



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación
Para la Obtención del Título de:
Psicóloga Laboral y Empresarial

Tema:
Autonomía y reestructuración del departamento RRHH en proceso de
selección para contratar personal caso: “SERDRA”

Autora:
Mercedes Graciela Poma Uve

Directora del Trabajo de Titulación:
Ing. Karina Muñoz Loor, MSc

2023

Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTOS

Esta Informe académico fue un proceso de aprendizaje, que necesito de la paciencia de mucha gente para llegar a buen término. Por esto, agradezco al Servicio de Dragas y sus funcionarios por permitirme realizar este trabajo en esa institución.

También agradezco a los de profesores de la Universidad, porque día a día, clase a clase y tema a tema pudieron inducir en mí una visión integral de mi carrera, una visión crítica de mi país y del mundo. Gracias, y espero aprovechar todo lo que me dieron.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mi Madre y a mi Hija.

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi Madre, quien a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. A mi Hija por soportar mis ausencias. Es por ello por lo que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones pertenece exclusivamente al autor.

Mercedes Graciela Poma Uve

AUTONOMÍA Y REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO RRHH EN PROCESO DE SELECCIÓN PARA CONTRATAR PERSONAL CASO: “SERDRA”

Mercedes Graciela Poma Uve
mgpuve33@hotmail.com

RESUMEN

El Servicio de Dragas (SERDRA), es un reparto de la Armada del Ecuador, dedicado al dragado de puertos, vías marítimas, rellenos hidráulicos, etc., teniendo buques y equipo especializado, que afronta un problema al no seleccionar a su personal, por ser parte de la Armada este trabajo realiza la Dirección de Personal. Por esto el objetivo del trabajo es Proponer la Autonomía y la reestructuración del departamento de RRHH para la selección del personal mediante la obtención de la delegación de la autoridad legal competente y mejorar la contratación del Personal en el SERDRA, el enfoque de la investigación es mixta, transversal, de alcance exploratoria, de diseño no experimental, siendo la encuesta, la entrevista y la revisión de documentación las herramientas de recolección de datos, utilizando el método deductivo dentro del marco teórico y el inductivo desde el planteamiento del problema hasta las conclusiones. Las encuestas se realizaron al personal y las mismas preguntas a manera de entrevistas fueron dirigidas al director y subdirectores, y aporten con información relevante sobre el objetivo planteado, el análisis documental da rigor al trabajo. Los resultados son que el departamento de recursos humanos en la actualidad no está en capacidad de llevar la contratación del personal y la inadecuada contratación de la DIGPER, produce excesiva rotación del personal y que la normativa legal permite al ministro de Defensa autorizar al SERDRA la delegación para que realice los procesos de contratación. En función de los resultados se propone que mediante un acuerdo ministerial se delegue al SERDRA, por ser un reparto de autogestión, la competencia para seleccionar su personal mediante un modelo enmarcado en la normativa vigente y pueda contratar en función al perfil deseado garantizando su permanencia, reduciendo la rotación y ampliando el compromiso hacia la organización.

Palabras Clave: Autonomía; Reestructuración del departamento de RRHH; Delegación.

INTRODUCCION

El SERDRA, basa su trabajo en un equipo humano constituido por profesionales, fortalecidos por principios organizacionales y orientada a brindar al país y en especial al sector naviero ayuda integral en la planificación y ejecución de los diferentes proyectos de dragados.

La presente investigación enmarcada en la gestión empresarial, se refiere a uno de los principales problemas que afronta el SERDRA y que afecta a su competitividad y es la selección de personal, al ser SERDRA parte de la Armada del Ecuador, depende para la contratación de su personal de la Dirección de Personal de la Armada (DIGPER), donde se genera un problema al contratar personal sin el perfil para el cargo, que no encajan con la cultura de la empresa y normalmente los procesos de selección lo realizan de urgencia, aumentando el riesgo de una mala contratación, esto provoca baja productividad, por consecuencia de aquellos empleados que no cumplen sus funciones por falta de similitud en el perfil del puesto, siendo necesario reemplazarlos con gente afín al puesto y a la cultura del SERDRA, provocando rotación del personal.

SERDRA, es un reparto autofinanciado dependiendo de sus recursos para su sustentabilidad y con el fin de no perder competitividad debería realizar de manera autónoma, mediante delegación de la autoridad competente, la contratación del personal, y reestructurar el departamento de RRHH, para llevar los procesos de la Administración del Talento Humano, y en especial los de selección y reclutamiento.

Por lo expuesto la pregunta que genera la problemática es: ¿De qué manera la autonomía y reestructuración del departamento de RRHH en el proceso de selección del personal mejorará la contratación del Personal en el “SERDRA”?

El objetivo general de este artículo será:

Proponer la Autonomía y la reestructuración del departamento de RRHH en el proceso de selección del personal mediante la obtención de la delegación de la autoridad legal competente para mejorar la contratación del Personal en el SERDRA.

Y sus objetivos específicos serán:

Establecer un diagnóstico del Departamento de Recursos Humanos del SERDRA

Identificar la manera de obtener autonomía para contratar y seleccionar al personal

Implementar los procedimientos adecuados que permitan obtener una mejor selección del personal a contratar

DESARROLLO

Para hablar de la autonomía de Gestión de Recursos Humanos Mediante Delegación, se define etimológicamente autonomía, que viene del griego autos (si mismo) y nomos (ley), por lo tanto, se refiere a la capacidad que se tiene para decidir las normas y llevar la vida sin esperar recompensas ni represiones, sino solo la satisfacción de la propia realización, Peter Singer (1984, p.100), por su parte, entiende el concepto de autonomía como “la capacidad de elegir, de tomar las propias decisiones y de actuar de acuerdo con ellas”. Trasladando estos conceptos al plano empresarial se definiría a la autonomía como la condición independiente que tiene la organización para atender sus necesidades valiéndose de sus propios recursos.

Todo modelo óptimo de gestión involucra a la dimensión humana de la organización, que nos conduce a la gestión del talento humano, que Veras (2013, p. 142) afirma es; “la forma como la organización libera, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización”. y que de acuerdo con Villegas comprende:

“Las actividades focalizadas en lograr la configuración de un personal con características idóneas para los cargos diseñados. Para ello, las empresas o instituciones diseñan procesos

de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación focalizados en detectar las características del personal e incluir a aquel con las mejores competencias” (Villegas, 2016, p. 3).

De los conceptos señalados de autonomía y gestión del talento humano se podría definir a la autonomía de gestión de recursos humanos como la capacidad que tiene la organización de decidir de manera independiente como libera, desarrolla y motiva el potencial de su personal con miras a una mejora sistemática y permanente llevando actividades focalizadas para lograr personal con características idóneas para los cargos diseñados mediante procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

En relación con la delegación, se observa que el verbo delegar indica cuando el superior jerárquico traslada a otro u otros sus obligaciones que le corresponde por ley por exceso de trabajo, necesidad de acelerar procesos internos, etc.

El autor de origen peruano Guzmán (2011, p. 222) señala a la delegación como “el mecanismo de transferencia de competencia por excelencia, mediante el cual un órgano u organismo administrativo determinado traslada parte de su competencia a otro ente u órgano de naturaleza pública”.

Por lo expuesto anteriormente la autonomía de Gestión de Recursos Humanos Mediante Delegación se definiría como la capacidad que tiene la organización delegada por el superior jerárquico, dentro del marco legal vigente para decir de manera independiente como libera, desarrolla y motiva el potencial de su personal con miras a una mejora sistemática y permanente llevando actividades focalizadas para lograr personal con características idóneas para los cargos diseñados mediante procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

Para entender la reestructuración de un departamento, se definirá la estructura y como este encaja dentro de una organización, para lo cual se revisó algunos enfoques de este concepto.

Franklin Fincowsky (2009, p.124) dice de la estructura organizacional, “que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias”. Por otro lado, Mintzberg (1991, p.6) la define como “la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas”

Entendida la estructura se definiría la reestructuración como la reorganización o el ordenar una estructura que existe y que debe ser cambiada o modificada debido alguna causa o circunstancia, el objetivo de reestructurar es generar la alteración que en la mayoría de los casos es planeada y voluntaria como consecuencia de los resultados obtenidos, algunas veces, puede ser la única solución a factores externos que afecten al sistema.

La concepción general de la reestructuración está relacionada a la mejora de una estructura que ha estado en servicio, por lo tanto, su objetivo es la modificación o el cambio de algo sin llegar a desconocerlo totalmente.

La estructura de toda organización debe satisfacer sus necesidades fin cumplir sus objetivos y permitir el desarrollo en el tiempo de esta, caso contrario si no se cumple con esto, se hace imperativo revisarle y entrar en un proceso de reestructuración total o parcial, mediante una administración científica empresarial y utilizando herramientas que viabilicen las estrategias tomadas para optimizar o mejorar a la organización.

Es indudable que las organizaciones más opcionales, para ser sometidos a una reestructuración son aquellas que afrontan una crisis y su supervivencia está siendo cuestionada por algún factor como el producto, tecnología, competencia, capital humano, conducta laboral, etc., amenazando a su perennidad, rentabilidad y a su crecimiento, a más la incertidumbre del

mercado, el envejecimiento de la imagen de la empresa, erradas estrategias, falta de liquidez, pugnas internas, etc.

Diagnosticada la crisis y el nivel alcanzado de esta, se decide la reestructuración, considerando su magnitud, el tiempo que se dispone, con que recursos cuenta, etc., y se debe analizar si es estrictamente necesaria, ninguna organización soporta que se realice de forma frecuente la reestructuración y el éxito de implementarle de acuerdo con Caldwell (2020, p.12) depende de:

- Grado de involucramiento de la alta dirección
- La rapidez con que se realicen los cambios "más dolorosos", tales como despidos, fusiones de departamentos, cierre de plantas, etc.,
- La conceptualización del cambio por parte de la alta gerencia, bajo la perspectiva de dos dimensiones: amplitud y profundidad.

Entendida la autonomía y reestructura dentro de la gestión de talento humano, se revisó literatura de estudios anteriores sobre el estudio planteado encontrando a:

Villamizar (2013), que estudio la “Reestructuración de los procesos de selección, capacitación y desarrollo del talento humano de la empresa comestibles Aldor S.A”. donde analizó todos los procesos del área para identificar las características fundamentales y facilitar a la jefa del área identificar los procesos a reestructurar, diseñando un flujograma con las propuestas de mejoramiento y pasar a convertirlos en procesos efectivos.

Camargo (2016), en su tesis “La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas” señala que la selección del personal es lo más importante de los Recursos Humanos, donde el candidato escogido debe reunir las cualidades, capacidades y perfil que

requiere la empresa, detallando el proceso desde la publicación de la oferta laboral hasta la vinculación del nuevo trabajador a la empresa.

Carrillo (2020) en su trabajo “Análisis teórico conceptual de los modelos de Gestión del Talento Humano en los procesos de Reclutamiento y selección 2008-2018”, analiza los modelos de gestión del talento humano que se utilizan en los procesos de reclutamiento y selección, revisando la producción académica del tema en los últimos diez años, lo que permitió reconocer los nuevos aportes y establecer las futuras áreas de investigación en los procesos de reclutamiento y selección.

Con relación a la autonomía mediante delegación no se ha encontrado literatura alguna que ha precedido a este trabajo.

El enfoque de la investigación fue del tipo mixta, integrando los métodos cuantitativos y cualitativos para obtener y analizar sus datos de manera conjunta y lograr un mejor entendimiento de la problemática, de diseño no experimental que, de acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista, (2014), se realiza sin manipular ninguna variable independiente y se observan o se estudia fenómenos que ya ocurrieron, Transversal puesto que se recolecta los datos en un solo momento y de alcance exploratorio porque existe muy poca información sobre la autonomía y reestructuración de instituciones como el SERDRA

Se utilizó el método deductivo en el marco teórico de la investigación, definiendo autonomía y reestructuración en la gestión de recursos humanos hasta llegar a lo particular del caso de estudio, el método inductivo facilito el análisis desde el planteamiento del problema hasta las conclusiones generales, llevando un orden detallado en el presente trabajo.

Las técnicas utilizadas fue la documental con el propósito de identificar la manera de que el SERDRA dentro del marco legal vigente pueda contratar de manera directa a su personal, revisando los siguientes cuerpos legales, el Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva (ERJAFE), el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y la Constitución de la República del Ecuador. La encuesta se realizó a todos los profesionales y entrevista a Directores, para obtener la información sobre la gestión del Departamento de recursos humanos, establecer un diagnóstico de su situación actual e implementar procedimientos que le permitan realizar la selección y contratación de su personal.

Siendo el diseño de la investigación un procedimiento para recoger, analizar, interpretar y plasmar la información obtenida, se realizó una encuesta y una entrevista para responder mediante datos de carácter cuantitativos y cualitativos, los primeros son resultados de la encuesta con respuestas cerradas y se midieron en una escala dicotómica para medir si están de acuerdo o no con lo planteado. Los datos cualitativos fueron el resultado de una entrevista con las mismas preguntas planteadas en la encuesta y realizadas al personal de la alta gerencia. A más de una recolección de documentación legal para ver la factibilidad de dar autonomía mediante delegación al SERDRA para que pueda llevar a cabo los procesos de selección de su personal, El análisis de los datos cuantitativos fue estadístico descriptivo y el cualitativo de acuerdo con los criterios de los entrevistados, la información obtenida se interpretó según cada método y se plasman los resultados en base al análisis de los datos cuantitativos, cualitativos y documentales que son reflejados en las conclusiones presentadas.

RESULTADOS

En la investigación de tipo documental se analizó el marco legal vigente en el Ecuador para ver la posibilidad de delegar al SERDRA para que realice sus procesos dentro de la gestión de Talento Humano, en la tabla 1 se hizo un análisis de los artículos de las diferentes normas jurídicas que hablan sobre delegación y autonomía.

Tabla 1

Normas jurídicas, artículos y análisis que hablan sobre autonomía y delegación

Norma	Artículo	Análisis
Constitución de la República	Art. 316.- El Estado podrá delegar la participación en los sectores estratégicos y servicios públicos a empresas mixtas en las cuales tenga mayoría accionaria. La delegación se sujetará al interés nacional...	Esto constituye delegar, y son sectores estratégicos habiendo caminos jurídicos que permiten concretar la misma.
	Art. 279.- Delegación a otros niveles de gobierno. Los gobiernos autónomos descentralizados regional, provincial, metropolitano o municipal podrán delegar la gestión de sus competencias a otros niveles de gobierno...	Se habla de delegar funciones entre entes estatales.
Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)	Art. 384.- Delegación y avocación. - Previa notificación a la máxima autoridad, los funcionarios administrativos de los gobiernos autónomos descentralizados podrán delegar el ejercicio de la facultad de resolver a otro funcionario de nivel inferior de autoridad, mediante acto motivado expreso. El funcionario que delega no tendrá responsabilidad por los actos u omisiones ulteriores de su delegatario. Los organismos administrativos jerárquicamente superiores ... podrán avocar para sí el conocimiento de un asunto cuya resolución corresponda por atribución propia o por delegación a los órganos dependientes....	Este artículo exime de responsabilidades al funcionario que delega, y habla de la avocación donde el que delega o el superior puede tomar una competencia que le pertenece al inferior.
El Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, (ERJAFE)	Art. 55.- LA DELEGACION DE ATRIBUCIONES. - Las atribuciones propias de las diversas entidades y autoridades de la Administración Pública Central e Institucional, serán delegables en las autoridades u órganos de inferior jerarquía, ... La delegación será publicada en el Registro Oficial. Los delegados de las autoridades y funcionarios de la Administración Pública Central e Institucional en los diferentes órganos y dependencias	En este artículo indica el trámite a seguir para delegar y además señala que se puede delegar también a personas, naturales o jurídicas, que estén fuera del ámbito público estatal.

administrativas no requieren tener calidad de funcionarios públicos

Art. 56.- “Salvo autorización expresa, no podrán delegarse las competencias que a su vez se ejerzan por delegación”

Una vez delegado esa autoridad ya no puede delegar a otra

Art. 57.- La delegación podrá ser revocada en cualquier momento por el órgano que la haya conferido y se extinguirá, en el caso de asuntos únicos, cuando se haya cumplido el acto cuya expedición o ejecución se delegó

Se refiere que la delegación conferida puede ser revocada en cualquier instante.

Art. 17.- DE LOS MINISTROS.- Los Ministros de Estado son competentes para el despacho de todos los asuntos inherentes a sus ministerios sin necesidad de autorización alguna del Presidente de la República, ... Los Ministros de Estado, dentro de la esfera de su competencia, podrán delegar sus atribuciones y deberes al funcionario inferior jerárquico de sus respectivos Ministerios, ..., Las delegaciones ministeriales a las que se refiere este artículo serán otorgadas por los Ministros de Estado mediante acuerdo ministerial, el mismo que será puesto en conocimiento del Secretario General de la Administración Pública y publicado en el Registro Oficial.

Con este artículo el Ministro de Defensa puede delegar sus atribuciones.

Fuente: elaboración propia

De la normativa jurídica presentada, se entendió que delegar constituye transferir parte o la totalidad de competencias de un órgano superior a un inferior jerárquicamente, para esto se ha analizado las características, formas y momentos para delegar. El Ministro de Defensa es competente para el despacho de todos los asuntos inherentes a su ministerio sin necesidad de autorización del Presidente de la República y de acuerdo a los artículos señalados del ERJAFE dentro de la esfera de su competencia puede delegar sus atribuciones y deberes a un funcionario de inferior jerarquía, con Acuerdo Ministerial 235 (2018), en su Art. 13 numeral 9, delega al Director General de Talento Humano de la Armada Nacional “aprobar y autorizar los procesos de selección de personal, así como el ingreso de personal derivado de este proceso”. En el artículo 56 del Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, (2002), Art. 56.- “Salvo autorización expresa, no podrán delegarse las competencias que a su vez se ejerzan por

delegación”, por tanto, el Director General de Talento Humano no puede delegar al Director del Servicio de Dragas el proceso de selección de su personal.

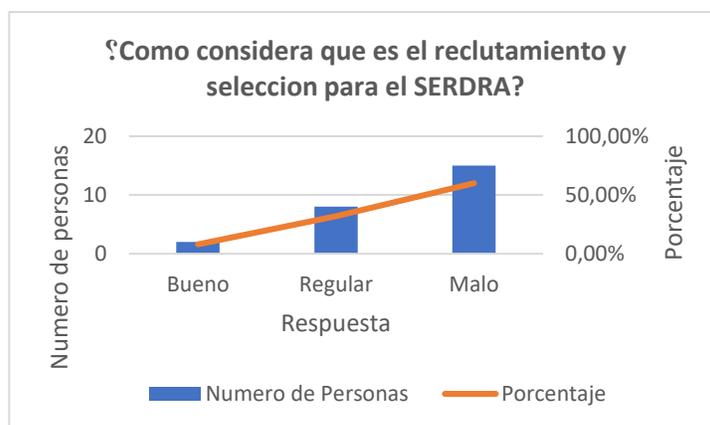
El SERDRA, al ser un reparto de autogestión, que genera y entrega recursos a la nación mediante trabajos de dragados, requiere también de autonomía en la contratación de su personal, para no perder competitividad, por eso el señor Ministro, mediante un acuerdo Ministerial motivado, indicando lo que realiza el SERDRA y la dificultad de depender de terceros para la selección de su personal, puede delegarle directamente al Director del SERDRA, excluyéndole de la delegación conferida al Director General de Talento Humano, informándole al Secretario General de la Administración Pública para posteriormente publicarlo en el Registro Oficial.

Con relación al reclutamiento y selección del personal SERDRA se realizó una encuesta a su personal y una entrevista a la plana mayor de la institución. Obteniendo los siguientes resultados de la encuesta:

¿Como considera que es el reclutamiento y selección del personal para el SERDRA?

Definiendo para esta pregunta 4 parámetros siendo estos muy bueno, bueno, regular y malo, obteniendo los siguientes resultados; un 60% de los empleados señalan que el procedimiento de reclutamiento fue malo, un 32% regular, un 8% bueno y ninguno muy bueno, concluyendo que el reclutamiento no es el adecuado, no cumple con las expectativas que tienen los servidores de Dragas.

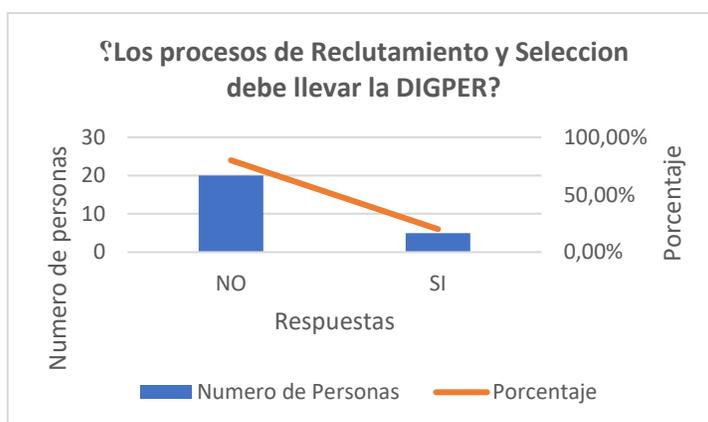
Respuesta	Número de Personas	Porcentaje
Bueno	2	8,00%
Regular	8	32,00%
Malo	15	60,00%
total	25	100,00%



Actualmente el Personal que requiere el SERDRA es contratado por la Dirección de Personal de la Armada. ¿Está usted de acuerdo o no que se lo realice de esta manera?

Definiendo para esta pregunta 2 parámetros siendo estos SI o NO, obteniendo que el 80% del personal no está de acuerdo con que los procesos lo realicen la Dirección de Personal y solamente un 20% que sí.

Respuesta	Número de Personas	Porcentaje
NO	20	80,00%
SI	5	20,00%
total	25	100,00%



¿El SERDRA como institución actualmente está en capacidad de llevar a cabo el proceso de contratación de su personal?

Definiendo para esta pregunta dos parámetros SI y NO, obteniendo el SI un 40 % y el NO un 60 %, es decir la mayoría considera que el SERDRA actualmente no tiene capacidad para llevar a cabo los procesos de contratación de su personal.

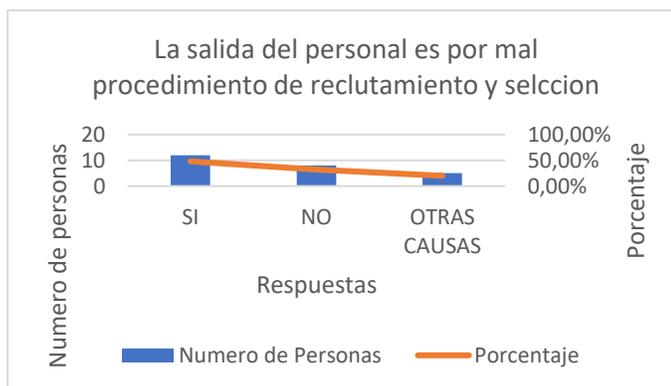
Respuesta	Número de Personas	Porcentaje
NO	15	60,00%
SI	10	40,00%
total	25	100,00%



¿Usted, considera que la salida del colaborador es por un mal procedimiento de reclutamiento y selección?

Definiendo para esta pregunta 3 parámetros siendo estos SI, NO y otras causas obteniendo que el 48% del personal considera que SI y un 32% que NO y por otras causas un 20%, es decir que un 48% considera que salieron del SERDRA, por no cumplir el perfil requerido o por cualquier motivo inherente al puesto de trabajo.

Respuesta	Número de Personas	Porcentaje
SI	12	48,00%
NO	8	32,00%
OTRAS CAUSAS	5	20,00%
total	25	100,00%



Definiendo para esta pregunta 2 parámetros siendo estos SI, NO obteniendo que el 48% del personal considera que SI y un 52% que NO, es decir que un poco más de la mitad no está satisfecho con la función que cumple.

En relación con la entrevista:

¿Como considera que es el reclutamiento y selección del personal para el SERDRA?

Directivo 1.- Al ser la naturaleza del SERDRA, un reparto especial dentro de la Armada, puesto que depende de su autogestión para conseguir sus recursos, por asemejarse a una empresa, pero sin tener la autonomía de esta, es difícil su administración y se complica más cuando debe contratar personal para ejecutar una obra, la demora en la contratación al depender de otro reparto la hace ineficiente frente a sus competidores a pesar de tener equipos de óptima calidad.

Directivo 2.- Existe demora y se contrata personal no capacitado para obras de dragado, sin considerar el perfil más adecuado a la necesidad de la institución.

Directivo 3.- A pesar de que se informa con tiempo el inicio de una obra y la cantidad de gente que se requiere, no se contrata a tiempo.

Actualmente el Personal que requiere el SERDRA es contratado por la Dirección de Personal de la Armada. ¿Está usted de acuerdo o no que se lo realice de esta manera?

Directivo 1.- Definitivamente no, porque ellos lo ven al SERDRA como un reparto normal y no como se diría una empresa que requiere la contratación con la urgencia necesaria puesto que debe cumplir un contrato o un proyecto.

Directivo 2.- No, porque no ven la necesidad del SERDRA en cuanto a tiempo y calidad en la contratación.

Directivo 3.- Debería el SERDRA tener un régimen administrativo diferente o tener la calidad de empresa pública a fin de tener autonomía en todos los aspectos, siendo uno el personal.

¿El SERDRA como institución actualmente está en capacidad de llevar a cabo el proceso de contratación de su personal?

Directivo 1.- Como está estructurada actualmente no, por falta de personal apenas hay tres y son más de 200 personas las que trabajan en el SERDRA, entre administrativos y operarios, por lo que se debe incrementar personal, realizar capacitaciones y reestructurar pensando el proceso que deben llevar adelante.

Directivo 2.- Si aumentado el personal, por la carga de trabajo, el personal que labora actualmente tiene experiencia en contratación de personal en la parte pública y puede llevar a cabo el proceso dándole las herramientas adecuadas.

Directivo 3.- No, por el exceso de trabajo que tienen, hay poca gente en el departamento de recursos humanos.

¿Usted, considera que la salida del colaborador es por un mal procedimiento de reclutamiento y selección?

Directivo 1.- En su mayoría, porque piensan en un trabajo diferente al que realizan, pues en el SERDRA el trabajo es a bordo de un buque o en una draga en cualquier lugar del país, se trabaja 24 horas a la semana durante los 365 días del año.

Directivo 2.- Si, porque no tienen claro dónde van a trabajar, tanto profesionales como operativos, muchos deben trabajar en el agua con tuberías, con regímenes de 20 días en el área de trabajo y 10 días en casa y no a todos les gusta.

Directivo 3.- No siempre, pero la mayoría sí, porque no les gusta el régimen de trabajo y los obreros especialmente porque trabajan muchas veces en el agua y no están acostumbrados a ese tipo de labores.

De la encuesta y la entrevista se obtiene que no es buena la selección y reclutamiento que realiza la Dirección de Personal de la Armada para el personal del SERDRA, vista existe demora, no contratan gente acorde al perfil que se requiere lo que provoca que renuncien aumentando la rotación del personal que se refleja disminuyendo la eficiencia del SERDRA. Con relación al Departamento de recursos humanos, para la mayoría no está actualmente en capacidad de realizar la contratación del personal por el poco personal que tienen, pero reestructurando el departamento y dándole las herramientas necesarias si pudieran llevar a cabo el proceso, por lo que se presenta un diseño de un sistema de contratación de personal.

Diseño de un Sistema de Reclutamiento y Selección

Una selección adecuada de personal es de importancia en las organizaciones y se debe realizar mediante procesos de reclutamiento y selección eficaces, siendo estos de responsabilidad del departamento de recursos humanos y de los jefes departamentales que crearon la necesidad, esta labor será exigente y retadora para el SERDRA que actualmente no realiza estas tareas, por la naturaleza del SERDRA, los pasos para estos procesos deberán estar de acuerdo con la Norma técnica del subsistema de selección de personal del Ministerio de Trabajo y se señalan en la figura 1:

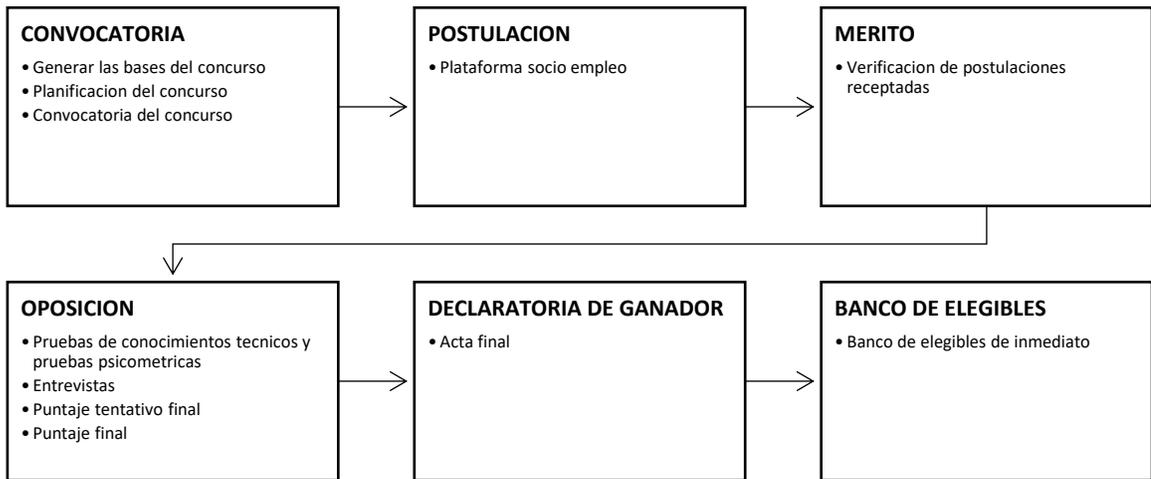


Figura 1: Proceso de Reclutamiento y Selección para el SERDRA

Convocatoria.- Es la etapa inicial donde el departamento de recursos humanos y el departamento generador de la necesidad planifica y realiza la difusión del concurso a través de la plataforma socio empleo.

Generar las bases del concurso.- el objetivo es tener los requisitos a cumplir en cuanto a estudios, experiencia, competencias, habilidades y tareas del cargo que se va a ocupar.

Planificación del concurso. – previo al inicio del concurso se debe planificar y se puede ejecutar hasta 1 año después de generada la vacante

Convocatoria del concurso. – una vez realizada la planificación se realiza la convocatoria mediante la plataforma socio empleo, la página web del SERDRA, de la Armada del Ecuador y además se pueden utilizar otros canales de difusión, para que conozcan las necesidades del personal y puedan inscribirse usando como herramienta el portal socio empleo.

Postulación. – En esta etapa el interesado en participar debe postularse por medio de la herramienta socio empleo, subiendo o actualizando su hoja de vida, la misma que no podrá ser modificada una vez realizada la aplicación y deberá contar con todos los respaldos para sustentar lo registrado.

Merito. – Es la revisión de la hoja de vida y calificación de los documentos presentados en base a los requisitos que se han establecido para el puesto.

Verificación de postulaciones receptada. – se realiza el análisis de la hoja de vida de cada uno de los postulantes en base a los requisitos solicitados, los resultados se publican en la misma plataforma, los postulantes puedan apelar al resultado en el siguiente día hábil a la notificación.

Oposición. – Es la medición objetiva de los niveles de competencia que ostentan los participantes a un puesto, a través de pruebas y entrevistas.

Pruebas de conocimientos técnicos y pruebas psicométricas. – las psicométricas se realizan para determinar si el postulante reúne los requerimientos organizacionales, si se adapta al puesto y a la cultura de la empresa, ver sus limitaciones, potencialidades, predecir el comportamiento y desempeño laboral. Las técnicas se refieren a los conocimientos generales, específicos y prácticos inherentes al perfil y a la descripción del puesto.

Para pasar a la fase de entrevistas se debe obtener mínimo el 80 % en cada prueba, y encontrarse entre los tres mejores puntuados, la prueba técnica es apelable, la psicométrica es inapelable. La nota de la prueba técnica es de 60 puntos y de la psicométrica de 25 puntos.

Entrevista. – una vez efectuada las pruebas, se efectúa la entrevista al candidato de manera individual considerando las competencias técnicas y conductuales descriptas en las bases del

concurso, está la realizará el jefe del departamento de personal y el jefe del departamento requirente. Tendrá un valor de 15 puntos del total de la nota.

Puntaje tentativo final. - el resumen del puntaje se presenta en la tabla 2

Tabla 2

Punta tentativo final

Descripción	Cálculo del Puntaje	Puntajes
Pruebas técnicas	$(nota/100) \times 50$	50
Pruebas psicométricas	$(nota/100) \times 40$	40
Entrevista	$(nota/100) \times 10$	10
Total		100

Fuente: elaboración propia

A estos valores puede adicionarse puntajes por méritos adicionales o por acciones afirmativas, como son ex migrante y autodefinición étnica que da 2 puntos adicionales, ex combatiente 5 puntos y héroe 10 puntos.

El que tiene más de una acción afirmativa, solo se le considera una y será la que más le favorezca.

Puntaje final. – los tres postulantes que hayan obtenido el mayor puntaje, incluidos los valores por acciones afirmativas deberán presentar en el departamento de recursos humanos, los documentos de respaldo de su hoja de vida, incluidos los que justifiquen sus acciones afirmativas, la documentación entregada será verificada y convalidada.

La declaratoria de ganador del concurso. - El tribunal de Méritos y Oposición y Apelaciones elaborará el acta final donde declara al ganador y cuáles son los candidatos elegibles. El departamento de recursos humanos realizará el informe técnico del proceso con el fin que el Director designe al ganador al que obtuvo el más alto puntaje.

Banco de elegibles. – Si el ganador del concurso se retira antes de dos años de la institución, el Tribunal de Méritos y Oposición y Apelaciones declarará ganador al mejor puntuado del banco de elegibles, que está conformado por los que rindieron las pruebas psicométricas, técnicas y la entrevista del concurso y obtuvieron mínimo 75 puntos.

CONCLUSIONES

Las normas legales vigentes en el país, presentan desde la Constitución del Estado la facultad de delegar funciones y competencias desde un superior a un inferior jerárquico, indicando las características, formas y momentos, lo que permite al Ministro de Defensa delegar mediante un acuerdo Ministerial motivado, indicando las funciones del SERDRA como generador de recursos para el Estado y la dificultad de depender de terceros para la contratación de su personal, para que este proceso lo realice el Director del SERDRA, excluyéndole de la delegación conferida al Director General de Talento Humano, informándole al Secretario General de la Administración Pública para posteriormente publicarlo en el Registro Oficial.

En relación con la contratación actual de Personal para el SERDRA, que lleva a cabo la Dirección de Personal de la Armada, al no ser esta la que genera la necesidad, no tiene claro el perfil buscado ni la compatibilidad que debe tener el candidato con la institución lo que produce una alta rotación con el personal contratado.

La aplicación de las encuestas a los profesionales del SERDRA, mas las entrevistas realizadas a sus Directivos, permitieron identificar los factores críticos a mejorar en el área de Recursos Humanos, al contar con poco personal a pesar de estar preparados se les dificultaría realizar el proceso de contratación de su personal de manera autónoma.

El SERDRA debe implementar en su área de Recursos Humanos el proceso propuesto para llevar a cabo la contratación de su personal, por ser parte del ente estatal, realizándole con calidad y de manera correcta permitirá la elección de los candidatos más idóneos que no solo cumplen con los requisitos y competencias señaladas para el cumplimiento laboral, sino que estén alineados con los valores y metas de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzola, S. (2002). *Administración De Pequeñas Empresas*. México: McGraw Hill.
- Armijos, F., Bermudez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. , ". *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Recuperado el 7 de Diciembre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Barone, S. (2009). *Las Estructurar Organizacionales*. Santo Domingo:: Corripio. .
- Bayo, A., & Merino, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*,(12), 227-242.
- Cainicela, F., & Pazos, P. (s.f.). La relacion entre satisfaccion laboral, compromiso organizacional e intencion de rotacion de profesionales de una empresa minera en el Peru. (*Tesis de Postgrado*). Universidad del Pacifico, Peru.
- Caldwell, E. (2020). Analizar, simplificar, eliminar. *Acta Académica*, 19, 11-16. doi:<http://revista.uaca.ac.cr/index.php/actas/article/view/672>
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinamica del exito en las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Codigo Organico de Organizacion TerritorialL, COOTAD. (2010, 19 de octubre). *Registro Oficial Suplemento 303*.
- Constitucion de la Republica del Ecuador. (2008, 20 de octubre). *Registro Oficial 449*.
- Dromi, R. (1998). *Tratado de Derecho administrativo*. Buenos Aires: Ciudad Argentina.
- Duque Zea, J. (2001). *El consentimiento informado en la práctica médica*. Medellin: Hospital Universitario San Vicente de Paúl.
- Franklin Fincowsky, E. (2009). *Organizacion de Empresas*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Gilli, J. (2018). *Claves de la Estructura Organizativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Direccion de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Gordillo, A. (2017). *Tratado de derecho administrativo y obras selectas* . Buenos Aires: Fundación de Derecho Administrativo.
- Griffin, R., Philips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional: Administracion de empresas y organizaciones*. Mexico, D. F: Cengage Learning Editores.
- Guzmán, C. (2011). *Tratado de la Administración pública y del procedimiento administrativo* . Lima: Caballero Bustamante.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fobservatorio.epacartagena.gov.co%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F08%2Fmetodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf&clen=6892025&chunk=true
- Hernandez, J., & Santamaria, N. (2018). Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 5(3), 1-36. Obtenido de <https://doi.org/10.21855/ecociencia.53.111>
- Iturralde, R., Ordonez, D., Guaman, S., & Rodriguez, V. (2020). La Gestion del Talento Humano como Dimension Clave en la Direccion Estrategica de Empresas en el Ecuador. *Yachana*, 9(2). Obtenido de <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/650>
- Leon, M., & Diaz, E. (2019). *Recursos humanos y direccion de equipos en restauracion*. Madrid: Parainfo. Ministerio de Defensa. (20 de septiembre de 2018, 20 de septiembre). *Acuerdo Ministerial 235*. Registro Oficial. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.defensa.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2018%2F11%2FACuerdo-Ministerial-Nro.-235-Delegaciones.pdf&clen=553251&chunk=true
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo,.
- Montoya, A., Alveiro, C., Boyero, S., & Martin, R. (2016). Montoya Agudelo, César Alveiro, & Boyero Saavedra, Martín Ramiro (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. Recuperado el 7 de Diciembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Navarro Silva, O., Gracian Moran, G., & Ferrer Reyes, W. (2018). La calidad del capital humano una vertiente positiva en la competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas enfocada en la empresa Cristy. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 26 - 33. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Pantoja, K. (2019). Gestion del talento humano en micro y medianas empresas de servicio en Colombia: aproximacion a un modelo de diagnostico organizacional. *Escuela De Administración De Negocios*, 1(87), 13-26. doi:org/10.21158/01208160.n87.2019.2441
- Presidencia de la Republica. (2002, 18 de marzo). *ESTATUTO REGIMEN JURIDICO ADMINISTRATIVO FUNCION EJECUTIVA, ERJAFE*.
- Reynoso, J. (2017). La Gestión Administrativa. Cómo son administradas las empresas del siglo. *Educación y Academia*, 45-52. Obtenido de : <https://medium.com/revista-academica-digital-dela-escuela-de-la-gesti%C3%B3n-administrativa-6dc30fb87c04>
- Salinas, J., & Malpartida, J. (2020). Evolucion del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1(3), 26-43. doi:org/10.47422/ac.v1i3.17

Silva, G., Dugarte, J., & Rueda, M. (2021). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las mipymes. *Escuela De Administración De Negocios*, 1(89), 13–32. doi:org/10.21158/0120 8160 .n89.2020.2814

Singer, P. (1984). *Ética práctica*. Barcelona: Ariel.

Toala, S., Alvarez, D., Osejos, J., Quinonez, M., Solesdipa, S., & Osejos, A. (2017). *Practicas de innovacion y gestion de la calidad en las organizaciones*. Madrid: Arte de innovacion y Desarrollo.

Villegas, G. (2016). Predictores de la capacidad de Innovación en las organizaciones. Revisión Sistemática de Literatura. *Espacios*, 37(3), 3. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370903.html>