UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA HORPAH C. LTDA. EN GUAYAQUIL.

AUTOR:

PEREA GUAMÁN ALEJANDRO JOSÉ

TUTOR (A):

ING. JULIO ENRIQUE TERRANOVA MERA, MAE.

GUAYAQUIL, MARZO 2020

Ficha de Registro de Tesis

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA HORPAH C. LTDA. EN GUAYAQUIL.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	PEREA GUAMÁN ALEJANDRO JOSÉ		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	ING. JULIO ENRIQUE TERRANOVA MERA, MAE. AB.VALDANO CABEZAS GIOVANNI MIGUEL		
INSTITUCIÓN:	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL		
UNIDAD/FACULTAD:	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
GRADO OBTENIDO:	INGENIERO COMERCIAL		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2020	**No. DE PÁGINAS:**	
ÁREAS TEMÁTICAS:	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO – MODELOS ORGANIZACIONALES		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Estrategias, Actividades Internas, Reclutamiento, Selección		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): El proceso de reclutamiento y selección del personal es un conjunto de pasos sincronizados con el fin de elegir el perfil idóneo para el cargo solicitado, por lo tanto, la decisión que se tome es de gran importancia, ya que afectara directamente a las actividades de la empresa. El propósito de la investigación es poder formular estrategias de mejoras que ayuden a que el proceso sea eficaz. Para ello se usará una investigación descriptiva y explicativa, dando un enfoque mixto, utilizando técnicas de investigación como la entrevista, encuestas e instrumentos como: observación y material bibliográfico. Con respecto a la problemática se evidencia que la institución no usa métodos y técnicas adecuadas, tomando riesgos de que afecte directamente a las actividades internas de la empresa. Con la finalidad de disminuir ese riesgo es indispensable la formulación de estas estrategias para seleccionar correctamente el futuro candidato evitando inconvenientes que este puede causar.

ADJUNTO PDF:	X SI	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	**Teléfono:**	E-mail:
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	**Nombre: ABG. Elizabeth Coronel**	
	Teléfono:	
	E-mail: fca.secretariageneral@ug.edu.ec	

Universidad de Guayaquil

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

ANEXO VII.- CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado **JULIO ENRIQUE TERRANOVA MERA**, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **ALEJANDRO JOSE PEREA GUAMAN**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL .

Se informa que el trabajo de titulación: **ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA HORPAH C. LTDA. EN GUAYAQUIL,** ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio **URKUND** (indicar el nombre del programa antiplagio empleado) quedando el **9%** de coincidencia.

https://secure.urkund.com/old/view/62819898-168636-545354#DcqxDsJADEXBu2z9hLzr9TfOVRAFigCIIE1KxN1JN5py+xxtuXWjB130ZBgjccMdF9OYwTyRzCKcEJGoo4EcTRRI6MwjZxU3mnH9t631TY+9yXZFrvYtbiq3L2kojF+fw==

ING. JULIO ENRIQUE TERRANOVA MERA, MGS.

C.I. 0913038857

FECHA: 2020-03-02

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FAC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS FECHA: 03 MAR 2020 UNIDAD DE TITULACIÓN INGENIERÍA COMERCIAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Universidad de Guayaquil

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Certificación del tutor

Guayaquil, 03 Marzo del 2020

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

ANEXO VI. - CERTIFICADO DEL DOCENTE-TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Guayaquil, 03 Marzo 2020

Economista:
Jorge Chabusa Vargas, MgS
DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación **ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA HORPAH C. LTDA. EN GUAYAQUIL** del estudiante **ALEJANDRO JOSE PEREA GUAMAN**, indicando que ha cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO,** para los fines pertinentes, que el (los) estudiante (s) está (n) apto (s) para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

ING. JULIO ENRIQUE TERRANOVA MERA, MGS
C.I. 0913038857
FECHA: 2020-03-03

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FAC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
RECIBIDO
03 MAR 2020
UNIDAD DE TITULACIÓN
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL
03/03/2020

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por brindarme sabiduría y conocimientos en el transcurso de la carrera, por ser mi inspirador, mi guía en cada paso de mi vida, a mi madre Piedad del Rocío Guamán por ser mi ejemplo de constancia y perseverancia, quien me ha apoyado, a mi esposa Stefany Maldonado quien me ha ayudado a lo largo de carrera universitaria y a mi hija Alexia quien ha sido mi pilar fundamental para seguir adelante.

Perea Guamán Alejandro José

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Agradecimiento

A dios por haberme brindado salud y vida en todo este proceso. A mi madre por ser quien me ha llenado de valores como constancia, respeto y dedicación. A mi esposa e hija por llenarme cada día de alegría, siendo mis pilares fundamentales. A mi tutor por haberme guiado en cada una de las etapas del proyecto. A la Universidad de Guayaquil por todo el conocimientos que adquirido a lo largo de este proceso y a todas las personas que conforman la empresa HORPAH, por abrirme las puertas y confiar en mi, para realizar esta investigación dentro de la institución.

Perea Guamán Alejandro José

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

"ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA HORPAH C. LTDA. EN GUAYAQUIL."

Autores: Perea Guamán Alejandro José

Tutor: Ing. Julio Terranova, Mae

Resumen

El proceso de reclutamiento y selección del personal es un conjunto de pasos sincronizados con el fin de elegir el perfil idóneo para el cargo solicitado, por lo tanto, la decisión que se tome es de gran importancia, ya que afectara directamente a las actividades de la empresa. El propósito de la investigación es poder formular estrategias de mejoras que ayuden a que el proceso sea eficaz. Para ello se usará una investigación descriptiva y explicativa, dando un enfoque mixto, utilizando técnicas de investigación como la entrevista, encuestas e instrumentos como: observación y material bibliográfico. Con respecto a la problemática se evidencia que la institución no usa métodos y técnicas adecuadas, tomando riesgos de que afecte directamente a las actividades internas de la empresa. Con la finalidad de disminuir ese riesgo es indispensable la formulación de estas estrategias para seleccionar correctamente el futuro candidato evitando inconvenientes que este puede causar.

Palabras clave: Estrategias, Actividades Internas, Reclutamiento, Selección

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

"STRATEGIES OF IMPROVEMENT OF THE PROCESS OF RECRUITMENT AND SELECTION OF PERSONNEL IN THE COMPANY HORPAH C. LTD. IN GUAYAQUIL"

Author: Perea Guamán Alejandro José

Advisor: Ing. Julio Terranova, Mae

Abstract

The recruitment and selection of personnel is a set of synchronized steps in order to choose the right profile, therefore, the decision taken is important, since it will directly affect the activities of the company. The purpose of the research is to propose improvement strategies and at the same time present an instruction that helps to improve the process. For this, descriptive and explanatory research will be used, giving a mixed approach, using research techniques such as the interview, surveys and instruments such as: observation and bibliographic material. With regard to the problem, it is evident that the institution does not use adequate methods and techniques, taking risks that directly affect the internal activities of the company. In order to reduce this risk, it is essential to formulate these strategies to correctly select the future candidate, avoiding inconveniences that this may cause.

Keywords: Strategies, Internal Activities, Recruitment, Selection

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Tabla de Contenido

Ficha de Registro de Tesis iii

CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD iv

Certificación del tutor v

Dedicatoria vi

Agradecimiento vii

Resumen viii

Abstract ix

Índice de Tablas xiv

Índice de Figuras xv

Índice de Apéndices xvi

Introducción 1

Capítulo 1 4

Marco Teórico 4

Teorías generales 4

Reclutamiento 4

Selección 5

Proceso 5

Etapas del proceso de reclutamiento 7

Constitución del Ecuador 7

Código de trabajo 9

Teorías sustantivas 9

Antecedentes de la investigación 9

Empresa 10

Proceso 10

Formalización de procesos 11

Fuentes de reclutamiento 11

Reclutamiento Interno 11

Reclutamiento externo. 12

Capítulo 2 13

Marco Metodológico 13

Enfoque y Tipo de Investigación 13

Técnicas e instrumentos de recolección de datos 14

Unidades de análisis, población y muestra 14

Capítulo 3 15

Presentación y análisis de los resultados 15

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Presentación de los resultados 15

Entrevista 24

Análisis de los resultados 30

Limitaciones 32

Propuesta 33

FODA 33

Objetivo: 34

Sistema de Acciones: 34

Resultado 36

Estrategia 2 38

Objetivo 38

Sistema de Acciones 38

Resultado 42

Estrategia # 3 43

Objetivo 43

Sistema de Acciones 43

Desarrollo de los pasos a seguir para el eficaz procedimiento de reclutamiento y selección del personal. 46

Resultado 50

Conclusiones y recomendaciones 52

Conclusiones 52

Recomendaciones 53

Bibliografía 54

Anexos 56

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Índice de Tablas

Tabla 1 Género 15

Tabla 2 Edad..... 16

Tabla 3: ¿Existe a la fecha estrategias aplicadas al reclutamiento y selección de personal? ... 17

Tabla 4 ¿Cómo se enteró sobre el reclutamiento del personal en la empresa HORPAH C. LTDA? 18

Tabla 5 ¿Cuándo usted ingreso a HORPAH C. LTDA?, ¿Realizó pruebas de ingreso? 19

Tabla 6 ¿Al reclutar el personal existe un perfil acorde al cargo que se va a ocupar?..... 20

Tabla 7 Según su opinión ¿Se están cumpliendo los objetivos estratégicos esperados por la empresa?..... 21

Tabla 8 ¿Considera usted que la empresa debe hacer cambios al momento de reclutar y seleccionar su personal? 22

Tabla 9 Según su opinión ¿Qué requisito es el más importante para seleccionar el personal? 23

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Índice de Figuras

Ilustración 1 Género 15

Ilustración 2 Edad 16

Ilustración 3 Estrategias de reclutamiento y selección del personal 17

Ilustración 4 ¿Cómo se enteró sobre el reclutamiento del personal en la empresa HORPAH C. LTDA? 18

Ilustración 5 ¿Realizó pruebas de ingreso? 19

Ilustración 6 Perfil de cargos 20

Ilustración 7 Objetivos estratégicos 21

Ilustración 8 Cambios en el proceso 22

Ilustración 9 Requisito indispensable 23

Ilustración 10 Matriz FODA 33

Ilustración 11 Estructura de Organigrama Propuesto 36

Ilustración 12 Circuito para la cobertura de puestos de trabajo 39

Ilustración 13 Proceso correcto de selección del personal 43

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Índice de Apéndices

Apéndice 1Formato de Encuesta 56

Apéndice 2 Formato de Entrevista 57

Apéndice 3 Carta de autorización de la empresa 58

Introducción

La labor del departamento de talento humano es fundamental para asegurarle a la empresa el reclutamiento y selección del personal idóneo y capaz para los cargos del que la empresa dispone. Por tanto, de esta área depende que los trabajadores existentes cumplan con los perfiles de cada puesto de trabajo y tengan aptitudes y actitudes adicionales que permitan desarrollar una adecuada cultura organizacional y ambiente laboral saludable.

Sin embargo, en muchas situaciones los procesos de reclutamiento y selección de personal no son realizados con la debida atención del caso, por lo que esto puede crear consecuencias negativas a la empresa como el caso de la rotación frecuente del personal que afecta financieramente a la organización debido a la liquidación de los trabajadores que salen y la capacitación e inducción del nuevo personal, y sobre todo la adaptación de éstos al ambiente de la compañía.

La empresa Hoteles y Restaurantes HORPAH C. LTDA. dedicada a la administración de servicios de alimentación a instituciones, guiada por estándares de calidad que caracterizan sus servicios en todas sus operaciones.

HORPAH Cía. Ltda. fue legalmente constituida el 25 de Octubre de 1987, su objetivo es brindar servicios en administración de hoteles, de restaurantes, de concesiones institucionales de alimentos y bebidas, ofrecer asesorías en el diseño, manejo y organización de cocinas y áreas relacionadas con las mismas.

Para 1992 la compañía inicia sus servicios de alimentación (Catering) a empresas e instituciones a un nivel profesional e industrial.

Actualmente la empresa presenta problemas con su proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que la empresa no cuenta con un departamento de talento humano estructurado que se encargue de realizar estos procesos, por lo tanto, esto ha provocado la

contratación de personal que no cumple en su totalidad con el perfil esperado para los cargos existentes.

Debido a esta razón tampoco existen seguimientos del desempeño de los colaboradores a fin de determinar la necesidad de capacitarse o reasignación de cargos. Así como la debida inserción del nuevo personal a la empresa, la introducción a las funciones y responsabilidades. Lo que ha generado que la empresa no sea productiva o genere los resultados esperados por sus administradores.

El objeto del estudio es el reclutamiento y selección del personal debido que a través de la recopilación de datos y análisis se determinará si los procesos actuales influyen en la productividad de la empresa. Ya que es necesario que este se realice de la forma más adecuada, darle la debida inducción, presentación del cargo, personal superior, compañeros y subordinados según el caso.

También es necesario procurar el estado de salud física y mental de cada colaborador, y asegurar que cada trabajador tenga todos los implementos y recursos físicos e intangibles para garantizar el desarrollo de su actividad laboral y su integridad física dentro de las instalaciones.

Por ello, se formula la siguiente interrogante ¿la implementación de estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección afectará positivamente al desempeño y productividad de la empresa HORPAH C. LTDA.?

De esta pregunta principal se sistematizan las siguientes interrogantes secundarias:

- ¿Qué bases teóricas y legales sustentan la realización de la investigación?
- ¿Qué factores, recursos y personal determinan los problemas existentes en el proceso de reclutamiento y selección del personal?
- ¿Qué inversión física y financiera se requiere para aplicar estrategias que solucionen la problemática?

La investigación se justifica en la necesidad de la empresa HORPAH por mejorar y optimizar su proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de tener mayor productividad y evitar reducir los gastos por liquidación del personal. Las estrategias reducirán costos indirectos que están relacionados al personal, además de analizar las habilidades y destrezas del candidato para evitar inconvenientes en las actividades internas de la empresa permitiendo que el personal que entre a la empresa será entrenado y capacitado de modo que pueda ejercer con eficiencia su trabajo.

El objetivo general de la investigación es diseñar estrategias para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa HORPAH C. LTDA.

Los objetivos específicos son:

- Investigar las bases teóricas y legales que sustenten el desarrollo de la investigación.
- Recopilar información para la determinación de los procesos y recursos que fomentan la problemática en la empresa.
- Determinar la factibilidad técnica y financiera de las estrategias a implementar.

Capítulo 1

Marco Teórico

Para poder llevar a cabo la estrategia de mejoramiento en el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa HORPAH C. LTDA. en la ciudad de Guayaquil, es necesario detallar términos que deben ser empleados en la investigación, para así sustentar el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa. A continuación, se definen teorías acerca de la definición del reclutamiento, selección, funciones según los autores más relevantes.

Teorías generales

Reclutamiento

(Rojas, 2010)**:** nos dice que puede entenderse como aquel proceso mediante el cual, una organización tratara de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo y atraerlos en números suficientes para que sea posible la posterior selección de alguno de ellos.

Por otra parte, otro autor importante fundamenta una teoría en donde menciona que "reclutar consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesa" (Baztán, 1990, pág. 6). En conclusión, una empresa sin importar el tamaño y funciones que desempeñe, para poder tener éxito debe tener un correcto y eficiente control acerca del reclutamiento y selección del personal que va a desempeñar las funciones que le asigne la empresa, procurando que haya hecho la mejor elección según el perfil que requiera.

(Vertice, 2008) manifiesta que las fuentes de reclutamiento se dividen en tres grandes bloques:

- Fuentes de reclutamiento internas.

- Fuentes de reclutamiento externa.
- Fuentes de reclutamiento mixto.

En conclusión existen algunas formas para poder reclutar el personal requerido, dando opción a las empresas que elijan la forma más adecuada y cómoda a la hora de reclutar sus candidatos.

Selección

Por otra parte (Peiró, J.M., 1986) define a la selección de recursos humanos como: la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa. En otras palabras podemos concluir que la selección es el proceso de mayor relevancia porque antes de tomar una decisión se deben evaluar a los candidatos y elegir al que más se adapte a las necesidades de la empresa.

(Vertice, 2008) menciona que el proceso de selección de personal como un sistema eliminatorio implica dos variables:

- **Variable Comparativa:** se establece una comparación entre los requisitos del cargo y el perfil de características del candidato.
- **Variable Decisoria:** se establece una vez finalizada dicha comparación.

Mediante estas variables se puede establecer un proceso correcto y adecuado de selección del capital intelectual.

Proceso

Es una forma de gestionar una organización, los cuales deben ser bien estructurados para que sea un buen proceso “Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Velasco, 2012, pág. 49). Con el objetivo de

poder aprovechar de forma óptima los recursos y además satisfaciendo las necesidades propias de la empresa elevando su competitividad.

Etapas del proceso de reclutamiento

Podemos distinguir dos etapas del proceso de reclutamiento (Fuente, 2006) menciona lo siguiente:

1. Etapa de investigación
    a) Determinar las necesidades y características del personal.
    b) Realización de un estudio de mercado para poder seleccionar de donde obtener los potenciales candidatos.
2. Etapa de ejecución
    a) Establecer la fecha de inicio y la posible fecha de finalización.
    b) Medios que se van a divulgar la posible oferta de empleo. (Fuente, 2006)

Cabe recalcar que no todas las empresas cuentan con un buen proceso a la hora de reclutar el personal, ya sea por varios factores como el poco presupuesto, poca publicidad, entre otros factores.

Constitución del Ecuador

Art. 325.- El estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.

3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.

4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus laborales en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.

7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directo.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley. (Asamblea Constituyente, 2008, págs. 152-154)

Código de trabajo

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 35.- Quienes pueden contratar. - Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración.

Art. 36.- Representantes de los empleadores. - Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común.

El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador. (Comisión de Legislación y Codificación, 2017, págs. 2,17)

Teorías sustantivas

Antecedentes de la investigación

Para proceder a realizar la presente investigación se recaudó información de gran similitud que fueron realizados por los autores citados anteriormente, contribuyendo con teorías que

fundamentan la importancia que deben tener las empresas al momento de reclutar y seleccionar sus recursos humanos, la revisión se obtuvo de varias fuente virtuales como libros, artículos, tesis.

Según a las investigaciones realizadas por (Baztán, 1990) las organizaciones utilizan diversas descripciones y análisis de puesto para diversas cuestiones.

Según a la investigación se puede describir a un proceso de reclutamiento y selección a los pasos a seguir para contratar el personal idóneo.

De acuerdo a las investigaciones realizadas por (Peiró, J.M., 1986) coinciden al manifestar que el reclutamiento del talento humano es un conjunto de técnicas y procedimientos que proponen atraer a candidatos potenciales que sean capaces y calificados para ocupar un puesto de trabajo en la organización.

(Velasco, 2012) Presento su trabajo de investigación recalcando que al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular dentro de la empresa es la meta del proceso de selección del personal. El mismo que revisando una serie de etapas como revisión de solicitudes, elección de la técnica de selección, verificando referencias, proceso de decisión, examen médico.

Empresa

"Una empresa es una iniciativa que tiene como objetivo ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad" (Amaru, 2009, pág. 446)

Proceso

"Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente" (Velasco, 2012)

Formalización de procesos

Para facilitar la correcta y rápido cumplimiento de las actividades comunes de una empresa es necesario formalizar los procesos interno de la misma pues, “Es el uso de reglas y procedimientos escritos para estandarizar las operaciones” (R., Gareth, 2008)

Fuentes de reclutamiento

En el mercado laboral interactúan individuos, empresas en donde el individuo es aquella persona que busca una plaza de trabajo en alguna organización establecida, es así como en este proceso interviene la institución u organización, que es aquella encarga de ofertar alguna vacante. Para (García Castro, y otros, 2016) “las fuentes son los canales a través de los cuales la empresa puede abastecerse de candidatos para cubrir un puesto de trabajo específico, pudiendo ser estas internas o externas.”(párr. 16)

Con el avance de la tecnología el proceso de reclutamiento se ha vuelto más dinámico debido a las herramientas tecnológicas que actualmente existen y el uso de las redes sociales, debido a la facilidad que nos proporcionan esta herramientas es más fácil poder ofertar una vacante y reclutar gran variedad de candidatos y elegir el que más se adapte a las necesidades de la empresa.

Reclutamiento Interno

Es aquel que se da exclusivamente dentro de la institución, los encargados de disponer y analizar el cargo disponible hacen uso de fuentes internas para determinar el potencial candidato dentro de la organización. El reclutamiento interno afecta a las actividades interna de la organización y a su vez afecta directamente a la mano de obra interna. Cuando la empresa recurre a esa fuente de reclutamiento, indirectamente incentiva al trabajador esforzarse, a mejorar sus formaciones, etc. para ser promocionados (Romero Delgado J. J, 2016). Se podría concluir que este tipo de proceso de reclutamiento interno es más dinámico,

debido a que se deben realizar la respectiva reubicación de los puestos con sus nuevas funciones a cumplir el individuo.

Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo se refiere únicamente a los candidatos que se encuentren fuera de la empresa, es decir a personas ajenas a la empresa, este tipo de reclutamiento se realiza cuando se requiere del aumento de personal o cambiar aquellos que no están teniendo un buen desempeño laboral. Para (Sánchez Sánchez, Jessica, S/F) “el reclutamiento externo debe abordar el mercado de recursos humanos de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer las candidaturas que se desea buscar.” (pág. 10)

Se debe tomar en consideración que este proceso puede afectar de manera directa a la organización porque se desconoce cómo será el desempeño del nuevo empleado.

Capítulo 2

Marco Metodológico

Enfoque y Tipo de Investigación

De acuerdo al trabajo de investigación el enfoque utilizado es mixto, es decir exploratorio y también descriptivo, según (Hernández S., Hernández C., & Baptista, 2014) mencionan que: “el estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (pág. 92). Debido a que permite manifestar de forma clara como se percibe y piensan los involucrados acerca del problema suscitado al momento de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa, a través de sus experiencias y perspectivas, logrado de esta forma una mejor comprensión e interpretación de los resultados obtenidos y estableciendo la realidad del objeto de estudio.

(Hernández S., Hernández C., & Baptista, 2014) Menciona que “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (pág. 91)

La investigación se relaciona con el estudio exploratorio, ya que se indaga sobre algo que se desconoce internamente en la empresa para de esta forma familiarizarla con el objeto de estudio. A su vez permite analizar con profundidad el problema de investigación encontrar sus causas que provocan efectos negativos al momento del proceso de reclutamiento y selección del personal, para así brindar y establecer las respectivas soluciones. El método de muestreo al momento de realizar las encuestas es no probabilístico en conveniencia al investigador se toma en consideración toda la población, debido a que es un total de 50 empleados.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de investigación aplicadas a la investigación fueron: la entrevista, en donde se formularon cinco preguntas abiertas realizadas al gerente, jefe de cocina y el coordinador administrativo.

Para la investigación también se formularon un total de 10 peguntas cerradas con opciones múltiples para la encuesta, que fueron realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. (Ver apéndice A y B).

Se utilizan estas técnicas para dinamizar la recolección de la información y analizar los resultados del proceso de reclutamiento y selección del personal. Como instrumento de recolección se hizo uso de la observación, ya que por medio de esta se permite visualizar los datos más relevantes obtenidos de los resultados del objeto de estudio.

Cabe recalcar que el presente trabajo de investigación realizado a la empresa HORPAH C. LTDA, cuenta con la respectiva autorización presentada en el apéndice C.

Unidades de análisis, población y muestra

Las unidades de análisis de estudio son la gerencia, departamento administrativos y empleados de la empresa HORPAH C. LTDA. La población de la investigación es la totalidad de los fenómenos a estudiar, en este caso es el número total de empleados con los que la empresa HORPAH C. LTDA cuenta, de acuerdo a los datos proporcionados tiene 50 empleados fijos que se dedican a desempeñar las tareas de la empresa, lo cual se identifica como una población finita, por lo que se consideró a todo el número de la población.

Capítulo 3

Presentación y análisis de los resultados

Se da a conocer los resultados obtenidos de cada pregunta que conforma la encuesta realizada al personal de la empresa, adicional también se presenta los gráficos en forma de pastel, para que puedan ser observados de mejor manera los resultados y también se presentan de las preguntas las respuestas obtenidas de la entrevista a la gerencia, jefe de cocina y coordinador administrativo, dando como resultado final, el análisis en base a los datos proporcionados por las técnicas de investigación planteadas.

Presentación de los resultados

1. **Género**

Tabla 1 Género

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	46	92%
Femenino	4	8%
Total Frecuencia	**50**	**100%**

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

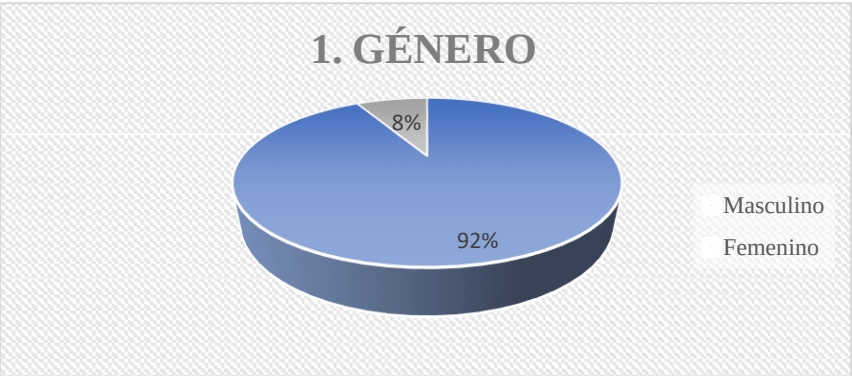

Ilustración 1 Género

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

Análisis:

En conclusión podemos observar que un 92% de los empleados es de sexo masculino y un 8% de sexo femenino.

2.- Edad

Tabla 2 Edad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
18 - 25 años	4	8%
26 - 33 años	6	12%
34 - 41 años	**26**	52%
Mayor a 42 años	14	28%
Total Frecuencia	**50**	**100%**

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

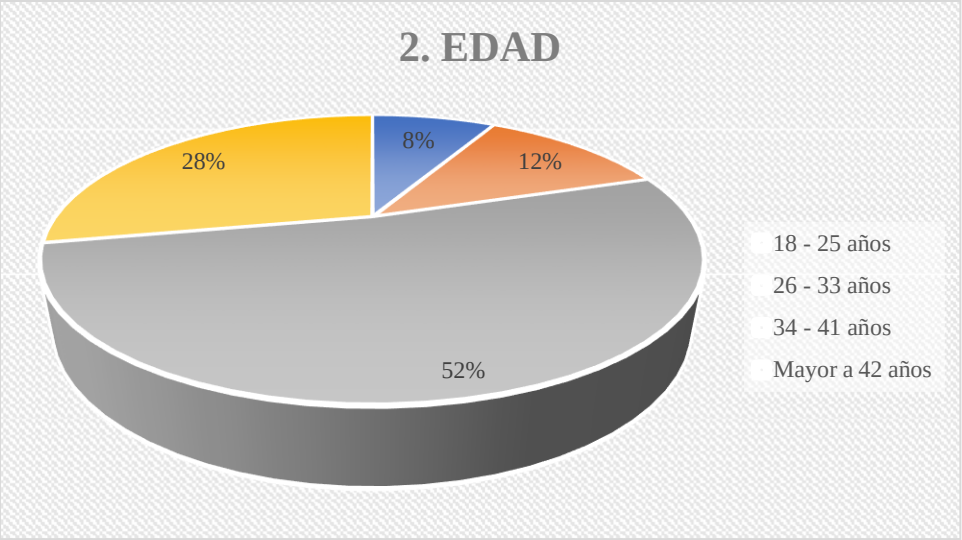

Ilustración 2 Edad

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

Análisis:

Se puede observar que la mayoría del personal con un 52% del personal son de un rango de edad entre 34-21 años, mientras que solo el 8% de los empleados tiene un rango de edad entre 18-25 años.

3.- ¿Existe a la fecha estrategias aplicadas al reclutamiento y selección de personal?

Tabla 3: ¿Existe a la fecha estrategias aplicadas al reclutamiento y selección de personal?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
No	45	90%
Si	5	10%
Total Frecuencia	**50**	**100%**

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

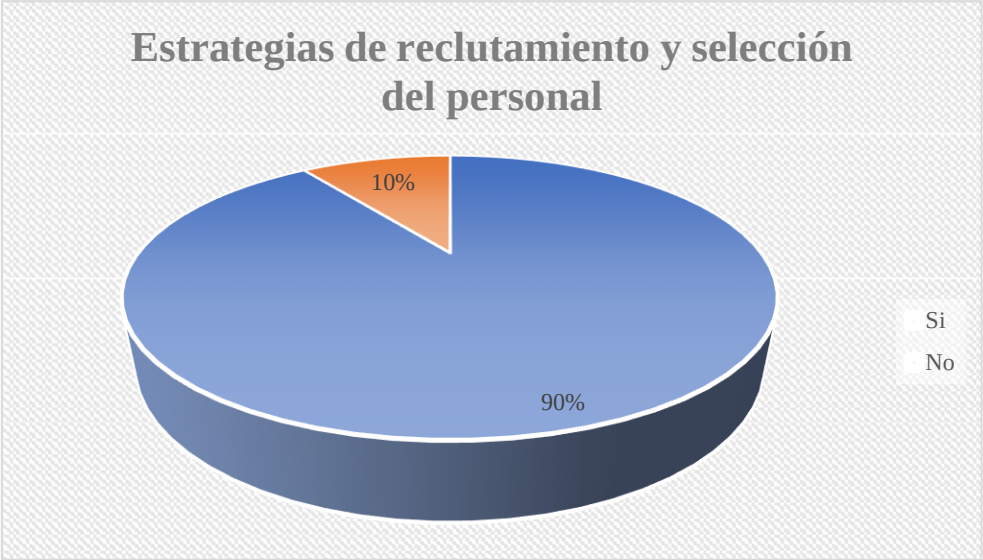

Ilustración 3 Estrategias de reclutamiento y selección del personal

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

Análisis:

El 90% del total de empleados índico que no existen estrategias aplicadas al momento del proceso de reclutamiento y selección del personal, mientras que un 10% índico que si se aplican estrategias al momento de reclutar y seleccionar al personal.

4.- ¿Cómo se enteró sobre el reclutamiento del personal en la empresa HORPAH C. LTDA?

Tabla 4 ¿Cómo se enteró sobre el reclutamiento del personal en la empresa HORPAH C. LTDA?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Amistades	35	70%
Páginas Web	5	10%
Prensa escrita	5	10%
Otros	5	10%
Total Frecuencia	**50**	**100%**

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

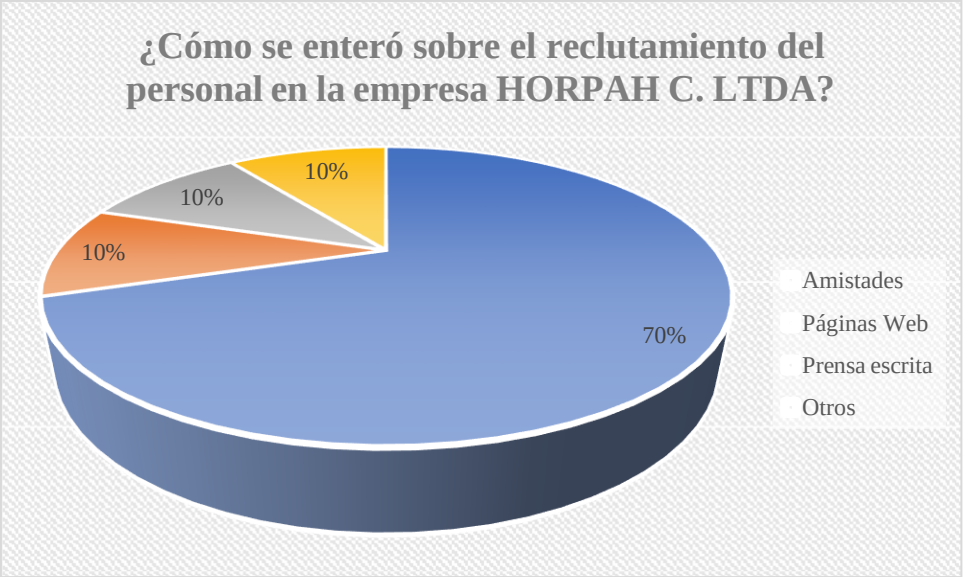

Ilustración 4 ¿Cómo se enteró sobre el reclutamiento del personal en la empresa HORPAH C. LTDA?

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

Análisis:

Con respecto a esta pregunta se observó que 35 personas argumentaron que ellos se enteraron sobre el proceso de reclutamiento por sus amistades, mientras que 5 se enteraron por páginas web, otros 5 por prensa escrita y por ultimo 5 personas más indicaron que se informaron por otros medios.

5.- ¿Cuándo usted ingreso a HORPAH C. LTDA?, ¿Realizó pruebas de ingreso?

Tabla 5 ¿Cuándo usted ingreso a HORPAH C. LTDA?, ¿Realizó pruebas de ingreso?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	2%
No	49	98%
Total Frecuencia	**50**	**100%**

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HARPAC C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

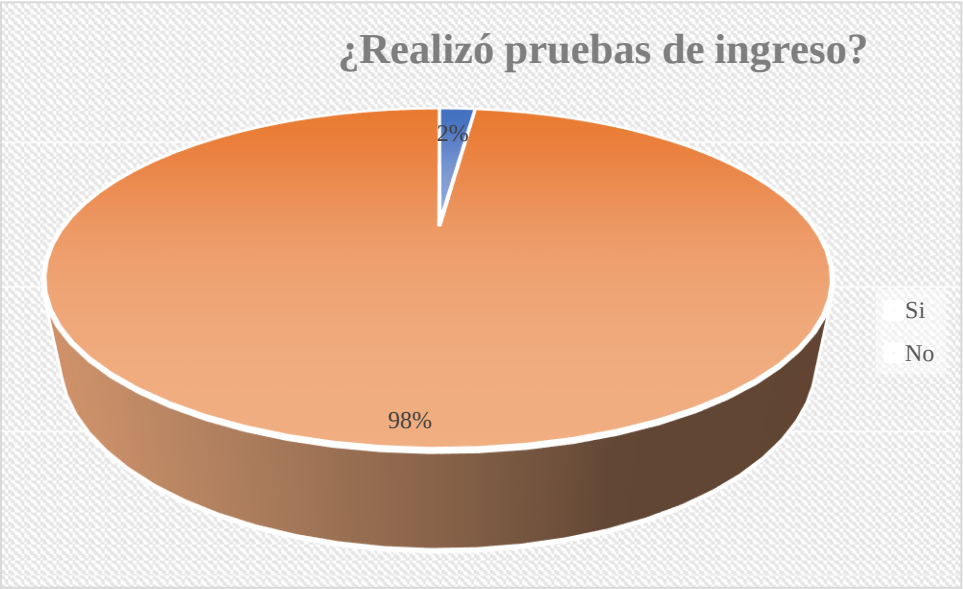

Ilustración 5 ¿Realizó pruebas de ingreso?

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

Análisis:

De acuerdo a la tabulación realizada en la investigación se obtuvo como resultados que la gran parte de empleados que ingresaron a trabajar en la empresa no realizaron ninguna prueba.

6.- ¿Al reclutar el personal existe un perfil acorde al cargo que se va a ocupar?

Tabla 6 ¿Al reclutar el personal existe un perfil acorde al cargo que se va a ocupar?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	6%
No	47	94%
Total Frecuencia	**50**	100%

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

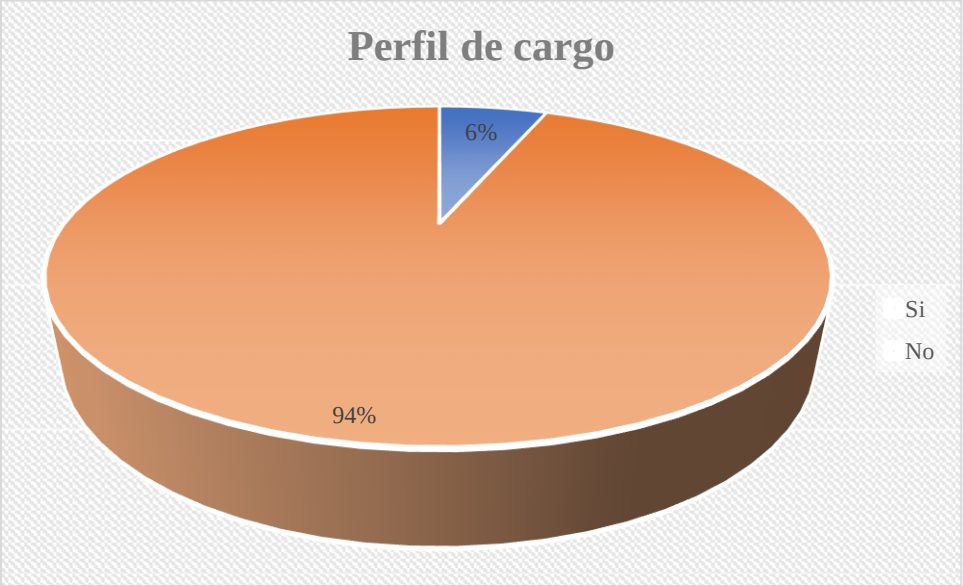

Ilustración 6 Perfil de cargos

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

Análisis:

Se puede concluir con los resultados obtenidos que el 94% de los empleados indican que no existe un perfil acorde al cargo que se va a ocupar y tan solo un 6% asegura que existe un perfil que se adapta adecuadamente con el cargo a ocupar.

7.- Según su opinión ¿Se están cumpliendo los objetivos estratégicos esperados por la empresa?

Tabla 7 Según su opinión ¿Se están cumpliendo los objetivos estratégicos esperados por la empresa?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	22%
No	39	78%
Total Frecuencia	**50**	**100%**

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

Ilustración 7 Objetivos estratégicos

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

Análisis:

Al observar los datos se puede evidenciar que un 22% de los empleados manifiesta que si se han obtenido los resultados esperados con los objetivos establecidos, a diferencia del 78% que indica que no están dando resultados los objetivos estratégicos que mantiene la empresa actualmente.

8.- ¿Considera usted que la empresa debe hacer cambios al momento de reclutar y seleccionar su personal?

Tabla 8 ¿Considera usted que la empresa debe hacer cambios al momento de reclutar y seleccionar su personal?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	90%
No	5	10%
Total Frecuencia	**50**	**100%**

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

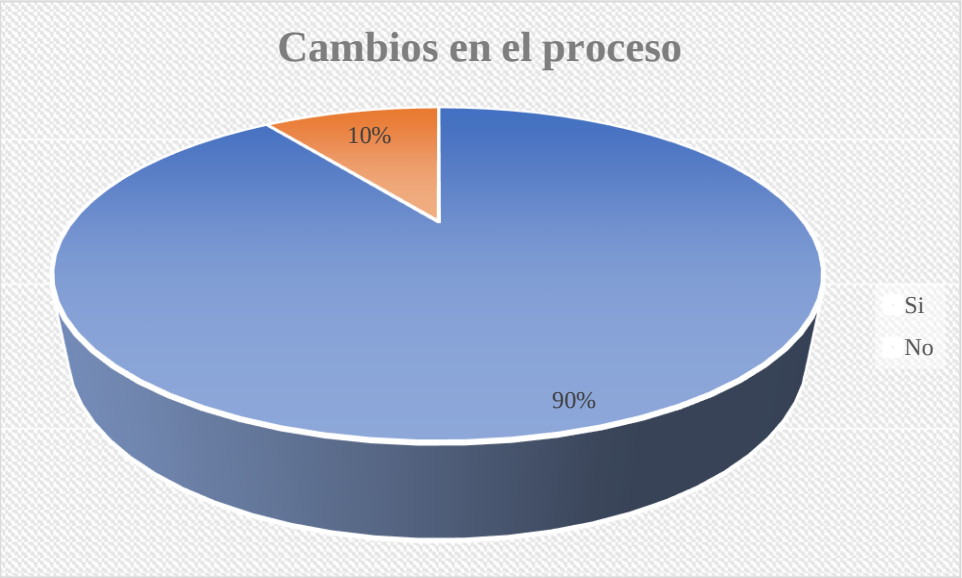

Ilustración 8 Cambios en el proceso

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

Análisis:

El 90% del total de 100% de los encuestados manifiesta que en el proceso de reclutamiento y selección del personal deberían realizarse cambios en el mismo para mejorar y obtener de esta forma los objetivos esperados.

9.- Según su opinión ¿Qué requisito es el más importante para seleccionar el personal?

Tabla 9 Según su opinión ¿Qué requisito es el más importante para seleccionar el personal?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Competencias	10	20%
Experiencia	20	40%
Nivel de estudios	20	40%
Total Frecuencia	**50**	**100%**

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

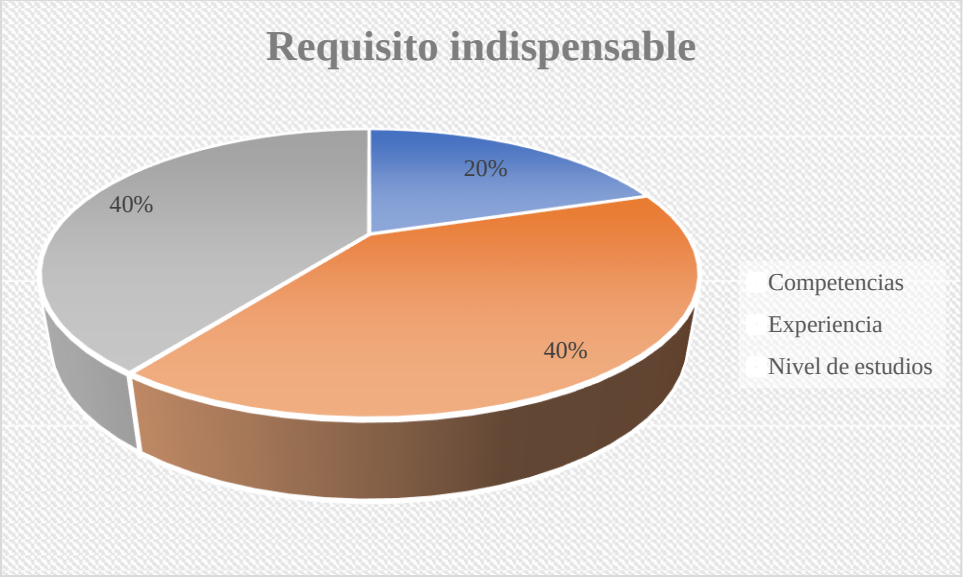

Ilustración 9 Requisito indispensable

Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de HORPAH C. LTDA. El día 10 de diciembre del 2019.
Elaborado por el autor de la investigación

Análisis:

Con los datos obtenidos de las encuestas se observa que los empleados consideran que el requisito más relevante que debe poseer una persona para ocupar un cargo es que su perfil conste de amplia experiencia de acuerdo al cargo que va a ocupar.

Universidad de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela de Ingeniería Comercial

Entrevista:

Tema: Estrategias de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa HORPAH C. LTDA. en Guayaquil.

Nombre: Ing. Roberto Payes **Cargo:** Gerente

1.- ¿Por qué cree que se deben formular estrategias que mejoren el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Porque las estrategias nos ayudarían a elegir y seleccionar el personal idóneo y calificado para la vacante que se esté ofertando en ese momento, para que así esos nuevos empleados lleguen a sumar a la empresa.

2.- ¿Cómo se recluta y selecciona al personal en la actualidad en HORPAH C. LTDA?

Actualmente los candidatos son preseleccionados por el jefe de cocina para el área de producción porque él es quien realiza este proceso y elige al personal de acuerdo a su criterio, la última decisión de la selección del candidato es tomada por él y para áreas administrativas solicito ayuda a mi coordinador.

3.- ¿De qué manera las estrategias que se establezcan ayudarían a que la empresa cuente con empleados aptos y calificados para sus respectivos cargos?

Creo que este tipo de estrategias dieran lugar a realizarse capacitaciones al personal para que tengan un mejor desempeño laboral, pero si bien es cierto cuando se implementen estas estrategias no habrá despidos al personal que no paso por estos filtros si los capacitaremos para que estén aptos para sus cargos.

4.- En su opinión ¿Por qué causa usted cree que no se han implementado estrategias en el proceso de reclutar y seleccionar al personal?

Porque creo que nos hemos enfocados en otros tipos de problemas como buscar los mejores proveedores, expandir nuestra cartera de clientes, entre otros que hemos dejado a un lado realizar un proceso optimo al momento de requerir nuevo personal.

5.- Debido a la ausencia de estas estrategias, mencione donde se detallan los pasos y requisitos a seguir por el postulante. ¿Pueden garantizar la capacidad del postulante en ese momento?

La verdad es que no podría garantizarlo ya que no soy la persona encargada de ese proceso, y nosotros verificamos que cumplan con las funciones que se les establezca y que se acople a las actividades de la empresa, pero no se tiene ninguna certeza de que el empleado esté en condiciones de ejercer ese puesto ni se toma en consideración sus niveles de estudio, en generales no se hace una revisión profunda de su hoja de vida.

Universidad de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela de Ingeniería Comercial

Entrevista:

Tema: Estrategias de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa HORPAH C. LTDA. en Guayaquil.

Nombre: Sr. José Payes **Cargo:** Jefe de Cocina

1.- ¿Por qué cree que se deben formular estrategias que mejoren el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Porque es importante contar con personal que tenga experticia, para obtener buenos resultados y a su vez la empresa siga creciendo, como es de conocimiento el pilar fundamental para que una empresa siga creciendo es su capital humano.

2.- ¿Cómo se recluta y selecciona al personal en la actualidad en HORPAH C. LTDA?

Nosotros trasmitimos a los colaboradores o a su vez me contacto con algún conocido ya sea familiar o amigo luego se lo llama y se le hace una breve entrevista, y selecciono al que más que me gusto o si es algún referido o conocido se lo contrata inmediatamente

3.- ¿De qué manera las estrategias que se establezcan ayudarían a que la empresa cuente con empleados aptos y calificados para sus respectivos cargos?

Nosotros no contamos con este tipo de estrategias, ya que no contamos con un departamento de recursos humanos, pero creo que mediante ellas a nosotros se nos facilitaría el proceso de reclutamiento y selección, a la vez nos ayudaría a elegir la mejor opción para la empresa, ya que tendríamos un personal capacitado y evaluado mediantes filtros como pruebas, capacitaciones, entre otros, nos ayudaría favorablemente poder contar con personal altamente calificado.

4.- En su opinión ¿Por qué causa usted cree que no se han implementado estrategias en el proceso de reclutar y seleccionar al personal?

No se han implementado anteriormente por el hecho que ha sido una costumbre a lo largo de los años elegir al personal de acuerdo al criterio e impresión que nos da en la entrevista como antes se lo hacía, pero todo evoluciona y actualmente existen formas más adecuadas e idóneas en donde hay que adaptarlas para no quedarse atrás.

5.- Debido a la ausencia de estas estrategias, mencione donde se detallan los pasos y requisitos a seguir por el postulante. ¿Pueden garantizar la capacidad del postulante en ese momento?

En la mayoría de los casos no aplicamos pasos sino por la necesidad se lo contrata inmediatamente.

Universidad de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela de Ingeniería Comercial

Entrevista:

Tema: Estrategias de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa HORPAH C. LTDA. en Guayaquil.

Nombre: Alejandro Perea Guamán **Cargo:** Coordinador administrativo

1.- ¿Por qué cree que se deben formular estrategias que mejoren el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Creo que es importante contar con un mejor personal y que ellos mismos puedan desenvolverse y dar soluciones cuando haya un problema, sin tener que pedir ayuda o estancarse sin saber qué hacer en ese momento.

2.- ¿Cómo se recluta y selecciona al personal en la actualidad en HORPAH C. LTDA?

Las vacantes se las da a conocer al personal y ellos proceden a recomendar a algún familiar, amigo o conocido y cuando existe tiempo se publica en medios tecnológicos, elijo al más opcionado según su hoja de vida y mi criterio sin verificar que lo que afirma en ella es lo real.

3.- ¿De qué manera las estrategias que se establezcan ayudarían a que la empresa cuente con empleados aptos y calificados para sus respectivos cargos?

Las estrategias cuentan con filtros para que solo los mejores candidatos las pasen y de ellos solo los mejores pasaran con buenos resultados todos estos filtros, contando así con el personal más óptimo sin dudarlo.

4.- En su opinión ¿Por qué causa usted cree que no se han implementado estrategias en el proceso de reclutar y seleccionar al personal?

Por factor tiempo , es mas no se le ha dado la importancia adecuada que debería de tener, simplemente se hace de la forma más remota y antigua.

5.- Debido a la ausencia de estas estrategias, mencione donde se detallan los pasos y requisitos a seguir por el postulante. ¿Pueden garantizar la capacidad del postulante en ese momento?

En este momento lo único que garantiza al candidato es su hoja de vida, sin estudiar y verificar las referencias tanto como laborables ni personales, antecedentes penales, es imposible de esta forma garantizar sus capacidades. Debido a que muchas veces se necesita de urgencia el personal y con las labores de cada uno, como no se cuenta con un departamento encargado de la selección del personal se elige al que tenga disponibilidad inmediata.

Análisis de los resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados como la entrevista y las encuestas aplicadas, se pudo constatar los problemas por los que atraviesa la empresa, así como los procesos que utiliza a la hora de seleccionar su personal, en donde se obtuvo que las respuestas concuerdan en que se necesita de nuevas estrategias que puedan ayudar a que la empresa cuente con personas calificadas y aptas para ejercer las funciones que se les asigne en sus respectivos cargos. Actualmente las decisiones de la selección del personal son tomadas por el jefe de cocina y coordinador administrativo quienes son los encargados de evaluar y elegir a los candidatos, sin embargo lo realiza de manera empírica, sin tomar en cuenta los respectivos procesos que se deben realizar en este tipo de decisiones corriendo el riesgo de que esas decisiones pueden ser erróneas por la forma en que selecciona al personal. La gerencia confía en las decisiones tomadas por las personas encargadas confiando que estas son las más acertadas para la empresa.

Por otra parte la entidad no cuenta con una persona encargada que lidere el correcto y efectivo proceso de reclutamiento y selección del personal, quien evalué y verifique que el postulante sea el adecuado para el perfil del cargo que se solicite, cabe recalcar que la empresa ha llevado ciertos procesos de forma empírica, sin existir una norma que lo ampare, es así que en la última auditoria que se le realizó a la entidad dio como resultado la necesidad indispensable, de la estructuración de un departamento de recursos humanos con personal calificado que realice las funciones correctas del departamento, pero hasta la fecha actual no se habían establecido estrategias que motiven la formulación e implementación de los nuevos procesos de reclutamiento y selección del personal como la estructuración del mismo departamento, a pesar de que ya se habría realizado sugerencias acerca del tema, es ahí donde nace la necesidad de proponer estrategias de mejoras en estos procesos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se obtuvo que la empresa presenta los siguientes problemas:

1. El problema principal que atraviesa la empresa HORPAH es que no cuenta con una persona encargada o un departamento de recursos humanos formal, es decir no tiene un organigrama bien establecido, opera actualmente como una empresa sin una estructura organizacional, reacciones individuales que se dieron como resultados de las entrevistas realizadas al gerente y a los miembros de la organización.
2. La actual forma de trabajo de la empresa HORPAH, ha generado dificultades específicamente en el capital humano, dado que mantiene deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección del mismo, dando como resultado que los empleados no estén capacitados y aptos para los puestos que se les asigna, generando poca eficiencia en la producción.
3. La empresa no cuenta formalmente con procesos y programas definidos que oriente a sus empleados en la gestión que ellos realizan en sus diferentes áreas y que les permita trabajar de forma fluida y eficiente.
4. HORPAH CIA. LTDA. No cuenta con criterios cuando se trata de la contratación y selección del personal, no cuenta con un instructivo de funciones formal, en el que se le detalle lo que debería realizar cada colaborador en cada actividad.

Limitaciones

El levantamiento de la información se lo llevo a cabo en las instalaciones de la empresa las encuestas y entrevistas se las realizaron de forma personal, en donde los empleados no tuvieron ningún inconveniente en cooperar con la investigación, adicional a responder a las encuestas y entrevistas proporcionaron datos adicionales que serán tomados en cuenta para la formulación de estrategias en la propuesta, cabe recalcar que la información obtenida es netamente para fines académicos.

Propuesta

De acuerdo a los estudios realizados se pudo obtener como resultados que la empresa HORPAH tiene varias deficiencias en sus procesos a la hora de reclutar y seleccionar el personal, ante estas dificultades se procede a la formulación de estrategias para mejorar sus procesos, en la cual se procede a la elaboración de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la empresa.

FODA

La información obtenida mediante los instrumentos de investigación como las encuestas y la entrevista permitió realizar la matriz FODA, la cual refleja la situación actual de la empresa, esta matriz es una herramienta importante para la formulación de la propuesta.

Factores Internos / **Factores externos**	**Fortaleza**	**Debilidades**
	1. Experiencia en servicios de catering institucional 2. Disponen de una variedad de menús nutricionalmente balanceados.	1. Ausencia de un departamento o persona encargada 2. Gran rotación de los empleados en cortos períodos de tiempo.
Oportunidades	**Estrategias**	**Estrategia**
Mejorar, y optimizar procesos internos Consolidar nuestro compromiso de mejora continua del sistema de Gestión de Calidad y Seguridad Alimenticia	1. Optimización de las actividades internas de la empresa.	Estructuración de un departamento de talento humano.
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
1. Personal no apto para el cargo a desempeñar. 2. Alta presencia de competidores que ofrecen servicios similares.	Capacitaciones a los empleados permitiendo que se encuentren aptos para sus cargos a desempeñar	Implementar una solicitud de empleo a los postulantes acompañada de una serie de requisitos según el perfil.

Ilustración 10 Matriz FODA

Nota: Elaborado por el autor

Misión

Satisfacer las necesidades de alimentación, nutrición y servicios a nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, sanos y seguros. Buscamos siempre los mejores resultados basados en la mejora continua de nuestros procesos.

Visión

Ser una empresa de alimentación de excelencia, reconocida por entregar el mejor producto con servicios de calidad y confiabilidad mediante una atención especializada, diferenciándonos por la calidad de nuestros productos y servicios alimenticios.

Estrategia 1

Luego de analizar la matriz FODA, se requiere principalmente establecer la estrategia que tiene como objetivo una propuesta de implementar o tener una persona encargada del departamento de talento humano, ya que permitirá optimizar las actividades internas de la empresa, a su vez considerar los candidatos más aptos para el puesto requerido dentro de la empresa, de esta forma se mejora el desarrollo de la entidad y su ambiente laboral.

Objetivo: Gestionar de manera adecuada los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa HORPAH C. LTDA, con el fin de fortalecer la coordinación y organización de los procesos.

Sistema de Acciones:

1. Se evaluó los aspectos posibles a continuación: Primero se evaluó la factibilidad social y para la empresa HORPAH C. LTDA, es importante la implementación de un departamento de recursos humanos que sea el encargado específicamente de reclutar y seleccionar el mejor candidato que se adapte al perfil que requiera la empresa.

2. Por otra parte también se evaluó la factibilidad organizacional y para ello se contó con la ayuda de los directivos de la empresa los cuales brindaron la información requerido para el estudio del caso, con la implementación de un conjunto de procesos para el reclutamiento y selección del personal se podrá cubrir la necesidad interna de la institución ayudando a cumplir con los objetivos, desempeño y metas internas de la empresa.

3. Por consiguiente se evaluó la factibilidad tecnológica, en donde la empresa demostró que tiene una factibilidad tecnológica enfocada al desarrollo de sus actividades financieras y manejo de riesgos comprometiéndose con la organización.

4. En cuanto a su factibilidad económica-financiera se espera que tenga un ingreso permanente sostenido, ya que contara con personal de excelente calidad los cuales cubrirán a cabalidad con las necesidades propias de la empresa.

5. Por último se tomó en cuenta la factibilidad legal de HORPAH C. LTDA, en donde tiene que estar enmarcada a las estipulaciones que se establece en la Constitución de la República del Ecuador, en donde se hace referencia en el inciso 325 que determina que el Estado garantizara el derecho al trabajo y reconocerá todas sus modalidades, por consiguiente el inciso 329 nos habla de la importancia que tienen las empresas en los procesos adecuados en materia de selección de personal y están basadas en las destrezas, habilidades, formación, méritos y capacidades.

Adicional a esto se tomó en cuenta la estructura organizacional de la empresa, en donde se propone el siguiente organigrama, dando la apertura al departamento de talento humano, ya que actualmente la empresa no cuenta con uno.

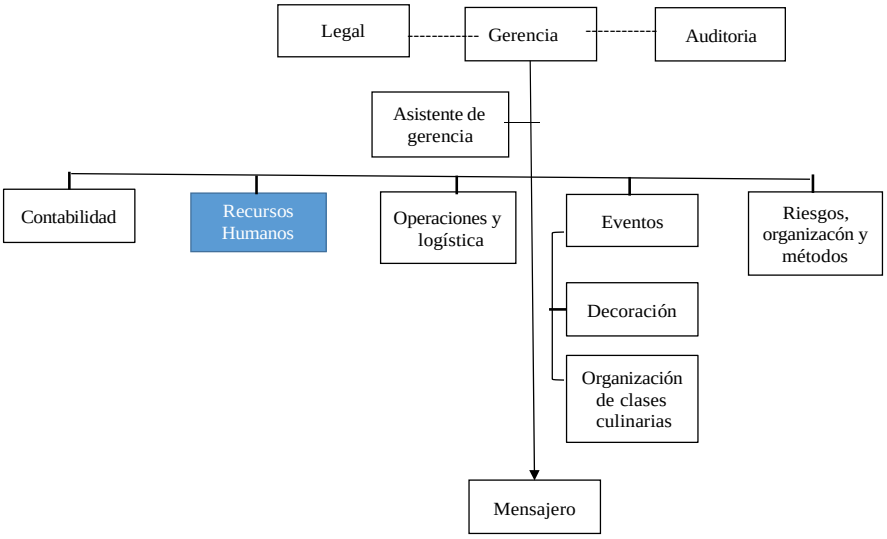

Ilustración 11Estructura de Organigrama Propuesto

Nota: Elaborado por el autor

Resultado.- Después de haber expuesto el organigrama sugiriendo la implementación del departamento de talento humano, donde inicialmente se espera comenzar con una o dos personas que estén totalmente calificadas y aptas para que específicamente se encarguen del adecuado y correcto proceso de reclutamiento y selección del personal.

Donde el departamento de talento humano sea el responsable de dar a conocer las respectivas funciones, requerimiento, ayudando así a la inducción del puesto o cargo, adiestramiento y si se diera el caso impartir capacitación al personal, para aquellos que ya están laborando actualmente en la empresa se adapten y realicen sus actividades con eficiencia nivelándose con sus compañeros de trabajo.

Además de esta forma se puede llevar el respectivo seguimiento de los colaboradores e identificar quienes están desempeñando de manera óptima sus actividades y quienes necesitan respectivas correcciones en los procedimientos, también aumenta la eficiencia y rendimiento de los empleados ya que se les indicaran sus respectivas funciones y actividades a realizar y como lo deben hacer.

Estrategia 2

Establecer el perfil y requerimientos del cargo solicitado que se ajuste a las necesidades de la empresa (Palma, 2009) que nos indica que los requerimientos son un conjunto de datos que debe tener una persona o conjunto de personas para un determinado cargo.

Para un correcto proceso se debe tener en cuenta que primero se debe establecer un determinado perfil, el perfil idóneo que se ajuste a las necesidades que tenga la entidad.

Objetivo: Optimizar el proceso de reclutamiento y selección del personal y coordinar adecuadamente el proceso.

Sistema de Acciones

Después de haber definido que son los requerimientos se procede con los pasos que se deben tomar en cuenta para un proceso de reclutamiento, en donde tomamos en cuenta a (Porret, 2008) que nos define al reclutamiento como: el elemento principal para la incorporación de una persona dentro de la empresa es que este enfocada a las necesidades del negocio y no a las conveniencias de quienes lo gestionan. Se debe considerar que las empresas no constituyen en la disminución del desempleo en una sociedad, salvo en los casos de organizaciones humanitarias.

Las empresas deben justificar la necesidad de la vacante y que aquella sea rentable directa o indirectamente, evitando la inviabilidad . Para evitar lo mencionado anteriormente se debe realizar un análisis exhaustivo relacionadas con el presupuesto hacia nuevas incorporaciones, desarrollar ratios de rentabilidad, verificar si la necesidad es de suma importancia, etc.

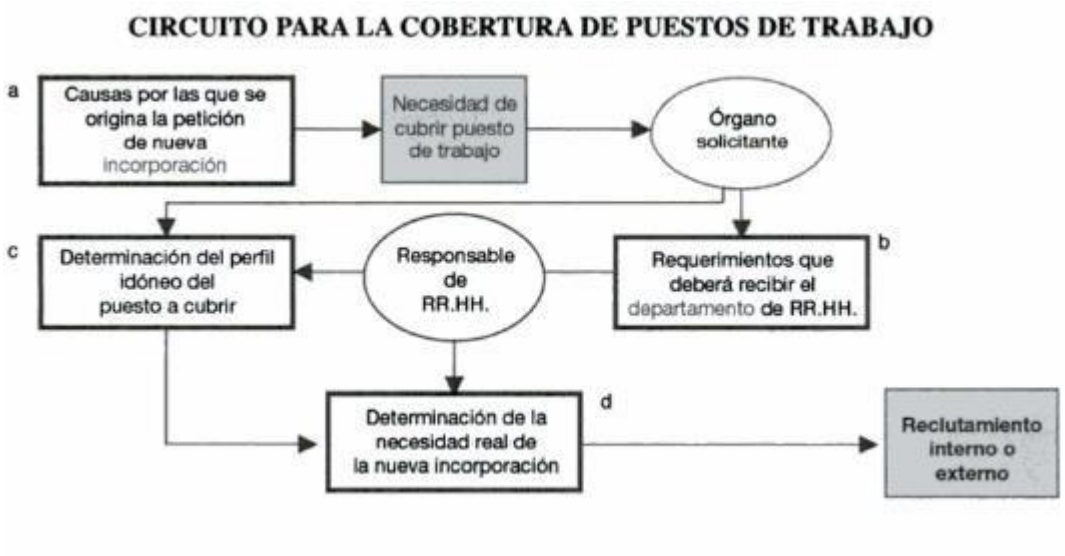

Ilustración 12 Circuito para la cobertura de puestos de trabajo

Fuente: Porret, 2008

Para que se proceda al proceso de reclutamiento la entidad debe presentar necesidades básicas que pueden ser originadas por diferentes causas las cuales pueden detallarse en dos conjuntos:

1. Por causas productivas: originadas por la necesidad del negocio, podemos citar las siguientes.
    a. Las propias de un incremento de pedidos que comporte una mayor cantidad de capital humano.
    b. Un trabajo extraordinario que requiera temporalmente el servicio de personal calificado.
    c. Un ciclo estacional de la propia actividad.
    d. Creación de nuevos centros de trabajo.
    e. Lanzamiento de nuevos productos o nueva entidad.
    f. Creación de nuevos departamentos e
    g. Implantación de nuevas tecnologías.

2. Por causas vegetativas: la necesidad de cubrir una plaza vacante no siempre será consecuencia de una situación productiva. Pero a pesar de ello el Departamento de Talento Humano, deberá anticiparse con cierta exactitud futuras incorporaciones, cuando haya la necesidad teórica inmediata de incrementar el volumen de la plantilla. Se puede detallar las siguientes causas:
    a. Bajas definitivas de carácter voluntario, jubilaciones, etc.
    b. Vacaciones
    c. Incapacidades temporales paternidad y maternidad.
    d. Excedencias y permisos.
    e. Despidos y suspensiones
    f. Fallecimiento.

La empresa debe establecer la disposición y necesidad de solicitar la necesidad de un nuevo empleado para esto (Porret, 2008) nos indica que: cada empresa tiene sus propias necesidades y sus métodos para la formulación del perfil, es decir un conjunto de requerimiento necesarios para el puesto a cubrir, por lo que el lector ya estará deduciendo por su propia experiencia práctica y teórica que es lo que se realizará en el nuevo puesto de trabajo. Pero, no se podrán evitar algunos requisitos mínimos que serán netamente de la parte solicitante, generalmente esto surge según la necesidad del departamento solicitante. Así, se deberá especificar lo siguiente:

a) Número de vacantes, especificando: edad, sexo, estado civil, etc.
b) Fecha de incorporación, indicando periodo de prueba y capacitación,
c) Tiempo de la vacante,
d) Jornada a realizar,
e) Puesto de trabajo, detallando el departamento solicitante y lugar de la vacante,
f) Formación académica,

g) Competencias, capacidades, experiencias, destrezas, etc.

Con estos requisitos mencionados la empresa debe analizarlos y tomar en cuenta la necesidad del departamento que solicita la contratación de un nuevo colaborador para que después no haya dificultades con la nueva contratación. Se debe especificar y mantener constante comunicación acerca del perfil que necesita dicho departamento para poder incorporar la persona idónea para esa vacante.

Estos requisitos son indispensables para la empresa, debido a que mediante ellos pueden cubrir satisfactoriamente dicha necesidad que presenta. Una vez reunida las cualidades del posible candidato se procede al reclutamiento externo, es decir a una persona o personas ajenas a la empresa, en donde se utilizaran fuentes externas tales como:

a) Fuentes profesionales y educativos: son lugares donde se realizan la formación de profesionales. Estos lugares son las universidades, institutos tecnológicos, asociaciones, entre otras. En cada una de estas instituciones el reclutador puede adquirir información sobre las carreras profesionales y programas académicos y de esta manera considerar cuales son las personas que cuentan con el conocimiento necesario para esta vacante.
b) Reclutamiento on-line: el internet es una de las formas para compartir información de cualquier índole, mediante algunas de sus aplicaciones se puede difundir cualquier tipo de información, también representa una fuente de reclutamiento de gran eficacia ya que actualmente existen bolsas de trabajos virtuales tales como: computrabajo, red de rrhh, multitrabajo, entre otras.
c) Medios impresos: la prensa es una fuente de reclutamiento muy usada. Por lo general las personas buscan empleos en la parte trasera del periódico, esta fuente tiene gran importancia ya que no solo está a nivel local sino a nivel nacional abarcando un

mayor espacio. Otros medios impresos son los volantes los mismos que son utilizados con la intensión de buscar el talento humano localizados cerca de la empresa.

Una vez de haber establecido las respectivas fuentes de reclutamiento para comenzar con el proceso, los postulantes tienen que pasar por un conjunto de filtros que fija la empresa, en donde serán analizados cada perfil de los candidatos en donde solo uno se ajustara a los requerimientos que la empresa solicita manteniéndose en constante comunicación en el proceso.

Resultado.- Mediante estas actividades se podrá reclutar y seleccionar candidatos que se ajusten al perfil establecido según el requerimiento de la empresa, de esta forma se obtendrá como resultado personal altamente calificado para desempeñar las funciones asignadas por la entidad, además de optimizar las actividades internas y ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Estrategia # 3

Implementar los correctos procedimientos y requisitos para el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Objetivo: Optimizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, mediante el uso correcto de los procedimientos a seguir.

Sistema de Acciones

Metodología recomendable para el proceso de reclutamiento y selección del personal

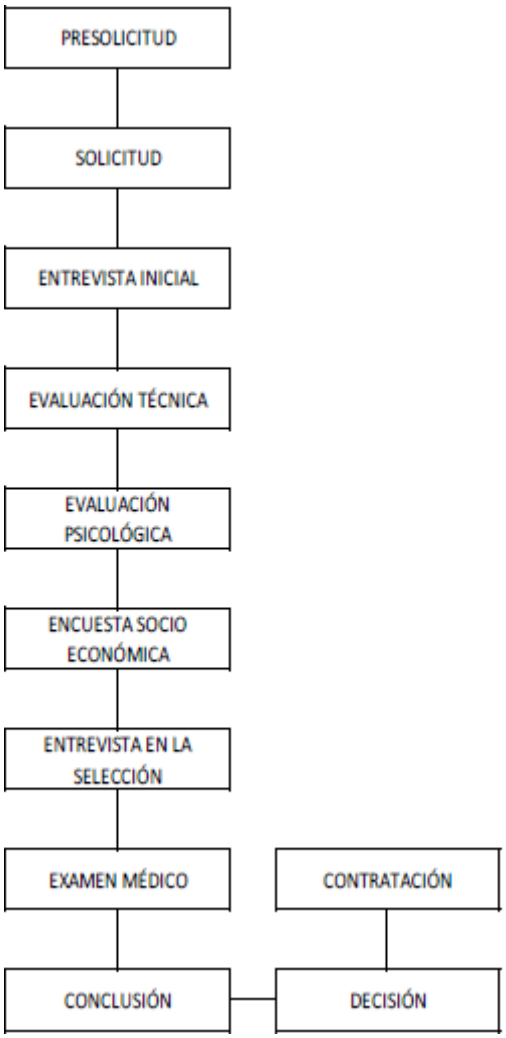

Ilustración 13 Proceso correcto de selección del personal

Fuente: (Grados, 2013)

Para comenzar con el proceso se inicia con una pre-solicitud que da paso a una solicitud en donde (Grados, 2013) la define como: un cuestionario que cuenta con punto importante que el aspirante debe completar para así obtener mayor información. La solicitud de empleo básicamente posee los siguientes datos:

a) Datos personales,
b) Datos escolares,
c) Formación complementaria,
d) Experiencia ocupacional,
e) Datos familiares,
f) Referencias laborales,
g) Referencias personales,
h) Pretensiones económicas.

Después de esto se procede a realizar una entrevista preliminar para así corroborar la información receptada de las hojas de vida de los postulantes, además de tener contacto visual y analizar al candidato. Durante este tiempo se procede a darle información al candidato como su sueldo, su puesto de trabajo, entre otras. Teniendo en cuenta que existen algunos tipos de candidatos, es así como se continúa con la evaluación técnica donde existen tres tipos de candidatos:

1. La persona con conocimientos y experiencia.
2. La persona con experiencia, sin conocimientos.
3. La persona con conocimientos, sin experiencia.

En esta evaluación técnica se puede determinar la capacidad de cada candidato y si está apto para el cargo, solo así puede continuar con el proceso de selección, vale recalcar que la

evaluación técnica debe realizarse antes de la evaluación psicológica, permitiendo que la empresa ahorre tiempo y al mismo tiempo dinero.

Después se procede con la evaluación psicológica una vez realizada la evaluación técnica, esta parte es de gran importancia en el proceso de selección ya que en este se analizan los datos de su capacidad intelectual y emocional.

Después de esta evaluación se procede a realizar la evaluación o la entrevista final que es la de selección, la cual tiene como objetivo reunir los pasos anteriores, mediante la hoja de vida y las respectivas evaluaciones realizadas anteriormente, para así verificar y aclarar si el aspirante cumple con todos los requisitos y necesidades de la empresa ya que esta entrevista es la decisiva. Para que este punto tenga gran validez es necesario que el entrevistador tenga un grupo de preguntas para el candidato, lo recomendable es que esta sea realizada por el jefe de área solicitante.

Para esta entrevista se detalla la siguiente estructura:

1. Apertura: recepción formal del entrevistado, en esta parte se obtiene una primera impresión entre ambas partes, de esta impresión depende la entrevista.
2. Rapport: Este se denomina como corriente de simpatía y la comunicación entre ambas partes, el objetivo de este es disminuir la ansiedad del solicitante. En esta parte existe un aspecto muy importantes llamado empatía.
   a. Empatía: capacidad de entender a la otra persona,
   b. Está enfocada en como interactúa las partes ofreciendo al entrevistado confianza.
3. Desarrollo: es la parte central de la entrevista, en esta parte se obtiene la mayor parte de la información, es decir el aspecto cualitativo.

4. Cima: en esta parte interviene en gran volumen el entrevistado, ya que se muestran los aspectos cualitativos como las aspiraciones del entrevistado como los sueños y visiones que tiene.
5. Cierre: se indica que la entrevista está por terminar aquí se utilizan palabras claves como: tiene alguna duda que desea aclarar, no tiene nada más que agregar. Es importante reflejar en el entrevistador que la entrevista sea satisfactoria.

Con todos los puntos expuestos anteriormente se da una clara idea de cómo manejar una entrevista y que esta se desenlace de una forma adecuada, permitiendo tener ideas generalizadas del candidato que será seleccionado por parte del reclutador según las necesidades que requiera la empresa. Posteriormente se llega a una conclusión con todos estos pasos que revelaron datos obtenidos, analizando las características del postulante, comparándolas con el perfil requerido, de tal modo que se pueda llevar a una validación sobre la aceptación o no del candidato.

En lo posterior de ahí surge la decisión final sobre si se acepta o se rechaza al candidato, el cual haya pasado por todos estos pasos anteriores, esta dicha decisión debe estar validada por todos los involucrados en el proceso que puede ser el jefe directo, el jefe de personal, o el dueño de la empresa.

Desarrollo de los pasos a seguir para el eficaz procedimiento de reclutamiento y selección del personal.

Primero surge de la necesidad de cubrir una vacante ya sea por renuncia, aumento del volumen de trabajo, cargos nuevos, etc. Después se realiza el formulario y este se lo envía al departamento de recursos humanos, el mismo que se encargar de comunicar al gerente la necesidad de cubrir una nueva vacante, este proceso máximo debe durar un día laborable.

Una vez receptado el comunicado y la solicitud el gerente es el encargado de dar o no la aprobación a la solicitud:

a. De la no aprobación de la solicitud el gerente procederá a dar instrucciones necesarias para que algún empleado interno de la empresa ocupe esa vacante o se encargue de realizar esas actividades.
b. De la aprobación de la solicitud el gerente notificara mediante un oficio al departamento de recursos humanos la aprobación de la vacante y el presupuesto para ella.

   (Lo recomendable es que este proceso dure dos días laborables).

Cuando se haya aprobado la solicitud el departamento de recursos humanos revisara el perfil del cargo solicitado, de esta forma será más fácil saber el perfil del nuevo empleado donde se indiquen las habilidades y destrezas que debe tener para el cargo solicitado.

(Se recomienda que este proceso dure un día laborable).

Posteriormente se inicia con el reclutamiento externo el cual permitirá la obtención de postulantes hacia la empresa, el departamento de recursos humanos será el encargado de elegir la fuente de reclutamiento, a fin de optar el más adecuado entre ellos tenemos:

- Anuncio en periódico: el cuál debe ser atractivo para captar mayor postulantes.
- Página web: el departamento de sistemas o marketing será el encargado de modificar la página de la empresa, donde habrá un espacio para que los postulantes ingresen sus datos.
- Anuncios: debe contener información clara y precisa acerca del perfil ya sea en redes sociales o en físico.

(Se recomienda que este proceso dure dos días laborables).

Después la documentación de los postulantes serán receptadas dentro de 4 días laborables, una vez convocada la recepción de carpetas en las instalaciones de la empresa o vía correo

electrónico o bolsa de empleo. Los documentos que deberá presentar el postulante al momento de presentarse será la siguiente:

- ✓ Hoja de vida actualizada
- ✓ 2 fotos tamaño carnet
- ✓ Copia de cedula y papel de votación a color
- ✓ Título de bachiller
- ✓ Título de tercer nivel si la vacante lo requiere
- ✓ Certificados de experiencias laborales
- ✓ Antecedentes penales
- ✓ Copia de servicios básicos

Una vez recibida toda la información y documentación de los postulantes, a fin de convocar y encontrar el idóneo para el cargo solicitado. Se recomienda que este proceso dure un día laborable.

Después de haber pre-seleccionado a los candidatos, se da inicio al llamamiento de los mismos para una entrevista preliminar, las mismas que estarán destinadas en dos jornadas:

- 10:00-12:00
- 14:00-16:00

De este proceso se encargará el departamento de recursos humanos, quien receptara nuevamente las hojas de vidas de los candidatos pre-convocados, en donde se impartirá una breve charla de 15 minutos a fin de detallar todos los requerimientos de la empresa para la nueva vacante, a su vez el postulante tendrá información básica acerca del cargo solicitado y llenar la solicitud de empleo.

(Se recomienda que este proceso dure un día laborable).

Seguidamente de haber receptados los curriculums y las solicitudes de empleo se comenzara con la depuración de los candidatos que a simple vista no cumplan con el perfil de la vacante. Para así, tener en cuenta los postulantes que tengan los conocimientos y experiencia que se necesita para el cargo. (Se recomienda que el proceso dure dos días laborables).

Finalizada la depuración de los candidatos, se procede a llamar a los candidatos, en la entrevista se busca corroborar la información en las hojas de vidas de cada postulante y la solicitud de empleo a su vez detallar preguntas acerca de la educación, salud, familia, experiencia laboral y factores económicos, en esta etapa se analiza la interacción del candidato al finalizar esta etapa se recomienda la selección de mínimo dos candidatos y máximo cinco.

(Se recomienda que este proceso dure máximo tres días laborables).

Con los candidatos seleccionado se procederá a la realización de las pruebas que son utilizadas para medir su capacidad, actitudes y factores de personalidad con relación al cargo solicitado, estas pruebas pueden ser escritas o prácticas, dentro de ellas podemos encontrar las siguientes:

- Pruebas de inteligencia: miden la capacidad mental, miden la rapidez mental y su capacidad de responder a los problemas en situaciones complicadas.
- Pruebas de personalidad: buscan observar y analizar las características de los postulantes y así seleccionar al idóneo.
- Pruebas de conocimiento específico: en estas se puede identificar si el candidato está apto o tiene conocimientos bases para el cargo solicitado.

(Se recomienda que este proceso dure un día laborable).

Después de todos estos pasos se procede a constatar toda la información proporcionada por el mismo, tales como:

- Verificar referencias.
- Evaluar las características del entrevistado como el silencio, rasgos faciales entre otros.
- Considerar las razones por las cuales dejo sus anteriores trabajos.
- En casos de recibir datos acerca de empresas que sean positivos y de otros negativos, se debe realizar un análisis sobre los acontecimientos.

Al finalizar esta etapa se recomienda máxima la selección de dos candidatos.

Después de haber seleccionado los dos candidatos, en donde aquellas personas serán entrevistadas por el jefe del área solicitante de la vacante. El entrevistador debe tener a la mano las pruebas realizadas por los candidatos y toda la información del mismo, al finalizar la entrevista el jefe de área deberá presentar un informe sobre los entrevistados realizando un análisis de cada uno de ellos e indicando su opinión.

(Se recomienda que este proceso dure dos horas laborables).

Finalmente, una vez realizado todo este conglomerado de procesos plasmados anteriormente, se puede obtener el candidato idóneo para cubrir la vacante y una vez seleccionado al candidato que más se ajustó en los procesos a la necesidad de la empresa se le deben asignar sus respectivas funciones.

Resultado.- Formalización de procesos ya que se espera que con todas las normas y actividades anteriormente mencionadas, contar con los colaboradores acordes al perfil para cada cargo y así cumplir a cabalidad con los objetivos esperados por la empresa y que exista niveles de exigencia según sea el cargo que tenga cada uno y que cada empleado que ingrese

a laborar sea por méritos propios, de acuerdo a su experiencia, conocimientos y destrezas, desempeñando las actividades eficazmente y que cada empleado cumpla con sus respectivas funciones para un mejor control de las mismas.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Mediante el uso de los instrumentos de investigación se pudo diagnosticar la situación actual de la empresa en los cuales se determinaron los siguientes hallazgos: durante la investigación realizada a la empresa HORPAH C. LTDA, se puede evidenciar la ausencia de un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal, donde actualmente se lo realiza de manera empírica, que es básicamente la metodología utilizada para la selección del personal.

La empresa HORPAH no realiza los procesos adecuados para el reclutamiento y selección del personal, ya que no cuenta con una persona que lidere o un departamento de recursos humanos especializado en el tema, se corre el riesgo de que los empleados que están a cargo no realicen sus funciones de forma correcta y afectaría a largo plazo a la institución.

Según la entrevista realizada a la gerencia y sus subordinados, se pudo constatar que este considera necesario la implementación de criterios para mejoras en los procesos de reclutamiento y selección del personal, por lo cual se planteó una estrategia de formalización del proceso, como solución del problema hallado.

El desarrollo de la propuesta permitirá mejorar la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal, debido a que la observación permitió evidenciar que dentro de la empresa no existe el personal adecuado para realizar un correcto proceso de reclutamiento y selección ya que no existe un departamento de talento humano por lo que existe el riesgo de que los procesos no se cumplan con total cabalidad y de forma eficaz.

Recomendaciones

A fin de optimizar las actividades internas de la empresa, se procede a diseñar estrategias para el proceso de reclutamiento y selección de personal, para que así la institución pueda contar con personal calificado que tenga capacidades, destrezas y conocimientos de acuerdo al área que valla a desempeñar para garantizar la correcta aplicación de las actividades obteniendo una mejor imagen para la empresa, lo cual a largo plazo será beneficioso económicamente para la misma.

Al momento de buscar posibles candidatos idóneos en el mercado laboral, utilizar fuentes externas de reclutamiento, ya que con esta información puede obtener los mejores resultados al momento de buscar uno o más colaboradores.

Creación de un departamento de talento humano, el cual cuente con personal capacitado y especializado en materia de reclutamiento, selección, capacitación e inducción del candidato con la finalidad de garantizar el adecuado proceso y obtener mejores resultados que favorezcan a la empresa.

Con la finalidad de obtener información de los empleados y supervisar su desempeño dentro de la empresa, elaborar e implementar internamente normas de supervisión y evaluación a los colaboradores y mediante los resultados tomar decisiones correctivas en busca de mejoras continuas de la organización.

Es recomendable una inducción inicial al momento del ingreso de un nuevo colaborador a la empresa con la finalidad de familiarizarse con las actividades propias de la empresa y que el nuevo empleado se relacione con sus compañeros de trabajo, a su vez dar indicaciones de las tareas a realizar en su nuevo puesto de trabajo.

Bibliografía

Amaru. (2009). *Administración.* México.

Asamblea Constituyente. (2008).

Baztán, P. (1990). *Reclutamiento.* Lima.

Comisión de Legislación y Codificación. (2017).

Ernest Consultores, Coens y Jenkins. (2001).

Fuente, D. D. (2006). *Adminitración de empresas en ingenieria.* México.

García Castro, P., Gatica Barrientos, M., Cruz Sosa, E., Gatica, K., Vargas Hernández, R., Hernández Garcia, J., y otros. (2016). Procedimiento de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, Párr 16.

George T. Milkovish y John w. (1999). *Enfoque a la Administración* .

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.* México: El Manuel Moderno.

Hernández S., Hernández C., & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación.* México D.F.: McGraw-Hill.

Hernández S., R., Hernández C., C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* México D.F.: McGraw-Hill.

Luis R, Goméz-Mejía, David B.y Robert L. (1995). *Administracion.*

Palma, J. M. (2009). *Manual de procedimiento.* ProQuest ebrary.

Peiró, J.M. (1986). *La incorporación de los individuos como miembros de la organización.* Madrid: UNED.

Porret, M. (2008). *Recursos Humanos.* Madrid: ESIC.

R., Gareth. (2008). *Formación de procesos.*

Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0.* Barcelona: Editorial UOC.

Romero Delgado J. J. (2016). *Técnicas de reclutamiento.*

Sánchez Sánchez, Jessica. (S/F). *El Reclutamiento On-Line en el Proceso de Contratación de Personal: Un Análisis en empresas de Cartagena y su Comarca.* Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena, Facultad de Ciencias de las Empresas.

Velasco, P. F. (2012). *Procesos de seleccion.*

Vertice, E. (2008). *Editorial Vertice.* Obtenido de http://www.editorialvertice.com

Anexos

Apéndice 1Formato de Encuesta

Formato encuesta

Universidad de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial
Encuesta para optar por el título de Ingeniería Comercial

Seleccione su respuesta con una X

1. **Género**
   Masculino ☐ Femenino ☐
2. **Edad**
   18-25 años ☐ 26-33 años ☐
   34-41 años ☐ Mayor a 41 años ☐
3. **¿Existe a la fecha estrategias aplicadas al reclutamiento y selección de personal?**
   Sí ☐ No ☐
4. **¿Existe personal capacitado para el reclutamiento y selección de personal?**
   Sí ☐ No ☐
5. **¿Cómo se enteró sobre el reclutamiento del personal en la empresa HORPAH C. LTDA?**
   Amistades ☐
   Páginas Web ☐
   Prensa escrita ☐
   Otros ☐
6. **¿Cuándo usted ingreso a HORPAH C. LTDA?, ¿Realizó pruebas de ingreso?**
   Sí ☐ No ☐
7. **¿Al reclutar el personal existe un perfil acorde al cargo que se va a ocupar?**
   Sí ☐ No ☐
8. **Según su opinión ¿Se están cumpliendo los objetivos estratégicos esperados por la empresa?**
   Sí ☐ No ☐
9. **¿Considera usted que la empresa debe hacer cambios al momento de reclutar y seleccionar su personal?**
   Sí ☐ No ☐
10. **Según su opinión ¿Qué requisito es el más importante para seleccionar el personal?**
    Competencias ☐
    Experiencia ☐
    Nivel de estudios ☐

Apéndice 2 Formato de Entrevista

Universidad de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela de Ingeniería Comercial

Entrevista:

Tema: Estrategias de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa HORPAH C. LTDA. en Guayaquil.

Nombre: **Cargo:**

1.- ¿Por qué cree que se deben formular estrategias que mejoren el proceso de reclutamiento y selección del personal?

2.- ¿Cómo se recluta y selecciona al personal en la actualidad en HORPAH C. LTDA?

3.- ¿De qué manera las estrategias que se establezcan ayudarían a que la empresa cuente con empleados aptos y calificados para sus respectivos cargos?

4.- En su opinión ¿Por qué causa usted cree que no se han implementado estrategias en el proceso de reclutar y seleccionar al personal?

5.- Debido a la ausencia de estas estrategias, mencione donde se detallan los pasos y requisitos a seguir por el postulante. ¿Pueden garantizar la capacidad del postulante en ese momento?

Apéndice 3 Carta de autorización de la empresa

Carta de autorización

HOTELES Y RESTAURANTES HORPAH C. LTDA.

Guayaquil, 15 de octubre del 2019

Econ.
Jorge Chabuza Vargas
Director de Carrera
Ingeniería Comercial
Universidad de Guayaquil
Ciudad.

De mis consideraciones.

A petición de los estudiantes

Alejandro José Perea Guamán alumno de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Guayaquil he procedido a dar mi autorización para la investigación de su tesis en el departamento que les sea requerido, la cual se dará toda la colaboración necesaria para el estudio del caso.

Agradezco su atención a la presente, esperando tener una respuesta favorable.

Atentamente,

Ing. Roberto Payés
Gerente General
Hoteles y Restaurantes Horpah C. Ltda.