



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Facultad de Estudio de Postgrados**

**Tesis en opción al título de Magister en:**

**Administración de Empresas**

**Tema de Tesis:**

**El modelo de contratación de personal y su relación con la productividad  
en empresas camaroneras de la ciudad de Guayaquil.**

**AUTOR:**

**Ing. Marleidy Pierina Quinto Mosquera**

**Director de Tesis:**

**Ing. Gustavo La Mota Terranova, MSc.**

**Marzo 2021**

**Guayaquil - Ecuador**

## **Declaración expresa**

La responsabilidad del contenido de este trabajo de investigación le corresponde exclusivamente al autor, y el patrimonio intelectual del mismo a la "UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL"

-----

**Marleidy Pierina Quinto Mosquera**

## **Dedicatoria**

Dedicado a mis padres, en especial a mi madre amada por darme la vida, amor incondicional, su generoso sustento, ser mi espada y mi muralla en cada paso que he dado, pues sin ella no hubiera logrado muchas cosas en la vida, a mi hermana, sobrinos, a Nube, Luz y Masha.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por todas las bendiciones recibidas, a mis padres por forjar mi camino, por creer siempre en mí, por su motivación continua, esfuerzo y amparo económico ofrecido.

A la persona especial que ha sido muy imprescindible en el transcurso de esta meta, brindándome su apoyo, palabras de incentivo y sus consejos en este gran proceso.

A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil por su aporte al conocimiento profesional, a mi Tutor de tesis MSc. La Mota, por facilitarme su asesoría, paciencia y poder concluir el presente trabajo.

## Índice

CAPITULO I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Antecedentes de la investigación .....	1
1.2. Problema de Investigación.....	4
1.2.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2.2. Formulación del problema de investigación .....	5
1.2.3. Sistematización del problema de investigación .....	5
1.3. Objetivos de la investigación .....	6
1.3.1. Objetivo General .....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Justificación de la Investigación.....	6
1.5. 1.5 Marco de referencia de la investigación .....	7
1.5.1. Marco Teórico.....	7
1.1.1. Conclusión del marco teórico.....	43
CAPÍTULO II.MARCO METODOLÓGICO.....	45
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	45
2.2. Métodos de investigación.....	47
2.2.1. Métodos lógicos de investigación .....	47
2.2.2. Métodos empíricos de investigación .....	48
2.3. Unidad de análisis, población y muestra .....	48
2.4. Variables de la investigación, operacionalización.....	50
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información	50
2.6. Tratamiento de la información.....	51
CAPITULO III Resultados de la investigación .....	52
2.6.1. Estructura de capital humano del sector camaronero. ....	54
2.6.2. Análisis de fiabilidad.....	55

2.6.3. Resultados de la encuesta a empresas camaroneras. ....	55
2.6.4. Resultados de la prueba de correlación. ....	70
CAPITULO IV .....	75
La Propuesta: Plan Estratégico para el mejoramiento del modelo de contratación de personal en las empresas camaroneras de la ciudad de Guayaquil. ....	75
4.1. Análisis situacional.....	75
4.1.1. Análisis FODA .....	76
4.2. Indicadores claves de gestión .....	77
4.2.1. Duración en el puesto .....	77
4.2.2. Retención del talento .....	78
4.2.3. Índice de satisfacción del empleado.....	78
4.2.4. Absentismo Laboral.....	78
4.2.5. Formación y capacitación.....	78
4.2.6. Tiempo medio por contratación.....	79
4.2.7. Promedio de tiempo para alcanzar objetivos .....	79
4.2.8. Accidentalidad laboral.....	79
4.3. Descripción del modelo de contratación de personal.....	80
4.3.1. Fases de implementación.....	80
4.4. Objetivos de la propuesta .....	82
4.4.1. Objetivo general.....	82
4.4.2. Objetivos específicos. ....	82
4.5. Discusión del modelo.....	83
4.6. Limitaciones.....	84
CONCLUSIONES .....	85
RECOMENDACIONES.....	88
Bibliografía .....	89

## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Ventajas y desventajas del uso de contratación interna de personal según Chiavenato (2011)</i> .....	32
Tabla 2 <i>Ventajas y desventajas del uso de contratación externa de personal según Chiavenato I</i> .....	33
Tabla 3 <i>Reclutamiento mixto según Chiavenato (2011)</i> .....	33
Tabla 4 <i>Métricas de productividad laboral</i> .....	42
Tabla 5 <i>Operacionalización de las variables</i> .....	50
Tabla 6 <i>Prueba de Alfa de Cronbach</i> .....	55
Tabla 7 <i>Prueba de Correlación entre plan de contratación y percepción de productividad laboral</i> .....	70
Tabla 8 <i>Prueba de Correlación entre evaluación de personal y percepción de productividad laboral</i> .....	71
Tabla 9 <i>Análisis de las respuestas de los entrevistados</i> .....	73
Tabla 10 <i>Matriz FODA</i> .....	77

## Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Administración de personal y Recursos Humanos .....	16
<i>Figura 2</i> Recursos humanos y Marketing interno .....	17
<i>Figura 3</i> Estrategia empresarial.....	18
<i>Figura 4</i> Como seleccionar al personal de la empresa .....	20
<i>Figura 5</i> Gestión de talento humano.....	22
<i>Figura 6</i> Indicador de producción por empleado para los años 2018 y 2019....	52
<i>Figura 7</i> Índice de productividad laboral. ....	53
<i>Figura 8</i> Respuesta de los empleados encuestados respecto a si atravesaron por plan o programa de reclutamiento y selección de personal.....	55
<i>Figura 9</i> Respuesta de los empleados de los encuestados respecto a si conoce y se identifica con la misión, visión, principios, valores y normas de la empresa. ....	56
<i>Figura 10</i> Respuesta de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si cuentan con evaluaciones establecidas para la selección del personal.....	57
<i>Figura 11</i> Respuesta de los empleados de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si cuentan con un plan de evaluación de desempeño del empleado. ....	58
<i>Figura 12</i> Respuesta de los empleados de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si cuentan con un plan de beneficios para empleados. ....	60
<i>Figura 13</i> Respuesta de los empleados de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si cuentan con un plan de compensación para empleados.....	61

<i>Figura 14</i> Respuesta de los empleados de los empleados de las camaróneras encuestadas respecto a si cuentan con un plan de compensación para jubilados.....	62
<i>Figura 15</i> Respuesta de los empleados de las camaróneras encuestadas respecto a si brindan programas de entrenamiento y capacitación a sus empleados.....	63
<i>Figura 16</i> Respuesta de los empleados de las camaróneras encuestadas respecto a si cuentan con algún programa de cambio y promoción para empleados.....	64
<i>Figura 17</i> Respuesta de los empleados de las camaróneras encuestadas respecto a si existen normas de disciplina en su empresa.....	65
<i>Figura 18</i> Respuesta de los empleados de las camaróneras encuestadas respecto a si cuentan con normas establecidas de higiene, seguridad y calidad de vida en su empresa.....	66
<i>Figura 19</i> Respuesta de los empleados de las camaróneras encuestadas respecto a si cuentan con bases de datos con el registro de los empleados y la información de su perfil.....	67
<i>Figura 20</i> Respuesta de los empleados de las camaróneras encuestadas respecto a si cuentan con sistemas de información gerencial que permiten integrar a todos los empleados.....	68
<i>Figura 21</i> Respuesta de los empleados de las camaróneras encuestadas respecto a la percepción de su productividad laboral.....	69

## Resumen

El presente trabajo de investigación realizó análisis de los efectos de los modelos de contratación de personal en la productividad laboral de la industria camaronera. Para el efecto se aplicó un cuestionario a 384 empleados y a cuatro gerentes de empresas camaroneras de la ciudad de Guayaquil para identificar si estas empresas tienen un modelo de reclutamiento, selección y promoción del empleado y planes para jubilados.

Los resultados de la investigación determinaron que las camaroneras sí cuentan con un plan o programa de reclutamiento y selección de personal, que la mayor parte se identifica con la misión, visión, principios, valores y normas de la empresa, que cuentan con evaluaciones de desempeño establecidas para sus empleados y planes de promoción, mas no cuentan con planes para jubilados.

Los resultados de la productividad del sector evidencian la relación que existe entre los planes bien estructurados y organizados para la contratación de personal y la productividad del sector y esto lo podemos observar con uno de sus indicadores importantes.

Finalmente, a partir de los resultados se propuso un modelo estándar de contratación para el sector, sujeto a indicadores de rendimiento del personal tales como: duración en el puesto, retención del talento humano, índice de satisfacción del empleado, absentismo y accidentalidad laboral, este modelo contempla siete fases: (1) Reclutamiento, (2) Selección de personal, (3) Pruebas de selección, (4) Contratación del personal, (5) Programa de entrenamiento y capacitación, (6) Programa de concientización de normas y procesos internos y (7) Monitoreo del personal.

**Palabras clave:** modelos de contratación, productividad laboral, empresas camaroneras, industria camaronera, contratación de personal.

## **Abstract**

This research work carried out an analysis of the effects of the personnel hiring models on the labor productivity of the shrimp industry. For this purpose, a questionnaire was applied to 384 employees and four managers of shrimp companies in the city of Guayaquil to identify if these companies have a model of recruitment, selection and promotion of the employee and plans for retirees.

The results of the investigation determined that the shrimp farms do have a plan or program for recruiting and selecting personnel, most of which are identified with the mission, vision, principles, values and standards of the company, which have performance evaluations. established for their employees and promotion plans, but they do not have plans for retirees. The results of the productivity of the sector show the relationship that exists between well-structured and organized plans for the hiring of personnel and the productivity of the sector, and we can observe this with one of its important indicators.

Finally, based on the results, a standard hiring model was proposed for the sector, subject to personnel performance indicators such as: duration in the position, retention of human talent, employee satisfaction index, absenteeism and work accidents, this The model includes seven phases: (1) Recruitment, (2) Personnel selection, (3) Selection tests, (4) Personnel hiring, (5) Training and education program, (6) Standards and processes awareness program internal and (7) Monitoring of personnel.

Given that shrimp is one of the most important export items in the country, it has been necessary to design a model of labor recruitment which is structured by seven phases, these being: (1) Recruitment, (2) Personnel selection, ( 3) Selection tests, (4) Personnel hiring, (5) Training and training program, (6)

Awareness program of internal norms and processes and (7) Personnel monitoring.

**Keywords:** hiring models, labor productivity, shrimp companies, shrimp industry, personnel hiring.

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, el sector camaronero ha tomado mayor relevancia en la economía ecuatoriana y una prueba clara de este progreso se registró en 2019, el sector camaronero finalizó con la cifra más alta desde el inicio de su actividad. A su vez, permitiría que Ecuador se posicionara como el segundo mayor exportador a nivel mundial.

Por esta razón, las empresas se ven en la obligación de hacer lo posible para que este sector siga siendo competitivo y una de las formas de hacerlo es mediante la correcta selección de sus trabajadores, ya que es importante tener personas que agreguen valor y aumenten la participación del mercado.

Es importante mencionar que las empresas camaroneras que se encuentran en la ciudad de Guayaquil dependen de un proceso de selección de talento humano, el cual tiene como objetivo lograr un alto nivel de competitividad. Sin embargo, la diversidad de inconvenientes en la actitud que muestran los trabajadores de las camaroneras, así como la equivocada percepción de los empleados, las inasistencia a la jornada laboral, el no cumplimiento de las tareas propuestas, es el conjunto de problemas que genera la no aplicación de un modelo de gestión de contratación (Álava, 2018).

Estos problemas generados por no aplicar un buen modelo de contratación en las empresas, podrían ocasionar que la productividad no sea lo esperado puesto que para incrementar su nivel, es necesario un buen clima laboral, aportar flexibilidad en el trabajo (Morales, 2020)

A lo largo de este trabajo se irá detallando con mayor profundidad estas dos variables importantes para el sector camaronero, la aplicación de un modelo de contratación y la productividad.

En el capítulo I, se muestra toda la información concerniente a la problemática y fenómeno que abarca el estudio, sus objetivos a despejar y la justificación que presenta. Además, se puede observar la parte teórica del modelo a proponer, en el que se indica cómo funciona y los diferentes elementos que lo componen.

En el capítulo II, se menciona la metodología y se hace una revisión de los diferentes métodos y enfoques que muestran concordancia con la investigación a realizar, se determina la población y de esta se denota la muestra que se necesita para la aplicación de las herramientas de recolección de datos.

En el capítulo III, se hace un análisis de toda la información que se obtuvo al efectuar la herramienta de investigación en los elementos que conforman la muestra.

Por último, el capítulo IV concierne a la propuesta en la que se detalla los diferentes elementos que van a conformar el modelo de sistema sugerido para implementar, los cuales se adaptan de acuerdo a la información brindada por los usuarios para conseguir una mejor satisfacción de los mismo. Posteriormente se menciona las conclusiones y recomendaciones que surgen del estudio.

# **CAPITULO I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Antecedentes de la investigación**

El camarón fue el segundo rubro de exportación desplazando al banano y plátano con un valor FOB de 1.269,7 millones de dólares, y el primer rubro no petrolero, según el informe de Evolución de la Balanza Comercial publicada por el Banco Central del Ecuador (BCE), de enero a abril de 2020, lo cual representó el 26,3% de las exportaciones no tradicionales del país. Según el mismo informe, del total de las exportaciones de camarón, China concentra el 60,2% del mercado para el camarón ecuatoriano, con un total de 141.635,42 TM y un valor FOB de 764 millones de dólares aproximadamente, seguido de EEUU con el 14% del total de exportaciones con 28.847,93 TM y 178 millones de dólares en valor FOB (BCE, 2020).

La importancia que el sector camaronero representa para la economía del país sustenta la significancia de los estudios de este producto. En términos de calidad de la producción, el mejoramiento de la eficiencia responde a dos factores: el primero es la calidad de la producción del camarón y el segundo factor es la buena genética basada en una correcta nutrición. Las inversiones del sector se han concentrado en los procesos de maduración, laboratorio de larvas, alimentación automática, ajuste de tablas nutricionales y cosechas en piscinas (BCE, 2020).

Los antecedentes demuestran que el incremento en la producción es debido a los avances del control de enfermedades, mejoramiento de la calidad y mayor productividad, la inversión en tecnologías e investigación, adicionalmente la reducción de costos de producción por la automatización, implementación de

nuevas plantas de balanceado con tecnología de punta, aprovechamiento de las condiciones climáticas, y protección de medioambiente (Eras & Lalangui, 2019). Todos estos factores son importantes para la competitividad del sector a nivel internacional, sin embargo, para llegar a esos estándares es necesario contar con el personal adecuado para la gestión, administrativa, operativa, de mantenimiento, comercialización, entre otras funciones.

Lograr la contratación del personal correcto no es un hecho al azar, pues requiere de procesos correctamente estructurados; no obstante, no todas las empresas tienen un modelo claro de contratación de personal. Es por ello que, este trabajo tiene el propósito de analizar la relación entre el hecho de que las empresas que cuentan con modelos establecidos de contratación son más productivas, con la finalidad de diseñar un modelo referencial de contratación que considere las especificidades del sector camaronero. De igual manera analizar la productividad de cada factor o recurso utilizado, y comprender que se utilizan los menores recursos para obtener el mejor o el máximo rendimiento a través de la eficiencia.

Por otra parte, la pandemia ocasionada por el COVID – 19 tuvo un impacto en el crecimiento del sector, desacelerando el crecimiento sostenido del 28% al 4%, lo cual representa una pérdida al sector de al menos \$162 millones, lo que se agrava por la caída de los precios internacionales (BCE, 2020); por lo tanto, realizar un análisis del sector resulta pertinente debido a su importancia para la economía del país, pues el impacto económico sufrido por el sector a partir del COVID – 19 se dejó sentir tanto en el mercado laboral como para el sector de la industria camaronera.

Aunque a simple vista las cifras de exportación de camarón reflejarían un incremento de 54 millones de libras entre enero a abril del 2020, con 483 millones de libras exportadas y un equivalente a \$1223 millones, es decir, un 13 % más de volumen y 8 % más en facturación en comparación con el mismo período del 2019, según la fuente el estancamiento que ha sufrido el sector a causa de la pandemia es el peor de los últimos ocho años, lo que ha representado un aproximado de \$162 millones en pérdida (BCE, 2020).

El ministerio de comercio exterior expone que el sector camaronero, el segundo más importante para Ecuador después del petróleo, logró mantener una parte de sus operaciones activas, desde que se declaró la emergencia sanitaria, pero ha sido uno de los más golpeados entre los que exportan. (Gómez, Mora, & Espinoza, 2020)

La situación laboral en el país tuvo un gran impacto a causa de la baja actividad y paralización de la mayoría de sectores económicos, en medio de la emergencia por la pandemia del covid-19 lo cual ha puesto en riesgo más de 508.000 empleos y otras 233.000 pasarían a la informalidad y según estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), la tasa de desempleo podría crecer a 6,5%, lo cual incluye al sector camaronero, más aún con la caída de los precios del crustáceo en los mercados internacionales (BCE, 2020).

Los antecedentes presentados llevan a tomar en cuenta la importancia de la contratación del capital humano idóneo, pues la crisis ha puesto sobre la balanza la eficiencia del personal como un factor fundamental para el desempeño empresarial. Es por ello que es necesario contar con modelos de contratación de personal que permitan realizar la selección del personal idóneo a largo plazo, evitando en medida de lo posible la rotación y sus efectos colaterales.

## **1.2. Problema de Investigación**

### **1.2.1. Planteamiento del Problema**

Actualmente, en el mercado globalizado altamente competitivo y dinámico, las empresas están seleccionando profesionales que agreguen valor y aumenten la participación de mercado y la satisfacción del consumidor. El objetivo de cada empresa es el éxito y su persistencia en el mercado. Entonces, la organización solo logrará sus objetivos estableciendo su perfil a través de cambios organizacionales en su personal(Gamarra, 2014).

Son valores evaluados de mucha importancia las habilidades de liderazgo, trabajo en grupo, toma de decisiones, situaciones diferentes de día a día y así consolidar la imagen de la empresa para que una organización no esté condenada al fracaso, las empresas han estado dando gran importancia y valor para el proceso de reclutamiento y selección de personas que compondrán el personal requerido para los puestos provistos.

Las empresas camaroneras que funcionan en la ciudad de Guayaquil dependen de un proceso de selección de talento humano óptimo en todo el sentido de la palabra, para lograr un alto nivel de competitividad. La rotación de personal es bastante mayor a partir de la crisis generada por la pandemia, generando malestar por tener que aplicar procesos para reclutar, seleccionar y contratar el personal, afectando a su producción de servicios y por ende la falta de la calidad que deja insatisfecho a los clientes. Adicionalmente a los efectos de la rotación sobre el desempeño y competitividad, la diversidad de inconvenientes en la actitud que muestran los trabajadores de las camaroneras, así como la equivocada percepción de los empleados, las inasistencia a la jornada laboral, el no cumplimiento de las tareas propuestas, es el conjunto de

problemas que genera la no aplicación de un modelo de gestión de contratación (Álava, 2018).

En este contexto, el presente trabajo de investigación busca hacer un análisis de los efectos de los modelos de contratación de personal en los indicadores clave de productividad de la industria camaronera, con la finalidad de sustentar teórica y metodológicamente un modelo de contratación de personal en esta industria, diseñado a partir de los resultados del análisis.

### **1.2.2. Formulación del problema de investigación**

¿Qué efecto tiene la contratación de personal en la productividad, de la industria camaronera en Guayaquil?

### **1.2.3. Sistematización del problema de investigación**

- ¿Las empresas camaroneras cuentan con planes o programas de reclutamiento y evaluaciones para selección de personal y desempeño del empleado?
- ¿Los empleados de las camaroneras conocen y se identifican con la misión, visión, principios, valores y normas de disciplina, higiene, seguridad y calidad de la empresa?
- ¿Las empresas cuentan con bases de datos y sistemas de información gerencial que permiten integrar a los empleados?
- ¿Las camaroneras cuentan con programas de entrenamiento, capacitación a sus empleados y planes de beneficios para empleados y jubilados?
- ¿Qué relación existe entre los modelos de contratación aplicados en las camaroneras y la productividad del empleado?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar la relación del modelo de contratación de personal para empresas camaroneras de la ciudad de Guayaquil, con la productividad de esta industria.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los modelos teóricos referentes al estudio de la eficiencia del capital humano, productividad y competitividad de la industria camaronera.
- Determinar los indicadores de productividad y contratación referente a la gestión de recursos humanos en el caso de la industria camaronera.
- Definir la correlación que existe en los planes de contratación de personal de las empresas camaroneras y la productividad laboral del empleado.
- Diseñar un modelo de contratación para las empresas camaroneas de Guayaquil sobre la base de los resultados de la investigación.

### **1.4. Justificación de la Investigación**

El trabajo presenta una justificación dividida en tres aspectos principales: teórico, metodológico y práctico. Desde la perspectiva teórica, la investigación contribuye a la literatura sobre los modelos teóricos relacionados a la gestión de capital humano, desempeño y competitividad de exportaciones. Los resultados de la investigación permitirán analizar la realidad actual en contraste con los supuestos teóricos.

Desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, el presente trabajo enmarca en el cumplimiento del cuarto objetivo, específicamente en la política 4.6: “Fortalecer el sistema de dolarización, promoviendo un mayor

ingreso neto de divisas; fomentando la oferta exportable no petrolera, el flujo neto positivo de financiamiento público y atrayendo inversión extranjera directa para garantizar la sostenibilidad de la balanza de pagos” (SENPLADES, 2017, p.79)

El tema de este trabajo de desarrollo tiene una connotación práctica, puesto que los resultados reflejarán la situación actual de uno de los productos tradicionales ecuatorianos de mayor relevancia. Se espera que los resultados de la investigación y la propuesta beneficien a la industria camaronera, al ser una fuente de consulta sobre los procesos de contratación de personal.

Finalmente, los resultados de este trabajo podrán servir como fuente de consulta para futuros estudios en temas relacionados a la gestión de capital humano en la industria camaronera.

## **1.5. 1.5 Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1. Marco Teórico**

**1.5.1.1. Modelos de gestión de capital intelectual.** En los últimos años se han realizado numerosos esfuerzos en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión del Capital Intelectual. Esta búsqueda no ha sido todo lo fructífera que se esperaba, debido a la propia naturaleza intangible de estos activos y a que cada negocio tiene su particular combinación de conocimientos clave, en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado. Además, según Lablanca (2017) los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos (HRMS) se ocupan de los procesos relacionados con la gestión de personas que trabajan en la organización, tanto desde el punto de vista administrativo como desde el de su desarrollo.

El gerente de Recursos Humanos es el responsable de toda la organización del área de recursos humanos. Sus funciones no se limitan únicamente a

selección y gestión de su grupo de trabajo, también hacen seguimiento del desarrollo, implementación y mejora de las estrategias, programas y políticas de RRHH. Como jefes del equipo, se enfocan en planificar, dirigir y evaluar la operatividad del área, realizando tareas como reclutamiento, capacitación y desarrollo, desempeño, relaciones laborales y registros de los empleados, además de la administración y/o gestión de compensaciones, beneficios y nóminas.

Básicamente, el objetivo de HRM es maximizar la productividad de una organización mediante la optimización de la eficacia de sus empleados. Es poco probable que este mandato cambie de manera fundamental, a pesar del ritmo cada vez mayor de cambio en el mundo de los negocios. Rivero Andrea y Dabos Guillermo plantean que la eficiencia de los recursos humanos se encuentra en función del ajuste con la estrategia de la organización y su entorno y su objetivo será siempre el de fortalecer la gestión y el desarrollo del personal, fomentando el buen desempeño, excelencia y mejora continua. (Rivero & Dabos, 2017)

Hasta hace relativamente poco tiempo, el departamento de recursos humanos de una organización a menudo estaba destinado a bajar peldaños de la jerarquía corporativa, a pesar de que su mandato es reponer y nutrir lo que se cita con frecuencia, legítimamente, como el mayor recurso de una organización, su fuerza de trabajo (Amador, Rodríguez, Serrano, Adrián, & Martínez, 2017). Pero en los últimos años, el reconocimiento de la importancia de la gestión de recursos humanos para la salud general de una empresa ha crecido de forma espectacular.

Este reconocimiento de la importancia de la GRH se extiende a las pequeñas empresas, ya que aunque generalmente no tienen el mismo volumen de recursos humanos que las grandes organizaciones, también enfrentan problemas de gestión de personal que pueden tener un impacto decisivo en la salud empresarial (Amorós, 2016). Como comentó Irving Burstiner en *The Small Business Handbook*, "contratar a las personas adecuadas y entrenarlas bien, a menudo puede significar la diferencia entre explotar los medios de subsistencia y el crecimiento empresarial constante. Los problemas de personal no discriminan entre los pequeños y las grandes empresas, estos problemas se encuentran en todos los negocios, independientemente del tamaño".

Todo esto con el fin de lograr la sostenibilidad organizacional en una época de profundos cambios e incertidumbre del entorno las organizaciones han tenido que adaptarse y considerar la importancia del talento humano y sus políticas de formación con el fin de lograr que los colaboradores adquieran habilidades múltiples y estén en continuo proceso de aprendizaje (Arevalo, Rico, & Bayona, 2017). Esta situación ha creado la necesidad de que la gestión de recursos humanos evolucione; siendo determinada dicha evolución por la concepción de "hombre" que ha ido teniendo la humanidad. El mundo actual y su permanente progreso científico, tecnológico, social, comercial, económico y político es sorprendente.

Contreras Monroy, S. y Peñaloza Suárez, (2018) nos presentan una síntesis de las siguientes fases por las que ha pasado la gestión de recursos humanos:

1) **Administrativa:** Se extiende aproximadamente desde principios del siglo XX hasta los años sesenta. Se refiere a la GRH en una organización donde el administrador concibe al individuo como un ser racional y económico; dirige al

personal de la organización hacia la producción; valora o percibe al personal como un costo que se requiere minimizar; su relación laboral es a través de controles de recompensas y castigos; además, las prácticas que realiza son predominantemente: reclutamiento, selección, contratación y despido, adiestramiento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, registros y controles administrativos.

2) **Gestión:** Se ubica entre los años sesenta y ochenta del siglo pasado y constituye una ruptura con la fase anterior. Es la GRH en una organización donde el administrador concibe al individuo como ser social; dirige al personal hacia la satisfacción de sus necesidades sociales y psicológicas; valora o percibe al personal como un costo a minimizar, pero con acciones de carácter proactivo (con iniciativa, responsables de su vida), con una relación laboral hacia los factores retributivos y psicológicos

3) **Desarrollo:** Se da a partir de los años ochenta y es en esta década cuando se empieza a reconocer que las personas y la forma en que se las dirige influyen en los resultados de la organización. Es una GRH donde el administrador concibe al individuo como personas que se auto-realizan; dirige al personal hacia la eficiencia de la organización; valora al personal como el elemento determinante para el desarrollo de la organización y un recurso a optimizar con relaciones laborales a través de la motivación y estímulos al rendimiento; asimismo, las prácticas que se realizan además de las anteriores son predominantemente: planeación de vida y carrera, criterios de promoción, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, planeación de recursos humanos, índices de rotación y ausentismo, responsabilidad social.

4) **Estratégica:** Casi de forma paralela a la aparición del concepto de Dirección de Recursos Humanos (DRH), surge el de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Su mayor desarrollo se da en los años noventa. Estos conceptos comparten su orientación estratégica, racionalidad y objetivos. Se refiere a la GERH en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias; dirige al personal hacia la estrategia de la organización, lo valora y percibe como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la organización, con relaciones laborales hacia el cumplimiento de los objetivos con base en la estrategia de la organización; asimismo, las prácticas que realiza, además de las anteriores, son predominantemente: procedimiento de quejas, planeación estratégica de RH, controles estratégicos, administración internacional de RH y programas de calidad.

5) **Por competencias:** Administración de competencias del capital humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas que poseen características de desempeño superior; dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados; valora y percibe al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la organización por las competencias que posee con relaciones laborales hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo; además realiza todas las prácticas anteriores pero su enfoque es hacia el desarrollo, evaluación y certificación de competencias para mantener la ventaja competitiva e incrementar la productividad.

6) **Del conocimiento:** Administración del conocimiento del talento humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como el talento clave para la organización; dirige al personal hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal; percibe y valora al personal en cuanto a su talento y conocimiento; integra el capital humano y social de la organización con relaciones laborales adoptando las mejores prácticas de la GRH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores, por lo que realiza predominantemente todas las prácticas anteriores hacia el enfoque mencionado.

**1.5.1.2. Modelos de selección de personal.** Moscoso y Salgado (2004) Realizaron una investigación para saber que métodos de selección utilizaban en España y Portugal, eligiendo una muestra de 104 y 125 elementos respectivamente. Los resultados encontrados son muy similares en ambos países. Los elementos que consideran dentro del modelo de selección son: Entrevistas, currículum vitae, pruebas de muestra de trabajo, la integridad, la grafología; son las más usadas. Wilk & Cappelli (2003) Realizaron una investigación con 3000 empleadores, para determinar qué modelo de selección de personal utilizaban, o en base a qué elementos tomaban sus decisiones de selección, encontraron que los requisitos que más se repetían en los modelos eran; determinación de las habilidades de los solicitantes, el desempeño académico, las pruebas. Sin embargo, también encontraron muchas variantes entre los modelos que cada empresa utilizaba, por lo que establecieron que existía una escasez de investigación para medir el éxito de los parámetros de selección. Estas mismas razones explican por qué cada organización realiza una mutación de un modelo de selección de personal y lo adaptan a sus necesidades. En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y

las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización, por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de modelos adecuados de GRH que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano.

En ese sentido Valle R(2004)entiende a la gestión estratégica de recursos humanos como “la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de recursos humanos, la cual defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma”. Gracias al resultado del estudio de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llegado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión y cuya adopción dependerá del análisis de la situación específica de la empresa y del entorno:

*1.5.1.2.1. Modelo de Besseyre Des Horts, C.H.Besseyre Des Horts(1994)*plantea un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos al mostrar un procedimiento general donde la función de recursos humanos (RH) es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema.

*1.5.1.2.2. Modelo de William B. Werther, Jr. Keith Davis.* Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RH que son

agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los RH, siendo positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

1) *fundamentos y desafíos*: El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

2) *Planeación y selección*: Constituye el núcleo de la GRH y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de RH que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

3) *Desarrollo y evaluación*: Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

4) *Compensaciones*: Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

5) *Servicios al personal*: Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

6) *Relaciones con el sindicato*: existe una estrecha relación de todas las actividades de la GRH con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.

7) *Perspectiva general de la administración de personal*: El departamento responsable de la GRH necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH.

Es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último, se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

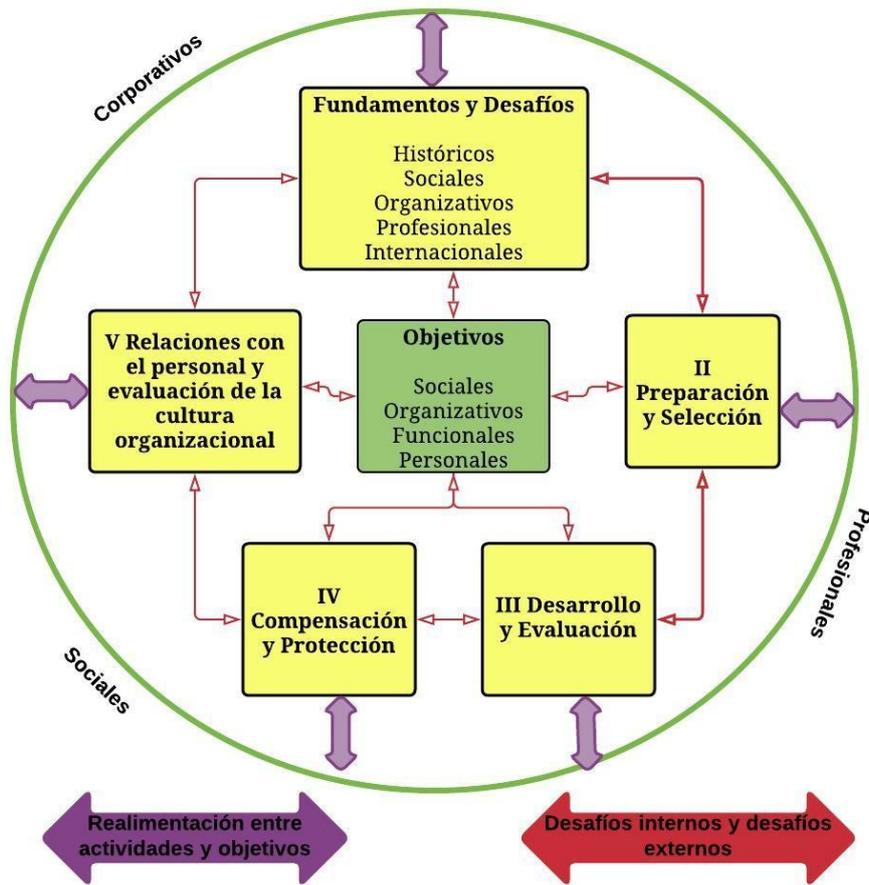


Figura 1 Administración de personal y Recursos Humanos  
 Fuente: Tomada de Werther y Davis (1991), Editorial Mc Graw-Hill, México.

1.5.1.2.3. *Modelo de Quintanilla (1991)* muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones a partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal y formula la existencia de cuatro funciones, entre los que plantea el subsistema de integración y socialización.

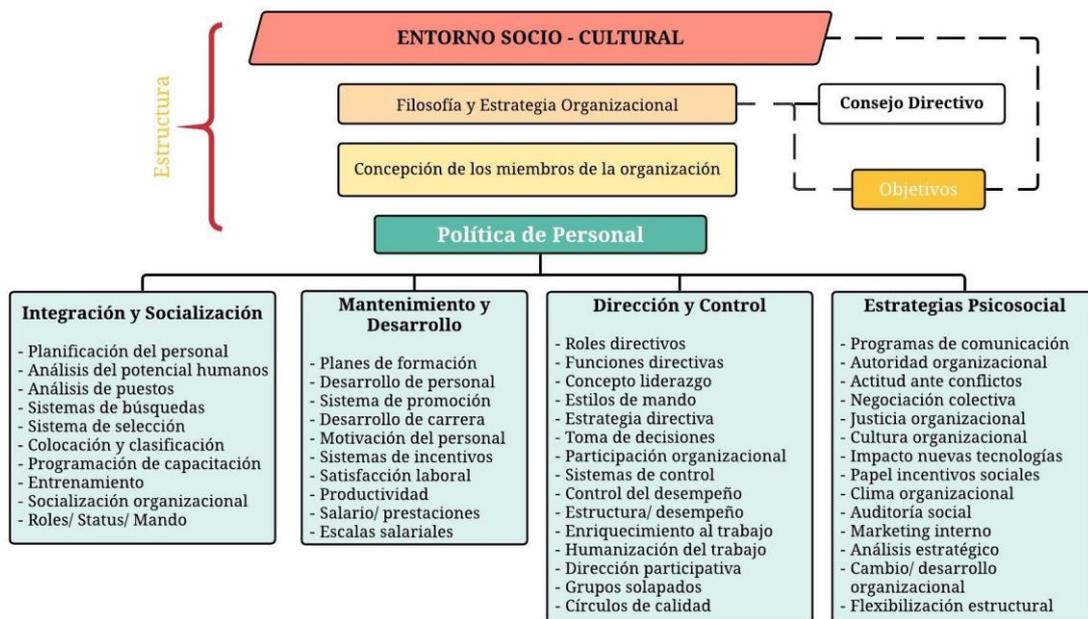


Figura 2 Recursos humanos y Marketing interno  
Tomada de Quintanilla 1 (1991). Editorial Pirámide S.A Colección Psicología Madrid, España.

1.5.1.2.4. *Modelo de Harper y Lynch* (1992) presentan un modelo basado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

Partiendo del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos). Estas actividades, conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permiten la optimización de los RH. Todo este proceso requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

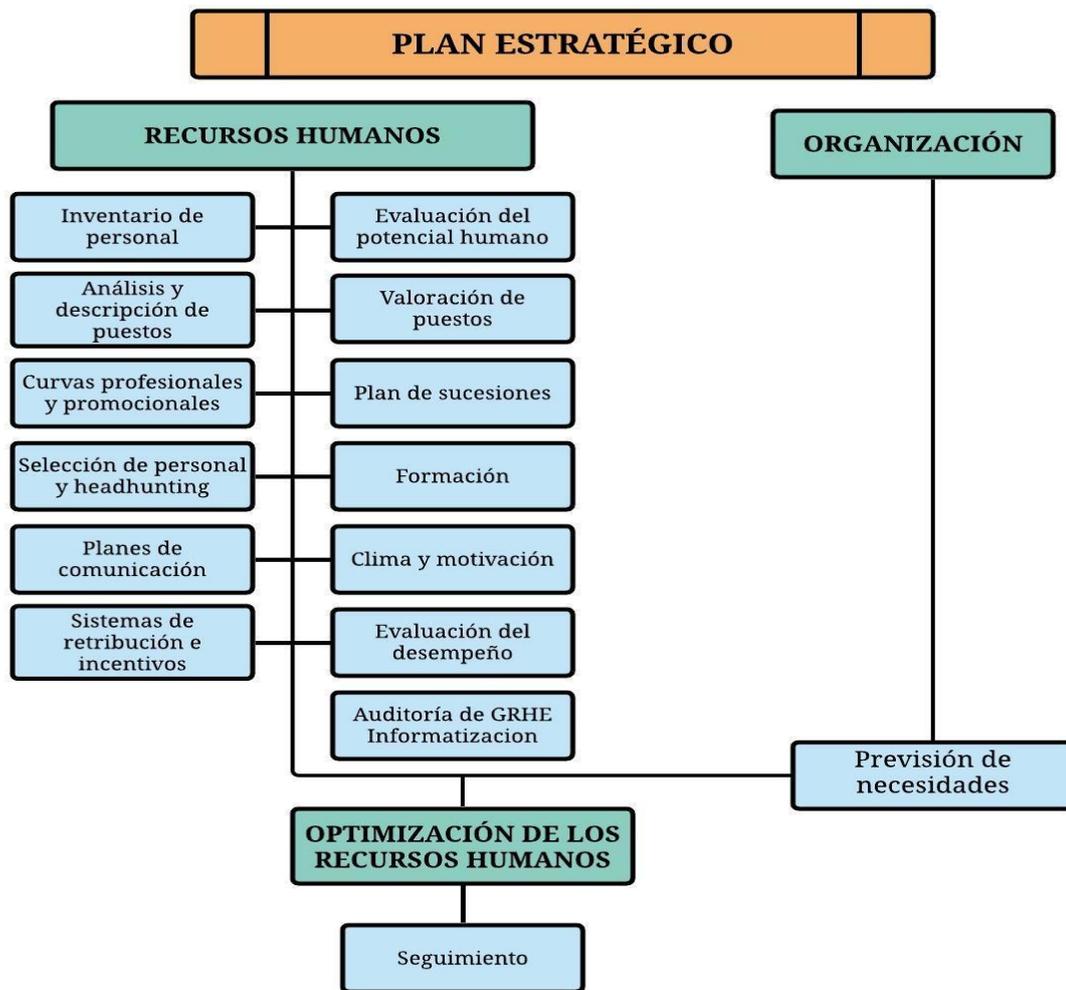


Figura 3 Estrategia empresarial

Nota.Tomada de Harper y Lynch (1992). Editorial El ateneo Buenos Aires, Argentina

1.5.1.2.5. *Modelo de Bustillo* (1994). Modelo centrado en el puesto de trabajo, se pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. El puesto de trabajo es el eje de las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la

organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades de recursos humanos como son: a) Reclutamiento y Selección; b) Perfiles de competencia; c) Inventario y Descripción de puestos; d) Sistema de Objetivos; e) Evaluación del Personal; f) Formación; g) Promoción; h) Remuneración.

Refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de RH, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal. Es relevante el lugar que ocupa la definición de los perfiles de competencia o profesiogramas para el desarrollo de todo el sistema. Sin embargo, no se relacionan estas actividades con otros elementos de las políticas de GRH que influyen en la motivación, como pueden ser: las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo y el grado de participación de los empleados, es decir, se circunscribe el logro de la motivación sólo a la remuneración, la formación y la promoción.

1.5.1.2.6. *Modelo de Zayas(1996)*. Se destaca el carácter sistémico de la GRH planteando que no puede considerarse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden

distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.

Se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de puestos mediante la realización del análisis y descripción de los puestos y ocupaciones, fijando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores, sirviendo esto como base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. La relación entre estos subsistemas es recíproca.



Figura 4 Como seleccionar al personal de la empresa  
 Nota. Tomado de “¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?” Editorial Academia, la Habana, Cuba

El subsistema organizativo es la base del sistema de GRH y tiene como objetivo fundamental garantizar la infraestructura que permita el funcionamiento y la dirección del sistema, su planificación, organización, ejecución y control.

El subsistema de selección y desarrollo tiene como objetivo lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización. En este subsistema se incluye el proceso de selección de personal abarcando las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía para proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema.

Entre los aspectos de carácter técnico-organizativo y los socios psicológicos, el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo de personal, actúa con un carácter de puente, conjugando las características y exigencias de los cargos y ocupaciones con las características del hombre y sus interrelaciones, determinando el clima socio psicológico en la organización.

*1.5.1.2.7. Modelo de Chiavenato.* Chiavenato (2011) Considera que la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, y que por lo tanto se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. Este modelo considera la existencia de nueve pasos en el proceso de selección, cuya principal contribución está basada en el uso y aplicación de pruebas tales como: de conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, de simulación etc.

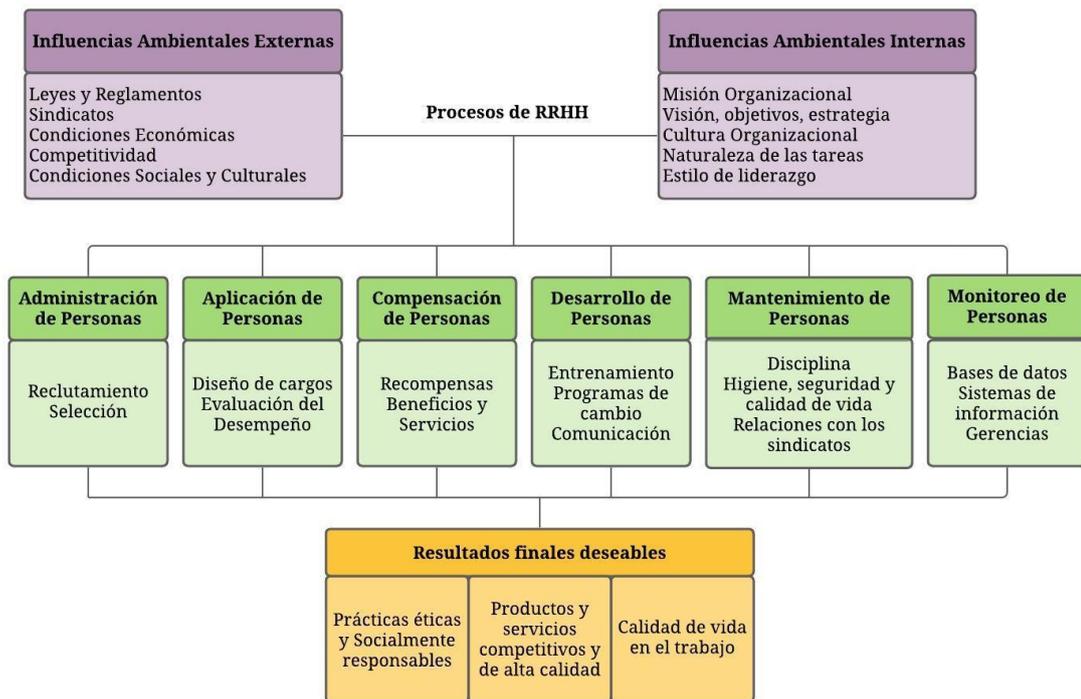


Figura 5 Gestión de talento humano

Nota. Tomada en Chiavenato (2000). Ed. Prentice Hall Bogotá, Colombia

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, es decir, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de recursos humanos.

**1.5.1.3. Selección de personal.** Sin incluir la palabra “PERSONAL”, el proceso de selección es característica inherente a todos los seres humanos,

pues así como ha sido un requisito para elegir a las especies animales más aptas para la supervivencia, también lo es para escoger al hombre más apto para una actividad específica. En el pasado, se elegía a los esclavos de color para los trabajos rudos porque eran los que más resistían las altas y bajas temperaturas y su constitución ayudaba para esos trabajos. Después de iniciada la Revolución Industrial, la Selección del Personal se hacía por parte del supervisor quien solamente se basaba en la observación, es decir, era completamente subjetiva e intuitiva esta selección.

Sin embargo, es importante recordar que muchos de los factores que vamos a considerar dentro de esta investigación no se aprecian a simple vista (habilidades, intereses vocacionales, responsabilidades, conocimientos etc.), por lo que es de gran importancia que el acto de seleccionar personal se dé como resultado de una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores (Evans, 2004).

**1.5.1.4. Lo estratégico del modelo de selección.** Se pudo apreciar que actualmente la disciplina administrativa no únicamente admite, sino que promueve, hacer la administración del personal en las organizaciones desde lo que se conoce como la “gestión humana estratégica”. En otras palabras, los expertos en administración de personal contemporáneos parten de la premisa de que la lógica de referencia a tener en cuenta es precisamente la del direccionamiento estratégico; esto se pudo constatar tanto en los textos académicos como en el discurso de los asesores y de los ejecutivos.

**1.5.1.5. La entrevista como elemento básico en el proceso de selección.** A través de tres estudios, uno exploratorio, otro de un grupo, y finalmente uno de serie de tiempos de probables candidatos a un puesto,

Millward y Cropley (2003) establecieron la importancia de la entrevista dentro de un proceso de selección. El estudio estuvo basado en la búsqueda de una niñera para que cuidara a unos niños. En este proceso de entrevista para la elección de la niñera más apta, se pudieron predecir los sentimientos de confianza mutua. La entrevista proporcionó más información de la que se hubiera podido obtener a través de recomendaciones o solicitudes. Los resultados de la entrevista fueron determinantes para la selección.

A este fenómeno Millward & Cropley (2003) lo llaman “Contrato Psicológico”, que es el que determina realmente la relación entre empleados y patrones, pero este no se puede dar sin la entrevista. Sin embargo, ellos consideran necesario una segunda o tercera entrevista, tal vez con el empleador, intermediario y/o el usuario. Los hallazgos de este estudio fueron que con las entrevistas se daban las percepciones de confianza mutua, entendimiento y reciprocidad.

Crowley(2002), por su parte, también considera a la entrevista como un punto fundamental dentro del proceso de selección de personal, porque sirve para explorar los valores, como la ética y otras cualidades de todo candidato a un puesto, como la inteligencia emocional. La inteligencia emocional consiste en un rango de competencias específicas, como adaptabilidad, empatía y comunicación que se logra conocer con la entrevista. La entrevista es uno de los elementos más importantes a llevar a cabo en la selección de personal, ya que, con experiencia y pericia por parte del entrevistador, se puede obtener más información que la proporcionada por el candidato.

#### **1.5.1.6. La filosofía en la construcción del concepto de perdurabilidad.**

Para poder hablar de perdurabilidad empresarial, un concepto estudiado por varias universidades, centros investigativos, entre otros, como el “Grupo de

Investigación en Perdurabilidad Empresarial” (GIPE) de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario; y sobre el cual se ahondará más adelante, es necesario realizar un acercamiento sobre el origen del término, para de esta manera lograr una perspectiva global del concepto; teniendo en cuenta que al hablar de perdurabilidad no sólo se hace en el ámbito empresarial, sino en general en todos los enfoques que relacionen la habilidad funcional con la concepción de la permanencia en el tiempo (Amutio, Ayestaran, & Smith, 2014).

Una de las posturas que busca abordar la formación de dicho concepto, se remonta a las contribuciones filosóficas que buscaban dar una explicación sobre la forma en que era concebida la palabra tiempo. Para esto, es pertinente hacer una retroalimentación de los aportes más significativos al tema, comenzando desde las culturas antiguas hasta los avances de los autores de la edad moderna. La formación del concepto de la palabra tiempo, así como la mayoría de las cosas, ha variado de acuerdo a los avances que han tenido la ciencia y la mente humana. En la antigüedad, aún sin los recursos con los que actualmente se cuenta, las culturas indígenas gracias a su capacidad de observación, de intuición y conocimiento de la época, generaron un aporte importante en la concepción tiempo–espacio a partir de reflexiones filosóficas, creencias religiosas y del raciocinio propio, hipótesis que sirvieron como base para eternas investigaciones (Anaya, 2017).

Con una visión más amplia de la formación del concepto perdurabilidad a partir de contribuciones filosóficas, se puede entonces hablar de los ámbitos en los que ha sido introducido el término. Hoy en día, el entorno en el que se desempeñan las empresas (independientemente de su tamaño) se ha vuelto más desafiante debido a los cambios drásticos y permanentes que ha traído la

globalización. Ahora, la dinámica de los negocios tiene lugar en un ambiente turbulento, complejo e inestable. En este contexto el cambio se vuelve una constante en la vida y desarrollo de una organización y la capacidad de gestionarlo es lo que diferencia a las organizaciones exitosas en el mercado (Zambrano, 2014)

La presente investigación, ha permitido el acercamiento al concepto de perdurabilidad empresarial, encontrando como común denominador tanto de empresas como de investigadores a nivel mundial la necesidad de comprender aquello que les permite a ciertas compañías, durar en el mercado global a través del tiempo, toda vez que existen empresas que no alcanzan a llegar ni siquiera al primer año de actividad, tal como lo expresan en la revista digital Recursos para Pymes, en su artículo “Porque muchas empresas fracasan”. De acuerdo al lugar de procedencia de cada investigación, la palabra perdurabilidad se ha concebido de diversas maneras: para las escuelas latinoamericanas, el término es conocido como “perdurabilidad”; sin embargo, para las americanas se conoce como “lasting”, para las europeas como “enduring”, alguna que otras como “resistencia o resiliencia empresarial (Business Resilience)” y en los países escandinavos como “longevidad”, términos que más adelante se explicarán (Gamarra, 2014).

#### **1.5.1.7. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal**

Cuando la planificación de recursos humanos indica la necesidad de mano de obra adicional, las organizaciones tienen un número de opciones para hacer. Este puede ser el primer paso en una contratación a gran escala y proceso de selección, pero a veces la contratación de empleados adicionales no es el mejor

método para obtener mano de obra adicional. Puede ser apropiado para una organización considerar alternativas a la contratación, como la subcontratación o el trabajo eventual, en lugar de contratar empleados regulares(Achilles, 2014).

**1.5.1.8. Tipos de reclutamiento.** Puede optar por anunciar la posición abierta en los periódicos locales, revistas especializadas, radio y televisión La publicidad puede ir desde un simple anuncio de ayuda deseada en los clasificados a una extensa campaña multimedia. Los anuncios de ayuda de ayuda a menudo incluyen una URL para aplicaciones en línea, así como métodos más tradicionales para responder. Algunos las organizaciones han eliminado completamente los métodos tradicionales y aceptan solo en línea aplicaciones.

Históricamente, la publicidad en los periódicos locales era la contratación común método, especialmente para puestos de nivel de entrada, porque era de bajo costo y podría generar un buen número de solicitantes. Si el trabajo que está contratando requiere técnica habilidades que no se encuentran comúnmente en su fuerza de trabajo local, tendrá que ampliar su buscar geográficamente publicitando en otras áreas o trabajando con empleo especialistas fuera de su área local. En general, cuanto más técnicamente específico sea el trabajo, cuanto más amplia sea el área geográfica de reclutamiento.

Algunas posiciones se prestan bien a las pasantías. Una pasantía es un arreglo en el que un estudiante se coloca temporalmente en un puesto sin obligación ya sea por el estudiante o la organización para que el puesto sea permanente. La pasantía puede ser un verano o un trabajo a tiempo parcial mientras el estudiante está en la escuela, lo que le permite aprender la organización y probar el trabajo antes de establecerse en una carrera. También

habilita organización para probar a un posible futuro empleado antes de hacer una oferta de trabajo.

*1.5.1.8.1. Reclutamiento por internet.* Una de las últimas modalidades de la selección de personal es la que se hace en línea, llamada también selección por Internet. El reclutamiento por internet surgió alrededor de la década de los noventa en EE.UU. y se ha extendido con gran rapidez. El internet representa hoy en día un medio de comunicación mundial sin fronteras, y gracias a esto se ha podido crear un nuevo mercado de trabajo virtual. Según Díaz-Llairó (2011): El reclutamiento online “es más un cambio de mentalidad que tecnológico”, con esta afirmación quiere decir que las personas que se dedican al reclutamiento han hecho un cambio en la forma de pensar con respecto a las herramientas utilizadas, aprovechando así las nuevas tecnologías. Además, también señalo los principios de reclutamiento por internet, los cuales son: colaboración, tecnología, innovación y transparencia. Por ejemplo, en la nueva actualización del currículum vitae, se incorporan enlaces a diferentes páginas web y redes sociales como LinkedIn. También se agregan video currículum para presentar de manera más interactiva la vida profesional o laboral. Es decir, que los medios para contactar a los postulantes son: correo electrónico, redes sociales, suscripciones en portales de trabajo o mediante una página web empresarial.

Debido al uso de medio electrónicos para reclutamiento de personal el entorno se torna más competitivo, es decir que los procesos de selección están evolucionando y de manera inmediata se adaptan a las nuevas tecnologías. Por ende, es necesario que las empresas se actualicen e informen de manera

inmediata de cada adelanto tecnológico para aprovechar de manera positiva los nuevos beneficios. (González, 2005)

No obstante, muchas instituciones utilizan de manera complementaria las técnicas de reclutamiento tradicionales. Al usar los medios de contratación actuales, mediante las redes la institución puede poner en contacto a múltiples personas, las cuales se sentirán más cómodos hablando tal cual y como son, lo que le permitirá al reclutador observar los comportamientos de cada uno de los candidatos de una manera más objetiva que en una entrevista tradicional. Muchas empresas suelen utilizar webs corporativas con una sección de empleo, en donde publican sus ofertas, facilitando a los demandantes el acceso a enviar su postulación. (Pelegrín Fernández & Junquera Cimadevilla, 2013). Cada una de las técnicas de reclutamiento supone una inversión de tiempo y dinero, he aquí la importancia de hacer una clasificación de cada una de las técnicas más utilizadas. Las técnicas de reclutamiento por internet son múltiples, a continuación, se detallarán con más profundidad las más destacadas: **webs corporativas** (suele aparecer una pestaña que pertenece al departamento de RRHH bajo el nombre de: “Trabaja con nosotros”, “Empleo” o “Tu carrera profesional en la empresa” a través de esta da la opción de registrarse y rellenar un formulario con los datos personales, estudios, experiencias profesionales, puesto en el que está interesado, oficina en la que le gustaría trabajar, entre otras. Las posibilidades que ofrece esta forma de reclutamiento a través de Internet son muy amplias: desde insertar los anuncios de reclutamiento en la página como si se empleara otro tipo de publicación más tradicional, hasta dedicar un espacio donde la compañía puede ofrecer información acerca de las políticas de RRHH y permitir el contacto e interactividad de los candidatos y la

empresa, más allá del envío online de la solicitud.); **portales de empleo** (son organizaciones intermediarias entre la oferta y la demanda laboral que ofrecen a las personas la posibilidad de introducir el currículum, a través de la red, en una base de datos y permiten a las compañías interesadas, consultarla y publicar sus ofertas laborales); **redes sociales** (el reclutamiento a través de las redes sociales se posiciona como un proceso de reclutamiento eficaz, fiable y una manera de gestionar eficazmente el talento y de ser competitivo, al mismo tiempo dichas redes sociales permiten a las empresas el crear y potenciar su marca empresarial para generar su reputación corporativa a través de Internet, particularmente a través de las redes sociales). (Sánchez Sánchez, 2018)

Según Chiavenato I (2011, pág. 80): “La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles a fin de lograr los objetivos, incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos:

- 1) Alcance de los objetivos.
- 2) Por medio de personas.
- 3) Mediante técnicas.
- 4) En una organización”

La administración de personal, contribuye al óptimo desarrollo de cada desempeño, se debe contar con el debido personal responsable, ético y comprometido, el esfuerzo de cada colaborador es parte fundamental de la organización, cuando se muestra un buen desempeño, se está contribuyendo en alcanzar los objetivos de la empresa.

El autor considera que “el capital humano: es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora”. (Chiavenato, 2011, págs. 31-32)

Según un estudio de Mababu Mukiar (2016) sobre el Reclutamiento a través de las redes sociales, en el que analiza la experiencia de 416 directivos y profesionales de Recursos Humanos en España sobre el uso de las redes sociales, indican que la mayoría de las empresas encuestadas están utilizando activamente las redes sociales no solamente para identificar, captar y reclutar a los mejores candidatos que necesitan, sino también para crear o reforzar la reputación corporativa de sus respectivas empresas.

#### **1.5.1.9. Contratación de personal**

En la actualidad, podemos plantearnos la adopción de diferentes técnicas de captación de talento de acuerdo a los requerimientos del departamento de recursos humanos, ya que a partir de ahí se contratarán todos los talentos idóneos, que ha realizado una formación profesional y una formación experimentada. Cumplir con sus responsabilidades dentro de la organización para que se pueda ejecutar el contrato.

Según (Chiavenato I. , 2011) “Se da con los datos, información del análisis y las especificaciones de puestos, que generan mayor objetividad y precisión en

la selección de personal”. Considerando que no existe un proceso de selección único, toda organización debe ser capaz de crear su modelo de selección de personal y tener el perfil idóneo para el puesto a desarrollar. Depende de los candidatos que hayan mostrado interés en el puesto y de las técnicas de selección que se utilizarán para seleccionar candidatos para el puesto.

Para (Chiavenato I. , 2011) “Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capacitados para ocupar puestos dentro de la organización”.

El propósito es encontrar candidatos calificados que estén dispuestos a asumir los objetivos, funciones y responsabilidades del puesto, y hacerlos interesados, de modo que expresen una confianza genuina en su capacidad para desarrollar las habilidades del puesto.

Tabla 1  
*Ventajas y desventajas del uso de contratación interna de personal según Chiavenato (2011)*

<b>CONTRATACION INTERNA DE PERSONAL</b>	
DEFINICION	Según Chiavenato I (2011), cubrir vacantes mediante promociones y transferencias. Capitalizando así la inversión hecha en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales, quienes pudieran buscar puestos en otros lugares si no existieran las oportunidades de promoción.
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de contratar bastante rápida y de selección breve.</li> <li>• Motivación para los colaboradores (incentivo que la empresa toma en cuenta al trabajo bien hecho que influye en la productividad de la misma).</li> <li>• Se genera un ahorro de tiempo, pues el personal ya conoce los lineamientos de la empresa y el puesto a desarrollar.</li> </ul>
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se limita el ingreso de nuevas carpetas curriculares para cubrir vacantes.</li> <li>• Se elimina oportunidad de contar con trabajadores calificados en otra organización.</li> <li>• Si no fue buena la selección interna, se puede reflejar una imagen interna con resultados negativos.</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado por el autor

Tabla 2

*Ventajas y desventajas del uso de contratación externa de personal según Chiavenato I*

<b>CONTRATACION EXTERNA DE PERSONAL</b>	
DEFINICION	Según Chiavenato I (2011) Cuando organización intenta llenar una vacante con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El cual incide sobre los candidatos potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a captar nuevos talentos con ideas nuevas, diferentes puntos de vista y nuevas formas de enfrentar los problemas.</li> <li>• Se logra aprovechar los conocimientos que han obtenido en otras organizaciones.</li> <li>• Es conveniente contratar un colaborador que ya ha desarrollado el puesto en otra organización.</li> </ul>
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tiempo para el proceso y la inversión que genera, puede resultar costosa.</li> <li>• El personal requiere de un tiempo para adecuarse al nuevo ambiente de labores.</li> <li>• Se crea un rumor de no haber personal dentro de la empresa calificado para el desarrollo del puesto.</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado por el autor

Tabla 3

*Reclutamiento mixto según Chiavenato (2011)*

<b>CONTRARACION MIXTA</b>	
DEFINICION	Según Chiavenato I (2011) En realidad nunca se hace un solo reclutamiento, uno siempre debe complementar al otro.
CARATERISTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.</li> <li>• Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.</li> <li>• Reclutamiento externo e interno concomitantemente.</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado por el autor

#### **1.5.1.10. Análisis del teletrabajo en el aumento de la productividad**

El teletrabajo es una manera de prestación de servicios de forma no presencial. Según Montenegro (2018), la modalidad de teletrabajo se enfoca en el alcance de mayor productividad, la reducción del absentismo laboral y confidencialidad. Según Azabache (2019), La nueva forma de organización del trabajo resalta su novedad en la prestación de servicios a través de online, de esta forma, las TIC, han transformado la atención y servicio al cliente.

En la actualidad, es una de las diversas herramientas existentes que se utilizan para poder aumentar la productividad en una empresa o industria. La productividad laboral, es un mecanismo muy utilizado y de gran aporte para lograr una mayor competitividad empresarial. En la organización, se logra ser productivo cuando se disminuyen los costos de producción, pero sin disminuir la calidad del producto o servicio ofertado, debido a que, si se disminuye la calidad del mismo con el fin de generar mayores ingresos, simplemente ya no estamos hablando de productividad. En los trabajadores, un clima laboral positivo e incentivos económicos logran aumentar su productividad. La tecnología aporta diversos beneficios como: beneficia al proceso de inversiones y reclutamiento de personal. Además, se puede ayudar a fortalecer la comunicación externa e interna para facilitar el desarrollo de las actividades diarias en la entidad económica, y se puede lograr una mayor conexión con los clientes, de tal manera aumentarían los beneficios económicos. Por ende, el teletrabajo beneficia de la siguiente manera: retención de empleados, reducción en la rotación de personal, entre otras. Otro aspecto relevante, dentro de esta modalidad de trabajo la institución reclutadora puede disminuir los costos que conlleva la contratación de

personal calificado mejorando así la productividad. El personal contratado lograr aumentar su creatividad debido a que incorpora la tecnología como herramienta principal en su labor. Diversos estudios empíricos demuestran que el nivel de productividad si logró aumentar mediante el teletrabajo, la respuesta es simple, los individuos responden a incentivos (uno de los principios de economía), por un lado, puede deberse a factores personales (cumplir las actividades laborales en el menor tiempo posible para aumentar el tiempo libre y compartir con familiares y/o amigos); y, por otro lado, incentivos laborales (incremento del sueldo por logro de objetivos y/o metas). Desde un aspecto microeconómico, una mayor productividad en una empresa logra incrementar la productividad en un país, es decir, cuando las empresas aumentan sus niveles de productividad, logran aprovechar sus economías de escala, aumentando a su vez el reclutamiento de personal cualificado, gracias a esto se logra incrementar el bienestar económico, logrando hacer a un país más productivo. En síntesis, en el teletrabajo la medición, evaluación y seguimiento, son la productividad de los teletrabajadores, la conciliación de la vida laboral, familiar personal y la calidad de vida laboral. (Sánchez Paredes & Montenegro Ramírez, 2019)

Según El Diario Líderes (2019), los empleos del futuro, se caracterizan por un entorno laboral flexible siendo así que la adopción del teletrabajo en América Latina incrementó en una participación del 10% en países como Brasil y Argentina; mientras Ecuador toma la iniciativa para el año 2018 con una proyección de 76000 trabajadores lográndose hasta la actualidad el 12%; entre los beneficios para la empresa y el trabajador sobresalen la confianza, la cooperación, el profesionalismo y el incremento de la productividad entre el 20% y 40%.

*1.5.9.1. Normativas de leyes en Ecuador.* El teletrabajo se sustenta en la Constitución Política de la República del Ecuador (2008). Art. 6: las personas en forma individual o colectiva poseen el derecho al acceso universal en el manejo y utilización de las TIC. Art. 17, numeral 2: el Estado fomentará la pluralidad y diversidad en la comunicación y el diálogo mediante tecnologías que promueven las conectividades. Art. 33: el trabajo es un derecho y un deber social, se constituye en la fuente de realización personal y base de la economía; el Ministerio de trabajo garantiza el respeto a la dignidad del ser humano en cuanto a remuneraciones y retribuciones justas; además desempeño es libre en su selección y aceptación.

No obstante, cabe destacar que el artículo 276 numeral 2 determina que el régimen de desarrollo entre sus fines tiene el construir un sistema económico en un entorno justo, democrático, productivo y solidario basado en la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo los medios de producción, el trabajo digno y estable.

**1.5.1.11. Selección del personal.** La selección del personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. En otro lugar hemos escrito que esta definición de selección de personal implica tres aspectos: "(1) que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; (2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la

adecuación de los candidatos al puesto, y (3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos (Moscoso & Salgado, 2004).

Para que este proceso pueda llevarse a cabo adecuadamente es preciso conocer cuáles son las características del puesto (tareas, funciones, ámbito de actuación, instrumental, conocimientos y formación necesaria, etc.) y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúnen las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia o cualquier otro tipo de características necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo. A este último conjunto de características (es decir, capacidades cognitivas, conocimientos, etc.), con frecuencia en los últimos años, se le denomina competencias, y a la selección de personal basada en la evaluación de dichas características se le suele denominar selección por competencias. En este sentido, la selección por competencias no se diferencia de lo que, desde una postura de selección estrictamente ortodoxa (aplicación estricta de los principios clásicos de selección), ha venido siendo la práctica tradicional. La práctica del método tradicional de contratación, ha presentado cambios significativos en esta actividad. En la actualidad, muchas entrevistas se realizan mediante la plataforma zoom, luego de un proceso de selección de candidatos, los reclutadores proceden a realizar una entrevista de manera virtual para conocer mejor a sus postulantes. En Ecuador, este proceso de entrevistas se implementó debido a la coyuntura actual por la que pasa el mundo y las empresas más perspicaces lograron adaptarse a la tecnología dado el contexto y se unieron a la metodología de muchas empresas ya existentes en el mercado utilizando este método. El postulante pasa por una serie de procesos, todo depende de que técnicas de contratación utiliza la empresa ofertante de puesto

laboral, pero usualmente se utilizar un intermediario (por fin empleo, mi primer empleo, CompuTrabajo, entre otras), redes sociales como LinkedIn, entre otras técnicas.

Antes de avanzar en el proceso de selección, muchas organizaciones prefieren hacer una entrevista de selección de los solicitantes que parecen “calificados” en función de la información presentada en su currículum y aplicación. Las entrevistas de detección son usualmente conducidas por teléfono. El entrevistador hace algunas preguntas sencillas determinar las calificaciones y la idoneidad del trabajo del candidato para el puesto abierto posición. Si se determina que el solicitante no es apropiado para el puesto, el entrevistador puede derivar al candidato a otro puesto vacante dentro de la organización si hay algo disponible que coincida con las habilidades del solicitante. Si no hay nada otra cosa disponible y el candidato obviamente no está calificado para el puesto, el proceso termina allí, ahorrando tanto al candidato como a la organización el tiempo y el gasto de ir más allá en el proceso de selección.

Hay un número de métodos que las organizaciones usan para determinar si un solicitante tiene la potencial para tener éxito en el trabajo. Las pruebas de selección se utilizan para identificar al solicitante habilidades que no pueden determinarse en un proceso de entrevista. Usando una variedad de pruebas métodos, los solicitantes son calificados en aptitud, personalidad, habilidades, honestidad y motivación. Las pruebas de selección correctamente diseñadas son estandarizadas, confiables y válidas en predecir el éxito de un solicitante en el trabajo.

#### *1.5.1.11.1. Características de las pruebas de selección.*

(1) Normalización: la uniformidad de los procedimientos y condiciones relacionados con administrando pruebas. Para comparar equitativamente el rendimiento de varios solicitantes, los procesos utilizados para la prueba de esos solicitantes deben ser lo más idéntica posible. El contenido de la prueba, el las instrucciones y el tiempo permitido deben ser iguales para todos los candidatos. Por ejemplo, cuando se da una prueba de teclado cronometrado, sería injusto que un solicitante sea probado en una máquina de escribir manual, mientras que los otros candidatos fueron probados en contemporáneo teclados de computadora.

(2) Confiabilidad: La medida en que una prueba de selección proporciona resultados consistentes. La fiabilidad de una prueba debe cuestionarse si no genera resultados consistentes Hora en que se usa. Por ejemplo, si una persona obtiene un puntaje de 125 en una prueba de inteligencia una semana y puntúa solo 80 en la misma prueba la semana siguiente, debe asumir la prueba el instrumento no es confiable. (3) Validez: la medida en que una prueba mide lo que dice medir. ¿Los puntajes de las pruebas más altas se relacionan con un mayor éxito en el trabajo? Las habilidades probadas en un instrumento de selección deben ser las mismas habilidades utilizadas en el trabajo (Álava, 2018)

Por lo tanto, se puede suponer que los puntajes más altos se correlacionarán con un mayor éxito en rendimiento laboral Si una prueba específica no puede evaluar la capacidad para realizar el trabajo, tiene ninguna utilidad en el proceso de selección. Por ejemplo, para un asistente administrativo posición que requiere un teclado experto para el éxito en el trabajo, una prueba de teclado sería válida en el proceso de selección. Se podría suponer que una puntuación más alta en

el teclado la prueba indicaría un mayor rendimiento en el trabajo. Requerir el mismo solicitante de trabajo completar una prueba de levantamiento no sería válido para la posición porque la capacidad de levantar pesos específicos no es un trabajo requisito y, por lo tanto, una mayor puntuación en la elevación sería no ser un predictor válido de éxito en el trabajo.

Las pruebas generalmente se administran y evalúan antes de entrevistar a los candidatos. Pruebas ayuda a recortar el campo del solicitante al eliminar aún más aquellos con niveles de habilidad inadecuados tener éxito en el trabajo. Las pruebas de los solicitantes tienen dos ventajas principales: los resultados de las pruebas son objetivo y libre de prejuicios personales y generalmente se expresan numéricamente por lo que puede ser validado por análisis estadístico. Los empleadores generalmente usan pruebas para determinar el conocimiento del solicitante o nivel de competencia en las habilidades de trabajo requeridas. Algunas organizaciones también usen pruebas de aptitud, así como pruebas de personalidad, honestidad y capacidad física. Si tula organización hace pruebas para el abuso de sustancias, debe ocurrir al final de la selección procesar y hacerse junto con una oferta de trabajo (Achilles, 2014).

#### **1.5.1.12. Productividad**

Es una medida económica en base a la producción que genera el tiempo determinado de trabajo realizado donde se incluye los factores utilizados durante el proceso (trabajador, capital, tiempo, tierra y tecnología). La productividad del trabajo tiene distintas maneras de medirse, generalmente se lo hace con el producto interno bruto a precios constantes, dividido por el empleo total, o bien por el total de horas trabajadas.

La productividad tiene como objetivo medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso que se ha utilizado, al distribuirlos correctamente nos da como resultado la eficiencia, es decir; se obtendrá el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos (Sevilla, 2017).

La productividad laboral en las empresas puede orientarse a la consecución de una serie de objetivos o un buen clima laboral mediante la toma de ciertas acciones y el uso de factores como el tiempo y los recursos.

Los factores de productividad laboral son una serie de acciones que afectan al rendimiento de las empresas. Algunos de estos factores pueden identificarse como el ausentismo, los índices de rotación del personal, el funcionamiento de maquinaria, y otros factores del ambiente interno y externo de la empresa que condicionan los índices de productividad. (LRH, 2015).

¿Cómo se mide la productividad laboral?

Para medir la productividad laboral en una empresa basta con hacer la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \text{Productos producidos} / \text{Recursos laborales consumidos}$$

A través de esta fórmula, rápidamente podremos saber la productividad laboral de la empresa. (Morales, Economipedia, 2020)

Ahora bien, por la situación actual del COVID-19 se ha implementado el teletrabajo, que básicamente es trabajar lejos de la empresa y lo cual muchos lo están llevando a cabo desde casa.

¿Cómo se mide?

En términos cuantitativos, es más difíciles de medir, ya que será necesario contar con mecanismos que permitan medir la productividad sin teletrabajo y luego

trasponer estos mecanismos al entorno del teletrabajo. Existen aspectos cualitativos, como el aumento de la capacidad de concentración por la disminución de interrupciones y la mejora de clima laboral, que pueden influir de forma positiva en la productividad (Paredes & Ramírez, 2019).

Otra manera de medir la productividad del teletrabajo puede ser manteniendo reuniones semanales con los empleados remotos para definir una lista clara de tareas con plazos negociados.

Si se está midiendo el rendimiento correctamente en un entorno de oficina, habrá muy poca diferencia en la forma en que se evalúa a un empleado remoto. El rendimiento se determina mejor por los resultados y si un empleado cumple con objetivos o puntos de referencia medibles (Camacho, 2021).

#### 1.5.1.13. Indicadores de Productividad y forma de cálculo

Medir el rendimiento o el performance de los empleados es otra de las tareas principales de Recursos Humanos. Estos indicadores permiten conocer cuál es el nivel de desempeño del equipo, detectar picos de trabajo y gestionar mejor el talento humano de la empresa.

Tabla 4

#### *Métricas de productividad laboral*

<b>Indicador (Métrica)</b>	<b>Fórmula</b>
Productividad de los empleados	$n^{\circ}$ total de ventas durante un período / número de empleados en la empresa.
Horas extra trabajadas	$n^{\circ}$ total de horas extra trabajadas por todos los empleados / $n^{\circ}$ total de empleados tenidos en cuenta.

**Fuente:** Elaborado por el autor

### **1.1.1. Conclusión del marco teórico**

El tema de la Gestión de los Recursos Humanos es cada vez más apasionante y multi - variable. Difícilmente puede agotarse con el desarrollo de un capítulo, ya que hablar del hombre y su trabajo dentro de las organizaciones en la época actual implica tener presente la evolución constante que ha sufrido y que seguirá dándose en un mundo en constante cambio. Todos los autores consultados, coinciden en que el hombre no es sólo un recurso más dentro de las organizaciones, sino el único capaz de conducir las al éxito y competitividad. Un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada y dinámica, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Incluso, hay autores que califican su rol como socio-estratégico (Ballivian & Gonzales, 2006) y esto debido a que no se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente con el hombre, quien es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. De este modo, un mayor conocimiento del trabajador ayuda a clarificar las variables asociadas con su desempeño, es así como, por ejemplo, se afirma que el desempeño debe ser interpretado desde la perspectiva cultural para poder utilizar adecuadamente las prácticas de recursos humanos (Elvira, 2005).

Los modelos descritos aquí tienen diferentes rasgos que son resaltados según la perspectiva de cada investigador, esto los lleva a enfatizar distintos factores como: el carácter estratégico, la auditoría, las políticas o el entorno. Debe decirse que todos los modelos son valiosos, pero que deben tomarse solamente como una base. Lo que determinará su aplicación y utilidad será el análisis de la organización específica, esto con el objetivo de iniciarla con un

determinado modelo o con el de lograr cambios a partir de la aplicación de un paradigma de recursos humanos distinto al que ha empleado hasta un determinado momento. Para el presente estudio se ha decidido utilizar el modelo Chiavenato (2011), luego de encuestar algunas empresas del sector camaronero se obtendrán datos reales. Se ha decidido utilizar este modelo porque contiene una descripción más amplia y se ajusta al objetivo de la investigación. Además, este modelo logra explicar por qué una política personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de existir una igualdad en capacidades. En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, siempre debe existir una complementariedad. Por ende, el autor también detalla las especificaciones de un método de contratación mixta, es cual logra enfocar las fuentes externas e internas para la contratación óptima de personal. Por otro lado, los modelos propuestos por Chiavenato como proceso de decisión se dividen en 3: modelo de colocación (hay un solo candidato para una vacante), modelo de selección (hay varios candidatos para cubrir una vacante), modelo de clasificación (hay varios candidatos aspirantes a cubrir una vacante, se comparan en mayor detalle cada una de las características de los candidatos). Es muy difícil para una organización elegir entre todos los candidatos que se postularon a los que sean más adecuados para ocupar el cargo que está siendo ofertado, por ende, con las especificaciones de este autor se logra dar una guía más específica de cuál es el modelo de contratación más eficiente y se ajusta más a la organización. No obstante, el autor citado recomienda un método de contratación mixta.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación**

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con la finalidad de responder al planteamiento del problema.

En cuanto al diseño de investigación, según Hernández – Sampieri y otros existen dos tipos de diseños de investigación: experimentales y no experimentales.

La diferencia entre ambos diseños yace en la manipulación deliberada de las variables de investigación. En los diseños experimentales se manipulan intencionalmente la variable independiente para medir los resultados sobre la variable dependiente en comparación a un grupo de control. Por otro lado, los en los diseños no experimentales no existe manipulación de variables, puesto que el fenómeno se observa en su estado natural, sobre el cual se levantan y analizan los datos para arribar a las conclusiones (Creswell, 2009). Los estudios no experimentales se dividen en transeccionales o transversales y longitudinales.

A su vez los estudios transversales pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y causal. Por último, las investigaciones longitudinales pueden ser de tendencia, de evolución de grupo y de datos de panel (Hernández - Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). Para este caso puntual de investigación el diseño es no experimental de corte transversal, puesto que se

obtendrán conclusiones a partir del análisis de los datos, sin que exista manipulación de variables o los sujetos investigados y se aplicará una entrevista a los gerentes y una encuesta de corte transversal a los empleados de las empresas camaroneras de la ciudad de Guayaquil.

En cuanto al alcance, cuando recolectan datos sobre una nueva área sin ideas prefijadas y con apertura son más bien exploratorios; cuando recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos, e informan lo que arrojan esos datos son descriptivos; cuando además describen vinculaciones entre categorías, conceptos, variables, sucesos, contextos o fenómenos son correlacionales, y si establecen procesos de causalidad entre tales términos se consideran correlacionales-causales, también llamados explicativos (Hernández - Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Tomando en cuenta que el tema de investigación cuenta con abundante literatura, se espera describir el fenómeno de estudio correspondiente al efecto que los modelos de contratación tienen en la productividad laboral del empleado de las empresas camaroneras, para finalmente establecer una correlación entre las dos variables de estudio.

Finalmente, en cuanto al enfoque, a decir del enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Enfoque cualitativo, por otra parte, utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación y la utilización de ambos enfoques en un mismo

diseño de investigación corresponde a la definición de enfoque mixto de investigación (Hernández - Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

En esta investigación se ha planteado como objetivo evaluar en qué medida los modelos de contratación de personal ejercen un efecto en la productividad del empleado. No se busca corroborar ninguna hipótesis teórica, sino que se espera medir los indicadores de productividad laboral de los empleados que han sido reclutados a través de un modelo establecido para el propósito, aplicando una entrevista y una encuesta, es decir, técnicas de investigación tanto de enfoque cuantitativo, como cualitativo, por lo tanto, el presente estudio es de enfoque mixto.

En resumen, en el caso del presente proyecto se puede concluir que la investigación tiene un diseño no experimental de corte transversal, de alcance descriptivo y enfoque mixto, toda vez que no se manipularán ni las variables de investigación ni a los sujetos investigados; el estudio se realizará en un solo periodo de tiempo y a través de la utilización de métodos de recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. En el contexto de este trabajo, esto significa que el levantamiento de datos realizado con los gerentes y empleados se ejecutó en su contexto natural, durante el periodo de desarrollo del trabajo de maestría, buscando obtener conclusiones a partir del análisis de las encuestas a empleados y entrevistas a los gerentes.

## **2.2. Métodos de investigación**

### **2.2.1. Métodos lógicos de investigación**

Se define al método lógico como el conjunto de reglas o necesarios para redescubrir la verdad, se clasifican en deductivo e inductivo (Bernal, 2010). Aristóteles y sus discípulos implantaron el razonamiento deductivo como un

proceso del pensamiento en el que de afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica. Por otro lado, en el razonamiento inductivo el investigador debe establecer conclusiones generales basándose en hechos recopilados mediante la observación directa (Dávila, 2006).

En el caso de la presente investigación el método lógico se aplica al comprender las conclusiones que se derivan del análisis de los datos, los cuales permitieron establecer los lineamientos a seguir para la presentación de la propuesta.

### **2.2.2. Métodos empíricos de investigación**

Los métodos empíricos se basan en la experiencia en el contacto con la realidad; es decir que se fundamentan en la experimentación y la lógica que, junto a la observación de los fenómenos y el análisis estadístico, son los más utilizados en las ciencias sociales y ciencias naturales (Bernal, 2010). Los métodos empíricos complementarios de investigación pueden hacer recurso de encuestas y entrevistas, dependiendo del enfoque.

En este caso particular de investigación se aplicará como base el método empírico de la observación y de manera complementaria el cuestionario, que será utilizado para la realización de encuestas de clima laboral y entrevistas a la gerencia de Recursos Humanos de las empresas camaroneras investigadas a fin de identificar el modelo de contratación utilizado en la empresa.

### **2.3. Unidad de análisis, población y muestra**

Según el registro del Instituto Nacional de Pesca (I.N.P.) al 2017 se encontraban 1402 camaroneras registradas y aprobadas a nivel nacional. Tomando en cuenta que las camaroneras que la investigación se realizó en la ciudad de Guayaquil

se entrevistaron a los gerentes de seis camaroneras asentadas en la ciudad, a las cuales se enviaron encuestas a los empleados a través de Google Forms. Desde el punto de vista estadístico la población de estudio para la encuesta es finita. Considerando que, entre las seis empresas existen aproximadamente 1200 empleados, por lo tanto se aplica para el cálculo de muestra la siguiente fórmula:

$$\frac{Z^2 \cdot N \cdot p (1 - p)}{e^2(N - 1) + Z^2 p (1 - p)}$$

Donde:

Z = nivel de confiabilidad

N = población

P = probabilidad de ocurrencia

e = error muestral

$$\frac{1,96^2 \cdot 1200 \cdot 0,5 (1 - 0,5)}{0,05(1200 - 1) + 1,96 \cdot 0,5 (1 - 0,5)}$$

$$n = 384$$

## 2.4. Variables de la investigación, operacionalización

Tabla 5

*Operacionalización de las variables*

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
<b>Independiente</b> Modelo de contratación	(Chiavenato, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Admisión de personas</li> <li>• Aplicación de personas</li> <li>• Compensación de personas</li> <li>• Desarrollo de personas</li> <li>• Mantenimiento de personas</li> <li>• Monitoreo de personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de reclutamiento y selección de personal</li> <li>• Plan de evaluación de desempeño.</li> <li>• Plan de compensación y promoción para empleados.</li> <li>• Programas de cambios</li> <li>• Bases de datos de empleados.</li> </ul>
<b>Dependiente</b> Productividad	Eficacia del esfuerzo productivo, medida en términos de la tasa de rendimiento por empleado	Productividad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de productividad laboral</li> <li>• Producción por empleado</li> <li>Indicadores de competitividad</li> </ul>

## 2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Las fuentes de información secundaria para el desarrollo del trabajo son principalmente las bases de datos nacionales del Instituto Nacional de Pesca, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y Banco Central del Ecuador (BCE).

Para el levantamiento de las encuestas se aplicó un cuestionario estructurado según las dimensiones del modelo de Chiavenato (2011) y una entrevista a los gerentes de cuatro empresas camaroneras de la ciudad de Guayaquil.

## **2.6. Tratamiento de la información**

Inicialmente se realizará una investigación sobre fuentes secundarias consultando el nivel de productividad de las empresas camaroneras. Luego se entrevistó a cuatro gerentes de empresas camaroneras de la ciudad de Guayaquil. En acto seguido se envía el cuestionario a las empresas camaroneras para evaluar si las empresas tienen un modelo de reclutamiento, selección y promoción del empleado, la misma que fue enviada a los empleados de las empresas cuyos gerentes fueron entrevistados. Finalmente se comparan los resultados del rendimiento con los resultados de las encuestas asociando la presencia de modelos establecidos para el personal con los resultados reportados por las empresas a través de un análisis de correlación.

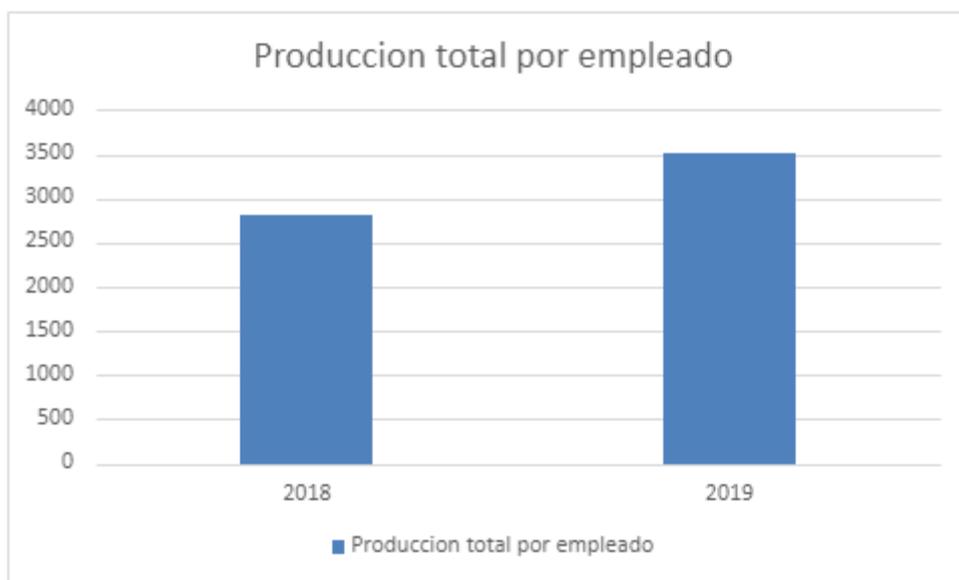
Para el tratamiento de la información se utilizará el programa estadístico SPSS, el cual se utilizará para realizar los análisis descriptivos de los resultados de las encuestas y correlacionar los resultados de los balances.

## CAPITULO III

### Resultados de la investigación

Indicadores de la productividad de la industria camaronesa en el periodo 2019

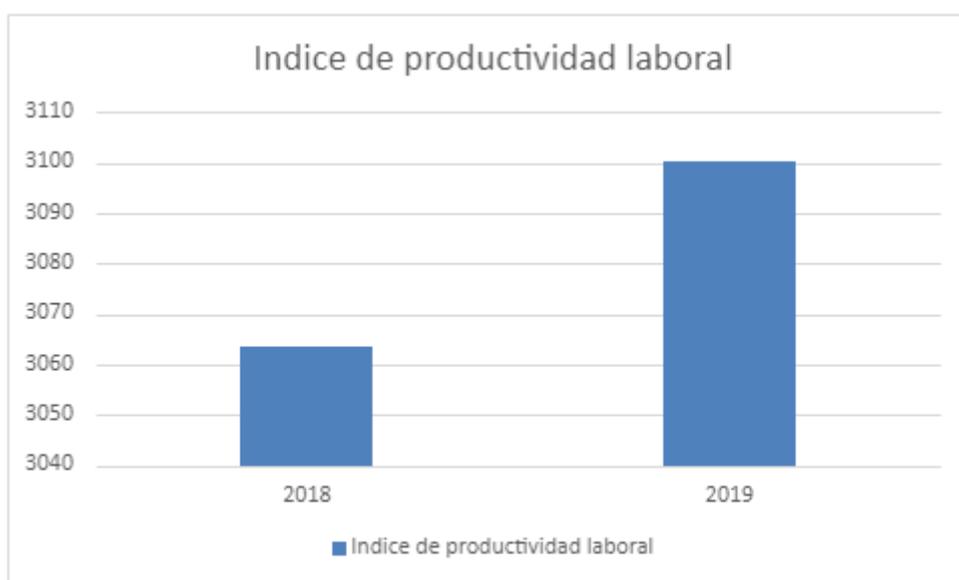
La productividad es una medida importante de eficiencia y optimización de recursos, en la práctica hay diversas formas de determinarla, para esta investigación se utilizará dos de los indicadores más utilizados para medir esta importante variable. Los indicadores son la producción por empleado y el índice de producción laboral.



*Figura 6* Indicador de producción por empleado para los años 2018 y 2019.  
Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura, INEC estadísticas de empleo 2019.  
Elaboración: Autor

Según Velásquez (1995) este indicador refleja “la producción generada por cada empleado de la empresa. Indica el grado de eficiencia la capacidad de mercado o ambos” (p.41), su cálculo es simple solo se divide la producción para el número de empleados. Para el caso de la industria camaronesa se utilizó como producción de camarón las libras totales exportadas. Para el año 2018 este

indicador dio un resultado de 2811,38 lo que significa que cada empleado de la industria camaronera producía esta cantidad de libras en promedio durante todo ese año. Mientras que en el año 2019 el indicador cerro en 3505,78, lo que evidencia una mejora en la producción por empleado, del sector en un 25%. Esto es importante porque se puede intuir que la mano de obra en esta industria trabaja con mayor intensidad y eficiencia para aumentar los niveles de producción.



*Figura 7* Índice de productividad laboral.

Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura, INEC estadísticas de empleo 2019.

Elaboración: Autor

La Figura 7 presenta otro indicador relevante para medir la productividad que es el índice de productividad laboral, según Velásquez, I (1995) “Refleja el valor agregado generado de la empresa en relación con el número de empleados. En este indicador influyen el manejo de la eficiencia, las aptitudes del trabajo, efecto precios y demanda de productos” (p. 41). Su cálculo también es sencillo solo es la división entre el valor agregado de la empresa o sector y el número de empleados de esa empresa o sector, su resultado es trascendental para

cualquier análisis de productividad. Este indicador no tuvo un aumento significativo, solo fue del 1,2% así que el valor agregado del sector camaronero fue bajo en el 2019. Las principales razones de este pobre desempeño pueden ser los bajos precios del camarón para ese año, a pesar que las exportaciones por libra mejoraron. Este indicador toma en cuenta el efecto precio, pero como el otro indicador se puede entrever que las aptitudes del trabajo son mejores para este sector.

### **2.6.1. Estructura de capital humano del sector camaronero.**

Los sistemas de contratación del sector camaronero, de acuerdo a la información disponible indican que se selecciona personal sin ninguna instrucción formal para actividades que no requieren conocimientos previos como el pelado y descabezado, pero si se toma en cuenta la velocidad con la que los aspirantes desarrollan estas actividades, puesto que de eso depende que los contraten. Dada la presión que hay en esta área, se encuentra una alta rotación del personal, además que el salario que se percibe está en función del volumen de camarón que logran procesar.

Para el trabajo en máquinas y empaquetado los requisitos son mayores se exige que el personal tenga una instrucción formal mínima de bachiller y experiencia en alguna empresa del sector, pero a diferencia de lo mencionado arriba, en esta área existen una mejor estabilidad laboral, puesto que se paga un salario fijo, lo que reduce la presión de los trabajadores y se pueden concentrar en perfeccionar sus habilidades para mantener sus puestos. La composición de la fuerza de trabajo de la industria muestra que la mayoría de personas que trabajan son mujeres como señala Pro Ecuador (2020) “El 60% de las personas

que trabaja en la cadena productiva del camarón ecuatoriano, desde su captura hasta su procesamiento son mujeres” (p.1)

### 2.6.2. Análisis de fiabilidad

Tabla 6

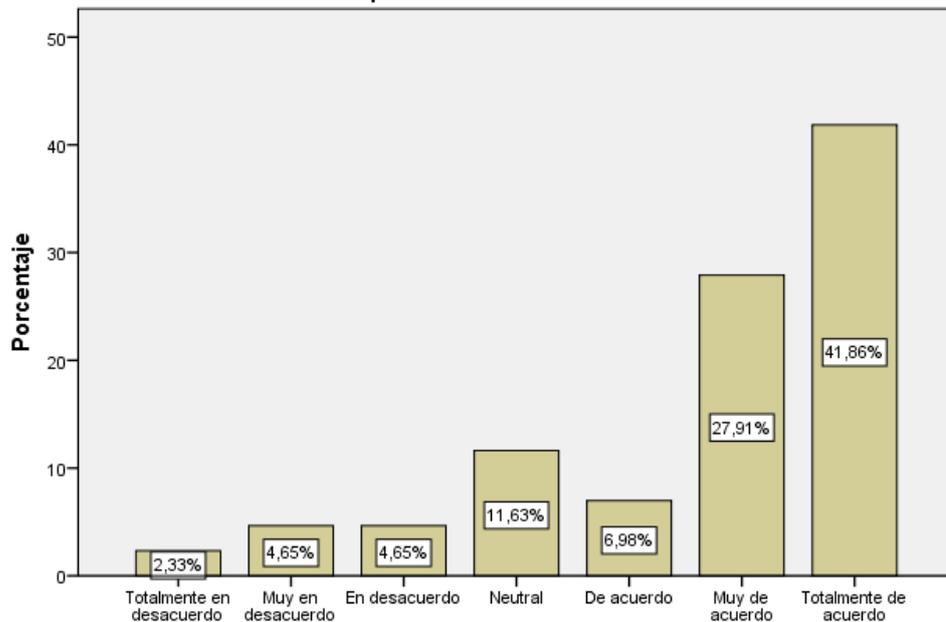
*Prueba de Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,963	14

La prueba de Alfa de Cronbach permite evaluar la confiabilidad del cuestionario que cuenta con 14 preguntas. Los resultados del análisis determinaron una alta confiabilidad del cuestionario de 0.963, lo cual determina una alta fiabilidad del instrumento de recolección de datos.

### 2.6.3. Resultados de la encuesta a empresas camaroneras.

**Nuestra empresa cuenta con un plan o programa de reclutamiento y selección de personal establecido**

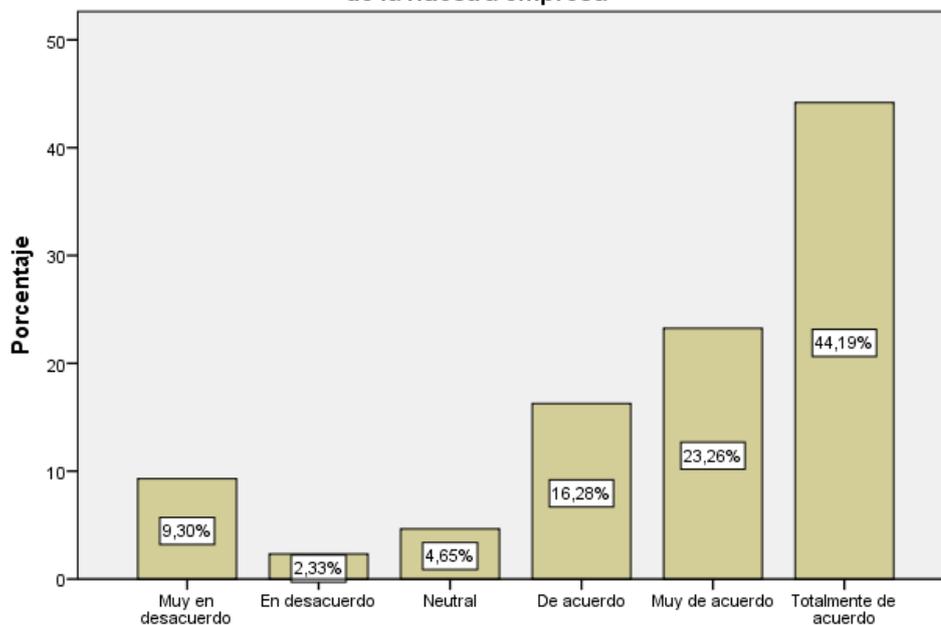


*Figura 8* Respuesta de los empleados encuestados respecto a si atravesaron por plan o programa de reclutamiento y selección de personal.

La Figura 8 muestra el nivel de acuerdo que tiene el encuestado al consultarle acerca de que si las camaroneras cuentan con un plan o programa de

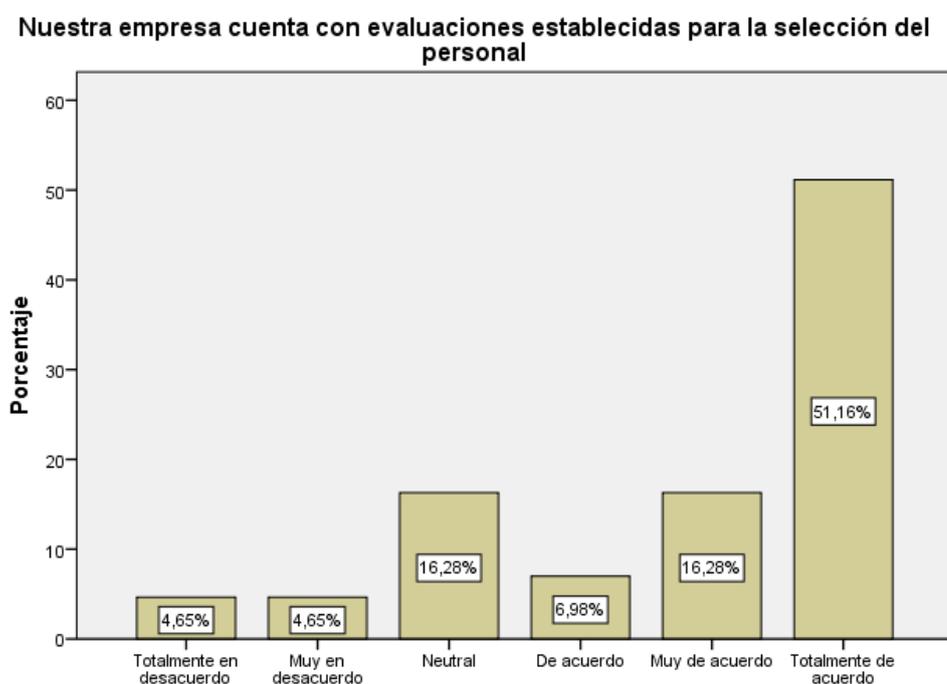
reclutamiento y selección de personal. Se puede observar que el 41,86% está totalmente de acuerdo, el 27,91% se muestra muy de acuerdo, dejando al 6,96% que dice estar de acuerdo, mientras que el 11,63% dice mantenerse neutral. El 4,65% se manifiesta en desacuerdo, el mismo porcentaje 4,65% dice estar muy en desacuerdo, mientras que el 2,33% está totalmente en desacuerdo respecto a la pregunta en mención. Se puede apreciar que este criterio es una fortaleza importante para la institución, debido a que más del 75% de la muestra respondió de manera satisfactoria, mientras que el 11,63% dice mantenerse neutral. Dejando así un pequeño porcentaje entre los que están en desacuerdo hasta los que están totalmente en desacuerdo, sumando un porcentaje del 11,63%. Este criterio avala las políticas y programas de reclutamiento que tienen las camaroneras en la ciudad de Guayaquil, las cuales se sugiere deben mantener y actualizar en cuanto a los recursos de las herramientas TIC.

**Conozco y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas de la nuestra empresa**



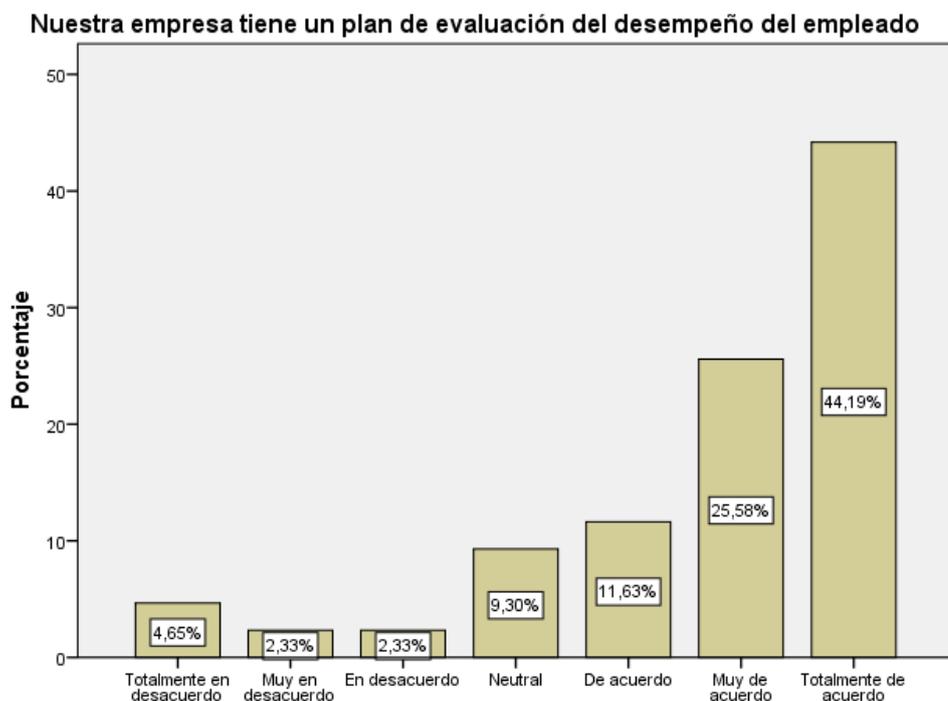
*Figura 9* Respuesta de los empleados de los encuestados respecto a si conoce y se identifica con la misión, visión, principios, valores y normas de la empresa.

La Figura 9 muestra el nivel de acuerdo que tiene el encuestado al consultarle acerca de que si conoce y se identifica con la misión, visión, principios, valores y normas de la empresa. Se puede observar que el 44,19% está totalmente de acuerdo, el 23,26% se muestra muy de acuerdo, dejando al 16,28% que dice estar de acuerdo, mientras que el 4,65% dice mantenerse neutral. El 2,33% se manifiesta en desacuerdo, mientras que el 9,30% está muy en desacuerdo respecto a la pregunta en mención. Se puede apreciar que este criterio es una fortaleza importante para la institución, debido a que un poco más del 80% de la muestra respondió de manera satisfactoria, mientras que el 4,65% dice mantenerse neutral. Dejando así un pequeño porcentaje entre los que están en desacuerdo hasta los que están muy en desacuerdo, sumando un porcentaje del 11,63%. Este criterio avala las normas y políticas que tienen las empresas del sector camaronero en la ciudad de Guayaquil.



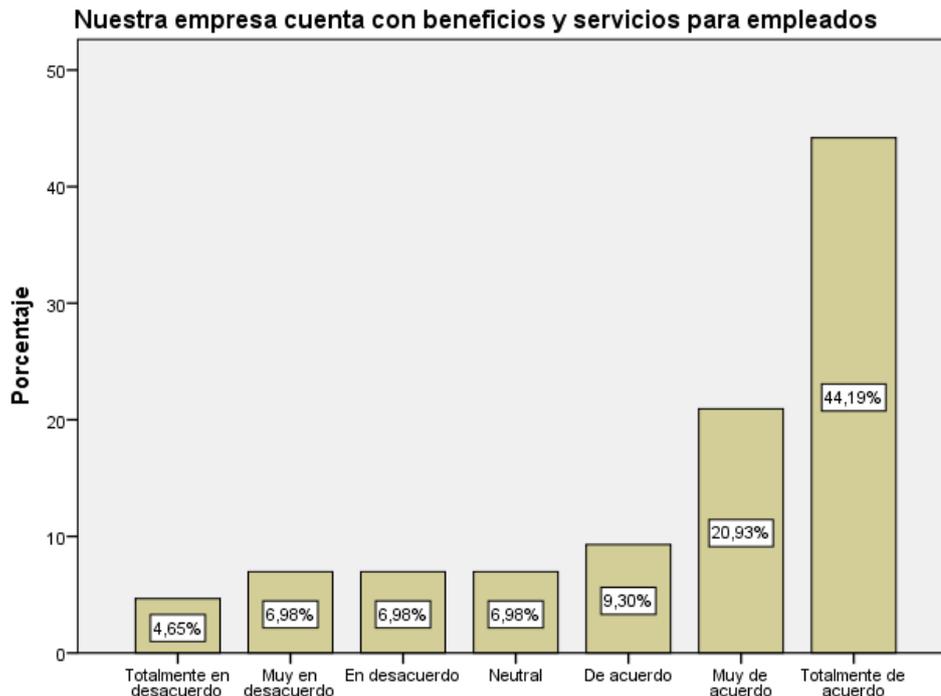
*Figura 10* Respuesta de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si cuentan con evaluaciones establecidas para la selección del personal.

La figura 10 muestra el nivel de acuerdo que tiene el encuestado al consultarle respecto si las empresas camaroneras en las que laboran cuentan con evaluaciones establecidas para la selección del personal. Se puede observar que el 51,16% está totalmente de acuerdo, el 16,28% se muestra muy de acuerdo, dejando al 6,98% que dice estar de acuerdo, mientras que el 16,28% dice mantenerse neutral. El 4,65% se manifiesta muy en desacuerdo, y de la misma forma el 4,65% está muy en desacuerdo respecto a la pregunta en mención. Se puede apreciar que en base a estos datos podemos decir que las empresas gozan de una buena percepción (fortaleza) en cuanto a las evaluaciones que tienen establecidas para la selección de personal ya que un 74,42% respondieron de manera satisfactoria, mientras que el 9,30% se manifiesta negativamente respecto a las evaluaciones para la selección de personal. Este criterio avala las normas y políticas que tienen los departamentos de RRHH de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Guayaquil.



*Figura 11* Respuesta de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si cuentan con un plan de evaluación de desempeño del empleado.

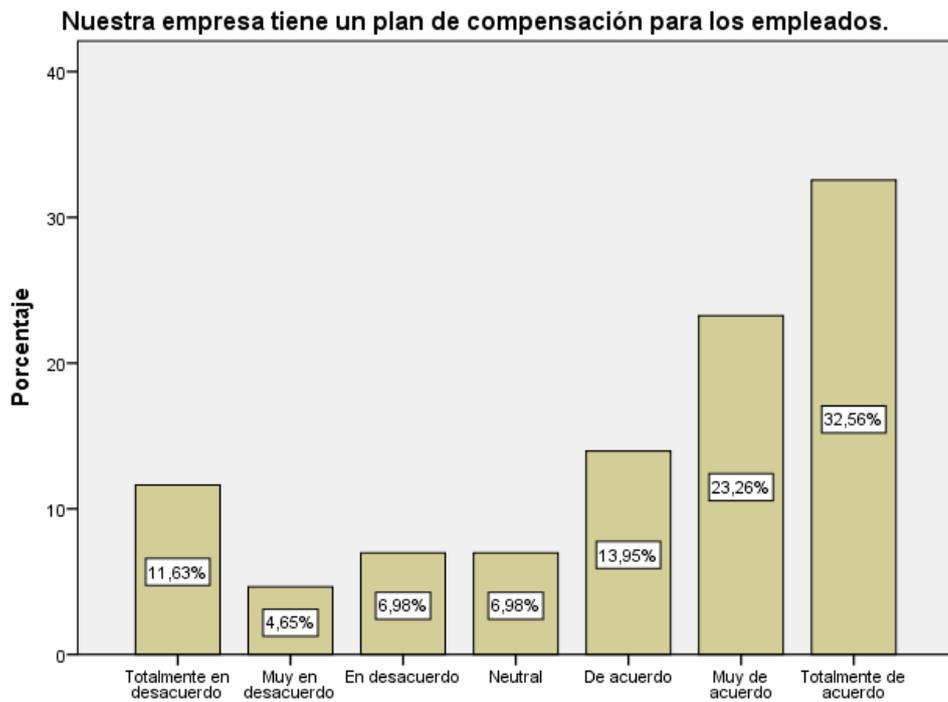
La figura 11 muestra el nivel de acuerdo que tiene el encuestado al consultarle respecto si la empresa camaroneras en la que laboran, cuentan con evaluaciones de desempeño establecidas para sus empleados. Se puede observar que el 44,19% está totalmente de acuerdo, el 25,58% se muestra muy de acuerdo, dejando al 11,63% que dice estar de acuerdo, mientras que el 9,30% dice mantenerse neutral. El 2,33% se manifiesta en desacuerdo, y de la misma forma el 2,33% está muy en desacuerdo, dejando así al 4,65% que dice estar totalmente en desacuerdo respecto a la pregunta en mención. Se puede apreciar que en base a estos datos podemos decir que las empresas gozan de una buena percepción (fortaleza) en cuanto a las evaluaciones que tienen establecidas para medir el desempeño del personal ya que un 74,42% respondieron de manera satisfactoria, mientras que el 9,30% se manifiesta en desacuerdo respecto a que las empresas cuentan con evaluaciones para la selección de personal. Este criterio avala las normas y políticas que tienen los departamentos de RRHH de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Guayaquil.



*Figura 12* Respuesta de los empleados de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si cuentan con un plan de beneficios para empleados.

La figura 12 muestra el nivel de acuerdo que tiene el encuestado al consultarle respecto si las empresas camaroneras en las que trabajan, cuentan con un plan de beneficios para sus empleados. Se puede observar que el 44,19% está totalmente de acuerdo, el 20,93% se muestra muy de acuerdo, dejando al 9,30% que dice estar de acuerdo, mientras que el 6,98% dice mantenerse neutral. El 6,98% se manifiesta en desacuerdo, y de la misma forma el 6,98% está muy en desacuerdo, dejando así al 4,65% que opina estar totalmente en desacuerdo respecto a la pregunta en mención. Se puede apreciar que en base a estos datos podemos decir que las empresas gozan de una buena percepción (fortaleza) en cuanto a los beneficios que las empresas tienen establecidas para el personal ya que un 74,42% respondieron de manera satisfactoria, mientras que el 18,61% desaprueba la gestión que tienen las empresas respecto a los planes de beneficios para los empleados. En base a este criterio podemos decir que los programas y planes de beneficios que implementan los departamentos de RRHH

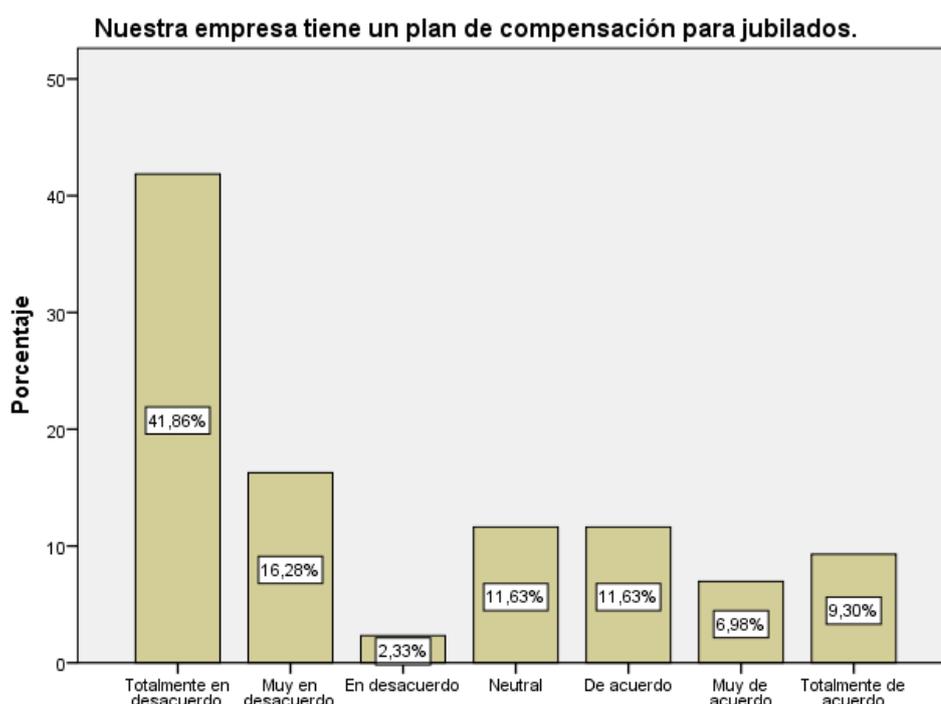
de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Guayaquil tienen una aceptación mayoritaria, pero no hay que desmerecer a las personas que no están de acuerdo y que son alrededor del 20%.



*Figura 13* Respuesta de los empleados de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si cuentan con un plan de compensación para empleados.

La figura 13 muestra el nivel de acuerdo que tiene el encuestado al consultarle respecto si las empresas camaroneras en las que cumplen sus funciones, cuentan con un plan de compensación para sus empleados. Se puede observar que el 32,56% está totalmente de acuerdo, el 23,26% se muestra muy de acuerdo, dejando al 13,95% que dice estar de acuerdo, mientras que el 6,98% dice mantenerse neutral. El 6,98% se manifiesta en desacuerdo, y de la misma forma el 4,65% está muy en desacuerdo, dejando así al 11,63% que opina estar totalmente en desacuerdo respecto a la pregunta en mención. Se puede apreciar que en base a estos datos podemos decir que las empresas gozan de una buena percepción (fortaleza) en cuanto a los planes de compensación que tienen

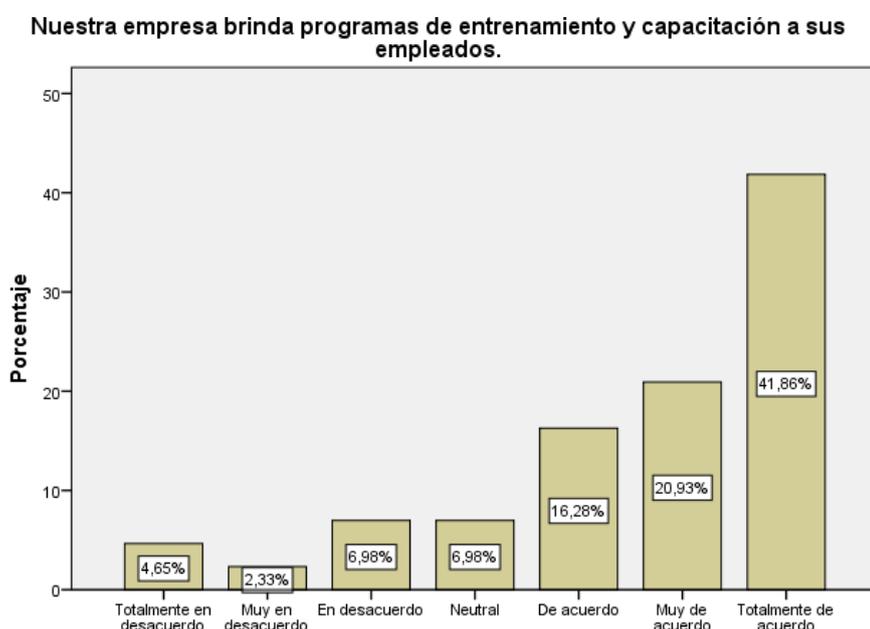
establecidas para los empleados ya que alrededor de un 70% respondieron de manera satisfactoria, mientras que el 18,61% desaprueba la gestión que tienen las empresas respecto a los planes de beneficios para los empleados. En base a este criterio podemos decir que los programas y planes de compensación que implementan los departamentos de RRHH de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Guayaquil tienen una aceptación mayoritaria. Hay que tomar en cuenta también el porcentaje del 23,26% de las personas que opinaron de forma negativa. Se sugiere revisar este tema con acuciosidad y poder modificarlo de ser posible para que la aceptación sea mayoritaria.



*Figura 14* Respuesta de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si cuentan con un plan de compensación para jubilados. Adicionales a los de ley.

La Figura 14 muestra el nivel de acuerdo que tiene el encuestado al consultarle respecto si las empresas camaroneras en las que se desempeñan, cuentan con un plan de compensación para jubilados. Se puede observar que el 41,86% está totalmente en desacuerdo, el 16,28% se muestra muy en desacuerdo, dejando al 11,63% que dice estar de acuerdo, mientras que el

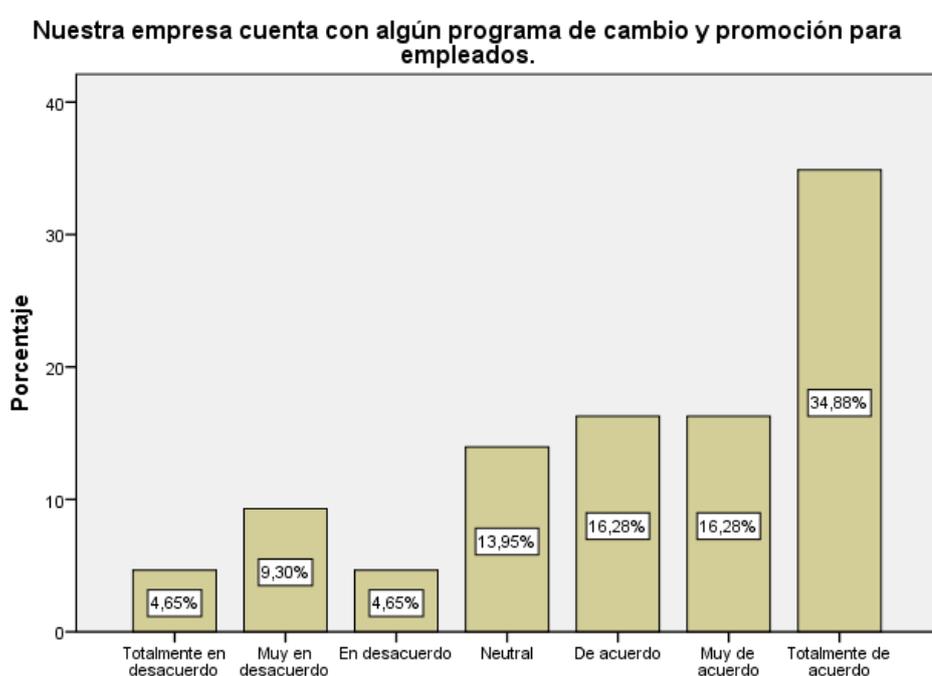
11,63% dice mantenerse neutral. El 2,33% se manifiesta en desacuerdo, y el 6,98% está muy de acuerdo, dejando así finalmente al 9,30% que opina estar totalmente de acuerdo respecto a la pregunta en mención. En base a estos datos podemos decir que, las empresas no cuentan con planes de compensación para jubilados, lo cual se muestra como una debilidad que desincentiva la productividad laboral del empleado



*Figura 15* Respuesta de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si brindan programas de entrenamiento y capacitación a sus empleados.

La figura 15 muestra el nivel de acuerdo que tiene el encuestado al consultarle respecto si las empresas camaroneras en las que desempeñan sus funciones, brindan programas de entrenamiento y capacitación a sus empleados. Se puede observar que el 41,86% está totalmente de acuerdo, el 20,93% se muestra muy de acuerdo, dejando al 16,28% que dice estar de acuerdo, mientras que el 6,98% dice mantenerse neutral. El 6,98% se manifiesta en desacuerdo, y de la misma forma el 2,33% está muy en desacuerdo, dejando así al 4,65% que opina estar totalmente en desacuerdo respecto a la pregunta en mención. En base a estos

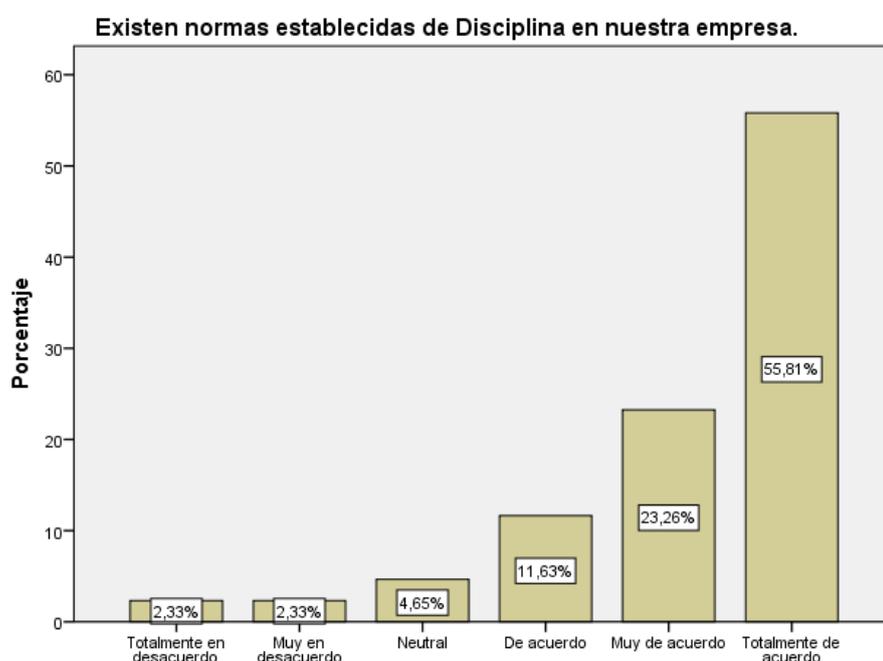
datos podemos decir que las empresas del sector gozan de una buena percepción, siendo esto una fortaleza ya que alrededor de un 80% respondieron en un alto nivel de acuerdo, mientras que el 13,96% no está de acuerdo con los programas de capacitación y entrenamiento que brindan las empresas del sector. En base a este criterio podemos decir que las empresas camaroneras de la ciudad de Guayaquil cuentan con programas de capacitación que implementan los departamentos de RRHH para sus empleados.



*Figura 16* Respuesta de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si cuentan con algún programa de cambio y promoción para empleados.

La Figura 16 muestra el nivel de acuerdo que tiene el encuestado al consultarle respecto si las empresas camaroneras en las que trabajan cuentan con algún programa de cambio y promoción para empleados. Se puede observar que el 34,88% está totalmente de acuerdo, el 16,28% se muestra muy de acuerdo, dejando al 16,28% que dice estar de acuerdo, mientras que el 13,95% dice mantenerse neutral. El 4,65% se manifiesta en desacuerdo, y de la misma forma el 9,30% está muy en desacuerdo, dejando así al 4,65% que opina estar

totalmente en desacuerdo respecto a la pregunta en mención. Con este criterio podemos decir que las empresas del sector gozan de una buena percepción, siendo esto una fortaleza ya que el 67,44% respondieron de manera satisfactoria, mientras que el 18,60% no está de acuerdo con la pregunta en mención. En base a este criterio podemos decir que la mayor parte de las empresas camaroneras de la ciudad de Guayaquil cuentan con programas de capacitación que implementan los departamentos de RRHH para sus empleados.

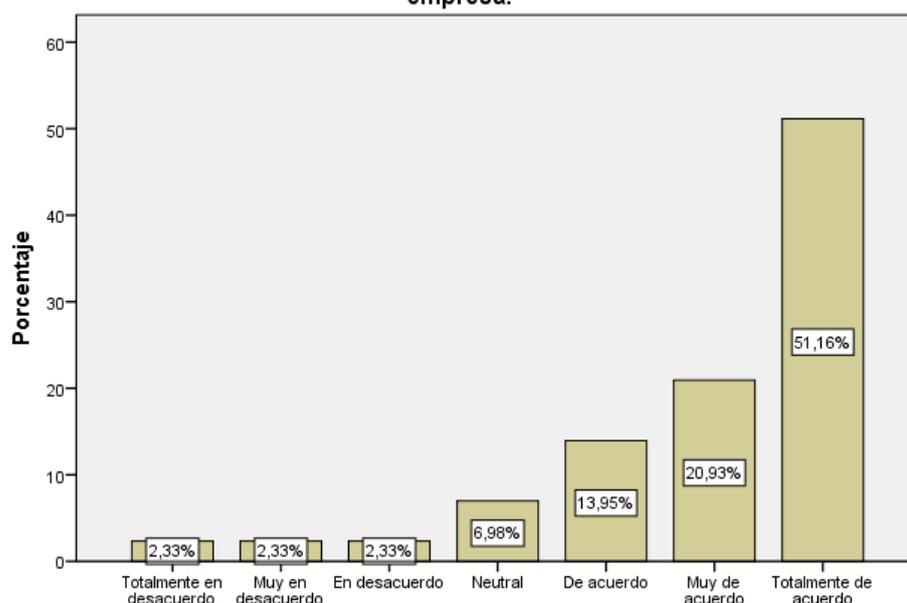


*Figura 17* Respuesta de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si existen normas de disciplina en su empresa.

La Figura 17 muestra el nivel de acuerdo que tiene el encuestado al consultarle respecto si las empresas camaroneras en las que laboran, cuentan con normas de disciplina en sus industrias. Se puede observar que el 55,81% está totalmente de acuerdo, el 23,26% se muestra muy de acuerdo, dejando al 11,63% que dice estar de acuerdo, mientras que el 4,65% dice mantenerse neutral. El 2,33% se manifiesta muy en desacuerdo, y de la misma forma el

2,33% está muy en desacuerdo, dejando así al 4,65% que opina estar totalmente en desacuerdo respecto a la pregunta en mención. Con este criterio podemos decir que las empresas del sector gozan de una buena percepción, siendo esto una fortaleza ya que el 90,70% respondieron de manera satisfactoria, mientras que el 4,66% no está de acuerdo con la pregunta respecto a los programas de cambio y promoción que brindan las empresas del sector. En base a este criterio podemos decir que la mayoría de las empresas de la ciudad cuentan con programas de capacitación para sus empleados.

**Existen normas establecidas de higiene, seguridad y calidad de vida en nuestra empresa.**

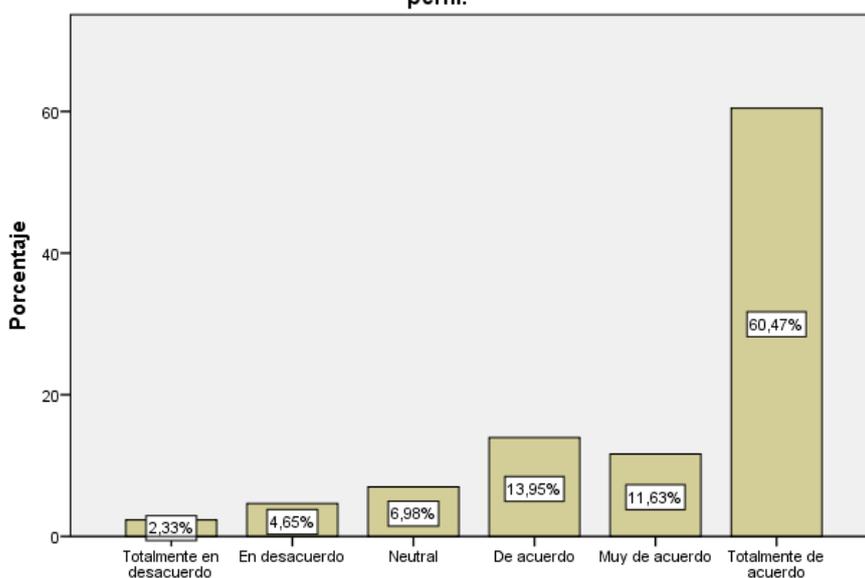


*Figura 18* Respuesta de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si cuentan con normas establecidas de higiene, seguridad y calidad de vida en su empresa.

La Figura 18 muestra el nivel de acuerdo que tiene el encuestado al consultarle respecto si las empresas camaroneras en las que trabajan cuentan con normas establecidas de higiene, seguridad y calidad de vida en sus empresas. Se puede observar que el 51,16% está totalmente de acuerdo, el 20,93% se muestra muy de acuerdo, dejando al 13,95% que dice estar de acuerdo, mientras que el 4,65% dice mantenerse neutral. El 2,33% se manifiesta muy en desacuerdo, y de la misma forma el 2,33% está muy en desacuerdo,

dejando así al 4,65% que opina estar totalmente en desacuerdo respecto a la pregunta en mención. Con este criterio podemos decir que las empresas del sector gozan de una buena percepción, siendo esto una fortaleza ya que el 67,44% respondieron de manera satisfactoria, mientras que el 18,60% no está de acuerdo con los programas de cambio y promoción que brindan las empresas del sector. En base a este criterio podemos decir que la mayor parte de las empresas camaroneras de Guayaquil cuentan con normas establecidas de higiene, seguridad y calidad de vida.

**Existen bases de datos con el registro de los empleados y la información de su perfil.**

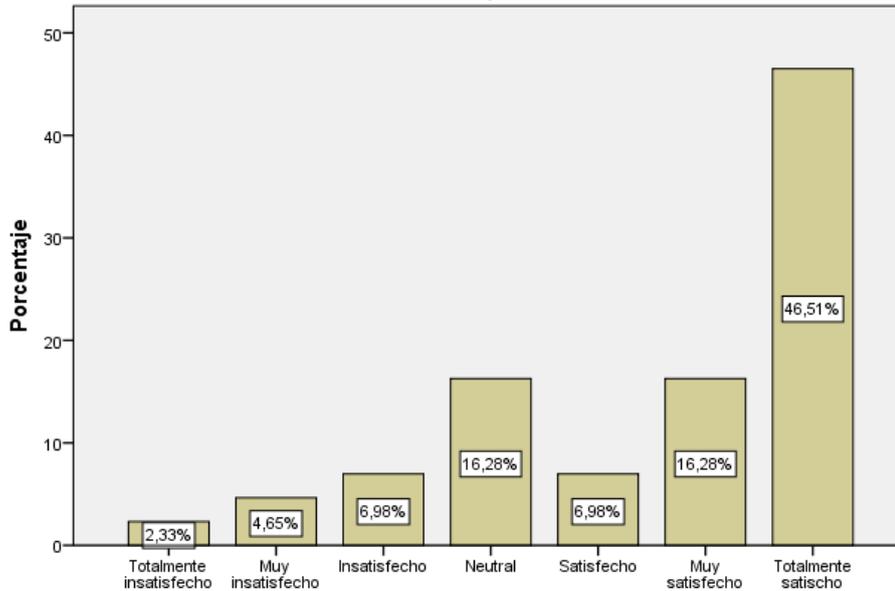


*Figura 19* Respuesta de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si cuentan con bases de datos con el registro de los empleados y la información de su perfil.

La Figura 19 muestra el nivel de acuerdo que tiene el encuestado al consultarle respecto si las empresas camaroneras del sector Guayaquil, cuentan con base de datos con el registro de los empleados y la información de su perfil. Se puede observar que el 60,47% está totalmente de acuerdo, el 11,63% se muestra muy de acuerdo, dejando al 13,95% que dice estar de acuerdo, mientras que el 6,98% dice mantenerse neutral. El 4,65% se manifiesta en desacuerdo, mientras que el 2,33% que opina estar totalmente en desacuerdo respecto a la

pregunta en mención. Con este criterio podemos decir que las empresas del sector en su gran mayoría tienen registro de los empleados, ya que el 60,47% respondieron de manera satisfactoria, mientras que el 13,96% opinan que las empresas no tienen registros de los empleados y la información de su perfil.

**La empresa cuenta con Sistemas de información gerencial que permiten integrar a todos los empleados.**



*Figura 20* Respuesta de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a si cuentan con sistemas de información gerencial que permiten integrar a todos los empleados.

La Figura 20 muestra el nivel de acuerdo que tiene el encuestado al consultarle respecto si las empresas camaroneras en las que desempeñan sus funciones cuentan con sistemas de información gerenciales que permitan integrar a todos los empleados. Se puede observar que el 46,51% está totalmente satisfecho, el 16,28% se muestra muy satisfecho, dejando al 6,98% que dice estar satisfecho, mientras que el 16,28% dice mantenerse neutral. El 6,98% se manifiesta insatisfecho, el 4,65% está muy insatisfecho, dejando así al 2,33% que opina estar totalmente en desacuerdo respecto a la pregunta en mención. Con este criterio podemos decir que las empresas del sector si cuentan con sistemas de información gerenciales que permiten integrar a todos los empleados, ya que alrededor del 70% respondieron de manera satisfactoria,

mientras que el 13,96% no piensa que las empresas del sector tengan estos sistemas. Se sugiere aprovechar los recursos de las herramientas tecnológicas y actualizar el conocimiento y uso de las mismas.

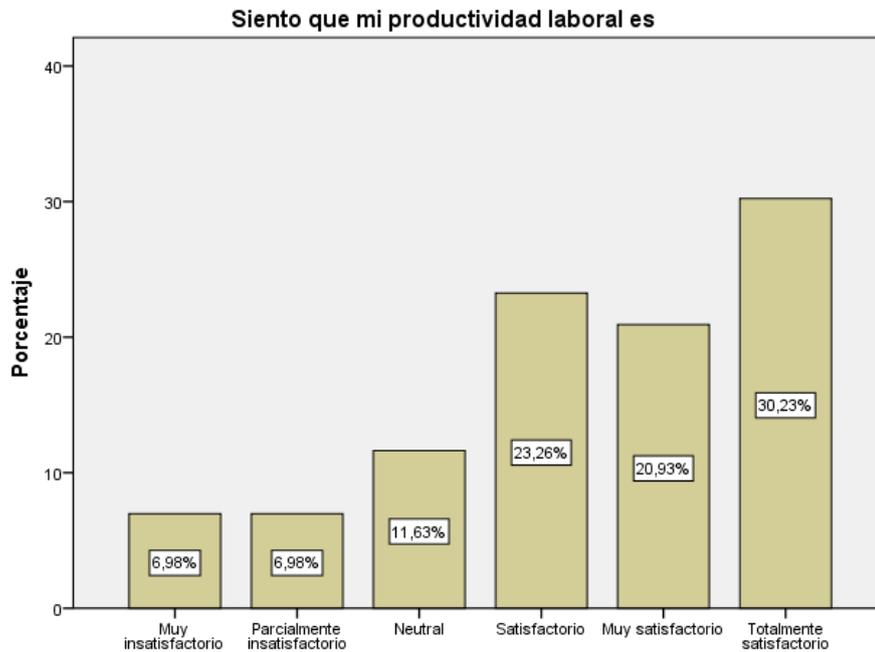


Figura 21 Respuesta de los empleados de las camaroneras encuestadas respecto a la percepción de su productividad laboral.

La Figura 21 muestra la percepción de los empleados respecto a su productividad laboral. Se puede observar que el 30,23% está totalmente satisfecho, el 20,93% se muestra muy satisfecho, dejando al 23,26% que dice estar satisfecho, mientras que el 11,63% dice mantenerse neutral. El 6,98% se manifiesta parcialmente insatisfecho, finalmente el 6,98% está muy insatisfecho. Se puede observar que ningún empleado se mostró totalmente insatisfecho con su productividad. Con este criterio podemos argumentar que la mayor parte de los empleados encuestados manifiesta un nivel satisfactorio de desempeño laboral.

Para corroborar las respuestas se realizó un análisis de correlación entre las preguntas de la encuesta que evalúan los planes de reclutamiento con la pregunta que mide la percepción de productividad laboral.

#### 2.6.4. Resultados de la prueba de correlación.

Con la finalidad de corroborar si los planes de contratación y promoción del empleado tienen un efecto en la productividad laboral se realizó una prueba de correlación de Pearson entre las preguntas de la encuesta que evalúan la presencia de estos planes en contraste con la pregunta que mide la percepción de productividad del empleado. Se espera que esta prueba permita establecer las relaciones entre las variables estudiadas.

Tabla 7

#### *Prueba de Correlación entre plan de contratación y percepción de productividad laboral*

		Nuestra empresa cuenta con un plan o programa de reclutamiento y selección de personal establecido	Siento que mi productividad laboral es
Nuestra empresa cuenta con un plan o programa de reclutamiento y selección de personal establecido	Correlación de Pearson	1	,606**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	43	43
Siento que mi productividad laboral es	Correlación de Pearson	,606**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	43	43

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados de este análisis muestran que existe una correlación del 60,6%, altamente significativa (0,000) entre las preguntas que miden la presencia de planes de reclutamiento y selección de personal y la percepción de productividad laboral del empleado. Esto demuestra que los empleados que fueron seleccionados mediante un proceso establecido de reclutamiento se sienten más productivos en su trabajo, lo cual comprueba los supuestos contemplados en este trabajo.

Tabla 8

*Prueba de Correlación entre evaluación de personal y percepción de productividad laboral*

		Siento que mi productividad laboral es	Nuestra empresa cuenta con evaluaciones establecidas para la selección del personal
Siento que mi productividad laboral es	Correlación de Pearson	1	,442**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	43	43
Nuestra empresa cuenta con evaluaciones establecidas para la selección del personal	Correlación de Pearson	,442**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	43	43

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados de este análisis muestran que existe una correlación del 44,2%, altamente significativa (0,03) entre las preguntas que miden la presencia de evaluaciones establecidas para selección de personal y la percepción de productividad laboral del empleado. Esto demuestra que los empleados que

fueron seleccionados mediante un proceso establecido de reclutamiento se sienten más productivos en su trabajo, lo cual comprueba los supuestos contemplados en este trabajo. No obstante, al parecer las evaluaciones no presentan el mismo nivel de correlación que la pregunta anterior, lo cual sugiere que los empleados no están muy satisfechos con la presencia de evaluaciones.

### 1.8.3. Resultados de la entrevista a los gerentes.

Tabla 9

*Análisis de las respuestas de los entrevistados*

<b>CRITERIO DE ANÁLISIS</b>	<b>Primer entrevistado</b>	<b>Segundo entrevistado</b>	<b>Tercer entrevistado</b>	<b>Cuarto entrevistado</b>
<b>Tipos de programas con los que cuenta la empresa.</b>	La empresa cuenta con programas de reclutamiento de personal establecidos en los manuales de la empresa. Se cuenta con programas de promoción interna y capacitación para empleados.	La empresa sigue un proceso establecido de contratación, pero no cuenta con un manual con un proceso fijo. Se realiza evaluaciones a los candidatos. No hay sistema de compensaciones y no hay capacitaciones.	La empresa cuenta con un manual de procesos de selección y promoción de personal. Se brindan capacitaciones continuas a los empleados.	La empresa tiene un proceso de contratación que lo lleva el departamento de recursos humanos, donde se evalúan los candidatos. Las capacitaciones dependen de la necesidad de la empresa.
<b>Beneficios para empleados.</b>	Planes de beneficios para empleados como comisariato y bonos.	El mayor beneficio es la remuneración al empleado, pues los salarios son muy atractivos.	Se bonifica a los empleados por buen desempeño, a los administrativos se compensan con bonos por no ausentismo. Aunque ahora en pandemia se ha eliminado este beneficio.	Los beneficios de los empleados consisten en bonificaciones al final del año.
<b>Opinión sobre productividad laboral.</b>	Todos nuestros empleados son muy felices en la empresa, ellos saben que nuestra empresa es un buen lugar para trabajar.	Los empleados se desempeñan muy bien, aunque hemos tenido ciertos problemas a partir de la pandemia.	Nuestro principal problema era el ausentismo, muchos empleados se declaraban enfermos, por eso establecimos bonificaciones por no ausentismo.	Muy satisfactorio, todos nuestros empleados son muy productivos.
<b>Problemas o limitaciones.</b>	La mayor parte de nuestros problemas surgen a partir de la pandemia, el rendimiento disminuyó mucho.	Todo iba bien hasta antes de la pandemia.	El ausentismo, hasta antes de la pandemia. Ahora los problemas son de otra índole, pues ahora hacemos la mayor parte de trabajo desde casa.	Sin duda, el COVID nos trajo muchos problemas, esperemos pronto retomar la normalidad.
<b>Visión general sobre los planes de contratación en el desempeño laboral.</b>	Diría que ayuda mucho pues, así el empleado sabe lo que debe hacer y cómo hacerlo.	No tenemos un plan establecido como tal, pero nos aseguramos de contratar el mejor personal.	El efecto es muy positivo, establece los criterios que la empresa requiere de sus empleados.	Los planes de contratación de RRHH permiten hacer las mejores contrataciones.

Los resultados de las entrevistas a los gerentes evidencian que la mayor parte de empresas cuentan con programas establecidos de contratación ejecutados por el departamento de Recursos Humanos y aquellas que no tienen un plan o programa como tal, sí cuentan con evaluaciones que realizan a los candidatos que reclutan. En cuanto a los beneficios para empleados, la mayoría de los gerentes entrevistados manifestaron que los beneficios se traducen en bonos a los empleados por desempeño, aunque indicaron que a partir de la pandemia del COVID estos beneficios han sido eliminados o han disminuido.

Respecto a la productividad laboral, todos los encuestados indicaron que el desempeño de sus empleados es muy satisfactorio, tan solo uno de los gerentes indicó que tenían problemas de ausentismo antes de la pandemia. No obstante, todos los entrevistados indicaron que a partir de la pandemia la situación se complicó, lo cual tuvo un efecto en el rendimiento de los empleados, principalmente porque es más difícil llevar control de las actividades de los trabajadores, pues ahora realizan actividades desde casa.

Finalmente, todos los entrevistados indicaron que contar con un programa, plan o proceso de reclutamiento de personal, les ha permitido contratar a los mejores elementos posibles.

## **CAPITULO IV**

### **La Propuesta: Plan Estratégico para el mejoramiento del modelo de contratación de personal en las empresas camaroneras de la ciudad de Guayaquil.**

#### **4.1. Análisis situacional**

Siendo el camarón el segundo rubro de exportación después del banano y plátano con un valor FOB de 1.269,7 millones de dólares, según el informe de Evolución de la Balanza Comercial publicada por el Banco Central del Ecuador (BCE), de enero a abril de 2020, lo cual representó el 26,3% de las exportaciones no tradicionales del país. Según el mismo informe, del total de las exportaciones de camarón, China concentra el 60,2% del mercado para el camarón ecuatoriano, con un total de 141.635,42 TM y un valor FOB de 764 millones de dólares aproximadamente, seguido de EEUU con el 14% del total de exportaciones con 28.847,93 TM y 178 millones de dólares en valor FOB(BCE, 2020)

Sin embargo, la pandemia ocasionada por el COVID – 19 tuvo un impacto en el crecimiento del sector, desacelerando el crecimiento sostenido del 28% al 4%, lo cual representa una pérdida al sector de al menos \$162 millones, lo que se agrava por la caída de los precios internacionales(BCE, 2020)

El impacto económico sufrido por el sector a partir del COVID – 19 se dejó sentir tanto en el mercado laboral como para el sector de la industria camaronera. Aunque a simple vista las cifras de exportación de camarón reflejarían un incremento de 54 millones de libras entre enero a abril de este año, con 483 millones de libras exportadas y un equivalente a \$1223 millones, es decir, un 13

% más de volumen y 8 % más en facturación en comparación con el mismo período del 2019, según la fuente el estancamiento que ha sufrido el sector a causa de la pandemia es el peor de los últimos ocho años, lo que ha representado un aproximado de \$162 millones en pérdida (BCE, 2020)

Por otro lado, la emergencia del COVID – 19 ha puesto en riesgo más de 508.000 empleos y otras 233.000 pasarían a la informalidad y según estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), la tasa de desempleo podría crecer a 6,5%, lo cual incluye al sector camaronero, más aún con la caída de los precios del crustáceo en los mercados internacionales (BCE, 2020).

Internamente para el sector fue muy desfavorable y esto provocó el despido de personal de manera masiva. Debido a esta situación es primordial poder seleccionar de manera efectiva al personal operativo para las empresas del sector. Ya que esto permitiría optimizar el recurso humano y de esta manera la eficiencia en la productividad.

#### **4.1.1. Análisis FODA**

El análisis FODA o DAFO analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afronta el sector, con el fin de obtener la combinación exacta que permita optimizar sus recursos, logrando las mejores ventajas en el mercado (Rojas, 2009). Para este trabajo, el análisis FODA es el producto de los resultados de la investigación realizada a camaroneras a través de la encuesta y del análisis del sector.

Tabla 10

*Matriz FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector cuenta con programas de entrenamiento y capacitación para sus empleados.</li> <li>• Cuentan con normas de disciplina para sus empleados</li> <li>• El sector cuenta con evaluaciones establecidas para la contratación de personal</li> <li>• Cuentan con base de datos, registros de empleados y la información de su perfil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de sistemas gerenciales que permitan integrar a todos los empleados</li> <li>• Gran oferta de mano de obra.</li> <li>• Software y plataforma de fuente abierta</li> <li>• Ley humanitaria vigente</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con planes de compensación para jubilados, adicionales a los beneficios de ley.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panorama político adverso.</li> <li>• Crisis post – COVID – 19</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado por el autor

## 4.2. Indicadores claves de gestión

Actualmente la situación en el país es muy desalentadora, y por tal razón es de suma importancia el minimizar los costes para la organización en todos los aspectos. De tal forma que, basándonos en el estudio de este trabajo, procederemos a utilizar los indicadores claves de gestión en RRHH.

Teniendo en cuenta a los “KPI”(Key Performance Indicators) como unidad métrica que mide el rendimiento de una actividad o proceso concreto, podemos utilizarlos como referencia a la hora de evaluar el proceso de contratación de personal, que llevan a cabo las empresas del sector camaronero de la ciudad de Guayaquil.

### 4.2.1. Duración en el puesto

Muchas fugas de talento suelen tener una estrecha relación con el tiempo que pasa un empleado en un mismo cargo. Si los tiempos son demasiado largos, muchos empleados tienden a buscar nuevas oportunidades y salir de la

empresa. El tiempo promedio que un empleado pasa con la compañía ayuda a determinar la satisfacción de los empleados y la retención del talento, para de esta manera minimizar el riesgo que tendrían las empresas del sector por fugas de talento.

#### **4.2.2. Retención del talento**

La retención de talento es un KPI de recursos humanos que indica la estabilidad laboral de una empresa. Permite conocer la disposición media del empleado a quedarse en la empresa y va ligado a otros factores como la retribución o el clima laboral. Además del coste de perder a un empleado, la fuga de talento implica tiempo para reclutar a una nueva persona y formarla. Un índice de rotación de personal alto implica grandes costes para la empresa empleadora.

#### **4.2.3. Índice de satisfacción del empleado**

Esta es una métrica clave que subyace a la retención de talento humano, y por lo tanto su valoración es similar. Podemos identificar si el empleado está conforme y comprometido con la institución, ya que de eso depende su desempeño en las empresas del sector

#### **4.2.4. Absentismo Laboral**

Este indicador mide las ausencias de los empleados en sus puestos de trabajo por motivos de retrasos, bajas médicas o ausencias justificadas o injustificadas. Este indicador puede ayudar a predecir bajas en el equipo o problemas de funcionamiento dentro de la organización, para de esta manera optimizar la productividad de las empresas del sector

#### **4.2.5. Formación y capacitación**

La formación para empleados influye directamente en el desarrollo de la actividad profesional de la empresa. Este KPI permite optimizar la productividad

de cada trabajador. Mediante planes de formación subvencionada para empresas es posible mejorar el employer branding de la empresa, motivar a los trabajadores, aumentar los niveles de satisfacción de los trabajadores y el tiempo que tarda un empleado en llevar a cabo una tarea.

#### **4.2.6. Tiempo medio por contratación**

El tiempo que transcurre entre que un empleado comunica su baja y deja la empresa hasta que otro candidato es seleccionado y empieza a trabajar supone un gran coste para la empresa. Es posible optimizar el tiempo medio por nueva contratación, pero es una métrica que debe analizarse con precaución ya que influyen muchos factores.

#### **4.2.7. Promedio de tiempo para alcanzar objetivos**

Este indicador clave permite medir la eficacia de los empleados de la empresa. Es conveniente medirlo tanto en nuevas contrataciones como en empleados que ya están trabajando en la empresa. La tendencia de este KPI de recursos humanos es disminuir progresivamente, ya que, el empleado adquiere experiencia en su puesto de trabajo con el tiempo. En algún momento es habitual que este indicador quede estancado, ya que el tiempo en el que se realiza una tarea no puede optimizarse infinitamente.

#### **4.2.8. Accidentalidad laboral**

El objetivo de toda empresa es alcanzar el 0% en lo que accidentes laborales se refiere, a pesar de que resulta casi inevitable que se pierdan horas de trabajo anualmente por culpa de un accidente de trabajo. Si el responsable de recursos humanos detecta un incremento en la accidentalidad laboral, deberá investigar las causas.

## **4.3. Descripción del modelo de contratación de personal**

### **4.3.1. Fases de implementación**

**4.3.1.1. Primera fase: Reclutamiento.** Este es el primer paso en el proceso de contratación de personal, Cuando la planificación de recursos humanos indica la necesidad de mano de obra adicional, las organizaciones tienen un sin número de opciones para hacer. Este puede ser el primer paso en una contratación a gran escala y proceso de selección. Teniendo en cuenta la información detallada en el presente trabajo, podemos sugerir al momento de reclutar el personal que sea de una manera segmentada y específica en lo que se requiere en competencias contratar, para evitar así el tiempo y costo que conlleva el capacitar al personal que no tiene ningún conocimiento del puesto ofertado

**4.3.1.2. Segunda fase: Selección de personal.** La selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. Es preciso emplear instrumentos evaluativos idóneos, que de no utilizarse podría acarrear otro proceso de incorporación, pero no un proceso de selección de personal adecuado.

**4.3.1.3. Tercera fase: Pruebas de selección.** Las pruebas de selección se utilizan para identificar al solicitante habilidades que no pueden determinarse en un proceso de entrevista. Usando una variedad de pruebas métodos, los solicitantes son calificados en aptitud, personalidad, habilidades, honestidad y motivación. Las pruebas de selección correctamente diseñadas son estandarizadas, confiables y válidas en predecir el éxito de un solicitante en el trabajo.

**4.3.1.4. Cuarta fase: Contratación del personal.** En esta fase previa a la revisión de las pruebas de selección, se define ya al personal que ocupara las vacantes ofertadas por la empresa. Cabe mencionar que aquí culmina el proceso de reclutamiento del personal pero luego hay que proceder con los programas de desarrollo del personal, mantenimiento del personal y monitoreo del mismo.

**4.3.1.5. Quinta fase: Programa de entrenamiento y capacitación.** Este programa no solamente es para el personal nuevo cabe recalcar, solo se lo menciona de manera continua al proceso de selección y contratación del recurso humano. Por medio del mismo podemos mantener a todo el personal capacitado y actualizado en cada una de sus competencias.

**4.3.1.6. Sexta fase: Programa de concientización de normas y procesos internos.** En esta etapa se socializa al personal sobre las normas y procedimientos internos, que van desde la misión y visión institucional, pasando por normas de higiene y disciplina. Asegurando de esta manera la entrega y el compromiso del recurso humano para con la empresa y por consiguiente la calidad de vida y el ambiente laboral.

**4.3.1.7. Séptima fase: Monitoreo del personal.** Se debe mantener una constante retroalimentación de los colaboradores de la empresa, empleando sistemas de comunicación gerenciales que faciliten el estudio y análisis de los mismos, para de esta manera tomar decisiones más acertadas en cuanto al manejo interno de la empresa.

## **4.4. Objetivos de la propuesta**

### **4.4.1. Objetivo general**

Mejorar el sistema de contratación del personal de las empresas del sector camaronero de la ciudad de Guayaquil, empleando sistemas idóneos de evaluación para cada cargo específico

### **4.4.2. Objetivos específicos.**

Los objetivos tienen estrecha correlación con los KPI planteados por la organización, de los cuales subyacen los siguientes planteados a continuación

- Mejorar las capacidades de los colaboradores de las empresas del sector camaronero de la ciudad de Guayaquil. Es posible mejorar la “marca como empleador” de la empresa, motivar a los trabajadores, aumentar los niveles de satisfacción de los trabajadores y el tiempo que tarda un empleado en llevar a cabo una tarea.
- Reducir el nivel de absentismo de los empleados en sus puestos de trabajo por motivos de retrasos, bajas médicas o ausencias justificadas o injustificadas. De esta manera reducimos los costes por el particular en mención
- Reducir las fugas de talento que suelen tener una estrecha relación con el tiempo que pasa un empleado en un mismo cargo. Si los tiempos son demasiado largos, muchos empleados tienden a buscar nuevas oportunidades y salir de la empresa
- Optimizar de manera eficiente el recurso humano de la empresa y retener los talentos de la misma.

- Mejorar el índice de satisfacción del colaborador interno y a su vez el ambiente laboral
- Reducir la tasa de accidentalidad laboral al 0%

#### **4.5. Discusión del modelo**

En base al presente estudio debemos puntualizar que los sistemas de contratación del sector camaronero, de acuerdo a la información disponible indican que se selecciona personal sin ninguna instrucción formal para actividades que no requieren conocimientos previos como el pelado y descabezado, pero si se toma en cuenta la velocidad con la que los aspirantes desarrollan estas actividades, puesto que de eso depende que los contraten. Dada la presión que hay en esta área, se encuentra una alta rotación del personal, además que el salario que se percibe está en función del volumen de camarón que logran procesar.

Para el trabajo en máquinas y empaquetado los requisitos son mayores se exige que el personal tenga una instrucción formal mínima de bachiller y experiencia en alguna empresa del sector, pero a diferencia de lo mencionado arriba, en esta área existen una mejor estabilidad laboral, puesto que se paga un salario fijo, lo que reduce la presión de los trabajadores y se pueden concentrar en perfeccionar sus habilidades para mantener sus puestos. La composición de la fuerza de trabajo de la industria muestra que la mayoría de personas que trabajan son mujeres como señala Pro Ecuador (2020) “El 60% de las personas que trabaja en la cadena productiva del camarón ecuatoriano, desde su captura hasta su procesamiento son mujeres”.

Con base de estos antecedentes del modelo actual de contratación podemos puntualizar lo siguiente:

- Se debe de contratar pensando en la polifuncionalidad del colaborador
- No solo se debe medir la velocidad, sino también el conocimiento y experiencia del puesto
- Se debe analizar y diferenciar las necesidades del personal, ya que según la información recopilada “El 60% de las personas que trabaja en la cadena productiva del camarón ecuatoriano, desde su captura hasta su procesamiento son mujeres

#### **4.6. Limitaciones**

Al tratarse de un análisis sectorial, debemos enfatizar que el alcance del mismo no proyecta un escenario totalmente confiable en cuanto a sus resultados, debido a que no todas las empresas del sector tienen una misma realidad. La falta de trabajos realizados de este tipo y la poca colaboración de las personas al momento de tomar las muestras fue una limitante para ahondar más en el tema. No obstante, podemos manifestar que los datos son diáfanos y nos entregan una visión clara del problema en el sector al momento de contratar personal.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo el presente trabajo de investigación tuvo como propósito hacer un análisis de los efectos de los modelos de contratación de personal en los indicadores clave de productividad de la industria camaronera en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de sustentar teórica y metodológicamente un modelo de contratación de personal en esta industria, diseñado a partir de los resultados del análisis.

El primer objetivo de este estudio fue realizar una revisión de literatura sobre las teorías y conceptos relacionados a cada variable y la propuesta. La variable GRH (gestión de recursos humanos), las fases por las que ha pasado la GRH las cuales son; administrativa, de gestión, de desarrollo, estratégica, por competencias, y del conocimiento. Para luego llegar a los modelos de selección. Luego de la revisión de la literatura se pudo determinar los elementos teóricos sobre los modelos de selección de personal que existen y alinearnos a uno de ellos en particular.

A decir de los resultados las camaroneras si cuentan con un plan o programa de reclutamiento y selección de personal, ya que el más del 75% de la muestra respondió de manera satisfactoria, mientras que el 11,63% dice mantenerse neutral. Dejando así un pequeño porcentaje entre los que están en desacuerdo hasta los que están totalmente en desacuerdo, sumando un porcentaje del 11,63% respectivamente. En cuanto a que si conoce y se identifica con la misión, visión, principios, valores y normas de la empresa un poco más del 80% de la muestra respondió de manera satisfactoria, mientras que el 4,65% dice mantenerse neutral. Dejando así un pequeño porcentaje entre los que están en desacuerdo hasta los que están muy en desacuerdo, sumando un porcentaje del

11,63%. Si cuentan con evaluaciones establecidas para la selección del personal ya que un 74,42% respondieron de manera satisfactoria, mientras que el 9,30% desaprueba la gestión. También cuentan con evaluaciones de desempeño establecidas para sus empleados ya que un 74,42% respondieron de manera satisfactoria, mientras que el 9,30% desaprueba la gestión de las pruebas. El sector si brinda programas de entrenamiento, capacitación y también posee programas de compensación y de jubilación para sus empleados.

El análisis de correlación permitió concluir que, contar con un plan o programa de reclutamiento de personal, al mismo tiempo que evaluaciones para los candidatos tienen una correlación con la percepción de productividad laboral del empleado. Los resultados del análisis cuantitativo se corroboró con las respuestas de las entrevistas realizadas a los gerentes, quienes indicaron que las empresas que dirigen cuentan con programas de reclutamiento y evaluación de personal, así como sistemas de beneficios a sus empleados, aunque indicaron que la pandemia del COVID ha resultado en una disminución de la productividad laboral; todo debido a la distancia que provoca el teletrabajo; por último todos los entrevistados indicaron que contar con un plan, programa o proceso de reclutamiento ha permitido realizar una buena contratación de personal.

Finalmente, a partir de los resultados de la investigación se diseñó un plan estratégico para mejorar el modelo de contratación de personal en las empresas camaroneras de la ciudad de Guayaquil. La propuesta busca reducir el nivel de absentismo de los empleados en sus puestos de trabajo por motivos de retrasos, bajas médicas o ausencias justificadas o injustificadas. Mejorar el índice de satisfacción del colaborador interno y a su vez el ambiente laboral, mejorar las

capacidades de los colaboradores de las empresas del sector camaronero y reducir el número de fugas de talento de las mismas.

## **RECOMENDACIONES.**

Las recomendaciones que se realizan en este trabajo se derivan de las limitaciones y sobre las bases de las conclusiones del estudio. En primer lugar, cabe indicar que para el análisis del presente trabajo se tuvo un poco de resistencia en cuanto a la muestra tomada y la carencia de investigaciones hacia el tema. Por lo tanto es primordial el resaltar la necesidad de seguir estudiando el particular en mención. Basados en los resultados de la investigación podemos sugerir que las futuras contrataciones que realicen las empresas del sector, tomen en cuenta que no solo se debe contratar personal para cubrir un puesto específico sino que se debe pensar en la polifuncionalidad del recurso humano, que no solamente se debe medir la velocidad que tiene un colaborador vs otro, sino que también se debe considerar el conocimiento y experiencia del puesto. Se debe estudiar desde el reclutamiento a los futuros colaboradores para optimizar la segmentación y contratar de manera eficiente al personal, mantener un programa de capacitación constante y actualizada para ellos, socializar normas de disciplina y monitorear al recurso humano.

## Bibliografía

- Achilles, F. (2014). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Panamá: Limusa.
- Álava, D. (2018). Gestión del Talento Humano en Industrias Primarias del Ecuador, Caso camaroneras del norte de Manabí. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 22(89), 44 - 49.
- Alles, M. (2017). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Bogotá: Granica.
- Alvarado, J. (2017). El sector secundario en el crecimiento económico. *Estudio de caso*, 18.
- Alvarez, A. (2013). *La medición de la eficiencia y la productividad*. Bogotá: Norma.
- Amador, R., Rodríguez, C., Serrano, J., Adrián, J., & Martínez, S. (2017). *Estrés y burnout en docentes de educación media superior*. México: Revista de medicina, salud y sociedad.
- Amorós, E. (2016). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Norma.
- Amutio, A., Ayestaran, S., & Smith, J. (2014). *Evaluación del burnout y bienestar psicológico en los profesionales sanitarios del País Vasco*. México: Revista psicológica de trabajo y de las organizaciones.
- Anaya, J. (2017). *Innovación y mejora de procesos logísticos*. Madrid: Esic.

- Argandona, L. B. (2016). Sector Camaronero: Evolución y proyección a corto plazo. *FCSH OPINA*, 87, 2 - 7.
- Ballivian, R., & Gonzales, C. (2006). Los nuevos modelos de gestión del principal activo de una empresa. *Gestiopolis*, 1-20.
- BCE. (2020). *Evolución de la Balanza Comercial Enero – Abril 2020* . Quito: Banco Central del Ecuador.
- Beltran, R. (2017). *Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares*. Guayaquil: Universidad Católica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (tercera ed.). Bogotá: Prentice Hall.
- Bernanbé, L. (2019). *Sector camaroneero: evolución y proyección a corto plazo*. Guayaquil: Espol.
- Besseyre Des Horts, C. (1994). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Editorial Deusto: Madrid.
- Brown, D. (2004). Unwanted online jobseekers swamp HR staff, . *Canadian HR Reporter*, 1-1.
- Bustillo, C. (1994). *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas*. Madrid: Editorial Capital Humano.
- Carrascosa, F. (2018). *Estudio descriptivo - comparativo*. San Juan: Facultad de filosofía humanidades y artes.

- Castro, W. (2015). *Analisis de las reformas tributarias e incidencia en la recaudacion de los principales impuestos del Ecuador 2009 - 2015*.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestion del talento humano*. Bogota: Pretince hall .
- Chiluiza, P. (2016 de mayo de 2016). *Origen y Evolucion de los impuestos en el Ecuador*. Quito: Limasa. Obtenido de <https://prezi.com/zj8gmxjvltwz/origen-y-evolucion-de-los-impuestos-en-el-ecuador/>
- Chumán, R. (2014). *Código Tributario*. México: Limusa.
- Creswell, J. (2009). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage.
- Crowley, E. (2002). Personnel Selection Employment Interviews. *Criteria*, 13-15.
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en Ciencias Experimentales y Sociales. *Laurus*, 12, 180-205.
- De la Rosa, R. (2014). Modelo de Gestión Administrativa. *Repositorio UG*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1639/1/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20PARA%20EL%20CABILDO%20DE%20LA%20COMUNA%20SAN%20RAFAEL%2C%20PARROQUIA%20CHANDUY%2C%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%2C%20A%C3%91O%2>

- de Mesquita, L., & de Aquino, C. (2015). Employee Turnover and Organizational Performance: a Study of the Brazilian Retail Sector. *Brazilian Business Review*, 12(4), 27 - 56.
- Elvira, M. y. (2005). Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina. *Universidad Business Review*, primer trimestre, número 005, 28-45.
- Eras, R., & Lalangui, M. (2019). Análisis de los Factores Estratégicos que inciden en la producción camaronera ecuatoriana. *XXIV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México.
- Evans, B. (2004). Personnel Selection Methods and Problems, Older workers. *Canadian RH Reporter*, 19-23.
- Fernandez, P. (2015). *Las pymes en latinoamerica*. Bogotá: Norma.
- Gamarra, Ó. B. (2014). *Sistema de Medición de la productividad del Recurso Humano*. Madrid: Las brujas.
- García, P. (2017). *Introducción a la investigación biantropológica en actividad física, deporte y salud*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2007). *MANAGING HUMAN RESOURCES*. Madrid: Pearson Education.
- Harper, & Lynch. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Gaceta de Negocios.
- Hernández - Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

- Herzberg, F. (2015). *Motivación laboral y la gestión de recursos humanos*. Madrid: Gestion en el tercer milenio.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2017). *Paradimas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: CEC.
- Iglesias, D. H. (2002). Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario. *Estación Experimental Agropecuaria Anguil. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*.
- INEC. (2018). [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf): [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)
- Koontz, H. (2016). *Administración*. Buenos Aires: Limusa.
- Krajewski, L. (2016). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Pearson Educación.
- Lauzurica, J. (2015). *Los impuestos especiales*. Barcelona: ESIC.
- Leach, P. (2017). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Limusa.

- Levine, J., & Choi, H.-S. (2004). Impact of personnel turnover on team performance and cognition. En S. Salas, & S. Fiore, *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance* (págs. 153–176). American Psychological Association.  
doi:<https://doi.org/10.1037/10690-008>
- Liquidano, M. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y administración*, 145-178.
- LLopis, R. (2015). *Grupos de discusión*. Barcelona: ESIC.
- López, N., Montes, J. I., & Vázquez, C. (2016). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. La Coruña: Netbiblo.
- Mar, M. d. (2016). *Las competencias normativas de las comunidades autónomas en los tributos cedidos*. Barcelona: ESIC.
- Millward, L., & Cropley, M. (2003). Psychological contracting: Processes of contract formation during interviews between nannies and their employers. *Journal of Occupational and*, 76-213.
- Moscoso, S., & Salgado, J. (2004). Fairness Reactions to Personnel Selection. *Employee Selection*, 187-197.
- Naghi, M. (2015). *Metodología de la investigación*. Madrid: Limusa.
- Ortíz, A. (2015). *Lúdica y creatividad familiar para el crecimiento y desarrollo humano de tus hijos*. Colombia: Ediciones CEPEDID.

- Pérez Molina, A. I., & Gisbert Soler, V. (2017). La continuidad en la Empresa Familiar. *Dialnet*.
- Pilamunga, C. (2017). *El protocolo familiar*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato .
- Porter, M. (2004). *Cadena de valor*. . México: Editorial CECSA.
- Pro - Ecuador. (2018). *China mantiene el arancel de importación del 5% para el camarón ecuatoriano*. Quito.
- Pro - Ecuador. (2019). *Ficha de camarón*. Quito. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-de-camarón>.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.
- Rice, P. (2017). *El desarrollo humano*. Bogotá: Norma.
- Santamaria, E. (2017). *Sucesión en las empresas familiares*. Ambato: Universidad tecnica de Ambato.
- Spencer, M. (2014). *Economía Contemporánea*. Lima: Limusa.
- Stallings, B. (2014). *Financiamiento para el desarrollo: América Latina desde una perspectiva comparada*. United Nations Publications: CEPAL.
- Sveiby, K. E. (1997). the new organizational wealth managing and measuring knowledge. *Berret-Koehler publisher Inc*.

- Tomalá, A. (2017). *Las empresas familiares*. Guayaquil: Univesida de Guayaquil.
- Tomalá, T. (2016). *la recaudación tributaria del IVA y su efecto socio económico periodo 2008-2015*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Toro, I., & Parra, R. (2017). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Medellín: EART.
- Vacchiano López, C. (2017). *La sucesión en la empresa familiar*. España: Fundación EOI.
- Valle, C. (1995). *La gestión estrategica de los recursos humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Valle, R. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Pearson, Prentice Hal.
- Velásquez, M. I. (1995). *Indicadores de competitividad y productividad, revisión analítica y propuesta sobre su utilización*. Bogotá: CEPAL.
- Werther, W., & Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: Mac Graw – Hill .
- Wilk, S., & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods,. *Personnel Psychology*, 56:1.
- Yoguel, G., Koenig, V. M., & Angelelli, P. (2018). *Los problemas del entorno de negocios: el desarrollo competitivo de las PyMEs argentinas*. Sevilla: FUNDES.

Zambrano, A. (2014). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión personal*. México: Limusa.

Zayas, P. (1996). *¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?* La Habana: Editorial Academia,.

## Anexos

### Anexo A Cuestionario

**Al siguiente cuestionario responda en una escala del 1 al 7 según su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde los valores uno (1) es el nivel más bajo de acuerdo y siete (7) es el nivel más alto.**

#### **Admisión de personas**

Nuestra empresa cuenta con un plan o programa de reclutamiento y selección de personal establecido.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Conozco y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas de la nuestra empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

#### **Aplicación de personas**

Nuestra empresa cuenta con evaluaciones establecidas para la selección del personal.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nuestra empresa tiene un plan de evaluación del desempeño del empleado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

#### **Compensación de personas**

Nuestra empresa cuenta con beneficios y servicios para empleados

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nuestra empresa tiene un plan de compensación para los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nuestra empresa tiene un plan de compensación para jubilados. Adicional a los de ley.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

### **Desarrollo de personas**

Nuestra empresa brinda programas de entrenamiento y capacitación a sus empleados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nuestra empresa cuenta con algún programa de cambio y promoción para empleados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

### **Mantenimiento de personas**

Existen normas establecidas de Disciplina en nuestra empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Existen normas establecidas de higiene, seguridad y calidad de vida en nuestra empresa

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

### **Monitoreo de personas**

Existen bases de datos con el registro de los empleados y la información de su perfil.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La empresa cuenta con Sistemas de información gerencial que permiten integrar a todos los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Siento que mi productividad laboral es.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---