



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

CARRERA: TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:**

TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA AVÍCOLA MALB S.A., DEL
CANTÓN ISIDRO AYORA.**

Autor: Bumbila Anzules Lissette Estefania

Tutor: PhD. Ramón Guzmán Hernández

Guayaquil, Ecuador

2021-2022

Índice General

Portada	i
Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	iii
Certificación de aceptación del tutor	iv
Resumen.....	vi
Índice General	x
Índice de Cuadros.....	xiv
Índice de Figuras	xv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Ubicación del problema en un contexto.....	1
1.3. Situación del conflicto	3
1.4. Formulación problema	5
1.5. Variables de la investigación	5
1.6. Delimitación del problema	5
1.7. Objetivos de la investigación	6
1.7.1. Objetivo general	6
1.7.2. Objetivos específicos.....	6
1.8. Justificación e importancia.....	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes Históricos	8

2.2.	Antecedentes teóricos.....	12
2.2.1.	Administración de Recursos Humanos	12
2.2.2.	Procesos de reclutamiento y selección de talento humano 14	
2.2.2.1.	Proceso de selección de personal	14
2.2.2.2.	Tipos de pruebas de empleo	16
2.2.2.2.1.	Pruebas de aptitudes cognitivas	16
2.2.2.2.2.	Pruebas de habilidades psicomotrices	16
2.2.2.2.3.	Pruebas de conocimiento del puesto	16
2.2.2.2.4.	Pruebas de personalidad	17
2.2.2.3.	Proceso de reclutamiento	17
2.2.2.4.	Métodos de reclutamiento interno	21
2.2.2.4.1.	Anuncios y ofertas de empleo	21
2.2.2.4.2.	Referencia de los empleados	21
2.2.2.4.3.	Reclutamiento externo	22
2.2.2.4.3.1.	Técnicas de reclutamiento externo	22
2.2.3.	Desempeño Laboral	23
2.3.	Fundamentación Legal.....	24
2.3.1.	Constitución de la República del Ecuador	25
2.3.2.	Plan Nacional de desarrollo 2017 – 2021 Toda una vida 25	
2.3.3.	Código del Trabajo	27
2.3.4.	Ley de desarrollo agrario codificación 2004 – 02	28
2.4.	Definiciones conceptuales	30
2.4.1.	Productividad laboral	30

2.4.2.	Reclutamiento	31
2.4.3.	Capital humano	31
2.4.4.	Competencia laboral	31
2.4.5.	Eficiencia	31
2.4.6.	Eficacia	31
2.4.7.	Auditoria	31
2.4.8.	Reclutamiento	32
2.4.9.	Selección	32
2.4.10.	Oferta laboral	32
2.4.11.	Desempeño laboral	32
2.4.12.	Sindicato	33
2.4.13.	Asociaciones	33
2.4.14.	Remuneración	33
2.4.15.	Retribuciones	33
CAPÍTULO III		34
MÉTODOLÓGÍA		34
3.1.	Diseño de la Investigación	34
3.1.1.	Enfoque cualitativo	34
3.1.2.	Plan de investigación	34
3.2.	Tipos de Investigación	34
3.2.1.	Investigación exploratoria	34
3.2.2.	Investigación descriptiva	35
3.3.	Población	35
3.4.	Métodos de Investigación	36

3.4.1.	Método analítico-sintético.....	36
3.4.2.	Método inductivo- deductivo	36
3.4.3.	Método Estadístico- Inferencial	37
3.5.	Técnicas de Investigación.....	37
3.5.1.	Entrevista	37
3.5.2.	Encuesta.....	38
CAPÍTULO IV.....		41
4.1.	Análisis e interpretación de resultados	41
4.1.1.	Presentación de los resultados de las entrevistas.....	41
4.1.1.1.	Presentación de los resultados de las entrevistas realizadas a expertos	41
4.1.1.2.	Presentación de resultados de las entrevistas realizadas a colaboradores de la empresa Avícola MALB S.A.....	49
4.1.1.3.	Análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la entrevista	55
4.1.2.	Presentación de las encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Avícola MALB S.A y a los expertos de esta investigación.	57
4.1.2.1.	Análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta	70
4.2.	Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa Avícola MALB S.A.....	72
Conclusiones		76
Recomendaciones		77
Anexos		78
Bibliografía.....		85

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Procesos Básicos de la ARH	13
Cuadro 2 Representación poblacional	36
Cuadro 3 Cronograma	39
Cuadro 4 Recursos Humanos	40
Cuadro 5 Recursos financieros y tecnológicos	40
Cuadro 6 Generalidades de la encuesta.....	57
Cuadro 7 Importancia de la calidad en los procesos de reclutamiento y selección.....	62
Cuadro 8 Impacto del proceso de reclutamiento y selección en el desempeño laboral	63
Cuadro 9 Relación del del desempeño laboral en un periodo y las nuevas contrataciones.....	64
Cuadro 10 Encargados de la mejora de los procesos de reclutamiento y selección del personal en una empresa.....	65
Cuadro 11 Tiempo promedio de un proceso de reclutamiento y selección... ..	66
Cuadro 12 Formas de valor el desempeño de un colaborador.	67
Cuadro 13 Aplicación de un nuevo proceso y relación con el desempeño laboral.....	68
Cuadro 14 Recomendación para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal.	69

Índice de Figuras

Figura 1 Árbol del Problema.	5
Figura 2 Actividades de la ARH	12
Figura 3 Proceso de reclutamiento y selección del personal	18
Figura 4 Edad de las personas encuestadas	58
Figura 5 Sexo de las personas encuestadas	59
Figura 6 Formación académica de las personas encuestadas	59
Figura 7 Tipo de encuestado	60
Figura 8 Importancia de la calidad en los procesos de reclutamiento y selección	62
Figura 9 Impacto del proceso de reclutamiento y selección en el desempeño laboral	63
Figura 10 Relación del del desempeño laboral en un periodo y las nuevas contrataciones.....	64
Figura 11 Encargados de la mejora de los procesos de reclutamiento y selección del personal en una empresa.....	65
Figura 12 Tiempo promedio de un proceso de reclutamiento y selección. ...	66
Figura 13 Formas de valor el desempeño de un colaborador.....	68
Figura 14 Aplicación de un nuevo proceso y relación con el desempeño laboral.	69
Figura 15 Recomendación para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal.	70

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El campo en el que se desarrolla la problemática del presente trabajo es en el de la administración del talento humano, de acuerdo con Flores, Flores, Melendres, Goyes y Vaca (2018) este campo representa la labor de buscar la satisfacción y cumplimiento de las metas planteadas dentro de la empresa a través de la programación y estructura para las mejoras del desempeño de sus colaboradores.

Las organizaciones suelen presentar problemas que repercuten en el desempeño laboral de sus colaboradores, sobre todo en el campo de la administración del talento humano, más específicamente a la hora de reclutar y seleccionar su personal, puesto que son procesos exhaustivos que necesitan de un sin número de componentes para determinar el personal adecuado para el puesto. Las empresas sufren problemas a la hora de seleccionar su personal puesto que no encuentran un proceso adecuado y que se acople a la empresa. Mocha (2018) expresa que los procesos de reclutamiento y selección son diferentes y dependen mucho de la empresa, ya que no todas desarrollan su reclutamiento de igual forma ni eligen las mismas estrategias.

1.2. Ubicación del problema en un contexto

Los procesos dentro de cualquier institución que opere en el siglo XXI están sujetos a un nivel constante de evolución porque cada vez el entorno en el que se encuentran inmersas las entidades es más cambiante y la única forma de hacer frente a esos nuevos escenarios es a través de la innovación y evolución de los procesos que se desarrollan dentro de la organización. El

reclutamiento y la selección del personal que va a sumarse a los equipos de trabajos encargados de laborar dentro de una empresa no son la excepción de lo antes mencionado y a nivel internacional la forma de realizar dicho proceso ha cambiado de forma significativa y esto se debe en gran medida a la inserción de nuevas dinámicas que pongan a prueba no solo las destrezas y habilidades de los aspirantes a un cargo dentro de la organización, sino también sus actitudes y todos aquellos aspectos que forman parte del individuo como ser social y funcional dentro de una comunidad (Ribes, Perelló, & Herrero, 2018).

En el Ecuador los procesos de reclutamiento, selección e inserción del personal en las empresas no han sido ajenos a esta realidad, lo que si se ha dado es que los procesos no sean tan revolucionarios como otras partes del mundo y que de a poco se den pasos hacia las tendencias internacionales de este campo. Las principales modificaciones en este proceso de forma local se han dado porque el entorno empresarial cada vez es más consiente de la nueva riqueza de las empresas que consiste justamente en el capital intelectual y todo lo que el talento humano le puede dar día a día para hacerla cada vez más competitiva colocando de esa manera al colaborador en el centro de cualquier institución (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019).

Para dar respuesta a esas nuevas exigencias organizacionales es que los departamentos que llevan a cabo estos procesos es que han ido modificando sus actividades porque de lo contrario las nuevas contrataciones no darán respuesta a estas exigencias que las empresas deben suplir para mantenerse operativas en un mercado. Los procesos de reclutamiento y selección de personal son imprescindibles para las organizaciones, debido a que estos le proporcionan la seguridad de adquirir colaboradores adecuados para cada uno de los puestos de trabajos. Estévez y Zuñiga (2018) expresan que “la selección de talento humano planteará la competencia entre las empresas interesadas en contar con los mejores empleados”. (p. 6)

En torno a ello, una buena selección de personal le proporciona a la organización la seguridad de que sus trabajadores están capacitados y poseen la experiencia necesaria para el desarrollo de su labor dentro de la empresa. Por ello el presente trabajo busca analizar los procesos de reclutamiento y selección de talento humano dentro de la empresa Avícola MALB S.A., con el fin de desarrollar propuestas de mejoras para optimizar el desempeño laboral a través de la selección adecuada, este negocio se encuentra ubicado en el cantón Isidro Ayora, provincia del Guayas, año 2021.

1.3. Situación del conflicto

La empresa la Avícola MALB S.A., inicio sus labores en 1980 en los alrededores del cantón Isidro Ayora y se dedicaba inicialmente a la cría de pollos en cautiverio, o también conocido como granjas avícolas, no fue hasta el año 2003 que adquirieron una planta de molino con el que empezaron a producir el balanceado que se les proporcionaba a los pollos, también incluyeron una planta de faena.

Esta empresa es una de las más importantes del país dedicada a la avicultura o criadero de pollos, posee entre sus funciones la crianza productiva, el engorde de las aves, producción de sus alimentos, faenamamiento y elaboración de harina aviar. Proporciona plazas de trabajo dentro del cantón Isidro Ayora y sus alrededores y basan su labor a evitar las molestias y descontentos de los ciudadanos que poseen sus viviendas cerca de la planta.

González (2017), expone que cuando un proceso de selección se realiza sin tomar en cuenta los puntos esenciales del puesto ni sus requerimientos, surgen conflictos en base al desempeño laboral del colaborador contrato, ya que no tendrá las capacidades necesarias para cumplir todas las tareas que se realizan en su puesto o le costará adaptarse a la cultura y al clima laboral de la empresa ocasionando una disminución de la productividad y del rendimiento laboral del área a la que pertenezca el nuevo

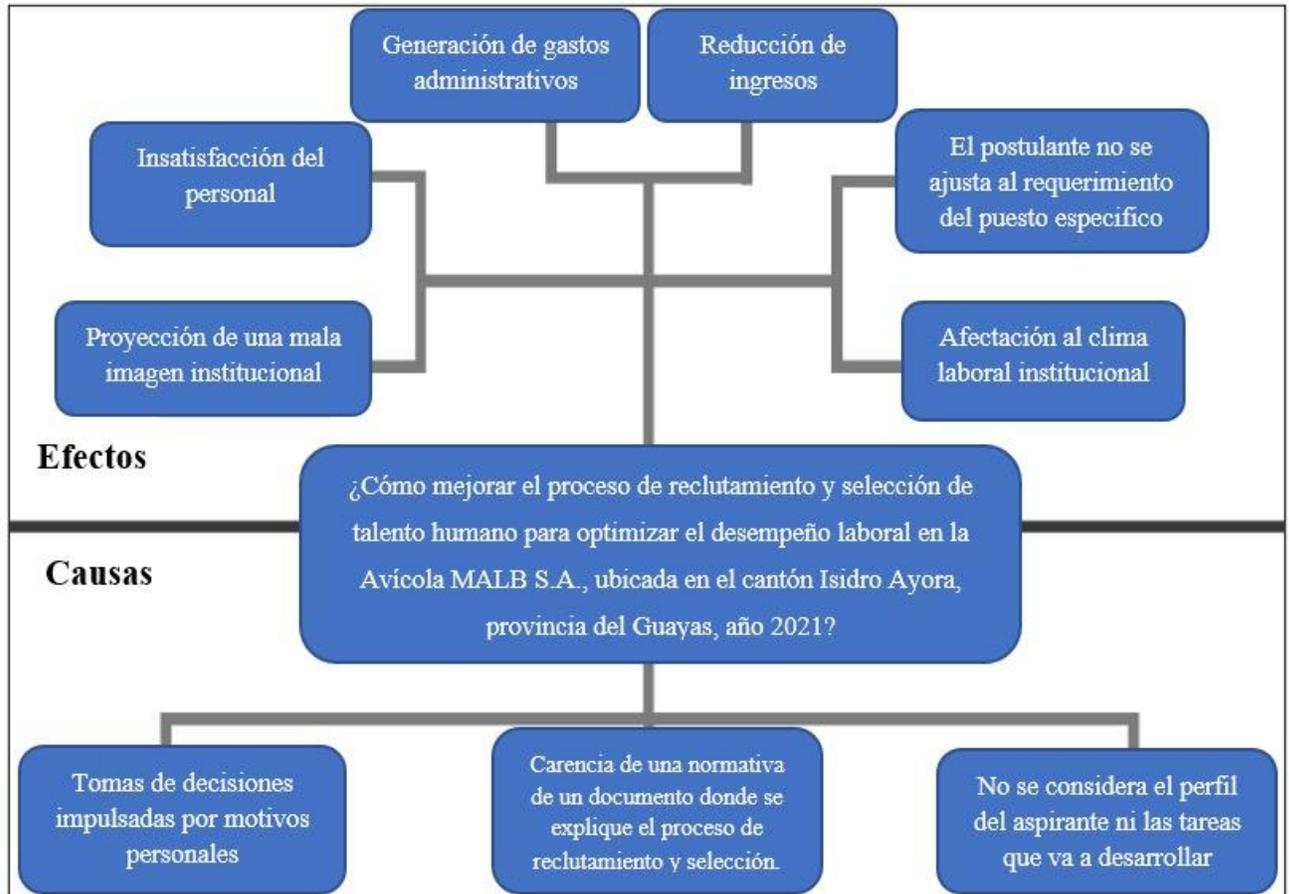
colaborador, afectando a la organización en costos por la necesidad de capacitarlo.

En la Avícola MALB S.A., se evidencian falencias de reclutamiento y selección del personal, ya que, al no poseer un proceso claro en cuanto al reclutamiento y selección del personal, se pasan por alto diversos filtros como el perfil de la persona que se va a contratar para cumplir un rol dentro de esta empresa, su experiencia en el cargo o las exigencias mínimas que el puesto demanda para que los procesos que se desarrolla a su cargo se realicen con normalidad.

Esta es una realidad en las empresas familiares donde los procesos técnicos son obviados porque toman sus decisiones en función a otros aspectos como los lazos sanguíneos o los favores personales y debido a estos sucesos en muchas ocasiones se contrata al candidato menos indicado para el cargo que va desempeñar lo que es una pérdida no solo económica a la empresa porque deberá invertir en capacitar al nuevo empleado que poco o nada sabe del cargo que se le otorga, sino que también es una pérdida en cuanto a capital intelectual se refiere porque la empresa no suma un nuevo talento a sus filas y probablemente la competencia sí.

A continuación, se presenta la técnica del árbol de problemas que permite establecer la relación entre problema (ubicado en el tronco), manifestaciones efectos y/o consecuencias (ubicado en la copa del árbol) y posibles causas ubicadas en las raíces del árbol.

Figura 1 **Árbol del Problema.**



Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

1.4. **Formulación problema**

¿Cómo mejorar el proceso de reclutamiento y selección de talento humano para optimizar el desempeño laboral en la Avícola MALB S.A., ubicada en el cantón Isidro Ayora, provincia del Guayas, año 2021?

1.5. **Variables de la investigación**

Variable independiente: Procesos de reclutamiento y selección de talento humano

Variable dependiente: Desempeño laboral

1.6. **Delimitación del problema**

Campo: Administración del Talento Humano

Área: Reclutamiento y selección de personal

Aspectos: Desempeño laboral

Contexto: Avícola MALB S.A.

Cantón: Isidro Ayora

Provincia: Guayas

Año: 2021 - 2022

Tema: Propuesta de mejoras al proceso de reclutamiento y selección del talento humano de la Avícola MALB S.A.

1.7. Objetivos de la investigación

1.7.1. Objetivo general

Plantear mejoras a los procesos de reclutamiento y selección del talento humano para optimizar el desempeño laboral de la Avícola MALB S.A., ubicada en el cantón Isidro Ayora.

1.7.2. Objetivos específicos

1.- Fundamentar desde los aspectos teóricos de la Administración del talento humano en relación al reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral en las avícolas.

2.- Estudiar el estado actual de los procesos de reclutamiento y selección de talento humano que inciden en el desempeño laboral en la Avícola MALB S.A.

3.- Estructurar el plan de mejoras, en base a los resultados obtenidos del estudio actual de los procesos de reclutamiento y selección del talento humano de la Avícola MALB S.A.

1.8. Justificación e importancia

Es importante que se analice los diferentes procesos de reclutamiento y selección que puede ejercer una empresa, puesto que de este depende que la misma pueda adicionar a su personal de trabajo, colaboradores preparados y adecuados para el puesto por el que compiten inicialmente, aumentando en ello la productividad laboral.

En la actualidad, las empresas pueden escoger diferentes tipos de estrategias y forma de desarrollar procesos de selección, por lo cual es conveniente que puedan identificar cuáles son los más adecuados para la misma, así como que mejoras puede desarrollar en torno a este mundo actualizado y moderno para asegurar un buen reclutamiento de su talento humano.

Las implicaciones prácticas del presente trabajo radica en las propuestas de mejoras que se proporcionarán, para que la empresa analizada "Avícola MALB S.A", pueda desarrollar de mejor forma en el futuro, sus procesos de reclutamiento y selección del talento humano, optimizando así el desempeño laboral de la organización.

La unidad metodológica del presente trabajo se basa en la posibilidad de desarrollar y presentar un instrumento con el que puedan guiarse para determinar las mejoras adecuadas dentro de sus procesos de reclutamiento y selección.

Su relevancia social está sujeta en la identificación de los errores que comúnmente se comenten dentro de los procesos de reclutamiento y selección, pudiendo desarrollar en base a ellos soluciones idóneas para el desarrollo de la empresa y el cumplimiento de sus metas, además también se verán directamente beneficiados diferentes autores en búsqueda de información sobre los conflictos de los procesos de selección para el desarrollo de futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Históricos

La división de diferentes funciones de trabajo se ha dado desde la comunidad primitiva en donde la distribución del trabajo se realizaba de acorde al sexo, edad y condiciones físicas de los miembros de una comunidad. Se puede decir que en este periodo se desarrolla el primer momento de la acción de selección de personas para un fin laboral (Naranjo, 2012).

Otro hito que marcó la historia del proceso de reclutamiento y selección de personal sucedió en la Edad Media en donde el trabajo se definió por asociarse con un carácter hereditario la cual se caracterizaba por que la clase social condicionaba la elección y posibilidades de desempeño de una actividad específica, es decir los oficios pasaban de padres a hijos. Así mismo se destacó el valor que se le daba a las personas que se diferenciaban en habilidades especiales, inteligencia, etc., y se recomendaba la indagación en conocer las destrezas de cada persona con el fin de brindar adiestramiento necesario de acorde a sus características (Naranjo, 2012).

Cabe recalcar que a través de los largos periodos históricos empezando desde la comunidad primitiva hasta el feudalismo se puede notar pequeños avances y diferencias en cuanto a la selección del personal, sin embargo, hasta ese entonces no se sistematizaba ni se institucionalizaba dicho proceso (Naranjo, 2012).

Se plantea que el desarrollo de la humanidad está estrechamente relacionada a los descubrimientos científicos- tecnológicos, y partiendo de este enunciado se toma como punto de referencia la revolución Industrial inglesa

que se dio en el año 1780 en donde a partir de la invención de la máquina a vapor, dio un giro total a la industria, la agricultura, el transporte y un sin número de descubrimientos que se dieron en la época, estos aspectos revolucionarios dieron paso a la revolución de los procesos productivos lo cual provocó una completa transformación en la organización del trabajo en donde fue necesaria la agrupación de grandes cantidades de personas al crearse las organizaciones fabriles (Naranjo, 2012).

A finales de los años 70 y principios de los 80 es introducida la denominación de “recursos humanos” a partir de este punto las organizaciones empezaron a darle importancia a la ventaja competitiva que radicaba en sus colaboradores para así alcanzar altos niveles de desempeño es en este punto que se hace indispensable la búsqueda de talentos. Gracias a ello, en la actualidad las personas son el principal activo y ventaja competitiva de las organizaciones así mismo se ha introducido el término “Capital humano” para su denominación (Romero, 2015).

Después de la previa investigación es evidente para la autora que el proceso de reclutamiento y selección está en constante cambio, con la implementación de la tecnología y el acceso a la información muchas compañías siguen desarrollando constantemente la optimización del proceso de selección del personal. A continuación, se presenta una breve valoración de varios trabajos de carácter investigativos previos realizado en el Ecuador relacionado con el tema de investigación:

En el año 2012 las estudiantes Rosa Espinoza y Soraya Tigse desarrollan un trabajo de investigación titulado “Manual de reclutamiento, selección e introducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito”. El objetivo de esta investigación era definir la forma en la que el personal encargado del proceso de reclutamiento, selección e inserción del nuevo talento humano que formará

parte del área administrativa de esta institución sea el mejor dando como resultado que las nuevas contrataciones tengan las competencias y las cualidades necesarias para que contribuyan al proyecto organizacional de esta entidad. Para alcanzar los objetivos de este trabajo académico las estudiantes aplicaron la investigación descriptiva como su soporte principal lo que permitió que su modelo de selección esté basada en las competencias del cargo mejorando así la excelencia del proceso de selección que manejaba la institución (Espinoza & Tigse, 2012).

Este trabajo académico es relevante para el desarrollo de la presente investigación, ya que de forma explícita centra su estudio en mejorar los procesos de reclutamiento de los colaboradores a nivel administrativo y no de forma general lo que permitirá comprender como es el proceso de reclutamiento, selección e inserción de este tipo de capital humano y si existe una diferencia entre el proceso de contratación de este nivel y los demás colaboradores de una empresa.

En el año 2017 el señor Francisco López lleva a cabo un trabajo de titulación titulado “Diseño de una línea de servicios de reclutamiento y selección de aspirantes a cargos ejecutivos en las Pymes”. El objetivo de esta investigación era elaborar un correcto proceso de identificación, selección e inserción del nuevo personal que llega a las Pymes de la ciudad de Guayaquil enfocado principalmente a aquellos cargos de nivel medio en la organización y en una menor medida al mismo proceso de contratación, pero de los cargos altos de estas organizaciones. Para alcanzar el objetivo de este trabajo académico el estuante se apoyó en un enfoque cuantitativo aplicando los tipos de investigaciones tanto de campo como descriptiva y como técnica de recolección de información una encuesta lo que le permitió concluir que una empresa que mejora sus procesos de contratación incrementa su productividad de forma significativa (López, 2017).

Este trabajo académico es relevante para el desarrollo de esta investigación, ya que este estudio a diferencia del anterior analiza el proceso de contratación de los cargos medios en una organización complementado así la visión general que se debe tener al momento de impulsar el rediseño de los procesos de reclutamiento, selección e inserción de nuevo capital humano dentro de una entidad, debido a que solo considerar estos procesos a nivel administrativos podrían generar una propuesta que realmente no dé respuesta a todas las interrogantes que plantea este problema para la empresa en la que se lleva a cabo la presente investigación.

En el año 2018 el estudiante Eddy Mullo a través de su trabajo investigativo titulado “Propuesta de mejora de procesos administrativos de Supermercados La Granja” analiza el proceso de reclutamiento, selección e inserción que se da en la empresa Supermercados la Granja visto como un procedimiento cuyos resultados son la contratación de los colaboradores que serán parte de la institución con la finalidad de reestructurar todo el proceso mejorando así el reclutamiento y la calidad del capital humano que llega a esta entidad. Para alcanzar ese objetivo el investigador se apoyó en un enfoque cualitativo aplicando la investigación exploratoria inicialmente para luego culminar con la investigación descriptiva, haciendo uso de las técnicas de observación, encuesta con lo que se obtiene como principal conclusión que mejorar los procesos de contratación en las empresas es el primer paso para mejorar todos los aspectos que se ven inmersos en una organización.

Este trabajo académico es relevante porque a diferencia de los anteriores donde se aborda el proceso de reclutamiento, selección e inserción del personal para ciertos niveles dentro de la empresa aportando de esa manera una visión enfocada en la forma de contratar al personal administrativo y operativo dentro de una entidad. Esta investigación analiza el proceso de forma integral permitiendo contrastar lo que los primeros estudios proponen y da una perspectiva clara de la forma en la que se debe realizar el presente

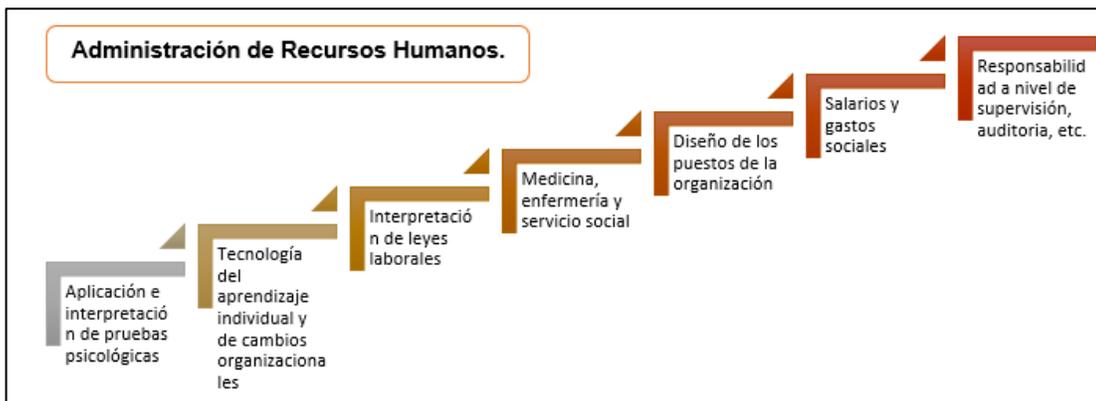
trabajo de investigación para obtener los mejores resultados posibles como producto del estudio.

2.2. Antecedentes teóricos

2.2.1. Administración de Recursos Humanos

La Administración de recursos humanos (ARH) se considera como un área interdisciplinaria la cual comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc. (Chiavenato, 2007). Entre las actividades que desarrolla la ARH se enmarcan en una multiplicidad de enormes campos del conocimiento que se muestran en la figura 2:

Figura 2 Actividades de la ARH



Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Por otra parte, según Wayne y Robert (2005) la ARH es la utilización de las personas como recursos para alcanzar objetivos institucionales y para lograr esto los gerentes de todos los niveles deben tener una participación constante. Se considera que las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral la cual es constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales. La ARH se

relaciona con cinco áreas funcionales para que esta sea eficaz las cuales son: proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados.

Además de lo antes mencionado cabe recalcar que la ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. Un aspecto de gran impacto en la competitividad organizacional es la manera en que se administran las personas desde el punto de la selección, reclutamiento, integración y la orientación al trabajo, así mismo velar por su desarrollo, recompensación, evaluación y auditoria, todo esto regido bajo un marco de calidad, siendo estos los procesos básicos en la administración de recursos humanos (Chiavenato, 2007).

Cuadro 1 Procesos Básicos de la ARH

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS
Integración	Quienes trabajaran en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales

Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles - Constancia - Productividad - Equilibrio social

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, 2007)

2.2.2. Procesos de reclutamiento y selección de talento humano

2.2.2.1. Proceso de selección de personal

Se considera como el proceso en el que se toma la decisión de contratar o no para un puesto a algún candidato. Por lo general este proceso requiere determinar las características necesarias para ejecutar con éxito dicha labor (Gómez, 2008).

Por otra parte, Zayas (2010) indica que la esencia de la selección radica en la posibilidad de orientar y clasificar a las personas de acuerdo con sus potencialidades y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la indispensable interrelación hombre- trabajo.

La importancia en la selección del personal radica en elegir al hombre adecuado para el cargo adecuado, esto con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal de igual manera la eficacia de la organización. De igual manera esta etapa busca solucionar dos problemas básicos, la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (Chiavenato, 2007).

Partiendo del análisis de las definiciones de los autores mencionados se concluye que la etapa de selección es un proceso mediante el cual se eligen a los mejores candidatos que cuenten con las características y potencialidades que el cargo ofertado requiere.

El proceso de selección: se compone de varias fases o etapas por la cuales pasa el candidato, en las primeras etapas se emplean técnicas sencillas y de bajo presupuesto de tal manera que las técnicas más sofisticadas y caras se dejan para el final. De acuerdo con Chiavenato (2007) entre las principales alternativas para el proceso de selección se encuentran:

a) Selección con un único acto para decidir: Se da cuando las decisiones se basan en una única técnica de selección esta puede ser una prueba de conocimientos o una entrevista, se considera el tipo más simple e imperfecto de selección de personal (Chiavenato, 2007).

b) Selección secuencial de dos actos de decisión: Se centra en mejorar la eficacia del programa de selección mediante un plan secuencial que de paso a la persona encargada de tomar la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato (Chiavenato, 2007).

c) Selección secuencial de tres actos de decisión: es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección (Chiavenato, 2007).

d) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: Se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. Se considera como principal ventaja de los planes secuenciales el que resida en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes

son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual (Chiavenato, 2007).

Por otra parte, Wayne (2010) plantea que el proceso de selección se define a través de una serie de etapas incluyendo un análisis interno y externo. Este proceso por lo general inicia desde una entrevista preliminar para luego pasar a una revisión de solicitudes de empleo y currículos, luego se toman las respectivas pruebas de selección, entrevista de empleo, se verifica los antecedentes y referencias del candidato, se toma una decisión de selección, pasa a realizarse un examen físico y finalmente si todas las condiciones son favorables para el candidato este será contratado por la empresa.

2.2.2.2. Tipos de pruebas de empleo

2.2.2.2.1. Pruebas de aptitudes cognitivas

Este tipo de pruebas determinan las habilidades generales de memorización, razonamiento, vocabulario y fluidez verbal, así mismo las habilidades numéricas. Se consideran de gran utilidad al identificar a los candidatos que poseen una base amplia de conocimientos, de acuerdo a la medida en que el contenido de los puestos se convierta más amplio y fluido, los empleados deben ser capaces de adaptarse rápidamente al cambio en el trabajo y así mismo a los avances tecnológicos (Wayne, 2010).

2.2.2.2.2. Pruebas de habilidades psicomotrices

Se caracterizan por medir la fuerza, coordinación y destreza del candidato, se considera un trabajo sumamente delicado al punto de necesitar lentes de aumento para realizarlo, se establece que las habilidades psicomotrices son esenciales para desempeñar todo tipo de tareas en una organización (Wayne, 2010).

2.2.2.2.3. Pruebas de conocimiento del puesto

En este tipo de prueba se miden los conocimientos de un candidato en relación del puesto que pretende ocupar. Se caracterizan por estar disponibles en el mercado, pero en muchos casos son las empresas quienes las diseñan en forma específica para cualquier puesto esto con base en los datos proporcionados por el análisis de puestos (Wayne, 2010).

2.2.2.2.4. Pruebas de personalidad

En su esencia miden rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el individuo propio, suelen explorar áreas sutiles como el liderazgo, trabajo en equipo y el asertividad. Se considera que un perfil de personalidad adecuadamente diseñado puede medir y acoplar las dimensiones de personalidad apropiadas con los requisitos de un cargo (Wayne, 2010).

2.2.2.3. Proceso de reclutamiento

Se considera como reclutamiento al proceso para atraer a los individuos en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas con el fin de que presenten su solicitud para ocupar los cargos disponibles en una organización. La importancia de esta fase radica en encontrar la forma apropiada de motivar a candidatos capacitados para soliciten los puestos. Se puede decir que los costos de esta etapa suelen ser altos debido a ello se garantiza que un programa que funciones de manera óptima tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía (Wayne, 2010).

Según Chiavenato (2000) el reclutamiento es un conjunto de procedimientos y técnicas dirigidas a atraer candidatos capaces y calificados para ocupar cargos dentro de una organización, se puede definir que en esencia es un sistema de información mediante el cual una empresa u organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades

de empleo. Para que este proceso sea eficaz se considera se debe atraer a los candidatos suficientes para abastecer el proceso de selección.

Al definir el proceso de reclutamiento muchos expertos en el área mencionan que el proceso da inicio con la entrevista que se da entre el postulante a la plaza de empleo y el reclutador, pero otros como Harris (2015) catedrático de la IMF Business School. considera que el proceso de reclutamiento y selección del personal inicia un poco antes como se muestra a continuación:

Figura 3 **Proceso de reclutamiento y selección del personal**



Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

El proceso inicia una vez que la persona encargada de los procesos de reclutamiento y selección del personal es notificada de que debe buscar una persona que ocupe un cargo dentro de la institución, en este punto el reclutador establece los lineamientos básicos que cada postulante debe tener como puntos mínimos para ser considerado como una opción de contratación.

El definir el tipo de reclutamiento es importante porque de esa forma se va a saber dónde buscar a esa persona idónea para cubrir la vacante, el reclutamiento puede ser interno y estar motivado por un ascenso que es un movimiento vertical en la estructura de la empresa, una transferencial que refleja un movimiento horizontal en la estructura de la empresa, una promoción que es un incremento del trabajo y las responsabilidades del colaborador por un tiempo para probar y ver qué tan bueno es en ese nuevo rol o una combinación de las dos primeras alternativas donde se le asigna una nueva posición en la empresa y en otra sucursal o departamento. Las fuentes externas son el otro tipo de reclutamiento y en ese caso se busca a una persona que ocupe la vacante que la empresa dispone sin que este postulante sea parte de la organización con la finalidad de atraer nuevos talentos a su equipo de trabajo.

El tercer punto es el establecer los canales de reclutamiento y aquí debe definir si el resto del proceso se hace de forma directa que implicaría que el Departamento de Recursos Humanos hará todos los puntos restantes del proceso de reclutamiento y selección del trabajador o si el proceso es realizado a través de un intermediario delegando las tareas que son parte del reclutamiento y elección de un trabajador ya sea esto de forma parcial o total.

La recepción de las propuestas se hace a través de la colectación de hojas de vida donde los postulantes colocan su información más relevante y que las empresas necesitan saber para estar en las condiciones de ser elegido

o no. Los reclutadores deben considerar que las hojas de vida son el primer filtro en el que se pueden descartar los postulantes menos aptos y se lo puede hacer a través de la elaboración de un sistema de puntuación para cada uno de los apartados de las hojas de vida de esa forma se hará un sistema de descarte muy eficiente dejando solo a los mejores puntuados.

La preselección de los candidatos es un punto clave, ya que si bien es cierto en la etapa anterior se han descartados varios aspirantes y se han quedado los más aptos en este punto se debe seguir depurando para descartar los que no tengan las oportunidades para cubrir todas las tareas que el cargo exige. En este punto del proceso el análisis es minucioso, pues son los detalles los que harán la diferencia entre seguir en el proceso o dar un paso al costado porque algo no encaja con el perfil o los requerimientos del cargo.

Una vez definido el conjunto de las mejores opciones se iniciarán la aplicación de las pruebas de selección en las cuales a través de diversas situaciones los aspirantes deberán demostrar de forma práctica todas las habilidades que poseen y por las cuales han sido elegidos. Esta etapa es importante, pero no puede y no debe ser un factor decisivo, ya que en ocasiones no todos los talentos, habilidades y destrezas de una persona pueden ser valorados a través de pruebas, pero si debe ser tomado como un referente al momento de tomar la decisión de la contratación del aspirante.

La entrevista personal es lo que sigue una vez terminadas las pruebas de selección, esta etapa a diferencia de la anterior debe ser considerada la pieza clave dentro de un proceso de contratación, porque aquí se tiene un acercamiento directo y el reclutador no solo pondrá a prueba al sujeto, sino que con la ayuda de las preguntas adecuadas podrá detectar si una persona es apta o no para ser parte de la organización y desempeñar las tareas.

La validación de los informes ocupacionales y ambientales es un proceso de validación de toda la información que los o el mejor aspirante al

cargo que está buscando el reclutador ha colocado en su hoja de vida o que ha dado a lo largo de todo el proceso. Cuando la información haya sido contrastada y verificada el mejor postulante será sometido a los exámenes médicos de rigor para ver que el individuo se encuentra en las mejores condiciones de salud para desempeñar las tareas del cargo que va a ocupar.

Con todos los requisitos en orden y las evaluaciones pertinentes se procede a realizar la firma del respectivo contrato y se inicia el proceso de inserción en la que el nuevo colaborador debe pasar por un proceso de inducción en el que se familiarice con la empresa y todos sus lineamientos. Una vez terminada la inducción el nuevo trabajador en su cargo debe pasar un proceso de evaluación y seguimiento en el que si es aprobado continuará el tiempo que las partes así lo quieran, de lo contrario será lastimosamente separado de la empresa e iniciara de nuevo el proceso en búsqueda de esa persona ideal que cumpla las tareas que el cargo requiere.

2.2.2.4. Métodos de reclutamiento interno

El reclutamiento interno hace referencia a que la administración de una empresa debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que estas se encuentren disponibles, para lo cual se plantean los siguientes métodos que ayudan a facilitar el proceso (Wayne, 2010).

2.2.2.4.1. Anuncios y ofertas de empleo

Los anuncios de empleo son una herramienta para dar a conocer a los empleados que se tienen nuevos puestos a disposición, en cambio las ofertas de empleo son un procedimiento que hace posible que aquellas personas que consideran tener las características requeridas para un puesto ofertado presenten su candidatura (Wayne, 2010).

2.2.2.4.2. Referencia de los empleados

Se consideran la manera en la que se identifican a los mejores trabajadores, las referencias de los compañeros de trabajo es la herramienta más eficaz debido a esto muchas compañías refuerzan su programa de referencias mediante incentivos ya sea financieros o de otra índole, y es que en los últimos tiempos se ha concluido que los empleados desempeñan un papel de gran importancia en el proceso de reclutamiento (Wayne, 2010).

Además de estos métodos las implicaciones más relevantes en este tipo de reclutamiento son la transferencia de personal, promoción de personal, transferencia con promoción de personal, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para el personal, cabe recalcar que un empleado promovido implica un movimiento vertical dentro de la organización, así mismo el ser transferido implica un movimiento horizontal y ser transferidos con promoción denota un movimiento diagonal. Otro punto importante es que el reclutamiento interno se basa en informaciones y datos que mantengan relación con otros subsistemas (Chiavenato, 2007).

2.2.2.4.3. Reclutamiento externo

Según Chiavenato (2007) el reclutamiento externo es dirigido a candidatos exteriores a la empresa se realiza mediante técnicas que garantiza la atracción de candidatos calificados o empleados potenciales de otras organizaciones para lo cual la empresa pone todos sus esfuerzos en ello.

2.2.2.4.3.1. Técnicas de reclutamiento externo

De acuerdo con Chiavenato (2007) estas son las técnicas más usadas en el reclutamiento externo:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.

- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (online) a través de la internet.

2.2.3. Desempeño Laboral

Define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de los objetivos y metas que se plantea la organización, esto en un tiempo determinado (Bohórquez, 2004). Por otra parte, Chiavenato x expone que el desempeño laboral se sustenta en el comportamiento del trabajador y como este influye en la búsqueda y alcance de los objetivos fijados (Chiavenato, 2000).

Además, se considera que el desempeño laboral está determinado por las siguientes aristas:

- Factores actitudinales de la persona, tales como: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad (Chiavenato, 2000).

- Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo (Chiavenato, 2000).

Los procesos de reclutamiento y selección del personal dentro de una organización es uno de los factores que más incide en el desempeño laboral de los colaboradores. Esta relación se evidencia de forma más clara cuando se toma como referencia el desempeño laboral del trabajador de forma individual, ya que si el proceso de contratación falla en alguna de sus etapas da como resultado que el nuevo empleado no desempeñe sus tareas de la forma más adecuada y su evaluación de desempeño sea siempre negativa o se encuentre por debajo del nivel de desempeño laboral de las demás personas que formen parte de ese equipo de trabajo.

Los procesos de reclutamiento y selección del personal vistos desde otra perspectiva influyen en el desempeño laboral colectivo o del departamento al que llegue a formar parte el nuevo trabajador, ya que más allá del desarrollo de las actividades que se le asignen a su puesto de trabajo el colaborador deberá desenvolverse en un entorno laboral y si no se adapta plenamente y a raíz de su interacción con los demás miembros de su equipo de trabajo empiezan a surgir conflictos que terminarán por afectar al clima laboral y el desempeño de las personas que en ese clima empresarial deben desarrollar sus tareas.

Por lo antes mencionado es que es sumamente relevante que el proceso de reclutamiento, selección e inserción de nuevos miembros a una organización no se deje al azar y que estas contrataciones sean el resultado de un proceso sistemático y estructurado donde no tenga lugar decisiones motivadas por saldar una deuda o un compromiso familiar o social, donde la principal beneficiada sea la empresa debido a que con la nueva contratación enriquece su capital humano y sus activos intangibles en general.

2.3. Fundamentación Legal

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador

El presente estudio se encuentra sustentado bajo los siguientes artículos de la Constitución de la República del Ecuador

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.
2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.
3. Garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana e impulsar una inserción estratégica en el contexto internacional, que contribuya a la paz y a un sistema democrático y equitativo mundial.

2.3.2. Plan Nacional de desarrollo 2017 – 2021 Toda una vida

Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.

4.1. Garantizar el funcionamiento adecuado del sistema monetario y financiero, a través del manejo óptimo de la liquidez, contribuyendo a la sostenibilidad macroeconómica y el desarrollo.

4.2. Canalizar los recursos hacia el sector productivo promoviendo fuentes alternativas de financiamiento y la inversión a largo plazo, en articulación entre la banca pública y el sistema financiero privado, y el popular y solidario.

4.3. Promover el acceso de la población al crédito y a los servicios del sistema financiero nacional y fomentar la inclusión financiera en un marco de desarrollo sostenible, solidario y con equidad territorial.

4.4. Fortalecer la eficiencia, profundizar la progresividad del sistema tributario y luchar contra la evasión y elusión fiscal.

4.8. Incrementar el valor agregado nacional en la compra pública, garantizando mayor participación de la MIPYMES y actores de la economía popular y solidaria.

Objetivo 5: Impulsar la Productividad y Competitividad para el Crecimiento Económico Sustentable de Manera Redistributiva y Solidaria

5.1. Generar trabajo y empleo dignos y de calidad, incentivando al sector productivo para que aproveche las infraestructuras construidas y capacidades instaladas que le permitan incrementar la productividad y agregación de valor, para satisfacer con calidad y de manera creciente la demanda interna y desarrollar la oferta exportadora de manera estratégica.

5.2. Diversificar la producción nacional, a fin de aprovechar nuestras ventajas competitivas, comparativas y las oportunidades identificadas en el mercado interno y externo, para lograr un crecimiento económico sostenible y sustentable.

5.3. Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, en articulación con las necesidades sociales, para impulsar el cambio de la matriz productiva.

5.4. Fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país.

5.7. Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, promoviendo el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.

2.3.3. Código del Trabajo

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo. - El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 556.- De sus funciones. - Corresponde a la Dirección de Empleo y Recursos Humanos:

1. Orientar la utilización adecuada de la fuerza laboral del país;
2. Promover y ejecutar la política de empleo, mediante el servicio de colocación;
3. Investigar y atender todo lo relacionado con la selección de las migraciones laborales;

4. Llevar el registro de los trabajadores ocupados y desocupados, siguiendo una catalogación metodizada y completa conforme a las diversas ramas de trabajo, con las especificaciones necesarias;

5. Las demás conferidas por la ley.

2.3.4. Ley de desarrollo agrario codificación 2004 – 02

Art. 1.- Actividad agraria. - Para los efectos de la presente Ley, entiéndese por actividad agraria toda labor de supervivencia, producción o explotación fundamentada en la tierra.

Art. 2.- Objetivos. - La presente Ley tiene por objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario que garantice la alimentación de todos los ecuatorianos e incremente la exportación de excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema.

Art. 3.- Políticas agrarias. - El fomento, desarrollo y protección del sector agrario se efectuará mediante el establecimiento de las siguientes políticas:

a) De capacitación integral al indígena, al montubio, al afroecuatoriano y al campesino en general, para que mejore sus conocimientos relativos a la aplicación de los mecanismos de preparación del suelo, de cultivo, cosecha, comercialización, procesamiento y en general, de aprovechamiento de recursos agrícolas;

b) De preparación al agricultor y al empresario agrícola, para el aprendizaje de las técnicas modernas y adecuadas relativas a la eficiente y racional administración de las unidades de producción a su cargo;

c) De implementación de seguros de crédito para el impulso de la actividad agrícola en todas las regiones del país;

d) De organización de un sistema nacional de comercialización interna y externa de la producción agrícola, que elimine las distorsiones que perjudican al pequeño productor, y permita satisfacer los requerimientos internos de consumo de la población ecuatoriana, así como las exigencias externas del mercado de exportación;

e) De reconocimiento al indígena, montubio, afroecuatoriano y al trabajador del campo, de la oportunidad de obtener mejores ingresos a través de retribuciones acordes con los resultados de una capacitación en la técnica agrícola de preparación, cultivo y aprovechamiento de la tierra o a través de la comercialización de sus propios productos, individualmente o en forma asociativa mediante el establecimiento de políticas que le otorguen una real y satisfactoria rentabilidad;

f) De garantía a los factores que intervienen en la actividad agraria para el pleno ejercicio del derecho a la propiedad individual y colectiva de la tierra, a su normal y pacífica conservación y a su libre transferencia, sin menoscabo de la seguridad de la propiedad comunitaria ni más limitaciones que las establecidas taxativamente en la presente Ley. Se facilitará de manera especial el derecho de acceder a la titulación de la tierra. La presente Ley procurará otorgar la garantía de seguridad en la tenencia individual y colectiva de la tierra, y busca el fortalecimiento de la propiedad comunitaria orientados con criterio empresarial y de producción ancestral;

g) De minimizar los riesgos propios en los resultados de la actividad agraria, estableciendo como garantía para la equitativa estabilidad de ella, una política tendiente a procurar las condiciones necesarias para

la vigencia de la libre competencia, a fin de que exista seguridad, recuperación de la inversión y una adecuada rentabilidad;

h) De estímulo a las inversiones y promoción a la transferencia de recursos financieros destinados al establecimiento y al fortalecimiento de las unidades de producción en todas las áreas de la actividad agraria especificadas en el artículo 1; i) De fijación de un sistema de libre importación para la adquisición de maquinarias, equipos, animales, abonos, pesticidas e insumos agrícolas, así como de materias primas para la elaboración de estos insumos, sin más restricciones que las indispensables para mantener la estabilidad del ecosistema, la racional conservación del medio ambiente y la defensa de los recursos naturales;

j) De protección al agricultor de ciclo corto que siembra productos de consumo interno, a fin de que exista confianza y seguridad en la recuperación del capital, recompensando el esfuerzo del trabajo del hombre decampo mediante una racional rentabilidad;

k) De perfeccionamiento de la Reforma Agraria, otorgando crédito, asistencia técnica y protección a quienes fueron sus beneficiarios o aquellos que accedan a la tierra en el futuro, en aplicación de esta Ley;

l) De promoción de la investigación científica y tecnológica que permita el desarrollo de la actividad agraria en el marco de los objetivos de la presente Ley.

2.4. Definiciones conceptuales

2.4.1. Productividad laboral

Es una medida de eficiencia en el trabajo, la cual mide la eficiencia de una persona, de un equipo, o una maquinaria, en la conversión de insumos en productos útiles (Morales, 2020)

2.4.2. Reclutamiento

Se considera como una acción que pretende conseguir que una serie de personas se sumen a una entidad o a una causa. Una vez que los individuos son reclutados, pasan a ser parte de la organización en cuestión. (Pérez & Gardey, 2014)

2.4.3. Capital humano

En su conjunto las personas constituyen el capital humano de una empresa u organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. (Wayne, 2010)

2.4.4. Competencia laboral

Se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo o labor específica (Quiroa, Economipedia, 2020).

2.4.5. Eficiencia

La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, comprende un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea (Yirda, 2021).

2.4.6. Eficacia

En términos económicos, la eficacia es la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas. Es pues la asunción de retos de producción y su cumplimiento bajo los parámetros propios (Sánchez, Economipedia, 2020).

2.4.7. Auditoria

Se considera como un proceso de evaluación minuciosa de una sociedad u organización con el objetivo de conocer sus características específicas, al igual que sus fortalezas y debilidades, por lo general este proceso se impulsa en la búsqueda de aspectos relacionados con la rentabilidad o la eficiencia en diferentes departamentos o delegaciones corporativas (Sánchez, 2020).

2.4.8. Reclutamiento

Según RSM (2019) el reclutamiento es un proceso por el cual se busca captar nuevos talentos hacia la empresa, para poder ejecutar este proceso se debe diseñar el puesto que se necesita cubrir, el reclutamiento puede ser externo o interno, es decir se pueden captar tanto a personas que no son parte de la empresa como a aquellas que sí lo son.

2.4.9. Selección

Proceso que en su mayoría tiene como finalidad la contratación de un nuevo talento para una compañía o empresa, el encargado de la selección es el área de recursos humanos, cabe recalcar que este proceso no solo implica la captación de nuevos talentos sino la definición de procedimientos, estrategias, métodos, etc. (RSM, 2019).

2.4.10. Oferta laboral

También conocida como oferta de trabajo hace referencia a la cantidad de personas que ofrecen sus servicios laborales en el mercado laboral, en otras palabras, la oferta laboral está constituida por todos los trabajadores que venden su esfuerzo en el mercado de trabajo (Quiroa, 2019).

2.4.11. Desempeño laboral

Se refiere a la calidad del servicio o trabajo que desarrolla el empleado dentro de una organización, se analizan desde las competencias profesionales

hasta las habilidades interpersonales las cuales incidan directamente en los resultados de la organización (Bizneo, 2020).

2.4.12. Sindicato

Se considera sindicato a una organización de trabajadores legalmente constituida y aprobada por la autoridad de trabajo, tiene como propósito el defender los derechos de los trabajadores en general y a su vez mejorar las condiciones de vida de sus agremiados (Salvador, 2017).

2.4.13. Asociaciones

Hace referencia a personas colectivas las cuales se encuentran estructuradas orgánicamente, por lo general sus estudios comprenden los principios que los fundamentan, el objeto y fines, las formas de organización, el reconocimiento jurídico y disolución (Derecho Ecuador , 2005).

2.4.14. Remuneración

Se considera remuneración a todo tipo de retribución y/o contrapartida que se otorga como compensación por la prestación de un servicio o cesión de activos (Pedrosa, 2017).

2.4.15. Retribuciones

Según Sánchez (2020) retribución es la compensación que un individuo u organización recibe como contraprestación de un bien o servicio ofrecido, este puede ser tangible o intangible.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la Investigación

3.1.1. Enfoque cualitativo

Los estudios cualitativos se caracterizan por desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos, por lo general la acción indagatoria en este tipo de enfoque se mueve de forma dinámica en ambos sentidos, entre los hechos y su interpretación lo cual resulta un proceso circular en el que la secuencia no siempre es la misma ya que varía con cada estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.1.2. Plan de investigación

Según Morgan (2016) en toda investigación científica se desarrollan un conjunto de actividades con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la organización, estos deben organizarse y preverse de una determinada manera mediante el empleo de un plan de investigación, es decir, el plan de investigación se basa en la previsión de numerosas actividades que el investigador debe llevar a cabo durante el proceso de investigación. En el plan de investigación se deben tomar en cuenta el tiempo de ejecución del proyecto y los recursos a emplear (humanos, físicos o financieros).

3.2. Tipos de Investigación

3.2.1. Investigación exploratoria

La realización de este tipo de estudio se da cuando el objetivo es examinar un problema o tema de investigación poco estudiado, del cual se posee duda y a su vez no se ha abordado antes, en otras palabras, cuando

el resultado de la búsqueda de información revela que tan solo hay guías no investigadas o ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o dado el caso de querer abordar un tema desde nuevas perspectivas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.2.2. Investigación descriptiva

Se enfoca en la descripción registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual del objeto estudiado, además de su composición y procesos en los que se encuentre inmerso, su enfoque se realiza sobre las conclusiones dominantes o sobre grupos de personas. El fin de esta herramienta es obtener información detallada respecto al fenómeno de estudio (Tamayo & Tamayo, 2004).

3.3. Población

Se entiende por población a todos los elementos o sujetos que mantengan una serie de características en común, además esta tiene que delimitarse de manera adecuada tomando como base el planteamiento del problema, de la misma manera situarse concretamente por sus características de contenido, tiempo, lugar y accesibilidad (Hernández & Mendoza, 2018).

Según Carrillo (2015) la población se caracteriza en dos tipos:

Población infinita: Se define por su tamaño el cual es desconocido y a su vez no se tiene la posibilidad de contabilizarlo o de construir un marco muestral.

Población finita: Es aquella que se define porque el número de entidades es fijo, contable y medible. Existe un marco muestral en donde hallar las unidades de análisis.

La autora del presente proyecto de investigación define bajo las definiciones previamente mencionadas que se empleara una población finita debido a que el objeto de estudio no llega al número base para ser considerada con una población infinita. Las personas objeto de estudio se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2 Representación poblacional

		Muestra	Porcentaje
Expertos en temas de RRHH	2	2	100%
Empleados de la empresa AVÍCOLA MALB S.A.	8	4	50%
Total	10	6	60%

Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

3.4. Métodos de Investigación

3.4.1. Método analítico-sintético

Este método implica dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. Por una parte, el análisis se considera un procedimiento lógico que permite descomponer mentalmente un todo en partes y cualidades, en sus múltiples propiedades y componentes, lo cual permite estudiar el comportamiento de cada parte. La síntesis por otra parte es la operación inversa, que establece la unión de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos estudiados (Rodríguez & Pérez, 2017).

3.4.2. Método inductivo- deductivo

Se conforma por dos procedimientos inversos: inducción y deducción, en donde la inducción es un tipo de razonamiento en la que del conocimiento

de casos particulares pasa a ser un conocimiento general, el cual refleja lo que hay en común en los fenómenos individuales. Se basa en la repetición de hechos y fenómenos encontrando rasgos comunes en un grupo definido para así llegar a conclusiones sobre los aspectos que los caracterizan (Rodríguez & Pérez, 2017).

3.4.3. Método Estadístico- Inferencial

Se basa en la elaboración de conclusiones a partir de la información recogida sobre el objeto de estudio, se considera una rama de la estadística la cual abarca procedimientos que ayudan a deducir una determinada información con respecto a una población siendo la hipótesis de vital importancia para su ejecución (Riquelme, 2019).

3.5. Técnicas de Investigación

3.5.1. Entrevista

Se define a la entrevista como una técnica indispensable en la investigación cualitativa para recabar datos, se basa en una conversación entre el investigador y su objeto de estudio en donde se abordan las interrogantes del problema expuesto, por lo general adopta un lenguaje coloquial y se inclina al hecho de una conversación (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013).

Para la aplicación de esta técnica se elaboró una guía o formulario de entrevista con la finalidad de tener una visión completa del proceso de reclutamiento y selección del personal que tiene la empresa actualmente y como con la propuesta de este trabajo de titulación ayudará en su mejora se decidió elaborar dos cuestionarios de guía o formulario estructuradas. Uno de los cuestionarios está diseñado para recolectar las perspectivas de las personas que forman parte de la organización y se encuentran vinculados al

proceso de reclutamiento y selección; mientras que el segundo está elaborado para que los expertos que desde su trayectoria aporten a la detección de mejoras que incremente la efectividad del proceso de contratación que una empresa mantenga.

La entrevista empleada cuestionarios de ambas entrevistas son estructurados, ya que en su gran mayoría por el factor tiempo principalmente van a ser enviados para que las personas seleccionadas como expertos en un caso y las personas vinculadas en el proceso de contratación en el otro a través de contestar las preguntas en el documento sean parte del estudio. Es importante mencionar que la extensión de la entrevista es otro punto que ha sido considerado dentro del diseño de los instrumentos por lo cual cada cuestionario solo contiene un promedio de 6 a 7 preguntas cada uno y en los anexos se podrá encontrar el formato de preguntas con sus respectivos objetivos. (ver anexo 1 y 2 para encontrar los formularios de las entrevistas)

3.5.2. Encuesta

La técnica de la encuesta se caracteriza por recoger información de una porción de la población de interés, esto se realiza mediante procedimientos estandarizados de forma que cada individuo se le realizan las mismas preguntas, se tiene en consideración que la encuesta no se trata de describir los individuos particulares, sino que el fin es obtener un perfil compuesto de la población en base a una muestra (Behar, 2008).

Para este estudio la encuesta como se ve en el anexo 3 está dividida en dos partes la primera parte hace referencia a la recolección de los datos generales de la encuesta y la segunda parte en la que se recolecta la información de interés que aporta al desarrollo de este trabajo de investigación

Cuadro 3 Cronograma

CRONOGRAMA												
ACTIVIDADES	2021											
	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Determinación del tema y formulación del problema												
Revisión del tema: formulación del problema e identificación de las variables.												
Elaboración de los objetivos de investigación												
Elaboración del capítulo I												
Revisión del capítulo I												
Elaboración del capítulo II												
Revisión del capítulo II												
Elaboración del capítulo III												
Revisión del capítulo III												
Elaboración del capítulo IV												
Revisión y corrección de la interpretación de los resultados												
Revisión del capítulo IV												
Conclusiones y recomendaciones												
Revisión general del proyecto y corrección de últimos detalles												
Elaboración de bibliografía y anexos												
Sustentación del proyecto												

Elaborado por: Bumbila Lissette (2021)

Cuadro 4 Recursos Humanos

Recursos Humanos	
Carlos Pérez	COLABORADOR de AVÍCOLA MALB S.A.
María Díaz	COLABORADOR de AVÍCOLA MALB S.A.
Ing. Miryam Pacheco	Experta en RRHH
Ing. Mónica Rojas	Experta en RRHH
Melany Barreiro Gonzáles	Investigador

Elaborado por: Bumbila Lissette (2021)

Cuadro 5 Recursos financieros y tecnológicos

PRESUPUESTO	
PARTIDA	VALOR
Papelería (bolígrafos/resmas de papel)	\$ 25,00
Movilización	\$ 30.00
Impresiones	\$ 20.00
Encuadernado/anillado	\$ 20.00
Alimentación	\$ 25,00
Imprevistos	\$ 30,00
Tutoría	\$ 500.00
Pendrive	\$ 6.00
Horas de internet	\$ 40.00
Total	\$ 696.00

Elaborado por: Bumbila Lissette (2021)

CAPÍTULO IV

4.1. Análisis e interpretación de resultados

4.1.1. Presentación de los resultados de las entrevistas

4.1.1.1. Presentación de los resultados de las entrevistas realizadas a expertos

Nombre: Ing. Miryam Pacheco

Experiencia: 10 años

1. ¿Cómo se debe abordar el proceso de reclutamiento y selección del personal dentro de una empresa y por qué?

El proceso de reclutamiento y selección en una empresa es de suma importancia porque en la actualidad la ventaja diferencial se basa en tener buenos colaboradores que no solo sepan del negocio sino también que tengan empatía con los clientes y sus otros compañeros de trabajo.

La realidad es que es todo un reto encontrar, contratar y retener personal, no existe una fórmula secreta, pero lo que es cierto es que hay que ser muy cuidadosos en el proceso y tomarse el tiempo necesario para escoger al candidato indicado.

La relevancia del proceso de reclutamiento y selección del personal es demostrado por lo que menciona la entrevistada, así también todas los puntos buenos que trae consigo el correcto funcionamiento de este proceso dentro de la empresa.

2. ¿Cuáles son los puntos claves dentro de un proceso de reclutamiento y selección del personal que más se deben cuidar para que el proceso se haga de forma efectiva y por qué?

Cada empresa maneja sus propios tiempos y prioridades al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, depende mucho de la ideología y presupuesto de la organización.

El proceso tiene la finalidad de encontrar el nuevo empleado ideal para un puesto dentro de la empresa que cuente con las adecuadas habilidades, competencias y experiencia profesional. Para que el proceso se lleve de forma correcta, primero hay que definir el perfil del candidato y posteriormente comienza la búsqueda que puede ser dentro de la misma empresa o fuera de ella. El punto más importante del proceso de reclutamiento es definir al detalle las características académicas y emocionales. En la fase de selección el punto clave es la toma de decisión la misma que no debe ser tomado por una sola persona, sino que debe ser evaluada por algunas personas que están vinculadas con la gestión de tal forma que se minimicen los errores.

La entrevistada menciona que el punto clave dentro del proceso de reclutamiento y selección del personal tiene lugar cuando se define el perfil del puesto y esto se debe en gran medida a que si se tienen parámetros claramente establecidos para una actividad el éxito de que se lleve a cabo es el cumplir con todos los parámetros y pasa lo mismo con el perfil de un aspirante a un cargo.

3. ¿Cómo valora usted el proceso que se sigue en el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Como experta en el área de Talento Humano sostengo la importancia de valorar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Puedo mencionar que las empresas que escogen a sus integrantes de forma aleatoria sin un debido proceso no están haciendo las cosas bien y se evidencia que el líder no busca estabilidad organizacional, sino tan solo se enfoca en las ganancias. Un verdadero líder tiene claro que hay que seguir procesos y reglas en esta gestión y que solo así se escogerá a los

colaboradores eficientes, quienes serán la base de la transformación organizacional.

El indicador más fuerte para la entrevistada al momento de valorar un proceso de reclutamiento y selección es la estabilidad de la organización como un sistema autosuficiente y autosustentable que se puede mantener en el tiempo gracias a buenos colaboradores, el liderazgo de la gerencia y una orientación al cambio.

4. ¿Cómo valora usted el desempeño laboral en la empresa?

El desempeño laboral en la empresa es el resultado de una eficiente gestión en los procesos de reclutamiento y selección, porque si los colaboradores que forman parte de la empresa están alineados a la ideología y sus exigencias todo su desarrollo será positivo, pero en cambio si dejan estos procesos al azar, la posibilidad al fracaso es cada vez más alta.

La experta indica que la mejor forma de valorar el desempeño laboral se da a través del nivel de éxito de la implementación o desarrollo de los procesos que tienen lugar en la empresa ocasionando de esa manera que el proceso de reclutamiento y selección del personal tenga una mayor relevancia, ya que de las nuevas contrataciones se mantendrá o se va a modificar de forma positiva o negativa el desempeño del equipo de trabajo dentro de un proyecto empresarial.

5. ¿Considera usted que las fallas que se cometen en el proceso de reclutamiento y selección laboral influyen en el desempeño laboral?

Por supuesto que tienen alta incidencia directa las fallas del proceso de reclutamiento y selección laboral con el desempeño laboral. Para que la empresa se desenvuelva adecuadamente debe tener integrantes capacitados

con alto sentido de pertenencia y empatía y para eso hay que saber reclutar y seleccionar bien y eso solo lo hace un verdadero profesional en el área.

La entrevista desde su experiencia indica que los procesos de reclutamiento y selección del personal tienen una incidencia directa al desempeño laboral a tal punto que para que una empresa ejecute todas y cada una de las tareas que tienen lugar en su interior y que al ser vistas como un todo dan forma a la organización se hagan de forma correcta debe haber un buen sistema de reclutamiento y selección de personal.

6. ¿Qué usted recomendaría para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal en una empresa y por qué?

Recomendaría a la empresa que plantee claros procesos de reclutamiento y selección, que no quede a gusto de unos pocos, sino que haya sido revisado por expertos del área.

La reestructuración de los procesos dentro del área departamental de talento humano encargada del reclutamiento y selección del personal es lo que propone la experta, recomendando que se haga como producto de un grupo interdisciplinario donde varias perspectivas se vean integradas y que a lo largo de todo este se cuente con el asesoramiento de expertos externos a la organización para que de esa forma combinen las tendencias modernas que se dan en el área, pero que también este asociado a la realidad institucional.

7. ¿Cuál cree usted que son las tendencias que serán parte de los procesos reclutamiento y selección del personal en las empresas ecuatorianas en los próximos años?

Las nuevas tendencias, se enfocan a la transformación digital y al desarrollo de la marca institucional, es así como nace el enfoque de Employer Branding. Así también las técnicas vanguardistas en el proceso de

reclutamiento son: Técnica Inbound Recruiting, Gamificación, Social Recruiting, Reclutamiento colaborativo, Inteligencia Artificial, CRM.

Existen una gran variedad de tendencias que dan luces de cómo desarrollar un buen proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de las empresas ecuatorianas, solo hay que abrir la mente y estar dispuestos a dar paso al cambio y a la innovación como parte de la filosofía empresarial.

Nombre: Ing. Mónica Rojas

Experiencia: 8 años

1. ¿Cómo se debe abordar el proceso de reclutamiento y selección del personal dentro de una empresa y por qué?

Cada empresa debe abordar el proceso de reclutamiento y selección del personal de acuerdo con sus necesidades, lo importante es que los líderes asuman como prioritario estos procesos sin importar el tamaño de esta, sean micro, pequeñas, medianas y grandes empresas todas deben hacer los esfuerzos necesarios para captar los mejores colaboradores que los llevarán al éxito.

Las empresas deben abordar el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera responsable y comprometida no con fines personales, sociales o afectivos, sino con las necesidades de la entidad porque de esa manera es la única forma de captar al personal más eficiente que con su trabajo y dedicación le permitirán alcanzar el éxito empresarial.

2. ¿Cuáles son los puntos claves dentro de un proceso de reclutamiento y selección del personal que más se deben cuidar para que el proceso se haga de forma efectiva y por qué?

Todos los pasos de los procesos de reclutamiento y selección de personal son importantes y claves, pero considero que si hay que escoger uno

de ellos se puede decir que dentro del proceso de reclutamiento del personal el identificar las necesidades reales es lo más relevante antes de determinar la oferta de empleo. En el proceso de selección el punto clave es la selección donde se realiza la entrevista a los candidatos y se aplican las pruebas, por eso es indispensable que quienes realicen este trabajo sean expertos en el área y conozcan a profundidad la problemática.

La experta indica que todos los puntos son claves dentro del proceso de reclutamiento y selección, pero si debe darle mayor relevancia a algún punto ella se lo daría a la identificación de las necesidades de la entidad para de esa forma saber qué es lo que debe contener el perfil del aspirante y en segundo lugar las entrevistas de los candidatos.

3. ¿Cómo valora usted el proceso que se sigue en el proceso de reclutamiento y selección del personal?

El proceso de reclutamiento y selección del personal tiene alto valor para las empresas, porque cuando se escoge de manera efectiva a quienes formarán parte del equipo de trabajo de una institución el beneficio es para los colaboradores y para la empresa, porque es un ganar-ganar.

La experta indica que la forma que ella tiene para valorar el proceso de reclutamiento y selección se da a través del ganar-ganar, es decir a través de la ganancia de la empresa, pero también la ganancia que reciben los colaboradores y esta puede ser de conocimiento, de experiencia o de crecimiento en el ámbito laboral.

4. ¿Cómo valora usted el desempeño laboral en la empresa?

El buen desempeño laboral no es trabajo de una sola persona, sino más bien es un trabajo consolidado de todos los que forman parte de una organización, por eso es altamente importante escoger adecuadamente a los

miembros de una empresa quienes trabajen con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales sin dejar de lado sus objetivos personales.

La entrevistada manifiesta que la mejor forma de valorar el desempeño laboral se da a través del cumplimiento de objetivos o metas, en este caso se refiere a los que como empresa la entidad se plantea, pero esta realidad se puede extrapolar y llevarlo a otros campos más pequeños dentro de la organización como una meta mensual para cada trabajador o una meta específica por departamento.

5. ¿Considera usted que las fallas que se cometen en el proceso de reclutamiento y selección laboral influyen en el desempeño laboral?

Es indiscutible que las fallas que se cometen en el proceso de reclutamiento y selección influyen en el desempeño laboral, porque si se escoge un personal poco capacitado y con habilidades limitadas eso perjudicará al buen desarrollo de la organización, porque definitivamente son los colaboradores quien marcan la diferencia en este mercado tan competitivo.

Las fallas cometidas dentro del proceso de reclutamiento y selección tienen una repercusión directa en el desempeño laboral según lo manifestado por la experta, y esto se debe a que si no se escoge correctamente a los trabajadores no van a cumplir con las funciones y tareas que le son asignadas lo que terminará por reducir el desempeño laboral.

6. ¿Qué usted recomendaría para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal en una empresa y por qué?

Lo primero que recomendaría para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal en una empresa es tener que el proceso sea liderado por un experto en el área de talento humano que sepa manejar adecuadamente las exigencias de la organización. Así también hay que llevar

un buen control y seguimiento de los procesos y no manejar estas acciones sin un debido plan, porque las informalidades originan problemas posteriores.

La experta recomendó que para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal en una empresa es necesario evaluar las capacidades de la persona que lidera el área departamental porque de ella dependerá que se aplique el proceso administrativo dentro del departamento, es decir administrar, planificar, controlar y dirigir cada una de las acciones que se realicen en esa área de la empresa.

7. ¿Cuál cree usted que son las tendencias que serán parte de los procesos reclutamiento y selección del personal en las empresas ecuatorianas en los próximos años?

Existen nuevas tendencias en esta área, por ejemplo, que los procesos son más digitales, que ya no se necesitan entrevistas personales que hay nuevas plataformas que nos ayudan hacer más ágiles. Por otro lado, los candidatos ya no solo envían hojas de vidas a una oficina, casillero o correo electrónico, sino que también envían videos donde se presentan y manifiestan el por qué deben ser contratados. También hay técnicas de reclutamiento que están en tendencia como el Inbound Recruiting, Social Recruiting, Customer Relationship Management.

El incluir las herramientas digitales en los procesos de una empresa son sinónimo de vanguardia y de desarrollo institucional elementos que convergen en el éxito empresarial, por eso cualquier empresa que decida mejorar sus procesos debe hacer uso de estas herramientas que como bien lo menciona la experta para el caso de reclutamiento y selección del personal no son pocas y todas son muy prácticas.

4.1.1.2. Presentación de resultados de las entrevistas realizadas a colaboradores de la empresa Avícola MALB S.A

Nombre: Carlos Pérez

Cargo: Asistente de personal

1. ¿Conoce usted en que consiste el proceso de reclutamiento y selección del personal?

La realidad es que en la actualidad la empresa tiene un proceso de reclutamiento y de selección de personal obsoletos que no han sido revisados en los últimos 5 años por cambios constantes en el área de Talento Humano. Actualmente cuando existe una necesidad el jefe de área se lo da a conocer al departamento de Talento Humano y desde allí comienza el proceso y por política de la empresa se busca primero dentro del personal existente.

La actualización del proceso de reclutamiento y selección del personal es una tarea pendiente para el departamento de Recursos Humanos, ya que hace cinco años que no ha sido actualizado lo que denota que muy probablemente que al ser actualizados estos procedimientos se incremente el desempeño laboral.

2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa donde usted labora?

El proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa es bastante ágil, cuando existe la necesidad de un cargo, primero se establece el perfil del candidato, luego se busca las alternativas dentro de la empresa y si no existe se pone un anuncio en el periódico y en las redes y se comienza a receptor las hojas de vida. Se evalúan los candidatos preseleccionados y a ellos se les hace entrevistas y se les realiza pruebas y finalmente se escoge al mejor y se lo contrata. Normalmente se demoran 1 mes en el proceso. El

problema en realidad es que en ocasiones colocan familiares o referidos a trabajar que no tienen ni los conocimientos, ni la experiencia debida.

De forma estructural el proceso de reclutamiento y selección es el adecuado, pero se deben aplicar mejoras en el sentido de control porque de nada vale que el proceso sea el adecuado si el resultado del mismo esta dictado por las relaciones familiares o los beneficios personales de las personas que ejecutan el proceso de reclutamiento y selección dado como resultado que las nuevas contrataciones estén basadas por recomendaciones familiares o cualquier referido que no cumple con las especificaciones del cargo.

3. ¿Considera usted que la insuficiencia del desempeño laboral está relacionada con fallas en el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Si está relacionado porque si no se sabe escoger bien al personal de la empresa y no tienen las capacidades y habilidades necesarias no va a aportar adecuadamente al cumplimiento objetivos organizacionales, ocasionado problemas en el desempeño laboral.

Al igual que los expertos este colaborador también está consciente de que la mala ejecución de un proceso de reclutamiento y selección afecta al desempeño laboral dentro de una organización.

4. Si tuviese que mejorar el proceso de reclutamiento y selección que actualmente maneja la empresa ¿Cuáles considera que son los puntos que se deben fortalecer dentro de este proceso y por qué?

Hay algunos puntos que hay que fortalecer:

1. No se debe escoger familiares y recomendados sino cumplen con el perfil necesitado.

2. Tener un proceso de reclutamiento y selección acorde a las necesidades de la empresa.
3. Definir planes de seguimiento y control de los procesos

Estos puntos son necesarios fortalecer porque las personas no deben ser escogidas solo por parentesco o amistad sino porque cumplen con los conocimientos, actitudes y aptitudes que favorecen al desempeño de la empresa. Así también tener un proceso claramente definido y acorde a las necesidades ayuda a mantener más organización, control de las acciones.

5. ¿Considera usted que las fallas que se cometen en el proceso de reclutamiento y selección influyen en el desempeño laboral?

Las fallas que se cometen en el proceso de reclutamiento y selección influyen en el desempeño laboral, porque quienes cumplen los trabajos dentro de una empresa son justamente las personas que forman parte de esta, entonces si se escoge bien al personal eso incide en el éxito de la empresa.

En esta ocasión el colaborador ratifica lo que mencionan los expertos y lo que indica el mismo al contestar la pregunta 3 del cuestionario de preguntas de los colaboradores.

6. ¿Qué usted recomendaría para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal en una empresa y por qué?

Para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal se recomienda incorporar estrategias digitales que nos mantengan a la vanguardia y nos permita dar respuesta a las necesidades de la empresa.

El dar paso a las herramientas digitales, siempre es un punto favorable para este tipo de procesos, deja ver también que las personas que forman parte del departamento tienen la predisposición de hacer uso de las nuevas

herramientas que estén relacionadas al proceso de reclutamiento y selección como indicaron las expertas consultadas.

Nombre: María Díaz

Cargo: Jefa de Talento Humano

1. ¿Conoce usted en que consiste el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Si conozco claramente los procesos, es más que todos los que formamos parte del departamento de Talento Humano de la empresa conocemos los procesos de reclutamiento y selección del personal.

La entrevistada afirma que conoce ella y todos sus compañeros de área el procedimiento para realizar un proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal, lo cual es preocupante porque a pesar de conocer el proceso todos los integrantes del área los resultados de las contrataciones no son efectivos.

2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa donde usted labora?

El proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa que laboro es bastante concreto y está compuesto por 7 pasos sencillos. 1. Definición del perfil 2. Recepción de hojas de vida 3. Selección de hojas de vida 4. Entrevista de candidatos 5. Desarrollo de pruebas 6. Selección del candidato final 7. Contratación.

La entrevista indica que los puntos dentro del proceso están definidos claramente, pero quizás al profundizar en cada uno de ellos y colocar medidas de control en cada punto de esa manera se pueda asegurar que las nuevas contrataciones realmente sean un aporte significativo a la plantilla de colaboradores que como entidad maneja esta empresa, ya que las últimas

contrataciones no han sido eficientes e incluso los trabajadores saben que los nuevos trabajadores ocupan las plazas disponible a través de recomendaciones o por tener un vínculo con alguna persona dentro de la institución.

3. ¿Considera usted que la insuficiencia del desempeño laboral está relacionada con fallas en el proceso de reclutamiento y selección del personal?

La insuficiencia del desempeño laboral tiene que ver de forma directa con el proceso de reclutamiento y selección del personal porque la calidad del trabajo depende de su capacidad y habilidades.

Otro punto preocupante es que la entrevistada está consciente de que los problemas de reclutamiento y selección del personal convergen de forma directa en el desempeño laboral, ya que como ella mismo lo menciona este factor esta dado por la capacidad y las habilidades de cada trabajador al desarrollar una tarea. Entonces como la jefa del departamento ella debe ya haber tomado las medidas necesarias para corregir este problema, pero no lo ha logrado.

4. Si tuviese que mejorar el proceso de reclutamiento y selección que actualmente maneja la empresa ¿Cuáles considera que son los puntos que se deben fortalecer dentro de este proceso y por qué?

Los principales puntos que se deben fortalecer dentro de este proceso son: 1. Definir claramente el perfil del candidato 2. No escoger a personas que no cumplen el perfil solo por tener lazos de amistad o familiaridad.

La entrevistada menciona que uno de los puntos clave que se debe fortalecer en el proceso de reclutamiento y selección es justamente uno de los factores más relevantes dentro del proceso que es el definir el perfil del

profesional, ya que si no se define correctamente las características del puesto el resto del proceso será un fracaso.

5. ¿Considera usted que las fallas que se cometen en el proceso de reclutamiento y selección influyen en el desempeño laboral?

Si, las fallas que se cometen en el proceso de reclutamiento influyen de forma directa con el desempeño laboral, porque son los colaboradores quienes realizan las tareas y si ellos no lo hacen bien entonces perjudica al desarrolla de la empresa.

En este punto la entrevistada ratifica el escenario presentado en la pregunta anterior, así también que tiene el pleno conocimiento de lo que ocasiona un mal proceso de selección, pero que no se encuentra en la capacidad dar una solución eficiente al problema, porque de ser así al conocer el problema lo hubiese planteado las estrategias necesarias para superar esta situación, lo que deja claro que se debe recurrir a la ayuda de los especialistas en el tema.

6. ¿Qué usted recomendaría para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal en una empresa y por qué?

Recomiendo que se revisen los procesos y se actualicen acorde a las nuevas tendencias, manteniendo la innovación constante, porque es necesario que se replanteen las estrategias para ser más efectivos en la gestión.

Pasar por un proceso de actualización de las políticas que rigen el proceso de reclutamiento y selección del personal es lo que debe hacer y claro está implementando sistemas estrictos de control, así como también sanciones para las personas que formen parte del área departamental y que las incumplan, porque de nada vale que el proceso se encuentre en papeles bien definido y actualizado si en la práctica no aplica o se aplica parcialmente.

4.1.1.3. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la entrevista

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de la entrevista permitieron evidenciar que el principal problema que mantiene esta empresa radica en los procesos de selección y contratación del nuevo personal, a pesar de que están bien definidos estos no son ejecutados según las políticas que norman el proceso y ocasiona que se den malas contrataciones y reduzca el desempeño laboral de la institución.

El impacto que tiene el proceso de selección y reclutamiento de personal es muy elevado en el desempeño laboral, según lo manifestado tanto por los colaboradores como por los especialistas en el área de talento humano y es evidente que la empresa por sí sola no ha podido diseñar las estrategias necesarias para superar esta situación y evitar que las nuevas contrataciones no sean adecuadas, por lo cual necesitan ayuda de un especialista que oriente los esfuerzos del departamento para mejorar sus procesos de reclutamiento y selección.

El diseño de las nuevas políticas que normen el proceso de reclutamiento y selección deben tener una apertura al cambio de forma significativa y estar orientados al uso de las nuevas plataformas y tecnologías, esa será la única forma de actualizar el proceso de reclutamiento y selección que según los colaboradores hace 5 años que no se realiza.

Los puntos clave que se deben poner mayor atención en la reestructuración o modificación del proceso de reclutamiento y selección del personal deben ser el definir con claridad los parámetros del puesto de trabajo, la parte de selección de los posibles aspirantes descartando de esa forma a familiares de los ya trabajadores o que tengan algún otro vínculo y finalmente la parte de las pruebas dentro de la entrevista, claro está que también es

necesario la incorporación de las alternativas digitales en el proceso para incrementar el éxito del proceso.

4.1.2. Presentación de las encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Avícola MALB S.A y a los expertos de esta investigación.

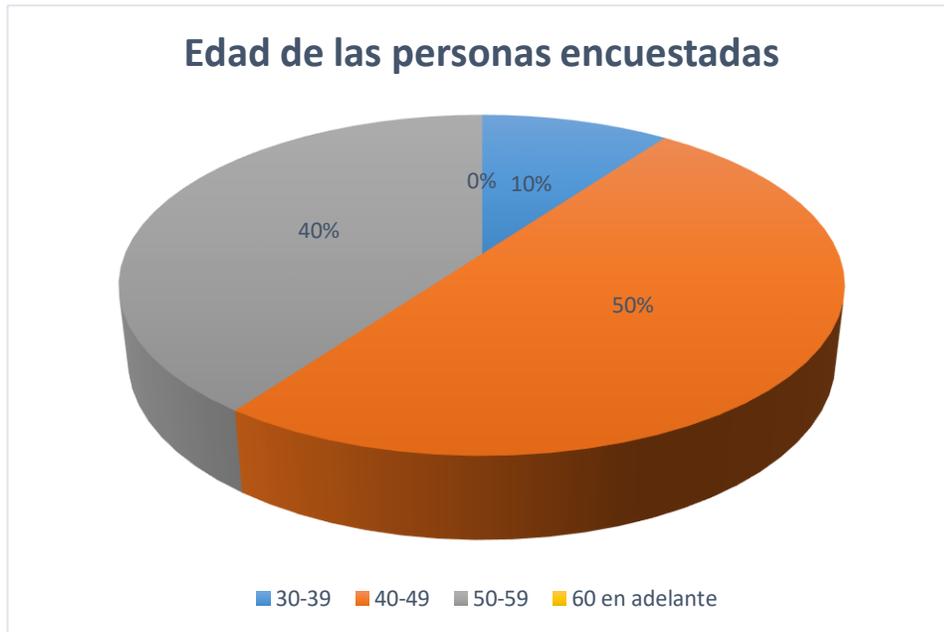
Cuadro 6 Generalidades de la encuesta

Generalidades de la encuesta			
Pregunta	Alternativas	Respuestas de encuestados	Porcentaje
Edad	30-39	1	10%
	40-49	5	50%
	50-59	4	40%
	60 en adelante	0	0%
	Total	10	100%
Pregunta	Alternativas	Respuestas de encuestados	Porcentaje
Sexo	Masculino	2	20%
	Femenino	8	80%
	Total	10	100%
Pregunta	Alternativas	Respuestas de encuestados	Porcentaje
Formación académica	Segundo nivel (Secundaria)	0	0%
	Tercer nivel (Ingeniería, licenciatura o tecnología)	7	70%
	Maestría, Doctorado o Post Doctorado	3	30%
	Total	10	100%
Pregunta	Alternativas	Respuestas de encuestados	Porcentaje
	Trabajador de la empresa	8	80%

Tipo de encuestado	Experto consultado	2	20%
	Total	10	100%

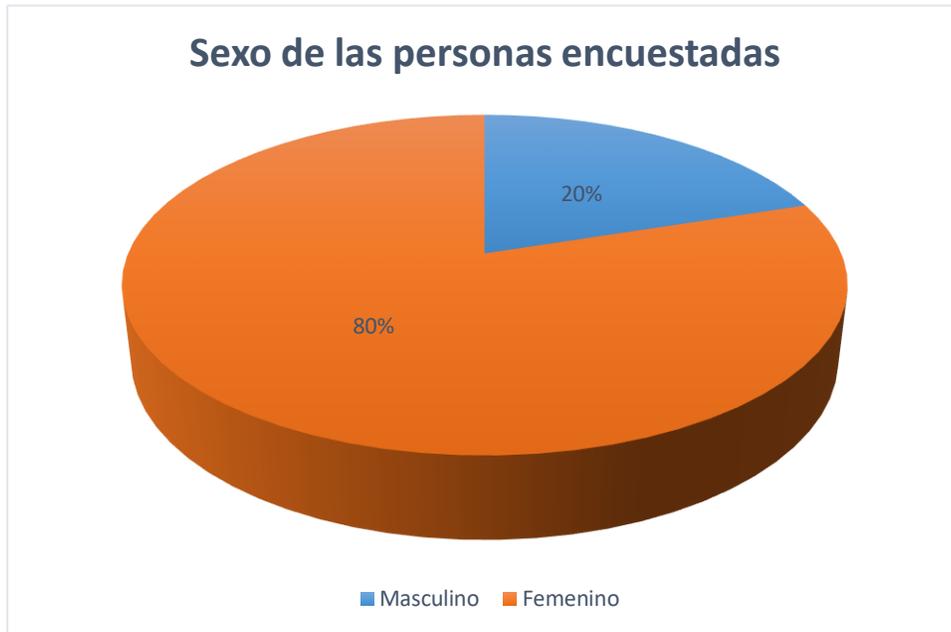
Elaborado por: Bumbila Lissette (2021)

Figura 4 Edad de las personas encuestadas



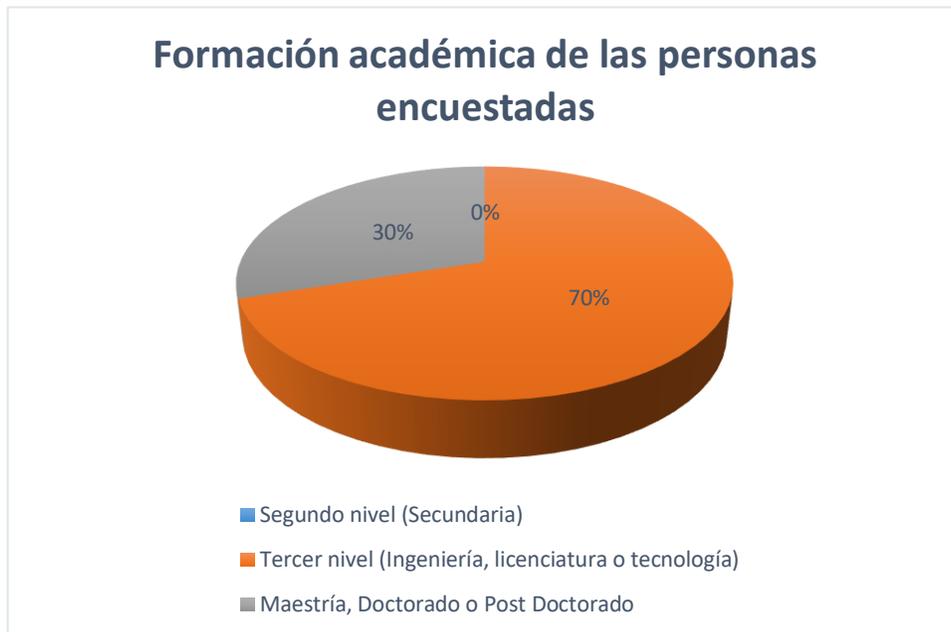
Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Figura 5 **Sexo de las personas encuestadas**



Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Figura 6 **Formación académica de las personas encuestadas**



Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Figura 7 Tipo de encuestado



Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Del total de encuestados el 10% son personas que tienen entre 30 y 39 años, el 50% tiene una edad promedio entre los 40 y 49 años y el 40% se encuentra entre el 50 y 59 años. Esto quiere decir que es muy probable que las personas encuestadas hayan tenido una larga trayectoria en los campos que aborda este estudio, dando mayor relevancia a los aportes que se obtengan para la investigación.

El 80% de los encuestados corresponden a mujeres y solo un 20% son hombres lo que deja claro que no solo las mujeres tienen un rol protagónico dentro de las empresas, sino que también al ser más cuidadosas y detallistas son mejores realizar los procesos de selección y reclutamiento del personal. Esto también está ligado a distribución poblacional que actualmente tiene el país donde las mujeres son mayores en número que los hombres ecuatorianos.

El 70% de las personas encuestadas poseen un título de tercer nivel y 30% restante posee un título de cuarto nivel, lo que una vez más apoya al supuesto

que las respuestas que se obtengan como resultado de la aplicación de esta encuesta tendrán una relevancia significativa para el desarrollo de la propuesta de esta investigación.

Por último, se indica que el 80% de los encuestados corresponde al personal que labora dentro de la empresa y solo el 20% corresponde a expertos que no son parte de la organización lo que es algo alentador porque eso quiere decir que la empresa cuenta con una cantidad alta de personas preparadas para una vez se diseñe la propuesta la puedan tomar como referente y modificar de sea el caso para que se ajuste con mayor precisión a la realidad institucional de esta empresa.

1. ¿Qué tan importante es la calidad dentro de un proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de una empresa?

Cuadro 7 Importancia de la calidad en los procesos de reclutamiento y selección

Alternativas	Respuestas de encuestados	Porcentaje
Muy importante	5	50%
Importante	3	30%
Razonablemente importante	2	20%
Algo importante	0	0%
Nada importante	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Figura 8 Importancia de la calidad en los procesos de reclutamiento y selección



Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados indicaron que la calidad en los procesos de reclutamiento y selección es muy importante, mientras que el 30% indicaron que era importante y solo el 20% manifestaron que la calidad era razonablemente importante este tipo de procesos. El reconocimiento de la relevancia de un factor dentro de una institución es el principal factor que puede encaminar a la mejora o a el fortalecimiento de ese elemento dentro de

manifestó que era bajo. Es por lo antes mencionado que se puede concluir que el impacto de un proceso de reclutamiento y selección en el desempeño laboral es medio, es decir incide en el desempeño laboral, pero existen otros elementos que lo afectan mayormente.

3. ¿La reducción o el incremento del desempeño laboral en un periodo determinado dentro de una empresa generalmente se relaciona principalmente con las nuevas contrataciones?

Cuadro 9 Relación del desempeño laboral en un periodo y las nuevas contrataciones

Alternativas	Respuestas de encuestados	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	10%
De acuerdo	1	10%
Indeciso	3	30%
En desacuerdo	2	20%
Totalmente en desacuerdo	3	30%
Total	10	100%

Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Figura 10 Relación del desempeño laboral en un periodo y las nuevas contrataciones



Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Análisis e interpretación

En este caso un 10% indicaron que estaban muy de acuerdo y un porcentaje similar que estaban de acuerdo con que las nuevas contrataciones

insidían en el desempeño laboral en un periodo determinado; un 30% dijeron que estaban indecisos y un porcentaje similar están en desacuerdo con este pensamiento y el 20% restante están en desacuerdo con este pensamiento. Al igual que en el escenario presentado con la pregunta anterior con esta pregunta se reafirma que las nuevas contrataciones o los procesos de reclutamiento y selección no necesariamente tienen un impacto directo con el desempeño laboral.

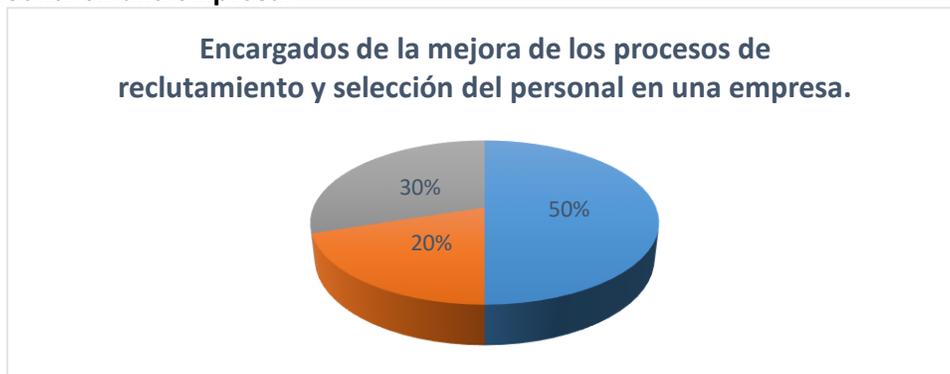
4. Mejorar los procesos de reclutamiento y selección del personal de una empresa es una tarea que debe realizarse por:

Cuadro 10 Encargados de la mejora de los procesos de reclutamiento y selección del personal en una empresa.

Alternativas	Respuestas de encuestados	Porcentaje
Departamento de Recursos Humanos	5	50%
La gerencia de la empresa	2	20%
Grupos de trabajo multidisciplinarios	3	30%
Total	10	100%

Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Figura 11 Encargados de la mejora de los procesos de reclutamiento y selección del personal en una empresa.



Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados indicaron que la mejora de los procesos de contratación eran una tarea que debía ser realizado por el departamento de recursos humanos; un 30% dijeron la mejor forma de mejorar estos procesos se alcanzaba gracias a un equipo multidisciplinario y el 20% manifestaron que esta tarea debe recaer sobre la gerencia. Se puede concluir que por el beneficio del proceso lo más adecuado es conformar un equipo multidisciplinario que este liderado por las personas del departamento de recursos humanos y que esté integrado por otros colaboradores para que desde su experiencia o sus vivencias en sus respectivos departamentos aporten a para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

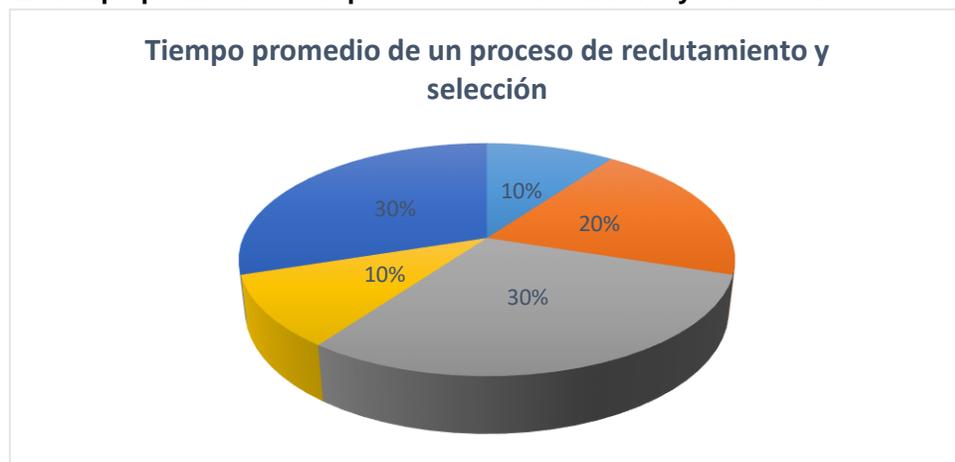
5. Los procesos de reclutamiento y selección para ser considerados efectivos deben tener una duración promedio de:

Cuadro 11 Tiempo promedio de un proceso de reclutamiento y selección.

Alternativas	Respuestas de encuestados	Porcentaje
Menos de tres semanas	1	10%
De tres a cuatro semanas	2	20%
De cinco a seis semanas	3	30%
De siete a ocho semanas	1	10%
No hay un tiempo aproximado	3	30%
Total	10	100%

Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Figura 12 Tiempo promedio de un proceso de reclutamiento y selección.



Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Análisis e interpretación

El 30% de los encuestados indicaron que no había un tiempo aproximado para realizar un proceso de reclutamiento y selección de un colaborador y que el tiempo dependerá del cargo que se busque, por otro lado, un porcentaje similar dijo que este proceso debería tener una duración de cinco a seis semanas. El 20% indicó que debía durar de tres a cuatro semanas el proceso para hacer una nueva contratación, mientras que un 10% mencionó que debía realizarse este proceso en menos de tres semanas y un porcentaje similar dijo que debía durar de 7 a 8 semanas. En conclusión, lo más recomendable es que el proceso tome el tiempo que deba tomar para encontrar al candidato idóneo para el puesto.

6. ¿Cómo valora usted el desempeño del personal de la empresa?

Cuadro 12 **Formas de valor el desempeño de un colaborador.**

Alternativas	Respuestas de encuestados	Porcentaje
Evaluaciones de desempeño realizadas por los jefes	2	20%
Evaluación realizadas por compañeros del área	1	10%
Auto evaluación	1	10%
Cumplimiento de indicadores personales de cada colaborador	4	40%
Cumplimiento de indicadores departamentales	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Figura 13 Formas de valor el desempeño de un colaborador.



Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Análisis e interpretación

El 40% de los encuestados indicaron que la mejor forma de evaluar el desempeño laboral se hace a través el cumplimiento de los indicadores personales de cada colaborador, mientras un 20% dijo que era recomendable medir este desempeño por el cumplimiento de los indicadores departamentales, y un porcentaje similar de encuestados mencionaron que podían medir el desempeño laboral de un trabajador gracias a la evaluación del jefe inmediato. Mientras tanto un 10% expreso que podía confiar en la autoevaluación del colaborador y un porcentaje similar dijo que podría medir que tan productivo era un trabajador gracias a la evaluación de los compañeros de área departamental. Evidentemente existen muchas formar para medir el desempeño laboral de una persona, pero las más adecuadas son a través del cumplimiento de indicadores.

7. ¿Considera usted que la nueva aplicación correcta de proceso de reclutamiento y selección constituye una causa fundamental en la falla que hay en el desempeño?

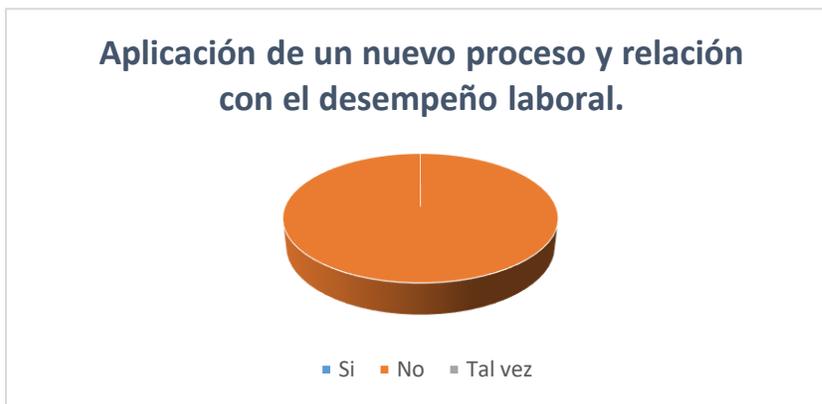
Cuadro 13 Aplicación de un nuevo proceso y relación con el desempeño laboral.

Alternativas	Respuestas de encuestados	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%

Tal vez	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Figura 14 Aplicación de un nuevo proceso y relación con el desempeño laboral.



Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados indicaron que la aplicación de un nuevo proceso de reclutamiento y selección no constituiría una causa fundamental en la falla que hay en el desempeño laboral que hay dentro de una empresa porque como se mencionó en preguntas anteriores el desempeño laboral no necesariamente se ve afecto por el proceso de selección y contratación de nuevos trabajadores.

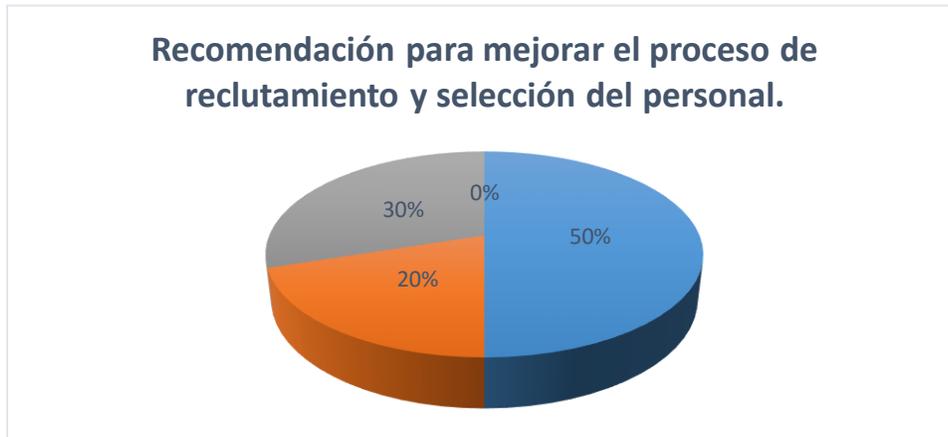
8. A continuación, se propone algunas posibles acciones o recomendaciones para mejorar este proceso

Cuadro 14 Recomendación para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Alternativas	Respuestas de encuestados	Porcentaje
Definir nuevas políticas de contratación	5	50%
Dar un mayor énfasis en la formación profesional de un aspirante	2	20%
Dar mayor énfasis en la fase de prácticas y evaluaciones de un aspirante	3	30%
Implementar un sistema de puntuación automatizado donde el aspirante monitoree el desarrollo del proceso.	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Figura 15 **Recomendación para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal.**



Elaborado por: Bumbila Anzules (2021)

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados indicaron que para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal se debía definir nuevas políticas de contratación, un 30% indicó que lo mejor para cambiar positivamente este proceso se debía enfocarse mejor en la etapa de las pruebas de los aspirantes, mientras que un 20% dijeron que mejor habría que centrar los esfuerzos del proceso en la parte de selección de los aspirantes mediante su formación profesional. Es evidente que lo más recomendable es la definición de nuevas políticas de contratación, pero en estas nuevas políticas se pueden integrar las dos opciones que fueron mencionadas por el resto de encuestados.

4.1.2.1. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta han permitido evidenciar que el principal problema que mantiene esta empresa radica en los procesos de selección y contratación del nuevo personal, a pesar de que están bien definidos estos no son ejecutados según las políticas que norman el proceso, además que deben ser actualizados porque hace cinco

años que la forma en la que se selecciona y contrata al nuevo personal no ha sido revisada y actualizada según las nuevas tendencias en el área.

El impacto que tiene el proceso de selección y reclutamiento de personal es muy elevado en el desempeño laboral, según lo manifestado tanto por los colaboradores como por los especialistas en el área de talento humano y es preocupante, ya que las personas que forman parte de la organización saben que si el proceso de reclutamiento y selección falla o no se obtienen los resultados deseados el desempeño laboral va a verse afectado de forma negativa y a pesar de que están conscientes de esa premisa no han podido diseñar las estrategias necesarias para superar esta situación y evitar que las nuevas contrataciones no sean adecuadas.

Las nuevas políticas que regirán el proceso de reclutamiento y selección deben tener una fuerte visión en la manera en la que se va a controlar y sancionar el incumplimiento de las políticas establecidas para realizar esta actividad dentro de la empresa, ya que esa es la única forma de evitar que las nuevas contrataciones a partir de la actualización de los procesos estén basadas en cualquier otro interés que no sea el del bienestar de la empresa.

Los colaboradores de la empresa han identificado plenamente la situación y a pesar de que están conscientes de todo lo que representa no han podido diseñar las estrategias necesarias para superar esta problemática lo cual evidencia que la empresa necesita la ayuda de un asesor externo para que oriente sus esfuerzos a la mejora del proceso de reclutamiento y selección. Cabe recalcar que es importante la colaboración entre el equipo de trabajo interno y el asesor, ya que el asesor puede tener la visión de cómo se manejaría un proceso de reclutamiento y selección exitoso fuera de la empresa, pero los colaboradores aportarán su visión desde el interior de la institución haciendo que el proceso realmente se adapte a sus necesidades.

4.2. Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa Avícola MALB S.A.

Objetivo: Estructurar el plan de mejoras, en base a los resultados obtenidos del estudio actual de los procesos de reclutamiento y selección del talento humano de la Avícola MALB S.A.

Sistema de acciones:

1. Videos de presentación

La hoja de vida da una panorámica general de las habilidades y destrezas que una persona ha desarrollado a lo largo de su carrera profesional y de su vida académica, pero en ocasiones una buena hoja de vida no es suficiente para garantizar que la persona a la que representa es la mejor opción para un cargo y generalmente los encargados del proceso de reclutamiento y selección se dan cuenta de esto cuando el aspirante se entrevista con ellos y para este punto el proceso está bastante avanzado y si el candidato no es apto se pierde tiempo y recursos invertidos hasta ese momento en la búsqueda de un nuevo colaborador. Es por eso por lo que se propone que las personas interesadas en ocupar un cargo dentro de la empresa envíen un video de presentación adjunto a su hoja de vida, para que de esa manera el reclutador tenga una idea más clara de lo que el aspirante representa y sus posibilidades de llevar a cabo las tareas del cargo al cual va a ser designado.

2. Pruebas prácticas a lo largo del proceso de selección

Muchas veces la ronda de pruebas que componen la etapa de selección de un aspirante para ser parte de la empresa y ocupar un cargo dentro de ella son muy básicos y están compuestas por pruebas de carácter cognitivas, psicomotrices, o de personalidad, pero generalmente no miden el conocimiento práctico de los candidatos al cargo, lo cual es vital para de esa

forma saber que tanto sabe a cerca de su cargo y como va a enfrentar cada situación que se le presente una vez haya sido seleccionado. Es por lo antes mencionado que se propone que dentro del proceso de selección a los aspirantes se les presenten casos de estudio propios de la organización y que los candidatos lo resuelvan de la mejor forma posible bajo su visión y sus conocimientos, se recomienda que este tipo de pruebas se de en dos momentos uno al inicio una vez hayan sido seleccionados los candidatos a ser parte del proceso de selección del nuevo trabajador y otra prueba al final para decidir al aspirante que se contrata.

Para que exista transparencia en el proceso es importante que estas pruebas sean ponderadas y así sea seleccionado el candidato que mayor puntuación haya obtenido, en especial en la segunda ocasión en el que el aspirante sea evaluado porque de sus resultados, sumado a todo su desenvolvimiento a largo del proceso le garantizará que sea o no contratado.

3. Búsqueda interna del nuevo colaborador

Siempre es importante motivar y fidelizar a los trabajadores y ofrecerles oportunidades de crecimiento dentro de la empresa es una de las mejores formas de hacerlo, por eso se propone que se establezca como prioridad buscar candidatos dentro de la organización que cumplan con el perfil que la vacante requiere y sólo sino se encuentra el perfil deseado o no hay el interés por parte del colaborador se realice el proceso de búsqueda fuera de la institución.

4. Visitas a familiares

El comportamiento de una persona puede cambiar dependiendo del entorno en el que se encuentre, pero generalmente el comportamiento propio del individuo se muestra cuando se encuentra en su entorno familiar, por eso se propone que al aspirante que se desee contratar como una de las últimas etapas se realice una visita a su círculo familiar con la finalidad de conocer a

la familia del candidato final y ver cómo es su relación familiar, no solo para entender su verdadero comportamiento, sino también porque para que un colaborador pueda trabajar adecuadamente debe también medirse su estabilidad en el Hogar.

5. Revisar las redes sociales de los candidatos para ver su estado social

Hacer un análisis integral de los candidatos da una idea más clara de la persona a la que se podría contratar, generalmente en las entrevistas y en todo el proceso de selección del aspirante el reclutador se genera una idea de lo que es la persona, pero eso es la percepción del reclutador, para complementar esa visión es recomendable revisar las redes sociales de los candidatos para tener más claro su estado social y esto se logra gracias a que las redes sociales son parte de la identidad digital de un individuo y una extensión de su personalidad factores que ayudan a saber con qué tipo de personas se está tratando.

6. Revisar el sistema crediticio del candidato

Al momento de buscar a personas que se sumen a trabajar en el área contable, financiera o de ventas de la empresa es importante hacer un análisis de las cuentas que posee el individuo y como las maneja, ya que eso dará un respaldo de la forma en la que va a manejar las cuentas de la empresa, así también si se puede o no confiar en el aspirante para que maneje esta parte tan importante y delicada de la empresa de la mejor manera posible.

7. Capacitación

Las personas que forman parte del departamento de Talento Humano deben tener una adecuada capacitación que les permita gestionar de forma eficiente los procesos de selección y reclutamiento garantizando el éxito de sus actividades aportando al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Esta propuesta innovadora para generar cambios en los procesos de selección y reclutamiento para la empresa AVÍCOLA MALB S.A. se ajusta a sus necesidades y a las nuevas tendencias del mercado que cada vez es más exigente, así también considera a la tecnología como parte de esta transformación sostenible en el tiempo. Este trabajo ha sido socializado con los líderes de la entidad quienes lo han evaluado y han dispuesto que desde el próximo año 2022 se inicie con su implementación para lo cual los encargados del área de Talento Humano están realizando su debida planificación que permita llevar control eficiente de sus acciones alcanzado el éxito de la organización.

Conclusiones

Los líderes de la empresa AVÍCOLA MALB S.A. son conscientes de las deficiencias en los procesos de selección y reclutamiento lo que ayuda a la búsqueda y aceptación de una nueva propuesta que satisfaga las necesidades de la organización y se ajuste a las nuevas tendencias.

El planteamiento de la propuesta de selección y reclutamiento nace de los resultados de la investigación primaria y secundaria realizada lo que garantiza un sustento efectivo de las actividades propuestas.

La gran mayoría de las actividades propuestas no necesitan amplia inversión financiera, lo que ayuda a que pueda ser puesta en práctica de forma breve, consiguiendo un cambio en un corto período.

Las nuevas políticas que normen el proceso de reclutamiento y selección deben ser socializadas con todos los miembros de la organización constituyéndose en parte activa de los cambios.

Entre mejor se planteen los procesos de selección y reclutamiento, los líderes de la empresa podrán garantizar que los miembros que formen parte de su organización son los adecuados para cumplir los diferentes roles de la estructura, conformando un equipo de trabajo consolidado y comprometido con la marca.

Recomendaciones

Se recomienda aplicar la propuesta a la brevedad posible con la finalidad de evidenciar cambios profundos en la organización y tener un equipo de trabajo consolidado y alineado a su ideología.

Los líderes deben evaluar año a año los procesos de reclutamiento y selección para poder ajustarlos a los nuevos requerimientos del mercado potencializando la eficiencia de la empresa.

La aplicación de la tecnología es indispensable en la nueva era por lo que la empresa debe realizar los ajustes en este aspecto donde presenta limitaciones, brindando la infraestructura necesaria y un sistema de internet de alta velocidad que facilite las operaciones.

No solo es importante generar un plan de capacitación para el personal sino también hay que construir o convertir al cliente interno en un embajador de la marca porque lo que hay que motivarlo y fidelizarlo para eso se debe investigar sus necesidades y satisfacerlas de esta forma estará comprometido con sus actividades en la empresa y brindará en mejor servicio posible hacia el cliente externo.

Anexos

Anexo 1 Formato de entrevista a expertos en reclutamiento y selección de personal

Entrevista realizada a expertos en reclutamiento y selección del personal

Objetivo: Conocer la perspectiva de los expertos al momento de la reestructuración de los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Avícola MALB S.A y su relación con el desempeño laboral.

Formulario o guía de entrevista

1. ¿Cómo se debe abordar el proceso de reclutamiento y selección del personal dentro de una empresa y por qué?
2. ¿Cuáles son los puntos claves dentro de un proceso de reclutamiento y selección del personal que más se deben cuidar para que el proceso se haga de forma efectiva y por qué?
3. ¿Cómo valora usted el proceso que se sigue en el proceso de reclutamiento y selección del personal?
4. ¿Cómo valora usted el desempeño laboral en la empresa?
5. ¿Considera usted que las fallas que se cometen en el proceso de reclutamiento y selección laboral influyen en el desempeño laboral?
6. ¿Qué usted recomendaría para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal en una empresa y por qué?
7. ¿Cuál cree usted que son las tendencias que serán parte de los procesos reclutamiento y selección del personal en las empresas ecuatorianas en los próximos años?

Anexo 2 Formato de entrevista para el personal vinculado con el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Avícola MALB S.A.

Entrevista realizada a las personas vinculadas al proceso de reclutamiento y selección del personal dentro de la empresa

Objetivo: Conocer la perspectiva de a las personas vinculadas al proceso de reclutamiento y selección del personal dentro de la empresa Avícola MALB S.A y su relación con el desempeño laboral.

7. ¿Conoce usted en que consiste el proceso de reclutamiento y selección del personal?
8. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa donde usted labora?
9. ¿Considera usted que la insuficiencia del desempeño laboral está relacionada con fallas en el proceso de reclutamiento y selección del personal?
10. Si tuviese que mejorar el proceso de reclutamiento y selección que actualmente maneja la empresa ¿Cuáles considera que son los puntos que se deben fortalecer dentro de este proceso y por qué?
11. ¿Considera usted que las fallas que se cometen en el proceso de reclutamiento y selección influyen en el desempeño laboral?
12. ¿Qué usted recomendaría para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal en una empresa y por qué?

Anexo 3 Formato de encuesta

Encuesta

Objetivo: Es obtener información relacionada con el desempeño laboral y el proceso de reclutamiento de los expertos y de los trabajadores del área de recursos humanos de la empresa Avícola MALB S.A

Orientaciones: La información obtenida en este cuestionario será usada para la elaboración de un proyecto de titulación, siendo el uso de esta información netamente académico.

Datos de interés:

Edad

- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 en adelante

Sexo

- Masculino
- Femenino

Formación académica

- Segundo nivel (Secundaria)
- Tercer nivel (Ingeniería, licenciatura o tecnología)
- Maestría, Doctorado o Post Doctorado

Tipo de encuestado

- Trabajador de la empresa
- Experto consultado

Cuestionario

1. ¿Qué tan importante es la calidad dentro de un proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de una empresa?

- Muy importante
- Importante
- Razonablemente importante
- Algo importante
- Nada importante

2. ¿Qué tipo de impacto existen entre el proceso de reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral?

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Muy bajo

3. ¿La reducción o el incremento del desempeño laboral en un periodo determinado dentro de una empresa generalmente se relaciona principalmente con las nuevas contrataciones?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Mejorar los procesos de reclutamiento y selección del personal de una empresa es una tarea que debe realizarse por:
- Departamento de Recursos Humanos
 - La gerencia de la empresa
 - Grupos de trabajo multidisciplinarios
5. Los procesos de reclutamiento y selección para ser considerados efectivos deben tener una duración promedio de:
- Menos de tres semanas
 - De tres a cuatro semanas
 - De cinco a seis semanas
 - De siete a ocho semanas
 - No hay un tiempo aproximado y dependerá del cargo que se busca.
6. ¿Cómo valora usted el desempeño del personal de la empresa?
- Evaluaciones de desempeño realizadas por los jefes inmediatos
 - Evaluaciones realizadas por compañeros del área
 - Auto evaluación
 - Cumplimiento de indicadores personales de cada colaborador
 - Cumplimiento de indicadores departamentales
7. ¿Considera usted que la nueva aplicación correcta de proceso de reclutamiento y selección constituye una causa fundamental en la falla que hay en el desempeño?
- Si
 - No
 - Tal vez

8. A continuación, se propone algunas posibles acciones o recomendaciones para mejorar este proceso

- Definir nuevas políticas de contratación
- Dar un mayor énfasis en la formación profesional de un aspirante
- Dar mayor énfasis en la fase de prácticas y evaluaciones de un aspirante
- Implementar un sistema de puntuación automatizado donde el aspirante monitoree el desarrollo del proceso iniciado.

Bibliografía

- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión Administrativa de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 163-170.
- Bizneo. (2 de Marzo de 2020). *Qué es el desempeño laboral y cómo medirlo*. Obtenido de Bizneo: <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>
- Bohórquez, B. (2004). *Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral en Centros de Información y Archivo de Institutos Universitarios*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Sangolquí: ESPE.
- Carrillo, L. (2015). *Población y Muestra*. Oxoco.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Ediciones Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGrawHill.
- Derecho Ecuador . (24 de Noviembre de 2005). *ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES*. Obtenido de Derecho Ecuador : <https://www.derechoecuador.com/asociacioacuten-de-trabajadores>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*.
- Espinoza, R., & Tigse, S. (Diciembre de 2012). *Repositorio de la Universidad Politécnica Salesiana* . Obtenido de

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3748/1/UPS-QT03201.pdf>

Estévez, V. L., & Zuñiga, T. H. (2018). Gestión y selección del talento humano: nuevas tendencias para lograr ventaja competitiva en las organizaciones. *Universidad Cooperativa de Colombia*, 14. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14018/3/2019_Gesti%
c3%b3n_selecci%
c3%b3n_talento.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14018/3/2019_Gesti%c3%b3n_selecci%c3%b3n_talento.pdf)

Flores, D. J., Flores, V. M., Melendres, M. E., Goyes, R. A., & Vaca, Z. S. (2018). La contratación de personal en la administración de talento humano. *Observatorio de la Economía Latinoamericana abril*, 19. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/personal-talento-humano.html>

Gómez, L. (2008). *Gestion de recursos humanos*. España: Pearson-prettice Hall.

González, C. L. (2017). Importancia de una buena gestión del proceso de selección del talento humano en el desarrollo de la empresa. *Universidad Militar Nueva Granada*, 20. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16240/GonzalezColmenaresLilianaBeatrizSuri2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Harris, E. (12 de Julio de 2015). *Reclutamiento y selección* . Obtenido de [http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Reclutamiento%20y%20selecci%
C3%
B3n%20de%20personal.pdf](http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n%20de%20personal.pdf)

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGrawHill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGrawHill .

- López, F. (Agosto de 2017). *Repositorio de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1898/1/T-ULVR-1704.pdf>
- Mocha, R. V. (2018). La importancia de la entrevista como herramienta en el proceso de selección del talento humano. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9. Obtenido de <https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/675/828>
- Morales, F. C. (16 de Julio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>
- Morgan, R. (1 de Agosto de 2016). *Estuderecho*. Obtenido de <https://studerecho.com/sitio/?tag=importancia-del-plan-de-investigacion>
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las. *Pensamiento y Gestión*.
- Pedrosa, S. (26 de Abril de 2017). *Remuneración*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/remuneracion.html>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2014). *Definicion.de* . Obtenido de <https://definicion.de/reclutamiento/>
- Quiroa, M. (7 de Diciembre de 2019). *Oferta de Trabajo*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/oferta-de-trabajo.html>
- Quiroa, M. (12 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/competencia-laboral.html>
- Ribes, G., Perelló, M., & Herrero, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

- Riquelme, M. (2019). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estadistica-inferencial-definicion-y-metodo/>
- Rodríguez, A., & Pérez, O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 1-26.
- Romero, J. (2015). *NUEVAS TENDENCIAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL*. Elche.
- RSM. (11 de Junio de 2019). *En qué consiste el reclutamiento y selección de personal*. Obtenido de RSM: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/en-que-consiste-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>
- Salvador, J. (1 de Diciembre de 2017). *¿Qué es un sindicato?* Obtenido de PBP: <https://www.pbplaw.com/es/que-es-un-sindicato/>
- Sánchez, J. (7 de Junio de 2020). *Auditoría*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/auditoria.html>
- Sánchez, J. (4 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>
- Sánchez, J. (3 de Noviembre de 2020). *Retribución*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/retribucion.html>
- Tamayo , & Tamayo. (2004). *Proceso de Investigación Científica*. México: Limusa.
- Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Wayne, R., & Robert, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Pearson Eduaction.

Yirda, A. (25 de Febrero de 2021). *ConceptoDefinición*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/eficiencia/>

Zayas, M. (2010). *Los fundamentos teóricos metodológicos de la elección de persona!*. España: McGrall.