



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR LA CONTRATACION DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA PASOLCUB CIA. LTDA.

**Trabajo de Titulación previo la obtención del título de Tecnólogo en
Administración**

AUTORA:

Gómez Aricapa, Kelly

TUTOR:

Ing. Toapanta Cisneros, Keyerman

Quito, 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Kelly Gómez Aricapa**, declaro bajo juramento que la investigación es absolutamente original, autentica, es de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Kelly Gómez Aricapa

C.C: 1759372731

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **Kelly Gómez Aricapa** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 1759372731 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado **ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR LA CONTRATACION DE PEROSNAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA PASOLCUB CIA. LTDA.** con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de Productividad.

Kelly Gómez Aricapa

C.C: 1759372731

Quito, 10/02/2023

ÍNDICE

ÍNDICE.....	I
LISTA DE FIGURAS.....	III
LISTA DE TABLAS.....	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
CAPÍTULO I	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3. JUSTIFICACIÓN	4
1.4. OBJETIVOS	6
1.4.1. Objetivo general	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
1.5. MARCO TEÓRICO.....	7
1.5.1. Antecedentes investigativos	7
1.5.2. Contenido de un manual interno de selección	8
1.5.3. Clasificación de manuales	8
1.5.4. Selección de personal	11
1.6. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	16
CAPÍTULO II.....	17
2.1. MAPEO DE INVOLUCRADOS.....	17
2.2. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	18
CAPÍTULO III	20
3.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS	20
3.2. ÁRBOL DE OBJETIVOS	21
CAPÍTULO IV.....	22
4.1. DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	22
4.2. MARCO LÓGICO	23
CAPÍTULO V	26
5.1. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	26
5.1.1. Manual.....	26
5.1.2. Metodología de la investigación.....	27

5.1.3.	Enfoque de la investigación.....	27
5.1.4.	Tipo de investigación	28
5.1.5.	Población y muestra	28
5.1.6.	Recopilación de datos	29
5.2.	PROPUESTA.....	32
5.2.1.	Resultados de la encuesta	32
5.2.2.	Descripción de la propuesta.....	42
5.2.3.	Presupuesto de la propuesta.....	54
5.2.4.	Propuesta para medir la productividad	55
CAPÍTULO VI.....		56
6.1.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	56
6.1.1.	Recursos	56
6.1.2.	Presupuesto.....	57
CAPÍTULO VII.....		59
7.1.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
7.1.1.	Conclusiones.....	59
7.1.2.	Recomendaciones	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fases para la selección de personal	13
Figura 2 Mapa de involucrados.....	17
Figura 3 Árbol de problemas	20
Figura 4 Árbol de objetivos	21
Figura 5 Diagrama de estrategias.....	22
Figura 6 Conocimiento de manual.....	32
Figura 7 Importancia del manual	33
Figura 8 Proceso de selección.....	34
Figura 9 Importancia del puesto	35
Figura 10 Conocimiento de procesos de selección.....	36
Figura 11 Proceso basado en competencias.....	37
Figura 12 Relación entre perfil profesional y responsabilidad	38
Figura 13 Importancia de las destrezas y habilidades.....	39
Figura 14 Conocimiento de competencias.....	40
Figura 15 Implementación de manual.....	41
Figura 16 Convocatoria.....	43
Figura 17 Entrega CV	44
Figura 18 Depuración de CV	44
Figura 19 Verificar datos	45
Figura 20 Entrevista.....	46
Figura 21 Selección de personal	49

Figura 22 Inducción52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz T	16
Tabla 2 Matriz de análisis de involucrados.....	18
Tabla 3 Matriz marco lógico.....	23
Tabla 4 Población	29
Tabla 5 Conocimiento de manual	32
Tabla 6 Importancia del manual	33
Tabla 7 Proceso de selección	34
Tabla 8 Importancia del puesto.....	35
Tabla 9 Conocimiento de procesos de selección	36
Tabla 10 Proceso basado en competencias	37
Tabla 11 Relación entre perfil profesional y responsabilidad	38
Tabla 12 Importancia de las destrezas y habilidades	39
Tabla 13 Conocimiento de competencias	40
Tabla 14 Implementación de manual	41
Tabla 15 Formulario descripción del puesto.....	42
Tabla 16 Ponderación de resultados	50
Tabla 17 Presupuesto propuesta.....	54
Tabla 18 Propuesta de productividad.....	55
Tabla 19 Presupuesto referencial	57
Tabla 20 Cronograma de actividades.....	58

RESUMEN

En el estudio actual se elaboró un manual de selección de personal para el proceso de selección de personal en la empresa PASOLCUB CIA. LTDA., en donde se evidenció que muchos de los trabajadores contratados en áreas específicas al interior de la empresa han sido seleccionados por amistad, recomendación y se vincularon de manera espontánea y empírica sin ningún proceso de selección para cubrir una vacante en específico. Para el desarrollo se utilizó un enfoque mixto de la investigación, el tipo de investigación explicativa, descriptiva y documental. Se aplicó la encuesta de 10 preguntas cerradas a 22 colaboradores de la empresa donde los resultados se plasmaron en tablas y figuras donde se corroboró que la empresa no cuenta con un manual para la selección de personal. De ahí la importancia de establecer un conjunto de estándares y criterios claros y coherentes para el proceso de selección de personal de la organización elaborar el manual de selección de personal. En la recopilación de información se evidenció que la empresa no cuenta con una manual de selección de personal y para contar con personal se realiza mediante asignaciones que no siguen un proceso equitativo para los postulantes. Finalmente, se implementó la propuesta basada en competencias pues en términos de seleccionar y contratar a los empleados adecuados con las habilidades y competencias necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva. Este enfoque ayuda a asegurar que los candidatos elegidos tengan las habilidades y conocimientos necesarios para hacer frente a los retos del trabajo.

ABSTRACT

In the current study, a personnel selection manual was prepared for the personnel selection process in the company PASOLCUB CIA. LTDA., where it was evidenced that many of the workers hired in specific areas within the company have been selected by friendship, recommendation and were linked spontaneously and empirically without any specific selection process to fill a vacancy. For the development, a mixed approach to research was used, the type of explanatory, descriptive and documentary research. The survey of 10 closed questions was applied to 22 employees of the company where the results were reflected in tables and figures where it was confirmed that the company does not have a manual for the selection of personnel. Hence the importance of establishing a set of clear and coherent standards and criteria for the organization's personnel selection process, preparing the personnel selection manual. In the collection of information, it was evidenced that the company does not have a personnel selection manual and to have personnel it is done through assignments that do not follow an equitable process for applicants. Finally, the competency-based proposal was implemented in terms of selecting and hiring the right employees with the necessary skills and competencies to do their job effectively. This approach helps ensure that successful candidates have the necessary skills and knowledge to meet the challenges of the job.

Capítulo I

1.1. Antecedentes

Cuando una empresa requiere contratar personal, los procesos de selección deben generar grandes beneficios para la misma, pero al mismo tiempo trae grandes beneficios para el nuevo colaborador.

Cada vez en un mundo mucho más globalizado las empresas u organizaciones buscan aumentar su potencial y solo es posible contar con un gran equipo de trabajo. El desarrollo para las empresas se cimienta en el talento humano mismos que debe estar acorde con los requerimientos y filosofía organizacional pues esto generará un valor agregado a sus compañeros para cumplir con los objetivos. (Guillén, 2012)

Como afirma Talero (2018):

La selección de personal es una actividad propia del área de recursos humanos donde participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es seleccionar al candidato para un cargo específico más idóneo considerando su potencial y capacidad de ajuste. Con esto la empresa considera una serie de pasos que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras

Hoy en día las empresas u organizaciones a nivel mundial no solo se enfocan en buscar personal con talento, sino que también posean habilidades cognitivas el cual son necesarias para el desarrollo de la empresa. evidentemente conservar una adecuada relación entre colaboradores y las estrategias que presenta la empresa es la visión de la selección y reclutamiento de personal en el mundo.

El área de Recursos Humanos coincide con la consolidación y el nacimiento para la búsqueda y selección de personal al interior de las empresas u organizaciones, con ello se busca lograr que los o el candidato entreguen todo su aporte y conocimiento para cumplir la metas y objetivos propuestos, pero al mismo tiempo se busca satisfacer las necesidades fisiológica, sociales y de superación de la persona.

En el Ecuador no preexisten lineamientos de cómo realizar una correcta dirección respecto a la selección y reclutamiento de personal. De ahí que la gran parte de las empresas presentan inconvenientes, debilidades y falencias en el proceso de vinculación de nuevo personal provocando un estancamiento con pérdida de tiempo y recursos.

Para los procesos de selección y contratación para funcionarios públicos la normativa vigente es la LOSEP “Ley Orgánica de Servicio Público” el cual busca seleccionar a los mejores candidatos en cargos específicos.

Hoy en días es mínima la cantidad de empresas que implementan procesos adecuados en el reclutamiento de personal por competencias laborales sin considerar que éste es el eje que permite a las empresas alinear los valores organizacionales y que los trabajadores lo integren. Cuando un trabajador es integrado a una empresa sin cumplir con las actitudes para un cargo en específico la empresa debe incurrir en gastos en capacitaciones que generan erogaciones financieras además el tiempo que se necesita para que adquiera las competencias necesarias a pesar de que no se llegan a cubrir las habilidades para el puesto.

La empresa PASOLCUB CIA. LTDA., se encuentra ubicada en la ciudad de Quito es una empresa dedicada a la elaboración de productos 100% naturales, con 14 años de experiencia en el mercado nacional. La investigación se enfoca en la elaboración de un manual de selección y

reclutamiento de personal con la finalidad de mejorar los procesos, rendimiento y contratación en la empresa.

Las falencias que se han podido evidenciar como la contratación de personal se la realizar sin un previo análisis del puesto a ocupar, las habilidades y destrezas que debe cumplir, necesidad de ocupar un puesto, minimizar gastos en el proceso de selección y contratación lo que ha conllevado a un rendimiento bajo en las actividades, mal clima laboral, renunciaciones, pérdida de imagen y reputación de la empresa, rotación de personal y en casos más extremos despidos.

La presente propuesta se va a desarrollar en 8 capítulos los mismos que se inicia por el capítulo 1 en donde se describen los antecedentes del estudio a nivel macro, meso y micro, luego el planteamiento del problema, la justificación del estudio, el marco teórico para cerrar con la matriz de problemas T.

En el capítulo 2 se realiza un gráfico con el mapeo de involucrados y su análisis respectivo análisis para el capítulo 3 se plasma el árbol de problemas y objetivos los cuales va a permitir tener una visión mucho más clara de la problemática.

El capítulo 4 corresponde muestra el diagrama de estrategias y marco lógico. Con estos parámetros se procede a realizar la propuesta en el capítulo 5. Para el capítulo 6 se describe los recursos administrativos que se utilizaron para la elaboración del trabajo de investigación.

Finalmente, el capítulo 7 presenta las conclusiones y recomendaciones que surgieron del estudio. Cerrando con las referencias bibliográficas que se utilizaron en el presente estudio.

1.2. Planteamiento del Problema

La empresa PASOLCUB CIA. LTDA., con 17 años en el mercado se dedica a la elaboración de productos alimenticios como café, habas, proteínas entre otras. Donde se ha detectado ciertas falencias en los procesos de producción, almacenamiento, comercialización

detectándose incumplimiento de cronogramas en entregas, pérdida de información de pedidos y documentación, desaprovechamiento de recursos por la inobservancia o negligencia de los colaboradores que muchas de las veces desconocen de los procesos esto acompañado de la falta de coordinación entre el personal de la empresa ha traído como consecuencia una mala imagen para esta.

Esto ha dado en evidencia que muchos de los trabajadores contratados en áreas específicas al interior de la empresa han sido seleccionados por amistad, recomendación, se vincularon de manera espontánea y empírica o por la reducción de costos que envuelve el realizar un proceso de selección para cubrir una vacante en específico. Como consecuencia de ello la empresa mantiene la necesidad de contar con un manual de selección por competencia para tener cimientos sólidos en la selección del personal.

1.3. Justificación

Para cualquier empresa u organización el desarrollo y la eficiencia dependerán en amplia medida del personal con el que cuenta, así como la administración de este. En este sentido se concederá importante el desarrollo del presente estudio ya que el proceso de reclutamiento selección y contratación de personal permite canalizar una mejor búsqueda y selección de posibles candidatos para una vacante. Y dentro del grupo de candidatos seleccionar al candidato idóneo por sus conocimientos, actitudes y habilidades como resultado de ello presenten un desempeño adecuado en el puesto asignado.

El manual de selección se transforma en un documento importante pues ayuda en la revisión, evaluación y actualización de todas las actividades para un fin en específico pues permite orientar cuales son las responsabilidades y actividades dentro de cada grupo humano que tiene la

empresa. Así mismo se transforma en una estrategia de adiestramiento y formación para el personal que ingresa.

Al utilizar un manual de selección de personal por competencias laborales quienes obtendrán el mayor beneficio serán los socios y accionistas ya que se podrá demostrar que el personal nuevo incorporado cuenta con la capacidad experiencia liderazgo y habilidades para resolver problemas en el área asignada.

Así mismo este evita que exista sobrecarga laboral, información repetida, reducir la explicación de instrucciones al nuevo colaborador que se une a la función, pues con la aplicación del manual se espera exista un incremento de las mediciones respecto a cómo se encuentra la eficiencia de la empresa y la productividad.

Las empresas cuentan con múltiples áreas que entregan su aporte para el crecimiento y desarrollo de la empresa por esta razón es que hoy en día estas manejan procesos de selección diferente con distintos formatos como la entrevista, uso de evaluaciones para medir en conocimiento, requerimientos específicos para áreas, entre otras, esto hace que el desarrollo en el proceso de selección sea diferente y en cada una con su respectivo grado de importancia para las empresas.

Como justificación practica los grandes beneficiarios del actual estudio será todo el personal que conserva una relación directa con el área de recursos humanos quienes tienen la responsabilidad de reclutar al personal correcto para un puesto es específico. A pesar de que este proceso lo realiza el área de selección se trabaja conjuntamente de forma interdisciplinaria con otras áreas.

Por tal razón es de gran importancia realizar el manual para los procesos de selección pues ayuda a conseguir un conocimiento mucho más amplio en los requerimientos de cada área antes

de iniciar un proceso de selección de la misma manera contribuye para la empresa con conocimiento cuando inicia un proceso.

Contar con una manual autorizado, estructura y definido ayuda a que la información con la que cuenta el documento sea utilizada como permanente consulta, pero al mismo tiempo se transforme en apoyo para la mejora continua en las actividades, establecer controles administrativos, facilidad en la toma de decisiones

Por consiguiente, la empresa al contar con un recurso humano eficaz y eficiente puede cumplir con las metas y objetivos planteados de ahí el presente estudio este gran interés práctico para la empresa y que esta logre una ventaja competitiva frente a sus competidores. Y el grupo se pueda consolidar por su extraordinario desempeño.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Desarrollar un manual que describa el proceso de selección de personal en la empresa PASOLCUB CIA. LTDA.,

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual y/o problemática de la empresa
- Identificar cuáles son las etapas y elementos claves en el proceso de selección y contratación.
- Establecer procedimientos en el manual de selección de personal para mejorar la contratación y productividad del personal.

1.5. Marco teórico

1.5.1. Antecedentes Investigativos

Los estudios mencionados se convierten en aporte para el proyecto pues permitieron conocer diferentes procesos de reclutamiento, selección, evaluación y contratación de personal de tal forma logra tener un mayor entendimiento respecto al tema de estudio.

La tesis realizada por Alvarado (2014) para optar por el título de Psicólogo Industrial titulada “El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado Gamos de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”. En su estudio determina que al utilizar métodos de selección de personal se debe exigir la verificación de su experiencia laboral en base a las referencias esto con la finalidad de contratar al personal idóneo para la vacante que pueda existir, así como en su propuesta plantea que el diseño del instructivo para la selección, reclutamiento y evolución deben ser considerados los jefes superiores esto con el fin de garantizar el cumplimiento y tomar medidas correctivas necesarias a tiempo.

Por otra parte, el trabajo de titulación de Pesantes (2015) titulado “El Proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujilí”. En donde los resultados que obtuvo fue identificar que el desempeño laboral se relaciona con el grado de conocimiento y competencias en función del puesto que desempeña esto es un factor importante previo a su contratación. Por otra parte, el autor concluye que la entrevista directa muestra que muchos colaboradores no realizan actividades de acuerdo con el as funciones y competencias profesionales asignadas.

1.5.1.1. Manual.

Es un documento que permite detallar las políticas de una empresa con relación a procedimientos, terminología, formas de actuar y otros. Estas manuales son de gran importancia para comunicar la política y normas en una organización al mismo tiempo estas se las diseñan para mejorar y promover la comunicación interna entre los distintos niveles jerárquicos. (Asanza et al., 2016)

Ahora bien, de acuerdo con el sitio web Los Recursos Humanos (2023) un manual tiene las siguientes funciones:

El manual de organización de recursos humanos resume las políticas más importantes y procedimientos en relación con la gestión de recursos humanos para toda la organización y sus subsidiarias. Este manual estará sujeto a las disposiciones de la legislación laboral vigente de cada país. El manual está destinado a servir como un árbitro y ser una guía para los empleados a tiempo completo y los empleados temporales de la organización.

1.5.2. *Contenido de un Manual Interno de Selección*

El contenido de este manual aborda los distintos procesos de selección y contratación de personal en donde se incluye la entrevista, evaluaciones, referencias, exámenes físicos y médicos, orientación hacia nuevos empleados, mecanismos de pago a los empleados, despidos, manuales de conducta, compensaciones, horarios de trabajo y muchas otras en beneficio hacia los colaboradores de la empresa. (Garaicoa & María, 2017)

1.5.3. *Clasificación de Manuales*

Al ser un manual una herramienta que la empresa u organización utiliza para un determinado fin es decir se la emplea es útil para todos los que le crean. Por ello existen distintos tipos de manuales que se describen a continuación.

1.5.3.1. Por su Contenido.

Describe el contenido del manual que se requiere cubrir a todas distintas las variedades de materias entre ellas se cita:

Manual de Organización:

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones con las que se van a desarrollar dentro de la organización. (Garaicoa & María, 2017)

Manual de Políticas:

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones y lineamientos previamente establecidos. (Garaicoa & María, 2017)

1.5.3.2. Por su Función Específica.

Es un documento que proporciona orientación y dirección en un área particular de una organización. Este tipo de manual se centra en una función específica de la empresa y brinda información detallada sobre los procesos y procedimientos relacionados con esa función, entre ellas tenemos:

Manual de Producción:

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería, control de producción), es tan

agradecida, que, en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente. (Ojeda, 2014)

Manual Técnico:

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". (Ojeda, 2014)

1.5.3.3. Manual General.

Manual General de Procedimiento

Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar. (Herrera, 2021)

Manual General de Políticas

Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo con condiciones generales. (Herrera, 2021)

1.5.3.4. Manual Específico.

Manual Específico de Reclutamiento y Selección:

Se refiere a una parte de un área específica (personal), y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización. (Herrera, 2021)

Manual Específico de Políticas de Personal:

Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc. (Herrera, 2021)

1.5.4. Selección de Personal

Para O Riordan (2017) La selección es un proceso que involucra múltiples etapas, desde la revisión de currículums y solicitudes de empleo hasta entrevistas, pruebas de habilidades, verificación de referencias y evaluaciones de antecedentes.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016):

Es un proceso de previsión elije a cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto).

Finalmente, Deloitte (2019) citan:

Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En este sentido la selección de personal es un proceso estratégico y sistemático que permite el uso de técnicas adecuadas en la búsqueda del personal indicado para un puesto específico. con ello el postulante debe someterse a múltiples pruebas que permitan validar su contratación en la empresa u organización ya que el aspirante debe llenar y cumplir las expectativas que tiene la empresa para la cual se postuló y más adelante pueda ser contratado. (Salguero, 2016)

Esta selección al ser un proceso que parte de un grupo de postulantes hacia el objetivo final se seleccionar un individuo que mejor se adapta a los requerimientos y necesidades del puesto de

trabajo, pero al mismo tiempo debe alinearse con las metas y objetivos de la organización. (Sánchez, 2020)

Existen ciertos parámetros para la selección de personal entre los cuales Panchana (2015) se presentan a continuación:

- **Las Bases de la Selección de Personal:**

Este parámetro permite comprar y elegir la información que se desea extraer sobre el puesto a cubrir y las competencias deseadas como variable independiente y los candidatos que se presenten como variable independiente.

- **Recopilación de Información Sobre el Puesto:**

Descripción y análisis del puesto. - Concentrando aspectos extrínsecos (requisitos previos) e intrínsecos (cargo).

Técnicas de incidentes críticos. – debe enfocarse en particularidades deseables e indeseables que se deben analizar en los futuros candidatos.

Solicitud de personal. - es la orden que emite el gerente solicitando ocupar una vacante.

Análisis del puesto en el mercado. - se desarrolla cuando en la empresa no existe información respecto a requisitos y particularidades esenciales para un nuevo puesto es ahí donde se deben analizar o investigar estas características en otras empresas

Perfil del puesto de trabajo. - plantea una hipótesis aproximada respecto al contenido y lo que exige el puesto.

1.5.4.1. Importancia

Dentro de la empresa parte de la competitividad es el equipo de trabajo es así que cada miembro aporta con un toque de aporta con ingenio soluciones inteligencia y creatividad que

permiten optimizar el funcionamiento de la misma. por tal razón para las organizaciones atraer al mejor talento es parte de una estrategia empresarial. (Garaicoa & María, 2017)

Por lo tanto, encontrar un nuevo colaborador con las habilidades y requerimientos indispensables que le permitan desempeñar las funciones de la vacante no es una tarea fácil, pues se deberá examinar a todos los candidatos y descartar aquellos que no cumplan.

1.5.4.2. Etapas de Selección de Personal

Figura 1

Fases para la selección de personal

Fase 1

- Preselección

Fase 2

- Realización de pruebas

Fase 3

- Entrevistas

Fase 4

- Elección del nuevo candidato

Fase 5

- Contratación e inducción

Nota: Adaptado de Manual de Reclutamiento, por Espinosa & Tigse, 2012

Preselección

Al momento de hacer de conocimiento público una vacante, es natural que el número de candidatos que presenta una oferta de trabajo sea elevado por lo que es necesario encontrar un mecanismo que permita reducir el número de postulantes a una cantidad adecuada que permita realizar pruebas a posterior. (Municipalidad de San Francisco del Valle, 2018)

Realización de Pruebas

“Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato” (Municipalidad de San Francisco del Valle, 2018, p. 26). Dentro de esta tenemos:

- Pruebas psicológicas
- Pruebas de desempeño
- Pruebas de conocimiento

Entrevistas

Una vez realizadas las pruebas, se habrá conseguido reducir el número de candidatos, llegando a esta fase se procede a conocerlos de forma individual atendiéndoles en una entrevista personal. El objetivo no es otro que corroborar que la información que se ha obtenido sobre el candidato en las pruebas anteriores es correcta, los tipos de entrevista (Panchana, 2015):

- No dirigida y dirigida
- Panel de entrevista
- De estrés

Elección de un Nuevo Candidato

Luego de la fase de entrevista la cantidad de candidatos es mínima y el área de recursos humanos tiene la tarea de seleccionar al candidato que crean conveniente. En algunas empresas luego de la decisión realizan procesos de chequeos médicos y de superar esta fase son incorporados a la empresa. (Panchana, 2015)

Contratación

Concluido el proceso de selección se abre paso a las siguientes actividades:

- Comunicación de resolución y solicitud de información al candidato seleccionado
- Elaborar el contrato y su firma
- Inserción de información en la base de datos de Recursos Humanos
- Inducción del nuevo empleado

1.6. Definición del Problema Central (Matriz T)

Tabla 1

Matriz T

Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Los recursos se pierden por la contratación de personal no capacitado en el desempeño de funciones	El personal que se vincula a la empresa PASOLCUB CIA. LTDA. lo hace sin llevar a cabo ningún proceso de selección para cubrir una vacante en específico				El personal que se vincula con los conocimientos requeridos para un puesto específico.
Fuerza impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas bloqueadoras
Incorporar personal con las competencias en función del cargo a desempeñar	1	5	2	4	La inadecuada selección de personal
Desarrollar de forma eficaz las tareas asignadas	2	4	1	5	Indiferencia en el cumplimiento de las actividades confiadas
Considerar el potencial alto del personal	2	4	1	4	Carencia de políticas en la selección de personal por competencias
Capacidad para adaptarse en el entorno laboral	1	4	5	3	Aplicación de métodos empíricos entorno a la selección y contratación de personal

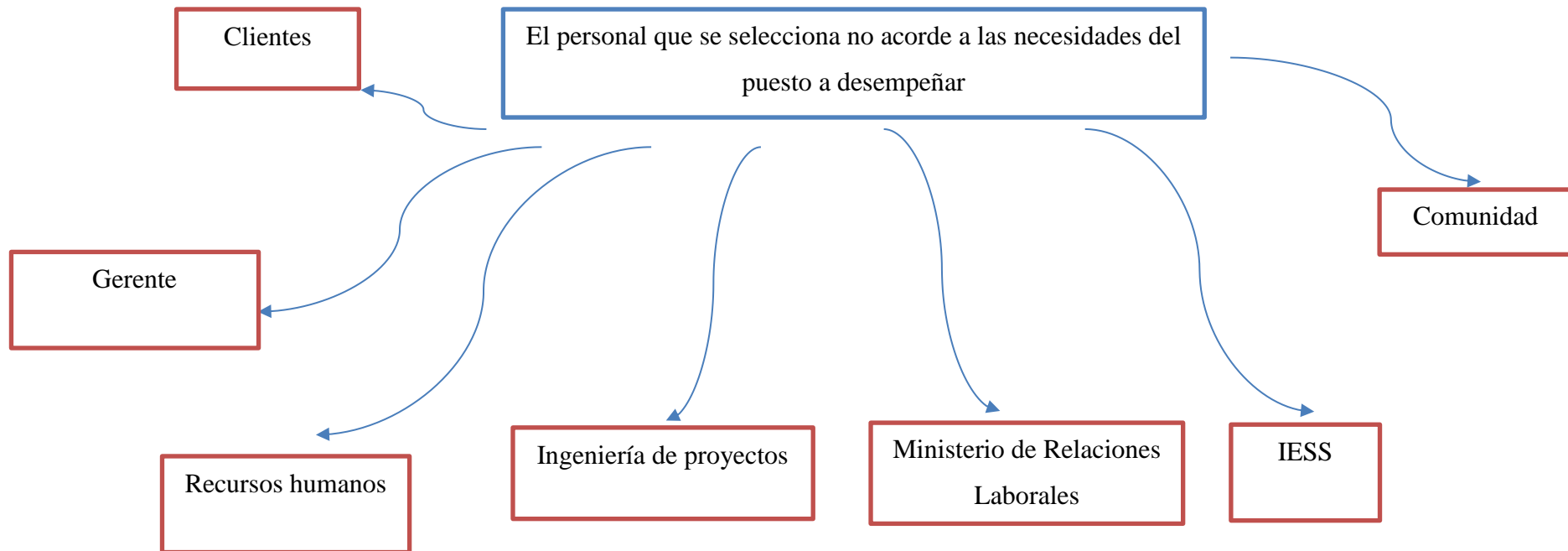
CAPÍTULO II

2.1. Mapeo de Involucrados

Este es un medio que permite evaluar el entorno y características de un proyecto y los indistintos intereses de los individuos que apoyan o no al proyecto en el cual se pueden adecuar estrategias para cumplir la aceptación y acogida de el mismo creando éxito o fracaso.

Figura 2

Mapa de involucrados



2.2.Análisis de Involucrados

Tabla 2

Matriz de análisis de involucrados

Actores involucrados	Interés sobre el problema central	Problemas percibidos	Recursos, capacidades, mandatos	Interés del proyecto	Potenciales conflictos
Ministerio de lo Laboral	Cumplimiento de normas, reglamentos y leyes	Incumplimiento de normativas	Códigos de trabajo, leyes, recurso humano	Reducir la deserción laboral y absentismo	Dificultad en aplicar la selección de perfiles por competencias
IESS	Cumplir con normativas	Poca importancia a la normativa	Reglamentos internos	Eliminar procesos inadecuados de selección de personal	Inadecuada actuación por parte de los directivos para mejorar la situación actual
Recurso humano	Reducir y eliminar la selección y contratación de personal no capacitado.	Personal contratado por amistades, empíricamente.	Crear políticas de contratación	Incorporar dentro de la empresa una forma adecuada	La empresa considera como un

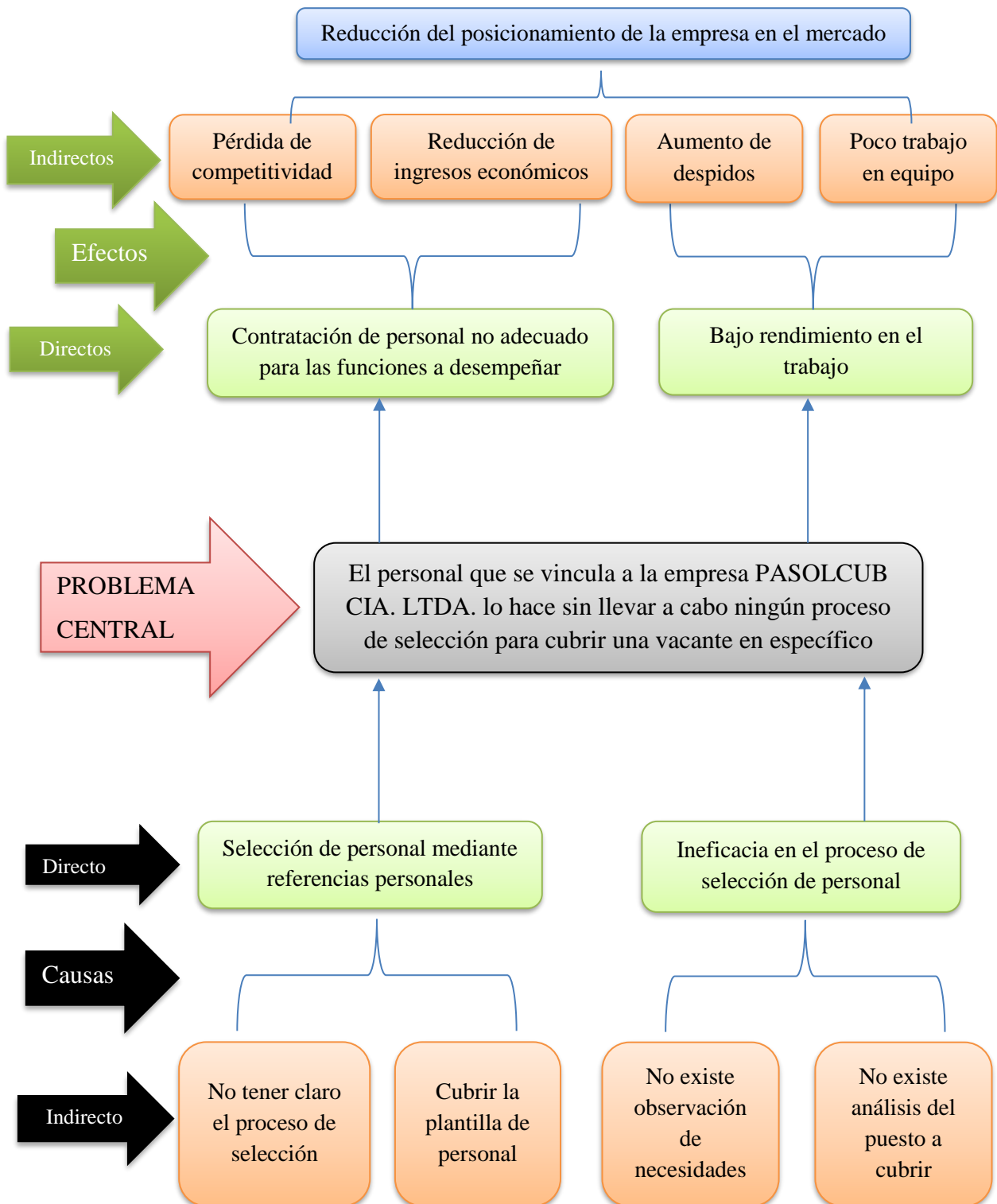
					para la contratación de personal	gasto innecesario y no una inversión.
Clientes	Evitar dificultades en los procesos de atención	Personal no cuenta con el conocimiento necesario	Ley del consumidor, Art. 92	del Recibir los productos servicios satisfacción.	los o con productos	Aumento de costos en la elaboración de productos
Sociedad	Talleres que se basen en valores con el fin de eliminar una selección inequitativa.	Desinterés social	Recurso económico Recurso humano	Mejorar procesos selección	los de	Poco conocimiento respecto al tema
Gerente	Contar con un adecuado manual de selección y contratación	Bajo rendimiento del personal en áreas específicas	Reglamento interno	Incrementar y mejorar rendimiento y productividad	y el y	Personal que se resista al cambio

CAPÍTULO III

3.1. Árbol de Problemas

Figura 3

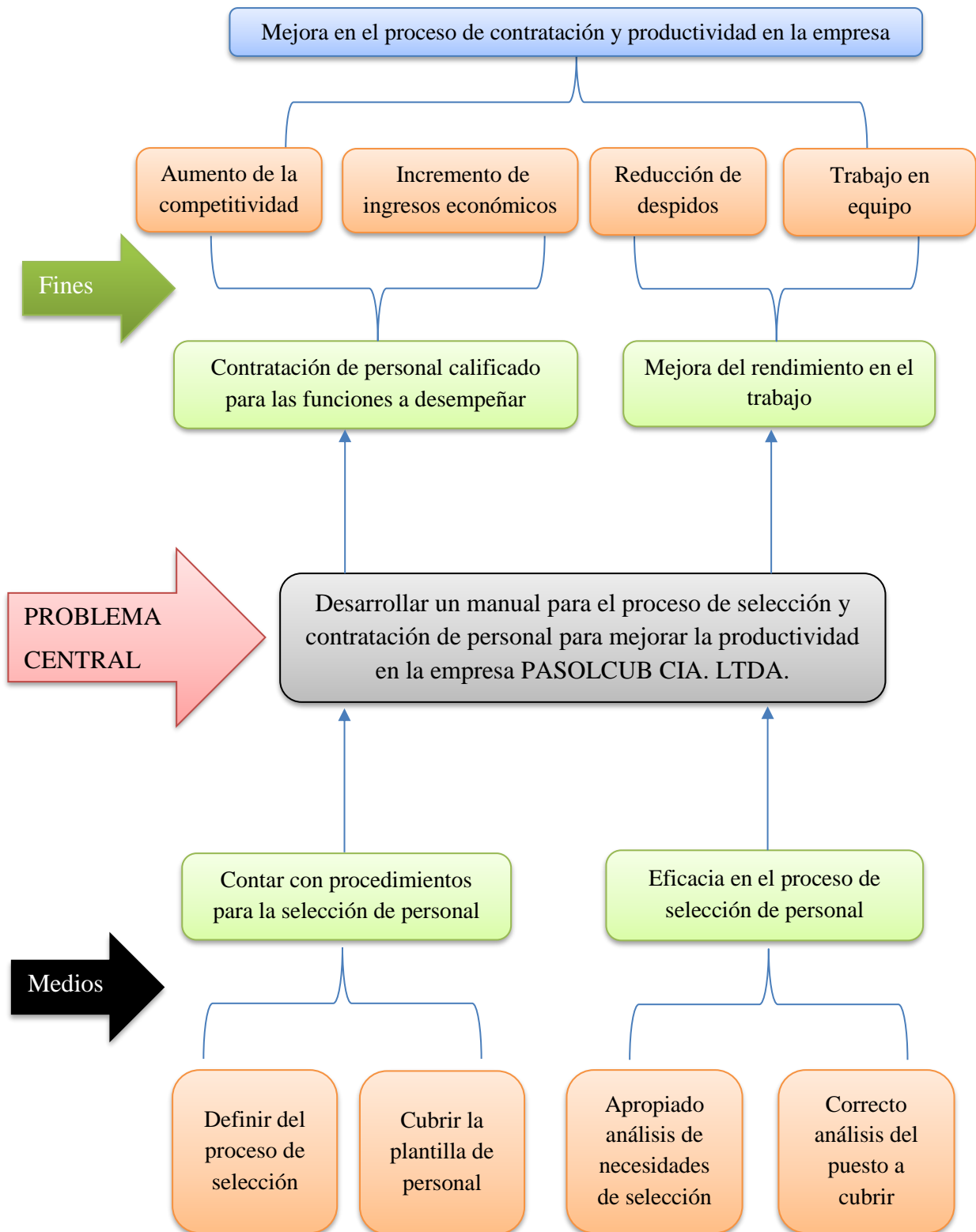
Árbol de problemas



3.2. Árbol de Objetivos

Figura 4

Árbol de objetivos

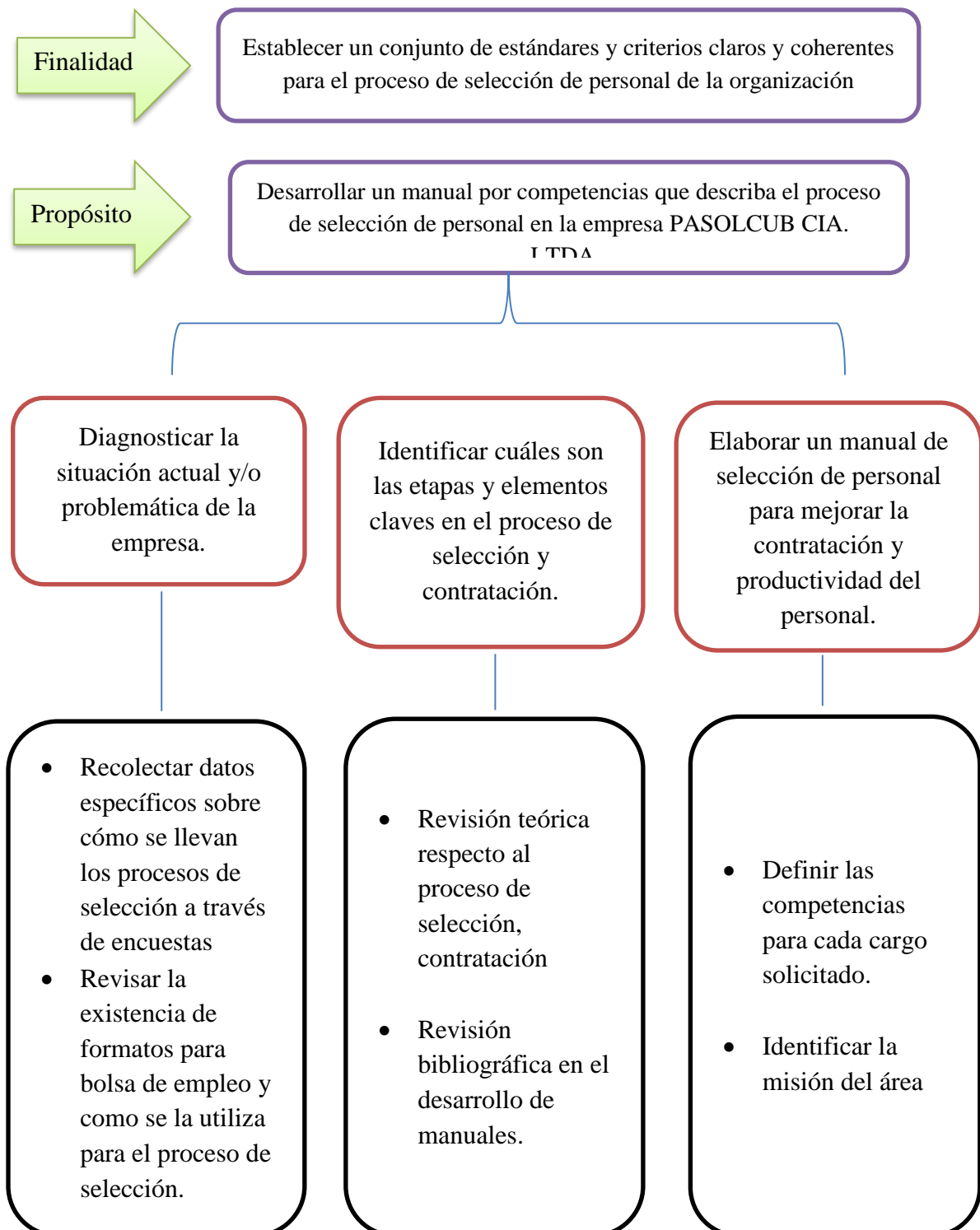


CAPÍTULO IV

4.1. Diagrama de Estrategias

Figura 5

Diagrama de estrategias



4.2. Marco Lógico

Tabla 3

Matriz marco lógico

Finalidad	Indicadores	Medios para verificación	Supuestos
Establecer un conjunto de estándares y criterios claros y coherentes para el proceso de selección de personal de la organización	Mejora de la productividad en la empresa en el 80% para el año 2023.	Encuestas realizadas al área de recursos humanos. Análisis del Clima laboral	Reducir la mala utilización de recursos al interior de la empresa.
Propósito	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Desarrollar un manual por competencias que describa el proceso de selección de personal en la empresa PASOLCUB CIA. LTDA.,	Se ha evidenciado que la empresa cuenta con el 55% del personal con competencias para desarrollar sus actividades específicas	Por medio de encuestas aplicadas al personal de la empresa	Contar con personal capaz en la empresa
Componentes	Indicadores	Medios para verificación	Supuestos
Diagnosticar la situación actual y/o problemática de la empresa.	Actualmente la empresa cuenta en áreas específicas con personal calificado,	Realizando evaluaciones de satisfacción a los clientes,	La empresa cuenta con procesos idóneos para seleccionar y

	pero se pretende incorporar a la empresa el 90% del personal según los requerimientos en cada área de la empresa para el año 2023.	proveedores y directivos que mantienen relación con la empresa	contar el personal calificado
Identificar cuáles son las etapas y elementos claves en el proceso de selección y contratación.	Personal calificado	Normativa legal Evaluar si la empresa dispone de normativas	Insuficientes recursos para la realización de los procesos
Elaborar un manual de selección de personal para mejorar la contratación y productividad del personal.	Cumplir con los objetivos que se ha planteado la empresa para el año 2023.	Informes de evaluación	Incorporar a la empresa profesionales que tengan las actitudes necesarias para el cargo en específico a desempeñar
Actividades	Presupuesto	Medios de verificación	Supuestos
Efectuar evaluaciones según el perfil que se necesite	Recursos tecnológicos \$50.00	Encuestas	
Definir las actitudes necesarias	Materiales didácticos \$25.00	Datos estadísticos de las encuestas	Falta de interés por parte de los

	Proyector		directivos de la empresa
Alinear cuales son las competencias según el perfil específico que requiera la empresa	Agendas	Informes de gestión	
Definir cuáles serán las competencias según el perfil de cargo		Facturas	Ausencia de colaboración por parte de los colaboradores de la empresa
Socializar como se desarrollarán las competencias en los trabajadores			
Socializar los beneficios que entrega la implementación del manual de selección por competencias			Dificultades para la implementación del manual

CAPÍTULO V

5.1. Antecedentes de la Propuesta

Con el paso de los años las empresas en el Ecuador han ido implementando procesos de selección de personal por competencias laborales siendo esta un método de gran aplicación. Al ser una actividad que tiene la responsabilidad los recursos humanos donde su objetivo es seleccionar al personal idóneo para desarrollar funciones específicas. Bajo este preámbulo en la empresa PASOLCUB CIA. LTDA., se crea la necesidad por implementar procesos de selección pues un inadecuado proceso se traduce en costos adicionales por costos que se puedan generar por la inobservancia o negligencia de los colaboradores que muchas de las veces desconocen de los procesos.

5.1.1. *Manual*

Es un documento que permite detallar las políticas de una empresa con relación a procedimientos, terminología, formas de actuar y otros. Estas manuales son de gran importancia para comunicar la política y normas en una organización al mismo tiempo estas se las diseñan para mejorar y promover la comunicación interna entre los distintos niveles jerárquicos.

5.1.1.1. **Funciones del Manual**

Ahora bien, de acuerdo con el sitio web Los Recursos Humanos (2023) un manual tiene las siguientes funciones:

El manual de organización de recursos humanos resume las políticas más importantes y procedimientos en relación con la gestión de recursos humanos para toda la organización y sus subsidiarias. Este manual estará sujeto a las disposiciones de la legislación laboral vigente de cada país. El manual está destinado a servir como un árbitro y ser una guía para los empleados a tiempo completo y los empleados temporales de la organización.

5.1.1.2. Objetivos del Manual

Pero al mismo tiempo prestan objetivos específicos los cuales son:

- Facilitar y establecer los derechos, obligaciones, roles y responsabilidades de la empresa como organización.
- Proporcionar y establecer los derechos, obligaciones, privilegios, roles y responsabilidades del management y los empleados de la organización.
- Establecer un enfoque sistemático para la gestión de las políticas, sistemas, procedimientos y prácticas del del recurso humano establecer y mantener un ambiente libre de peligros y un trabajo saludable.
- Ofrecer toda la información acerca de cómo la empresa quiere que se realicen determinados procedimientos.

5.1.2. Metodología de la Investigación

Es el conjunto de técnicas, procedimientos que se construyen durante la investigación o estudio que se realice para generar y construir conocimiento en el cual se va a describir y exponer varios criterios y enfoques cuantitativo y cualitativo. (Baena, 2017)

5.1.3. Enfoque de la Investigación

Cuantitativo: permite realizar el estudio de los fenómenos y establecer las teorías planteadas mediante la medición, interpretación y análisis estadístico, numérico de datos compilados de cuestionarios, basándose en los datos numéricos que permite relacionar distintas situaciones y explicar un fenómeno en específico. (Baena, 2017)

Cualitativo: es el conjunto de técnicas que permite tener una visión a nivel general respecto a la percepción de las personas en un tema particular con la ayuda de ideas que permitan comprender como la problemática es percibida por la población de esta manera se

puede identificar las opciones que se relacionan con esta. Generalmente este enfoque es muy utilizado en las ciencias naturales, biología, entre otras. (Baena, 2017)

5.1.4. Tipo de investigación

5.1.4.1. Explicativa

Es un tipo de investigación que se utiliza con mucha frecuencia con ella se busca plantear causa y efecto permitiendo probar teorías, encontrar razones por la cual se presenta un fenómeno, permite la recopilación de datos como fuentes bibliográficas, artículos para lograr una comprensión mucho más extensa del tema posteriormente obtener conclusiones del estudio. (Borja, 2016)

5.1.4.2. Descriptiva.

Esta investigación busca caracterizar al objeto, población o fenómeno que se estudia, pero sin explicar el porqué de ellas. Este es una metodología más usada en la investigación cuantitativa, busca recopilar información en gran medida para obtener conclusiones. (Borja, 2016)

5.1.4.3. Documental.

“La investigación documental es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías” (Borja, 2016). Esta permite la recolección de datos de forma lógica, elaborar instrumentos de investigación y encontrar fuentes de investigación.

5.1.5. Población y Muestra

5.1.5.1. Población

“La población se conoce como el conjunto o grupo de individuos, elementos que se va a realizar el estudio” (Otzen & Mantreola, 2017). Para el estudio la población esta estará

conformada por colaboradores de la empresa PASOLCUB CIA. LTDA., este valor de la población es un valor finito.

Tabla 4

Población

Descripción	N°
Colaboradores	22

5.1.5.2. Muestra.

“Es una parte específica de la población en el cual los individuos comparten particularidades similares” (Otzen & Mantereola, 2017). Al tener un valor poblacional pequeño y que no se va a tener problemas para el manejo de datos se utiliza el mismo valor de la población por lo tanto no se aplica formulas estadísticas de muestreo.

5.1.6. Recopilación de Datos

5.1.6.1. Cuestionario.

Para el proceso de recopilación de datos para conocer cuál es la situación actual de la empresa en cuanto a cómo se llevan los procesos de selección y contratación se utiliza un cuestionario estructurado por 10 preguntas cerradas.

5.1.6.2. Modelo de Encuesta.

Instrucciones: Lea detenidamente y marque con una X en la respuesta que usted considere

I. ¿Sabe si la empresa cuenta con un manual de selección de personal?

Si ()

No ()

II. ¿Considera que es de gran importancia para el dpto. de Recursos Humanos contar con un manual de selección de personal para la empresa?

Si ()

No ()

III. ¿Conoce respecto al proceso de selección de personal por competencias?

Si ()

No ()

IV. ¿Cuándo se contrata personal usted cree que el candidato elegido tiene la capacidad para desempeñar un puesto requerido?

Si ()

No ()

V. ¿Conoce sobre los procesos que desarrolla la empresa para realizar la selección de personal?

Si ()

No ()

VI. ¿Al momento de ser contratado usted siguió un proceso de selección basado en competencias?

Si ()

No ()

VII. ¿Considera que existe relación entre el perfil profesional y las responsabilidades del cargo?

Si ()

No ()

VIII. ¿Considera que las destrezas y habilidades se deben considerar para participar en ascensos al interior de la empresa?

Si ()

No ()

IX. ¿Respecto a las competencias profesionales conoce con cuales usted debería contar según el área de trabajo y las actividades que realiza?

Si ()

No ()

X. ¿Considera que la implementación de un manual de selección va a satisfacer los requerimientos y necesidades de la empresa?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU APORTE

5.1.6.3. Tabulación de Datos

Una vez recopilada la información se la tabula con la ayuda de programas informáticos como Microsoft Excel el cual es de gran ayuda para la creación de gráficos y tablas estadísticas que permitan una mayor comprensión de los datos.

5.2. Propuesta

5.2.1. Resultados de la Encuesta

5.2.1.1. ¿Sabe si la empresa cuenta con un manual de selección de personal?

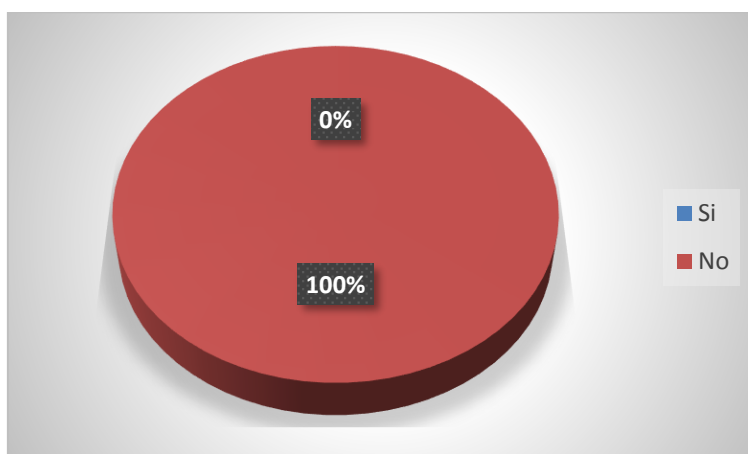
Tabla 5

Conocimiento de manual

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	22	100%
Total	22	100%

Figura 6

Conocimiento de manual



Análisis: De los encuestados el 22% si sabe que la empresa no cuenta con un manual de selección de personal y el 0% si conoce.

5.2.1.2. ¿Considera que es de gran importancia para el dpto. de Recursos Humanos contar con un manual de selección de personal para la empresa?

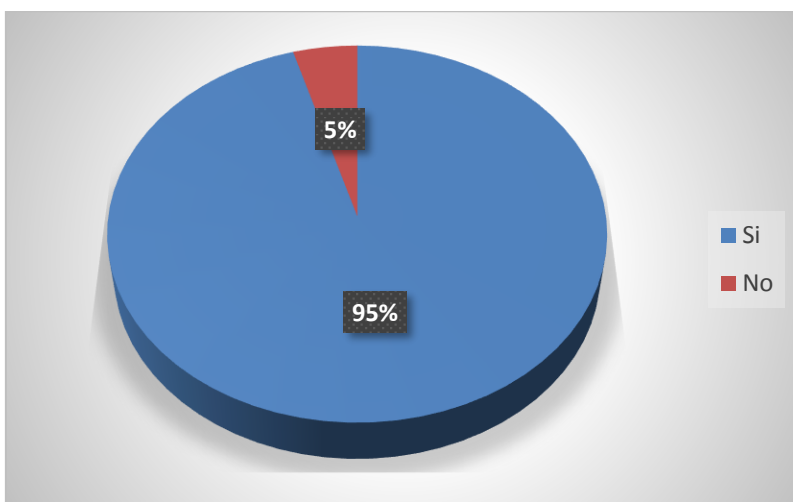
Tabla 6

Importancia del manual

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	95%
No	1	5%
Total	22	100%

Figura 7

Importancia del manual



Análisis: El 95% de las personas encuestadas si considera que es de gran importancia para el dpto. de Recursos Humanos contar con un manual de selección de personal para la empresa mientras que el 5% responden que no es importante.

5.2.1.3. ¿Conoce respecto al proceso de selección de personal por competencias?

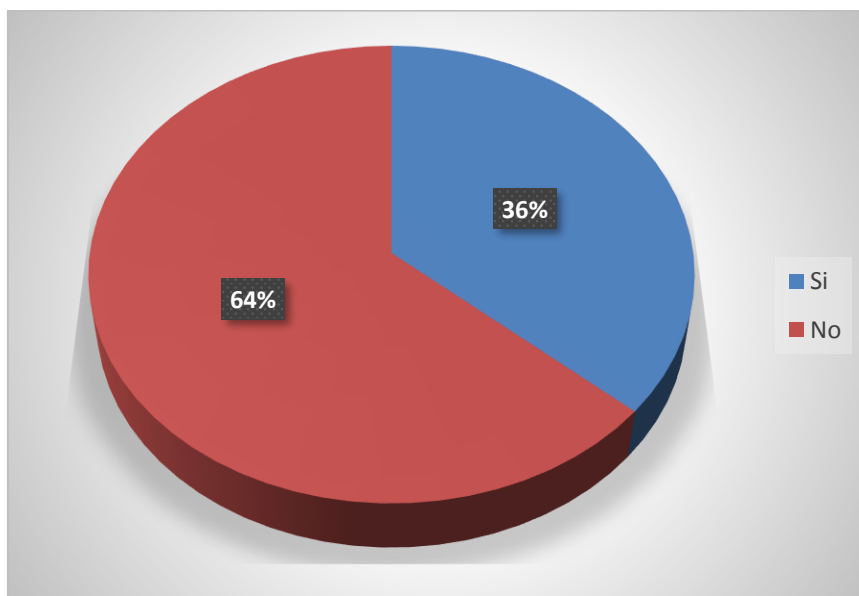
Tabla 7

Proceso de selección

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	36%
No	14	64%
Total	22	100%

Figura 8

Proceso de selección



Análisis: Con el 64% responde que si conoce respecto al proceso de selección de personal por competencias y el 36% mencionan que no conocen.

5.2.1.4. ¿Cuándo se contrata personal usted cree que el candidato elegido tiene la capacidad para desempeñar un puesto requerido?

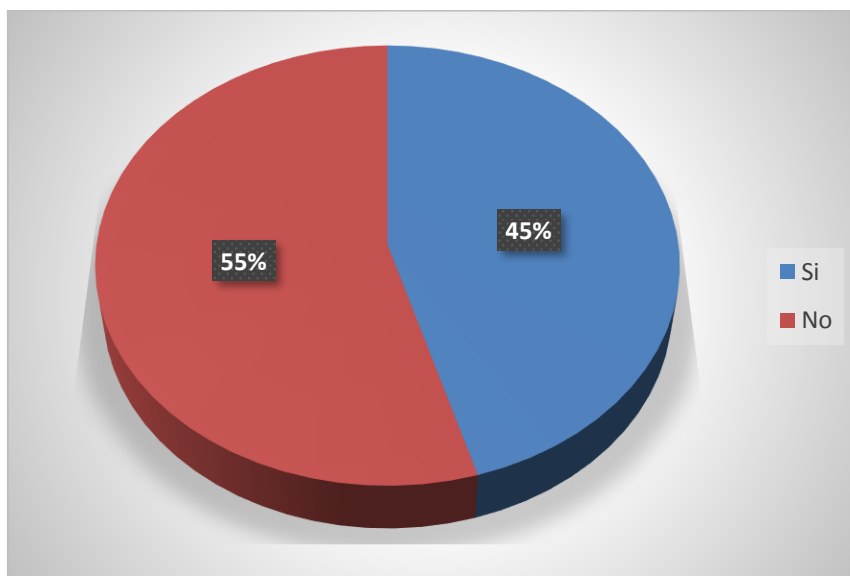
Tabla 8

Importancia del puesto

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	45%
No	12	55%
Total	22	100%

Figura 9

Importancia del puesto



Análisis: del total de encuestados el 55% afirma que cuándo se contrata personal consideran que el candidato elegido no tiene la capacidad para desempeñar un puesto requerido y el 45% si lo tiene.

5.2.1.5. ¿Conoce sobre los procesos que desarrolla la empresa para realizar la selección de personal?

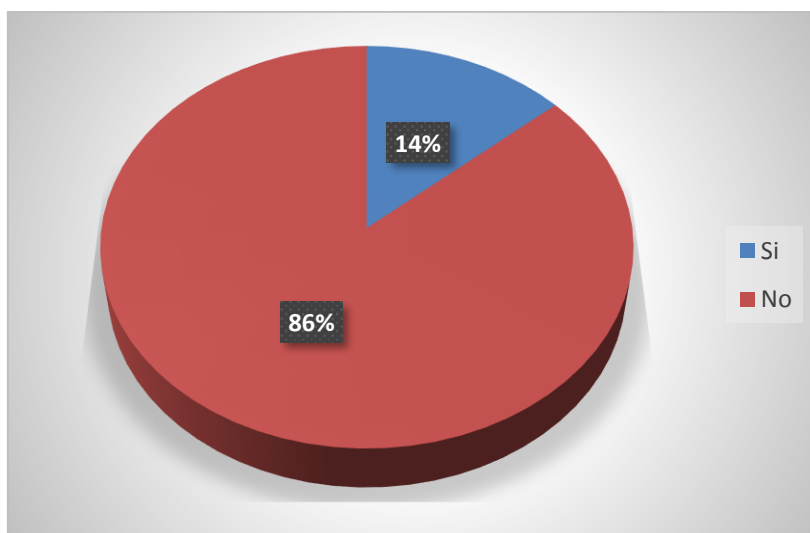
Tabla 9

Conocimiento de procesos de selección

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	14%
No	19	86%
Total	22	100%

Figura 10

Conocimiento de procesos de selección



Análisis: Respecto a los procesos que desarrolla la empresa para realizar la selección de personal el 86% responde que si conoce y el 14% menciona que no.

5.2.1.6. ¿Al momento de ser contratado usted siguió un proceso de selección basado en competencias?

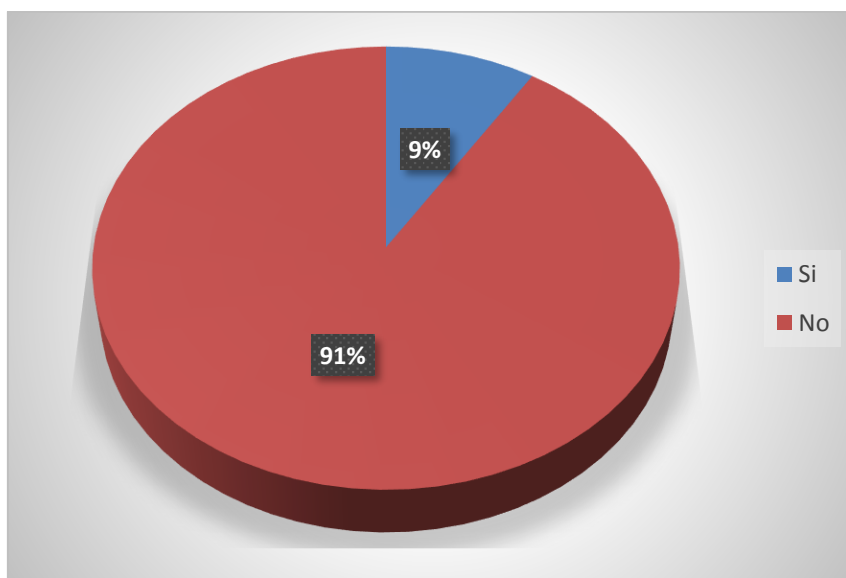
Tabla 10

Proceso basado en competencias

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	9%
No	20	91%
Total	22	100%

Figura 11

Proceso basado en competencias



Análisis: de las personas encuestadas en sus respuestas con el 91% mencionan que al momento de ser contratado no siguieron ningún proceso de selección basado en competencias y el 9% respondió que si en alguna ocasión.

5.2.1.7. ¿Considera que existe relación entre el perfil profesional y las responsabilidades del cargo?

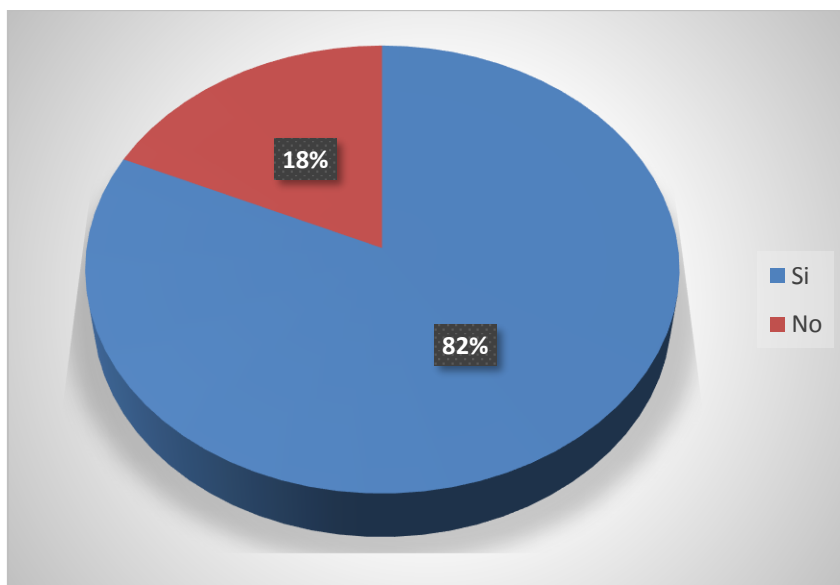
Tabla 11

Relación entre perfil profesional y responsabilidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	82%
No	4	18%
Total	22	100%

Figura 12

Relación entre perfil profesional y responsabilidad



Análisis: con el 82% los encuestados si consideran que existe una relación entre el perfil profesional y las responsabilidades del cargo versus el 18% que opinan que no existe relación alguna.

5.2.1.8. ¿Considera que las destrezas y habilidades se deben considerar para participar en ascensos al interior de la empresa?

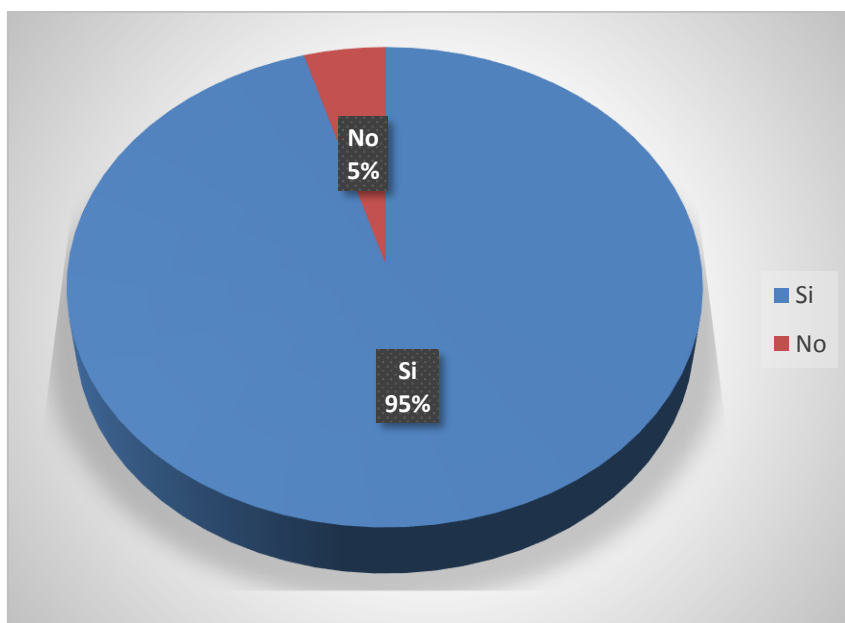
Tabla 12

Importancia de las destrezas y habilidades

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	95%
No	1	5%
Total	22	100%

Figura 13

Importancia de las destrezas y habilidades



Análisis: Los encuestados respondieron con el 95% que si se debe considerar las destrezas y habilidades para participar en procesos de ascensos al interior de la empresa y el 5% opina que no se debe considerar.

5.2.1.9. ¿Respecto a las competencias profesionales conoce con cuales usted debería contar según el área de trabajo y las actividades que realiza?

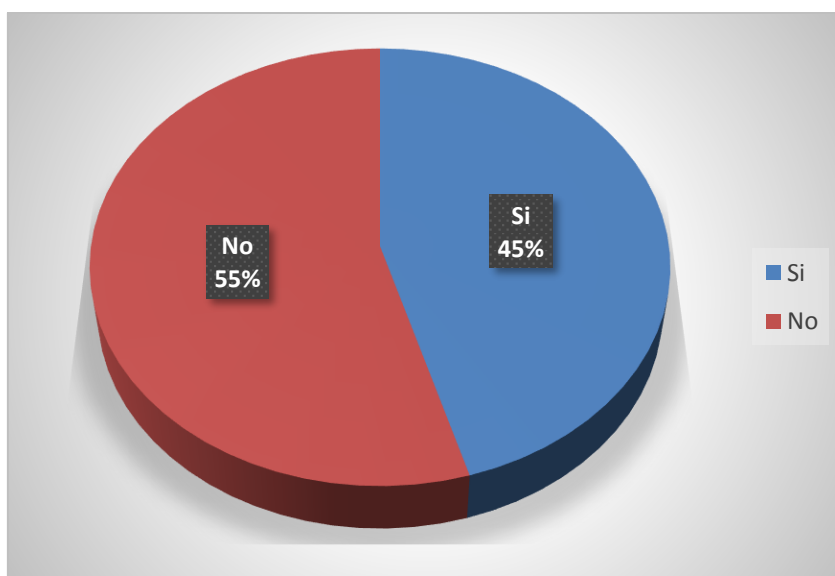
Tabla 13

Conocimiento de competencias

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	45%
No	12	55%
Total	22	100%

Figura 14

Conocimiento de competencias



Análisis: Con el 55% de los encuestados no considera a las competencias profesionales como parte esencial para la ejecución de las actividades según al área de trabajo, mientras que el 45% opina que si es fundamental.

5.2.1.10. ¿Considera que la implementación de un manual de selección va a satisfacer los requerimientos y necesidades de la empresa?

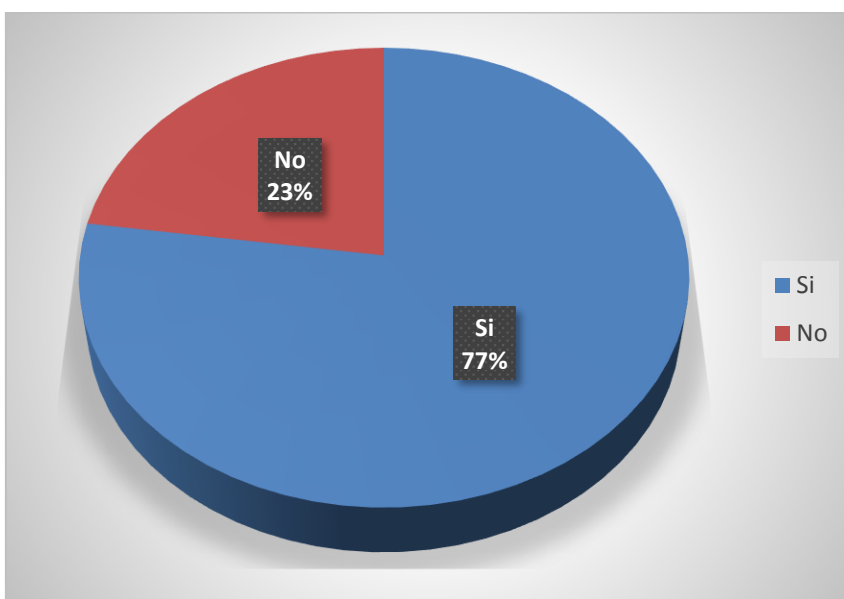
Tabla 14

Implementación de manual

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	77%
No	5	23%
Total	22	100%

Figura 15

Implementación de manual



Análisis: las personas encuestadas con el 77% opinan que la implementación de un manual de selección si va a satisfacer los requerimientos y necesidades de la empresa por otra parte el 23% opina que no lo va a hacer.

5.2.2. Descripción de la Propuesta

Al instante de realizar la selección de personal no se definen con exactitud las necesidades, descripción o análisis del puesto promoviendo que la selección de personal se realice de forma empírica y por ello se propone la implantación de este.

5.2.2.1. Análisis y Detección de Necesidades

Tabla 15

Formulario descripción del puesto

Datos de identificación			
Cargo:		Sueldo	
Área		Supervisor	
No de puesto			
Requisitos formales			
Nivel de instrucción			
Experiencia			
Conocimientos específicos			
Requerimientos			
Actividades del puesto a cubrir			
Actividad 1			
Actividad 2			
Actividad No			
Competencias:			
Habilidades:			
Conocimiento de herramientas informáticas:			
Entorno Laboral:			
Observaciones:			

5.2.2.2. Convocatoria

La empresa debe realizar la convocatoria una vez realizado el análisis de la necesidad del puesto a cubrir junto con el área de recursos humanos y la gerencia. Para ello se debe realizar la convocatoria mediante medios de comunicación digital o según la empresa considera necesario con la finalidad de garantizar un proceso competitivo, igualitario y concurrente de manera que se garantice una correcta selección del personal.

Figura

16

Convocatoria



Nota: la figura describe un modelo de convocatoria al proceso de selección.

5.2.2.3. Admisión de Hojas de Vida

La documentación entregada por los postulantes se recibe y se verifica la información para comprobar que estos cumplen con el perfil del puesto a cubrir. Detallando cuales son las competencias, destrezas y habilidades para que se realice y ejecución correcta en las actividades laborales.

Figura 17*Entrega CV*

Nota: La figura describe un ejemplo de la entrega de CV, por iStock, (2023).

(<https://www.istockphoto.com/es/ilustraciones/hoja-de-vida-oficial-de-polic%C3%ADa>)

5.2.2.4. Depuración de Hojas de Vida

Según las necesidades de la empresa el área de recursos humanos debe en esta etapa realizar una intervención con una primera depuración con personas que no cumplen con el perfil que requiere la empresa.

Figura 18*Depuración de CV*

Nota: la figura muestra una representación de la depuración de CV, por Amaury, 2020 ((<https://ensegundos.do/2020/06/15/11-cosas-que-no-debes-poner-en-tu-curriculum-si-quieres-encontrar-trabajo/>))

5.2.2.5. Confirmación y Verificación de Datos

Se debe obligatoriamente comprobar los datos del postulante, las referencias laborales y personales junto con datos que permita evidenciar la idoneidad mediante la acreditación de su título profesional con el registro de la SENECYT.

Figura 19

Verificar datos



Nota: La figura describe la verificación de datos del candidato, por Data Mentor, 2023, (<https://www.data-mentor.com/portfolio-item/confirmacion-datos/>)

5.2.2.6. Entrevistas

Una vez ya seleccionado a los candidatos que tengan el perfil requerido se procede a realizar una serie de pruebas, en este proceso se utiliza la técnica del Assessment Center el cual consiste en una serie de evaluaciones de habilidades que permite conocer al candidato ideal para el puesto.

Figura 20

Entrevista



Nota: describe la entrevista, por Talentos, 2019, (https://medium.com/@talentos_64698/selecci%C3%B3n-por-assessment-center-5f97648fe4f8)

5.2.2.7. Aplicación de Assessment Center.

Al describir esta técnica se puede comprender como un método fuerte para identificar y evaluar distintas competencias profesionales. La evaluación se la realiza mediante pruebas situacionales en la cual los candidatos son observados por un equipo de personas con la experiencia y especialidad específica junto con el área de recursos humanos. Estas evaluaciones para su realización se deben contar con la infraestructura adecuada.

Cuando una situación es compleja los recursos logísticos serán de mayor exigencia para su realización de ahí que es recomendable aplicar ejercicios o evaluaciones lo más aproximado a la realidad. A continuación, se plantea algunas metodologías.

- **Estudio de Caso**

Permite plantear un suceso que esté relacionado con la vida real, simulada presentado una serie de instrucciones que se deben seguir con ello se puede presentar conclusiones y tomar decisiones a seguir. En la aplicación de este método como ejemplo se solicita plantear una solución para el caso siguiente:

Se llama a una reunión para realizar la revisión respecto a cómo va el avance en la entrega de pedidos donde se manifiesta que se están presentado inconvenientes con el avance

de entrega por lo que no se está llegando al objetivo planteado según el cronograma determinado. ¿Qué consideras que puede estar malogrando?

- El personal de entrega no tiene la experiencia necesaria
- El cronograma está mal establecido
- Falta de colaboración por parte de las tras áreas

- **Análisis en Base al Trabajo**

Este ejercicio presenta limitaciones flexibles son de tipo practico y completo que las tareas en el cual se involucra una parte del trabajo o actividades que se desarrollan son necesidad de contar con supervisión a pesar de que el evaluador entrega asesoría y apoyo. En la aplicación de este método como ejemplo se solicita plantear una solución para el caso siguiente:

Se tiene dos proyectos: P1 y P2. El P1 tiene una probabilidad de éxito del 26% con una relación costo-beneficio de \$ 15.000,00 USD y una probabilidad de fracaso del 76% representando una pérdida de \$ 1.500,00 USD mientras que el P2 presenta una probabilidad de éxito del 71% con un costo-beneficio de \$ 4.000 USD, el 31% de fracaso con una pérdida de \$ 1.900 USD ¿Cuál optaría?

- P1
- P2
- Falta información
- Indiferente

- **In Basket**

Para esta prueba se presenta varios documentos que permiten simular distintos procedimientos administrativos referentes al trabajo en el cual se le plantea al postulante de como trataría distintas situaciones. Lo que se busca es evaluar cuál es su forma de planificar, organización, trabaja, gestionar el tiempo, entre otras. Es decir, se mide la forma en que una

persona maneja su puesto de trabajo. Para la aplicación de este método como ejemplo se solicita plantear una solución para el caso siguiente:

El supervisor debe ausentarse algunos días por motivos personales, por lo que el jefe de planta encomienda a un colaborador que atienda los asuntos pendientes que dejó el supervisor. El colaborador se da cuenta que el supervisor tiene trabajo pendiente como elaborar informes, contestar email con requerimientos de materia prima, elaborar planillas para los proveedores. Para ello el colaborador cuenta con un día para solventar los pendientes ya que por temas de cambio y remodelación no se va a prestar atención por lo tanto cada pendiente debe resolverse. ¿Cómo procederías?

- Dar un flujo de avance y priorizar los pendientes
- Solicitar una prórroga con los involucrados
- Delegar funciones

- **Ejercicios prácticos**

Este tipo de pruebas se las realiza con la finalidad de comprobar cuáles son las habilidades específicas que tiene el candidato proporcionando evidencia válida que representa una presión distinta a la que se experimenta en una situación real en el cual la evaluación se fundamenta con el resultado o desarrollo de la actividad o la unión de ambas. Para la aplicación de este método como ejemplo se solicita plantear una solución para el caso siguiente:

Se solicita elaborar una modificación en los procesos de elaboración, pero durante la revisión se percatan que ciertos parámetros no se consideraron y con la normativa debe cumplir requisitos mínimos. Plantee la solución

5.2.2.8. Discusión de las Evaluaciones

Finalizada la etapa de actividades se realiza las observaciones de cada postulante en el desarrollo y conducta donde el área de recursos humanos junto con el área específica va a tener que tomar la decisión final.

5.2.2.9. Información de los Resultados

Figura 21

Selección de personal



Nota: La figura describe la selección de personal, adaptado de Socio empleo, por Jiménez, 2022,

(<https://www.seccionempleos.com/2020/07/infografia-proceso-de-seleccion-de.html>).

La persona encargada debe entregar toda la información acerca de los resultados que se obtuvieron y enviar la notificación por escrita o llamada si es aceptado o no.

Tabla 16*Ponderación de resultados*

Tabla de ponderación	
Actividad	Puntuación
Hoja de vida	
Titulo	5
Cursos realizados	5
Experiencia	5
Aplicación Assessment Center	
Estudio de caso	5
Proyectos con base al trabajo	5
In basket	5
Ejercicios prácticos	20
Competencias	
Liderazgo	10
Análisis y gestión	10
Trabajo bajo presión	10
Trabajo en función de resultados	10
Trabajo en función de objetivos	10
TOTAL	100

5.2.2.10. Reglamento

- Se dará la posibilidad a todos los postulantes sin discriminación ni restricción según se cumpla con el perfil solicitado.
- El candidato que tenga un mayor puntaje será el ganador.
- Si el candidato ganador no acepta el puesto se procede a llamar al que sigue en orden descendente.

- Se declara el concurso desierto si no se alcanza el puntaje de 80 y se inicia un nuevo proceso luego de 15 días.

5.2.2.11. Contrato

Una vez con el candidato ya seleccionado luego de los filtros se procede a la contratación respetando con lineamientos conforme a la ley del trabajador y código de trabajo. Entre los pasos para la firma del contrato son los siguientes:

- i. Comunicar al candidato elegido por teléfono, email, WhatsApp u otro medio
- ii. Proporcionar información respecto a fecha de inicio de labor, establecer horario, cual es el sueldo, seguro, prestaciones, entre otras.
- iii. Firmar de forma individual el contrato
- iv. Considerar el periodo de prueba de 90 días
- v. Realizar trámites para incorporar al IESS y notificar al Ministerio de Trabajo.

5.2.2.12. Registro del Nuevo Colaborador

Se procede a realizar el registro del nuevo empleado el cual consta de lo siguiente:

Expediente

Se debe incorporar en la carpeta documentación como, currículum vitae, cedula de ciudadanía, papeleta de votación, estudios.

Copia del contrato.

Ingreso al IESS

Legalización del contrato en el Ministerio de Trabajo

Filiación dactilografía

Hoja de servicios

Matriz de las funciones del trabajador

Fecha de ingreso

Fecha del período de prueba y observaciones para el contrato definitivo

Estado civil

Fecha de nacimiento

Licencia de conducir

Estatura, peso

Domicilio actual, teléfono

Fotos

Educación (cursos, idioma extranjero, otros)

5.2.2.13. Inducción

Es importante que el nuevo colaborador reciba una inducción respecto a cómo es el desarrollo de la empresa, cuál su misión, visión, objetivos que se ha planteado, cuáles son las áreas respectivas y personal con el que cuenta la empresa con ello se puede evitar errores que se puedan presentar en el futuro en el desarrollo de proyectos.

Figura 22

Inducción



Nota: Adaptado de Mejora tu curriculum, por Freepik, 2023. (<https://www.freepik.es/fotos-vectores-gratis/inducccion>).

Una vez planteada la propuesta brevemente se describe cada paso a realizar en la propuesta el primer paso es identificar la necesidad de contratar nuevos empleados. Esto puede deberse a la creación de un nuevo puesto, a la renuncia de un empleado o al crecimiento de la empresa. Una vez identificada la necesidad de contratación, se debe llevar a cabo un análisis detallado del puesto que se desea cubrir. Esto implica definir las responsabilidades y habilidades requeridas para el puesto.

Publicación de la oferta de empleo: una vez definido el puesto, se debe publicar la oferta de empleo. Esto puede hacerse en la página web de la empresa, en portales de empleo o en redes sociales. Con la oferta de empleo, se recibirán las solicitudes de los candidatos. Se debe llevar a cabo una evaluación cuidadosa de cada solicitud para determinar si el candidato cumple con los requisitos del puesto.

Una vez seleccionados los candidatos más adecuados, se deben llevar a cabo entrevistas para conocerlos mejor y evaluar su idoneidad para el puesto. Antes de tomar una decisión final, se deben verificar las referencias proporcionadas por los candidatos para asegurarse de que son verídicas y de que los candidatos han tenido un buen desempeño en trabajos anteriores.

Toma de decisiones: una vez completados los pasos anteriores, se debe tomar una decisión final sobre qué candidato se contratará. Con la decisión tomada, se debe comunicar al candidato seleccionado que ha sido elegido para el puesto.

Formalización del contrato: finalmente, se debe formalizar el contrato de trabajo con el candidato seleccionado y dar inicio al proceso de integración en la empresa

5.2.3. Presupuesto de la Propuesta

Tabla 17

Presupuesto propuesta

Cantidad	Descripción	V. Unitario	V. Total
1	USB 10 GB	10.00	10.00
1	Hojas de papel bond (resma)	4.50	4.50
5	Esferos	0.35	1.75
5	Lápiz	0.30	1.50
5	Borradores	0.35	1.50
1	Proyector (alquiler)	25.00	25.00
1	Puntero laser	10.00	10.00
1	Convocatoria medios digitales	50.00	50.00
1	Capacitación	100.00	100.00
		Subtotal	244.25
	IVA	12%	29.31
		TOTAL	273.56

5.2.4. Propuesta Para Medir la Productividad

Tabla 18

Propuesta de productividad

Estrategia	Objetivo	Formula
Medición de la productividad laboral	Esta métrica se enfoca en la eficiencia y efectividad de los empleados en la generación de resultados.	$\text{Produccion por hora laboral} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas trabajadas}}$
Medición de la productividad total de los factores (PTF):	Esta métrica considera la eficiencia y la efectividad del uso de todos los factores de producción, como trabajo, capital, tecnología y recursos.	$\text{Ventas por empleado} = \frac{\text{Ingresos generados}}{\text{Número de trabajadores}}$ $\text{Producción total de factores} = \frac{\text{Producción total}}{\text{Total de insumos utilizados}}$

CAPÍTULO VI

6.1. Aspectos administrativos

6.1.1. *Recursos*

“Los recursos, en economía, son aquellos medios disponibles para desarrollar un determinado proceso productivo” (Westreicher, 2020)

6.1.1.1. **Humano.**

Son las personas que contribuyen directamente para el desarrollo de la propuesta.

- Investigador
- Encuestador

6.1.1.2. **Materiales.**

Corresponde al material en cuanto a papelería que se utiliza en para plantear la propuesta.

- Hojas de papel bond
- Esferos
- Lápiz
- Borradores

6.1.1.3. **Tecnológicos.**

Corresponde a las herramientas, dispositivos equipos que se emplean para gestionar información y datos para un funcionamiento adecuado en la propuesta.

- Laptop
- Memoria USB
- Puntero laser

6.1.1.4. Logístico.

Son los medios que se utilizan para planificar, ejecutar y controlar el flujo de bienes, servicios y la información desde su origen hasta su destino final.

6.1.1.5. Financiero.

Corresponde a los recursos que se emplean para el financiamiento y presentación de la propuesta.

- Derechos de grado
- Impresiones y empastado

6.1.2. Presupuesto

Tabla 19

Presupuesto referencial

Cantidad	Descripción	V. Unitario	V. Total
1	Encuestador	35.00	35.00
1	Hojas de papel bond (resma)	4.25	4.25
4	Esferos	0.35	1.40
4	Lápiz	0.30	1.20
4	Borradores	0.35	1.40
1	Proyector (alquiler)	25.00	25.00
1	Laptop	0.00	0.00
5	Movilización	0.35	1.75
1	Empastado	30.00	30.00
70	Impresiones a color	0.20	14.00
1	Proceso de titulación (derechos, solicitudes)	740.00	740.00
		Subtotal	854.00
	Imprevistos	5%	42.70
		TOTAL	906.70

CAPÍTULO VII

7.1. Conclusiones y Recomendaciones

7.1.1. Conclusiones

- Hoy en día cada vez las empresas deben aplicar estrategias concretas en el área de recursos humanos para el proceso de selección de personal adaptándose a las necesidades de hoy en día.
- En la recopilación de información se evidencia que la empresa no cuenta con un manual de selección de personal y para contar con personal específico se realiza mediante asignaciones que no siguen un proceso equitativo para los postulantes y son asignados solamente para cumplir con la vacante.
- Con el desarrollo de la propuesta se logró identificar cuáles fueron las etapas y elementos en el proceso de selección y contratación de personal en la cual se concluyó que el análisis de detención de necesidades es un factor importante y es el primer paso que se debe considerar al momento de la selección de personal.
- La implementación del manual contribuirá a mejorar la productividad en los colaboradores pues garantizará la selección de personas con habilidades y destrezas acorde a la vacante que estén ubicadas en áreas donde la priorizan del talento es importante para los procesos de la empresa.
- Se concluye que el desarrollo del manual de selección de personal permitirá a la empresa lograr resultado alentadores y positivos en cuanto al rendimiento en la empresa, evidenciando las destrezas y habilidades del candidato.

- Al utilizar un enfoque de competencias, las organizaciones pueden evaluar a los candidatos de manera más objetiva y precisa, lo que a su vez puede mejorar la calidad y el rendimiento de la fuerza laboral.
- Al enfocarse en las competencias necesarias para el trabajo, las organizaciones pueden identificar las áreas donde se pueden mejorar la formación y capacitación para los empleados existentes, lo que puede mejorar aún más la productividad.

7.1.2. Recomendaciones

- Revisar y actualizar constantemente los perfiles de los puestos de trabajo para reflejar las habilidades y competencias necesarias para el entorno empresarial actual. Esto permitirá atraer a candidatos con las capacidades requeridas para desempeñarse eficazmente en sus roles
- Se recomienda para el diagnóstico en estudio de similares características utilizar métodos de compilación de datos adicionales como la entrevista al personal de recursos humanos la misma que permita obtener información adicional y tener una perspectiva mucho más clara de la problemática evidenciada.
- Se recomienda que en el análisis de la detección de necesidades de personal en la empresa se debe considerar todos los parámetros planteados en la propuesta con la finalidad de que los procesos sean los correctos y adecuados.
- Mantener el manual de selección actualizado y realizar ajustes según sea necesario para adaptarse a los cambios en las necesidades de la empresa y las demandas del mercado laboral. Esto garantizará que el proceso de selección siga siendo relevante y efectivo a lo largo del tiempo
- Se recomienda establecer criterios de selección claros y específicos que reflejen las destrezas y habilidades necesarias para el desempeño exitoso en cada puesto. Esto

permitirá una evaluación más precisa de los candidatos y aumentará las posibilidades de encontrar al mejor candidato para cada vacante.

- Realizar evaluaciones periódicas del enfoque de competencias para asegurarse de que siga siendo relevante y efectivo. Recopilar retroalimentación de los colaboradores, los evaluadores y los gerentes para realizar mejoras y ajustes en el marco de competencias y en los procesos de evaluación.
- Con el diseño del manual de selección de personal se recomienda realizar mecanismos de control bajo los lineamientos de la empresa y de acuerdo con los parámetros que se plantean en el estudio de tal manera se pueda comprobar la aplicación correcta del manual de selección de personal por competencias para asegurarse de que puedan implementarlo de manera efectiva.

Alvarado, W. (2014). *El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado "gamos" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Tesis de pregrado. Universidad Técnica de Ambato.

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/7788>

Asanza, M., Miranda, M., Ortiz, R., & Espín, J. (noviembre de 2016). *Manual de procedimiento en la empresa*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html#:~:text=Un%20manual%20es%20una%20publicaci%C3%B3n,aspectos%20fundamentales%20de%20una%20materia>.

Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). México: Grupo Editorial Patria. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf

Borja, M. (2016). *Metodología de la investigación científica para ingenieros*. Chiclayo. https://www.academia.edu/33692697/Metodolog%C3%ADa_de_Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_para_ingenier%C3%ADa_Civil

Deloitte. (2019). *Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano*. Retrieved 3 de marzo de 2023, from Deloitte: <https://infolibros.org/pdfview/7070-tendencias-globales-en-capital-humano-2019-deloitte/>

Garaicoa, & María. (2017). *Propuesta de diseño de un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal para la camaronera Biocentinela ubicada en la ciudad de Santiago de Guayaquil*. Tesis de Psicología. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/57/PROPUESTA-DE-DISENO-DE-UN-MANUAL-DE-RECLUTAMIENTO-SELECCION-Y-CONTRATACION-DE-PERSONAL-PARA-LA-CAMARONERA-BIOCENTINELA-UBICADA-EN-LA-CIUDAD-DE-SANTIAGO-DE-GUAYAQUIL.pdf?sequence=1&isAllowed=>

Guillén, P. (2012). *Creación de un manual de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desarrollo organizacional en la empresa*. Tesis de grado. Universidad Estatal de Milagro. <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1549/3/CREACI%C3%93N>

% 20DE% 20UN% 20MANUAL% 20DE% 20RECLUTAMIENTO% 20Y% 20SELECC
 CI% C3% 93N% 20DE% 20PERSONAL% 20Y% 20SU% 20INCIDENCIA% 20EN% 2
 0EL% 20DESARROLLO% 20ORGANIZACIONAL% 20EN% 20LA% 20EMPRES
 A.pdf

- Herrera, H. (20 de febrero de 2021). *Manuales administrativos*. Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/manuales-administrativos/>
- Los Recursos Humanos. (2023). *Manual de Recursos Humanos*.
https://www.losrecursoshumanos.com/manual-de-recursos-humanos/#Objetivo_del_Manual_de_Recursos_Humanos
- Municipalidad de San Francisco del Valle. (2018). *Manual de Reclutamiento y Selección*.
 Municipalidad de San Francisco del Valle.
https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00M8SC.pdf
- Ojeda, V. (2014). *Elaboracion de manual de clasificacion de puestos y reglamentos de admision y empleo para talento human del centro Educativo Particular mixto "Coordillera" educacion de altura de la ciudad de Loja*. Tesis de Pregrado. Universidad Nacional de Loja.
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/5977/1/Vanessa%20Ojeda%20Fierro.pdf>
- Organizacion Internacional del Trabajo. (2016). *El Recurso Humano y la Productividad*. Retrieved 30 de 03 de 2023, from <https://infolibros.org/pdfview/7061-mejore-su-negocio-el-recurso-humano-y-la-productividad-organizacion-internacional-del-trabajo/>
- O'Riordan, J. (2017). *The practice of Human Resource Management*. Retrieved 30 de 03 de 2023, from <https://infolibros.org/pdfview/7091-the-practice-of-human-resource-management-ingles-joanna-oriordan/>
- Otzen, T., & Mantereola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Panchana, G. (2015). *Diseño de un manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción para el personal de la policía Municipal del mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura*. Tesis de Pregrado. Universidad Tecnológica Equinoccial.
https://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/14887/1/67261_1.pdf

- Pesantes, H. (2015). *El Proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujili*. Tesis de pregrado. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/FCHE-PSIP-79.pdf>
- Salguero, J. (2016). *El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa ingecomthsa de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha*. Tesis de grado. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23499/1/TESIS%20SALGUERO.pdf>
- Sánchez, I. (2020). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito*. Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar. Retrieved 30 de marzo de 2023, from <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7763/1/T3352-MDTH-S%C3%A1nchez-Dise%C3%B1o.pdf>
- Talero, M. F. (11 de septiembre de 2018). *Selección de personal por competencias*. Recursos Humanos: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/seleccion-de-personal-por-competencias/>
- Westreicher, G. (1 de julio de 2020). *Recurso*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/recurso.html>