



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:
ANÁLISIS Y REDISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
DE LA EMPRESA DIVICONSTRU EN GUAYAQUIL

AUTORAS:
CONTRERAS ZUÑIGA KATHERINE JOHANNA
PARRA CONTRERAS MONICA ELIZABETH

TUTOR:
ING. DANIEL FIALLO MONCAYO, MBA.

PORTADA
GUAYAQUIL- ECUADOR

2017



FICHA DE REGISTRO DE TESIS

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO: Análisis y rediseño del proceso de selección de personal de la empresa DIVICONST en Guayaquil	
AUTORAS:	REVISOR: Ing. Emilio Flores Villacres, MGS Ing. Alejandro Tapia Pamela Alexandra MAE.
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA:	ING COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN:	No. DE PAGS.: 90
ÁREA TEMÁTICA:	RECURSOS HUMANOS
PALABRAS CLAVES: PROCESO, SELECCIÓN, DIVICONSTRU, DISEÑO, REDISEÑO	
RESUMEN: El presente trabajo investigativo se refiere al análisis y rediseño del proceso de selección de personal de la empresa DIVICONSTRU S.A. Dicho análisis parte de un recorrido por los aspectos más importantes del ambiente interno y externo que gira en torno a la empresa y que están afectando la eficiente administración de personal de la organización con el objetivo de diseñar una propuesta que valide los problemas detectados. Es por ello que el capítulo I se refiere a la bibliografía teórica y metodológica a disponibilidad de las autoras para reforzar los resultados obtenidos con base de teorías administrativas de otros autores que investigaron y escribieron acerca del tema. En el capítulo II, se recaba información acerca de la metodología utilizada para la correcta recolección de datos que luego serán analizados, procesados y transformados en información valiosa para la toma de decisiones. En este capítulo se analiza los tipos de investigación utilizada y herramientas de recolección como la encuesta y entrevista. Por último, en el capítulo III, se llega a la propuesta de solución para rediseñar y mejorar el proceso de selección de personal de la empresa. En el cual se detallan las diferentes estrategias modernas para diseñar un departamento de personal con todas sus funciones y roles principales para obtener la mayor productividad de los colaboradores y asegurar el alcance de los objetivos económicos de la empresa y sus accionistas.	
No DE REGISTRO (en base de datos):	No DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF:	SI: <input checked="" type="checkbox"/> NO:
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: E-mail:
CONTACTO CON LA INSTITUCION: Secretaria	Nombre: Universidad de Guayaquil, Abg. Mariana Zúñiga Corre: fca.secretariageneral@ug.edu.ec

CERTIFICADO DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado, el ING. DANIEL FIALLO MONCAYO como tutor de tesis de grado, como requisito para obtener el título de INGENIERA COMERCIAL, presentada por las egresadas:

- CONTRERAS ZUÑIGA KATHERINE JOHANNA C.I. # 0930428321
- PARRA CONTRERAS MONICA ELIZABETH C.I. # 0925103210

TEMA:

“ANÁLISIS Y REDISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA DIVICONSTRU EN GUAYAQUIL”

Certifico que he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

ING. DANIEL XAVIER FIALLO MONCAYO

C.I. # 0925493207

TUTOR DE TESIS

Guayaquil, 31 de Mayo del 2017

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

Por medio de la presente, certificamos que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de CONTRERAS ZÚÑIGA KATHERINE JOHANNA con C.I. # 0930428321 y PARRA CONTRERAS MONICA ELIZABETH con C.I. # 0925103210, autoras de las tesis, cuyo tema es:

ANÁLISIS Y REDISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA DIVICONSTRU EN GUAYAQUIL

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso a como bien tenga.

CONTRERAS ZUÑIGA KATHERINE

C.I. # 0930428321

PARRA CONTRERAS MONICA

C.I. # 0925103210

DEDICATORIA

Dedico esta tesis principalmente a Dios, por haberme dado la vida, valentía y fuerzas para seguir adelante, y llegar a este momento importante de mi formación profesional.

A mis Padres Piedad Zúñiga y Rodrigo Contreras porque ellos siempre han estado apoyándome a pesar de tantos errores que he cometido.

A mi esposo Pedro Reyes quien me brindo su cariño y confianza para poder terminar con mis estudios.

A mis hijos porque ellos son la más grandes bendiciones que Dios me envió.

A mis hermanos Edgar y Johnny que siempre han estado pendiente de mí.

Katherine Johanna Contreras Zúñiga

DEDICATORIA

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por la vida y permitirme culminar una meta de las muchas que tengo por alcanzar con su ayuda, por la sabiduría fortaleza cuando he estado a punto de decaer en el camino presentado durante este recorrido en mi vida.

A mi padre que me dio la vida y desde el cielo me ilumina, que siempre quiso lo mejor para mí y por guiarme para ser un persona de bien.

A mi mamá por su apoyo en mi vida y estar en todo momento, dándome fuerzas para continuar, a mis hermanos Ángel y Patricia que también son parte fundamental en mi vida por su apoyo incondicional en las buenas y malas.

A mis sobrinos, amigos y demás familiares que han estado conmigo en este camino que no fue nada fácil llegar y que a pesar de los obstáculos que se presentaron siempre creyeron en mí.

A mi tutor por la paciencia que tuvo para Realizar este trabajo.

Mónica Elizabeth Parra Contreras

AGRADECIMIENTO

En primer lugar le doy gracias a Dios, por acompañarme todos los días y llegar a cumplir con mis objetivos y estudios.

A la Universidad Guayaquil por convertirme en una persona profesional y así poder aportar los conocimientos y enseñanzas de los docentes.

A mi Madre y Padre porque ellos me han dado su amor y comprensión, sus buenas costumbres en la cual creyeron en mi sin dudar de mis habilidades académicas.

A mis hijos ya que ellos son mi orgullo y motivación a pesar de las adversidades que se me hayan presentado a diario.

A mi Esposo por su apoyo incondicional en mi vida.

A mi Tutor Ing. Daniel Fiallos por su paciencia para poder culminar con la tesis.

Katherine Johanna Contreras Zúñiga

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por su infinita bondad, por la vida y tantas bendiciones que me da día a día y estar conmigo en los momentos en que más necesito, cuando ya quería renunciar a mis Ideales; por la salud, fortaleza y sabiduría habiendo llegado a cumplir una meta más en el transcurso de mi vida.

A mi madre que ha estado siempre en todo momento en las buenas y malas, por su apoyo infinito por creer en mí, y ser un pilar un fundamental en mi vida.

A mis Hermanos Ángel y Patricia por su apoyo incondicional y por haber permanecidos unidos a pesar de las adversidades que se nos a presentado.

A mi padre que está en el cielo que ha sido mi fortaleza durante toda mi vida por sus consejos por el gran padre y ser humano que fue; por hacer de mis hermanos y yo personas de bien.

A mis sobrinos Miguel Ángel, Damián y Ariana que los quiero como si fueran mis hijos. A mis primas que ellas me ayudaron en mis primeros pasos en la Universidad.

A mis jefas Inés y Angelita que me ayudaron con permisos y horarios flexibles para poder asistir a la Universidad , por ser mi apoyo durante el tiempo de trabajo junto a ellas.

Gracias a todos

Mónica Elizabeth Parra Contreras



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TEMA: ANÁLISIS Y REDISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
DE LA EMPRESA DIVICONSTRU EN GUAYAQUIL**

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se refiere al análisis y rediseño del proceso de selección de personal de la empresa DIVICONSTRU S.A. Dicho análisis parte de un recorrido por los aspectos más importantes del ambiente interno y externo que gira en torno a la empresa y que están afectando la eficiente administración de personal de la organización con el objetivo de diseñar una propuesta que valide los problemas detectados. Es por ello que el capítulo I se refiere a la bibliografía teórica y metodológica a disponibilidad de las autoras para reforzar los resultados obtenidos con base de teorías administrativas de otros autores que investigaron y escribieron acerca del tema. En el capítulo II, se recaba información acerca de la metodología utilizada para la correcta recolección de datos que luego serán analizados, procesados y transformados en información valiosa para la toma de decisiones. En este capítulo se analiza los tipos de investigación utilizada y herramientas de recolección como la encuesta y entrevista. Por último, en el capítulo III, se llega a la propuesta de solución para rediseñar y mejorar el proceso de selección de personal de la empresa. En el cual se detallan las diferentes estrategias modernas para diseñar un departamento de personal con todas sus funciones y roles principales para obtener la mayor productividad de los colaboradores y asegurar el alcance de los objetivos económicos de la empresa y sus accionistas.

PALABRAS CLAVE: PROCESO, SELECCIÓN, DIVICONSTRU, DISEÑO, REDISEÑO.

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
TEMA: ANÁLISIS Y REDISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
DE LA EMPRESA DIVICONSTRU EN GUAYAQUIL

ABSTRACT

This research relates to the analysis and redesign of the person selection process of DIVICONSTRU S.A. This analysis starts from a tour of the most important aspects of the internal and external environment that revolves around the company and which are affecting the efficient administration of personnel of the organization with the objective of designing a proposal that validates the problems detected. That is why Chapter I refers to the theoretical and methodological bibliography of the authors availability to reinforce the results obtained on the basis of administrative theories of other authors who investigated and wrote about the subject. Chapter II collects information about the methodology used for the correct collection of data that will then be analyzed, processed and transformed into valuable information for decision making. This chapter discusses the types of research used and collection tools such as survey and interview. Finally, in chapter III, the proposal for a solution to redesign and improve the selection process of the company's personnel is reached. In which the different modern strategies are detailed to design a personnel department with all its functions and main roles to obtain the highest productivity of employees and ensure the achievement of the economic objectives of the company and its actions.

WORD KEYS: PROCESS, SELECTION, DIVICONSTRU, DESIGN, REMODELING

TABLA DE CONTENIDO

PORTADA.....	I
FICHA DE REGISTRO DE TESIS.....	II
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	III
CERTIFICADO DEL TUTOR.....	IV
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR	V
DEDICATORIA	VI
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
AGRADECIMIENTO	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT.....	XI
TABLA DE CONTENIDO.....	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVI
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
DISEÑO TEÓRICO.....	5
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
HIPÓTESIS DEL PROBLEMA.....	6
DISEÑO METODOLÓGICO.....	6
MÉTODOS DE NIVEL TEÓRICO.....	6
MÉTODOS DE NIVEL EMPÍRICO.....	7
MÉTODOS ESTADÍSTICOS MATEMÁTICOS.....	7
TIPOS DE INVESTIGACIÓN	8
INVESTIGACIÓN HISTÓRICA	8
INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	8
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
NOVEDAD CIENTÍFICA.....	9
APORTE SOCIAL.....	9
APORTE TEÓRICO.....	10

CAPITULO I	11
MARCO TEÓRICO – METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA INVESTIGADO.....	11
1.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	13
1.2.1. SITUACIÓN LABORAL EN ECUADOR.....	13
1.2.2. DEFINICIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	15
1.2.3. EL MERCADO DE RECURSOS HUMANOS.....	16
1.2.4. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	18
1.2.5. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	22
1.2.6. PASOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL IDÓNEO.	24
1.2.7. CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	26
1.2.7.1. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	27
1.2.7.2. EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.....	28
1.2.7.3. CONDUCTAS DE LOS EMPLEADOS.....	29
1.3. CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS.....	29
1.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	31
1.5. CATEGORIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	32
CAPÍTULO II.....	33
DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	33
2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
2.1.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	33
2.1.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	33
2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
2.2.1. POBLACIÓN.....	34
2.2.2. MUESTRA.....	34
2.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	35
2.3.1. LA ENTREVISTA.....	35
2.3.2. LA ENCUESTA.....	36
2.4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	40
CAPITULO III.....	50
PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	50
3.1. INTRODUCCIÓN.....	50
3.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	52

3.3.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	52
3.3.1.	TOMA DE DECISIÓN.....	53
3.3.2.	ASIGNAR OFICINA PRIVADA.....	53
3.3.3.	ESTABLECER TAREAS Y JERARQUÍA.....	53
3.3.4.	ESTABLECER LAS BASES DEL MANUAL DEL EMPLEADO.....	54
3.3.5.	CONTROL DE COSTOS.....	54
3.3.6.	REDISEÑO DEL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	54
3.4.	PERFIL DE JEFE DEL DEPARTAMENTO.....	56
3.4.1.	REQUISITOS BÁSICOS.....	57
3.4.2.	FUNCIONES.....	57
3.5.	PERFIL DEL ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS.....	58
3.5.1.	REQUISITOS BÁSICOS.....	58
3.5.2.	FUNCIONES.....	59
3.6.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	60
3.6.1.	RECLUTAMIENTO.....	60
3.6.1.1.	FUENTE INTERNA.....	60
3.6.1.2.	FUENTE EXTERNA.....	60
3.6.2.	SELECCIÓN.....	61
3.6.2.1.	VERIFICACIÓN DE DATOS.....	61
3.6.2.2.	ENTREVISTA.....	62
3.6.2.3.	EVALUACIÓN PREVIA DE CONOCIMIENTOS.....	63
3.6.3.	CONTRATACIÓN.....	64
3.6.3.1.	INDUCCIÓN.....	64
3.6.3.2.	INSERCIÓN.....	65
3.7.	BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	65
3.8.	COSTOS.....	66
	CONCLUSIONES.....	67
	RECOMENDACIONES.....	68
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Cuadro de Operacionalización de Variables.....	31
Tabla 2.	Existencia del departamento de recursos humanos.....	40
Tabla 3.	Quien normalmente contrata al personal	41
Tabla 4.	Proceso de contratación de personal	42
Tabla 5.	Personal adecuado.....	43
Tabla 6.	Conocimiento del reglamento de la empresa	44
Tabla 7.	Creación de un departamento de recursos humanos	45
Tabla 8.	Conocimiento de funciones a realizar	46
Tabla 9.	Satisfacción con las funciones realizadas	47
Tabla 10.	Verificación de datos en la selección.....	48
Tabla 11.	Beneficios del departamento de recursos humanos	49
Tabla 12.	Funciones del jefe de recursos humanos.....	57
Tabla 13.	Funciones del auxiliar de recursos humanos.....	59
Tabla 14.	Beneficios de la propuesta	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa DIVICONSTRU S.A.	4
Figura 2. Mercado de recursos humanos.....	18
Figura 3. Áreas funcionales de toda empresa.....	19
Figura 4. Tendencias en la administración de recursos humanos	20
Figura 5. Procesos básicos del departamento de recursos humanos	21
Figura 6. Proceso de selección de personal.....	25
Figura 7. Pasos de la planeación y reclutamiento de personal	26
Figura 8. Componentes de un sistema estratégico de recursos humanos.....	27
Figura 9. Existencia del departamento de recursos humanos.....	40
Figura 10. Quien normalmente contrata el personal	41
Figura 11. Proceso de contratación de personal	42
Figura 12. Personal adecuado.....	43
Figura 13. Conocimiento del reglamento interno de la empresa.....	44
Figura 14. Creación de un departamento de recursos humanos	45
Figura 15. Conocimiento de funciones a realizar.....	46
Figura 16. Satisfacción con las funciones realizadas	47
Figura 17. Verificación de datos en la selección.....	48
Figura 18. Beneficios del departamento de recursos humanos	49
Figura 19. Rediseño del organigrama institucional.....	55
Figura 20. Sub organigrama de recursos humanos.....	56

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde los tiempos de las tribus se establecen las primeras formas empíricas de recursos humanos, puesto a que al dividir las tareas diarias ya se está estableciendo un grado de organización y delegación. La administración de recursos humanos no fue creada de improviso y es muy difícil establecer desde cuando se dio inicio a la aplicación de la misma, pero es evidente que su participación en las empresas es indispensable para la división, canalización y adjudicación de trabajo. Durante los últimos años, el departamento de recursos humanos se ha constituido en una estructura fundamental en las empresas y los cambios y transformaciones a través de los años han permitido avances e implementaciones de técnicas de acuerdo a las necesidades o circunstancias que se han ido presentado.

La familia, como base de la sociedad, es una de las primeras instituciones en establecer la división de tareas y marcas posiciones jerárquicas, esto responde a una aplicación inconsciente del recurso humano que genera planteamientos de estrategias para la solución de problemas, con el desarrollo de las civilizaciones este recurso se fue difundiendo conforme las masas avanzaban y esto se evidencia en un claro desarrollo en la aplicación de este recurso, al punto de alcanzar políticas gubernamentales las cuales se especializan en descubrir nuevas técnicas de aplicación para diferentes ámbitos y situaciones que se pueden presentar.

La revolución industrial a mediados del siglo XVIII produjo un gran desarrollo y necesidad de organización del capital humano a fin de prevenir y atender diferentes situaciones de riesgo y requerimientos de parte del personal, por lo que se creó el *Departamento de Bienestar Personal*, que se encargaba de velar por el bienestar del recurso

humano, y a su vez vigilaba las agrupaciones para la prevención de creación de sindicatos, el hecho marca por primera vez la necesidad de creación de una división organizativa especializada en solucionar las situaciones del personal y su supervisión.

En el siglo XX esta ciencia se tecnifica, dando paso a la *Administración Científica*, creando mecanismos más eficientes, evidenciando aún más la necesidad de un departamento especializado en la administración del recurso humano de las empresas, buscando nuevos mecanismos a medida que avanzan la revolución industrial, estableciendo técnicas matemáticas relacionadas con la ciencia de administración de recursos humanos las que desarrollarán actitudes en el personal que al aplicarlas en el proceso de producción se verán entregadas como producto al final de la aplicación de las estrategias.

La aplicación de una nueva ciencia en administración de personal se enfoca en teorías administrativas combinadas con conceptos de naturaleza humana y el análisis de las necesidades en las organizaciones ya no es basada solamente en el personal sino también en las áreas gerenciales, recomendando directrices sobre cómo reaccionar ante circunstancias a las que se verán obligados enfrentar. Como resultado de las nuevas ciencias, se evidencia una mayor rentabilidad debido a los resultados de mayor eficiencia del personal que responde al ambiente de trabajo gratificante, cumpliendo metas de la organización, aplicando soluciones intuitivas y creativas que permitan el desarrollo como individuo a beneficio de la empresa.

La toma de decisiones en la actualidad no solo está a cargo de los altos funcionarios o gerentes de las empresas, los jefes departamentales y personal operativo toma partido de ellas mediante su perspectiva que resulta muy importante, puesto que tienen la oportunidad de palpar más de cerca cualquier problema generado y crear una posible solución basada en el conocimiento de la causa por lo que se podría decir que la toma de decisiones se convierte en

una técnica colectiva de la administración de recursos humanos, fomentando actividades participativas entre la organización y el personal.

Estos descubrimientos y evidencias del desarrollo de recursos humanos, llevan a este trabajo de investigación a realizar un estudio que permita establecer la creación de un departamento especializado en el análisis y aplicación de técnicas modernas de administración, a fin de permitir a la empresa DIVICONSTRU S.A. aprovechar al máximo las capacidades de sus operarios y desarrollar actitudes de responsabilidad en la toma de decisiones. Los constantes cambios en las organizaciones obligan a la administración a establecer estrategias especializadas de contratación de personal y profesionales con capacidad de análisis y adaptación a diferentes situaciones de cada una de las áreas de la organización.

La contratación del recurso humano en las empresas ha constituido un verdadero tema de análisis de procedimientos en el mundo laboral actual, donde las organizaciones se ven en la necesidad de innovar sus procesos de selección, a fin de optimizar estos procedimientos y tomar decisiones más favorables para ellas. Actualmente, en las organizaciones modernas el personal es considerado como cliente de la empresa o socio de la misma, la imagen de poder ha cambiado con el pasar de los años, la administración horizontal cada vez va tomando más fuerza lo que obliga a las instituciones a replantear sus procedimientos de inserción dentro de las mismas.

DIVICONSTRU S.A. es una empresa especializada en ofrecer servicios técnicos en construcciones eléctricas a nivel nacional desde 2009, y a fin de optimizar el proceso de contratación de personal temporal se ve en la necesidad de realizar un estudio científico debido a que actualmente no cuenta con un departamento específico dedicado a esta

labor, pese a que las personas contratadas por obra suelen ser la misma fuerza laboral para proyectos futuros. Según el organigrama actual de la empresa DIVICONSTRU S.A., se puede apreciar que la misma no maneja un departamento de recursos humanos, según lo demuestra la figura 1, por lo que esta función es realizada por los altos ejecutivos de la empresa o los jefes departamentales de distintas áreas.

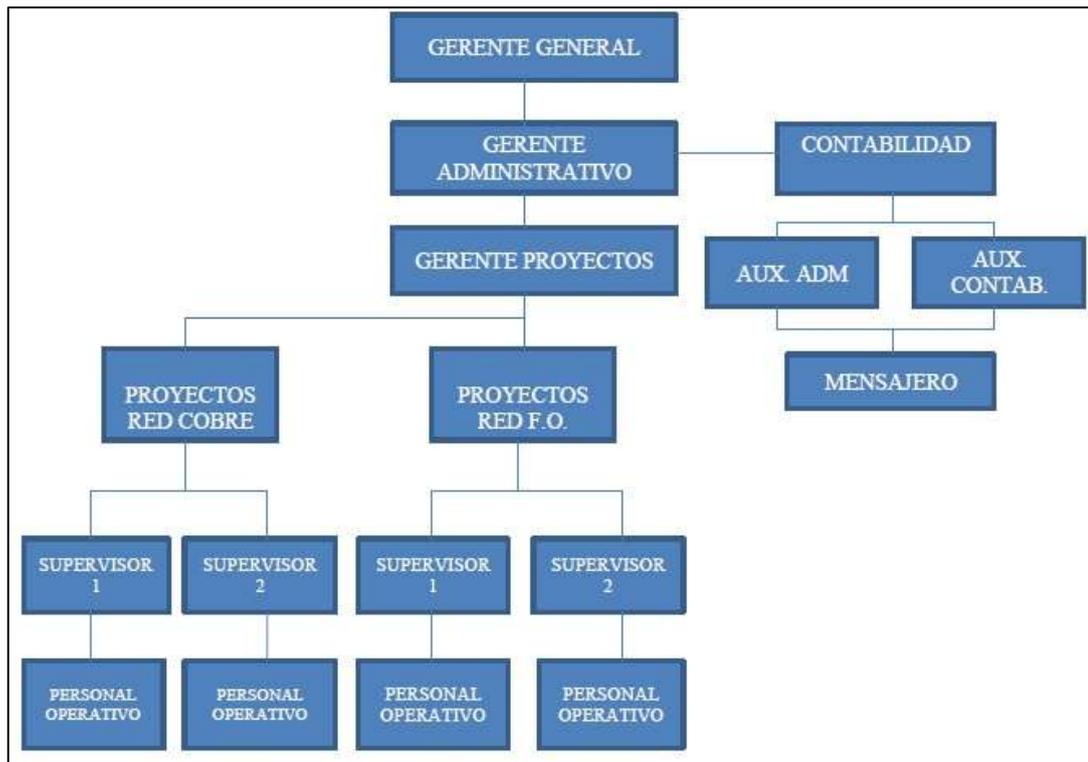


Figura 1. Organigrama de la empresa DIVICONSTRU S.A. 2017

Obtenido de DIVICONSTRU S.A.

La falta de un departamento especializado en la contratación de recursos humanos genera que se presenten diversas necesidades internas como una base de datos que permita seleccionar y a su vez agilizar los procesos de contratación de profesionales calificados para los distintos proyectos de la empresa. Esta problemática crea la necesidad de investigación y aplicación de métodos que permitan llegar a una conclusión favorable y solución del problema.

DISEÑO TEÓRICO

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Ante la problemática planteada, se formula el problema como sigue: ¿Cuáles son los factores que deben ser analizados para realizar el rediseño correcto del proceso de selección de personal de la empresa DIVICONSTRU S.A. de la ciudad de Guayaquil?

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis del proceso de selección del personal de la empresa DIVICONSTRU S.A. en la ciudad de Guayaquil.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los procedimientos actuales de contratación de personal para descubrir sus falencias y proponer soluciones.
- Recopilar información bibliográfica y científica sobre las diferentes teorías que avalan la importancia y beneficios de contar con un departamento de recursos humanos.
- Establecer la metodología a utilizar a fin de optimizar la recolección de datos de los aspirantes y crear una base de datos de los mismos para futuros requerimientos y contrataciones de acuerdo con su perfil.
- Proponer la incorporación del departamento de recursos humanos y sus procedimientos a seguir en la contratación de personal calificado.
- Rediseñar las actuales tareas relacionadas a la administración de recursos humanos de la empresa DIVICONSSTRU S.A. para la implementación de un departamento dedicado exclusivamente al cumplimiento eficiente de estas funciones.

HIPÓTESIS DEL PROBLEMA

La implementación de un departamento de recursos humanos, mejorará el proceso de selección de personal de la empresa DIVICONSTRU S.A. , la misma que a su vez servirá de guía para el diseño de la propuesta.

DISEÑO METODOLÓGICO



MÉTODOS DE NIVEL TEÓRICO

Analizando antecedentes basados en casos particulares de aplicación de la administración de recursos humanos y llevando esas experiencias dentro de la empresa DIVICONSTRU S.A, este trabajo investigativo se apoya en el método inductivo - deductivo para realizar la investigación del fenómeno. El método inductivo apoyará la inducción de casos particulares de los empleados hacia la situación general de la empresa, mientras que con el método deductivo se puede partir de la realidad general de la empresa en cuanto al proceso de contratación para concluir el clima laboral experimentado por cada colaborador.

MÉTODOS DE NIVEL EMPÍRICO

Debido a que el presente trabajo investigativo cuenta con una hipótesis a comprobar, se recurre al método de la observación y experimentación para poner a prueba dicha hipótesis, estos métodos del nivel de investigación empírica ayudan a manipular las variables de la hipótesis y establecer conclusiones válidas que determinen la viabilidad de la implementación de una propuesta de mejora.

MÉTODOS ESTADÍSTICOS MATEMÁTICOS

Para alcanzar un alto nivel de efectividad en la recolección y evaluación de datos necesarios para tratar de manera efectiva la experimentación de la hipótesis planteada, se utiliza el método descriptivo, para a través de una encuesta y entrevista localizar características de los individuos en estudio que ayuden a profundizar en la comprensión del problema detectado y su posible solución. Dentro de este método estadístico también se emplean fórmulas para calcular una muestra ideal a partir del total de la población de individuos que son afectados por el problema manifestado en esta empresa.

En lo referente al método matemático, se utilizan tablas de doble entrada para resumir los datos obtenidos de las encuestas realizadas a la muestra ideal, calculada con los métodos estadísticos antes descritos y luego tabular los resultados a través de porcentajes los mismos que serán presentados en gráficos de pastel, todo esto ayudados por el software Microsoft Excel.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN

INVESTIGACIÓN HISTÓRICA

En todo trabajo investigativo, es muy importante la descripción de los hechos más relevantes que dieron inicio a la entidad, sector o comunidad donde se detectó el problema a resolver, para entender de la manera más objetiva y exacta posible evidencias acerca de las causas que lo podrían haber provocado, por ello en este trabajo se acude a la investigación histórica para revelar los hechos históricos más importantes del nacimiento y desarrollo de la empresa DIVICONSTRU S.A. y de cómo ha realizado sus procesos de selección de personal a través del tiempo. En resumen, lo que se busca es tener una idea amplia de cómo eran los hechos en la empresa hasta llegar a los tiempos actuales y cómo ellos han afectado a la administración de recursos humanos.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Si bien es cierto una de las falencias de la investigación histórica, es que la información recolectada por el

investigador son datos observados por otros y no por él mismo, lo cual hace perder fidelidad de la exactitud, para minimizar este riesgo, existe la investigación descriptiva que se utiliza en la presente investigación para describir los hechos actuales cómo en realidad se presentan y en qué medida afectan al problema y encontrar las mejores soluciones que se podrían adoptar. En el caso específico de DIVICONSTRU S.A. este tipo de investigación ayudará a entender cómo se están realizando los procesos de administración de personal y las falencias que se presentan en los mismos.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo investigativo estudiará los procesos de selección de la empresa DIVICONSTRU S.A. a fin de desarrollar el diseño un departamento especializado en esta importante gestión y establecer procedimientos posibles que permitan optimizar el desempeño del mismo dentro de la organización. Es necesario también aclarar que los resultados obtenidos de la investigación tiene carácter correlacional puesto que relaciona las variables que forman la hipótesis entre sí y con otras variables importantes detectadas como influyentes en el problema. Este estudio busca además explicar cómo y porqué se han presentado los hechos que provocaron el problema y cómo se podrían resolver.

NOVEDAD CIENTÍFICA

- Los procesos de vinculación y desvinculación de personal temporal y por contrato de la empresa DIVICONSTRU S.A.
- La creación de una base de datos que permita la rápida contratación y cubrir la necesidad de fuerza laboral para diferentes requerimientos.
- Descongestionamiento de labores de diferentes áreas.

APORTE SOCIAL

Mediante la aplicación de procesos menos rigurosos se permite al personal mayor participación en los procesos de toma de decisiones para correctivos de diferentes problemáticas que se presentan en las diferentes áreas de la organización.

APORTE TEÓRICO

En la bibliografía consultada para la realización de la presente tesis, no se encontró material teórico abundante sobre la mejor manera de diseñar un departamento de recursos humanos dentro de una empresa de la misma naturaleza de DIVICONTRU S.A., por ello el principal aporte teórico se refiere a la creación de una propuesta teórica que ayudará a los directivos de la empresa en la implementación de los resultados obtenidos y facilitará a cualquier otro investigador que estudie el tema la realización de su trabajo.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO – METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA INVESTIGADO

El mercado global permanentemente sufre cambios y con ellos las empresas los sufren también en sus distintos campos y áreas por lo que este estudio está basado en analizar aquellos cambios y ofrecer soluciones factibles en la contratación del recurso humano. Como lo expresan los estudios realizados por Marc Bacchetta, Ekkehard Ernst y Juana P. Bustamante para la División de Estudios Económicos y Estadística de la Organización Mundial del Comercio en asociación con el Instituto Internacional de Estudios Laborales de la Oficina Internacional del Trabajo:

La integración de la economía mundial ha alcanzado niveles sin precedentes. En 2007, según los indicadores del Desarrollo del Banco Mundial, el volumen del comercio mundial representaba más del 61 por ciento del PIB del mundo. La crisis financiera ha demostrado también la importancia del comercio mundial como motor del crecimiento global y revelado la magnitud de los efectos secundarios de las conmociones a nivel internacional. Además, aproximadamente uno de cada cinco empleos guarda relación con el comercio, incluso en economías grandes. (Marc Bacchetta, 2009)

El mercado laboral está permanentemente amenazado por situaciones económicas principalmente de carácter comercial, aunque económicamente se ha generado dinamismo y reducción de pobreza debido a las remesas de los migrantes y la inversión en el comercio informal que brinda nuevas oportunidades de trabajo aún con desventajas como su inestabilidad, ingresos bajos y la falta de prestaciones laborales.

En el continente Americano, la situación se torna un poco más compleja ya que se estima que en América Latina los trabajadores altamente calificados tienen una probabilidad cinco veces menor de encontrarse en la economía informal que los trabajadores poco calificados. Además, la ocupación profesional elegida influye mucho en el riesgo de informalidad. El trabajo por cuenta propia está aparentemente asociado a la informalidad en más del 50% de los casos, mientras que el empleo en pequeñas empresas con menos de cinco empleados disminuye ese riesgo a alrededor del 30%. (Marc Bacchetta, 2009)

Lo más importante, sin embargo, es que las tasas de informalidad parece ser muy persistentes, y apenas inciden en ellas las aceleraciones del crecimiento económico o de la apertura del comercio, lo que lleva a otro generador de rotación del recurso humano, la sobre calificación en los puestos laborales dentro de un mercado que en su mayoría está ocupado por la contratación informal y contribuye a la informalidad llevando al profesional a iniciar una nueva actividad particular.

En Ecuador la situación no es distinta, aunque el principal generador de producción es la mano de obra las plazas laborales disponible son escasas y la fluencia de grandes cantidades de candidatos para una sola plaza de trabajo son muy comunes, en la actualidad más de la mitad de la población económicamente activa no está trabajando ó trabaja informalmente lo que genera otras problemáticas a tratar sobre inestabilidad, informalidad e ilegalidad, los factores son muchos pero al igual que la economía mundial el principal generador de empleos es el comercio que en la actualidad en Ecuador está siendo afectado por diversas razones y la falta de inversión sería el segundo causante de la disminución de empleos disponibles en el mercado.

El comportamiento del mercado de recursos humanos en referencia a la contratación de la mano de obra temporal lleva a establecer mecanismos que ayuden a las empresas con la vinculación y desvinculación de la misma, por lo tanto es indispensable, la creación de un departamento que se encargue de llevar a cabo estas tareas ya que con ello se lograrán procedimientos efectivos al momento de tomar decisiones en las contrataciones de personal y se establecerá un plan de base de datos a fin de agilizar y facilitar el proceso para futuros requerimientos de personal calificado.

1.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.2.1. SITUACIÓN LABORAL EN ECUADOR.

El mundo actualmente refleja un déficit de plazas de trabajo y este a su vez genera comercios informales y contrataciones momentáneas, este impacto se refleja con mucha más fuerza en países pequeños como el Ecuador, donde la situación en el ámbito laboral es inestable, lo que llevó al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) a realizar un análisis de dicho comportamiento del mercado laboral, dicho estudio reveló que *"De los 7 millones de personas que trabajan en el país solo un 16.30% tiene formación universitaria; mientras que la gran mayoría alcanza la educación básica o media, y, apenas un 1.30% tiene estudios de postgrado"*. (INEC, 2015).

Este fenómeno permite analizar claramente la ventaja de unos solicitantes de otros con respecto a la instrucción de las personas, aunque en Ecuador la sobre calificación para una vacante disponible también representa un impedimento al momento de efectuarse la contratación por los recursos de la empresa que realiza la convocatoria en su mayoría prefieren una persona con formación de tercer nivel o cursando los mismos.

La fuerza laboral ecuatoriana está conformada mayormente por hombres, que son los que manejan un promedio salarial más alto aunque la fuerza laboral femenina a los largo de los años se incrementa de una manera considerable. No obstante a estos dos grupos se suma un tercero como competencia en el mercado laboral, los jóvenes, para este grupo que su presencia cada día se marca más las oportunidades son más frecuentes de echo muchas veces están marcadas o delimitadas en la convocatoria de una nueva vacante disponible.

El trabajo informal no pasa desapercibido en Ecuador, las escasas convocatorias para ocupación de vacantes sumado a la situación económica actual indirectamente dan paso a la creación del mercado de trabajo informal, las personas se ven en la necesidad de aceptar propuestas laborales que no contemplan los beneficios de ley debido a la necesidad de generar ingresos para sus necesidades a esto se suma un notable incremento de trabajo profesional independiente.

Los sectores que siguen teniendo plazas de trabajo son los de agricultura, comercio, manufactura y construcción. Contrario a esta situación los de más baja incidencia de vacantes disponibles son los sectores de correos, comunicaciones, petróleo, minas, suministro de agua y electricidad. Lamentablemente la caída del petróleo ocasionó que el gobierno no continúe realizando inversiones y como resultado se incrementa el número de desempleados dentro del territorio ya que la población económicamente activa sigue aumentando a medida que pase el tiempo y generando más necesidad de plazas de trabajo y saturando al mercado laboral.

Los desastres naturales contribuyen a desequilibrar las economías e incluso a ocasionar despidos intempestivos en masa, generan demanda de productos y demás pero aminoran su costo y en la disponibilidad de los recursos solicitados, tanto así que después del terremoto la producción industrial cayó en un 15% y se recupera lentamente a medida que los meses van

avanzando aunque lamentablemente, lo que provoca que un desbalance comercial más la caída del precio del petróleo genera que este impacto sea mucho más fuerte del que se proyectó después de la catástrofe. A medida que pasa el tiempo se puede deducir que Ecuador se recuperará de la catástrofe natural después de diez años y para este tiempo ya tendría que tener 40% de la población económicamente activa de puestos de trabajo disponibles.

1.2.2. DEFINICIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Para un correcto y amplio estudio del departamento de recursos humanos, es necesario partir de su definición bibliográfica aportada por varios autores estudiosos del tema, por ello se parte de la definición ofrecida por Koontz, Weihrich y Cannice (2012) quienes nombran a este departamento como integración de personal, siendo el mismo una parte integral del enfoque sistemático de la administración de las empresas y al respecto indica que la función principal de esta área funcional es:

Cubrir, y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y por lo tanto, eficacia. (p. 284).

Según la definición indicada por los autores, el proceso de cubrir adecuadamente los cargos disponibles en la empresa, implica la realización de varias actividades por parte de los responsables de este departamento, y se refieren a partir de la necesidad requerida de fuerza de trabajo, y una serie de pasos para completar el proceso con valores administrativos de efectividad, eficiencia y eficacia; con esta definición se expresa la importancia de que toda

empresa cuente con esta función o en el peor de los casos, uno o dos personas que se dediquen a realizar estas actividades para asegurar una correcta selección de personal y que la administración del mismo sea más efectiva.

En el caso de DIVICONSTRU S.A., lamentablemente no se aplica muy bien esta definición puesto que no cuenta con un departamento o persona definida que realice estas actividades, quedando todo en manos del gerente o su auxiliar de confianza, lo que dificulta una correcta selección lo que causa una alta rotación de personal dificultando así la planificación estratégica de la culminación de las obras de la empresa a largo plazo, y ocasionando más gastos para la empresa, porque al existir constante requerimiento, se debe repetir estas tareas varias veces hasta dar con el personal idóneo, estable y funcional.

1.2.3. EL MERCADO DE RECURSOS HUMANOS.

A medida que las generaciones van creciendo los tiempos van cambiando, la fuerza laboral va sufriendo los mismos cambios a través del tiempo el mercado laboral está, en su mayoría, lleno de personas jóvenes conectadas global y tecnológicamente, aunque la experiencia y el compromiso de las personas de mayor edad es necesaria a la par en todos los ámbitos. El departamento de recursos humanos debe estar preparado para esta nueva era innovando sus procesos, acoplando sus procedimientos de selección, contratación y supervisión del capital humano a la actualidad del mercado vigente rediseñando sus prácticas y utilizando tres estrategias claves: liderar y desarrollar, atraer e involucrar y transformar y reinventar.

Los altos directivos tienen una ardua labor en la selección del gerente de recursos humanos debido a que éste será quien dote a la empresa de personal calificado y lo oriente a los requerimientos de la misma, convirtiéndose en un aliado imprescindible en cada una de

las áreas de la empresa, por ello este departamento se centra en diseñar estrategias que desarrollen las virtudes de los colaboradores y a su vez vela por su estabilidad emocional y la seguridad física de los mismos.

Al presente, en el departamento de recursos humanos no solo trabaja unidireccionalmente desde el gerente de la empresa hacia el trabajador, si no que ahora existe la posibilidad que este procedimiento actúe en forma de retorno, los altos mandos de las empresas no confían en su personal por lo que en este caso la persona encargada del departamento debe poner en práctica un plan de procesos para desarrollar el talento interno de las organizaciones y resaltar el potencial con el que cuentan. Los gerentes de recursos humanos enfrentan desafíos como:

- Dotar de amplio conocimiento del negocio al nuevo talento humano.
- Evaluación constante de los jefes departamentales.
- Elaborar mapas de talento que le permitan destacar virtudes y capacitar falencias.
- Alinear los intereses y objetivos del personal hacia los de la empresa.
- Gestionar la existencia de personal de distintas edades en todas las áreas.

En referencia a este mismo tema, Gómez (2013) en su obra *Diseño Curricular por Competencias*, trata acerca de la relación del mercado de recursos humanos con el mercado laboral y expone que por un lado se encuentran los candidatos disponibles que ponen a la oferta de las empresas su fuerza laboral, estos candidatos forman el mercado de recursos humanos y por otro, se encuentran las empresas que ponen a disposición del mercado laboral, vacantes disponibles. La intersección de esta relación compone la región de cargos ocupados.

Mientras más grande sea el mercado laboral, más grande serán los cargos ocupados. Esta relación se encuentra graficada en la figura 2.



Figura 2. Mercado de recursos humanos.

Tomado de (Gómez, 2013)

En el caso de DIVICONSTRU S.A. el mercado laboral que ellos ofrecen es relativamente grande por la naturaleza del giro normal del negocio, es decir siempre están en constante renovación de personal, pero por otro lado, el mercado de recursos humanos también es grande por la tasa de desempleo del país, lo que disminuye el porcentaje de los cargos ocupados. Lo que busca esta tesis es ofrecer un diseño efectivo que mejore y amplíe esta región en análisis.

1.2.4. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Según Hernandez y Rodríguez (2011) las grandes empresas de vanguardia, estructuran sus tareas diarias y los recursos necesarios para desarrollarlas a través de áreas funcionales, ilustradas en la figura 3, en la que se indica que las principales áreas mencionadas son: Recursos Humanos, Producción, Mercadotecnia y Finanzas, todas ellas dirigidas por el gerente o director general de la misma.

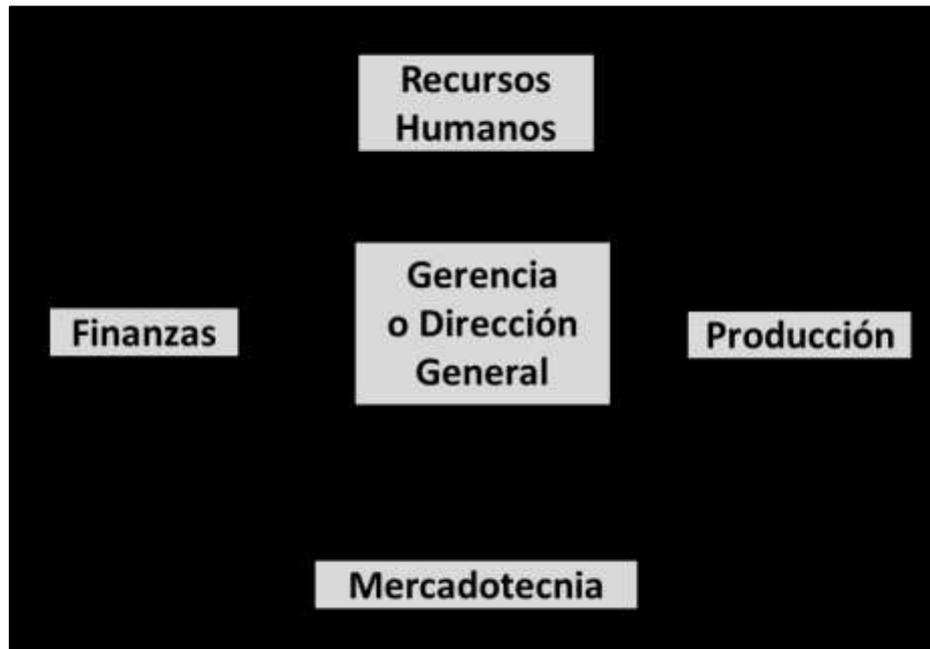


Figura 3. Áreas funcionales de toda empresa

Adaptado de (Hernandez y Rodríguez, 2011)

La cita de Hernandez y Rodríguez, complementa además que el departamento de recursos humanos ha cambiado a través del paso de la historia, pasando por nombres como: administración de personal, luego recursos humanos o relaciones industriales, en grandes empresas actualmente se lo conoce como gestión del conocimiento o departamento de talento humano, en cualquier caso, independientemente del nombre, el autor centra su reflexión en indicar que la función principal de esta área radica en: *“encontrar, mantener y desarrollar el capital humano de la empresa, mediante el establecimiento de mecanismos de remuneración, conforme al sistema de sueldos, salarios y prestaciones. Administra la nómina y las relaciones laborales individuales y colectivas dentro del ámbito legal”*. (Hernandez y Rodríguez, 2011).

El buen desempeño del recurso humano de diversas áreas depende mucho del análisis del departamento encargado de la contratación de los mismos, la finalidad del proceso es obtener un mejor desempeño y aprovechamiento del personal acrecentando capacidades a fin de establecer un ambiente optimo que mejorará el rendimiento del personal y

consecuentemente optimizará el desempeño del mismo en su lugar de trabajo impulsando el desarrollo de la empresa. Tal como lo expresa López(2011): *“La eficiencia y eficacia de las pequeñas y medianas empresas requiere del aporte fundamental de sus recursos humanos para el logro de los objetivos.”* (P.. 1).

Según lo expresado por López, los diferentes recursos disponibles con los que cuenta la empresa como recursos financieros, tecnológicos y sus moderna infraestructura, no son suficientes para lograr los objetivos empresariales, pues la sola existencia de estos recursos no aseguran el éxito de los resultados planeados, sino más bien el factor que realmente determina la diferencia entre una empresa y otra es la calidad de su recurso humano, compuesto por un alto nivel de competencias, responsabilidad, lealtad, etc.

La empresa DIVICONSTRU S.A. posee excelentes instalaciones funcionales y cuenta con los recursos financieros y tecnológicos necesarios para realizar sus labores cotidianas que ayuden a alcanzar los resultados deseados, sin embargo no existen aún estrategias adecuadas para asegurarse del personal idóneo con las cualidades que nombre López, porque no existen procesos modernos y confiables para un eficiente reclutamiento de personal.



Figura 4. Tendencias en la administración de recursos humanos

Tomado de (López, 2011)

Continuando con las reflexiones de Lopez, la figura 3 muestra el modelo propuesto por el autor en relación a las nuevas tendencias en la administración de recursos humanos, basada en la calidad, el cambio, las evidencias y las competencias, cualidades que debe poseer todo buen colaborador y de esto precisamente se encarga todo departamento de personal, en descubrir y potencializar estas cualidades laborales.

Por otro lado en la sección de blog de la página web Escuela de Organización Industrial, Guzmán (2013) de manera análoga de lo expresado por López, comenta que *“el departamento de recursos humanos es aquel que tiene la obligación de verificar que los empleados trabajen en un ambiente en donde se sientan acoplados y capaces para realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz”*.



Figura 5. Procesos básicos del departamento de recursos humanos
Adaptado de (Guzmán, 2013).

Según lo expresado por Guzmán, los principales aportes del departamento de recursos humanos radican en:

- Influir sobre el comportamiento del personal para alcanzar los objetivos trazados.
- Influir sobre el cuidado y alimentación del personal.

- Influir sobre la defensa del empleado.
- Influir sobre los procesos operativos.

Y para complementar la idea, el autor antes mencionado indica en la figura 4, los procesos básicos en que se basa la importancia de recursos humanos, y en el mismo se aprecia que las fases del proceso son: gestión del empleo, gestión de las compensaciones y gestión del desarrollo.

1.2.5. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Es de vital importancia que todo departamento de recursos humanos se encargue de reclutar, seleccionar y entrevistar para insertar a los nuevos colaboradores de la empresa, pero la labor no debe terminar con este proceso deberá hacer seguimiento, capacitación y supervisión del nuevo personal contratado, actualmente el departamento en mención tiene cuatro enfoques mediante los que puede ejercer su labor con el personal de la empresa.

- **Organización Tradicional:** Se asume al personal como un recurso a ser controlado.
- **Organización Jerárquica:** Las ordenes son descendentes, desde los altos mandos hasta los subordinados.
- **Organización Contemporánea:** El personal es lo más valioso de la institución y los factores externos influyen en su rendimiento.
- **Dirección por Objetivos:** Se dividen los objetivos de la empresa y los departamentales.

La naturaleza del departamento de recursos humanos es de carácter administrativo, aunque en la actualidad este aspecto se está reemplazando con aspectos sociales y

psicológicos, por lo que ahora se especializa en el reconocimiento del trabajador y su motivación a los colaboradores para conseguir los objetivos propuestos en la organización y a su vez la gestión del personal influye en la estructura y funciones del departamento por lo que sus funciones varían de una empresa a otra, dependiendo de variables como el número de trabajadores, naturaleza del giro norma del negocio, valores corporativos, etc.

- **Funciones de Empleo:** Se establece la plantilla, se selecciona al personal y se lo capacita para las actividades a desarrollar.
- **Función de Administración del Personal:** Comprende desde la formalización de contratos, seguros sociales, nóminas, permisos hasta un régimen disciplinario.
- **Función de Retribución:** Establece salarios e incentivos a percibir mediante la culminación de alguna tarea asignada o meta mensual establecida.
- **Función de Desarrollo:** Se estudia el potencial del personal, el desempeño de tareas y se establece un plan de desarrollo de las mismas.
- **Función de Relaciones Laborales:** Solución de problemas, medida de equilibrio entre unos colaboradores y otros además se encarga del control de los riesgos laborales.
- **Función de Servicios Sociales:** Estas funciones tienen como objeto el bienestar de los colaboradores de la empresa mediante servicios ofrecidos por ella misma.

La comunicación es fundamental para obtener los objetivos marcados, dependiendo del tipo de recopilación de la misma dependerá los resultados o respuesta que se obtenga del personal a cargo el tipo de comunicación se dará de acuerdo a la dirección que se le dé a la misma tomando en cuenta que se manejará comunicación formal e informal al igual que la motivación que reciba el personal y de donde proviene si es del colaborador (motivación interna) o si otros factores influyen en la generación de la misma (motivación externa) el

departamento de recursos humanos interviene en establecer una comunicación que le permita enlazar entre sí las motivaciones internas y externas en el personal. Una de las tareas principales en el departamento es el control del personal, este a su vez se divide en dos tipos de control.

Control de Objetivos: Todas las empresas establecen sus objetivos, generalmente marcados por la dirección, al inicio de sus actividades y el departamento de recursos humanos se encarga de establecer mecanismos que ayuden a evaluar el cumplimiento de los mismos a fin de estudiar el desempeño de los departamentos y de haber desviaciones adoptar medidas correctivas.

Control Disciplinario: Vigila el ausentismo laboral, impuntualidad y el no cumplimiento de las normas internas de la compañía y establece correctivos sobre los mismos a fin de mantener el orden establecido por las altas gerencias.

1.2.6. PASOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL IDÓNEO.

Según lo mencionado por los autores Robbins & Coulter(2010), el proceso de selección de personal consta de las siguientes fases, ilustradas en la figura # 6:

- Planeación
- Reclutamiento
- Planeación
- Selección de Candidatos
- Orientación

- Capacitación
- Actualización de habilidades y competencias
- Manejo del desempeño
- Compensación y beneficios
- Desarrollo de carrera
- Retención de empleados

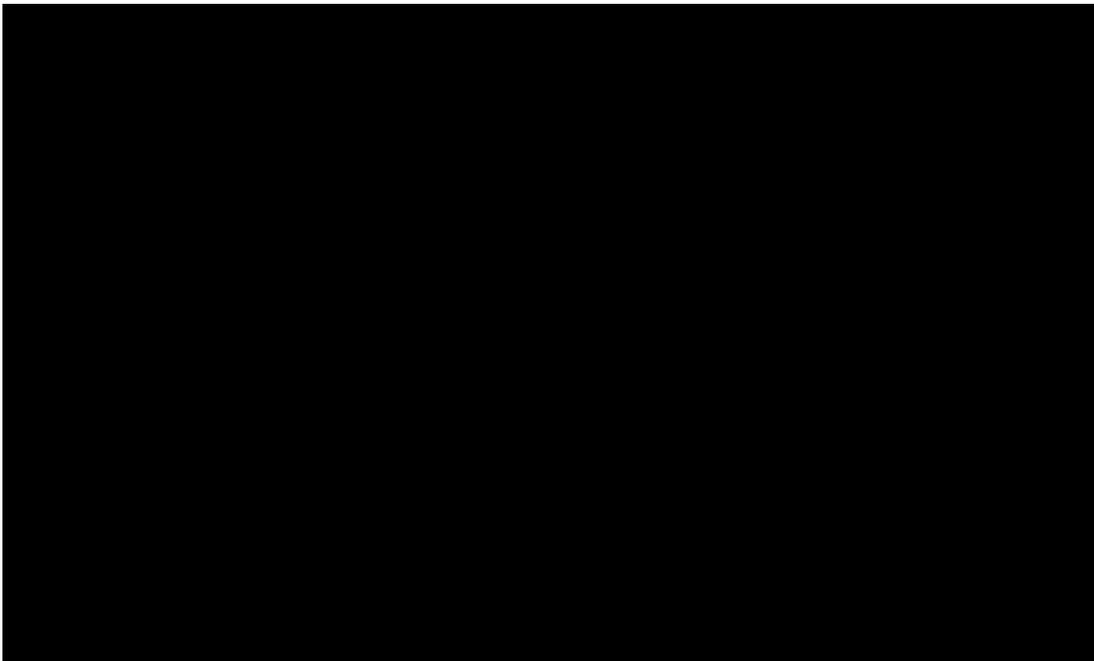


Figura 6. Proceso de selección de personal

Tomado de: (Robbins & Coulter, Administración, 2010)

Sobre el tema, Dessler (2009) en su obra Administración de Recursos humanos, presenta un flujograma similar pero mucho más resumido que el presentado por Robbins & Coulter acerca de los pasos para el proceso de planeación y reclutamiento del personal, el mismo que consta de algunos pasos ilustrados en la figura 7.

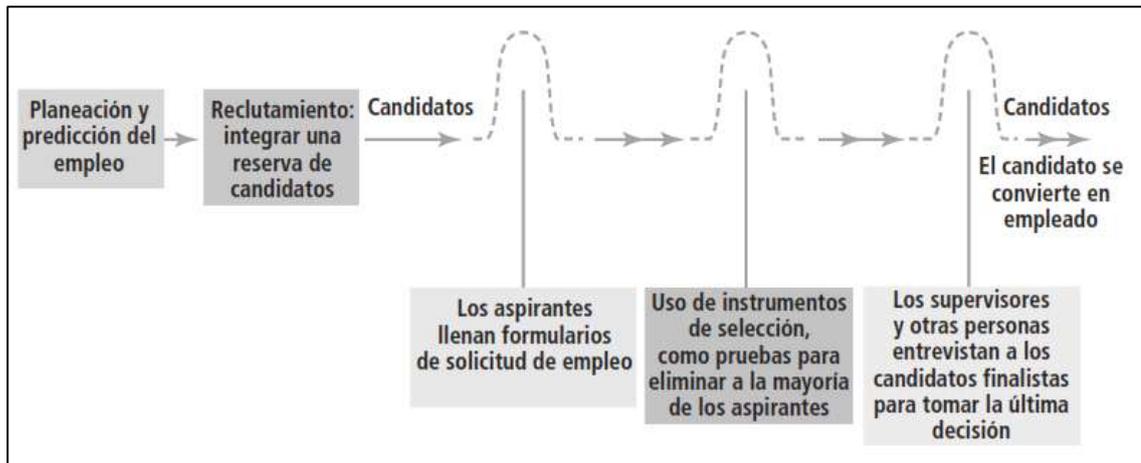


Figura 7. Pasos de la planeación y reclutamiento de personal

Recuperado de (Dessler, 2009)

En el gráfico anterior se refleja como en todo proceso de reclutamiento de personal es importante empezar con una correcta planeación del personal en cuanto a cantidad y perfil requerido para cubrir la demanda interna actual y futura, luego se prosigue con la fase de reclutamiento a partir de una reserva interna de candidatos que la empresa tenía de procesos de selección anteriores. Los candidatos escogidos y contactados proceden a llenar la solicitud de empleo con sus datos personales, los mismos que luego deberán ser comprobados por personas adjuntas al departamento de recursos humanos. En el siguiente paso, los candidatos son expuestos a varias pruebas de selección para filtrar los más idóneos, los mismos que luego son entrevistados por supervisores y demás jefes inmediatos para tomar la decisión final para que un candidato se convierta en empleado.

1.2.7. CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Uno de los objetivos del presente trabajo investigativo es la creación de un departamento de recursos humanos para cubrir el vacío que tiene la empresa de estudio DIVICONSTRU S.A. acerca de una división departamental interna que se encargue de la administración estratégica de su personal. Para ello se acude a los resultados obtenidos de al

investigación científica de Dessler (2009) quien indica que el sistema de administración de recursos humanos, consta de los componentes ilustrados en la figura 8.



Figura 8. Componentes de un sistema estratégico de recursos humanos

Recuperado de (Dessler, 2009)

1.2.7.1. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los profesionales en recursos humanos deben contar con habilidades estratégicas específicas que tengan la capacidad de crear y orientar el sistema de personal hacia la planificación estratégica de la empresa, análogamente otra tarea fundamental de estos profesionales es generar en los empleados las habilidades y conducta necesaria para lograr las metas estratégicas de la empresa. Es indispensable la profesionalización de las habilidades de los empleados, antes y durante su pertenencia a la organización. Una página web (web y empresas, 2016), resume de forma general que las principales funciones de un profesional de recursos humanos son:

- El gerente del departamento de recursos humanos es el encargado de que todos los colaboradores o empleados estén debidamente uniformados dependiendo en el área que se desempeñan.
- Elaborar las diferentes políticas de personal para que el personal humano de la organización sea el adecuado.

- El gerente está encargado de diseñar las políticas que deben seguirse para el reclutamiento, selección, formación, desarrollo del personal.
- Supervisar la administración de personal dentro de la empresa
- Coordinar las actividades dentro de la empresa para motivar las relaciones laborales.
- El gerente de recursos humanos está encargado de mantener los empleados a la vanguardia de las tecnologías que utilizan en sus diferentes áreas, pues para que estos realicen sus funciones a la máxima capacidad deben estar bien entrenados y entregados a la misión y visión de la empresa.
- El gerente es el encargado de llevar las nóminas de empleados para que estos tengan sus beneficios a la fecha indicada, entre esos beneficios se encuentran: vacaciones, bonificaciones, regalías, licencias, etc.
- Este departamento y su gerente están encargado de que los empleados tengan la seguridad apropiada para cumplir con sus obligaciones y funciones.

1.2.7.2. EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.

Toda empresa debe tener sistemas de recursos humanos que se adapten particularmente a los requerimientos y exigencias de un proceso de selección de personal que provean de empleados calificados, idóneos, eficientes y eficaces para cumplir los objetivos empresariales. Existe una nueva tendencia de llamar a estos sistemas como Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño (STAD), que entre sus beneficios ofrece el mejorar la productividad y la rapidez de respuesta frente a la competencia y entrenar empleados con capacidad de toma de decisiones, altamente capacitados y un fuerte compromiso hacia la satisfacción al cliente, en otras palabras el objetivo de todo buen sistema de recursos humanos es crear una fuerza laboral con una elevado nivel de capacitación, motivación y flexibilidad para lograr una ventaja competitiva frente a la competencia.

1.2.7.3. **CONDUCTAS DE LOS EMPLEADOS.**

Nuevas estrategias y formas de administrar los sistemas de recursos humanos se refieren a la implementación de nuevos programas como por ejemplo:

- *Programas de capacitación y comunicación*, que asegure que todos los empleados estén informados y alineados a los valores corporativos de la empresa en lo referente a su misión, visión y objetivos empresariales.
- *Trabajo enriquecedor*, que se consigue a través de la creación de un saludable y amigable ambiente laboral en todas las áreas de la organización.
- *Programas de capacitación y prestaciones*, que ayuden a los empleados a asumir la responsabilidad de su propio crecimiento y desarrollo personal y profesional.
- *Ofrecer rendimientos y premios*, económicos y no económicos que motiven al personal a mejorar y aumentar la producción y resultados de la compañía.

1.3. **CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS**

Fuerza de trabajo

Es la capacidad del hombre para trabajar, conjunto de fuerzas físicas y espirituales de que el hombre dispone y que utiliza en el proceso de producción de los bienes materiales. La fuerza de trabajo es la condición fundamental de la producción en toda sociedad. En el proceso de producción, el hombre no sólo actúa sobre la naturaleza que le rodea, sino que desarrolla, además, su experiencia productiva, sus hábitos de trabajo. En las sociedades antagónicas de clase, los obreros carecen de medios de producción y son explotados. Las formas en que la fuerza de trabajo se explota dependen del tipo de propiedad imperante. Bajo el capitalismo, la fuerza de trabajo se convierte en una mercancía.

Integración de personal

Es la obtención y articulación de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Mano de Obra

Es el esfuerzo tanto físico como mental que se aplica durante el proceso de elaboración de un bien o servicio. El concepto también se aprovecha para apuntar hacia el costo de esta labor (es decir, el dinero que se le abona al trabajador por sus servicios).

Capital Humano

El capital humano es un concepto que remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo. El mismo busca dar cuenta de distintas ventajas en términos de generación de valor considerando al aporte humano que se realiza en un mercado determinado. Por extensión, muchas veces se utiliza el término “capital humano” para dar cuenta de los recursos humanos que tiene una empresa, de sus competencias conjugadas que derivan en una mejora general en la producción.

1.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1. Cuadro de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEM
Departamento de recursos humanos	Políticas y procedimientos de recursos humanos	Manual de políticas y procedimientos	¿Qué departamento está encargado de la contratación de personal? ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección para la entrevista?
	Importancia de recursos humanos	Cantidad disponible de personal para cubrir requerimientos	¿Las obras de los contratos son iniciadas a tiempo? ¿El personal contratado es el adecuado?
	Eficiente proceso de reclutamiento de personal	Frecuencia de rotación de personal	¿Los contratos son terminados a tiempo? ¿La obra es terminada con la misma cantidad de personal que inicio?
Proceso de Selección de Personal	Proceso de selección	Número de contratos emitidos	¿Cuántos contratos aproximadamente se emiten por obra?
	Optimización de proceso	Frecuencia de convocatoria y contratación de personal	¿Cada cuando es convocado personal antiguo para nuevos proyectos? ¿Cuántas personas contratadas eventualmente ya son parte de la compañía?

1.5. CATEGORIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Para establecer la categorización de las variables se toma en cuenta su posición en la investigación, como principal variable se estableció la creación del departamento de recursos humanos como variable independiente partiendo de solicitar un proceso eficiente de selección de personal como variable dependiente.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a la naturaleza de datos que se manejan en esta investigación, el enfoque que tiene la misma es de carácter mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, cuyos aspectos más importantes se pasan a analizar.

2.1.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.

Para destacar las cualidades del fenómeno se realizó un análisis de la realidad del problema, se interactuó con el personal implicado y se incorporaron los hallazgos encontrados, la aplicación de la investigación cualitativa permitió conocer la estructura de DIVICONSTRUS.A. para descartar posibles prejuicios y creencias referentes al proceso de contratación de recursos humanos.

2.1.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.

Con la finalidad de conocer con certeza el problema específico se aplicó la investigación cuantitativa para realizar el análisis de los datos de manera numérica, para luego de ser procesados matemática y estadísticamente ofrezcan elementos necesarios para marcar una ruta que conduzca al diseño de una posible solución del problema encontrado. El tipo de datos que maneja este tipo de investigación son variables numéricas discretas, ya que manejan aspectos en cuanto a cantidad de trabajadores, etc.

2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.2.1. POBLACIÓN.

En cuanto a la población estadística, hay que referir que el número total de obreros de la empresa DIVICONSTRU S.A. asciende a 216 colaboradores, distribuidos en diferentes proyectos, divisiones, departamentos, funciones, etc. Los obreros poseen características homogéneas entre ellos, casi mismo rango de edad, parecida situación familiar, económica, social, etc.

2.2.2. MUESTRA.

Muchas veces para la aplicación de las técnicas de recolección de datos, el tamaño de la población resulta demasiado grande por lo que se debe recurrir a una porción de población más pequeña conocida como muestra. Para el presente caso, la muestra se calcula con una fórmula estadística, la misma que presenta el resultado de 138 personas, cantidad a la que se les aplicará las encuestas.

$$n = \frac{N(Z^2 * p * q)}{e^2(N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

n = tamaño de la muestra (incógnita)

N = tamaño de la población = 216 colaboradores

Z = nivel de confianza (90% - 99%) = 1.96

p = probabilidad a favor = 0.50 (50%)

q = probabilidad en contra = 0.50 (50%)

e = máximo error permisible = 0.05 (5%)

Reemplazando los datos con los que se cuenta en la fórmula planteada para determinar el tamaño real de la muestra se tiene:

$$n = \frac{216(1.96^2 * 0.50 * 0.50)}{(0.05)^2(216 - 1) + (1.96^2 * 0.50 * 0.50)} = \frac{207.45}{1.50} = 138.49$$

2.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Martínez (2007) dentro de una investigación con enfoque cualitativo, la recolección de datos que luego serán analizados para el diseño de la propuesta de solución al problema detectado, ocurre de dos maneras dependiendo del ambiente donde se aplique, e implica dos fases o etapas: (a) inmersión inicial en el campo y (b) recolección de los datos para el análisis. Siguiendo las directrices ofrecidas por Martínez, para realizar mencionado análisis es necesario recurrir a la definición y particularización de varios conceptos de herramientas que servirán para diagnosticar de mejor manera la problemática empresarial.

2.3.1. LA ENTREVISTA.

Según la página web Definición abc, especializada en todo tipo de definiciones, e su sentido más simple, a la entrevista se la considera como; *“un acto comunicativo que se establece entre dos o más personas y que tiene una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas”* (Definiciones ABC, 2016), dicho de otro modo, es una conversación de entre dos o más personas, cuyo diálogo gira en torno pautas más importantes de un problema detectado, por ello como técnica de investigación, por ello se aplica la entrevista a los altos funcionario de DIVICONSTRU S.A. para establecer la problemática desde el punto de vista gerencial y analizar desde la necesidad o requerimiento hasta la toma de decisión de contratación.

2.3.2. LA ENCUESTA

Según la página web Significados.com, una encuesta: “está constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción representativa de una población, y tiene como finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de las personas ante asuntos específicos” (Significados, 2016). Por ello, en esta parte de la investigación se realizará una encuesta al personal de DIVICONSTRU S.A. mediante un cuestionario de diez preguntas establecidas con respuestas cerradas, claras y sencillas, el formato será presentado en el anexo 1 de la presente investigación.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA
DIVICONTRU S.A.

Objetivo: Determinar factores de insatisfacción laboral relacionados con las funciones del departamento de recursos humanos de la organización.

1. ¿Conoce usted si existe un departamento de recursos humanos en esta empresa?

- Sí existe
- No existe
- No sabe

2. ¿Quién lo contrató a usted en esta empresa?

- El gerente general
- El jefe de obra
- La secretaria de gerencia

3. Su proceso de contratación en esta empresa, lo considera:

- Sencillo
- Difícil
- Deben mejorar

4. ¿Considera usted que el personal contratado es el adecuado para el puesto?

- Sí es el adecuado
- No es el adecuado
- No opina

5. El inicio de cada nuevo proyecto, se lo realiza:

- Con el mismo personal de planta
- Se contrata personal nuevo
- Personal antiguo y nuevo

6. ¿Conoce el reglamento de personal de la empresa?

- Sí lo conozco
- No lo conozco
- No opina

7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?

- 0 – 6 meses
- 7 meses – 1 año
- Más de un año

8. ¿Ya firmó usted contrato?

- SI
- NO

9. ¿Cuántas personas laboran en cada proyecto?

- 1 a 20
- 21 a 50
- Más de 50

10. ¿Cree usted necesaria la creación de un departamento especializado y dedicado exclusivamente a la administración del personal?

- SI
- NO
- INDIFERENTE



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DIVICONTRU S.A.

Objetivo: Determinar factores de insatisfacción relacionados con el sistema de recursos humanos de la organización.

Autoras:

1. Dentro de la planificación de tareas diarias ¿Están contempladas las funciones de recursos humanos?
2. Al momento que se presenta la necesidad de contratación de personal ¿Cómo define el perfil de la persona a contratar?
3. ¿Con que frecuencia se presenta la necesidad de contratación de personal?
4. ¿Cuántas personas intervienen en la decisión de contratar?
5. ¿Cuáles son los aspectos que consideran usted al momento de realizar la contratación de personal?
6. ¿Cree usted que las tareas de selección de personal interfieren en las labores diarias de diferentes departamentos?
7. ¿Considera usted que los procedimientos de contratación que se emplean son los adecuados?
8. ¿Cómo define usted la función del departamento de recursos humanos en las empresas?
9. ¿Por qué cree usted que aún no se ha considerado crear un departamento de recursos humanos?
10. ¿Cree usted que la creación de un departamento de recursos humanos beneficiaría a la empresa? ¿Cómo?

Entrevistadora

Nombre:.....

Entrevistado

Nombre:.....

Cargo:.....

2.4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

1. ¿Conoce usted si existe un departamento de recursos humanos en esta empresa?

Tabla 2.

Existencia del departamento de recursos humanos

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Sí existe	25	18%
No existe	35	25%
No sabe	78	57%
TOTAL	138	100%

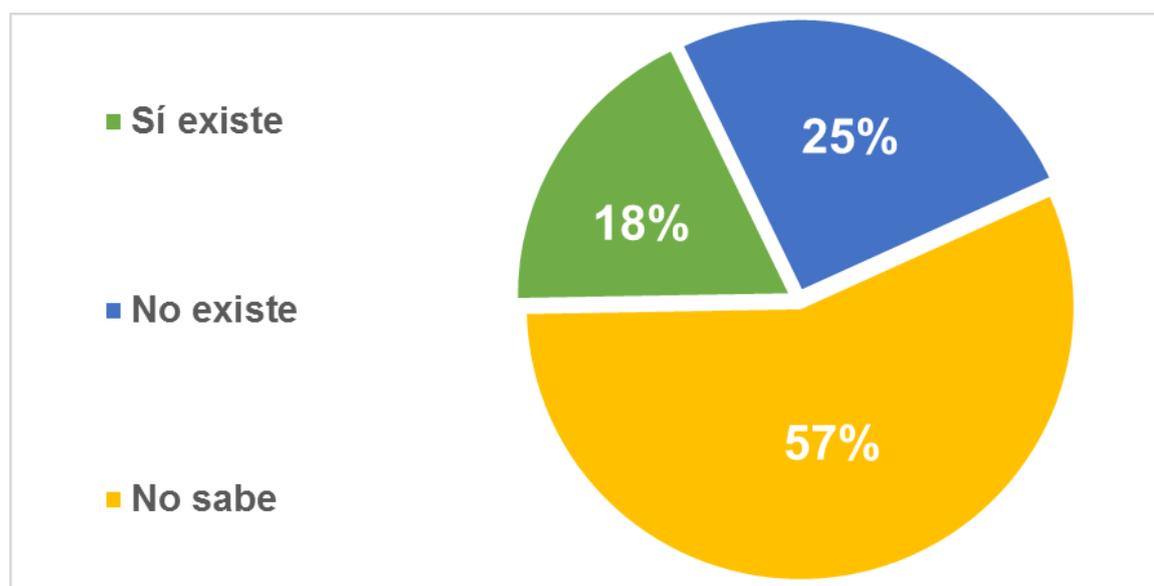


Figura 9.

Existencia del departamento de recursos humanos

Análisis

Ante la consulta realizada a los empleados acerca de que si conocen la existencia del departamentode recursos humanos en la empresa, el 18% de los encuestados aseguran que sí existe el departamento, el 25% indica que el departamento no existe, mientrasque el 57% restante indica que no sabe.

2. ¿Quién lo contrató a usted en esta empresa?

Tabla 3.

Quien normalmente contrata al personal

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
El Gerente General	42	30%
El Jefe de Obra	78	57%
La Secretaria de Gerencia	18	13%
TOTAL	138	100%

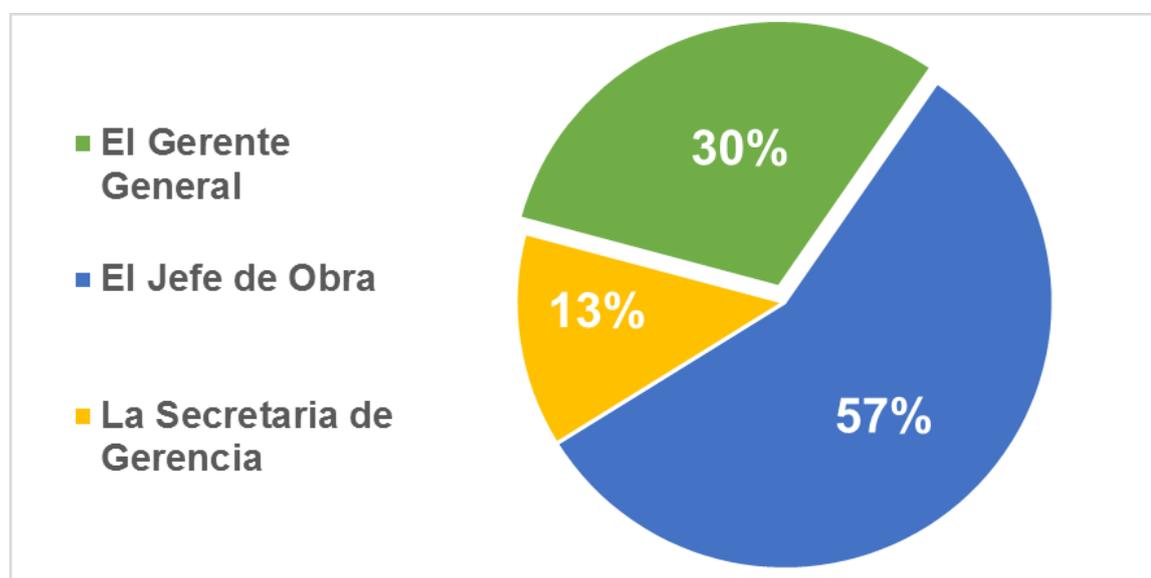


Figura 10. Quien normalmente contrata el personal

Análisis

El 30% del total de empleados encuestados opina que fueron contratados por el gerente general, el 57% asegura que los contrató el jefe de obra y el 13% restante certifica que fueron contratados por la secretaria de gerencia. Estas estadísticas indican que la responsabilidad de las contrataciones está repartida entre otras personas fuera de una persona responsable de un departamento de recursos humanos.

3. Su proceso de contratación en esta empresa, lo considera:

Tabla 4.

Proceso de contratación de personal

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Sencillo	42	30%
Difícil	32	23%
Deben Mejorar	64	46%
TOTAL	138	100%

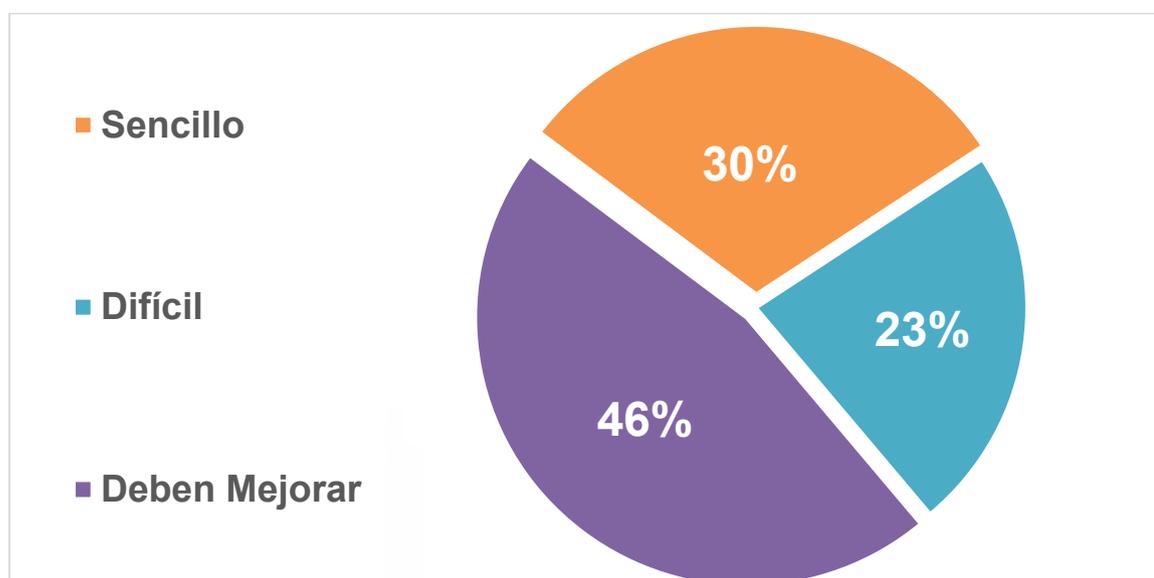


Figura 11.

Proceso de contratación de personal

Análisis

Ante la consulta acerca de cómo considera el proceso de contratación, el 30% de los empleados encuestados, opina que el proceso es sencillo, el 23% lo considera difícil y el 46% restante que debe mejorar y es en este último porcentaje que la empresa DIVICONSTRU S.A. debe concentrar sus mejores esfuerzos para mejorar considerablemente sus procesos de contratación de personal.

4. ¿Considera usted que el personal contratado es el adecuado para el puesto?

Tabla 5.

Personal adecuado

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Sí es el adecuado	60	43%
No es el adecuado	54	39%
No opina	24	17%
TOTAL	138	100%

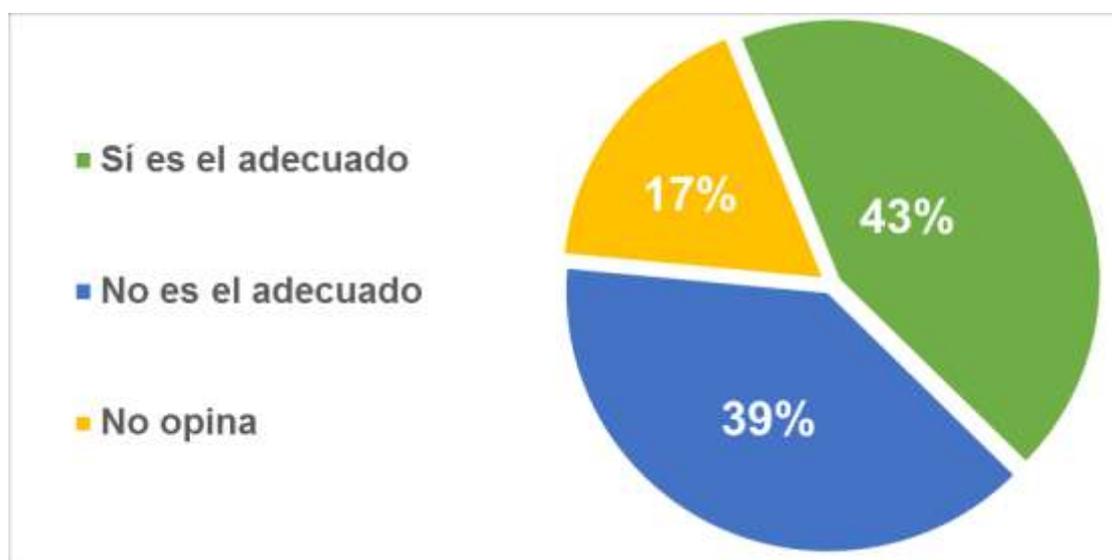


Figura 12.

Personal adecuado

Análisis

El 43% de los trabajadores encuestados considera que el personal contratado sí es el adecuado para el puesto requerido, el 39% considera que el personal no es el adecuado y el 17% restante prefiere no opinar al respecto. Estas respuestas deben ser tomadas muy en cuenta para definir el sistema de contratación para alcanzar la efectividad y eficiencia que todo departamento de recurso humano debe tener.

5. ¿Conoce el reglamento de personal de la empresa?

Tabla 6.

Conocimiento del reglamento de la empresa

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Sí conozco	38	29%
No conozco	87	65%
No opina	8	6%
TOTAL	133	100%

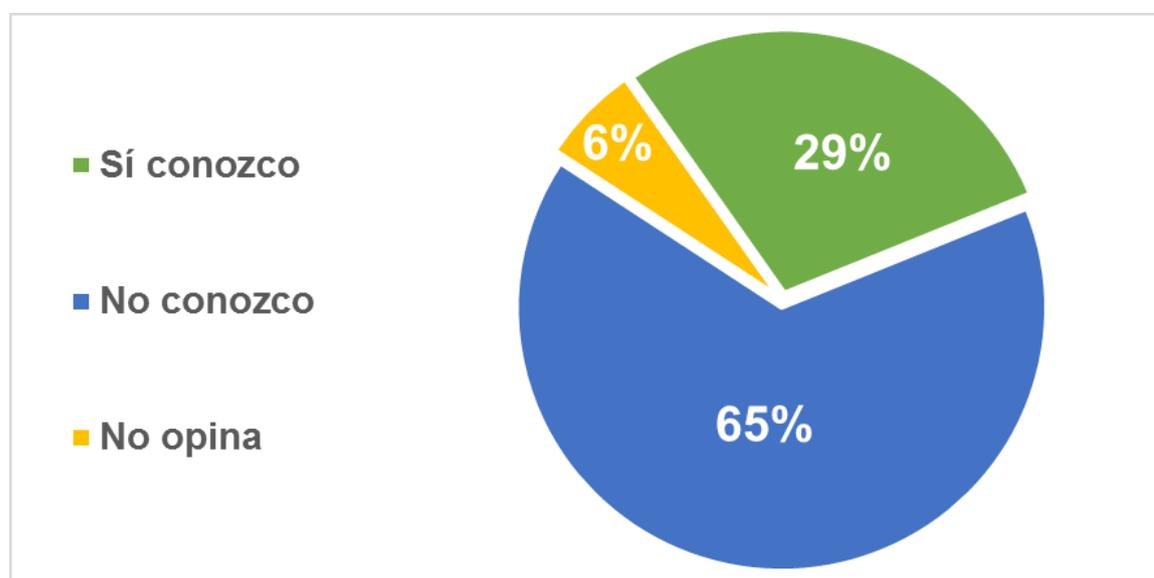


Figura 13.

Conocimiento del reglamento interno de la empresa

Análisis

Ante la consulta acerca de que sí conoce el reglamento de la empresa DIVICOSNTRU S.A. solo el 29% asegura conocerlo, el 65% indica no conocerlo y el 6% no opina al respecto. Esta alarmante situación debe llevar a los directivos de la empresa a pulir su proceso de introducción del personal contratado a la empresa para que conozca con claridad las normas a las que se debe mientras pertenezca a la organización.

6. ¿Cree usted necesaria la creación de un departamento especializado y dedicado exclusivamente a la administración del personal?

Tabla 7.

Creación de un departamento de recursos humanos

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	102	77%
No	27	20%
Indiferente	4	3%
TOTAL	133	100%

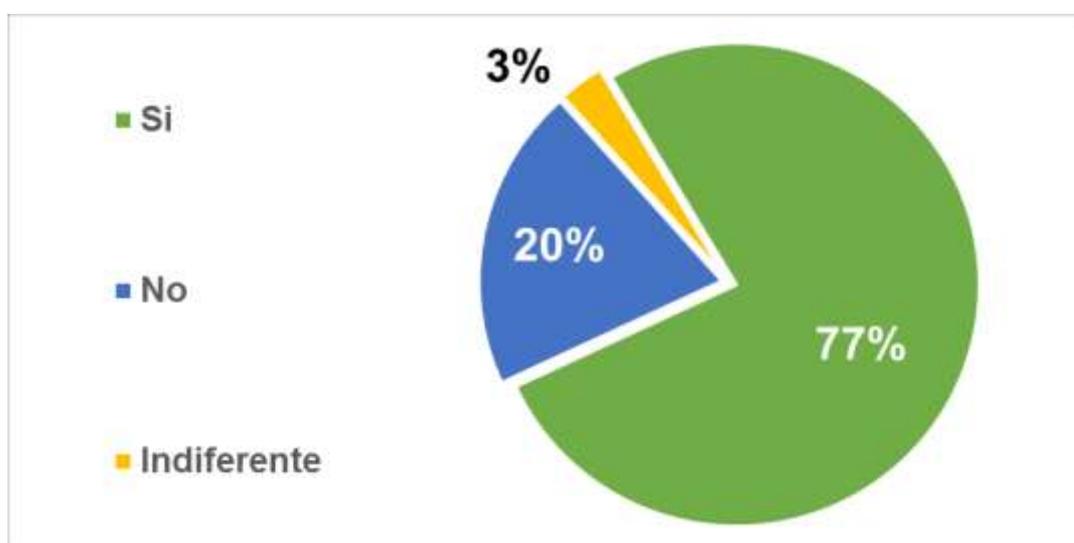


Figura 14.

Creación de un departamento de recursos humanos

Análisis

Esta quizá es la pregunta medular de la encuesta, por ello un 77% contundente considera que sí es necesaria la creación de un departamento de recursos humanos para la empresa DIVICONSTRU S.A., el 20% no lo cree muy necesario y el 3% se muestra indiferente. Las respuestas a este pregunta respaldan la razón de ser de la presente investigación que busca crear de manera estratégica este departamento tan necesario para la empresa de estudio.

7. ¿Al momento de su contratación le indicaron con detalle acerca de sus funciones a realizar?

Tabla 8.

Conocimiento de funciones a realizar

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	41	31%
No	76	57%
Indiferente	16	12%
TOTAL	133	100%

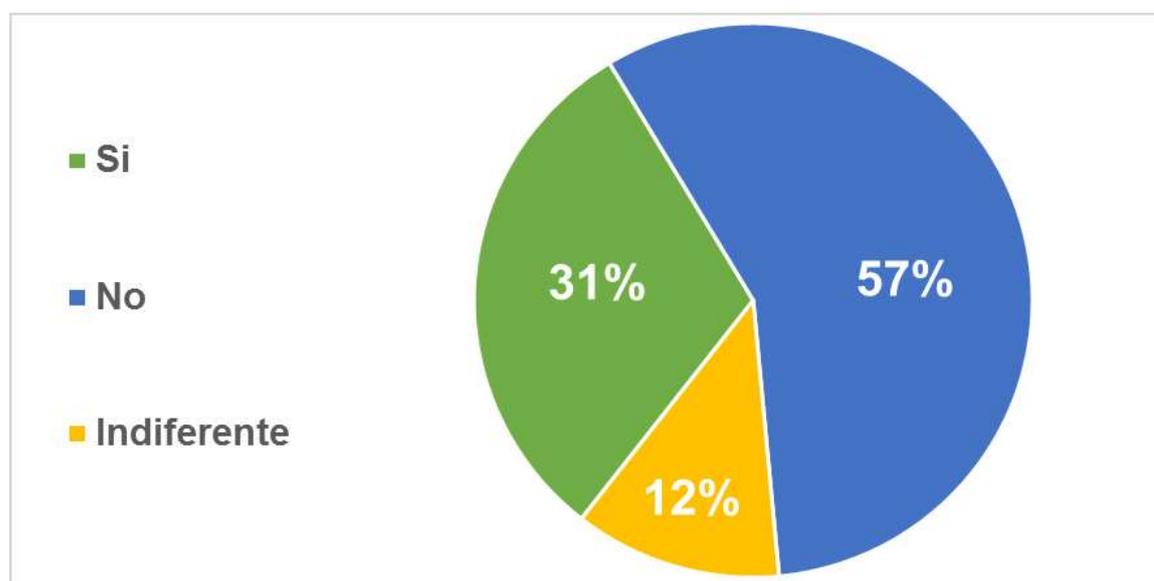


Figura 15.

Conocimiento de funciones a realizar

Análisis

El 31% de los trabajadores encuestados sí conoce a fondo sus funciones a realizar, el 57% asegura que no conoce sus funciones y el 12% se muestra indiferente. Estas respuestas y en analogía a la pregunta No. 5 de la presente encuesta, estas respuestas refuerzan la idea de afinar y complementar la calidad del reclutamiento del personal.

8. ¿Se siente satisfecho con las condiciones en las que realiza su trabajo?

Tabla 9.

Satisfacción con las funciones realizadas

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	60	45%
No	69	52%
Indiferente	4	3%
TOTAL	133	100%

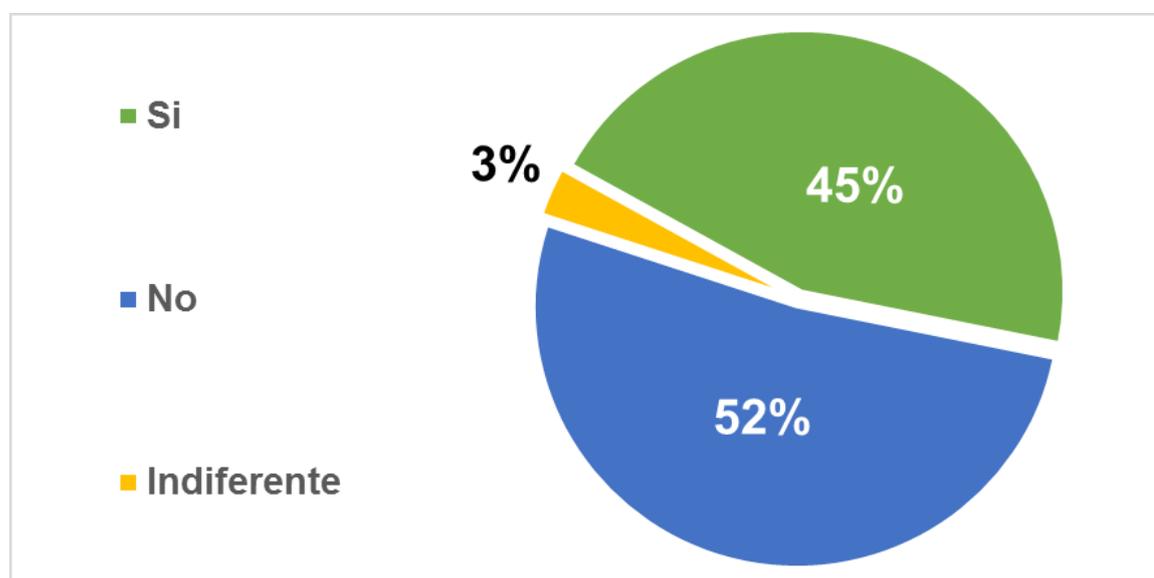


Figura 16.

Satisfacción con las funciones realizadas

Análisis

Ante la consulta de la satisfacción de los empleados con las funciones que realiza dentro de la empresa DIVICOSNTRU S.A., el 45% sí se siente satisfecho con las mismas, el 52% no se siente satisfecho y el 3% se muestra indiferente. Estas respuestas lo que miden es el índice del clima laboral que maneja la empresa, por lo que es necesario implementar estrategias de satisfacción y fidelidad del personal.

9. ¿Sabe usted si los datos de su Curriculum Vitae fueron verificados por la empresa?

Tabla 10.

Verificación de datos en la selección

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	28	21%
No	103	77%
No sabe	2	2%
TOTAL	133	100%

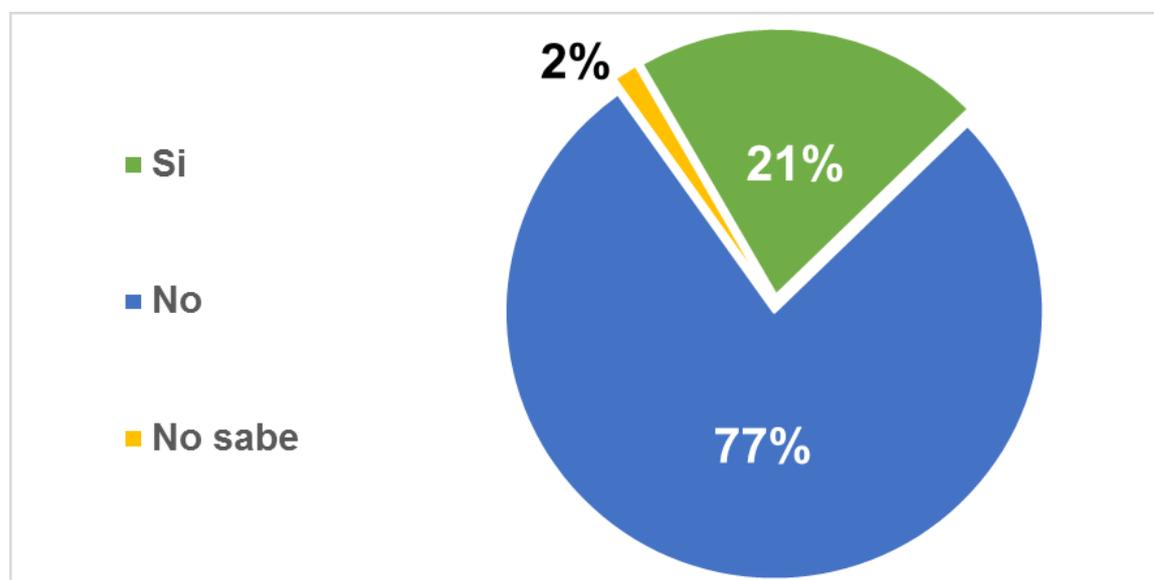


Figura 17.

Verificación de datos en la selección

Análisis

Se consultó a los empleados de la empresa sobre su conocimiento si los datos de su Curriculum Vitae fueron verificados, y el 21% asegura que los mismos sí fueron verificados, el 77% asegura que no, pero el 2% indica que no sabe. Estas respuestas indican que la empresa no realiza por completo la veracidad de sus datos laborales.

10. ¿Considera que la implementación de un departamento de recursos humanos mejorará el proceso de selección de personal?

Tabla 11.

Beneficios del departamento de recursos humanos

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	98	74%
No	27	20%
No sabe	8	6%
TOTAL	133	100%

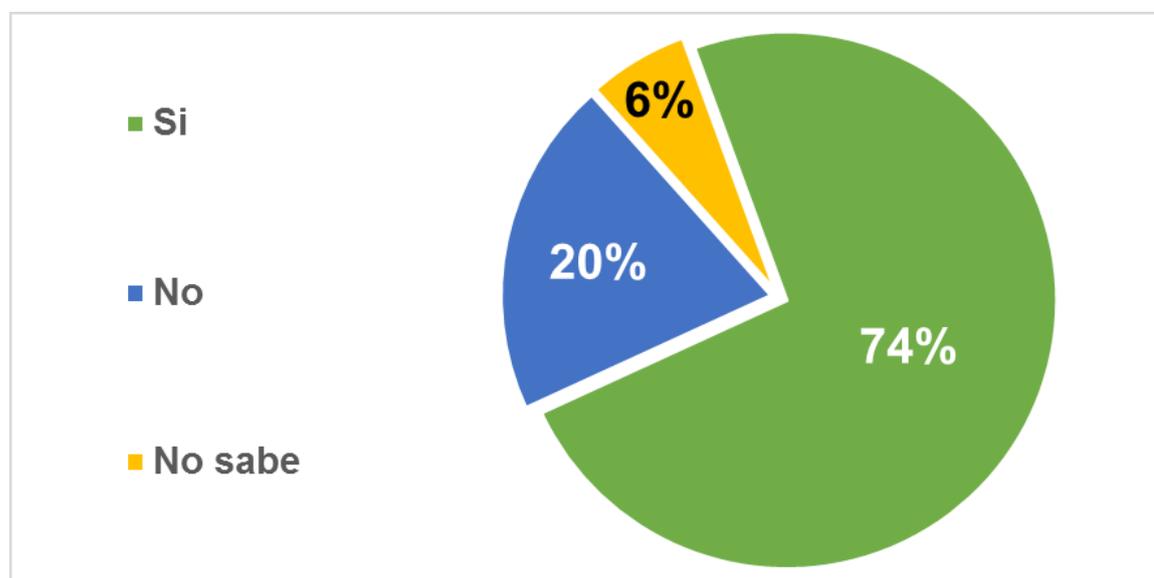


Figura 18.

Beneficios del departamento de recursos humanos

Análisis

Es quizá la pregunta más importante, ya que el 74% de los trabajadores encuestados opina que la implementación es muy importante, el 20% indica que no es necesario y el 6% no sabe su importancia. Acerca de esto, la opinión de los trabajadores coincide con la apreciación y objetivos del presente proyecto investigativo.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

3.1. INTRODUCCIÓN

El proceso investigativo tiene como fin analizar de modo sistemático, sin alterar la naturaleza de los acontecimientos, el proceso de contratación de personal en la empresa DIVICONSTRU S.A., para lo que fue necesario la aplicación de la investigación descriptiva, al estudiar minuciosamente el procedimiento del proceso de contratación de personal la investigación pudo destacar las falencias del mismo pudiendo palparlo desde los departamentos que sufren las consecuencias de no tener un departamento de recursos humanos encargado de las funciones que le corresponden a ésta área, como consecuencia se presenta un embotellamiento de tareas y sobrecarga de trabajo que conlleva a la toma de decisiones a la ligera a fin de optimizar el proceso.

El proceso inicia desde la necesidad de personal de la empresa al asumir nuevos contratos, y requiere fuerza laboral debiendo analizar desde costos de contratación hasta perfiles del personal a ser contratado, es aquí donde se presenta la problemática ya que cada contrato genera un procedimiento legal completo y vinculación laboral que es asumido por el personal de distintos departamentos que deberán atender con eficacia la necesidad compaginada a sus labores diarias correspondientes al área al que pertenecen, tomando en cuenta que la cobertura de personal para el nuevo contrato se prioriza por tener fecha límite en entrega de obras.

Otras de las novedades encontradas fue el análisis de perfil del personal, ya que tanto el personal de obra y el personal profesional deben reunir ciertos requisitos de conocimientos

básicos del trabajo que van a desempeñar, y las personas encargadas de el proceso de selección deben tener claros estos parámetros y aplicarlos empíricamente al momento de la selección y entrevista a fin de realizar una buena elección que aporte a los requerimientos de los contratos aunque este procedimiento no asegure la certeza y aumente el margen de error en la toma de decisiones.

La vinculación de personal nuevo en la empresa, aunque sea transitorio, constituye también un procedimiento adicional a cargo de las demás áreas verificar la información de los solicitantes realizar el ingreso de los mismos para procesos de pago, control y seguros es un procedimiento por el cual necesariamente debe pasar el nuevo personal. Otra de las problemáticas encontradas en el proceso investigativo fue la inexistencia de una base de datos que permita filtrar los perfiles de los candidatos lo cual facilitaría la inserción de personal capacitado para cada área requerida en los nuevos proyectos y optimizará el procedimiento de reclutamiento pero para su efectivo uso será necesario que su manejo lo realice una sola persona lo que implicaría total responsabilidad en el manejo de personal aún siendo responsable de otra área para la que fue designado al ingresar a la compañía.

Es importante recalcar que dentro de la empresa el personal debe tener claro sus tareas y la labor que cada uno debe desempeñar ya que en muchas ocasiones surge una mala distribución de las labores diarias y esto genera un alto nivel de agotamiento, sin mencionar la deficiente labor ejecutada tanto del trabajador que le compete esa área como de las labores de otras áreas asignadas, el tiempo de ejecución de ambas tareas somete a las personas a gran presión y esto por lo general les impide concentrarse para cumplir a cabalidad con su meta, más aún si no tiene un plan de trabajo establecido o no lleva un orden laboral.

Estas situaciones en empresas que no tienen un departamento encargado de las gestiones del personal generan sobrecarga a otros departamentos o demás personas que deben hacer frente a consecuencias del personal teniendo a cargo la toma de decisiones y la sobrecarga para solucionar los fenómenos que se puedan presentar producto de trabajo bajo presión y ejecución empírica de las tareas de otros departamentos.

Tomando en cuenta las situaciones descubiertas a través de las técnicas de investigación empleadas se propone la creación de un departamento de recursos humanos en la empresa DIVICONSTRU S.A. para establecer un debido orden de tareas asignadas así como la supervisión de las mismas, ésta propuesta no solo beneficiará a la empresa en el momento de reclutamiento adicional también atenderá diversas actividades que son de su competencia como las relaciones interpersonales con el personal estable de la empresa y la creación de una base de datos que permita filtrar a los postulantes para futuras necesidades de personal eventual.

3.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

El objetivo de la presente propuesta es presentar el rediseño del proceso de selección de personal de la empresa DIVICONSTRU S.A. a través de la creación de un departamento de recursos humanos, departamento que en la actualidad no posee la mencionada empresa.

3.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Cabe resaltar que ante la propuesta de la creación de un departamento especializado en recursos humanos en la empresa DIVICONSTRU S.A., esta cuenta con las instalaciones necesarias para establecer logísticamente el punto desde donde se llevará a cabo la implementación del departamento. Además se cuenta con el apoyo económico y legal de los

directivos de la empresa interesados en mejorar la administración de la plantilla de sus colaboradores con el fin de crear un excelente clima laboral y a la vez mejorar sus utilidades.

3.3.1. TOMA DE DECISIÓN.

Antes de iniciar el proceso de implementación del departamento de recursos humanos será necesaria una reunión con el comité ejecutivo donde se analizará las conveniencias de aprobar el proyecto de implementación de una nueva oficina, los recursos financieros necesarios, la jerarquía y funciones del nuevo departamento creado así como los perfiles de las personas que deben dirigirlo profesionalmente.

3.3.2. ASIGNAR OFICINA PRIVADA.

Entre los requerimientos materiales se encuentra la asignación de un espacio privado, de preferencia con una sola puerta con las seguridades debidas para mantener privados los documentos del personal, muebles de archivos físicos, computador con la programación necesaria, los archivos digitales con contraseña y demás medidas aprobadas por el comité y acordes al presupuesto de DIVICONSTRU S.A.

3.3.3. ESTABLECER TAREAS Y JERARQUÍA.

El departamento estará encargado de contratar el nuevo personal para la empresa así como la desvinculación de personal que fuere despedido, se encargará de la nómina, la creación de manual de empleados debidamente aprobado por el comité (que incluyan las políticas internas de DIVICONSTRU S.A.) realizar las gestiones sobre los beneficios del personal, legislación laboral y todo lo que compete a normas legales y seguros sociales,

procedimientos de comunicación entre departamentos, supervisión de cumplimiento de tareas, entre otras.

3.3.4. ESTABLECER LAS BASES DEL MANUAL DEL EMPLEADO.

Se establecerán tres áreas críticas en las que se priorizará la función del departamento de recursos humanos y se revisarán normas internas para analizar en estos departamentos beneficios, condiciones de trabajo y normas disciplinarias que deberán ser analizadas por el departamento legal de la empresa DIVICONSTRU S.A.

3.3.5. CONTROL DE COSTOS.

El nuevo departamento de recursos humanos deberá realizar las cotizaciones necesarias para un adecuado control de costos en el personal en el desempeño de sus labores como en los beneficios que la empresa ofrece.

3.3.6. REDISEÑO DEL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.

Al establecer un nuevo departamento jerárquico será necesario replantear el organigrama el cual tentativamente y en espera de la aprobación del comité quedará de la siguiente manera. El proceso de implementación de la propuesta se dará previa autorización debiendo estar firmada la nómina del día por cada integrante del comité.

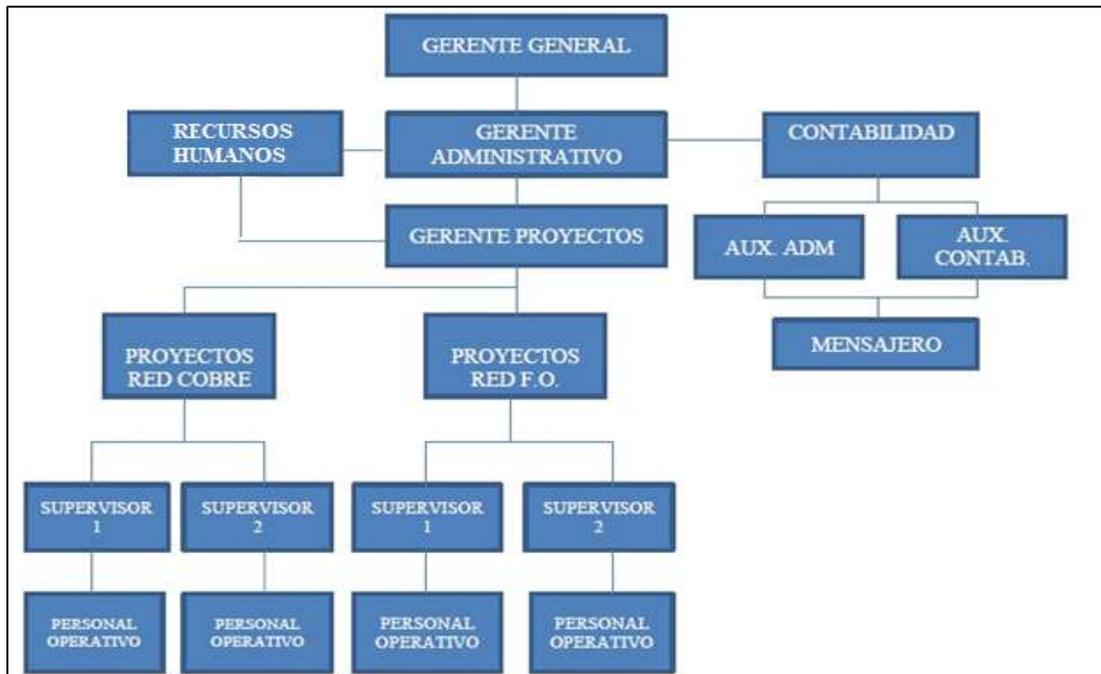


Figura 19. Rediseño del organigrama institucional de DIVICONSTRU S.A. 2017

La figura 1 del presente trabajo investigativo presenta el diseño actual de la empresa DIVICONSTRU S.A., y al llegar a este punto de la investigación, la figura 19 presenta la propuesta de cómo quedaría el organigrama institucional con la incorporación del departamento de recursos humanos. En la mencionada figura se aprecia cómo el departamento en cuestión se convierte en un soporte fundamental del gerente administrativo, en la misma línea horizontal jerárquica, convirtiéndose en el filtro para la selección y reclutamiento del personal idóneo para la empresa, así como el apoyo en la resolución de conflictos derivados de la administración de personal.

Ya dentro de la organización del departamento se presenta el sub organigrama particular presentado por la figura 20.



Figura 20. Sub organigrama de recursos humanos

NATURALEZA DEL CARGO: El Cargo nace con la necesidad presentada al no contar con una persona encargada en la Administración de Personal y que será de apoyo a la Gerencia y a todos los departamentos de la Organización en lo que respecta principalmente a Selección, Inducción, Capacitación, Salud Ocupacional, promoción y que el Personal se desarrolle.

JEFE INMEDIATO: Gerente General

3.4. PERFIL DE JEFE DEL DEPARTAMENTO.

Es necesario que el personal sea dirigido por una persona profesional especializado en disciplinas como relaciones laborales, psicología, sociología y como el requerimiento lo dice debe ser especialista en recursos humanos con título de tercer o cuarto nivel y debe pasar por una verificación previa de requisitos y conocimientos.

JEFE INMEDIATO : Gerente General

3.4.1. REQUISITOS BÁSICOS.

Entre los diferentes requisitos del perfil del presente cargo están:

- Formación profesional mínima: Tercer nivel en ingeniería en administración, ingeniería o psicología industrial.
- Experiencia mínima de 2 años, con conocimientos sólidos en legislación laboral, mediación de conflictos laborales y cumplimiento de reportes con instituciones gubernamentales de control, especialmente en lo relacionado con empresas de construcción.
- Actitudes necesarias: madurez afectiva, buenas relaciones humanas, buena salud, excelente dominio de la empatía, equilibrio entre disciplina y solidaridad laboral.

3.4.2. FUNCIONES.

Las principales funciones asignadas al jefe de recursos humanos, la presenta la tabla 12.

Tabla 12.

Funciones del jefe de recursos humanos

FUNCIONES DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> • Proveer al personal de todas las áreas de la empresa los recursos necesarios para el correcto cumplimiento de sus actividades. • Reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo cuando se presente una vacante. • Velar por el cumplimiento de las normas generales estipuladas en el reglamento interno de trabajo. • Proponer actividades extra laborales que permitan un tiempo de esparcimiento e integración para crear un excelente clima laboral de los colaboradores. • Aprobar pagos de nómina y seguridad social. • Aprobar liquidaciones definitivas de personal.

- Asesorar a los empleados en todo lo que se refiere a bienestar laboral, pagos, certificaciones y desarrollo laboral y profesional dentro de la organización.
- Controlar el presupuesto de gastos de personal contratado con la ejecución mensual para proveer de herramientas que visualicen la realidad de la empresa en este aspecto.
- Diseñar y ejecutar sistemas de evaluación de desempeño al personal.

3.5. PERFIL DEL ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

Las diferentes funciones realizadas por el jefe de recursos humanos, necesitan de un apoyo directo para la ejecución de las mismas, ya que existen detalles de operación que requieren mucho tiempo para su ejecución, tiempo que el jefe departamental debe utilizar para asistir a reuniones o dedicarse a la planeación estratégica, por ello la presente propuesta también contempla la contratación de un asistente.

3.5.1. REQUISITOS BÁSICOS.

Entre los diferentes requisitos del perfil del presente cargo están:

- Formación profesional mínima: Técnico o tecnólogo en administración, estudiante en ingeniería o psicología industrial.
- Experiencia mínima de 1 año, con conocimientos mínimos en legislación laboral, cumplimiento de reportes con instituciones gubernamentales de control, especialmente en lo relacionado con empresas de construcción.
- Actitudes necesarias: madurez afectiva, buenas relaciones humanas, buena salud, excelente dominio de la empatía, equilibrio entre disciplina y solidaridad laboral.

3.5.2. FUNCIONES.

La razón de ser del auxiliar de recursos humanos es ser siempre el apoyo incondicional en cada una de las actividades del jefe de recursos humanos, sobretodo en la elaboración de tareas operativas, con la finalidad de liberar tiempo para él, para dedicarlo más a actividades de planificación estratégica. Con su trabajo de excelencia, el auxiliar proporciona información actualizada y a tiempo para la toma de decisiones por parte tanto de su jefe inmediato superior como para los altos directivos de la organización. Sin embargo es importante resumir por escrito sus principales funciones específicas, según lo muestra la tabla 13 a continuación:

Tabla 13.

Funciones del auxiliar de recursos humanos

FUNCIONES DEL AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de todo tipo de documentos relacionados con la contratación, afiliación, actualización y liquidación del personal de la empresa. • Elaboración del pago de nómina de la entidad, pagos de aportes mensuales relacionados con la seguridad social. • Elaboración de las novedades de promociones, traslados, vacaciones, pagos parciales de cesantías y revisión de beneficios legales. • Mantener actualizadas las respectivas hojas de vida de todo el personal. • Encargarse de la fase de recepción de carpetas, selección y convocatoria a entrevistas de los prospectos para las vacantes disponibles. • Convocar al personal a reuniones solicitadas por el jefe de recursos humanos. • Convocar y ejecutar las evaluaciones del personal, según instrucciones del jefe de recursos humanos. • Demás tareas designadas por su jefe inmediato superior.

Elaboración propia

3.6. PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

3.6.1. RECLUTAMIENTO.

Según Bretones y Rodriguez (2008, pág. 101) el reclutamiento de personal es una serie de procedimientos utilizados con el fin de atraer a la empresa un número suficiente de candidatos idóneos que se ajusten en lo máximo posible a las vacantes disponibles por la organización. Bajo este concepto, y según lo determinado en el manual de funciones, es el auxiliar de recursos humanos quien inicia esta fase de reclutamiento, para facilitar la toma de decisión del mejor candidato por parte del jefe de recursos humanos. En el actual mundo moderno y globalizado existen diferentes fuentes de donde el auxiliar puede obtener candidatos idóneos.

3.6.1.1. FUENTE INTERNA.

El primer lugar donde el auxiliar puede acudir en busca de candidatos es la base de datos de la misma empresa para promover al personal que califique con el perfil. Por ello es importante mantener actualizada la base de datos de las hojas de vida. Este paso del proceso total de contratación no debería demorar más de cinco días laborables.

3.6.1.2. FUENTE EXTERNA.

Si dentro de la misma organización no se encuentra el o los candidatos idóneos, se procede a buscar candidatos en fuentes externas a la empresa. Estas principales fuentes externas de las que puede valerse el auxiliar de recursos humanos pueden ser:

- Publicación del aviso en los medios de comunicación: prensa escrita, radio, etc. La desventaja de estas fuentes es que son pagadas.

- Bolsas de empleo en internet (www.porfinempleo.com, www.multitrabajos.com, etc), las ventajas de usar estos medios es que es gratis, aunque por un módico pago, estas bases de datos hacen el trabajo de filtrar los candidatos según el perfil requerido.
- Redes sociales (facebook, twitter, linkedin, etc).
- Contactos personales (amigos, familiares, excompañeros de colegio, universidad, etc).

3.6.2. SELECCIÓN.

Esta fase tiene que ver con la elección de el o los candidatos más idóneos, según el análisis de las hojas de vida recibidas en la fase de reclutamiento. Esta etapa la componen la verificación de datos, entrevista y evaluación previa de conocimientos.

3.6.2.1. VERIFICACIÓN DE DATOS.

En esta fase, es el primer filtro para evaluar la honestidad del candidato y para ello el auxiliar de recursos humanos utiliza modernas herramientas tecnológicas y de acceso gratuito para verificación de datos de las respectivas hojas de vida, entre ellas se mencionan a continuación:

- Web site del registro civil nacional para verificación de cédula.
Link: <https://servicios.registrocivil.gob.ec/cdd/>
- Web site del Ministerio del Interior para verificación de antecedentes penales.
Link: <http://www.mdi.gob.ec/minterior1/antecedentes/>

- Web site de la función judicial del Guayas para verificación de juicios penales o de familia pendientes. Link: <http://consultas.funcionjudicial.gob.ec/informacionjudicial/public/informacion.jsf>
- Web site de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) para verificación de número convencional y dirección domiciliaria. Link: <http://soy.cnt.com.ec/cntapp/facturapdf/formulario.php>
- Web site del Ministerio de Educación para verificación de título de bachiller. Link: <http://servicios.educacion.gob.ec/titulacion25-web/>
- Web site de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT) para verificación de títulos profesionales universitarios. Link: <http://www.senescyt.gob.ec/web/guest/consultas>

3.6.2.2. ENTREVISTA.

Una vez superada con efectividad la fase de verificación de datos, el auxiliar de recursos humanos procede a llamar a entrevistas a los candidatos que han sido honestos en colocar en sus hojas de vida datos reales y verificables. Las entrevistas son realizadas por el jefe de recursos humanos para realizar un segundo filtro, antes que pasen a la entrevista con gerencia general. El objetivo de las mismas es obtener del candidato información adicional que no se refleja en la hoja de vida y para medir aspectos cualitativos de su personalidad para tomar una mejor decisión.

Para tal efecto el portal web de la Universidad Veracruzana de México publicó un artículo con las preguntas típicas que se realizan en una entrevista de trabajo normal:

- Cuéntenos acerca de usted.
- Por qué dejó su último trabajo.

- Qué experiencias tiene para el puesto que está aplicando.
- Por qué desea trabajar con nosotros.
- Qué remuneración desea alcanzar con nosotros.
- Estaría dispuesto a trabajar en horarios diferidos o fuera de la ciudad de ser el caso eventual.
- Se considera que trabaja bien en equipo.
- Por qué deberíamos contratarlo/a.
- Cuáles son sus puntos más fuertes y sus puntos más débiles?
- Entre otras a conveniencia del entrevistador.

3.6.2.3. *EVALUACIÓN PREVIA DE CONOCIMIENTOS*

Solo de ser necesario y si la vacante disponible lo amerita, se puede aplicar una prueba de conocimientos previos para medir el nivel de profundidad que el candidato posee acerca de las funciones que va a realizar y a la vez encaminarlo desde ya en un proceso de capacitación en sus puntos débiles en caso de ser contratado. Adicionalmente también se acostumbra a tomar test psicológicos con calificación cualitativa, para determinar aspectos psicológicos del candidato y confrontar los resultados con la entrevista realizada previamente. Los resultados de estos test deben ser bien interpretados por el jefe de recursos humanos, por ello es indispensable su formación profesional al respecto.

3.6.3. CONTRATACIÓN.

Una vez seleccionado el candidato idóneo que ha superado con éxito y honestidad las fases anteriores de reclutamiento y selección, empieza el proceso de contratación respectivo. Para ello se solicita al candidato seleccionado ya de manera formal, la carpeta con los siguientes documentos que respaldan la información de su hoja de vida:

- Copia de documentos personales: cédula, certificado de votación, libreta militar, licencia de conducir, etc.
- Copia de documentos de estudios: título de bachiller, título profesional, maestrías, cursos realizados, etc.
- Copia de documentos laborales: detalle de aportaciones anteriores del Instituto de Seguridad Social (IESS).
- Copia de documentos personales del/a cónyuge e hijos para efectos de cálculo de utilidades, de ser el caso.

Dentro de la fase de contratación se contempla también la inducción e inserción del nuevo contratado en la empresa.

3.6.3.1. INDUCCIÓN.

La inducción se refiere a una breve capacitación del nuevo contratado por parte de un funcionario del departamento de recursos humanos de la empresa referente a:

- Breve historia, valores corporativos y organigrama de la empresa.
- Políticas y procedimientos legales de la empresa.

- Resumen del reglamento interno
- Políticas de beneficios sociales: remuneración, permisos, vacaciones, etc.

3.6.3.2. *INSERCIÓN.*

Se refiere a un recorrido del nuevo empleado por las instalaciones de la empresa para la presentación a cada departamento estratégico de la empresa, de esta manera el empleado conoce las áreas físicas y a sus nuevos compañeros, luego se realiza la entrega formal del empleado a su jefe inmediato superior, quien a su vez le hace conocer las funciones específicas de su cargo, sus compañeros directos de trabajo, las herramientas y materiales que va a utilizar y un detalle por escrito de las políticas internas del departamento, como normas relacionadas a horarios, deberes y derechos.

3.7. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

Quizá uno de los aspectos más importante de la presente investigación es el determinar los beneficios a los que accede la empresa al implementar la presente propuesta, frente a manejar las cosas cómo se han venido realizando antes del estudio. Por lo tanto, la tabla 14 muestra relación de la situación actual frente a la futura.

Tabla 14.

Beneficios de la propuesta

SITUACION ACTUAL: SIN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SITUACION FUTURA: CON DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de selección precario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de selección moderno.
<ul style="list-style-type: none"> • Nulo uso de tecnología en verificación de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de datos de candidatos por medio de herramientas tecnológicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de profesional calificado para todo el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal del departamento tiene conocimientos profesionales y experiencia comprobada.
<ul style="list-style-type: none"> • Personal desmotivado y olvidado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal motivado y capacitado para aumentar su productividad.
<ul style="list-style-type: none"> • Errores frecuentes por falta de capacitación y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de precisión y efectividad de los empleados debido a la constante evaluación y evaluación.
<ul style="list-style-type: none"> • No existe base de datos de hojas de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de base de datos como fuente interna para mejorar la calidad de la toma de decisiones.

3.8. COSTOS

La empresa Diviconstru al Implementar un Departamento de Recursos Humanos con el Jefe de Recursos humanos y Su respectivo Auxiliar para Comenzar estaría dispuesto a Pagar en Sueldo lo detallado en el Siguiete Cuadro.

CARGO	SALARIO
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	800
AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	400

CONCLUSIONES

Después de realizar la presente investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

- Se realizó el rediseño del proceso de selección de personal de la empresa DIVICONSTRU S.A. a través de la implementación de un departamento de recursos humanos para mejorar la calidad de selección del personal idóneo.
- Se analizó el proceso actual de selección de personal de la empresa DIVICONSTRU S.A. para determinar puntos fuertes y débiles y así estructurar una propuesta válida para resolver la problemática descrita.
- La metodología utilizada para realizar las encuestas a los empleados, ayudó a obtener información de primera mano de la percepción que los colaboradores de DIVICONSTRU S.A. tienen acerca de la forma en que la empresa realiza sus procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Toda la información anterior sirvió para diseñar la mejor propuesta relacionada con la implementación de un Departamento especializado en las tareas relacionadas con el desarrollo y potencialización del talento humano y todos los recursos necesarios para ello.
- De no ser factible la ejecución de la propuesta desarrollada en el presente estudio, la directriz de la misma quedaría disponible para el análisis y posible implementación a futuro por parte de otros investigadores del tema.

RECOMENDACIONES

- Profundizar el cuestionario utilizado en las encuestas a los empleados para determinar nuevas variables que amplíen la percepción que los empleados tienen acerca de la atención y preocupación de los directivos de la empresa a sus colaboradores, en todas las etapas que conforman el proceso completo de selección y promoción del personal.
- Ampliar el marco teórico para conocer nuevas teorías y experiencias que otros autores e investigadores acerca de éxitos obtenidos con otros proyectos relacionados al presente y así enriquecer su contenido y propuesta, así como los conceptos básicos para entender las reglas que rigen la administración de personal en todas las empresas a nivel mundial.
- Potencializar el diseño de la propuesta para cubrir y superar las expectativas de directivos y empleados para lograr el mejor clima organizacional que asegure la necesidad de la presencia de un departamento que lo mantenga y lo desarrolle para alcanzar los objetivos empresariales.
- Rediseñar la descripción de puestos de cada colaborador para fortalecer el manual de funciones, políticas y procedimientos, entre ellos darle primordial atención a la capacitación permanente para mejorar la productividad empresarial y promover el crecimiento profesional de cada colaborador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bateman, T., & Snell, S. (2009). Administración. *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGrawHill.
- Bretones, F., & Rodríguez, A. (2008). Recultamiento y selección de personal y acogida. Madrid.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. *El capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill.
- Definiciones ABC. (03 de diciembre de 2016). *La Entrevista*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/comunicacion/entrevista-2.php>
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. *11va.*, Pag. 162. México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. *11ava.*, Pag. 91. México: Pearson Educación.
- Dolan, S., Valle , R., & Jackson, S. (2007). La Gestión de Recursos Humanos. México: McGrawHill.
- Fundamentos de Administración. (2009). *Teoría Genral y Proceso Adminsitrativo*. México: Pearson.
- Gómez, C. (Enero de 2013). *Diseño Curricular por competencias*. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos96/el-diseno-curricular-por-competencias/el-diseno-curricular-por-competencias.shtml>
- Grados, J. (2009). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Trillas.
- Guzmán, C. (16 de Marzo de 2013). *Importancia del Departamento de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/16/importancia-del-departamento-de-rrhh/#>
- Hernandez y Rodríguez, S. (2011). Introducción a la Administración. En E. y. Teoría General Administrativa: Orígen. México: McGrawHill Educación.

- INEC. (2015). *Encuesta del INEC revela la situación actual de empleo en Ecuador*.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGrawHill.
- Koontz,, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración*. En U. P. Empresarial. México: McGrawHill.
- López, F. (2011). *La Administración de Recursos Humanos en las PYME*. México: Ed. PEARSON EDUCACIÓN.
- López, F., Casique, A., & Ferrer, J. (2011). *La Administración de Recursos Humanos en las PYMES*. México: Pearson.
- Marc Bacchetta, E. J. (2009). *LA GLOBALIZACIÓN Y EL EMPLEO INFORMAL EN LOS PAÍSES EN DESARROLLO*.
https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/jobs_devel_countries_s.pdf.
- Maristany, J. (2009). *Tratado de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Martínez, A. (2007). *La Investigación Educativa*. En C. Teóricas. España: McGrawHill.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Rabouin, R. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Significados. (06 de Diciembre de 2016). *La Encuesta*. Obtenido de
<https://www.significados.com/encuesta/>
- web y empresas. (16 de Enero de 2016). Obtenido de
<http://www.webyempresas.com/funciones-del-gerente-de-recursos-humanos/>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.

ANEXOS

Evidencias fotográficas



Empleados de DIVICONSTRU S.A.



Encuesta a empleados de DIVICOSNTRU S.A.



Encuesta a empleados de DIVICOSNTRU S.A.



Directivos de la empresa DIVICONSTRU S.A.



Entrevista a Directivos de la empresa DIVICONSTRU S.A.



Entrevista a Directivos de la empresa DIVICONSTRU S.A.