



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE
GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:**

PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE
PERSONAL PARA LA CAMARONERA BIOCENTINELA
UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

MARÍA BELÉN GARAICOA SALAS

GUAYAQUIL - ECUADOR

2017



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO de tesis

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LA CAMARONERA BIOCENTINELA UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

AUTORA:

MARÍA BELÉN GARAICOA SALAS

REVISORES:**INSTITUCIÓN:**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

PSICOLOGÍA

CARRERA:

PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:

Enero del año 2018

N. DE PAGS:

98

PALABRAS CLAVE: DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

RESUMEN:**CONTACTO CON AUTOR:**

MARÍA BELÉN GARAICOA SALAS

Teléfono:

0992712094

E-mail:

mbelen_g_s@hotmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

2884833

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación: **PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LA CAMARONERA BIOCENTINELA UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LA CAMARONERA BIOCENTINELA UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**, presentado por la estudiante **MARÍA BELÉN GARAICOA SALAS**, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL**, encontrándose apto para su sustentación

Firma:

NOMBRES Y APELLIDOS DEL TUTOR

C.I. -----

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

La estudiante/egresada **MARÍA BELÉN GARAICOA SALAS**, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cede sus derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Tecnológica Empresaria de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar **PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LA CAMARONERA BIOCENTINELA UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL.**

Autora:

María Belén Garaicoa Salas

C.I. 0925235707

AGRADECIMIENTO

En el presente proyecto de titulación, en primer lugar me gustaría agradecer a Dios por bendecirme por llegar hasta la recta final de mi carrera.

Por otro lado, agradezco también a los profesores de los módulos del seminario de tesis, que con sus conocimientos, experiencias, y motivación han logrado que culmine mi proceso de tesis.

Agradezco a mis padres por haberme proporcionado la educación y lecciones de vida. Por haberme enseñado que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue. Por ver cada día la vida de una forma diferente y confiar en mis decisiones.

Gracias a todas las personas mencionadas anteriormente, que por quienes he logrado culminar mi carrera, tantas desveladas sirvieron de algo, he aquí el fruto. Les agradezco por haber compartido esta experiencia conmigo.

DEDICATORIA

Mi Trabajo de Titulación la dedico principalmente a Dios por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante en mi formación profesional.

De igual forma, dedico mi proyecto de titulación a mis papás y mi esposo que son los que me han brindado apoyo incondicional, confianza y han compartido conmigo buenos y malos momentos.

A todo el resto de mi familia y amigos que de una u otra manera me han apoyado de manera directa e indirectamente; y me han llenado de sabiduría para concluir mi tesis.

RESUMEN

El reclutamiento y la selección, como una función de gestión de recursos humanos, es una de las actividades que impacta más críticamente en el desempeño de una organización en términos de lograr su objetivo final. El propósito de este estudio es identificar el reclutamiento de empleados y prácticas de selección en la camaronera Biocentinela de la ciudad de Guayaquil. El estudio se centró particularmente en la identificación de los métodos de reclutamiento y selección existentes adoptados por el área comercial donde se desempeña la empresa, identificando los desafíos encontrados y haciendo algunas conclusiones y recomendaciones basadas en dichos hallazgos. El estudio también revisó literatura sobre reclutamiento y selección. Se utilizó un cuestionario de preguntas de tipo de respuesta múltiple abierta para conocer las opiniones de los encuestados sobre cuestiones peculiares relacionadas con las prácticas de reclutamiento y selección de la empresa en relación de los trabajadores. Los hallazgos del estudio revelaron que la empresa posee un deficiente proceso de reclutamiento y selección de personal. La contratación interna, las ofertas de trabajo iniciales, fueron considerados métodos cuantificables de reclutamiento y selección clave que influyen en el rendimiento de los trabajadores. Se identificaron varios desafíos como barreras que obstaculizan la contratación y selección efectiva, que incluyen: planificación deficiente de recursos humanos, análisis de trabajo ineficaz y nivel de competencia por parte del empleado. Se recomendó que antes del reclutamiento y la selección todos los perfiles de trabajo reflejen los requisitos reales del trabajo en base a directrices establecidas en un manual de reclutamiento, selección y contratación.

Palabras clave: Manual, reclutamiento, selección, contratación, psicología, talento.

ÍNDICE

| | |
|--|------------|
| PORTADA..... | 0 |
| CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR | II |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS | III |
| AGRADECIMIENTO | IV |
| DEDICATORIA | V |
| RESUMEN | VI |
| ÍNDICE | VII |
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| CAPÍTULO I..... | 15 |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 15 |
| 1.1. TEMA..... | 15 |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 15 |
| 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 16 |
| 1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA..... | 17 |
| 1.5. SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 18 |
| 1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 18 |
| 1.6.1. <i>Objetivo general</i> | 18 |
| 1.6.2. <i>Objetivos específicos</i> | 18 |
| 1.7. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 19 |
| 1.8. HIPÓTESIS..... | 20 |
| CAPÍTULO II..... | 21 |
| MARCO TEÓRICO | 21 |
| 2.1. INTRODUCCIÓN | 21 |
| 2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 21 |

| | |
|---|----|
| 2.2.1. <i>Talento Humano</i> | 23 |
| 2.2.1.1. Talento humano y resultados empresariales | 24 |
| 2.2.1.2. Compromiso laboral..... | 26 |
| 2.2.1.3. Prácticas de gestión de talento humano y participación laboral | 27 |
| 2.2.1.4. Mejoramiento de habilidades laborales | 27 |
| 2.2.1.5. Mejoramiento de la motivación laboral | 28 |
| 2.2.1.6. Mejoramiento de la oportunidad laboral..... | 29 |
| 2.2.1.7. El papel mediador de los contratos psicológicos | 30 |
| 2.2.2. <i>Reclutamiento laboral de candidatos</i> | 32 |
| 2.2.2.1. Fuentes de reclutamiento y selección..... | 33 |
| 2.2.2.1.1. Fuentes internas de reclutamiento | 34 |
| 2.2.2.1.1.2. Promociones | 35 |
| 2.2.2.1.1.3. Transferencias | 35 |
| 2.2.2.1.1.4. Vacante laboral | 36 |
| 2.2.2.1.1.5. Oportunidades de trabajo..... | 36 |
| 2.2.2.1.1.6. Rotación laboral | 37 |
| 2.2.2.1.1.7. Actuación | 37 |
| 2.2.2.1.1.8. Valor del tiempo | 37 |
| 2.2.2.1.1.9. Cultura corporativa..... | 38 |
| 2.2.2.1.1.10. Opción limitada | 38 |
| 2.2.2.1.1.11. Implementación del sistema tradicional | 38 |
| 2.2.2.1.1.12. Posición | 38 |
| 2.2.2.1.1.13. Costoso | 39 |
| 2.2.2.1.1.14. Fuentes internas limitadas | 39 |
| 2.2.2.1.2. Fuentes externas de reclutamiento y selección..... | 39 |
| 2.2.2.1.2.1. Anuncio | 39 |
| 2.2.2.1.2.2. Reclutamiento electrónico | 40 |
| 2.2.2.1.2.3. Referencias de empleados | 41 |
| 2.2.2.1.2.4. Agencias de empleo..... | 41 |
| 2.2.2.1.2.5. Oficinas de trabajo | 42 |
| 2.2.2.1.2.6. Establecimientos educacionales y de capacitación..... | 42 |
| 2.2.2.2. Definición de selección | 44 |
| 2.2.2.3. Proceso de selección..... | 45 |
| 2.2.2.3.1. Evaluación..... | 46 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.2.3.2. Pruebas de selección | 46 |
| 2.2.2.3.3. Referencia y verificación de antecedentes | 47 |
| 2.2.2.3.4. Entrevista | 48 |
| 2.2.2.3.5. Examen físico..... | 48 |
| 2.2.2.3.6. Oferta de trabajo | 49 |
| 2.2.2.4. Desafíos de reclutamiento y selección | 49 |
| 2.2.2.5. Impacto de la práctica de reclutamiento y selección en el rendimiento..... | 53 |
| 2.2.2.5.1. Mejoramiento de la efectividad de reclutamiento y selección | 56 |
| 2.2.2.5.2. Reclutamiento del personal y plan de selección..... | 57 |
| 2.2.3. Síntesis..... | 59 |
| CAPÍTULO III..... | 60 |
| MARCO METODOLÓGICO | 60 |
| 3.1. METODOLOGÍA | 60 |
| 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 60 |
| 3.3. <i>Enfoque de la investigación</i> | 60 |
| 3.4. <i>Técnicas de investigación</i> | 61 |
| 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA | 61 |
| 3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 62 |
| 3.7. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN..... | 63 |
| 3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN..... | 63 |
| 3.8.1. <i>Observación</i> | 63 |
| 3.8.2. <i>Encuestas</i> | 63 |
| 3.9. PREGUNTAS PARA ENCUESTA Y ENTREVISTA | 64 |
| 3.9.1. <i>Análisis de la encuesta</i> | 68 |
| 4.1. DISEÑO DE MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN..... | 69 |
| 4.1.1. <i>Manual de reclutamiento, selección y contratación del personal</i> | 74 |
| 4.1.1.1. <i>Gerencia General</i> | 75 |
| 4.1.1.2. <i>Secretaría general</i> | 76 |
| 4.1.1.3. <i>Jefe de talento humano</i> | 77 |
| 4.1.1.4. <i>Jefe financiero</i> | 78 |
| 4.1.1.5. <i>Administrador de operaciones</i> | 79 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.1.6. Asistente de operaciones..... | 80 |
| 4.1.1.7. Colaborador acuícola..... | 81 |
| 4.1.1.8. Jefe de ventas..... | 82 |
| 4.1.2. Directrices estratégicas de reclutamiento, selección y contratación | |
| <i>Camaronera Biocentinela</i> | 84 |
| 4.1.2.1. Principios de selección y reclutamiento | 84 |
| 4.1.2.2. Procedimientos del área administrativa de la camaronera | |
| Biocentinela para el reclutamiento, selección y contratación de personal | |
| | 86 |
| CONCLUSIONES | 88 |
| RECOMENDACIONES | 90 |
| BIBLIOGRAFÍA | 91 |
| ANEXO | 96 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|-----------------------------|----|
| Tabla 1 | 17 |
| Tabla 2 | 61 |
| <i>Tabla 3</i> | 62 |
| Tabla 4 | 64 |
| Tabla 5 | 65 |
| Tabla 6 | 66 |
| Tabla 7 | 67 |
| Tabla 8 | 75 |
| Tabla 9 | 76 |
| Tabla 10 | 77 |
| Tabla 11 | 78 |
| Tabla 12 | 79 |
| Tabla 13 | 80 |
| Tabla 14 | 81 |
| Tabla 15 | 82 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Gestión de talento humano en mejoramiento laboral y empresarial. | 25 |
| Figura 2. Fuentes de reclutamiento | 34 |
| Figura 3. Plan de reclutamiento y selección de personal | 58 |
| Figura 4. Primera pregunta de encuesta | 64 |
| Figura 5. Segunda pregunta de encuesta | 65 |
| Figura 6. Tercera pregunta de encuesta | 66 |
| Figura 7. Cuarta pregunta de encuesta | 67 |
| Figura 8. Flujo propuesto de reclutamiento, selección y contratación | 70 |
| Figura 9. Organigrama departamental propuesto | 72 |
| Figura 10. Organigrama de funciones propuesto | 73 |

INTRODUCCIÓN

Una organización necesita tener éxito y sobrevivir, o competir de manera efectiva en la economía moderna en esta era de globalización, los empleadores deben estar en posición de proponer y practicar el reclutamiento y la selección de personal de la mejor manera, debido que, el éxito de un negocio o una organización está directamente relacionado con el desempeño de quienes trabajan para esa organización.

El bajo rendimiento puede ser el resultado de fallas en el lugar de trabajo, por lo que, cada organización tiene sus propios requisitos en la adquisición de empleados. Es vital que las organizaciones seleccionen personas con la calidad esencial para el éxito continuo en el escenario global competitivo. El único medio para lograr este éxito es a través de prácticas adecuadas de reclutamiento y selección para la contratación de personal.

El reclutamiento y la selección pueden desempeñar un papel fundamental en la definición de la eficacia y el rendimiento de una organización, si las organizaciones laborales pueden adquirir trabajadores que ya poseen conocimientos, aptitudes y aptitudes relevantes, es posible que puedan hacer predicciones precisas sobre sus capacidades futuras.

El reclutamiento y la selección también tienen un papel importante que desempeñar para garantizar el desarrollo del trabajador y los resultados organizacionales positivos. A menudo se afirma que la selección de trabajadores se produce no solo para reemplazar a los empleados que se van o para agregar a una fuerza de trabajo, sino que busca poner en marcha trabajadores que puedan desempeñarse a un alto nivel y demostrar compromiso con la empresa que los contrata.

De ello, se diferencian dos términos al establecer un vínculo claro entre ellos al afirmar que la contratación es el proceso de generar un grupo de personas capaces para solicitar empleo a una organización. La selección es el proceso

mediante el cual los gerentes y área administrativa utilizan instrumentos específicos para elegir entre un grupo de solicitantes una persona o personas con más probabilidades de tener éxito en el trabajo (s), teniendo en cuenta los objetivos de gestión y los requisitos legales.

El reclutamiento y la selección forman una parte central de las actividades que subyacen a la gestión de recursos humanos o talento humano, a saber, la adquisición, el desarrollo y la recompensa de los trabajadores. Frecuentemente forma una parte importante del trabajo de los gerentes o especialistas designados dentro de las organizaciones laborales. Son los recursos humanos los que dan ventaja competitiva y, por lo tanto, deben seleccionarse cuidadosamente y desarrollarse para lograr el compromiso del personal.

Al utilizar los métodos de selección correctos, uno puede asegurarse de que el candidato no solo tenga las habilidades adecuadas para el trabajo, sino que también posea la personalidad adecuada para adaptarse a la cultura organizacional existente. Esta investigación se desarrollará en tres capítulos definidos a continuación:

Capítulo I, Diseño de la investigación. Presenta la exposición del problema mediante su planteamiento y formulación, con lo que se pretende abordar la temática expuesta, con ello, se establecen los objetivos, la justificación, implementando a través de ello, las directrices que conducirán a la propuesta.

Capítulo II, Marco teórico. Expone los preceptos y la literatura, que sostiene la argumentación de diversos autores que aportan a la investigación, para avalar los procedimientos que se llevarán a cabo en la presentación de criterios como el objetivo central del presente proyecto.

Capítulo III, Marco metodológico. Manifiesta el tipo de investigación que se presenta y el enfoque que trata la temática del documento, argumentado en entrevistas y encuestas que llevarán a establecer un análisis de resultados para definir a través de ello, una propuesta de diseño de un manual de reclutamiento, selección y contratación para la camaronera Biocentinela.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Propuesta de diseño de un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal para la camaronera Biocentinela, ubicada en la ciudad de Santiago de Guayaquil.

1.2. Planteamiento del problema

Dado que la empresa Biocentinela, no cuenta con la correcta estructura de personal, se ha evidenciado la necesidad de diseñar e implementar un manual de reclutamiento, selección y contratación, que defina las directrices a seguir en los procesos de revisión de hojas de vida para una oportuna y adecuada adhesión del colaborador a la empresa, acorde a las necesidades y requerimientos que ésta presente.

Siendo así, es prioritario que la empresa sea reestructurada y definida dentro del sector PYME, mediante un manual de procedimientos que viabilice su desarrollo empresarial, sobre las bases de la psicología laboral y empresarial, en las cuales recae la descripción del presente documento; con la finalidad de diseñar el manual de reclutamiento, selección y contratación, ya que mejorará el proceso al momento de contratar personal. A continuación se procede a examinar los síntomas, causas, pronóstico y control al pronóstico.

Síntomas:

- Contratación poco efectiva del personal.
- Desconocimiento en tema de reclutamiento y selección.
- Mal desempeño por parte de los colaboradores.

Causas:

- Falencias en los procesos de reclutamiento establecido previamente.
- Carencia de un manual de reclutamiento y selección de personal.
- La selección del proceso que se efectúa, no está de acuerdo a los perfiles requeridos a cada cargo solicitado.

Pronóstico:

Siendo que no existe un proceso eficiente para la recolección de la información de los candidatos a ser parte del personal, se pronostica que la empresa continúe realizando contrataciones ineficientes para las actividades laborales en la camaronera, afectando así, los intereses empresariales, laborales y productivos.

Control al pronóstico:

Para la organización es necesario diseñar un manual de reclutamiento, selección y contratación, la cual permita a la camaronera Biocentinela seleccionar y contratar personal apto para cargos requeridos. Se debe tomar en cuenta, el asegurarse que el candidato seleccionado podrá, querrá y sabrá adecuarse al puesto de trabajo.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera se podrá contribuir hacia una contratación efectiva y al mejoramiento del desempeño de los colaboradores?

Tabla 1.

Planteamiento del problema

| SÍNTOMA | CAUSA | PRONÓSTICO | CONTROL AL PRONÓSTICO |
|---|---|--|--|
| Contratación poco efectiva del personal. | Falta de un proceso de reclutamiento establecido previamente. | Al no tener una buena información de reclutar y seleccionar personal, hace que haya una contratación poco efectiva para la camaronera, y genere ineficiencia en los colaboradores. | Para la organización es necesario diseñar un manual de reclutamiento, selección y contratación, la cual permita a la camaronera Biocentinela seleccionar y contratar personal apto para cargos requeridos. |
| Desconocimiento en tema de Reclutamiento y Selección. | Falta de un manual de Reclutamiento y Selección. | Caer en este proceso forma desgaste en la organización, ya que insume cantidad de dinero y tiempo. | Se debe tomar en cuenta, el asegurarse que el candidato seleccionado podrá, querrá y sabrá adecuarse al puesto de trabajo. |
| Mal desempeño por parte de los colaboradores | Selección realizada no estaba de acuerdo a los perfiles requeridos a cada cargo | | |

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

1.4. Delimitación del problema

El proyecto de investigación se realizará en el año 2017, y está diseñado para elaborar un manual de reclutamiento, selección y contratación del personal para la camaronera Biocentinela de la ciudad de Guayaquil de acuerdo a los

preceptos y directrices que definen los procesos del área de talento humano para una adecuada síntesis de elección de personal.

1.5. Sistematización de la investigación

- ¿Qué herramientas son adecuadas para el reclutamiento y selección según los cargos de la empresa?
- ¿Cuál ha sido el impacto de la ausencia de un manual de reclutamiento y selección de personal y de qué modo afecta al no existir dicho proceso en la camaronera Biocentinela?
- ¿Cómo la contratación de personal adecuado podrá mejorar los procesos laborales y empresariales?

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general

Diseñar un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal que contribuya a una mejoría de los procesos de selección y contratación de colaboradores para la camaronera Biocentinela.

1.6.2. Objetivos específicos

- Conocer el proceso de selección de personal en base a la revisión de la literatura para su aplicabilidad de proyecto.
- Demostrar si la empresa Camaronera Biocentinela cuenta con un proceso adecuado de selección de personal mediante la obtención de información de encuesta.
- Establecer las directrices para los procesos de contratación de personal a través de un diseño de manual de reclutamiento y selección.

1.7. Justificación de la investigación

La camaronera Biocentinela, se encuentra en un proceso de estructuración para los procesos laborales y empresariales en el departamento de talento humano, debido al decrecimiento presentado en meses anteriores, por ello, actualmente la administración se ha enfocado e interesado en la implementación de un manual que establezca los lineamientos para la contratación de personal, de acuerdo a las necesidades y requerimientos que solicita la empresa en el desempeño de sus funciones, con el fin de promover y actualizar su base de datos y seguimiento a aquellos quienes están interesados en formar parte de la empresa.

Con ello, se justifica la necesidad de implementar dicho programa para desarrollar un mayor conocimiento y aceptación de los procesos que debe seguir la psicología laboral y empresarial para la determinación de un personal eficiente, creando un mejor sistema de talento humano e innovando la situación comercial; razón por lo que, para lograr este objetivo es oportuno definir las directrices del que contribuyan a un correcto desenvolvimiento de sus actividades.

La investigación manifiesta su importancia a través de técnicas que faciliten la elaboración de este proyecto, y que busca la planificación para el personal de la empresa mediante estrategias que definen la psicología laboral, en beneficio de dichas actividades empresariales, con un impulso en las áreas de mercado que se desenvuelve la empresa, dando como resultado un esperado crecimiento económico a corto y mediano plazo.

Un factor preponderante es que en la camaronera Biocentinela, no existe un área de Recursos Humanos establecida de manera formal, debido al tamaño de la organización; es por ello, al iniciar un correcto manual de reclutamiento, selección y contratación, es oportuno, con la finalidad de cubrir una vacante y su adecuación a la organización misma.

1.8. Hipótesis

El diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal, impulsará el desarrollo de la camaronera Biocentinela, mediante la definición de un área de talento humano que dirija los procesos laborales y empresariales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

Este capítulo presenta el propósito y los objetivos de la investigación, presentando una descripción general de la organización de la tesis. En la revisión de la literatura se revisa críticamente el reclutamiento y la selección de personal en las organizaciones y desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos o talento humano.

2.2. Fundamentación teórica

La elección de una estrategia de contratación específica por una empresa es definida en base a los recursos disponibles para la organización en cuestión y su dinámica ambiental (Arrieta, 2014). Por ello, se destacan cinco preguntas diferentes que una organización tiene que responder para tener una estrategia de reclutamiento efectiva a fin de perseguir su supervivencia y éxito. Esas preguntas son:

1. ¿A quién reclutar?
2. ¿Dónde reclutar?
3. ¿Qué fuentes de reclutamiento usar?
4. ¿Cuándo reclutar?
5. ¿Qué mensaje comunicar?

La noción de efectividad en este estudio se relaciona con la manera en que las organizaciones implementan sus políticas de empleo. La esencia es entender si tales políticas se aplican de manera apropiada en la forma en que se diseñaron. Los enfoques de gestión de recursos humanos en cualquier

organización, se desarrollan para cumplir los objetivos corporativos y la materialización de los planes estratégicos.

La naturaleza del reclutamiento y la selección para una empresa que persigue el enfoque de elección de personal adecuado está influenciada por el estado del mercado laboral y su fortaleza dentro de él (Lozano, 2014). Además, es necesario que dichas empresas controlen cómo el estado del mercado laboral se conecta con los potenciales reclutas a través de la proyección de una imagen, lo que tendrá un efecto positivo y reforzará las expectativas del solicitante. Es por ello, que las organizaciones ahora están desarrollando modelos del tipo de empleados que desean reclutar, para reconocer hasta qué punto los solicitantes corresponden a sus modelos por medio de técnicas de selección confiables y válidas (Castellanos, 2013).

También relacionadas con el éxito de un proceso de reclutamiento y selección están las estrategias que una organización está dispuesta a emplear para identificar y seleccionar a los mejores candidatos para su grupo en desarrollo de recursos humanos. Las organizaciones que buscan reclutas para puestos de entrada de nivel básico a menudo requieren calificaciones y experiencias mínimas (Martorell, 2015).

Estos solicitantes suelen ser graduados recientes de la escuela secundaria o universidad, institutos técnicos, etc., muchos de los cuales aún no han tomado decisiones claras sobre carreras futuras o están contemplando participar en actividades académicas avanzadas. En los niveles intermedios, los puestos administrativos superiores, técnicos y ejecutivos de alto nivel a menudo se cubren internamente.

La presión por el talento escaso y de alta calidad, a menudo reclutado de fuentes externas, por lo general ha estado en los niveles ejecutivos superiores. La mayoría de las organizaciones utilizan ambos mecanismos para efectuar el reclutamiento a todos los niveles. El objetivo del reclutamiento y la selección de acuerdo a los preceptos laborales y empresariales, es combinar las capacidades

y las inclinaciones de los posibles candidatos con las demandas y recompensas inherentes a un trabajo determinado (Olivares, 2014).

De tal premisa, se postuló que la calidad de las prácticas de reclutamiento implementadas por una organización es una función de la cantidad de solicitudes que se recibirán; declarando además que la eficacia relativa de la siguiente fase de los recursos humanos (selección) depende intrínsecamente de la calidad del solicitante atraído.

Es por ello, que la revisión literaria manifiesta estar de acuerdo con la afirmación anterior al afirmar que cuanto más eficazmente se implemente y lleve a cabo la fase de reclutamiento, más fácil y preciso será el proceso de selección al tomar decisiones sobre qué solicitante seleccionar. Agregando a esto que el resultado del reclutamiento y la selección efectiva (Noguera, 2014) son la reducción de la rotación laboral, la buena moral de los empleados y mejora el desempeño de la organización.

2.2.1. Talento Humano

La psicología laboral y empresarial vinculada al desempeño y gestión del talento humano, se ha fundamentado sobre sus preceptos y formas de asegurar y aumentar la efectividad laboral en base al análisis de trabajo, selección, capacitación y motivación a través de la compensación. Dichas premisas literarias llegaron a través de influencias de la psicología industrial, la sociología industrial y la teoría de la economía laboral (Agustí, 2013).

Estos conceptos indujeron aún más el interés en cómo hacer que el trabajo y el lugar de trabajo sean motivadores y cómo mejorar el compromiso de los empleados. Durante la era de las relaciones industriales, las actividades organizacionales centradas en personas y empleados se agruparon bajo el nombre de Administración de Personal. Aquí, cada actividad tenía un objetivo claro basado en un modelo teórico específico vinculado a un problema distinto; sin embargo, el objetivo general de ello, aún no se había establecido. Más

adelante en la línea de tiempo, hubo un cambio de enfoque que generó el cambio de administración de personal a gestión de talento humano o recursos humanos. El objetivo de la comprensión y el logro ya no era el desempeño laboral individual sino la efectividad general de la organización (Castellanos, 2013).

En la década de 1960, tanto las becas como la práctica pasaron del diseño y la administración de actividades a la gestión de una fuerza de trabajo para el logro de los objetivos de la organización. Con ello, se fundamentó una visión más estratégica de las actividades o prácticas en su conjunto, el objetivo general de se hizo más notable y se direccionó hacia la eficacia de la organización.

Por ello, tales fundamentaciones consistían en actividades que se consideraban soluciones a diversos problemas, pero específicos, como la rotación, el ausentismo y la satisfacción laboral. Sin embargo, los acontecimientos en la década de 1980 cambiaron el enfoque de la resolución de problemas a la evaluación de los resultados organizacionales en el paso de la administración de personal a gestión de recursos humanos, como el modelo que fundamenta la psicología laboral con un enfoque empresarial de resultados y crecimiento productivo (Hervás, 2013).

Con ello, hubo un mayor enfoque en definir las medidas tradicionales de recursos humanos o talento humano, tales como la rotación, el desempeño laboral y la efectividad de la capacitación, en medidas de costos y beneficios relevantes para la organización, relacionando la gestión de talento humano con los resultados de la organización.

2.2.1.1. Talento humano y resultados empresariales

Se argumenta que la relación entre las prácticas de la gestión de talento humano y las medidas de resultado organizacionales está mediada por variables que brindan explicaciones adicionales que afinan que los contratos psicológicos median la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño de los empleados (Mármol, 2014).

Los contratos psicológicos evolucionan entre el empleador y el empleado a lo largo del empleo y se componen de las expectativas mutuas y las contribuciones que existen entre las partes en el contrato de empleo. Los contratos psicológicos se han relacionado con resultados positivos, como el rendimiento y, más recientemente, al compromiso laboral donde las prácticas de gestión de recursos humanos desempeñan el papel de antecedente (Sanmartín, 2013). Esto aumenta el poder estadístico y la capacidad para predecir el efecto que las prácticas de gestión de recursos humanos tienen en las variables del empleado y reduce el sesgo de métodos comunes.

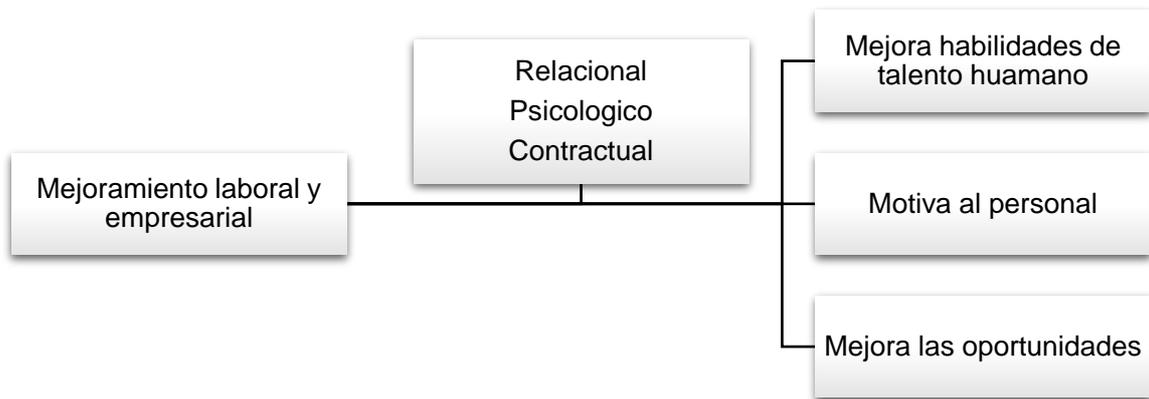


Figura 1. Gestión de talento humano en mejoramiento laboral y empresarial

Fuente: (Mármol, 2014)

Por lo tanto, se contribuye teóricamente a la investigación sobre el impacto que tiene el desempeño del talento humano sobre las prácticas de gestión con el compromiso del trabajo como resultado (Jordán, 2015). A pesar de la alta probabilidad de que las prácticas de gestión de recursos humanos tengan efectos beneficiosos sobre la participación de los empleados, existe poca evidencia empírica que se centre específicamente en el rol y el impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en el trabajo; por ello, otra perspectiva

teórica se define al examinar el papel mediador de la relación psicológica entre el empleador y el empleado.

Esto ha argumentado que las prácticas de gestión de talento humano tienen influencias positivas en el acuerdo de intercambio socioemocional que los empleados experimentan hacia su organización. Además, aporta una perspectiva macro al explorar varias prácticas de gestión de recursos humanos a nivel gerencial y su efecto en la participación laboral en el nivel de los empleados.

2.2.1.2. Compromiso laboral

El compromiso laboral nace como un concepto de medición del desempeño en las actividades de trabajo; esta noción es consistente con la era de la psicología positiva que se desarrolla como consecuencia de la investigación que se centra más en los factores de éxito y la motivación. La definición de compromiso laboral, establece un estado de ánimo positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Llabrés, 2014).

El vigor en el ambiente laboral se caracteriza por la capacidad de recuperación mental y los altos niveles de energía cuando se trabaja, esto significa que cuando surgen dificultades, el colaborador mantiene el esfuerzo y se mantiene persistente en el seguimiento (Urrutia, 2013). La dedicación implica inspiración, entusiasmo, orgullo, sentido de significado y desafío, por ello, ser dedicado se describe como algo más que involucrado, incluido un estado particular de creencia y afecto cognitivos.

La absorción significa permanecer concentrado y profundamente enfocado en las tareas. En este estado, uno a menudo pierde la noción del tiempo y tiene problemas para establecer el trabajo. El compromiso del estado de trabajo de los empleados se ha conceptualizado de diferentes maneras, una de ellas, es que el compromiso de los empleados es persistente y omnipresente y, por lo

tanto, dura más tiempo, definiendo que el compromiso también podría variar de un día a otro y también dentro de cada día.

2.2.1.3. Prácticas de gestión de talento humano y participación laboral

Las prácticas de gestión de talento humano pretenden mejorar las habilidades y el conocimiento de los empleados, afectando beneficiosamente el rendimiento y la motivación, en base a un enfoque de mejoramiento de los resultados de los empleados a través de la priorización de recursos en prácticas de gestión de recursos humanos que mejoran su motivación y desempeño. Por lo tanto, plantea el compromiso laboral como una variable de resultado, ya que está relacionado con la motivación y el desempeño en el nivel de los empleados (Agustí, 2013).

2.2.1.4. Mejoramiento de habilidades laborales

El precepto de mejora de habilidades incluye entrenamiento y desarrollo y prácticas de selección y reclutamiento, ya que mientras la capacitación y el desarrollo buscan garantizar que los empleados cuenten con las habilidades y los conocimientos adecuados, las prácticas de selección y reclutamiento se utilizan para reunir información sobre empleados y encontrar candidatos con habilidades y competencias correspondientes para un trabajo específico en base a las demandas de la empresa (Pedrero, 2016).

Las prácticas de capacitación y desarrollo tienen su fundamentación en aumentar la motivación de los empleados y tener beneficios financieros para las organizaciones. También se encuentra entre los incentivos laborales con mayor frecuencia en el campo de la investigación de gestión de recursos humanos, que buscan el efecto de motivación en los empleados definido para el desarrollo continuo en el conocimiento que reciben de las iniciativas de capacitación laboral (Tudela, 2015).

Estas iniciativas de gestión de recursos humanos ayudan a los empleados a hacer frente a las tareas laborales y les enseñan cómo dominar las funciones de futuros trabajos. El efecto de motivación en los empleados debido a las iniciativas de capacitación y desarrollo puede verse como relacionado con la participación de los empleados, ya que el compromiso se entiende como una construcción motivacional.

Las organizaciones deben priorizar los recursos para estas prácticas con el fin de aumentar la participación laboral de los empleados a través de iniciativas de capacitación y desarrollo. Los procedimientos de selección y contratación se consideran beneficiosos para los empleadores y los empleados, por ello, las herramientas de selección, como las pruebas cognitivas y los inventarios de personalidad, son métodos que tienen como objetivo extraer información sobre las habilidades y el talento del solicitante (Castellanos, 2013).

Con esta información, los empleadores pueden predecir el desempeño y la motivación de los futuros empleados, dado que los trabajos varían en tareas y demandas, y las personas varían en habilidad y talento, no todos podrán desempeñarse bien y dedicarse a hacer todo tipo de trabajos. Razón por lo que, es más probable que aumente el compromiso laboral cuando las habilidades y el talento de un empleado se ajustan a las demandas del trabajo (Segovia, 2014).

2.2.1.5. Mejoramiento de la motivación laboral

Las prácticas de gestión de recursos humanos que mejoran la motivación consisten en sistemas de recompensa y evaluaciones de desempeño destinadas a aumentar la motivación en los empleados. Los sistemas de recompensas, como el pago por rendimiento y el reparto de ganancias, son formas de recompensar el rendimiento, mientras que las evaluaciones de rendimiento se centran en comunicar los comentarios sobre el rendimiento a los empleados. La combinación de las evaluaciones de rendimiento y rendimiento relacionadas con el rendimiento se considera una de las herramientas de motivación más poderosas disponibles en las organizaciones (Villegas, 2015).

Los sistemas de recompensa y las evaluaciones han demostrado aumentar la participación laboral en los empleados sobre la inferencia que los sistemas de recompensa y las evaluaciones de rendimiento son los principales predictores entre varios antecedentes destinados a mejorar el rendimiento y la motivación. Para lograr el éxito de los sistemas de recompensas y las evaluaciones de desempeño, es importante que la administración priorice los recursos y considere cada contexto específico en el que se usan los sistemas de recompensa (Enríquez, 2016).

Esto se argumenta cuando los empleadores brindan un trabajo significativo a los empleados y practican la retroalimentación y la recompensa en este proceso, los empleados experimentarán un mayor compromiso e impulsarán sus capacidades para cumplir (Tamarit, 2014). Esta noción es respaldada sobre una relación significativa entre la evaluación del desempeño y el compromiso de los empleados.

Los preceptos de gestión de talento humano han definido que el rendimiento, la productividad laboral, la calidad del servicio y la motivación son resultados del uso de sistemas de recompensa y evaluaciones de desempeño (Sanmartín, 2013). El aumento del rendimiento y la motivación de los empleados también se han relacionado con el compromiso laboral y se argumenta que es beneficioso para las organizaciones y los empleados. El intercambio de ganancias, una iniciativa salarial relacionada con el desempeño del grupo, también se ha presentado como un esquema que promueve el aumento de las actitudes y el desempeño positivo de los empleados, motivándolos a lograr puntuaciones más altas en las medidas de rendimiento laboral para las empresas.

2.2.1.6. Mejoramiento de la oportunidad laboral

La mejora de la oportunidad incluye la participación de los empleados y las prácticas de trabajo en equipo. Estas prácticas se consideran herramientas que ofrecen oportunidades para que los empleados hagan uso de su experiencia y

motivación; por ello, la participación implica empoderar a los empleados y permitirles tomar parte en las decisiones sobre cómo lograr los objetivos. El trabajo en equipo es una arena típica en la que dichas prácticas encajan, ya que a menudo permite la toma de decisiones para los miembros participantes y el intercambio de información y conocimiento son objetivos necesarios (Lobato, 2015).

Las prácticas de gestión de recursos humanos, incluida la participación y el empoderamiento, proyectan el aumento de la motivación y el rendimiento dado que facilitan el intercambio de información y el conocimiento, teniendo un efecto positivo en el desempeño de la empresa (Galván, 2012). Esta premisa se vincula en el trabajo en equipo con las relaciones de trabajo positivas, la innovación y el rendimiento. Esto se debe al hecho de que los miembros de un equipo a menudo dependen de las contribuciones de los demás para tener éxito con las tareas y, por lo tanto, comparten información y participan para completar el trabajo.

Se ha argumentado en la literatura, que el proceso de trabajo en equipo afecta a los estados emergentes en las actitudes, motivación y satisfacción de los miembros del equipo laboral (Hervás, 2013). Por lo tanto, también se argumenta que el trabajo en equipo y la participación mejoran la participación en el trabajo, debido a su naturaleza motivacional que es facilitada por actitudes positivas del conjunto, vinculándolo específicamente en el proceso de participación con el compromiso de los empleados.

2.2.1.7. El papel mediador de los contratos psicológicos

Los contratos psicológicos tiene su objeto para mediar la relación entre las prácticas de la gestión de talento humano y los resultados del trabajo, por lo que, dichas prácticas tienen efectos positivos en los contratos psicológicos que surgen entre el empleador y el empleado a lo largo del período de empleo (Alarcón, 2014). Los contratos psicológicos se definen como creencias individuales, formadas por la organización, con respecto a un acuerdo de intercambio entre los individuos y sus organizaciones (Laguna, 2016).

Los contratos psicológicos consisten en creencias compuestas por los términos y condiciones de un acuerdo formal entre las partes que surgen de las interacciones entre el empleador y el empleado. Por lo tanto, las prácticas de gestión de recursos humanos incluidas en este estudio se entienden como parte de los contenidos en el acuerdo formal (Valenciano, 2014). Siendo así, las prácticas inducen las percepciones de los empleados acerca de los términos y condiciones en su relación laboral, argumentando que los contratos psicológicos siguen un patrón de reciprocidad que evoluciona entre las partes.

Los empleadores esperarán que las prácticas de gestión de recursos humanos mejoren la forma de trabajar de los empleados, mientras que los empleados esperarán que las prácticas de gestión de recursos humanos sean beneficiosas y relevantes para su contexto de trabajo. Los patrones constantes de alicientes del empleador y las contribuciones de los empleados, conducen a la confianza en la gestión a lo largo del tiempo y los contratos psicológicos se vuelven más relacionales.

Los contratos psicológicos relacionales se entienden como a largo plazo e incluyen términos de lealtad entre el empleador y el empleado. Esto encaja bien con las prácticas de gestión de recursos humanos incluidas en este estudio, ya que se puede entender que afectan los intereses económicos y socioemocionales de los empleados (es decir, la remuneración basada en el desempeño y la evaluación del desempeño). La aparición de contratos psicológicos relacionales en este contexto de investigación también se corresponde con la idea de que las prácticas de gestión de talento humano crean efectos beneficiosos sobre las expectativas recíprocas entre las dos partes, como el centro de las prácticas de gestión de recursos humanos y el compromiso laboral (Vilaplana, 2016).

Los contratos psicológicos relacionales representan un acuerdo formal a largo plazo entre el empleador y el empleado que contiene términos de lealtad y confianza. Se sugiere que este acuerdo formal se vea afectado positivamente

por las prácticas de gestión de talento humano, como un resultado positivo de estos alicientes es que los empleados tendrán mayores creencias en una administración en la que puedan confiar, y deseen cumplir con sus obligaciones (Villegas, 2015). En consecuencia, los empleados experimentarán más compromiso de trabajo y con ello, las prácticas de gestión de recursos humanos mejorarán el vínculo de participación laboral que están mediadas por las experiencias de los empleados de un contrato psicológico relacional para la empresa.

2.2.2. Reclutamiento laboral de candidatos

El campo de la gestión de recursos humanos, ha ofrecido un conocimiento profundo y específico sobre las ramas de la gestión de recursos humanos, especialmente en el reclutamiento y la selección (Martorell, 2015). A continuación se encuentran algunas de las diferentes definiciones de reclutamiento que la literatura ha aportado en la construcción del buen desempeño laboral y empresarial.

Reclutamiento es el proceso de generar un grupo de candidatos capaces que se postulen a una organización para el empleo (Riquelme, 2014). Esto sugiere que los solicitantes con experiencia y calificaciones más estrechamente relacionadas con las especificaciones del trabajo eventualmente pueden ser seleccionados. Las organizaciones se preocupan cuando el costo de un error en el reclutamiento es alto, por ello, el objetivo es obtener, a un costo mínimo, la cantidad de candidatos idóneos y calificados para satisfacer las necesidades de la organización (Salmerón, 2014).

La organización atrae a los candidatos mediante la identificación, evaluación y uso de las fuentes más adecuadas de los solicitantes; siendo así, la observación es que la contratación comienza con la publicidad de vacantes existentes, de lo que se define que la contratación es el proceso de búsqueda e intento de atraer candidatos calificados adecuadamente y, por lo tanto, capaces de cubrir vacantes en puestos de trabajo de manera efectiva (Vidal, 2013).

El propósito es alentarlos a solicitar el puesto vacante, por lo que se afirma que la contratación es un conjunto de actividades y procesos utilizados para obtener legalmente un número adecuado de candidatos calificados en el lugar y el momento oportunos para permitir que el solicitante y la organización se seleccionen entre sí para su propio interés óptimo (Castellanos, 2013).

De tal precepto se deriva la definición de contratación como el proceso para identificar y atraer o alentar a personas con las habilidades y los perfiles requeridos (candidatos potenciales) para llenar vacantes existentes o futuras sobre las posiciones en la organización haciéndoles conscientes de que existen vacantes. Siendo así, se tiene que la contratación es un proceso de atraer a un gran grupo de solicitantes de alta calidad para seleccionar a los mejores entre ellos.

Por lo que, a juzgar por la definición anterior de reclutamiento dada por profesionales y académicos, es evidente que el reclutamiento limita o trata con el anuncio del plan de salir del puesto vacante en una organización con el fin de atraer al solicitante adecuado y calificado para solicitar el puesto vacante u oficinas para el empleo en dicha organización. Con base en la contratación anterior, se trata de un campo muy especializado en prácticas de Recursos Humanos ya que involucra técnicas que identificarán adecuadamente al grupo de solicitantes calificados y de calidad (Uribe, 2013).

2.2.2.1. Fuentes de reclutamiento y selección

El reclutamiento de ciclo completo es un término utilizado por especialistas en recursos humanos que manejan el proceso de reclutamiento de principio a fin, como se muestra en la figura 2. La contratación de ciclo completo comienza con la búsqueda de candidatos, lo que significa buscar posibles profesionales cuyas calificaciones sean adecuadas para las vacantes que se necesita en la empresa.

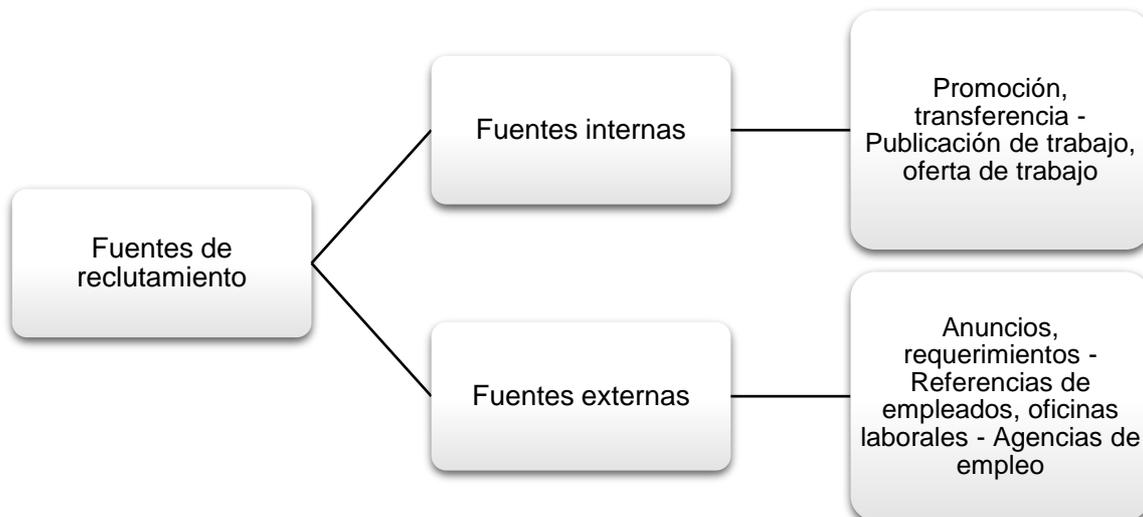


Figura 2. Fuentes de reclutamiento

Fuente: (Rosales, 2015)

El aprovisionamiento ha evolucionado en los últimos años con la proliferación de sitios de trabajo y carrera; cada organización tiene la opción de elegir a los candidatos para sus procesos de reclutamiento de dos tipos de fuentes, llamadas fuentes internas y externas (Rosales, 2015). Las fuentes dentro de la propia organización (como la transferencia de empleados de un departamento a otro, promociones) para cubrir un puesto se conocen como las fuentes internas de reclutamiento, por lo que, reclutar candidatos de todas las otras fuentes (como agencias) se conocen como fuentes externas de reclutamiento.

2.2.2.1.1. Fuentes internas de reclutamiento

Las fuentes internas se refieren al reclutamiento de empleados dentro de la organización; al decidir los requisitos de los empleados, se debe considerar inicialmente a los empleados actuales de una empresa, que se ocupa de la contratación interna. Incluyen aquellos que ya están disponibles en el rollo de nómina de la compañía (Noguera, 2014).

Esta es una fuente importante de contratación ya que brinda oportunidades para un mejor desarrollo y utilización de los recursos humanos existentes en la organización. De ello se desprende que se dé la primera consideración a los candidatos internos, aunque algunas organizaciones con poderosas políticas de igualdad de oportunidades insisten en que todos los candidatos internos deben postularse para vacantes en igualdad de condiciones que los candidatos externos (Saavedra, 2012). Los aspectos de la contratación bajo fuentes internas son los siguientes:

2.2.2.1.1.2. Promociones

Se refiere a la promoción o actualización de un empleado que ya existe en la lista de pago y contribuyó al rendimiento de la organización. Está desplazando a un empleado a una posición más alta con altas responsabilidades, instalaciones, estado y pago (Lozano, 2014). Por lo general, muchas empresas ocupan puestos vacantes más altos promoviendo empleados que se consideran aptos para tales puestos.

Esto se debe al hecho de que tiene un gran impacto psicológico sobre otros empleados por su motivación para un mejor rendimiento. Los esfuerzos internos de reclutamiento a menudo resultan en promociones, y la promoción significa recompensa por el desempeño pasado y alienta a los empleados en sus esfuerzos (Sabater, 2015).

2.2.2.1.1.3. Transferencias

La transferencia es un desplazamiento lateral que causa el movimiento de personas de una posición a otra; se considera que las transferencias se efectúan cuando la necesidad de personal en un trabajo o departamento se reduce o aumenta, si la carga de trabajo reduce a los empleados y estos estarían de acuerdo en trasladarse a otras áreas donde pueden tener suficientes tareas para realizar (Salmerón, 2014).

Según esto, los empleados son reclutados internamente mediante la transferencia de un lugar de trabajo a otro, refiriéndose al proceso de intercambiar los deberes y las responsabilidades del trabajo de los empleados de un lugar a otro o de un departamento a otro sin ninguna promoción en su puesto o grado. Es una buena fuente de generar empleados calificados de departamentos con exceso de personal (Olivares, 2014).

2.2.2.1.1.4. Vacante laboral

La publicación de trabajos es una invitación abierta a todos los empleados de una organización para solicitar el puesto vacante. Brinda igualdad de oportunidades a todos los empleados que actualmente trabajan en la organización. Por ello, se ha convertido en una práctica muy común en muchas organizaciones en todo el mundo.

Debajo de esto, el anuncio de vacante se realiza a través de tableros de anuncios o en listas disponibles para todos los empleados; por lo que los empleados interesados, luego pueden postularse para la publicación anunciada. De esta manera, se ha convertido en una de las técnicas de contratación de mayor ahorro de costos (Sanmartín, 2013).

2.2.2.1.1.5. Oportunidades de trabajo

Es más eficaz cuando es parte de un programa de desarrollo profesional en el que los empleados conocen las oportunidades disponibles dentro de la organización, por ejemplo, los departamentos de recursos humanos pueden proporcionar a los nuevos empleados literatura sobre la progresión del trabajo que describa las líneas de avance laboral, los requisitos de capacitación para cada trabajo y las habilidades necesarias a medida que avanzan en la escalera de progresión del trabajo (Arrieta, 2014). Existen varias ventajas clave en el uso del reclutamiento interno y éstas incluyen:

2.2.2.1.1.6. Rotación laboral

La rotación de empleados valiosos se reduce a través de la colocación interna, en ello, los empleados destacados de la empresa pueden reasignarse a un área dentro de la organización donde la necesidad es mayor. Restringir la vacante a un candidato interno también puede ayudar a retener a los empleados que de otro modo podrían haber abandonado la organización (Noguera, 2014).

2.2.2.1.1.7. Actuación

El reclutamiento interno puede ofrecer un ahorro de costos en el proceso de gestión de recursos humanos debido al historial de rendimiento disponible para los reclutadores. Un candidato interno ha desarrollado un registro de logros en el desempeño durante el empleo que le proporciona la evaluación más precisa de sus habilidades y experiencia profesional (Riquelme, 2014).

Si la empresa lleva a cabo revisiones formales del rendimiento del empleado y la información de fijación de objetivos dará información valiosa a los reclutadores cuando evalúen a los candidatos internos para la empresa y su demanda (Rosales, 2015).

2.2.2.1.1.8. Valor del tiempo

Cuando los candidatos calificados existen internamente, reclutar candidatos internos puede reducir el tiempo que se tarda en ocupar un puesto. Esto es particularmente útil en un mercado laboral ajustado, cuando el número de candidatos externos que solicitan una vacante de trabajo determinada puede llegar a ser astronómico (Galván, 2012).

En tales casos, la selección entre candidatos internos calificados puede ser eficiente porque ofrece ahorros de costos, como los asociados con la publicidad y el uso de recursos de personal para entrevistar a numerosos candidatos externos (Olivares, 2014).

2.2.2.1.1.9. *Cultura corporativa*

La cultura corporativa podría relacionarse formalmente con las metas y los objetivos de la empresa tal como se articula en su visión y declaración de misión. Incluye informalmente la actitud comercial, las costumbres y la etiqueta. Un candidato externo que cumpla con la experiencia y las habilidades necesarias para un puesto puede no encajar en la cultura organizacional (Rosales, 2015).

Los candidatos internos ya están familiarizados con la cultura, las políticas y los procedimientos de la empresa. Por ejemplo, esto podría manifestarse en la forma en que se llevan a cabo las reuniones, se organizan los proyectos o se utiliza el consenso en el proceso de toma de decisiones. Las principales desventajas del reclutamiento interno son:

2.2.2.1.1.10. *Opción limitada*

La contratación interna ofrece una selección limitada de talentos disponibles en la organización, ya que evita la llegada de nuevos candidatos. La contratación interna no aprovecha a ningún candidato de fuera de la organización; por lo tanto, el número de candidatos potenciales para la publicación se limita a los de dentro de la organización. Puede haber candidatos externos mucho mejores que tengan más experiencia y mejores calificaciones (Olivares, 2014).

2.2.2.1.1.11. *Implementación del sistema tradicional*

El reclutamiento interno requiere la implementación de formas, sistemas, procesos y procedimientos tradicionales. Además, esto limita el alcance del talento nuevo en la organización (Olivares, 2014).

2.2.2.1.1.12. *Posición*

Al utilizar la contratación interna, los empleados existentes, sean competentes o no, sentirán que tienen el derecho automático de recibir un puesto de mayor rango (Riquelme, 2014).

2.2.2.1.1.13. Costoso

Teniendo en cuenta que cuando un empleado es promovido, surge inmediatamente una vacante instantánea. En este sentido, se contratará a otro empleado para ocupar ese puesto, lo que puede ser costoso (Riquelme, 2014).

2.2.2.1.1.14. Fuentes internas limitadas

La fuente de suministro de mano de obra está limitada en el método de contratación interna. Cuando un empleado es promovido, su puesto anterior estará vacante y se contratará otro personal para ocupar ese puesto vacante (Noguera, 2014).

2.2.2.1.2. Fuentes externas de reclutamiento y selección

Las fuentes externas de reclutamiento se refieren a atraer candidatos de fuera de una organización en particular para cubrir puestos vacantes; al igual que las fuentes internas, son útiles para atraer a solicitantes competentes para postular a puestos publicitados en diversas organizaciones. Se encuentran disponibles amplias variedades de métodos para el reclutamiento externo (Prado, 2014).

Las organizaciones deben evaluar completamente los tipos de puestos que desean cubrir y seleccionar los métodos de reclutamiento que puedan reducir los mejores resultados (Vidal, 2013). La fuente externa de reclutamiento incluye publicidad, reclutamiento electrónico, agencias de empleo, oficina de trabajo, establecimiento de educación y capacitación. Los detalles de estas fuentes se discuten en esta sección.

2.2.2.1.2.1. Anuncio

Es la forma más común de fuentes externas de reclutamiento; las organizaciones anuncian posiciones vacantes tanto en medios impresos como en medios electrónicos para acceder a un grupo más grande de solicitantes. Una

publicidad tiene la comunicación como su principio básico subyacente y debe estar redactada de manera que desencadene respuestas de los solicitantes de empleo (Agustí, 2013).

Los reclutadores deben formular la redacción de los anuncios de una manera que no sea discriminatoria. Los anuncios son costosos, pero atraen a un mayor número de solicitantes que los procesos internos de contratación (Martorell, 2015). Sin embargo, es más difícil evaluar al solicitante externo que aquellos que ya están empleados dentro de las organizaciones.

Con ello, se debe atraer la atención, debe competir por el interés de los posibles candidatos frente a otros empleadores; creando y manteniendo el interés que debe comunicar de forma atractiva e interesante información sobre el trabajo, la empresa, los términos y condiciones de empleo y las calificaciones requeridas; estimulando la acción: el mensaje debe ser transmitido de una manera que no solo centre la atención de la gente en el anuncio, sino que también lo aliente a leer hasta el final, así como a obtener un número suficiente de respuestas de los buenos candidatos (Martorell, 2015).

2.2.2.1.2.2. Reclutamiento electrónico

La contratación en línea utiliza herramientas basadas en la web, como el sitio de Internet público de una empresa o su propia intranet para reclutar personal. Los procesos de reclutamiento electrónico consisten en atraer, seleccionar y rastrear a los solicitantes, seleccionar y ofrecer empleos o rechazar candidatos (Castellanos, 2013).

Se ha estimado dentro de organizaciones dedicadas al reclutamiento y selección de persona, que cuesta solo alrededor de una vigésima parte, tanto como contratar a alguien en línea, internet se ha convertido en una forma de que los empleadores muestren la imagen de la empresa y sus ventajas frente a los competidores (Alarcón, 2014).

Es por ello, que muchos usuarios de internet conocen la dificultad, la frustración y la ineficacia de clasificar la información para encontrar material útil y aplicable, sin embargo, muchas empresas encuentran difícil integrar Internet con sus sistemas existentes para reclutar y seleccionar el personal adecuado que labore en una empresa, que además responda a los intereses que sigue la entidad y que psicológicamente sea estable en el desempeño de sus funciones (Castilla, 2015).

2.2.2.1.2.3. Referencias de empleados

Un programa de recomendación de empleados es un sistema donde los empleados existentes recomiendan posibles candidatos para el puesto ofrecido, y en algunas organizaciones si se contrata al candidato sugerido, el empleado recibe un bono en efectivo; por ello, bajo este método, un candidato es nombrado por recomendación de algunos empleados que trabajan actualmente en una empresa, y esto aporta a sus actividades y desempeño laboral (Lozano, 2014).

Por lo tanto, los gerentes de recursos humanos de varias empresas dependen de los empleados actuales para la referencia de los candidatos para diversos puestos de trabajo. Esta fuente reduce el costo y el tiempo requerido para el reclutamiento; además, esta fuente mejora la efectividad de la contratación. Los gerentes de recursos humanos ofrecen diversos incentivos y/o recompensas que incluyen incentivos en efectivo para los empleados actuales por referir a los mejores candidatos (Galván, 2012).

2.2.2.1.2.4. Agencias de empleo

Las agencias de empleo, a veces denominadas intermediarias laborales, a pesar de que pueden enfrentar las críticas de los sindicatos laborales, por ello, tienden a ser rápidas y eficientes en el reclutamiento de postulantes para puestos especializados. Por una tarifa cobrada por el empleado o el empleador, generalmente el empleador, estas agencias realizan una evaluación preliminar

de la organización y ponen dicha organización en contacto con los solicitantes (Enríquez, 2016).

Las agencias de empleo privadas difieren considerablemente en el nivel de servicio, costos, políticas y tipos de solicitantes que brindan. Los empleadores pueden reducir el rango de posibles problemas a partir de estas fuentes al dar una definición precisa de la posición a cubrir (Prado, 2014).

2.2.2.1.2.5. Oficinas de trabajo

Son fuentes de ciertos tipos de trabajadores, los sindicatos tradicionalmente han suministrado trabajadores a los empleadores; por ello, generalmente, hay un sindicato disponible a través de una agencia, y los trabajadores pueden ser enviados a trabajos particulares para satisfacer las necesidades de los empleadores. En algunos casos, el sindicato puede controlar o influenciar las necesidades de contratación y personal (Valenciano, 2014).

Una organización con un sindicato fuerte puede tener menos flexibilidad que una empresa no sindical, para decidir quién será contratado y dónde se ubicará a esa persona. Los sindicatos también pueden funcionar en beneficio del empleador a través de programas cooperativos de personal, como lo hacen en las industrias camaroneras y pesqueras en el Ecuador (Mateu, 2015).

2.2.2.1.2.6. Establecimientos educacionales y de capacitación

Los gerentes de las organizaciones pueden visitar instituciones educativas, como universidades, para atraer a los mejores estudiantes, especialmente durante los últimos años de estudio para postularse para puestos vacantes. Este método de reclutamiento también se conoce como reclutamiento de campus y es uno de los métodos más económicos de reclutamiento y selección de personal, ya que introduce a los estudiantes del último año a la vida laboral (Castellanos, 2013).

El reclutador normalmente hace una presentación a los estudiantes de último año e invita a los estudiantes deseables a visitar las instituciones públicas y privadas, según sea su función, exponiéndolos a diferentes áreas dentro de la organización. Al igual que con cualquier método de contratación, la contratación desde fuera de una organización en lugar de promocionar desde dentro de la empresa conlleva ventajas y desventajas. Algunas de las ventajas son:

- Cuando una organización recluta de forma externa, abre la organización a un grupo mayor de solicitantes, lo que aumenta las posibilidades de encontrar a la persona adecuada para el puesto.
- Mirar fuera de la organización también permite a una empresa apuntar a los jugadores clave que pueden hacer que su competencia sea exitosa. La contratación de un candidato con un récord comprobado de logros para la competencia le permite a la compañía obtener una opinión privilegiada sobre lo que la competencia está haciendo para tener éxito. Esto le da a la organización la oportunidad de mantenerse un paso por delante de la competencia.
- La contratación externa brinda la oportunidad de tener una nueva perspectiva de la industria que una compañía pueda necesitar para mantenerse competitiva.
- Traer nuevos talentos del exterior puede ayudar a motivar a los empleados actuales a producir y lograr más con la esperanza de obtener la próxima oportunidad de promoción.
- La contratación de un candidato externo también abre muchas oportunidades para encontrar candidatos experimentados, altamente calificados y capacitados que ayudarán a una empresa a cumplir con sus requisitos de diversidad.

- La mayor ventaja de la contratación externa es que la empresa no tiene un suministro limitado de candidatos y puede elegir empleados en todo el mundo. El reclutamiento externo en una organización puede enfrentar desafíos que conlleva situaciones no deseadas en una entidad.
- El reclutamiento externo requiere que un empleado se adapte al nuevo entorno y si el nuevo recluta está en la administración, los empleados pueden tender a resistirse al cambio que él o ella intenta implementar porque estos cambios pueden funcionar en contra de la cultura organizacional.
- Este método de contratación puede indicar que la gerencia de la organización no puede capacitar o motivar a su personal a través de oportunidades de promoción y promoción profesional.
- Además, el reclutamiento externo puede llevar a una alta tasa de relevo laboral cuando los empleados se dan cuenta de que no hay espacio para el avance profesional en la organización.

2.2.2.2. Definición de selección

Se refiere a la selección como el proceso de elegir entre un grupo de solicitantes las personas más adecuadas para un puesto particular en una organización. Considerando que el proceso de contratación está alineado para alentar a las personas a buscar empleo en la organización, el proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas y adecuadas para puestos específicos (Manzano, 2016).

Tradicionalmente, se suponía que las organizaciones podían elegir entre los solicitantes y que aceptarían todas las ofertas de trabajo, sin embargo, atraer a un gran número de solicitantes no era el problema, pero el reclutamiento de los solicitantes correctos se convirtió en la principal preocupación entre los

empleadores (Arrieta, 2014). Con la sobreoferta de solicitantes no calificados, se puede suponer que los empleadores serían muy cuidadosos antes de seleccionar a los solicitantes. Las decisiones de los empleadores sobre la selección de los empleados son fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones y para una serie de resultados que importan a las personas, las organizaciones y la sociedad.

Esto define la selección como el proceso de los candidatos más adecuados, que está guiado por criterios de selección predeterminados, tales como descripciones de trabajo, especificaciones del trabajo y perfiles de trabajo, y comienza una vez que se ha completado el proceso de contratación, señalando que el objetivo del proceso de selección es hacer coincidir la capacidad, el conocimiento, las habilidades y la experiencia de los solicitantes con los requisitos laborales de una manera justa y legal. Esto significa que los paneles de selección, en su búsqueda para seleccionar candidatos con potencial, promuevan la pregunta más básica en esta área que es por qué los empleadores se involucran en los esfuerzos de selección (Castilla, 2015).

2.2.2.3. Proceso de selección

Las decisiones de los empleadores sobre la selección de los empleados son fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones y para una serie de resultados que importan a las personas, las organizaciones y la sociedad. Quizás la pregunta más básica en esta área es por qué los empleadores se involucran en los esfuerzos de selección como una situación en la que no exista un manual establecido en la entidad para la contratación del personal, lo que expone una falencia de la administración (Noguera, 2014).

Los departamentos de talento humano que participan en la contratación de empleados deben comprender las habilidades y capacidades que se requieren en un trabajo en particular y determinar qué candidatos tienen esas capacidades. Las entrevistas, los controles de referencia, las pruebas, las aplicaciones y los currículos pueden ayudar a identificar las diferencias entre los candidatos; por

ello, los gerentes pueden tomar sus decisiones de selección con un conocimiento más completo de las fortalezas y debilidades de los solicitantes (Rosales, 2015).

2.2.2.3.1. Evaluación

La selección, popularmente conocida como lista corta, es el primer paso una vez que se completa el proceso de selección y se reciben las solicitudes. En este paso, todas las aplicaciones recibidas en la fecha de vencimiento se seleccionan y las que no corresponden a los requisitos estipulados en el anuncio se eliminan inmediatamente en este paso (Pedraza, 2015).

Siendo así, los paneles de selección deben tener cuidado de no discriminar a los solicitantes con potencial. Sus decisiones deben guiarse por criterios de listado breve que se desarrollan en contra de los requisitos del trabajo estipulados en los anuncios; además, deben garantizar que se reserve suficiente tiempo para la inclusión de listas cortas.

2.2.2.3.2. Pruebas de selección

Las pruebas de selección a menudo se usan como parte de un procedimiento de selección para ocupaciones donde se requiere un gran número de reclutas, y donde no es posible confiar completamente en los resultados de los exámenes o la información sobre la experiencia previa como base para predecir el desempeño futuro. Las pruebas generalmente forman parte de un procedimiento de centro de evaluación; las pruebas de inteligencia son especialmente útiles en situaciones donde la inteligencia es un factor clave, pero no existe otro método confiable para medirla (Tamarit, 2014).

Las pruebas de aptitud y rendimiento son más útiles para trabajos en los que se requieren habilidades específicas y cuantificables, como la mecanografía o la programación de computadoras. Las pruebas de personalidad son potencialmente de mayor valor en trabajos como vender donde la personalidad

es importante, y donde no es demasiado difícil obtener criterios cuantificables para fines de validación.

Es esencial evaluar todas las pruebas comparando los resultados en la etapa de entrevista con los logros posteriores, para ser estadísticamente significativo, estas evaluaciones deben llevarse a cabo durante un período razonable y cubrir la mayor cantidad posible de candidatos. En algunas situaciones, se puede usar una batería de pruebas, que incluyen varios tipos de pruebas de inteligencia, aptitud y personalidad. Puede ser una batería estándar suministrada por una agencia de pruebas, o puede desarrollarse una batería personalizada; por tal razón, el mayor escollo que se debe evitar es agregar pruebas adicionales por el simple hecho de hacerlo (Olivares, 2014).

2.2.2.3.3. Referencia y verificación de antecedentes

Por lo general, los anuncios requieren que los solicitantes proporcionen los nombres y los datos de contacto de las personas que pueden servir como árbitros en caso de que se consideren sus solicitudes. Las verificaciones de referencia se utilizan para verificar la información suministrada por el solicitante y generalmente se realizan por teléfono, aunque la mayoría de los árbitros son reacios a responder ciertas preguntas, se pueden usar verificaciones de referencia para recopilar la mayor cantidad de información que se utilizará para decidir si designar o no designar a los solicitantes (Zabaleta, 2013).

Las referencias proporcionan a la organización las percepciones de otras personas sobre la capacidad profesional del candidato, por ello, la compañía debe contactarse con los empleadores y colegas anteriores del candidato. Las preguntas para hacer referencias pueden abordar la creatividad e iniciativa del candidato.

Esta es principalmente la razón por la cual se ofrecen ofertas de trabajo condicionales en otras para verificar la autenticidad de lo que el candidato proporcionó en el formulario de solicitud. Las referencias son una de las

herramientas más populares y tradicionales en el proceso de selección. Sin embargo, la validez y confiabilidad de las referencias ha sido cuestionada, particularmente con respecto a su naturaleza no estructurada ya menudo ambivalente (Alarcón, 2014).

2.2.2.3.4. Entrevista

Las entrevistas son utilizadas virtualmente por todas las organizaciones para fines de selección. En apoyo de esto, las empresas indican que las entrevistas son, con mucho, el procedimiento de selección de personal más utilizado. Con el uso de entrevistas, los gerentes de las organizaciones tienen la oportunidad de conocer directamente a los solicitantes (Galván, 2012).

La entrevista también brinda a los solicitantes la oportunidad de aprender más sobre la institución donde desean laborar, es por ello, que el objetivo de la entrevista de selección es recopilar tanta información y usar dicha información para llegar a una decisión de selección, durante la entrevista, los miembros del panel (entrevistadores) normalmente plantean preguntas a las que se espera que el entrevistado responda.

Las respuestas a las preguntas a menudo se capturan mediante puntajes según lo determinan los entrevistadores. El solicitante que obtiene el puntaje más alto se recomienda para el nombramiento de la oferta laboral, por ello, debido a la ambigüedad de la entrevista, se deben realizar esfuerzos para garantizar que a todos los entrevistados se les hagan las mismas preguntas (Lozano, 2014).

2.2.2.3.5. Examen físico

Con frecuencia se espera que los solicitantes se sometan a una prueba (s) para determinar si son aptos para realizar el trabajo, en caso de que se los designe. El ejemplo más común de las pruebas de empleo que los solicitantes a menudo se someten es un examen médico. El examen médico, también

conocido como prueba médica previa a la colocación, se lleva a cabo únicamente cuando se requiere que los solicitantes utilicen la fuerza física para realizar con éxito sus funciones.

2.2.2.3.6. Oferta de trabajo

El siguiente paso en el proceso de selección es la oferta de trabajo para aquellos solicitantes que han superado todos los obstáculos anteriores; en otras palabras, es el último paso en el proceso de selección. El desarrollo de una oferta por correo electrónico o carta a veces es una parte más formal de este proceso (Prado, 2014).

2.2.2.4. Desafíos de reclutamiento y selección

La contratación y selección de empleados es el trabajo más importante de una persona de Recursos Humanos, esto sugiere que el reclutamiento efectivo es central y crucial para el éxito del funcionamiento cotidiano de cualquier organización. El éxito de la contratación depende de encontrar a las personas con las habilidades, cualificación y experiencia adecuadas para cumplir los objetivos de la organización y la capacidad de hacer una contribución positiva a los valores y objetivos de la organización (Vilaplana, 2016).

Esto identificó algunos de los problemas que afectan el reclutamiento y la selección como la creciente presión para el empleo, la utilización de fuentes informales de reclutamiento y la delegación de la función de la misma. Estos problemas han resultado en un uso inadecuado de la descripción del trabajo y del requisito estándar del empleado en el proceso de contratación; por ello, indican que un problema común en el reclutamiento y la selección es la mala planificación de los recursos humanos (Tudela, 2015).

Esto es particularmente cierto con las políticas y prácticas de reclutamiento y selección, por lo que el objetivo clave de la planificación de recursos humanos es conseguir la cantidad adecuada de personas con las habilidades, experiencia

y competencias correctas en los empleos adecuados en el momento adecuado y al costo correcto. Las políticas detalladas y sólidas de reclutamiento y selección, tales como los procedimientos de reclutamiento y selección, la evaluación de criterios, la auditoría de talentos y el procesamiento de la información sobre el mercado laboral son importantes para reclutar y desplegar empleados adecuados en el momento oportuno (Urrutia, 2013).

Por tal razón, se afirma que la experiencia de reclutamiento y selección también puede tener un impacto en la probabilidad de que un candidato acepte una oferta de trabajo y en su compromiso posterior de permanecer en la organización. Las decisiones de citas son las más importantes que un gerente debe tomar; afectan la capacidad del gerente para alcanzar los objetivos, la calidad de los servicios o productos entregados al cliente y el bienestar de todo el equipo (Rivero, 2014).

Esto muestra que el nivel de competencia de los directores de recursos humanos tiene una gran influencia en la contratación y selección y los expertos en recursos humanos con experiencia en el departamento de recursos humanos no solo acortarán la duración de las vacantes, sino que también mejorarán la calidad de los solicitantes. Además, el reclutamiento y la selección efectivos solo son posibles si existe un equipo de recursos humanos dedicado y competente (Quintanilla, 2016).

Llevar a cabo un análisis exhaustivo del trabajo e identificar el calibre correcto de los candidatos produce una buena combinación entre los solicitantes y el puesto. Se ha argumentado en la revisión teórica, que los empleados calificados pueden no poder desempeñar sus puestos de trabajo debido a la falta de conocimiento y competencias, mientras que los empleados calificados tienden a experimentar una menor satisfacción laboral debido a su mayor calificación que un nivel deseado para un empleo calificado. Para cada trabajo en la organización hay etapas por las cuales un análisis exhaustivo del trabajo debe tener como objetivo:

- Definir el requisito,
- Preparar descripciones y especificaciones del trabajo;
- Decidir los términos y condiciones de empleo,
- Atraer candidatos, y
- Revisar y evaluar fuentes alternativas de solicitantes dentro y fuera de la organización.

El proceso de análisis de trabajo genera información que se convierte en resultados tangibles de una descripción de trabajo y una especificación de persona, eso es lo que se debe hacer y quién lo hace antes de reclutar para un puesto nuevo o existente (Enríquez, 2016). Es importante invertir tiempo en la recopilación de información sobre la naturaleza del trabajo, ya que prescribe las cualidades y actitudes personales relevantes, así como las habilidades y los conocimientos necesarios para el trabajo.

Las organizaciones en el proceso de selección utilizan métodos como formularios de solicitud, entrevistas, exámenes formales, referencias, centros de evaluación y transcripciones oficiales. Una organización necesita elegir un método que sea más apropiado para los puestos de trabajo; por ello, los expertos en recursos humanos generalmente dirigen el proceso de dotación de personal y el objetivo del personal es cumplir los requisitos del negocio, y los niveles de habilidades presentados por cada nuevo recluta probablemente se juzgarán mejor si los gerentes de línea participan en el proceso de selección (Robledo, 2015).

En la implementación de la estrategia comercial, la participación de los gerentes de línea en todo el proceso de dotación de personal (es decir, redacción de descripciones de puestos, establecimiento de criterios de selección y participación en el panel de selección) es vital para garantizar la contratación y selección para satisfacer las necesidades comerciales. En otras palabras, los gerentes de línea son los propietarios del proceso de reclutamiento y selección, junto con los recursos humanos que juegan un rol de facilitador.

Las organizaciones que son menos selectivas o contratan empleados menos calificados probablemente experimentarán efectos significativos en la productividad, mientras que contratar a un empleado que no está en consonancia puede dar como resultado un bajo rendimiento y mayores tasas de rotación. Los académicos han argumentado que otros problemas y controversias clave se ejecutan a través de análisis de la gestión de los recursos humanos y el reclutamiento y la selección:

- Eficiencia,
- Control
- Dificultad de orientar la práctica hacia la justicia social

Las dos primeras notas problemáticas, han sido fundamentales para la gestión de personas durante el tiempo que los gerentes han estado presentes en las organizaciones (Moliner, 2013). Este último también es común en todas las organizaciones, pero es una preocupación académica y política particular para organizaciones más pequeñas o en crecimiento. En la práctica de reclutamiento y selección, la construcción de marcos de selección formalizados y normas de discriminación aceptable puede verse como un intento de permitir a los gerentes navegar entre la eficiencia, el control y la justicia social.

En sus consejos sobre cómo lograr el ajuste perfecto de persona, organización y trabajo, la teoría argumenta que seleccionar sobre la base de la opinión gerencial es totalmente acientífico y poco confiable y que los gerentes son susceptibles de ser volteados de esta manera por el más inconsecuente de consideraciones. En lugar de esta situación insatisfactoria, la teoría propone que la autodisponibilidad física es la clave para desbloquear los secretos internos del individuo que busca empleo y, por lo tanto, debe informar el proceso de selección (Arrieta, 2014).

La filosofía subyacente de este proceso es que todo lo que se refiere al hombre indica su carácter y se debe recopilar toda la información posible para informar la toma de decisiones. El reclutamiento puede llevarse a cabo

internamente a través de la promoción y transferencia de personal existente o mediante referencias, por parte del personal actual, de amigos y familiares. Cuando el reclutamiento interno es el método elegido para cubrir las vacantes, las vacantes pueden publicitarse mediante la publicación de trabajos, es decir, una estrategia para colocar avisos en los tableros de anuncios manuales y electrónicos, en los boletines de la empresa y en los memorandos de la oficina (Mosquera, 2013).

El reclutamiento interno no siempre produce la cantidad o calidad del personal necesario, por ello, algunas de las organizaciones que tradicionalmente se llevaron a los empleados de las instituciones educativas han operado muchos procesos para reclutar a los jóvenes, que están en su último año o que recién terminaron sus estudios.

En tal caso, la organización necesita reclutar de fuentes externas, ya sea alentando las referencias de los empleados; anuncio de radio, anuncio de televisión, anuncio en el periódico, asociación profesional, agentes de empleo, puerta a puerta, teléfono, contratación de personal de la escuela, ferias de empleo, búsqueda de talento, prueba de trabajo, oferta de trabajo inicial y el uso de la oficina de trabajo.

2.2.2.5. Impacto de la práctica de reclutamiento y selección en el rendimiento

El rendimiento es un tema cada vez más importante para todas las empresas comerciales en las economías desarrolladas y en desarrollo, tanto en empresas públicas como privadas. Sin embargo, las organizaciones no están exentas de la necesidad del desempeño, ya que están continuamente amenazadas por el aumento de la competencia resultante de la creciente liberalización de la economía mundial. El desempeño individual es un tema de actualidad en el entorno comercial actual, en la medida en que las organizaciones hacen todo lo posible para evaluarlo y administrarlo (Romanó, 2014).

Por ello, se estima que el rendimiento es el nivel de logro de trabajo de un individuo después de haber ejercido un esfuerzo que se determina como el producto de la capacidad de multiplicarse por motivación. Con los factores ambientales que influyen en el rendimiento principalmente a través del efecto de los determinantes individuales de la capacidad de rendimiento y la motivación (Jordán, 2015)

De esto, se sostiene que las prácticas de recursos humanos se correlacionan positivamente con la rentabilidad y sugieren que la gestión de la organización debe centrarse en estas prácticas (reclutamiento y selección), lo que resulta en un beneficio organizacional mejorado. Para obtener el máximo rendimiento de los empleados, es importante considerar un ajuste entre los candidatos exitosos y la organización.

Esto es posible mediante el uso de criterios de selección como base en las preguntas formuladas por el panel de selección y en la entrevista. Al seleccionar los candidatos necesarios para las posiciones en los departamentos respectivos, los gerentes de línea podrían ayudar a lograr un mejor ajuste entre el trabajo y el candidato (Galván, 2012).

La literatura ha encontrado una relación positiva entre la extensión del reclutamiento, la validación de la prueba de selección y el uso de procedimientos formales de selección y ganancias firmes. Por ello, se ha demostrado que la implementación de un proceso de dotación de personal efectivo se relaciona positivamente con el desempeño organizacional, que los procedimientos sofisticados de reclutamiento y selección están relacionados positivamente con la productividad del trabajo, puesto que el objetivo principal de los procesos de reclutamiento y selección es garantizar que los mejores candidatos sean nombrados para ocupar puestos.

Esto implica que los procesos de reclutamiento y selección pueden ayudar a predecir el desempeño futuro de los solicitantes y el período en que el solicitante permanecerá como empleado. Como se evidencia, los recursos humanos

deberían ser socios en la planificación estratégica para determinar los tipos de habilidades y competencias que se requieren para alcanzar los objetivos. Las decisiones de selección inapropiadas también reducen la eficacia de la organización, invalidan las estrategias de recompensa y desarrollo, con frecuencia son injustas para el recluta individual y pueden ser angustiantes para los gerentes que tienen que tratar con empleados inadecuados (Sanmartín, 2013).

El reclutamiento y la selección son muy importantes para la supervivencia de todas las organizaciones, pero eso no termina allí; es necesario desarrollar y evaluar nuevos reclutas de vez en cuando para que estén al tanto de las nuevas tendencias y desafíos. Cuando los empleados se desarrollan, ayuda a aumentar su desempeño y sostener el crecimiento de la organización. Las malas prácticas de contratación, y la contratación de empleados de bajo rendimiento pueden tener varios efectos negativos en la organización, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

Los empleados con capacidades específicas de roles limitados tardan en volverse productivos y necesitan más capacitación para desarrollar sus habilidades, los buenos empleados comienzan a trabajar y están interesados en aprender

- El bajo rendimiento del personal también afecta el rendimiento de muchos por un efecto multiplicador.
- Las personas que no son aptas para el puesto requieren más tiempo y atención de parte de su gerente. El tiempo que los gerentes dedican al desarrollo de sus mejores personas se reduce.
- Un mayor costo de recursos humanos puede surgir como resultado del tiempo empleado, en reclutar empleados de bajo rendimiento.

- La satisfacción del cliente se ve afectada por un aumento en los errores, la mala toma de decisiones y los servicios del cliente menos efectivos.

De esto se señala, que el rendimiento no necesita ser gestionado sino que debe ser fomentado, desarrollado, respaldado y sostenido. Esto implica que el desempeño debe diseñarse e implementarse dentro del contexto de la estructura organizacional. Por tal motivo, el rendimiento es el proceso, lo que contribuye a la gestión efectiva de individuos y equipos para alcanzar altos niveles de desempeño organizacional (Laguna, 2016).

2.2.2.5.1. Mejoramiento de la efectividad de reclutamiento y selección

Se puede adoptar un enfoque de efectividad y eficiencia en el departamento de recursos humanos para la contratación, lo que implica tener mucho más cuidado al hacer coincidir a las personas con los requisitos de la organización como un todo, así como con las necesidades particulares del trabajo. Además, estos requisitos incluirán el compromiso y la capacidad de trabajar eficazmente como miembro de un equipo.

Esto sugiere una política consciente de reclutamiento con rigurosos procedimientos de selección, utilizando pruebas de aptitud, cuestionarios de personalidad y ejercicios grupales, que permita evaluar y calificar sistemáticamente las calificaciones y el historial laboral de los candidatos. Las pruebas posteriores de aquellos que contemplan con éxito la primera etapa se diseñan para evaluar las actitudes individuales, así como la aptitud y la capacidad.

La necesidad de un enfoque más sofisticado para el reclutamiento en esta línea es característica de los departamentos de recursos humanos. El primer requisito es tener mucho cuidado al especificar las competencias y las características de comportamiento requeridas de los empleados, pues como mínimo, se deben adoptar técnicas de entrevista estructurada.

Siempre que sea posible, las pruebas psicológicas se deben utilizar para ampliar los datos obtenidos de la entrevista; las áreas de evaluación bien planificadas y administradas son los mejores predictores de éxito en un trabajo, pero solo son prácticos para un número limitado de trabajos más complejos o exigentes o para seleccionar a los graduados y los que ingresan a los programas de capacitación (Sabater, 2015).

2.2.2.5.2. Reclutamiento del personal y plan de selección

Este diagrama de flujo tiene como objetivo permitir que los empleadores recluten a las personas adecuadas para el trabajo correcto, con ello, se argumenta que la mayoría de las empresas no poseen procedimientos estándar para contratar personal, resultando en la incapacidad de reclutar al personal del calibre adecuado, conduciendo así, a un bajo rendimiento, y por lo tanto, la necesidad de un plan como un manual para el reclutamiento y el plan de selección del personal.

Siendo así, la contratación implica buscar y obtener candidatos calificados para que la organización los tenga en cuenta al llenar vacantes. El objetivo de este plan es reforzar la afirmación teórica, que establece que la adquisición de personal de alta calidad es fundamental para el éxito de una organización, y por ello, un manual de reclutamiento y selección de personal se divide en dos partes:

- Proceso de reclutamiento, métodos,
- Proceso de selección y métodos.

Por lo tanto, a continuación se estima la siguiente descripción en la figura 2:



Figura 3. Plan de reclutamiento y selección de personal

Fuente:(Martorell, 2015)

El proceso de reclutamiento es el primer proceso, seguido del proceso de selección en el reclutamiento y la selección. El reclutamiento y la selección se caracterizan finalmente por posibles dificultades y es necesario estar al tanto de los avances en la investigación en este campo. Uno de los activos de cada organización son sus empleados, por ello, para contratar los servicios de los empleados, el empleador debe emprender la contratación creando un grupo de solicitantes, lo que principalmente conduce a la selección de personas calificadas para trabajar en la organización.

El reclutamiento y la selección también tienen un papel importante que desempeñar para garantizar el desempeño del trabajador y los resultados organizativos positivos. Se identificaron dos fuentes principales de reclutamiento: fuente interna y externa. Los componentes de la fuente interna de reclutamiento consisten en transferencias, ascensos, puestos de trabajo y ofertas de trabajo.

2.2.3. Síntesis

La intención principal de este capítulo se ha centrado en explicar la teoría del reclutamiento y la selección para la contratación de personal, por ello, a través de la investigación, se ha hecho evidente que hay una gran cantidad de investigaciones y teorías sobre los procesos de reclutamiento y selección, principalmente sobre cómo se llevan a cabo en las organizaciones.

En este capítulo, el estudio reveló las definiciones de reclutamiento por diferentes autores y se identificaron fuentes internas y externas de reclutamiento. El proceso de selección utilizado para seleccionar a los empleados calificados que poseen las habilidades y comportamientos requeridos se ha tratado detalladamente.

El estudio del marco teórico, ha revelado los desafíos durante el reclutamiento y la selección por parte de las organizaciones y el impacto de las prácticas de reclutamiento y selección en el rendimiento. Se abordó además, la mejora de la efectividad del reclutamiento y la selección. El reclutamiento y la selección ayudan a determinar el destino de las organizaciones; los procesos de reclutamiento y selección deben guiarse por las estrategias, misiones y objetivos de la organización para evitar nombrar candidatos con habilidades irrelevantes para la consecución de los objetivos.

Sin embargo, sería un desperdicio de recursos reclutar, seleccionar y nombrar candidatos competentes y no retenerlos, razón por lo cual, el éxito de los departamentos de recursos humanos se mide en su reclutamiento y desempeño de empleados competentes en base a una evaluación psicológica procedente respecto de sus conocimientos para las actividades laborales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología

El marco metodológico está referido al momento que alude al proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos convencionalmente operacionalizados. En esta sección se exponen de forma precisa el tipo de datos que se requiere indagar para el logro de los objetivos de la investigación, así como la descripción de los distintos métodos y las técnicas que posibilitarán obtener la información necesaria.

3.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación, se define como descriptiva, pues se analiza información de acuerdo a encuestas y acorde a estrategias de dirección de talento humano para la consecución de los planes laborales y empresariales aplicadas para diseñar un manual de reclutamiento y selección de personal como eje central del proyecto para una contratación eficaz; por lo que se difunde un modelo laboral apegado a una estructura de la organización que beneficie sus actividades, por ello se tiene que la planificación se basa en la creación de numerosas clasificaciones y reorganización de directrices organizativas de la empresa objeto de estudio.

3.3. Enfoque de la investigación

Como enfoque de la investigación, se tiene una investigación de tipo cualitativo, considerando el sector comercial donde desarrolla sus actividades la

camaronera Biocentinela, y las posibilidades de mejorar su negocio, que tiene como aspecto central la implementación de una nueva estructura para la dirección y creación del departamento de talento humano en la organización.

3.4. Técnicas de investigación

La técnica de investigación es la encuesta, la que servirá para la recolección de información, con la finalidad de comprobar la hipótesis planteada.

3.5. Población y muestra

La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. La población comprendida para esta investigación, se establece en un total de 60 personas, colaboradores de la camaronera Biocentinela, y sobre ello, el área administrativa correspondiente a 15 miembros, determinará la viabilidad del proyecto.

Tabla 2.

Población

| No. | Estrato | Cantidad |
|-------|-----------------------------|----------|
| 1 | Área administrativa | 15 |
| 2 | Personal laboral en general | 45 |
| TOTAL | | 60 |

Fuente: Empresa camaronera Biocentinela

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

De ello, se estima a la muestra como un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. La muestra se define con la misma tabla de población pero se le agrega una columna del porcentaje, debido a que no sobrepasan las 100 personas para el proceso de investigación.

Tabla 2.

Muestra

| No. | Estrato | Cantidad | % |
|-------|---|----------|------|
| 1 | Área Administrativa (evaluación según análisis de la encuesta) | 15 | 25% |
| 2 | Personal laboral en general | 45 | 75% |
| TOTAL | | 60 | 100% |

Fuente: Empresa camaronera Biocentinela**Elaborado por:** María Belén Garaicoa Salas

3.6. Operacionalización de variables

Tabla 3.

Operacionalización de variables

| Variable | Definición Conceptual | Dimensiones | Instrumentos de recolección de datos |
|---|---|--|---|
| Diseño de manual de reclutamiento y selección | Un manual de reclutamiento y selección traza los lineamientos para la contratación de personal, con la finalidad de aumentar la eficiencia en la contratación y la retención, y para garantizar la coherencia y el cumplimiento en el proceso de reclutamiento y selección. | Procesos - gestión | Información, procesos administrativos actuales y encuestas para determinar el nivel de aplicación oportuna. |
| | | Evaluación psicológica para mejoramiento de procesos | |
| Contratación de personal | El proceso de encontrar y contratar el mejor cualificado candidato (desde dentro o fuera de una organización) para una oferta de trabajo, en forma oportuna y costo efectiva. El proceso de reclutamiento incluye analizar los requisitos de un trabajo, atraer empleados a ese trabajo, seleccionar y seleccionar candidatos, contratar e integrar al nuevo empleado a la organización | Administrativo – Recursos Humanos (talento humano) | Encuestas |

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

3.7. Métodos de investigación

Los métodos de investigación se han definido con la finalidad de conducir a la búsqueda de conocimientos a través del estudio y análisis metodológico y técnico que se ha referido en base a la revisión de la literatura y la selección de la encuesta como herramienta para la recolección de datos. A través de las encuestas implementadas se ha buscado evaluar la factibilidad del presente estudio, y con ello definir el nivel de aceptación que tendrá en el público objetivo, por lo que se procederá a la revisión del test de preguntas y posterior tabulación para investigación científica y análisis de la información.

3.8. Técnicas e instrumentos de investigación

3.8.1. Observación

Este es un elemento esencial para poder hacer conocer al personal los procesos que deben seguir para la comprensión del test de preguntas de encuesta, y mediante ello, cómo deben responderlo en base a los preceptos que constituyen el diseño e implementación de un manual de selección y contratación del personal para la empresa camaronera.

3.8.2. Encuestas

Para la realización de la encuesta se formuló un test de 4 preguntas para los trabajadores de la camaronera, con la finalidad que el área administrativa evalúe sus respuestas de acuerdo a la finalidad del proyecto que desea implementar un manual de reclutamiento para selección y contratación del personal, por lo que según la viabilidad que presente el análisis de la encuesta, el área administrativa procederá a la implementación del diseño realizado en este documento para la camaronera, y su relación en la mejor comprensión y aprehensión de la información entregada, ya que se presenta como una interacción y no como una esquema donde solo actúa de manera principal los preceptos que surgen de la revisión de la literatura aplicados en la metodología.

3.9. Preguntas para encuesta y entrevista

1. ¿Previo al momento de haber sido contratado, considera usted que la camaronera Biocentinela, realizó un adecuado proceso de reclutamiento y selección?

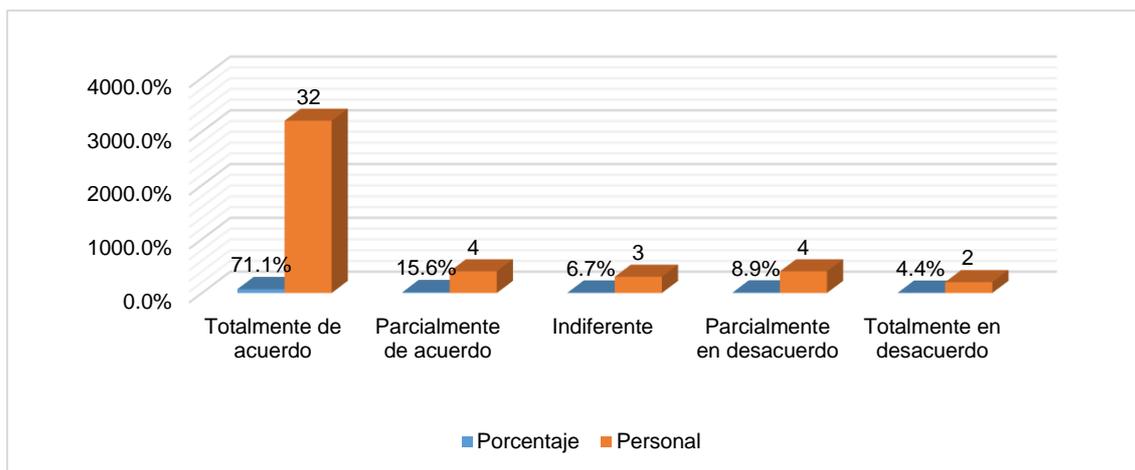


Figura 4.Primera pregunta de encuesta

Elaborado por:María Belén Garaicoa Salas

Tabla 4.

Datos de primera pregunta

| Opción | Porcentaje | Personal |
|----------------------------|------------|----------|
| Totalmente de acuerdo | 71,1% | 32 |
| Parcialmente de acuerdo | 15,6% | 4 |
| Indiferente | 6,7% | 3 |
| Parcialmente en desacuerdo | 8,9% | 4 |
| Totalmente en desacuerdo | 4,4% | 2 |
| Total | 100% | 45 |

Elaborado por:María Belén Garaicoa Salas

2. ¿Cree usted que se ha evaluado de manera conveniente sus conocimientos, aptitudes y facultades para el desarrollo laboral que realiza actualmente?

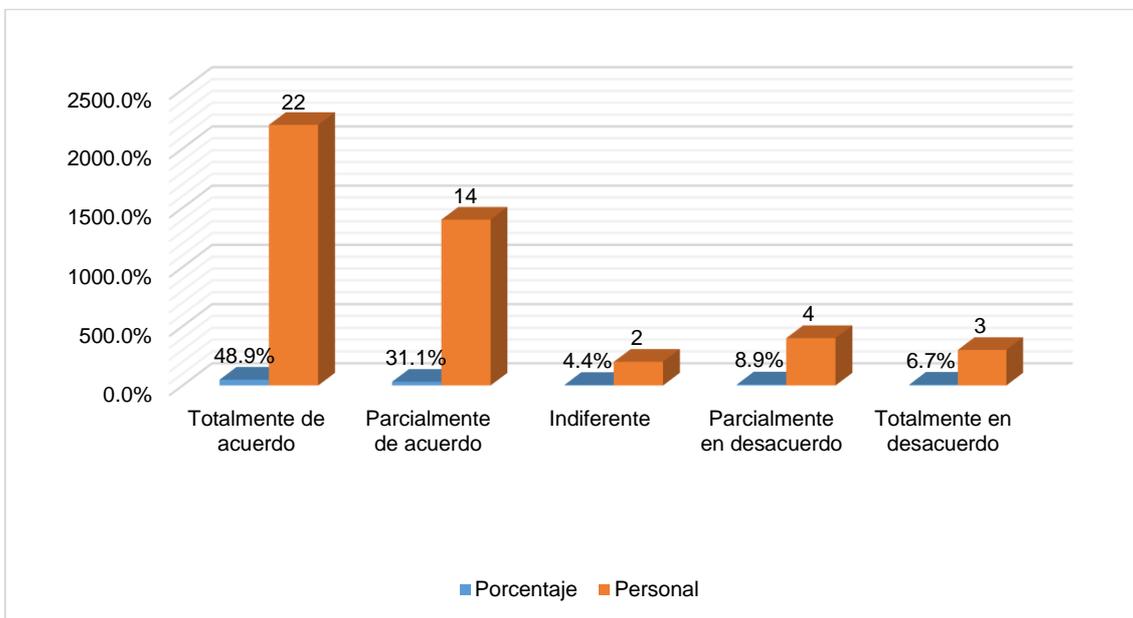


Figura 5. Segunda pregunta de encuesta

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

Tabla 5.

Datos de segunda pregunta

| Opción | Porcentaje | Personal |
|----------------------------|------------|----------|
| Totalmente de acuerdo | 48,9% | 22 |
| Parcialmente de acuerdo | 31,1% | 14 |
| Indiferente | 4,4% | 2 |
| Parcialmente en desacuerdo | 8,9% | 4 |
| Totalmente en desacuerdo | 6,7% | 3 |
| Total | 100% | 45 |

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

3. ¿Está usted conforme con la asignación de tareas que ejecuta laboralmente en la camaronera Biocentinela?

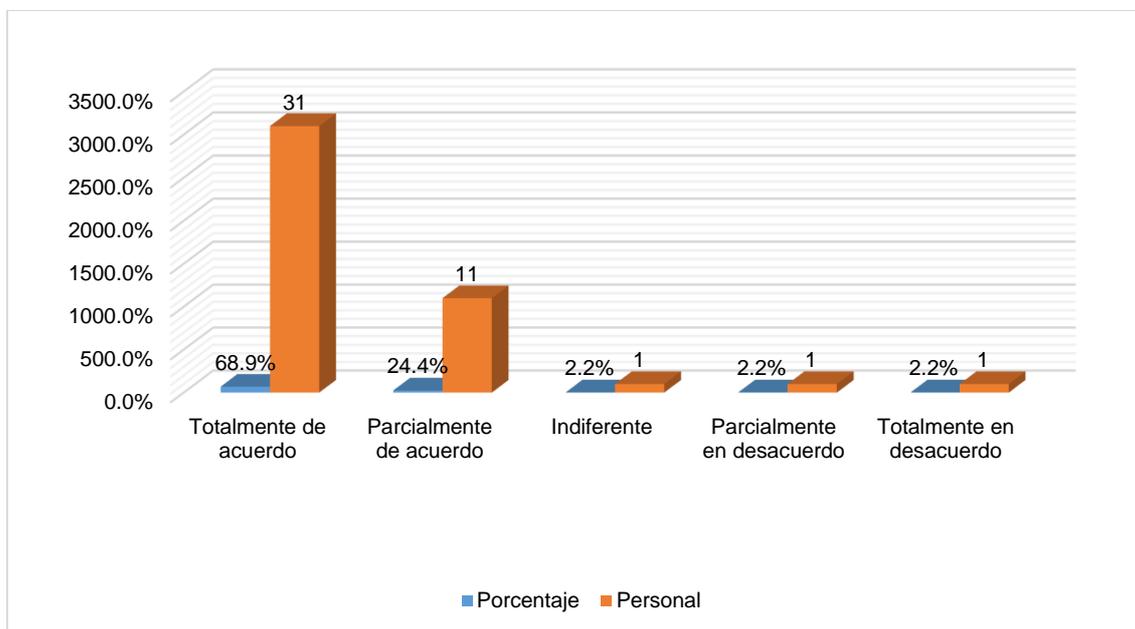


Figura 6.Tercera pregunta de encuesta

Elaborado por:María Belén Garaicoa Salas

Tabla 6.

Datos de tercera pregunta

| Opción | Porcentaje | Personal |
|----------------------------|------------|----------|
| Totalmente de acuerdo | 68,9% | 31 |
| Parcialmente de acuerdo | 31,1% | 11 |
| Indiferente | 2,2% | 1 |
| Parcialmente en desacuerdo | 2,2% | 1 |
| Totalmente en desacuerdo | 2,2% | 1 |
| Total | 100% | 45 |

Elaborado por:María Belén Garaicoa Salas

4. ¿Considera usted que la evaluación psicológica que la camaronera Biocentinel, es la adecuada para su contratación laboral?

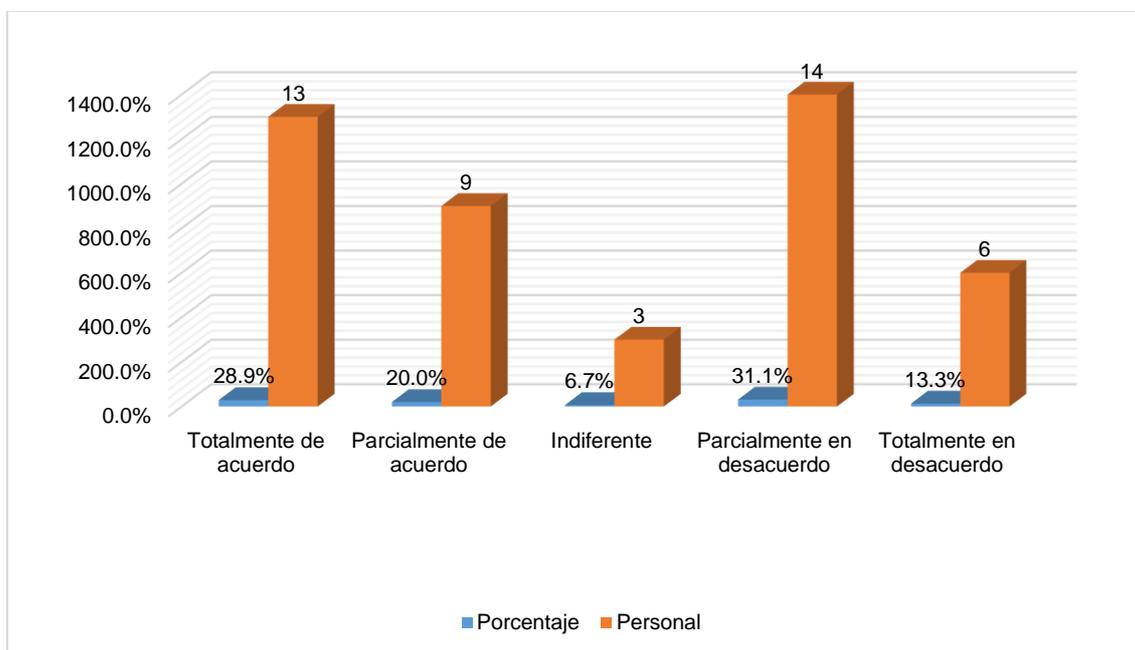


Figura 7.Cuarta pregunta de encuesta

Elaborado por:María Belén Garaicoa Salas

Tabla 7.

Datos de cuarta pregunta

| Opción | Porcentaje | Personal |
|----------------------------|------------|----------|
| Totalmente de acuerdo | 28,9% | 13 |
| Parcialmente de acuerdo | 20,0% | 9 |
| Indiferente | 6,7% | 3 |
| Parcialmente en desacuerdo | 31,1% | 14 |
| Totalmente en desacuerdo | 13,3% | 6 |
| Total | 100% | 45 |

Elaborado por:María Belén Garaicoa Salas

3.9.1. Análisis de la encuesta

Los 45 encuestados, han respondido en las preguntas de encuesta, sentirse parcialmente cómodos con el proceso de reclutamiento, selección y contratación, al que han sido sometidos al momento de ingresar oficialmente como parte del personal laboral de la camaronera Biocentinela; puesto que en la primera pregunta, donde se cuestionó el momento previo a la contratación, ellos respondieron considerar en un 71,1%, como totalmente de acuerdo en el proceso de reclutamiento y selección, dejando un 15,6% como parcialmente de acuerdo y un 8,9% como parcialmente en desacuerdo, lo que refleja que es necesario que la empresa implemente un manual de procedimientos para la contratación del personal, con la finalidad de responder a los intereses de la empresa y de los trabajadores, como un conjunto eficiente para el desarrollo de la camaronera.

La segunda pregunta que expresa: ¿Cree usted que se ha evaluado de manera conveniente sus conocimientos, aptitudes y facultades para el desarrollo laboral que realiza actualmente?, los trabajadores respondieron en un 48,9%, estar totalmente de acuerdo con el proceso de evaluación para el desempeño de sus labores, acorde a sus conocimientos y aptitudes, dejando claro que existe más de 50% que no está totalmente de acuerdo, lo que evidencia la viabilidad del proyecto propuesto en este documento.

La tercera pregunta: ¿Está usted conforme con la asignación de tareas que ejecuta laboralmente en la camaronera Biocentinela?, el 68,9% de los trabajadores encuestados, ha dicho estar totalmente de acuerdo con la asignación de tareas que realiza en la empresa, dejando un 24,4% como parcialmente de acuerdo y un 4,4% como parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en conjunto, lo que refleja alrededor del 30% del personal que desea ser evaluado de una mejor manera, preferentemente con un manual que defina el proceso de selección para la ejecución de labores determinados que beneficie sus aptitudes y potencialice las capacidades de los trabajadores y de la empresa.

La cuarta pregunta: ¿Considera usted que la evaluación psicológica que la camaronera Biocentinela, es la adecuada para su contratación laboral?, demuestra que, el 28,9% de los trabajadores consideran que la evaluación psicológica de la empresa sí es la adecuada, mientras que existe aproximadamente un 72% que considera que la evaluación psicológica debe ser reorganizada o reestructurada acorde a las nuevas directrices que enmarque un manual de procesos para la contratación de personal, a fin de lograr un personal saludable y motivado a la ejecución de tareas asignadas.

Por tal razón, según las respuestas obtenidas de la encuesta, se considera viable que el área administrativa de la camaronera Biocentinela de la ciudad de Guayaquil, implemente el diseño de un manual de reclutamiento, selección y contratación para la empresa, con la finalidad de mejorar los procesos laborales y el desempeño psicológico y de aptitudes del personal, que se traduce en crecimiento de la organización y de los intereses mutuos que lo conforman.

4.1. Diseño de manual de reclutamiento, selección y contratación

El diseño del manual de reclutamiento, selección y contratación se realiza para la empresa Camaronera Biocentinela, con el propósito de mejorar los procesos de selección de personal, y con ello, potenciar el desarrollo y motivación laboral. A continuación, se describen las etapas del proceso de reclutamiento, selección y contratación.

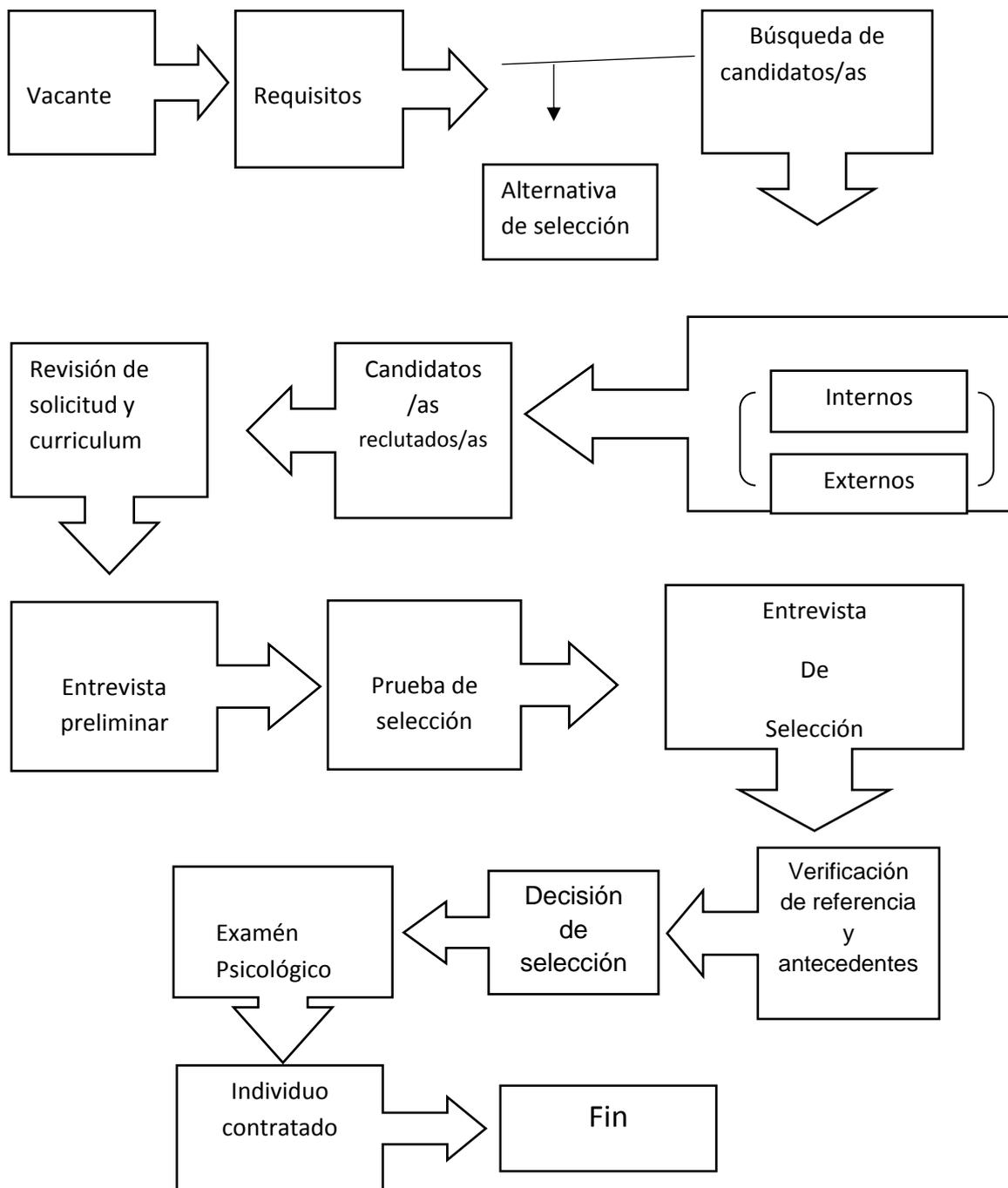


Figura 8. Flujo propuesto para el proceso de reclutamiento, selección y contratación

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

Con ello, se estima que el flujo para el proceso de reclutamiento, selección y contratación se enumera en base a lo evidenciado sobre la propuesta de la figura 8, para el enfoque que debe motivar el diseño del manual de reclutamiento, selección y contratación del personal para la camaronera Biocentinela de la ciudad de Guayaquil.

1. Identificación de la vacante
2. Requisitos solicitantes
3. Alternativa de selección (interna – externa)
4. Búsqueda de candidatos
5. Reclutamiento de candidatos
6. Revisión de solicitud y curriculum de aplicantes
7. Entrevista preliminar
8. Prueba de selección
9. Entrevista de selección
10. Verificación de documentación (referencias y antecedentes)
11. Decisión de selección
12. Examen psicológico
13. Contratación del individuo

Con dichos pasos, la propuesta para la empresa Biocentinela, se viabiliza en una estructura definida para el proceso de reclutamiento, selección y contratación que son los elementos principales para el desarrollo del presente proyecto. Se argumenta que la implementación de prácticas de gestión de recursos humanos tiene varios efectos beneficiosos para la empresa, dado que anteriormente no existía un flujo de reclutamiento y selección con el que se haya contratado a los empleados.

Por ello, este flujo propuesto se fundamenta en las prácticas de gestión de recursos humanos clasificadas como capacidad, motivación o mejora de la oportunidad, que se estima que desempeñan un papel en el aumento de la participación laboral de los empleados contratados en el paso 10. Esta propuesta

es impulsada primero por la investigación teórica y empírica en el campo de la gestión de recursos humanos, donde los grandes metaanálisis lograron establecer efectos positivos significativos entre diferentes prácticas de gestión de recursos humanos y diversos resultados organizacionales para el proceso de reclutamiento y selección de la camaronera. Para ello, se define el siguiente organigrama funcional:

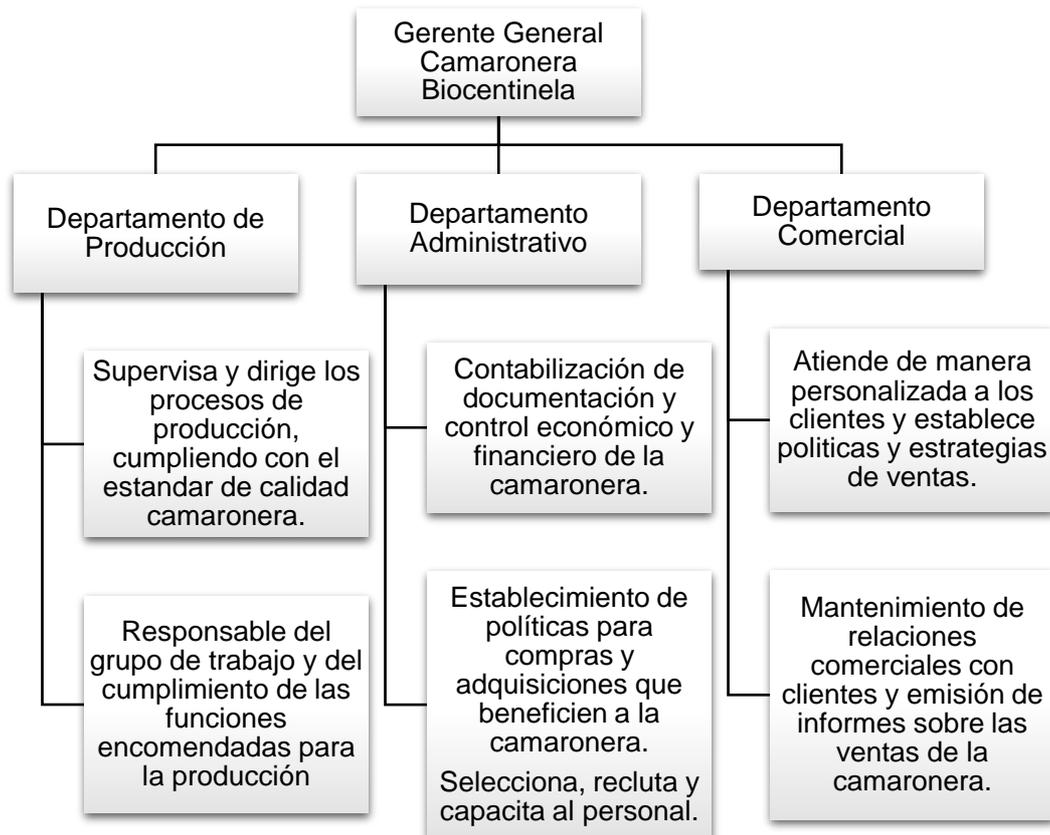


Figura 9. Organigrama departamental propuesto

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

Con ello, se esperaba que las prácticas de gestión de recursos humanos que mejoraran la capacidad, como la capacitación y el desarrollo, la selección y la contratación, tengan efectos beneficiosos en la participación laboral de los empleados. El objetivo de implementar estas prácticas de gestión de recursos humanos es lograr habilidades y conocimientos mejorados mediante la realización de iniciativas de capacitación o encontrar empleados con habilidades y talentos específicos mediante el uso de herramientas de selección en el

proceso de contratación. Para esto se presenta un organigrama de funciones propuesto para la camaronera Biocentinela, en el desarrollo de la práctica de gestión de recursos humanos y el compromiso laboral.

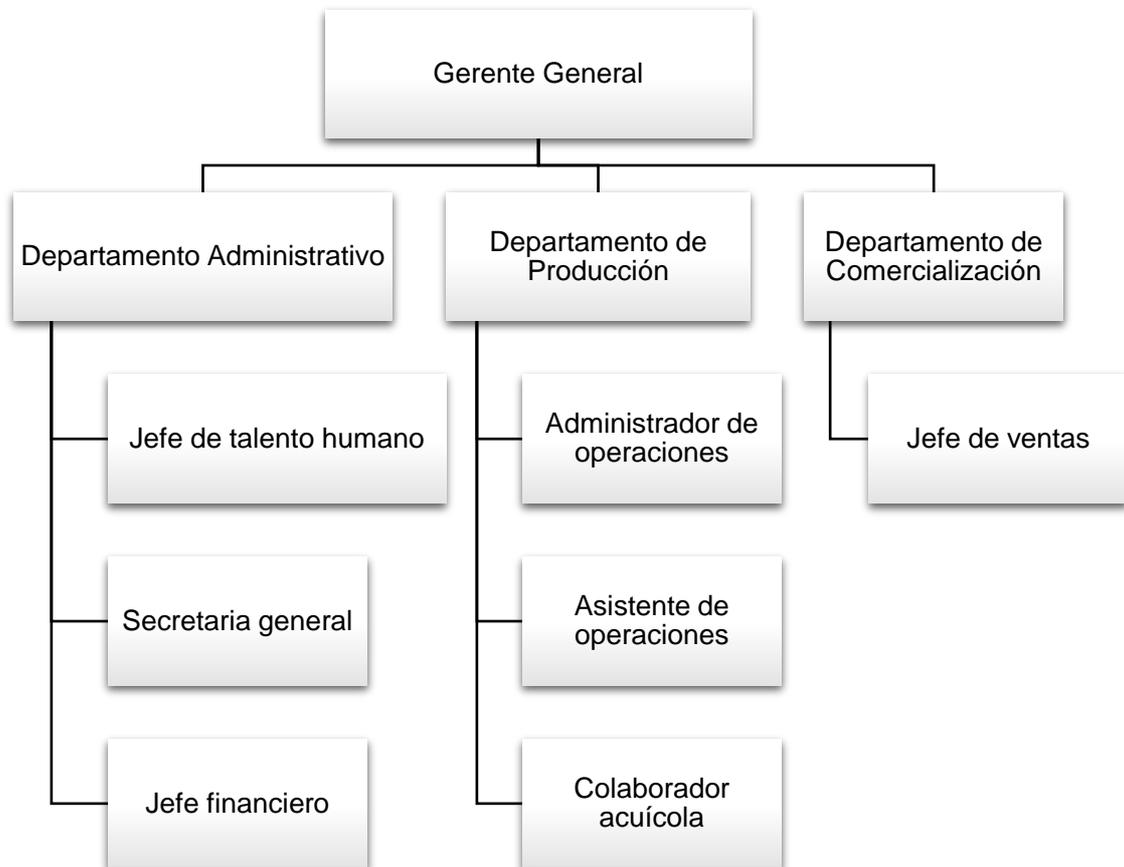


Figura 10. Organigrama de funciones propuesto

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

El presente organigrama de funciones propuesto se han especificado sobre los sistemas la organización que se representan de manera intuitiva y con objetividad en el organigrama de funciones para la estructuración de los procesos de reclutamiento, selección y contratación para la camaronera Biocentinela de la ciudad de Guayaquil, sobre la división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de comunicación, naturaleza lineal o staff del departamento. Por lo que, a continuación se presenta el siguiente manual:

CAMARONERA BIOCENTINELA



MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

FEBRERO DE 2018

4.1.1.1. Gerencia General

Tabla 8.

Gerencia general

| | | |
|--|--------------------------------|------------------------|
|  | CAMARONERA BIOCENTINELA | |
| | GERENCIA GENERAL | |
| <p>Finalidad: Establecer un orden y control en las funciones administrativas, para llevar un correcto manejo de la camaronera Biocentinela.</p> <p>Alcance: Toda la empresa.</p> <p>Objetivos: Mantener la operatividad administrativa y comercial de la empresa en todas las etapas laborales y comerciales.</p> <p style="text-align: center;">Requerimiento de funciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direccionar, guiar y apoyar a los colaboradores sobre los aspectos técnicos y administrativos establecidos para el cumplimiento de los objetivos, misión, visión y valores empresariales. • Representar e informar al personal sobre las decisiones y asuntos relacionados con la empresa. • Revisión de todos los procesos laborales y comerciales de la empresa en un solo informe general que será estudiado trimestralmente por el gerente general de la camaronera Biocentinela. • Representar a la camaronera de manera legal y administrativa frente a terceras instituciones y ante entidades gubernamentales de regulación y control laboral y comercial. • Evaluar periódicamente los diferentes procesos de la organización a fin de asegurar el mantenimiento de altos estándares de calidad y administración en todos sus departamentos y áreas de interés de mercado. • Fijar metas estratégicas con la finalidad de cumplir con los objetivos empresariales de la camaronera Biocentinela. • Mantener una adecuada y oportuna comunicación con el resto de los departamentos y colaboradores de la empresa. • Coordinar con el personal de las diferentes áreas, la ejecución de las obligaciones para cada colaborador. • Coordinar reuniones para la revisión periódica del estado situacional de la empresa. | | |
| Contratación de personal: | Fecha de selección: | Aprobado por: |
| Revisión Talento Humano | | Gerente General |

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

4.1.1.2. Secretaria general

Tabla 9.

Secretaria general

| | | |
|---|--------------------------------|------------------------|
|  | CAMARONERA BIOCENTINELA | |
| | SECRETARIA GENERAL | |
| <p>Finalidad: Mantener las buenas relaciones entre los colaboradores, llevar los textos y documentación de manera correcta, con redacción, participación proactiva y organización documental.</p> <p>Alcance: Departamento administrativo</p> <p>Objetivos: Mantener la operatividad administrativa de la documentación y ordenamiento textual.</p> <p style="text-align: center;">Requerimiento de funciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender de manera adecuada y con educación a los clientes, proveedores y colaboradores en general, de toda la camaronera. • Coordinación de actividades y agenda con el gerente general de la camaronera. • Actualización continua de lista de medios de comunicación, proveedores, clientes y demás relacionados a la empresa camaronera. • Elaboración de informes semanales para el gerente general. • Recepción de informes de cada uno de los departamentos que conforman la camaronera Biocentinela. • Mantenimiento de información a la gerencia general, sobre todos los acontecimientos y actividades corporativas. • Organización de los archivos, oficios y comunicados. • Redacción de actas y resumen de reuniones entre departamentos. • Cumplimiento del horario de trabajo. | | |
| Contratación de personal: | Fecha de selección: | Aprobado por: |
| Revisión Talento Humano | | Gerente General |

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

4.1.1.3. Jefe de talento humano

Tabla 10.

Jefe de talento humano

| | | |
|--|--------------------------------|------------------------|
|  | CAMARONERA BIOCENTINELA | |
| | Jefe de Talento Humano | |
| <p>Finalidad: Realizar los procesos de gestión de talento humano, que garantice el capital de habilidades y capacidades como el elemento central del desarrollo empresarial, en base a disciplina y conocimiento.</p> <p>Alcance: Toda la empresa.</p> <p>Objetivos: Tener habilidad en el manejo de conflictos, solución de problemas, relaciones interpersonales, comunicación, análisis y procesos de funciones empresariales.</p> <p>Requisito educativo: Ingeniería industrial, Administración de Empresas, Gestión de talento humano y toma de decisiones.</p> <p style="text-align: center;">Requerimiento de funciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atiende con alto estándar de servicio a los empleados. • Responsable de realizar el control de asistencia de los empleados en nómina. • Realiza memorando de llamados de atención al personal por incumplimiento a las políticas de la empresa. • Mantiene actualizada y en orden el archivo del historial del personal perteneciente a la empresa. • Registra las novedades (aviso de entrada, aviso de salida, horas extras, modificación de sueldo, días no laborados) en la página del IESS de los empleados en nómina. • Elabora liquidaciones de haberes por el tiempo de servicio de los empleados. • Realiza cálculo de los beneficios sociales según la ley. • Garantiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal, facilitando la adaptación al nuevo puesto de trabajo. • Responsable de la supervisión y planificación de programas de actualización y formación intelectual, capacitaciones del personal, aprovechando al máximo el talento humano a su cargo. • Cumplir con las normas y procedimiento de seguridad y salud en el trabajo. • Cumplir con su horario de trabajo acordado. | | |
| Contratación de personal: | Fecha de selección: | Aprobado por: |
| Revisión Talento Humano | | Gerente General |

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

4.1.1.4. Jefe financiero

Tabla 11.

Jefe financiero

| | | |
|--|--------------------------------|------------------------|
|  | CAMARONERA BIOCENTINELA | |
| | Jefe Financiero | |
| <p>Finalidad: Administrar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con los recursos económicos de la empresa, supervisando las adquisiciones e ingresos provenientes de la actividad económica.</p> <p>Alcance: Toda la empresa.</p> <p>Objetivos: Ser ágil en temas de matemáticas, contabilidad, trabajo en equipo, planificación y capacidad en solución de conflictos.</p> <p>Requisito educativo: Ingeniería en Finanzas, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.</p> <p style="text-align: center;">Requerimiento de funciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de Gastos Operativos y Administrativos de la empresa. • Supervisar inversiones financieras. • Revisión, análisis y emitir informes de los estados financieros de la empresa • Control de endeudamiento y cobro de las operaciones. • Revisión de sueldos del personal. • Asistir a reuniones sobre la situación económica de la empresa. • Mantener un presupuesto para capacitaciones del personal. • Realizar las actividades que le delegue el contador. • Mantener al día los pagos con las instituciones de control. • Cumplir con su horario de trabajo acordado. • Control y supervisión diario de las operaciones de la empresa • Emitir informes financieros hasta el 02 de cada mes. • Emitir análisis e informes del periodo económico inmediato anterior hasta el 15 del mes de enero. • Asistir a capacitaciones constante de actualizaciones con respecto al mejoramiento de la producción. • Su cargo es de confianza por tal motivo se acoge a lo que indique el Código de Trabajo. | | |
| Contratación de personal: | Fecha de selección: | Aprobado por: |
| Revisión Talento Humano | | Gerente General |

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

4.1.1.5. Administrador de operaciones

Tabla 12.

Administrador de operaciones

| | | |
|--|-------------------------------------|------------------------|
|  | CAMARONERA BIOCENTINELA | |
| | Administrador de operaciones | |
| <p>Finalidad: Cumplimiento de todas las expectativas del índice de rentabilidad empresarial que se haya propuesta desde gerencia general.</p> <p>Alcance: Toda la empresa.</p> <p>Objetivos: Contar con conocimiento sobre el proceso de crianza de camarón, trabajo en equipo y capacidad para la toma de decisiones en dicho sector empresarial.</p> <p>Requisito educativo: Ingeniería acuícola, Técnico acuícola.</p> <p style="text-align: center;">Requerimiento de funciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza y delega las funciones de los trabajadores. • Programa las actividades para cada una de las piscinas. • Reuniones con el personal a su cargo para establecer y coordinar diferentes inquietudes en las áreas por él asignadas. • Controla el crecimiento de la producción en cada una de las piscinas. • Revisa y aprueba informes sobre las diferentes actividades en el área productiva. • Potestad para amonestar por el incumplimiento en las labores asignadas de los trabajadores. • Cumplir con su horario de trabajo acordado • Cumplir a cabalidad con el objetivo asignado. • Estar presente en las cosechas de la producción. • Responsable de la aplicación exacta de la alimentación del camarón. • Controla la utilización de insumos consumidos. • Tener conocimientos actualizados en el cargo asignado. • Cumplir con las disposiciones del Reglamento Interno de la empresa. | | |
| Contratación de personal: | Fecha de selección: | Aprobado por: |
| Revisión Talento Humano | | Gerente General |

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

4.1.1.6. Asistente de operaciones

Tabla 13.

Asistente de operaciones

| | | |
|---|---------------------------------|------------------------|
|  | CAMARONERA BIOCENTINELA | |
| | Asistente de operaciones | |
| <p>Finalidad: Dar información acerca de los diferentes procesos del departamento administrativo para la oportuna toma de decisiones.</p> <p>Alcance: Departamento productivo.</p> <p>Objetivos: Capacidad de recepción y aprehensión de información, y de relacionarse con el resto de los colaboradores.</p> <p>Requisito educativo: Egresado en Contabilidad y Administración Empresarial.</p> <p style="text-align: center;">Requerimiento de funciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora la programación de las actividades para cada una de las piscinas. • Redacta las comunicaciones para el personal de las diferentes reuniones. • Elabora las comunicaciones para la gerencia y diferentes departamentos con los que cuenta la empresa. • Lleva al día el archivo de todas las comunicaciones que se realizan en el departamento. • Elabora los cuadros para los informes de producción. • Elabora y redacta los informes de las diferentes actividades en el área productiva. • Controla el inventario de los insumos y materiales del área de producción. • Cumplir con su horario de trabajo acordado. • Asistir a las reuniones que ha sido convocada. • Mantener el archivo a disposición y en su orden. • Control en verificación de los registros de los insumos de la producción. • Tener conocimientos actualizados en el cargo asignado. • Cumplir con las disposiciones del Reglamento Interno de la empresa. | | |
| Contratación de personal: | Fecha de selección: | Aprobado por: |
| Revisión Talento Humano | | Gerente General |

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

4.1.1.7. Colaborador acuícola

Tabla 14.

Colaborador acuícola

| | | |
|--|--------------------------------|------------------------|
|  | CAMARONERA BIOCENTINELA | |
| | Colaborador acuícola | |
| <p>Finalidad: Cumplimiento cabal y eficiente de las tareas del departamento de producción en las camaroneras.</p> <p>Alcance: Departamento productivo.</p> <p>Objetivos: Conocimiento amplio en los insumos para camarón y desarrollo de larvas de camarón.</p> <p>Requisito educativo: Bachiller en ramas técnicas.</p> <p style="text-align: center;">Requerimiento de funciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el área de trabajo (piscina) limpia. • Aplicar los alimentos en las piscinas según horarios establecidos por el Técnico. • Oxigenar las piscinas de acuerdo a horarios preestablecidos, con su respectivo control. • Realizar rondas de controles permanentes. • Realizar verificaciones del gramaje del camarón. • Mantener los equipos de pesca en buen estado. • Prestar atención en el sistema de bombeo de las piscinas. • Llevar un control del mantenimiento de los equipos y sistemas de bombeo existentes. • Registrar la aplicación de cada uno de los insumos con horarios preestablecidos y debidamente aprobados por el Técnico responsable. • Llevar el control y registro del sistema de bombeo. • Solicitar y controlar el bodegaje de los insumos para el camarón. • Cumplir con su horario de trabajo acordado. • Utilizar el uniforme e implementos de seguridad otorgados por la empresa en forma adecuada y correcta. • Cumplir con puntualidad los procesos establecidos bajo su cargo. • Cumplir con las disposiciones del Reglamento Interno de la empresa. | | |
| Contratación de personal: | Fecha de selección: | Aprobado por: |
| Revisión Talento Humano | | Gerente General |

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

4.1.1.8. Jefe de ventas

Tabla 15.

Jefe de ventas

| | | |
|---|--------------------------------|------------------------|
|  | CAMARONERA BIOCENTINELA | |
| | Jefe de ventas | |
| <p>Finalidad: Concretar las ventas dentro y fuera de la empresa camaronera, garantizando una completa atención al cliente e información sobre precios y ventajas de la compra en la camaronera, creando una satisfacción al cliente que impulse el desarrollo empresarial.</p> <p>Alcance: Departamento comercial.</p> <p>Objetivos: Agilidad mental, habilidad con las matemáticas, vocación de servicio al cliente y ser persuasivo.</p> <p>Requisito educativo: Ingeniero en Marketing</p> <p style="text-align: center;">Requerimiento de funciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atiende con alto estándar de servicio a los clientes. • Asegura a la empresa, que el producto este en buen estado al momento de la entrega. • Declara a diario su cierre de caja, con todos los documentos de soporte. • Envía oportunamente proformas a los clientes que lo soliciten • Mantiene al día sus archivos: proformas, catálogos, otros, etc. • Informar de la recepción y entrega de la producción a la Gerencia. • Mantener el control diario de los documentos del departamento a su cargo. • Buscar mercado solvente a mejor precio para aplicar la producción generada por la empresa. • Responsable de la entrega oportuna del producto. • Mantener un vínculo estrecho con el departamento de producción para la eficacia en la entrega del producto al cliente. • Mantiene una relación cordial y siempre de servicio con los clientes, asegurando su satisfacción. • Maneja con integridad la documentación de la empresa, sea esto proveedores, listas de precios, datos de clientes, etc. | | |
| Contratación de personal: | Fecha de selección: | Aprobado por: |
| Revisión Talento Humano | | Gerente General |

Elaborado por: María Belén Garaicoa Salas

Habiendo evidenciado el manual para cada función requerida en la empresa camaronera Biocentinela de la ciudad de Guayaquil, se define que dichos requisitos para cada área y departamento, son esenciales a considera en el reclutamiento, selección y contratación del personal que cumpla con dichos elementos para formar parte de la camaronera. Los argumentos presentados hasta ahora sugieren que es probable que la capacitación y el desarrollo tengan efectos beneficiosos sobre el compromiso laboral al momento de aplicar la claridad organizativa y psicológica para la contratación de personal.

Hasta el presente estudio, las prácticas de selección y reclutamiento en la camaronera no se han investigado de manera profesional, por lo que se realizaban contrataciones de manera empírica sin ningún proceso definido, afectando así la escala de compromiso laboral. La suposición que se hizo antes sobre esta relación descansaba en la investigación que encontró que la selección y el reclutamiento tienen resultados motivacionales y de desempeño en los empleados, y de nociones teóricas en el campo del compromiso laboral.

Aquí, se sugirió que las demandas de trabajo deberían estar equipadas con las habilidades y el conocimiento de los empleados basadas en directrices de un manual que establezca las funciones para cada área y con ello especificar los elementos necesarios para el reclutamiento, selección y contratación de personal. Esto mejoraría la participación en el trabajo al reconocer los talentos y habilidades de los empleados y permitirles utilizarlos al máximo.

Esta propuesta se ha realizado en el nivel de gestión o en el nivel de empleado. En consecuencia, la motivación para mejorar las prácticas de gestión de recursos humanos debe demostrar tener efectos beneficiosos sobre la participación en el trabajo en varios contextos y en diferentes niveles en la organización previa a la contratación del personal. Por lo tanto, se sugiere que la investigación considere las deficiencias de confiar en el autoinforme, y también considere los beneficios de definir las funciones del personal para seleccionar un personal capacitado acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa.

4.1.2. Directrices estratégicas de reclutamiento, selección y contratación Camaronera Biocentinela

Las directrices estratégicas o políticas de reclutamiento y selección son las guías o normas que se establecen para la camaronera Biocentinela, con la finalidad de generar y desarrollar una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad de formularlas en las áreas administrativas, específicamente para el departamento de Talento Humano de la entidad. Estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, y con los requisitos exigidos por las leyes y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo, que se detallan en el Manual de organización y funciones; por lo que el responsable debe tomar en cuenta en el proceso de selección. Por tal razón, y en base a la premisa:

“En todo proceso de reclutamiento y selección se deberán adoptar las medidas pertinentes para asegurar la igualdad, idoneidad, eficiencia, mérito, capacidad, legalidad, transparencia, no discriminación”(Laguna, 2016).

Las directrices para el manual deberán ser revisadas y de ser necesario actualizadas al menos cada año por la administración de la camaronera, como el debido proceso a seguir para realizar los constantes cambios que devengan de la institucionalidad del país y los intereses de la empresa.

4.1.2.1. Principios de selección y reclutamiento

a. Las vacantes cuya cobertura externa se considere necesaria y que no pueden ser cubiertas por los efectivos del personal existente serán objetos de anuncio de concurso de empleo público, sin perjuicio de su cobertura temporal.

b. El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo o mixto.

c. Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica por la Comisión de Selección de Personal Permanente que se desempeña en el área administrativa, específicamente en el departamento de talento humano de la camaronera Biocentinela de la ciudad de Guayaquil.

d. Es política de la empresa colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.

e. El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección de acuerdo a lo establecido en estos preceptos de manual y las directrices de la administración que determinan las funciones del puesto, sus requisitos, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.

f. El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales, de personalidad, psicológicas y salud.

g. Con el propósito de fomentar la participación y no discriminación, el proceso de selección finalizará con una entrevista a cargo de la psicóloga o psicólogo de la empresa, que labora suscrita al departamento de talento humano de la camaronera y del personal administrativo. Ésta comisión tendrá la facultad de decidir mediante votación y argumentación cuál postulante ocupará la vacante.

h. El reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.

i. Las plazas o puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes.

j. En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.

4.1.2.2. Procedimientos del área administrativa de la camaronera Biocentinela para el reclutamiento, selección y contratación de personal

El personal se clasifica en funcionarios administrativos y trabajadores. Por tal razón, el trabajo se ha desarrollado en dicha estructura sobre la camaronera Biocentinela. Son funcionarios los que nombra la administración de la empresa. El Gerente general tiene la facultad de nombrar, ascender, trasladar y destituir al personal. Son trabajadores, aquellos nombrados para desempeñar funciones específicas dentro de las actividades que realiza la camaronera Biocentinela.

De acuerdo a la Estructura Organizativa de la empresa, se puede identificar a los responsables de llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección, así como los puestos asignados a cada uno de ellos. El procedimiento a seguir para el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal, estará dispuesto en dos situaciones diferentes:

1. Los nombrados directamente por el gerente general de la empresa
2. Y los sugeridos por el departamento de talento humano para ingresar a formar parte del personal de la empresa

Este capítulo ha descrito la metodología, el diseño y las estrategias de investigación utilizados en el estudio, incluidas las herramientas de recopilación de datos, la recopilación de datos y los métodos de análisis. El diseño de la investigación para este estudio fue descriptivo y se analizó en gran medida a través de métodos cuantitativos y estadísticas tomadas de las respuestas de la

encuesta a los trabajadores de la camaronera. El área de estudio que aborda el departamento de talento humano, como parte del área administrativa, también se incluyó. Este capítulo también menciona la importancia de las directrices que enmarca el manual para una mejor definición de la contratación del personal.

CONCLUSIONES

El objetivo general estaba direccionado hacia el diseño de un manual para el reclutamiento, selección y contratación de personal, que establezca la definición de las funciones como parte de los requisitos que son las necesidades y demandas que tiene la empresa para su desarrollo, mediante un personal capacitado acorde a sus procesos y funciones en cada departamento a desempeñarse, por ello, el proceso de reclutamiento y selección debe ser obtener a un costo mínimo el número y la calidad de los empleados necesarios para satisfacer las necesidades de recursos humanos de la empresa.

El conocimiento del procesos de selección en base a la revisión de la literatura para su aplicabilidad en el proyecto, debe contribuir a una mejoría de los procesos de selección y contratación de colaboradores para la camaronera Biocentinela, lo que ha sido la fase central de toda la argumentación presentada y desarrolla en este documento, donde se ha conocido el proceso de selección de personal en base a la revisión teórica para su implementación, demostrando que la empresa no cuenta con un proceso adecuado de selección de personal mediante la obtención de información de encuesta.

En la demostración acerca si la empresa cuenta con un proceso adecuado de selección de personal, se ha establecido las directrices para los procesos de contratación de personal a través de un diseño de manual de reclutamiento y selección, que ha sido descrito como parte final de la metodología. Luego del análisis y los hallazgos, las siguientes conclusiones extraídas basadas en los objetivos del estudio concluyen que la camaronera no tiene una política formal existente para el reclutamiento y la selección de trabajadores, por lo que es viable su implementación dentro del área de talento humano.

Las directrices para los procesos mediante los métodos para la contratación y selección de trabajadores no son los adecuados, debido a que actualmente la empresa no cuenta con un manual de reclutamiento que defina sus funciones para direccionar los propósitos laborales de la organización, razón por lo que, es

viable su aplicación. Por lo tanto, el objetivo de gestión para reclutar trabajadores a pesar de la política existente de contratación y selección debe revisarse para evitar fallas críticas en términos de reclutamiento, incluidos niveles indeseables de rotación de personal y reclamos de discriminación por parte de solicitantes de empleo no exitosos.

RECOMENDACIONES

En vista de las conclusiones anteriores extraídas de los hallazgos, se hicieron las siguientes recomendaciones para contribuir a las prácticas de reclutamiento y selección de trabajadores de la camaronera por parte del área administrativa. Los beneficios integrales de las prácticas identificadas de reclutamiento y selección no pueden pasarse por alto; sin embargo, las siguientes recomendaciones deben ser bien notadas.

- Aunque un buen número de encuestados no contaba con una política de reclutamiento y selección, para aquellos que la tenían, se debe establecer una política que requiera procesos de reclutamiento y selección para contratar a la mejor persona para el trabajo por mérito. Asegurándose de que los trabajadores de la organización o cualquier persona involucrada en el reclutamiento o selección conozcan las políticas y estén capacitadas en cómo entrevistar y seleccionar de manera imparcial.
- La empresa debe adoptar políticas formales de reclutamiento y selección de una mejor manera. Las políticas formales de reclutamiento y selección ayudarían a atraer candidatos internos y externos para ocupar cualquier puesto vacante. La existencia de políticas formales también puede mejorar la transparencia y la responsabilidad en el reclutamiento y la selección. Las políticas también deberían cambiarse con el transcurso del tiempo.
- Antes de adoptar cualquier método de reclutamiento y selección, los empleadores deben realizar un análisis del trabajo para determinar la descripción del trabajo, las especificaciones del trabajo y la evaluación del trabajo. A través del análisis de trabajo adecuado, la empresa podrá arreglar los deberes y responsabilidades específicos de cada empleado. El análisis de trabajo ayudará a determinar las habilidades y el conocimiento que posean los empleados para ocupar varios puestos. También facilitará el suministro de paquetes de compensación efectivos para los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- Agustí, J. A. (2013). *El desempeño de la psicología laboral en el desarrollo empresarial para la administración de recursos humanos* (Tercera ed., Vol. II). Madrid, España: EPE.
- Alarcón, E. J. (2014). *Implementación de un manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Empresarial. Quito: PUCE.
- Arrieta, M. (2014). *Definición de la estrategia de contratación de personal establecida mediante un manual de selección y reclutamiento laboral*. Universidad de Palermo, Facultad de Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires: UP.
- Castellanos, D. (2013). *Elaboración y presentación de un manual de selección y contratación de personal para microempresarios del área textil*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Administración y Economía Financiera. México D.F.: UNAM.
- Castilla, V. P. (2015). *Manual de funciones para selección y reclutamiento de personal: Estudio psicológico para procesos de contratación*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Colegio de Gestión Empresarial. Lima: UNMSM.
- Enríquez, F. P. (2016). *El rol de las agencias de empleo en los procesos de reclutamiento y selección de personal* (Tercera ed., Vol. II). Medellín, Antioquia, Colombia : Rio Negro S.A.
- Galván, I. D. (2012). *Referencias de empleados en los procesos de reclutamiento y selección de personal*. Universidad Nacional Autónoma de México, Colegio de Administración Empresarial y Administrativa. México: UNAM.
- Hervás, M. P. (2013). *La psicología laboral con enfoque empresarial de resultados y crecimiento productivo*. Investigación científica, Universidad Rey Juan Carlos, Facultad de Psicología y Gestión Empresarial, Madrid.
- Jordán, E. (2015). *Niveles de rendimiento y resultados del ejercicio de motivación en el desempeño laboral de los trabajadores*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Administración Empresarial. Quito: UCE .

- Laguna, R. P. (2016). *Procesos de reclutamiento y selección para un mejor desempeño laboral de la adecuada contratación de personal*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Gestión Empresarial. Quito: USFQ.
- Llabrés, M. A. (2014). *La psicología laboral en el compromiso del trabajo empresarial* (Cuarta ed., Vol. III). Barcelona, Cataluña, España: Argos S.A.
- Lobato, J. R. (2015). *Mejoramiento de la oportunidad laboral como enfoque de la psicología empresarial*. Investigación científica, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Administración Empresarial, Bogotá.
- Lozano, G. (2014). *Naturaleza del reclutamiento y selección de personal para el control del área de recursos humanos en el sector PYME*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía. Quito: USFQ.
- Manzano, A. L. (2016). *Definición de los procesos de reclutamiento y selección de personal en el sector PYME*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Empresarial . Quito: PUCE.
- Mármol, I. R. (2014). *Psicología empresarial y gestión de talento humano* (Segunda ed., Vol. II). Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia S.A.
- Martorell, A. (2015). *Procesos de reclutamiento y selección como estrategias empresariales para el área de recursos humanos*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración de Empresas. Quito: PUCE.
- Mateu, D. A. (2015). *Niveles de reclutamiento y selección de personal en empresas camaroneras y pesqueras de la provincia de El Oro*. Universidad Técnica de Machala, Facultad de Administración Empresarial. Machala: UTMACH.
- Moliner, M. D. (2013). *Efectos significativos en la productividad y rendimiento empresarial: Niveles de reclutamiento y selección de personal*. Universidad de Buenos Aires, Escuela de Gestión Empresarial. Buenos Aires: UBA.
- Mosquera, A. (2013). *Filosofía subyacente para los procesos de reclutamiento y selección de personal laboral* (Segunda ed., Vol. IV). México D.F., México: Guerrero S.A.

- Noguera, A. (2014). *Procesos de selección y toma de decisión en el departamento de Recursos Humanos del sector microempresarial de la ciudad de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Empresarial. Quito: PUCE .
- Olivares, R. (2014). *Objetivo del reclutamiento y selección de acuerdo a los preceptos laborales y empresariales*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía. Quito: USFQ.
- Pedraza, M. D. (2015). *Fortalezas y debilidades de los procesos de reclutamiento y selección de personal para las empresas privadas del Municipio de Miraflores en la ciudad de Lima*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Administración y Gestión Empresarial. Lima: PUCP.
- Pedrero, A. E. (2016). *El mejoramiento de las habilidades laborales en la gestión de talento humano del sector empresarial*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Gestión Empresarial y Administración. Lima: UNMSM.
- Prado, A. (2014). *Fuentes externas de reclutamiento de los procesos de selección y contratación de personal para el área de recursos humanos de pequeñas y medianas empresas*. Investigación científica, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Bogotá .
- Quintanilla, M. Á. (2016). *Reclutamiento y selección efectivo para la adecuada contratación de personal en la empresa privada*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Empresarial. Quito: PUCE.
- Riquelme, G. (2014). *Definiciones de reclutamiento para la fundamentación teórica de los procesos laborales y empresariales*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas. Lima: UNMSM.
- Rivero, E. (2014). *Procesos de reclutamiento y selección de personal: Manual de preguntas para departamentos de talento humano*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Administración Empresarial. Quito: UCE.
- Robledo, A. (2015). *Procesos de selección de personal y métodos de formularios para solicitudes laborales* (Tercera ed., Vol. III). Madrid, España: Argos.

- Romanó, D. A. (2014). *Impacto de la práctica de reclutamiento y selección en el rendimiento empresarial* (Tercera ed., Vol. II). Bogotá , Cundinamarca , Colombia: Zipaquirá S.A.
- Rosales, I. (2015). *Fuentes de reclutamiento en los procesos de selección y contratación de personal*. Universitat Politècnica de València, Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Valencia: UPV.
- Saavedra, A. (2012). *Fuentes internas y externas de reclutamiento y selección de personal en el área de recursos humanos para la eficiente contratación empresarial*. Universidad San Jorge, Facultad de Gobierno y Liderazgo. Zaragoza: USJ.
- Sabater, A. R. (2015). *Procesos de promoción para la selección y reclutamiento de personal en el sector PYME*. Investigación científica, Universidade da Coruña, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, La Coruña.
- Salmerón, M. (2014). *Reclutamiento en el proceso de generar un grupo de candidatos capaces para la postulación laboral y empresarial*. Investigación científica, Universidad de Sevilla, Escuela de Administración y Dirección de Empresas, Sevilla.
- Sanmartín, D. (2013). *Los procesos laborales de contratación en las búsquedas de personal capacitado*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires: UBA .
- Segovia, A. P. (2014). *Gestión de recursos humanos en motivación de la psicología laboral para las pequeñas y medianas empresas*. Investigación científica, Universidad del Valle, Facultad de Gestión de Recursos Humanos, Medellín.
- Tamarit, S. (2014). *Pruebas de selección para la contratación de personal de la empresa Calico S.L.* Universidad Rey Juan Carlos, Escuela de Gestión de Empresas . Madrid: URJC.
- Tudela, L. M. (2015). *Procesos de reclutamiento y selección de personal en empresas seleccionadas para incentivos empresariales del Estado español* (Segunda ed., Vol. II). Barcelona, España: EPE.
- Uribe, P. (2013). *Procesos de reclutamiento y contratación de personal para el rendimiento eficiente del sector empresarial de zapatos artesanales de la*

- ciudad de Barcelona*. Universitat de Barcelona, Facultad de Economía y Empresa. Barcelona: UB.
- Urrutia, D. A. (2013). *Desempeño de funciones del departamento de recursos humanos en los procesos de reclutamiento y selección de personal*. Universidad de las Islas Baleares, Escuela de Gestión Empresarial. Barcelona: UIB.
- Valenciano, F. (2014). *El desempeño de los sindicatos en la flexibilidad de reclutar y seleccionar personal laboral*. Pontificia Universidad Javeriana, Escuela de Administración Empresarial. Bogotá: PUJ.
- Vidal, J. (2013). *Manual de reclutamiento y selección de personal para el desarrollo empresarial desde el área de recursos humanos*. Universidad de Santiago de Compostela, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Santiago de Compostela: USC.
- Vilaplana, M. A. (2016). *Diseño e implementación de un manual de reclutamiento y selección de personal para las empresas privadas del sector acuícola de la región de Piura*. Universidad del Pacífico, Escuela de Gestión Empresarial. Lima: UP.
- Villegas, R. E. (2015). *Mejoramiento de la motivación laboral en el desempeño departamental de recursos humanos*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Gestión Empresarial. Quito: USFQ.
- Zabaleta, R. A. (2013). *Referencia y verificación de antecedentes para los candidatos laborales: Procesos de reclutamiento y selección de personal*. Universidad del Valle, Escuela de Negocios y Empresa. Cali: UV.

ANEXO

Anexo A

| ENCUESTA PARA TRABAJADORES DE CAMARONERA BIOCENTINELA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Indicaciones: Marque con una (X) en el número que equivale a las siguientes opciones. 1. Totalmente de acuerdo, 2. Parcialmente de acuerdo, 3. Indiferente, 4. Parcialmente en desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo. | | | | | |
| Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. ¿Previo al momento de haber sido contratado, considera usted que la camaronera Biocentinela, realizó un adecuado proceso de reclutamiento y selección? | | | | | |
| 2. ¿Cree usted que se ha evaluado de manera conveniente sus conocimientos, aptitudes y facultades para el desarrollo laboral que realiza actualmente? | | | | | |
| 3. ¿Está usted conforme con la asignación de tareas que ejecuta laboralmente en la camaronera Biocentinela? | | | | | |
| 4. ¿Considera usted que la evaluación psicológica que la camaronera Biocentinela, es la adecuada para su contratación laboral? | | | | | |

Anexo B



Empresa BioCentinela

Formato de Descripción y Perfil de Cargo

Identificación del Cargo

| | |
|------------------|--|
| Nombre del Cargo | |
| Área | |
| Reporta a | |
| Fecha | |

Descripción General del Cargo

Requisitos

Formación Académica: Secundaria Completa
 Experiencia Requerida: Mínimo 1 año en cargos similares
 Género: Masculino Femenino
 Edad:
 Disponibilidad de Horarios:

Conocimiento Indispensable del Puesto

| Correspondientes del Área | NIVEL | | | |
|---------------------------|----------|-------------|-----------------|---------------|
| | 1 N/A | 2 Básico | 3 Intermedio | 4 Avanzado |
| Inglés | | | | |
| Utilitarios Office | | | | |
| Metrología | | | | |

Competencias Requeridas

| Competencias | NIVEL | | | |
|----------------------|----------|-------------|-----------------|---------------|
| | 1 N/A | 2 Básico | 3 Intermedio | 4 Avanzado |
| Trabajo Bajo Presión | | | | |
| Organización | | | | |

| | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|
| Proactividad | | | | |
| Orientación a Resultados | | | | |
| Trabajo en Equipo | | | | |
| Comunicación | | | | |

Descripción de Funciones

| FUNCIONES | FRECUENCIA | | | |
|-----------|-------------|--------------|--------------|----------------|
| | Diariamente | Semanalmente | Mensualmente | Ocasionalmente |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Acta Recepción

Yo _____, con el número de cédula _____, comunico haber

recibido,
leído,
entendido y
aceptado la
presente
descripción y
perfil del
cargo.

| | |
|---------------------|--|
| Nombre | |
| Cédula de Identidad | |
| Fecha | |
| Firma | |

Mes de Elaboración
Febrero 2018