

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del personal para
disminuir la rotación en la organización ICEPETALSA S.A.**

AUTORES:

**Calero Delgado, Hylanne Mercedes
Solano Robles, Eugenia Elizabeth**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de licenciatura en
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Lic. Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
10 de febrero del 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Calero Delgado, Hylanne Mercedes; Solano Robles, Eugenia Elizabeth** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Lic. Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Mariana Estacio Campoverde, Mgs.

Guayaquil, a los 10 días del mes de febrero del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Calero Delgado, Hylanne Mercedes

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del personal para disminuir la rotación en la organización ICEPETALSA S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 10 días del mes de febrero del año 2023

La AUTORA

f. _____

Calero Delgado, Hylanne Mercedes



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Solano Robles, Eugenia Elizabeth**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del personal para disminuir la rotación en la organización ICEPETALSA S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 10 días del mes de febrero del año 2023

EL AUTOR:

(Firma)

f. Eugenia Solano R

Solano Robles, Eugenia Elizabeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Calero Delgado, Hylanne Mercedes**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del personal para disminuir la rotación en la organización ICEPETALSA S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 10 días del mes de febrero del año 2023

LA AUTORA:

(Firma)

f. _____

Calero Delgado, Hylanne Mercedes



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Solano Robles, Eugenia Elizabeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del personal para disminuir la rotación en la organización ICEPETALSA S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 10 días del mes de febrero del año 2023

EL AUTOR:

(Firma)

f. Eugenia Solano R

Solano Robles, Eugenia Elizabeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Guayaquil, 30 de enero del 2023

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del personal para disminuir la rotación en la organización ICEPETALSA S.A. docx (D157569762)
Presentado	2023-02-01 09:49 (-05:00)
Presentado por	pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	pricila.sanchez.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	Calero Delgado, Hylanne Mercedes - Solano Robles, Eugenia Elizabeth Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 46 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del personal para disminuir la rotación en la organización ICEPETALSA S.A.”

Estudiantes:

- Calero Delgado, Hylanne Mercedes
- Solano Robles, Eugenia Elizabeth

Docente Tutora: Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.

FIRMA

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a Dios porque es el centro de nuestras vidas, sin él y su infinita misericordia nada sería posible, por haberme guiado y otorgado la fortaleza para seguir adelante.

A mis padres, por inculcarme que todo es posible con constancia, esfuerzo, dedicación y amor, por ser incondicionales conmigo en cada etapa tanto universitaria como personal.

A mi abuelo, por haber contribuido a mi carrera profesional y ser una inspiración de superación personal.

A mis hermosos hijos, por ser mi motor para nunca darme por vencida, por su infinito amor y paciencia en las jornadas demandantes de mi carrera y siempre esperarme con un beso y un abrazo.

A mi esposo, por su amor, paciencia y ayuda constante, aportando de manera positiva a mi carrera profesional.

A mis docentes por todos los conocimientos bien impartidos y su exigencia para fomentar excelentes profesionales.

Hylanne Calero Delgado.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo. A todos ellos dedico el presente trabajo, porque han fomentado en mí, el deseo de superación y de triunfo en la vida. Lo que ha contribuido a conseguir este logro. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

Gracias a mi universidad también, por tan buena experiencia y permitir convertirme en un profesional, gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación.

Eugenia Solano Robles.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de titulación, a cada una de las personas que hicieron posible y contribuyeron de alguna manera a esta meta.

A Dios, por guiarme en el sendero correcto, llenarme de fortaleza y por permitirme culminar este sueño.

A mis padres Mirian y Manuel, por su apoyo tanto económico, como personal, sobre todo, por siempre creer en mí y repetirme que lo que quiera hacer, soy capaz de lograrlo, siempre con Dios por delante.

A mi abuelita Hilda, aunque físicamente no esté, tengo la convicción que se regocija en el cielo, por la obtención de este logro, gracias por confiar en mí e interceder ante mi abuelito Ángel para que contribuya económicamente a una etapa de mi carrera, y a él también, por todo su apoyo brindado a lo largo de mi vida, desde que era una niña.

A mis hijos Damián y Alejandro, por convertirme en una mejor persona y ser mi enseñanza de vida más importante, cada que los recuerdo mantengo ferviente la frase “para el que cree, todo es posible”.

A mi esposo Edward, por su amor, compañía y ayuda constante en las largas noches culminando mis proyectos universitarios, pero sobre todo por ser incondicional para mí en mis momentos más turbulentos.

Finalmente, a mi mentor, el MSc. Alex M. Tapia-Ubillús, por ser quién me motivo a estudiar esta carrera, ser mi docente y siempre llenarme de frases motivadoras para seguir adelante.

Hylanne Calero Delgado.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por guiarme en cada paso y permitirme vivir y disfrutar de cada día. A mis padres por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida. En especial a mi ángel en el cielo Eduardo Solano, por haberme enseñado que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se puede lograr, no ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a mi madre Ana Robles y mis hermanos Antonino y Paolo, por sus aportes, a su amor, su inmensa bondad y apoyo, que gracias a ellos lo complicado de lograr esta meta se ha sentido menos. A mi enamorado Daniel Andino, por su apoyo, paciencia y aliento para seguir en cada momento. A mis mejores amigas Alejandra, Arianna y María José quienes estuvieron y me apoyaron en todo momento. Les agradezco y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mis hermosos seres de luz.

Eugenia Solano Robles.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana Mgs.
DIRECTOR DE CARRERA O DELEGADO

f. _____
Chiquito Lazo, Efrén Eduardo Mgs.
DOCENTE REVISOR

f. _____
Cabezas Córdova, Belén Elizabeth Mgs.
OPONENTE

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	XVI
INDICE DE FIGURAS	XVII
RESUMEN	XVIII
ABSTRACT	XIX
CAPÍTULO I	2
INTRODUCCIÓN	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Formulación del problema	4
1.2.3 Interrogantes	4
1.2.4 Delimitación del objeto de investigación	5
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	8
1.4.1 General	8
1.4.2 Específicos	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2. Antecedentes Investigativos	9
2.1. Marco Teórico	9
2.1.1. Índice de rotación del personal	9
2.1.2. Costos y beneficios de la Rotación del personal	10
2.1.3. Gestión del Talento Humano	11
2.1.4. Cultura Organizacional	13
2.1.5. Proceso de Reclutamiento y Selección	14
2.1.6. Proceso de Inducción y Reinducción	14
2.1.7. Desarrollo y capacitación	15
2.1.8. Manejo de nómina	16
2.1.9. Clima laboral	17
2.1.10. Proceso de Evaluación del Desempeño	18
2.1.11. Responsabilidad Social	20
2.3 Marco Conceptual	21
2.3.1 PROCESO	21
2.3.2 ROTACIÓN	21

2.3.3 RECLUTAMIENTO	22
2.3.4 SELECCIÓN.....	22
2.3.5 PRODUCTIVIDAD.....	22
2.3.6 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	23
2.4 Marco Legal	23
2.4.1 Objetivo 1: INCREMENTAR Y FOMENTAR, DE MANERA INCLUSIVA, LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO Y LAS CONDICIONES LABORALES.....	24
2.4.2 Objetivo 3: FOMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LOS SECTORES AGRÍCOLA, INDUSTRIAL, ACUÍCOLA Y PESQUERO, BAJO EL ENFOQUE DE LA ECONOMÍA CIRCULAR.....	25
2.4.3 Artículos del Código de trabajo	26
2.5 Identificación y relación de variables	43
Variables.....	43
Variable independiente	43
Variable dependiente.....	43
CAPÍTULO III	44
METODOLOGÍA.....	44
3.1 Diseño de investigación	44
3.2 Tipo de investigación/Enfoque	45
3.3 Alcance.....	46
3.4 Población	47
3.4.1 Muestra	47
3.5 Técnica de recogida de datos	48
3.6 Análisis de datos (breve descripción de técnicas que se aplicaron en la investigación).....	53
CAPÍTULO IV.....	58
RESULTADOS	58
3.1. Análisis de los resultados.....	58
3.2. Interpretación de resultados	58
3.3. Hallazgos.....	71
3.4. Discusión	71
CAPITULO V	73
PROPUESTA	75
5.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	75

5.1.1	INTRODUCCIÓN	75
5.1.2	OBJETIVO DEL MANUAL	75
5.1.3	PRESENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	76
5.1.3.1	Identificación de la vacante	76
5.1.4	Búsqueda de candidatos idóneos para la vacante	77
5.1.5	Entrevistas con los postulantes para el cargo.	78
5.1.6	Contratación.	80
5.1.7	Estrategias de “Employer Branding”	82
	CONCLUSIONES	85
	RECOMENDACIONES	86
	REFERENCIAS	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Pirámide de Maslow	50
Tabla 2 Resultados Pregunta 1: ¿Tengo claro mi rol y mis funciones a desempeñar en la organización?.....	59
Tabla 3 Resultados Pregunta 2: ¿La organización reconoce mi buen desempeño?	60
Tabla 4 Resultados Pregunta 3: ¿Me identifico con la Cultura Organizacional de la empresa?	61
Tabla 5 Resultados Pregunta 4: ¿Considero que tengo oportunidades de crecimiento en la empresa?	62
Tabla 6 Resultados Pregunta 5: ¿Recibo bonos económicos o algún tipo de beneficio según mi desempeño?.....	63
Tabla 7 Resultados Pregunta 6: ¿Al momento de desempeñar mis funciones, lo realizo con buena predisposición?.....	64
Tabla 8 Resultados Pregunta 7: ¿Tengo autonomía para la toma de decisiones?	65
Tabla 9 Respuestas Pregunta 8: ¿Me siento bien en mi trabajo?.....	66
Tabla 10 Respuestas Pregunta 9: ¿Me siento en la libertad de expresar mis ideas y opiniones?.....	67
Tabla 11 Respuestas Pregunta 10: ¿Recibo constantemente feedback de mi jefe superior?	68
Tabla 12 Respuestas Pregunta 11: ¿Existe un ambiente de colaboración entre departamentos?	69
Tabla 13 Respuestas Pregunta 12: ¿Existe una buena comunicación interna a nivel de toda la empresa?	70

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Feedback de rotación de personal	10
Figura 2 Costos de la rotación de personal.....	11
Figura 3 Pirámide de Maslow.....	50
Figura 4 Encuesta para colaboradores	54
Figura 5 Entrevista para Jefes de Departamentos.....	55
Figura 6 Entrevista para Colaboradores	56
Figura 7 Formulario para recolección de información para manual y descripción de cargos.....	56
Figura 8 Resultados Pregunta 1: ¿Tengo claro mi rol y mis funciones a desempeñar en la organización?.....	59
Figura 9 Resultados Pregunta 2: ¿La organización reconoce mi buen desempeño?.....	60
Figura 10 Resultados Pregunta 3: ¿Me identifico con la Cultura Organizacional de la empresa?	61
Figura 11 Resultados Pregunta 4: ¿Considero que tengo oportunidades de crecimiento en la empresa?	62
Figura 12 Resultados Pregunta 5: ¿Recibo bonos económicos o algún tipo de beneficio según mi desempeño?.....	63
Figura 13 Resultados Pregunta 6: ¿Al momento de desempeñar mis funciones, lo realizo con buena predisposición?.....	64
Figura 14 Resultados Pregunta 7: ¿Tengo autonomía para la toma de decisiones?.....	65
Figura 15 Respuestas Pregunta 8: ¿Me siento bien en mi trabajo?	66
Figura 16 Respuestas Pregunta 9: ¿Me siento en la libertad de expresar mis ideas y opiniones?.....	67
Figura 17 Respuestas Pregunta 10: ¿Recibo constantemente feedback de mi jefe superior?	68
Figura 18 Respuestas Pregunta 11: ¿Existe un ambiente de colaboración entre departamentos?	69
Figura 19 Respuestas Pregunta 12: ¿Existe una buena comunicación interna a nivel de toda la empresa?	70

RESUMEN

Elegir el proceso adecuado de reclutamiento y selección es elemental para disminuir la rotación del personal en cualquier organización, por ello y mediante una investigación de tipo descriptiva correlacionada se ha evidenciado varias falencias a nivel organizacional, por lo cual en el presente trabajo de titulación, se han hecho las modificaciones necesarias a fin proponer una mejora en el proceso reclutamiento y selección del personal y con ello equilibrar de forma adecuada la alta rotación y absentismo laboral.

Este proceso se realizó apoyándose en varios datos obtenidos de forma cuantitativa y cualitativa, de forma directa e indirecta con los colaboradores de la organización, lo cual permite generar una percepción más amplia para la interpretación de las necesidades de los nuevos empleados y los empleados existentes de la compañía, basados en engagement, buen clima organizacional, motivación y comunicación efectiva, contribuyendo a que los mismos estén alineados a los objetivos y metas de cada departamento según su área, lo que a su vez se traduce en el crecimiento exponencial de la empresa a corto, mediano y largo plazo, que se podrá evidenciar en una mejora a nivel de productividad.

Palabras Claves: Proceso, Reclutamiento, Selección, Rotación, Talento Humano, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Choose the appropriate recruitment and selection process is essential to reduce staff turnover in any organization, for this reason and through a correlated descriptive investigation, several shortcomings at the organizational level have been evidenced, for which in the present titling work, they have made the necessary modifications in order to propose an improvement in the personnel recruitment and selection process and thereby adequately balance the high turnover and absenteeism.

This process was carried out based on various data obtained quantitatively and qualitatively, directly and indirectly with the organization's collaborators, which allows generating a broader perception for the interpretation of the needs of new employees and existing employees of the company, based on engagement, a good organizational climate, motivation and effective communication, helping to ensure that they are aligned with the objectives and goals of each department according to their area, which in turn translates into the exponential growth of the company through short, medium and long term, which can be evidenced in an improvement in the level of productivity.

Keywords: Process, Recruitment, Selection, Rotation, Human Talent, Organizational Culture.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Tema

Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del personal para disminuir la rotación del personal en la organización ICEPETALSA SA

1.2 Planteamiento del problema

Según los resultados obtenidos en la etapa de análisis y evaluación de la compañía, se ha evidenciado una alta rotación del personal, pérdidas económicas que están relacionadas a la misma problemática inicial.

1.2.1 Contextualización

A nivel organizacional existe una competitividad natural entre compañías, por esta razón es elemental que las organizaciones cuenten con procesos internos en el área de Talento Humano que generen engagement con sus colaboradores en todos los niveles, para evitar consecuencias negativas como lo son el absentismo laboral y rotación del personal.

En el artículo *“La competencia empresarial y su aplicabilidad”*, escrito por Guillermo Gutiérrez define este factor de la siguiente manera.

La competencia es un sistema comercial ya establecido e inherente al mundo empresarial de hoy. Ya sea por la competencia perfecta o imperfecta, como también en la denominada “desleal”, cualquiera sea ella, existe y convive en nuestro mercado; obviamente es útil para el consumidor cuando es correcta, así, cuando esta se da con ciertas libertades del mercado, tenderá de este modo a darse

en un entorno económico beneficioso para quien consume un bien o servicio, que es en sí, el objetivo final. (Gutiérrez, 2015, p. 1).

Como se ha hecho mención anteriormente existen diversos factores que una organización a través de su área de Talento Humano debe tratar con atención, para evitar tener una alta rotación del personal, y con ello también generar pérdidas económicas en la empresa, puesto que, al existir constantemente una vacante, indistintamente del cargo o del departamento, esta se verá reflejada de forma negativa en los índices de productividad de la organización.

En la actualidad el Ecuador cumpliendo con el mandato constitucional de regular el ingreso mínimo mensual de un colaborador y asegurar sus derechos más elementales ha establecido el salario básico unificado del trabajador en general en US\$ 425.00 (cuatrocientos veinticinco dólares de los Estados Unidos de América) mensuales. No obstante, varias compañías no cumplen con esta disposición evitando el uso de contratos laborales, para no tener “gastos” de afiliación por sus colaboradores lo cual esquivan los beneficios que han establecido el Código de Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, utilizando una artimaña que con el pasar del tiempo se va normalizando, adoptando la figura del pago por prestación de servicios, con lo cual el colaborador percibe menos beneficios y derechos, en lo que se convierte en un arma de doble filo pues parece abaratar costos pero genera mayor inestabilidad en el personal de la organización, pues teje una incertidumbre sobre el futuro laboral a corto, mediano y largo plazo.

Vizueta, 2021 en su trabajo de titulación *“La rotación del personal y su incidencia en la productividad de las empresas de comida rápida en la ciudad de Guayaquil”* menciona que una causal predominante en el índice de rotación, es el modelo de

contratación o definiciones erróneas según el perfil del cargo aplicado por estas empresas (Vizueta, 2021, p. 6).

La problemática detectada en la organización ICEPETALSA S.A. consiste en la presencia de un marcador elevado de rotación del personal, que es causado por una serie de falencias a nivel organizacional, sobre todo en el Departamento de Talento Humano, debido en gran parte a la carencia de un Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal, entre otras razones, mismas que serán descritas durante el desarrollo de este trabajo de titulación.

Razón por la cual, se deduce que la mayoría de los colaboradores desconocen acerca de la cultura organizacional de la compañía, por ende, no se sienten identificados con la misma, por lo cual, para que esta situación mejore se vuelve imperioso que la organización incorpore este proceso integral como parte de las actuaciones internas y básicas del Departamento de Talento Humano.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección del personal para disminuir la rotación del personal en la organización ICEPETALSA?

1.2.3 Interrogantes

¿Cuál es el conocimiento que tiene el personal de Talento Humano de la organización ICEPETALSA sobre el proceso de reclutamiento y selección?

¿En la actualidad, cuál es el proceso para formar parte de la nómina de colaboradores de la organización ICEPETALSA?

¿Qué estrategias ha desarrollado la organización ICEPETALSA en el proceso de reclutamiento y selección de personal?

- ¿Cómo disminuir la rotación del personal en la organización ICEPETALSA?
- ¿Cuáles son las consecuencias negativas de una alta rotación del personal en la organización ICEPTALSA?
- ¿De qué manera puede intervenir el Departamento de Talento Humano para mejorar la productividad de la organización ICEPETALSA?

1.2.4 Delimitación del objeto de investigación

Limitaciones

Recursos monetarios: Gastos para la movilización donde se encuentra la organización.

Tiempo: La duración no es suficiente para aplicar la propuesta del presente trabajo de titulación y medir su impacto, a su vez dar el respectivo proceso de evaluación y seguimiento.

Delimitaciones

- **Campo:** Psicología
- **Área:** Organizacional
- **Tema:** Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del personal para disminuir la rotación del personal en la organización ICEPETALSA SA
- **Problema:** Alto índice de rotación del personal, absentismo laboral, desmotivación en colaboradores.
- **Delimitación Espacial**
ICEPETALSA S.A. ubicada en vía Durán – Tambo, Km. 22 Yaguachi, Guayas.
- **Delimitación Temporal**

2020 hasta el año actual 2023.

- **Contenido:**

Causas, efectos y consecuencias de rotación del personal.

Investigación de campo relacionada a la problemática central.

- **Tipo de investigación:**

Descriptivo – correlacional.

1.3 Justificación

El presente trabajo de titulación, radica en diseñar un proceso de reclutamiento y selección del personal con la finalidad de disminuir la rotación en la organización, debido a que en el último período, se ha evidenciado un alto índice de colaboradores que renuncian a la empresa o son despedidos, el mismo que ha sido causado por diferentes factores, uno de ellos es el esquema de la compañía, ya que es una organización de tipo familiar, razón por la cual el fundador es el Gerente General y maneja un liderazgo de tipo autocrático, que interfiere de manera negativa al momento de ejercer una comunicación efectiva con sus colaboradores, de igual manera impide el cumplimiento de objetivos por parte de los jefes de cada área, ya que quienes están a cargo de cada departamento, no tienen autonomía al momento de tomar decisiones.

También, durante entrevistas con colaboradores de cargos y áreas al azar, se logró recopilar varias quejas, con las cuáles se concluye que muchos de los colaboradores no tienen desarrollado ese sentido de pertenencia con la organización, otro factor por el cuál ocurren renuncias por parte de estos y así el índice de rotación del personal aumenta. Durante una entrevista con la jefa del área Financiera, se pudo obtener información veraz, acerca de considerables

pérdidas económicas dentro de la organización, por parte de personal a cargo del área contable, por esto se procedió a averiguar acerca del proceso de reclutamiento y selección del personal de la compañía y se obtuvo como resultado que este proceso es inexistente dentro de la empresa. Por esta razón se considera viable e innovadora la presente propuesta de diseñar un proceso de reclutamiento y selección del personal, puesto que este proceso es de vital importancia para que contribuya a una organización a lograr sus objetivos, de manera que la empresa puede obtener varios beneficios implementando este proceso, tales como, reducir el índice de rotación del personal en la organización, generando así a su vez un impacto positivo, puesto que los colaboradores se sentirán respaldados por la organización debido a la estabilidad que ésta les brinda, de la misma manera al momento de cubrir una vacante, se podrá elegir al candidato idóneo para el cargo, el mismo que deberá estar alineado a la misión, visión y valores de la organización, y a su vez desarrolle ese sentido de pertenencia con la misma, otro de los beneficios con este proceso, es la optimización del tiempo al momento de cubrir una vacante según la necesidad de la empresa. Así pues, con lo que se mencionó anteriormente, la autora determina que ésta propuesta genera un impacto positivo en el ámbito laboral ya que, con la ejecución de este proyecto, se puede obtener una comunicación efectiva y fortalecer el clima laboral dentro de la organización, evidenciándose con una mejor productividad de la empresa porque sus colaboradores se sentirán más comprometidos y serán más aptos al momento de llevar a cabo sus funciones, de esta manera, al tener un personal más motivado al momento de ejercer su cargo y con una mejor predisposición para que agentes externos deseen formar parte de la compañía, obteniendo así también un impacto positivo a nivel social.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Diseñar un proceso de reclutamiento y selección para reducir la rotación del personal en la organización ICEPETALSA S.A.

1.4.2 Específicos

1.4.2.1 Investigar de forma teórica los elementos relacionados con la rotación del personal.

1.4.2.2 Conocer la percepción de los colaboradores sobre el proceso de ingreso a la organización.

1.4.2.3 Realizar un análisis del proceso de comunicación interna de la organización.

1.4.2.4 Propuesta de Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal para reducir la rotación y mejorar la productividad en la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. Antecedentes Investigativos

La empresa es relativamente nueva en el mercado, fue constituida en el año 2018, es una empresa familiar que se dedica a la producción y venta de hielo en escarcha. Consta con tres departamentos, un área de producción, un área financiera y el área de Talento Humano. En el último periodo se han generado considerables pérdidas económicas, dado que no existe un proceso de reclutamiento y selección del personal dentro de la organización. Además, que en la organización se identifica un liderazgo de tipo autocrático, el mismo que afecta en los procesos internos al momento de ejercer la comunicación, esto impide el cumplimiento de objetivos de los jefes encargados de cada departamento, ya que no tiene autonomía al momento de la toma de decisiones. A su vez, se ha identificado también una alta rotación del personal en torno a la misma problemática central, lo que afecta a la productividad de la empresa. Así pues, afecta al clima laboral de la organización. Por lo que la presente propuesta busca el diseño del proceso de reclutamiento de selección del personal, con la finalidad de fortalecer el clima laboral y que esto contribuya a la productividad de la organización.

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Índice de rotación del personal

Generalmente el índice de rotación del personal es elevado por diferentes razones, lo que conlleva a la decisión del trabajador de retirarse de su cargo. Por lo que existe una necesidad de conservar estable al personal operativo de una cadena de Restaurantes de Comida Rápida porque es determinante

para obtener resultados positivos en la rentabilidad de cada uno de los locales, lo que se ve manifestado en la reducción de costos en procesos de selección, inducción, entrenamiento, etc. (Vizueta, 2021, p. 9)

Figura 1 Feedback de rotación de personal



Fuente: (Viviana Cali Morán, 2019; Vizueta, 2021, p. 9)

2.1.2. Costos y beneficios de la Rotación del personal

Como se ha mencionado en el desarrollo del presente proyecto, la Rotación de Personal es un fenómeno presente en toda organización, el mismo que genera consecuencias, las mismas que se pueden calificar como negativas (costos), o positivas (beneficios). “Para las nuevas contrataciones los gastos incurridos durante las dos fases principales en el proceso de empleo: Procedimientos de empleo (incluyendo reclutamiento, selección y colocación) y un período de aprendizaje (incluyendo orientación, inducción, seguimiento, entrenamiento y desarrollo del empleado”. Los costos pueden ser vinculados directamente con dinero a su vez con el tiempo que se necesita

para los procedimientos que se deben realizar o que se generan por la Rotación de Personal. (Vizueta, 2021, p. 9).

Figura 2 Costos de la rotación de personal



Fuente: (Mercedes Ramirez, 2014; Vizueta, 2021, p. 9)

2.1.3. Gestión del Talento Humano

La gestión del Talento Humano es un conjunto de procesos internos, por los cuales se administra el capital humano de una organización, es decir los colaboradores que pertenecen a la misma, con la finalidad de gestionar, desarrollar, motivar y retener a los mismos. Al realizar una buena gestión, a su vez se verá reflejada en una alta productividad de la organización.

Por esta razón es importante detallar su concepto:

La administración de recursos humanos parte de administrar con las personas a quienes se les ve como agentes activos y proactivos dotados de habilidades manuales, físicas o artesanales, así como la inteligencia,

creatividad y habilidades intelectuales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. (Bouzas & Reyes, 2019, p. 29).

La importancia de los procesos internos que se manejan en el Departamento de Talento Humano determinará una eficiente o ineficiente gestión del capital humano para cumplir con todos los procesos que requiera una organización. Por esta razón cabe detallar los procesos internos que se desarrollan en el mismo.

- Cultura Organizacional.
- Proceso de Reclutamiento y Selección del personal.
- Proceso de Inducción y Reinducción.
- Proceso de Evaluación del Desempeño.
- Desarrollo y capacitación.
- Manejo de nómina.
- Clima laboral.
- Responsabilidad Social.

Dentro de todos estos procesos internos, el primordial que se debe tomar como punto de partida, es la Cultura Organizacional, debido a que es la que determinará la misión, visión y valores de la organización; es decir es la identidad o marca personal de la compañía. Sin embargo, existen otros elementos que debemos tomar en cuenta, según Méndez et al. (2020) tales como, que la adaptación a los cambios del entorno, que se basa en generar ventajas competitivas pese a las situaciones externas, otro aspecto es marcar

la diferenciación mediante los productos o servicios que oferta la organización, este aspecto anterior está entrelazado con la cadena de valor.

2.1.4. Cultura Organizacional

Por otra parte, para entender un poco mejor el concepto de cultura organizacional:

La identidad es una condición necesaria para la organización. Los empleados la alcanzan en la medida que se cohesionan socialmente, compartiendo, aceptando y proyectando en su desempeño lineamientos de la cultura, reflejados en el nivel de compromiso que proyectan por la responsabilidad social, los valores, la ética y las normas con las que actúan, así como por el conocimiento uniforme al contribuir con metodologías de análisis que les permita entender su entorno, De esta manera se generan dinámicas de interacción social encaminadas en una misma dirección. (Méndez, 2020, p. 39)

Por lo antes mencionado es importante generar ese engagement del colaborador con la organización a la que pertenece y para eso, él mismo debe sentirse identificado y compartir la perspectiva de la cultura de la compañía. Por lo general este tema se socializa por medio del Proceso de Inducción, que es el proceso de bienvenida para que un nuevo colaborador se integre a la organización, además está el proceso de Reinducción para fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores que ya pertenecen a la empresa. Según (García et al., 2020) en la actualidad la evolución del Departamento de Talento Humano ha contribuido al desarrollo de ciertos aspectos como el aprendizaje, motivación, desempeño, trabajo en equipo y liderazgo, con la

finalidad de mejorar la calidad de vida del colaborador y generar engagement obteniendo como resultado cambios emocionales positivos en los mismos y de esta manera una mejor motivación y predisposición al momento de llevar cabo sus funciones.

2.1.5. Proceso de Reclutamiento y Selección

Siguiendo con los procesos internos del Departamento de Talento Humano, se encuentra el Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal, que es fundamental en las organizaciones cuando desean incorporar nuevo personal a la compañía. Se puede realizar procesos de reclutamiento masivos y personalizados, sin embargo, la finalidad de este proceso es buscar al candidato idóneo para la vacante. Este proceso consta de las siguientes fases:

- Identificar la necesidad de contratación (según la vacante y el área).
- Anunciar la vacante
- Receptar las solicitudes (hojas de vida).
- Seleccionar al grupo de candidatos que cumplen para el perfil.
- Citar a ese grupo selecto para realizar las entrevistas.
- Elegir al candidato idóneo para el cargo (que se ajuste a la cultura de la organización).
- Realizar el proceso de contratación.
- Realizar el proceso de inducción general y el específico según el cargo.

2.1.6. Proceso de Inducción y Reinducción

En cuanto al Proceso de Inducción, se encarga de introducir al nuevo colaborador en la cultura organizacional de la compañía para la que ha sido contratado. En este proceso, se detalla al colaborador, horarios, misión, visión, valores organizacionales, reglamento interno, en caso de ser un área industrial uso de equipos de EPP (cabe destacar que esto sería parte de la inducción específica). Durante el proceso se busca también generar empatía con el colaborador y lograr que este se adapte a su nuevo ambiente de trabajo y a sus compañeros.

2.1.7. Desarrollo y capacitación

Este proceso es muy importante es la Gestión del Talento Humano, ya que debido al avance tecnológico que existe constantemente en la actualidad, el desarrollo de las empresas debe ir a la par. El desarrollo organizacional consiste en buscar mejoras e implementarlas en los procesos internos de la organización, ya sea dirigida al personal por medio de planes de carrera o capacitaciones, o en la implementación de nuevas maquinarias de última tecnología.

Por lo general, al principio de estos procesos se evidenciará resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización, independientemente de sus cargos, ya sean jefes o subordinados, sin embargo, para lograr el objetivo es clave la aceptación, el apoyo y respaldo del Gerente General de la organización.

Por esta razón es importante detallar más a profundidad este tema:

Las organizaciones, como elementos dinámicos del entorno, se caracterizan por buscar la innovación constante, por ser esta el motor

principal de su existencia. El cambio y a adaptación al entorno se convierten en actividades prioritarias sin las cuales la organización no estará en condiciones de lograr ninguno de los objetivos que se haya propuesto. Al promover el cambio, las organizaciones lo hacen de dos formas. De manera interna, los cambios que se llevan a cabo en las organizaciones se reflejan primariamente en la estructura y en los procesos, así como en la tecnología empleada, terminando por manifestarse en el sistema de comportamiento. De manera externa, las acciones organizacionales deben ser compatibles con los principios, filosofía y valores de la población, existiendo la posibilidad de que la cultura del entorno cambie también de manera simultánea para volverse congruente con los valores que maneja la organización. (González, 2019, p. 36).

2.1.8. Manejo de nómina

La nómina es el proceso encargado de la repartición justa de salarios a los colaboradores que forman parte de una organización, pero para llegar a establecer un salario según la función que cada colaborador desempeña en la organización, es importante tomar en cuenta distintas variables, como un estudio de mercado de salarios de otras organizaciones, políticas y leyes respectivas según el país donde está constituida la compañía, la función más importante de este proceso, es llevar un control de las horas extras y descuentos respectivos de cada empleado para así garantizar equitativamente la repartición de los salarios conforme al cumplimiento del desempeño de sus funciones.

Su objetivo es lograr que todos los trabajadores de una empresa sean compensados justa y equitativamente, mediante un sistema de remuneración racional del trabajo y de acuerdo con el esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. Para ello, el departamento de recursos humanos se basará en tabuladores estructurados sobre valuaciones de puesto y de datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la empresa. Su política principal se basará en situación de competencia e incluso de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con el mayor número de elementos posibles. (Pérez, 2028, p. 35).

2.1.9. Clima laboral

Otro aspecto que está relacionado de manera directa en la Gestión del Talento Humano, es el clima laboral, que se refiere al ambiente de trabajo que propicia la organización a sus colaboradores, debido que este influye de manera directa en las personas y considera distintas variables tales como, satisfacción salarial, motivación, reconocimiento, engagement con la cultura organizacional y todo esto se verá reflejado en una mejor productividad para la organización.

Por esta razón es importante enfatizar el concepto de clima laboral:

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus

miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (Bordas, 2016, p. 26).

2.1.10. Proceso de Evaluación del Desempeño

Este proceso es fundamental en la Gestión del Talento Humano, ya que nos permite utilizar métodos de evaluación para medir el desempeño laboral, permite analizar características, comportamientos o resultados de los colaboradores que integran una organización. Este proceso se realiza en un periodo anual y permite efectuar objetivos claros y concisos al momento de llevar a cabo las planificaciones de la compañía.

Uno de los conceptos que está relacionado de manera directa con este proceso es el de performance management que:

“Es un proceso para definir, implementar, medir y evaluar la performance (el desempeño) deseada de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y, en consecuencia, de toda la empresa” (Alles, 2008, p. 19).

Existen diferentes tipos de Evaluación del Desempeño, sin embargo, cabe destacar las más utilizadas.

Evaluación 360°

Intervienen jefes, pares, subordinados e inclusive agentes externos como colegas y proveedores, también se realizan autoevaluaciones.

Evaluación 180°

Intervienen los pares como jefes de departamentos, o subordinado - subordinado.

Evaluación 90°

Es el supervisor el encargado de realizar la valoración a su subordinado.

Otro aspecto que está relacionado de manera directa con el Proceso de Evaluación de Desempeño, son los indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos. A pesar de sus ventajas, los indicadores proporcionan cifras abstractas y tienen un carácter altamente relativo. (Reinoso & Uribe, 2009).

Los indicadores de gestión son importantes al momento de medir la productividad de la organización, estos pueden ser cualitativos o cuantitativos. Nos permiten medir variables tales como la rotación del personal, cumplimiento de objetivos, incremento o disminución de la productividad de la organización, evaluaciones del desempeño, entre otras.

2.1.11. Responsabilidad Social

Esta variable forma parte de los procesos internos que lleva a cabo la Gestión del Talento Humano, para dar una breve introducción acerca del tema de Responsabilidad Social, es un compromiso por parte de la organización a contribuir con el medio ambiente, entorno, o desarrollo económico del sector en el que se desempeña la organización, pues de la misma manera que la empresa hace uso de estos recursos, es una manera de retribuir o generar un retorno de los mismos, con la finalidad de mejorar la productividad de la organización, dar una mejor imagen corporativa y generar engagement con sus colaboradores y sus consumidores externos, pues de esta manera se potencia la marca personal de la organización.

Sin embargo, para comprender con mayor claridad es necesario enfatizar el concepto de Responsabilidad Social:

El significado general de responsabilidad social consiste en el compromiso ético-moral o en la obligación ideológica de individuos o grupos, tanto entre sí como con la sociedad; mientras que, el balance social representa el medidor que controla el nivel de responsabilidad social corporativa, empresarial, cooperativa grupal u otras formas organizativas socioeconómicas. Este compromiso u obligación se define desde la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental, debido a diferentes motivos legales, de competitividad o principios institucionales. En este sentido, el balance social muestra el equilibrio, o no, entre las dimensiones económica, social y ambiental, a partir de la evaluación del conjunto de prácticas,

normas, estrategias y sistemas de gestión implementados. (Llanes et al., 2019, p. 8).

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 PROCESO

Es el conjunto o serie de actividades que van relacionadas entre sí, para que un proceso se lleve a cabo y se encuentre correctamente estructurado es necesario que requiera y lo complementen con ciertos insumos ya que estos le sumaran valor.

Para (Carrasco 2001; Mallar 2010) el proceso “Es una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno.” La propuesta de este autor indica que los procesos mantienen objetivos dentro de su establecimiento esto refiera que los procesos deben mantener una cronología ordenada.

(Mallar, 2010) Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs) (p. 7).

2.3.2 ROTACIÓN

Para (Chiavenato 2009; Otero, 2016) “La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de la organización de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (p.91). La rotación en las organizaciones puede significar el fenómeno con el cual indican si las empresas cumplen con las expectativas de los colaboradores debido a que en ocasiones las personas toman la decisión de retirarse de la organización por insertarse en una nuevo con mejores beneficios y salarios (p. 12).

2.3.3 RECLUTAMIENTO

El área de talento humano dentro de sus procesos corporativos y de gestión dentro de la organización efectúa un proceso para insertar a un nuevo miembro a la organización. El proceso de reclutamiento se basa en que el encargo de recursos humanos establece un perfil del candidato para una determinada área dentro de la organización y agota todas las instancias para la búsqueda del candidato ideal.

2.3.4 SELECCIÓN

El área de Talento Humano posterior agotar todas sus instancias de búsqueda, establece una terna de precandidatos que cumplen con el perfil para el cargo. Se realiza el levantamiento de una entrevista con el área de requisición proceden a establecer cuál es la persona ideal para el cargo y que acepta las condiciones laborales que la organización mantiene.

2.3.5 PRODUCTIVIDAD

Para (Medina 2010; Fontalvo et al., 2018) la productividad “Es la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción, es decir la razón entre las salidas y las entradas.”

La productividad por lo general es el indicador que la mayoría de las organizaciones miden dentro de sus indicadores debido a que este indicador establece que tanto el colaborador aporta para la organización.

2.3.6 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las organizaciones para que cumplan sus indicadores, objetivos, metas, misión y visión establece prácticas y procedimientos que son establecidos por el encargado de talento humano con cada área que mantenga la organización.

En este sentido, Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (Chiavenato 2009; Jara et al., 2018)

2.4 Marco Legal

El Plan Nacional de Creación de Oportunidades del período 2021 - 2025 de la República del Ecuador, es un documento que tiene como finalidad, generar un ambiente próspero para el progreso del pueblo ecuatoriano, apoyándose en la libertad, evitando que el Estado genere algún tipo de impedimento para el desarrollo del mismo. Su construcción, está basado en una serie de principios considerados básicos para que una sociedad pueda mantener su democracia, preservar sus derechos y desarrollar su economía de la mejor manera, generando oportunidades que promuevan la unión, transparencia e inclusión de la sociedad ecuatoriana.

Debido a la emergencia sanitaria por COVID-19, tanto la economía, como las oportunidades laborales de la República del Ecuador decrecieron. Por esto, el presente documento, integra una visión conjunta que se desarrollará en cinco ejes que son, Económico, Social, Seguridad Integral, Transición Ecológica e Institucional, con el propósito de crear diversas oportunidades para el desarrollo

del pueblo ecuatoriano, la responsabilidad de hacer cumplir con las disposiciones de este documento la tienen el Estado, el sector privado y la ciudadanía, esta capacidad de acción es determinada por el Poder Ejecutivo para incrementar el empleo en la sociedad ecuatoriana y generar beneficios en diferentes ámbitos de la misma. La siguiente propuesta de trabajo de titulación, se relaciona con los siguientes objetivos del Plan Nacional de Creación de Oportunidades, del eje económico.

2.4.1 Objetivo 1: INCREMENTAR Y FOMENTAR, DE MANERA INCLUSIVA, LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO Y LAS CONDICIONES LABORALES.

Este objetivo, hace referencia a que el Estado es el encargado de hacer respetar que la propiedad privada haga uso de su propiedad, con la finalidad de crear nuevas oportunidades laborales dignas para el pueblo ecuatoriano, que fomenten la inclusión social.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la propuesta de trabajo de titulación se relaciona con este objetivo porque el objetivo general del mismo, es disminuir el alto índice de rotación del personal que existe en la organización por medio del diseño de un plan de reclutamiento y selección del personal, con la finalidad de incrementar la productividad de la organización, evitando el absentismo laboral, para que se brinde a los colaboradores estabilidad. De igual manera, otro beneficio que traerá consigo la implementación de este proceso es la inclusión social, debido a que, por parte del Gerente General de la organización, quién es el responsable de decidir la contratación de los nuevos colaboradores para la organización, se contrata más personal masculino que femenino. Por esta razón al momento de la

ejecución de este proceso que es el de reclutamiento y selección, habría más neutralidad y transparencia para elegir el candidato idónea para la vacante solicitada, sin interferir su género.

Siguiendo con el mismo objetivo de crear oportunidades laborales para la sociedad ecuatoriana, la implementación de esta propuesta de trabajo de titulación, busca que los colaboradores existentes en la organización, generen un sentido de pertenencia con la misma, favoreciendo internamente el clima laboral, mejoras en el proceso de la comunicación para así proyectar una cultura organizacional en la que agentes externos deseen laborar en esta compañía.

2.4.2 Objetivo 3: FOMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LOS SECTORES AGRÍCOLA, INDUSTRIAL, ACUÍCOLA Y PESQUERO, BAJO EL ENFOQUE DE LA ECONOMÍA CIRCULAR.

Este objetivo, tiene como finalidad que se generen oportunidades laborales de manera equitativa en todas las áreas económicas, incluyendo el área productiva agrícola, acuícola y pesquera. Ya que la falta de conciencia ambiental por parte de varios actores productivos, ha generado como consecuencia que muchas de las actividades agrarias se realicen sin sostenibilidad. Por ello, el presente objetivo, busca promover el avance económico de este sector.

Conforme a lo expuesto anteriormente, al existir un proceso de reclutamiento y selección del personal en la organización, el objetivo principal aparte de reducir el alto índice de rotación del personal, es aumentar la productividad de la organización, de manera que al momento que la compañía solicite una vacante para un área o cargo en específico; este proceso brinde la optimización de tiempo y recursos para elegir dicho candidato. Cabe recalcar que, en la actualidad existe

una gran demanda del servicio que ofrece esta organización por parte de macro y micro productores del sector agrícola, acuícola y pesquero, que no se satisface en su totalidad debido a la problemática central.

También, es importante destacar que la organización hace uso de las medidas necesarias para reducir la contaminación del agua que posteriormente es utilizada para producir el hielo en escarcha. Esto y lo expuesto anteriormente, genera un enlace entre este objetivo y la presente propuesta, ya que, facilita la creación de productos asociados a la biodiversidad, prioriza a los pequeños productores al momento de la prestación del servicio y facilita el crédito a los mismos, para fortalecer y desarrollar la maximización de esta área.

2.4.3 Artículos del Código de trabajo

CODIGO DEL TRABAJO

Codificación 17

Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005

Ultima modificación: 26-sep-2012

Estado: Vigente

Art.3.

Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado

a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado. (2012, p. 3)

Art. 4.

Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario. (2012, p. 3)

Art. 8.

Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre. (2012, p. 4)

Art. 11.

Clasificación. - El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; y,
- e) Individual, de grupo o por equipo.
- f) Por enganche;
- g) Individual, de grupo o por equipo; y,
- h) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008. (2012, p. 8)

Art. 13.

Formas de remuneración. - En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo. (2012, p. 9)

Art. 15.

Contrato a prueba.- En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio. Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino

exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.

La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores. (2012, p. 10)

Art. 42.

Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años. Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral. El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné

expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS). El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.

35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país. (2012, p. 18 - 20)

Art. 44.

Prohibiciones al empleador. - Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,

- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso. En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas. (2012, p. 22)

Art. 45.

Obligaciones del trabajador. - Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmeros apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código. (2012, p. 22)

Art. 46.

Prohibiciones al trabajador. - Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;

- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal. (2012, p. 23)

Art. 47.

De la jornada máxima. - La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes. (2012, p. 23)

Art. 48.

Jornada especial.- Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor. La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana. (2012, p. 23)

Art. 49.

Jornada nocturna.- La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento. (2012, p. 23)

Art. 50.

Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores. (2012, p. 23)

Art. 51.

Duración del descanso.- El descanso de que trata el artículo anterior lo gozarán a la vez todos los trabajadores, o por turnos si así lo exigiere la índole de las labores que realicen. Comprenderá un mínimo de cuarenta y ocho horas consecutivas. (2012, p. 24)

Art. 52.

Trabajo en sábados y domingos. - Las circunstancias por las que, accidental o permanentemente, se autorice el trabajo en los sábados y domingos, no podrán ser otras que éstas:

1. Necesidad de evitar un grave daño al establecimiento o explotación amenazado por la inminencia de un accidente; y, en general, por caso fortuito o fuerza mayor que demande atención impostergable. Cuando esto ocurra no es necesario que preceda autorización del inspector del trabajo, pero el empleador quedará obligado a comunicárselo dentro de las veinticuatro horas siguientes al peligro o accidente, bajo multa que será impuesta de conformidad con lo previsto en el artículo 628 de este Código, que impondrá el inspector del trabajo.

En estos casos, el trabajo deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para atender al daño o peligro; y,

2. La condición manifiesta de que la industria, explotación o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen, por razones de carácter técnico o porque su interrupción irroque perjuicios al interés público. (2012, p. 24)

Art. 53.

Descanso semanal remunerado.- El descanso semanal forzoso será pagado con la cantidad equivalente a la remuneración íntegra, o sea de dos días, de acuerdo con la naturaleza de la labor o industria. En caso de trabajadores a destajo, dicho pago se hará tomando como base el promedio de la remuneración devengada de lunes a viernes; y, en ningún caso, será inferior a la remuneración mínima. (2012, p. 24)

Art. 54.

Pérdida de la remuneración.- El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas. Tanto en el primer caso como en el segundo, el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobadas, y no excediere de los máximos permitidos. La jornada completa de falta puede integrarse con medias jornadas en días distintos.

No podrá el empleador imponer indemnización al trabajador por concepto de faltas. (2012, p. 24)

Art. 55.

Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.- Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana;
2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno;
3. En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno; y,
4. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo. (2012, p. 25)

Art. 56.

Prohibición.- Ni aún por contrato podrá estipularse mayor duración de trabajo diario que la establecida en el artículo que antecede. Cuando ocurriere alguno de los casos previstos en el numeral primero del artículo 52 de este Código, se podrá aumentar la jornada, debiendo el empleador dar parte del hecho al inspector del trabajo, dentro del mismo plazo, bajo igual sanción y con las mismas restricciones que se indican en el citado artículo. (2012, p. 25)

Art. 57.

División de la jornada.- La jornada ordinaria de trabajo podrá ser dividida en dos partes, con reposo de hasta de dos horas después de las cuatro primeras horas de labor, pudiendo ser única, si a juicio del Director Regional del Trabajo, así lo impusieren las circunstancias. En caso de trabajo suplementario, las partes de cada jornada no excederán de cinco horas. (2012, p. 25)

Art. 58.

Funciones de confianza.- Para los efectos de la remuneración, no se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria, cuando los empleados tuvieren funciones de confianza y dirección, esto es el trabajo de quienes, en cualquier forma, representen al empleador o hagan sus veces; el de los agentes viajeros, de seguros, de comercio como vendedores y compradores, siempre que no estén sujetos a horario fijo; y el de los guardianes o porteros residentes, siempre que exista contrato escrito ante la autoridad competente que

establezca los particulares requerimientos y naturaleza de las labores.
(2012, p. 25)

Art. 59.

Indemnización al empleador. - Si el trabajador, sin justa causa, dejare de laborar las ocho horas de la jornada ordinaria, perderá la parte proporcional de la remuneración. En caso de labores urgentes paralizadas por culpa del trabajador, el empleador tendrá derecho a que le indemnice el perjuicio ocasionado. Corresponde al empleador probar la culpa del trabajador.
(2012, p. 25)

Art. 64.

Reglamento interno. - Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.

Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

El director regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes.

Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la

empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa. (2012, p. 26 - 27)

Art. 79.

Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración. (2012, p. 29)

Art. 169.

Causas para la terminación del contrato individual.- El contrato individual de trabajo termina:

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato;
2. Por acuerdo de las partes;
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;
4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;
5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;

6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar;
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código;
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código; y,
9. Por desahucio presentado por el trabajador. (2012, p. 51 - 52)

Art. 172.

Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;
3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;
4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;
5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;
6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia,

quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,

7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos. (2012, p. 52 - 53)

Art. 173.

Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato. - El trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:

1. Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes. En caso de que las injurias sean discriminatorias la indemnización será igual a la establecida en el segundo inciso del artículo 195.3 de este Código; ç2. Por disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada; y,
3. Por exigir el empleador que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida, salvo en los casos de urgencia previstos en el artículo 52 de este Código, pero siempre dentro de lo convenido en el contrato o convenio. (2012, p. 53 - 54)

Art. 220.

Contrato colectivo.- Contrato o pacto colectivo es el convenio celebrado entre uno o más empleadores o asociaciones empleadoras y una o más asociaciones de trabajadores legalmente constituidas, con el objeto de establecer las condiciones o bases conforme a las cuales han de celebrarse

en lo sucesivo, entre el mismo empleador y los trabajadores representados por la asociación contratante, los contratos individuales de trabajo determinados en el pacto. El contrato colectivo ampara a todos los trabajadores de una entidad o empresa sin ningún tipo de discriminación sean o no sindicalizados. (2012, p. 70)

Art. 305.

Empleado privado o particular.- Empleado privado o particular es el que se compromete a prestar a un empleador servicios de carácter intelectual o intelectual y material en virtud de sueldo, participación de beneficios o cualquier forma semejante de retribución siempre que tales servicios no sean ocasionales. (2012, p. 83 - 84)

2.5 Identificación y relación de variables

Variables

- Proceso
- Reclutamiento
- Selección
- Rotación

Variable independiente

- Proceso de Reclutamiento y Selección

Variable dependiente

- Rotación

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico, el cual define el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio que se desarrolla. Al respecto, (Ballestrini M. , 2006) define “*el marco metodológico como la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real*”. Según (Finol & Camacho, 2008), el marco metodológico está referida al “cómo se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos”.

3.1 Diseño de investigación

Algunos autores han realizado investigaciones aplicando metodologías tanto cuantitativas como cualitativas en distintos ámbitos profesionales y laborales. Según (Altuve & Rivas, 1998) afirma que el diseño de una investigación, “*...es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio*” (p. 231) por otro lado, para, el diseño de la investigación es el soporte del investigador para el proceso de planeación del trabajo a abordar en la perspectiva del conocimiento científico. Adicionalmente según (Hernandez, Fernandez, & Baptista , 1998), el propósito del diseño es señalar al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos del estudio, contestar las interrogantes planteadas y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto particular. En este sentido y con base en los fundamentos dados por

(Sabino, 1992), se puede definir que el diseño de es un estudio bibliográfico, ya que las premisas empleadas provienen de documentos escritos. Con estos testimonios, el cual es apoyado por (Arias, 1999) la recopilación de la información se realizó empleando la estrategia de investigación documental, en el sentido que se consultaron y analizaron datos provenientes de documentos, publicaciones e investigaciones realizadas en el campo de la planificación de recursos humanos en proyectos y organizaciones. También se empleó la técnica del análisis comparativo, donde se estudian ejemplares que pertenecen al mismo grupo, pero difieren en algunos aspectos (Bermejo, 2002), con el fin de determinar una estructura metodológica a emplearse en los distintos ámbitos estudiados, y con esto realizar una comparación tanto descriptiva como normalizada entre ellas, así como establecer sus particularidades

3.2 Tipo de investigación/Enfoque

La investigación realizada fue del tipo descriptivo - correlacional. Hernández, (Fernández Collado & Baptista , 2003), indican que *“los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren”*. En la investigación realizada se recopiló información sobre las variables gestión del conocimiento y efectividad de equipos autogestionados, a partir de sus dimensiones e indicadores y del ámbito en el cual se desarrollan, para determinar cómo es su comportamiento en la empresa ICEPETALSA S.A. En cuanto a los estudios correlacionales, (Hernandez M. , 2003) plantean que *“tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular)”*. De esta forma, una vez que se midieron en forma

conjunta las variables objeto de estudio, se procedió a evaluar la relación existente entre ellas, de manera cuantitativa, a través del cálculo del coeficiente de correlación; y de manera cualitativa, a través del análisis de los resultados obtenidos, permitiendo predecir el comportamiento de una variable si se conoce el de la otra.

3.3 Alcance

El objetivo de este estudio es analizar las incidencias en las condiciones de trabajo de los colaboradores, su percepción y recomendaciones.

El alcance del estudio se limita a entrevistar y encuestar a todos los colaboradores de la compañía. Este periodo de investigación durará un máximo de dos meses y culminará con el análisis de datos y elaboración de un informe por escrito con los resultados de los mismos.

Una vez obtenidos los resultados, se realizará una propuesta de mejoras en los procesos de reclutamiento, gestión de procesos operativos y de programas de reconocimientos para los colaboradores. Para obtener estos resultados, iniciaremos con el análisis teórico de la pirámide de necesidades humanas de Maslow y así conocer los elementos principales de los eslabones donde se encuentran los colaboradores, segundo se recolectaron datos, tanto en entrevistas como encuestas a colaboradores de la empresa, con el fin de conocer los motivos que da lugar al alto índice de rotación, por último se elabora un informe y una propuesta al departamento de Talento Humano, con el fin que tenga conocimiento detallado de la situación actual y pueda ejecutarla para reducir la rotación del personal, motivar al mismo y los procesos internos de la compañía.

3.4 Población

La información la suministró la población de los colaboradores de la empresa ICEPETALSA ubicada en la provincia del Guayas, que laboran en la matriz. En el siguiente cuadro basado en la información suministrada por la dirección de Talento Humano, se observa la distribución que existe actualmente la empresa.

Respecto a la población, (Tamayo, 1997) la define como “... *la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación*”. (p. 114). Para (Ballestrini M. , 1998) representa “... *un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes con el fenómeno que se investiga*” (p. 210) Con el fin de realizar la investigación, se realizó un estudio poblacional con todos los colaboradores de la empresa; y basándonos en las afirmaciones de Hernández, (Fernández Collado & Baptista , 2003)“... *la selección de elementos depende del criterio del investigador*” (p. 231)

Se realizó entrevistas al personal de la empresa ICEPETALSA que es un total de 30 personas consecuentemente, en este caso la población es equivalente a la muestra.

3.4.1 Muestra

Asimismo, una vez definida la población se procedió a seleccionar a las personas para obtener la información necesaria que permita desarrollar el estudio, de manera que los resultados sean válidos y fiables, la muestra final quedó compuesta por todos los colaboradores que laboran en la empresa

ICEPETALSA debido a que es una organización con treinta colaboradores actualmente, lo que representa el 100% de la población.

Personal de la Empresa: Todos los colaboradores de la compañía.

- Jefes de cada departamento (4).
- Asistentes de cada departamento (4).
- Obreros/Estibadores (16).
- Coordinador y auxiliar de seguridad (2).
- Contador y auxiliar contable (2).
- Auxiliar de mantenimiento (2)

3.5 Técnica de recogida de datos

La información se obtuvo de fuentes primarias ya que fue recogida directamente en el campo. Para ello se aplicó como técnica, una entrevista dirigida a los miembros de los equipos de trabajo y una encuesta al personal que ha renunciado, con el fin de medir la satisfacción de las necesidades humanas. La encuesta, según (Briones, 1998), *“es el conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar la información que se da en unidades o en personas de un colectivo determinado”*. El instrumento utilizado fue un cuestionario con escalamiento Likert (Likert, 1932) según indica, *“consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios; ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”*. El instrumento se estructuró en tres partes: identificación del investigador, instrucciones para su llenado y presentación de los ítems que deben

ser respondidos, respectivamente. En atención a lo anterior, se diseñó un cuestionario integrado por ítems formulados con dirección positiva y con tres alternativas cerradas de respuesta: en una escala del 1 al 5 para luego ponderar, el mayor número es positivo y el menor es el más negativo, los resultados equivaldrán a 5 escalas distintas que son las siguientes: totalmente en desacuerdo, poco acuerdo, medianamente de acuerdo, de acuerdo totalmente de acuerdo.

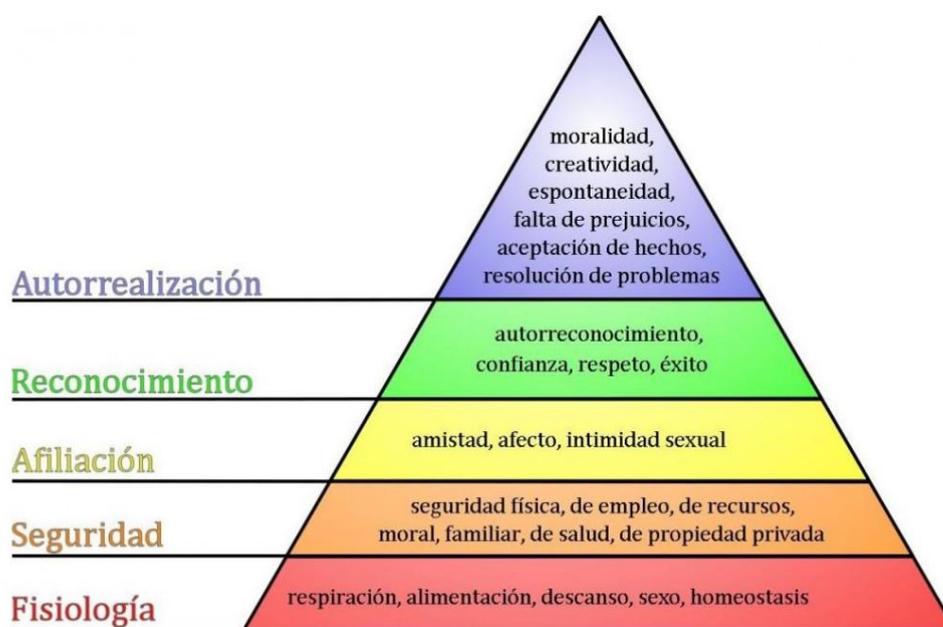
Adicionalmente, (Morga, 2012) Entrevista es la acción de reunirse, verse mutuamente. Implica la comparecencia de dos o más personas en un lugar determinado para tratar algo de interés: un encuentro cara a cara en el que se generan preguntas y respuestas sobre algún punto en común. Dialogar para saber o profundizar es la esencia de la entrevista; en este último sentido toda entrevista tiene un común denominador: gestionar información, investigar”. (p. 12)

El análisis a continuación tiene como objetivo ser un soporte investigativo, la entrevista se realizó al personal que actualmente labora en la organización, adicionalmente se identificó que el área de Recursos Humanos, no cuenta con las herramientas ni con los registros comparativos de rotación de personal, por lo que tampoco es posible realizar un análisis de costos que la rotación de personal representa para la organización, ni poder definir el nivel óptimo que le convendría. Las entrevistas se realizarán a los Jefes de Departamentos de la empresa y la encuesta para colaboradores y ex colaboradores.

Para la ejecución de la investigación se diseñó un cuestionario basado en la “Teoría de las necesidades humanas” de Abraham Maslow, que parte del principio del comportamiento humano y se centra en el propio individuo en su motivación para actuar y comportarse que se deriva de fuerzas que existen en su interior.

Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).

Figura 3 Pirámide de Maslow



Fuente: (Garcia, 2015)

Tabla 1 Pirámide de Maslow

Fisiología	Son las necesidades biológicas básicas del ser humano para la supervivencia como son la necesidad de respirar, beber agua, dormir, comer, sexo y las necesidades de un refugio. Estas exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del
------------	--

	<p>individuo, y están presentes en el ser humano desde su nacimiento. Según (García, 2015)</p> <p>Para Maslow estas necesidades son las más básicas en la jerarquía y las demás son necesidades secundarias.</p>
Seguridad	<p>En esta parte de la pirámide se consideran las necesidades de seguridad para vivir, en el cual se consideran que hasta que las primeras no sean satisfechas, no se puede considerar el segundo peldaño, las cuales se orientan en la seguridad personal, orden, estabilidad y protección. (García, 2015)</p> <p>A este nivel de la pirámide se consideran las expectativas y las condiciones de vida que permiten desarrollar procesos a mediano y largo plazo, se fundamentan en bienes, como en derechos y el capital social. (García, 2015)</p>
Afiliación	<p>A este eslabón se llega una vez cumplidos los dos anteriores en los que refiere a la necesidad del ser humano de superar sus sentimientos de soledad y de tener vínculos afectivos. Lo que quiere decir que tiene una necesidad en el ámbito individual y trascender a establecer vínculos en un entorno social.</p>

<p>Reconocimiento</p>	<p>Está relacionado en cómo se ve y evalúa la persona, es decir con la autoevaluación y la autoestima, el cual incluye la seguridad y confianza en sí mismo, también la necesidad de aprobación y de reconocimiento social, del estatus, prestigio, reputación y consideración. Al satisfacer estas necesidades el ser humano puede tener sentimientos de confianza en sí mismo, en valor, fuerza, poder, utilidad entre otros, su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo y llevarlo al desánimo.</p>
<p>Autorrealización</p>	<p>Estas son las necesidades que se encuentran en el nivel más alto entre las necesidades de autorrealización y desarrollo en ámbitos internos, espirituales, morales y en la búsqueda de una misión en la vida.</p> <p>(García, 2015) Este nivel en la pirámide es uno de los más difíciles de definir, porque depende mucho de con los objetivos y son altamente abstractos y no se consiguen con acciones concretas, sino por medio de una cadena de acciones y se producen durante periodos relativamente largos, y cada ser</p>

	humano tendrá necesidades de autorrealización distintas
--	---

Elaborado: El Autor (Solano Robles, Eugenia), Fuente: (Garcia, 2015)

3.6 Análisis de datos (breve descripción de técnicas que se aplicaron en la investigación)

Una vez seleccionado el problema, se procedió a la revisión teórica y a la selección de técnicas e instrumentos adecuados para la recolección de la información. Se elaboró el cuadro de operación de las variables atendiendo la bibliografía consultada y la observación no sistemática de la problemática; lo que permitió ubicar la población objeto de estudio. Posteriormente, se realizó una búsqueda exhaustiva de bibliografía actualizada y de investigaciones que previamente hubiesen estudiado las variables a fin de identificar las teorías que dieron sustento al estudio, así como las mejores prácticas investigativas para el abordaje metodológico.

Sobre la base de lo planteado, se diseñó el cuestionario para recolectar la información. Adicionalmente se elaboró un instrumento final que, al ser aplicado, permitió tabular los datos, los cuales se analizaron y cuyo resultado se discutió confrontándolo con las fuentes teóricas consultadas; luego, se calculó el coeficiente de correlación lo que permitió generar conclusiones, recomendaciones y lineamientos gerenciales como aporte teórico de la investigación.

Figura 4 Encuesta para colaboradores



DOCUMENTO SIN VALIDEZ LEGAL.
(USADO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON
FINES EDUCATIVOS E INVESTIGATIVOS)

En una escala del 1 al 5 puntúa los siguientes ítems. Donde 1 es la escala insatisfactoria y 5 es la más satisfactoria.

1. **Totalmente en desacuerdo**
2. **Poco acuerdo**
3. **Medianamente de acuerdo**
4. **De acuerdo**
5. **Totalmente de acuerdo**

- ¿Tengo claro mi rol y mis funciones a desempeñar en la organización?
- ¿La organización reconoce mi buen desempeño?
- ¿Me identifico con la Cultura Organizacional de la empresa?
- ¿Considero que tengo oportunidades de crecimiento en la empresa?
- ¿Recibo bonos económicos o algún tipo de beneficio según mi desempeño?
- ¿Al momento de desempeñar mis funciones, lo realizo con buena predisposición?
- ¿Tengo autonomía para la toma de decisiones?
- ¿Me siento bien en mi trabajo?
- ¿Me siento en la libertad de expresar mis ideas y opiniones?
- ¿Recibo constantemente feedback de mi jefe superior?
- Existe un ambiente de colaboración entre departamentos?
- ¿Existe una buena comunicación interna a nivel de toda la empresa?

Autorizado por : John Mera.

Jefe Talento Humano

FORMATO DE ENCUESTA

ICE PETALS S.A.
RUC: 0993115681001
KM 22 VÍA - DURÁN TAMBO
GUAYAS - YAGUACHI

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 5 Entrevista para jefes de Departamentos



DOCUMENTO SIN VALIDEZ LEGAL.
(USADO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON
FINES EDUCATIVOS E INVESTIGATIVOS)

Fecha:

Dirigida a: Jefe de Dpto.

Realizada por: Hylanne Calero y Eugenia Robles

Banco de preguntas:

1. ¿Cuál es su cargo y función a desempeñar en la organización?
2. ¿A quién supervisa y a quién reporta?
3. ¿Qué tiempo tiene laborando en la organización?
4. ¿Realizó un proceso de Reclutamiento y Selección al momento de ingresar a la organización? Justifique su respuesta.
5. ¿Participó en un Programa de Inducción o Reinducción en la organización? Justifique su respuesta.
6. ¿Ha sido evaluado en algún momento por medios de Evaluaciones de Desempeño? Justifique su respuesta.
7. ¿Realiza planificaciones mensuales? Justifique su respuesta.
8. ¿Qué ideas ha considerado implementar para mejorar la productividad de la organización?
9. ¿Tiene autonomía al momento de la Toma de decisiones?
10. ¿Conoce acerca de los indicadores de gestión?
11. ¿Cuál es el indicador de tiempo óptimo de su cargo?
12. ¿Cuál considera usted que es el indicador de tiempo óptimo de los cargos que están en su área?
13. ¿Cuál es la importancia del personal a su cargo en el área de producción? Justifique su respuesta.

Autorizado por : John Mera.

Jefe Talento Humano

FORMATO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

ICE PETALS S.A.
RUC: 0993115681001
AV. TERCERA 322 Y CALLE TERCERA
GUAYAS - YAGUACHI

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 6 Entrevista para Colaboradores



**ICE PETALS
SA**

DOCUMENTO SIN VALIDEZ LEGAL.
(USADO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON
FINES EDUCATIVOS E INVESTIGATIVOS)

Fecha:

Dirigida a: Asistentes, Coordinadores, Auxiliares.

Realizada por: Hylanne Calero y Eugenia Robles

Banco de preguntas:

1. ¿Cuál es su cargo y función a desempeñar en la organización?
2. ¿A quién supervisa y a quién reporta?
3. ¿Qué tiempo tiene laborando en la organización?
4. ¿Realizó un proceso de Reclutamiento y Selección al momento de ingresar a la organización? Justifique su respuesta.
5. ¿Participó en un Programa de Inducción o Reinducción en la organización? Justifique su respuesta.
6. ¿Ha sido evaluado en algún momento por medios de Evaluaciones de Desempeño? Justifique su respuesta.
7. ¿Realiza planificaciones mensuales? Justifique su respuesta.
8. ¿Qué ideas ha considerado implementar para mejorar la productividad de la organización?
9. ¿Tiene autonomía al momento de la Toma de decisiones?
10. ¿Conoce acerca de los indicadores de gestión?
11. ¿Cuál es el indicador de tiempo óptimo de su cargo?
12. ¿Cómo es el clima organizacional de la compañía? Justifique su respuesta.
13. ¿Conoce la misión y visión de la organización?
14. ¿Se identifica con la Cultura Organizacional de la compañía? Justifique su respuesta.

Autorizado por : John Mera.

Jefe Talento Humano

FORMATO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

ICE PETALS S.A.
RUC: 0993115681001
KM 22 VÍA - DURÁN TAMBO
GUAYAS - YAGUACHI

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 7 Formulario para recolección de información para manual y descripción de cargos

10.4. FORMULARIO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

FORMULARIO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:		Nivel de Educación:	
Supervisa a:		Reporta a:	
Dpto. / Área:		Código:	

OBJETIVO DEL CARGO

RESPONSABILIDADES			
¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?	¿CADA CUÁNTO LO HACE?

COMPETENCIAS			
GERENCIALES	ORGANIZACIONALES	HABILIDADES	CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

3.1. Análisis de los resultados

Mediante las entrevistas realizadas al personal de la empresa y encuestas realizadas a colaboradores y excolaboradores, se obtuvieron los siguientes resultados que servirán para encontrar una solución al problema de la empresa mediante su adecuada interpretación y análisis.

3.2. Interpretación de resultados

Para ejemplificar y conocer de manera objetiva los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores y ex colaboradores, se presenta el desarrollo de la misma.

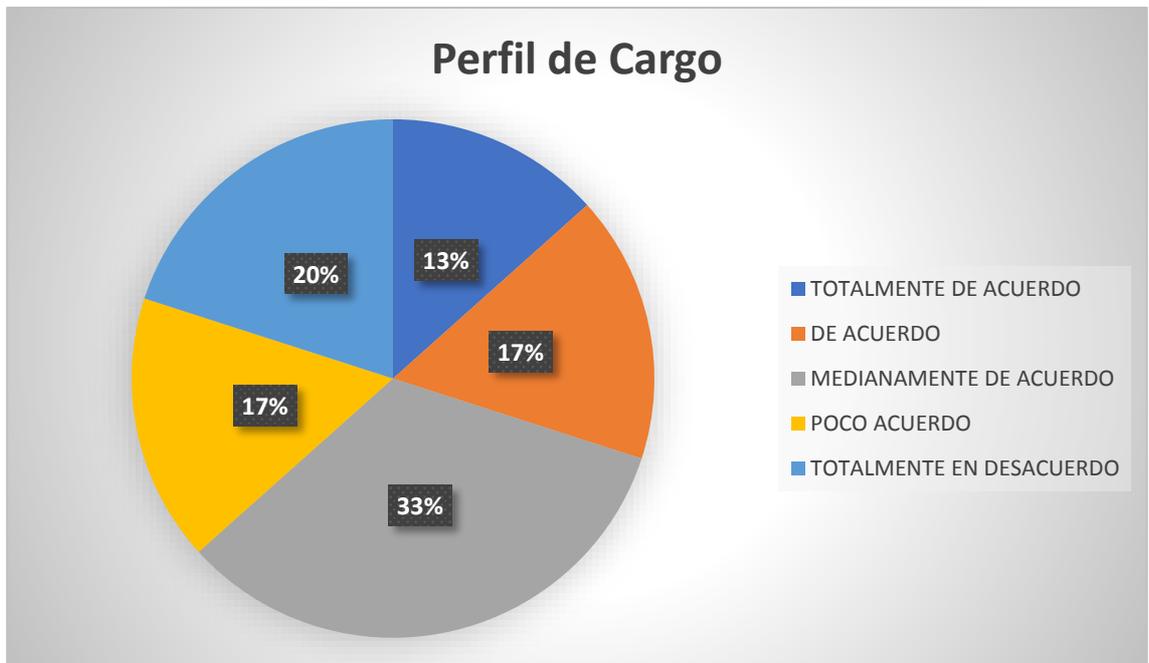
1. ¿Tengo claro mi rol y mis funciones a desempeñar en la organización?

Tabla 2 Resultados Pregunta 1: ¿Tengo claro mi rol y mis funciones a desempeñar en la organización?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	POCO ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
4	5	10	5	6

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 8 Resultados Pregunta 1: ¿Tengo claro mi rol y mis funciones a desempeñar en la organización?



Fuente: Encuesta. ICEPETALSA S. A.

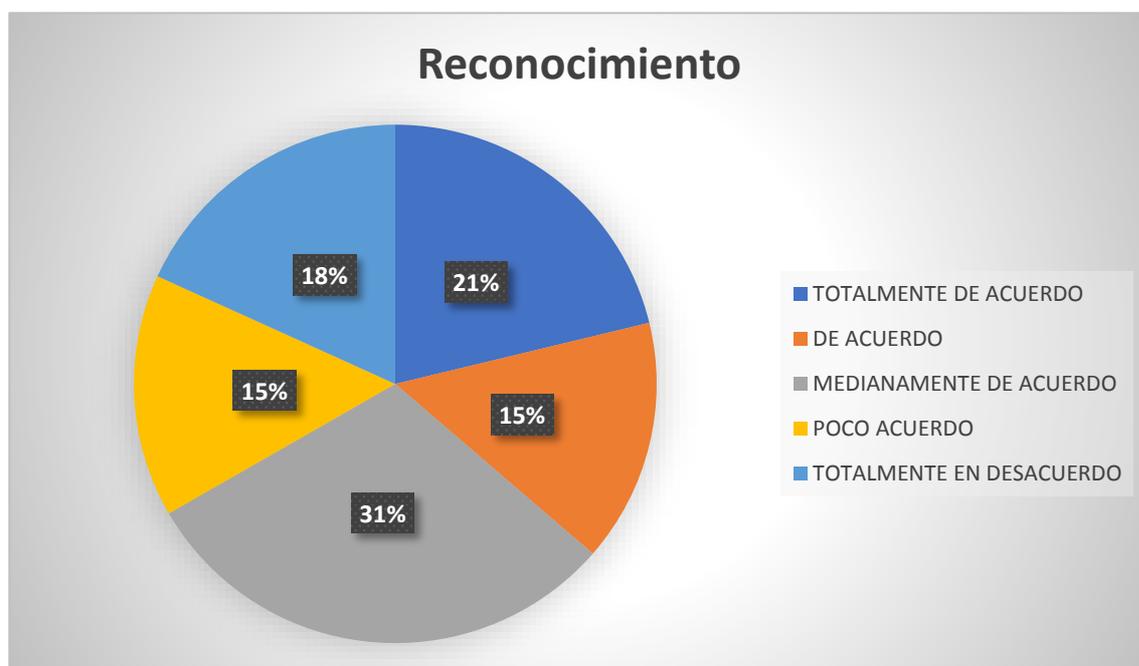
2. ¿La organización reconoce mi buen desempeño?

Tabla 3 Resultados Pregunta 2: ¿La organización reconoce mi buen desempeño?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	POCO ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
7	5	10	5	6

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 9 Resultados Pregunta 2: ¿La organización reconoce mi buen desempeño?



Fuente: Encuesta. ICEPETALSA S. A.

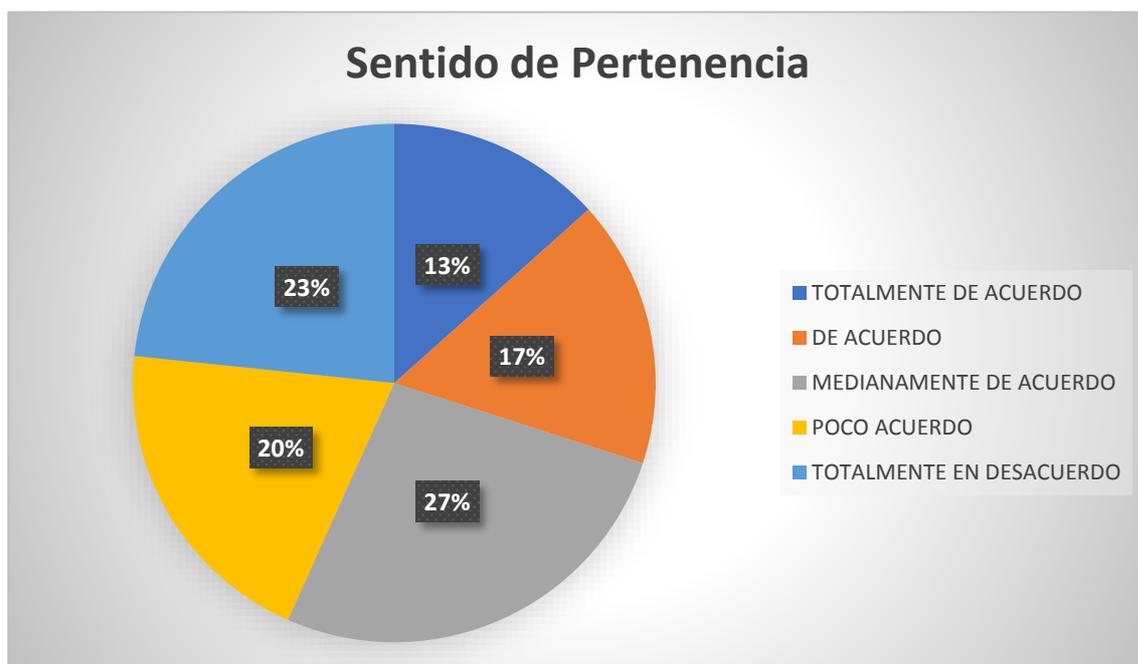
3. ¿Me identifico con la Cultura Organizacional de la empresa?

Tabla 4 Resultados Pregunta 3: ¿Me identifico con la Cultura Organizacional de la empresa?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	POCO ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
7	5	10	5	6

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 10 Resultados Pregunta 3: ¿Me identifico con la Cultura Organizacional de la empresa?



Fuente: Encuesta. ICEPETALSA S. A.

4. ¿Considero que tengo oportunidades de crecimiento en la empresa?

Tabla 5 Resultados Pregunta 4: ¿Considero que tengo oportunidades de crecimiento en la empresa?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	POCO ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
3	2	9	12	4

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 11 Resultados Pregunta 4: ¿Considero que tengo oportunidades de crecimiento en la empresa?



Fuente: Encuesta. ICEPETALSA S. A.

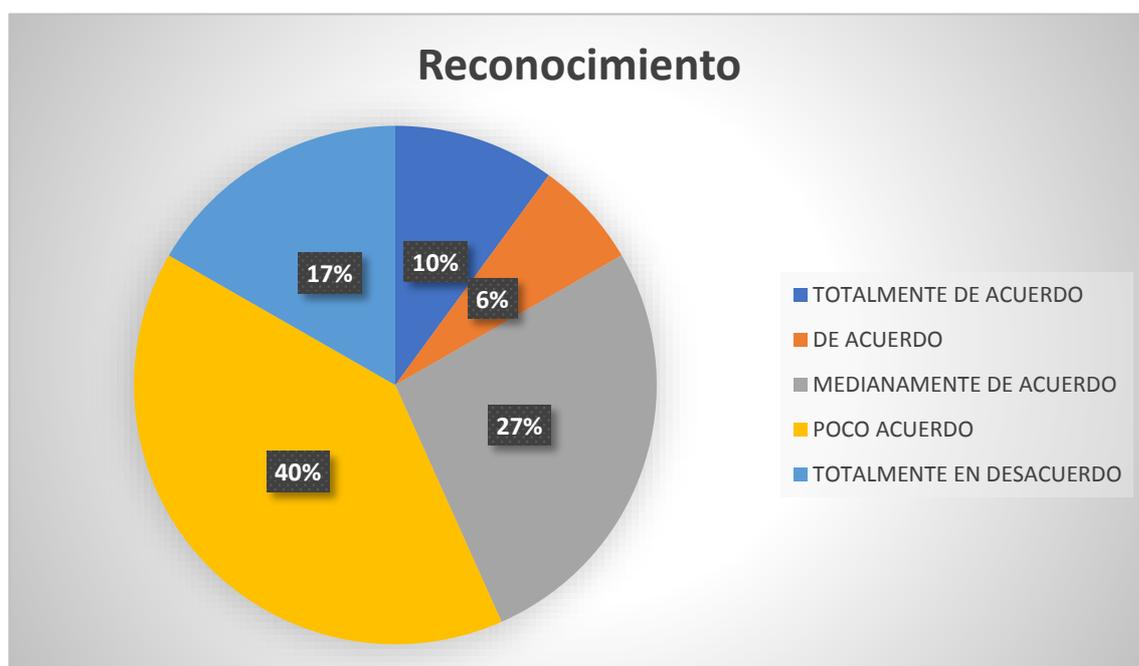
5. ¿Recibo bonos económicos o algún tipo de beneficio según mi desempeño?

Tabla 6 Resultados Pregunta 5: ¿Recibo bonos económicos o algún tipo de beneficio según mi desempeño?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	POCO ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
3	2	8	12	5

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 12 Resultados Pregunta 5: ¿Recibo bonos económicos o algún tipo de beneficio según mi desempeño?



Fuente: Encuesta. ICEPETALSA S. A.

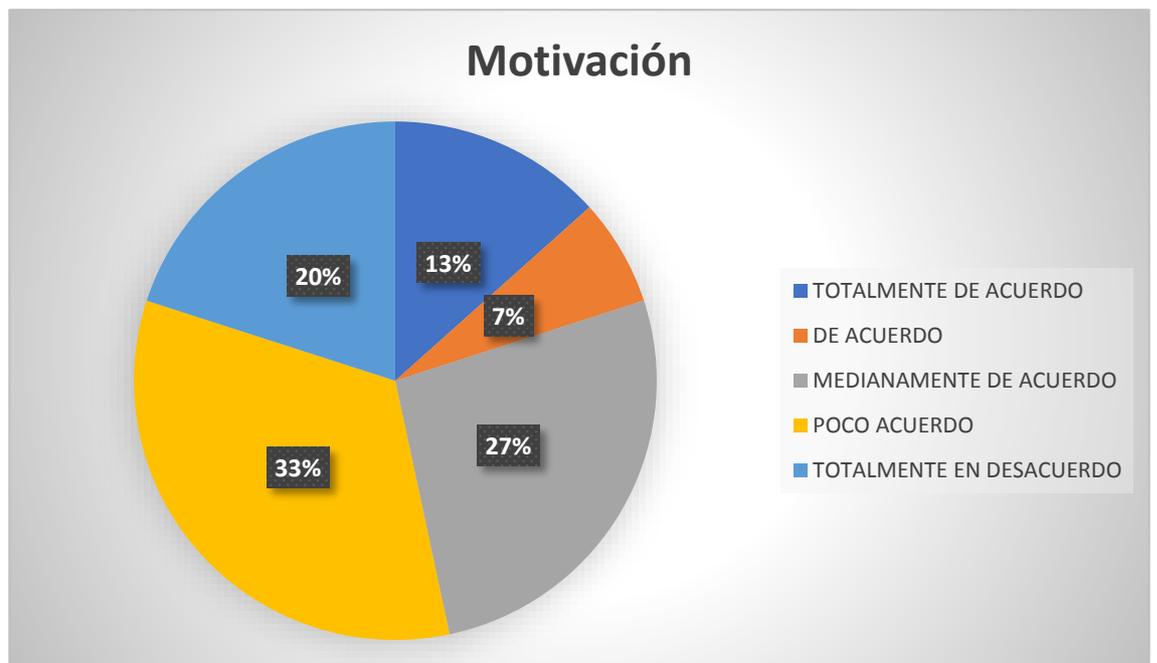
6. ¿Al momento de desempeñar mis funciones, lo realizo con buena predisposición?

Tabla 7 Resultados Pregunta 6: ¿Al momento de desempeñar mis funciones, lo realizo con buena predisposición?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	POCO ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
4	2	8	10	6

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 13 Resultados Pregunta 6: ¿Al momento de desempeñar mis funciones, lo realizo con buena predisposición?



Fuente: Encuesta. ICEPETALSA S. A.

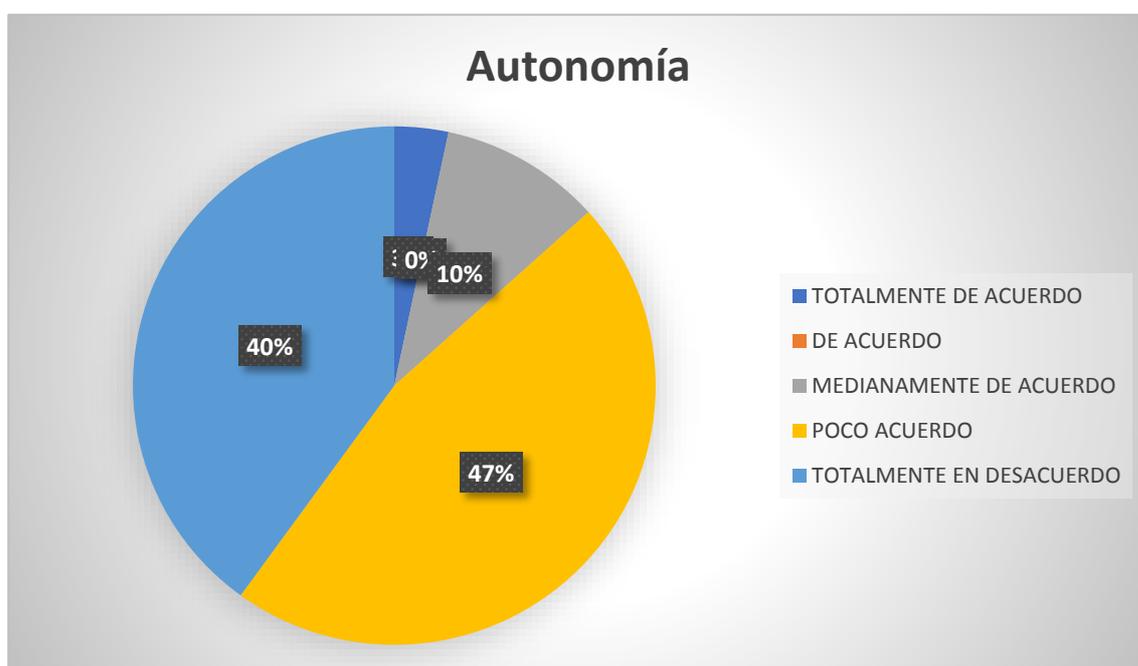
7. ¿Tengo autonomía para la toma de decisiones?

Tabla 8 Resultados Pregunta 7: ¿Tengo autonomía para la toma de decisiones?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	POCO ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	0	3	14	12

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 14 Resultados Pregunta 7: ¿Tengo autonomía para la toma de decisiones?



Fuente: Encuesta. ICEPETALSA S. A.

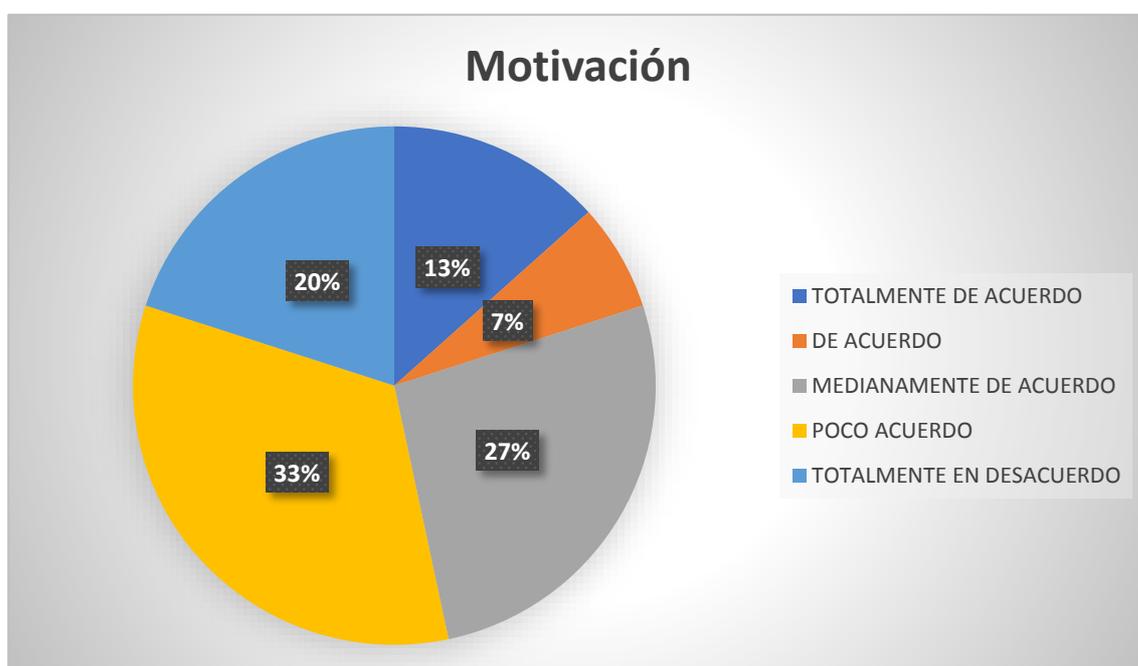
8. ¿Me siento bien en mi trabajo?

Tabla 9 Respuestas Pregunta 8: ¿Me siento bien en mi trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	POCO ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
4	2	8	10	6

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 15 Respuestas Pregunta 8: ¿Me siento bien en mi trabajo?



Fuente: Encuesta. ICEPETALSA S. A.

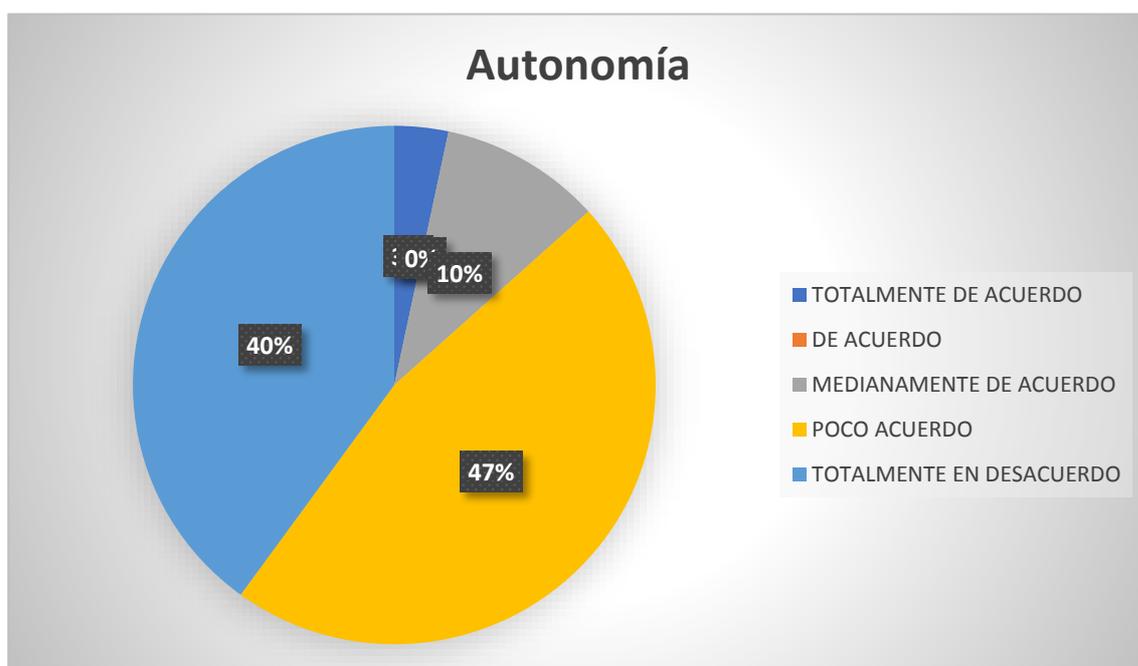
9. ¿Me siento en la libertad de expresar mis ideas y opiniones?

Tabla 10 Respuestas Pregunta 9: ¿Me siento en la libertad de expresar mis ideas y opiniones?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	POCO ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	0	3	14	12

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 16 Respuestas Pregunta 9: ¿Me siento en la libertad de expresar mis ideas y opiniones?



Fuente: Encuesta. ICEPETALSA S. A.

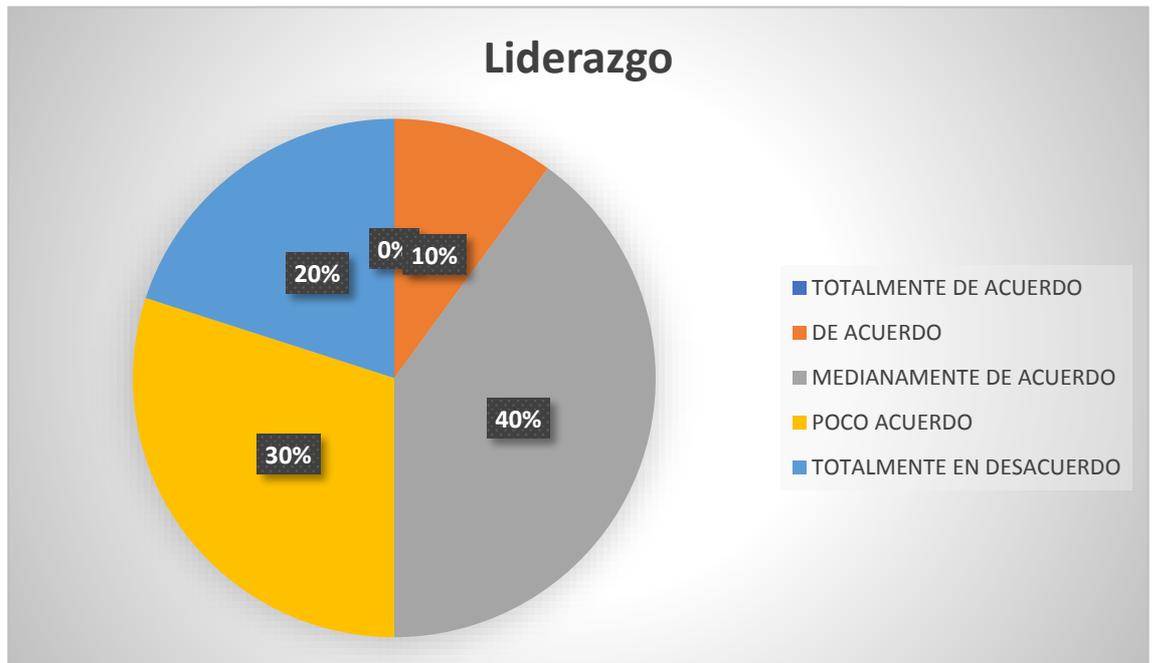
10. ¿Recibo constantemente feedback de mi jefe superior?

Tabla 11 Respuestas Pregunta 10: ¿Recibo constantemente feedback de mi jefe superior?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	POCO ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
0	3	12	9	6

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 17 Respuestas Pregunta 10: ¿Recibo constantemente feedback de mi jefe superior?



Fuente: Encuesta. ICEPETALSA S. A.

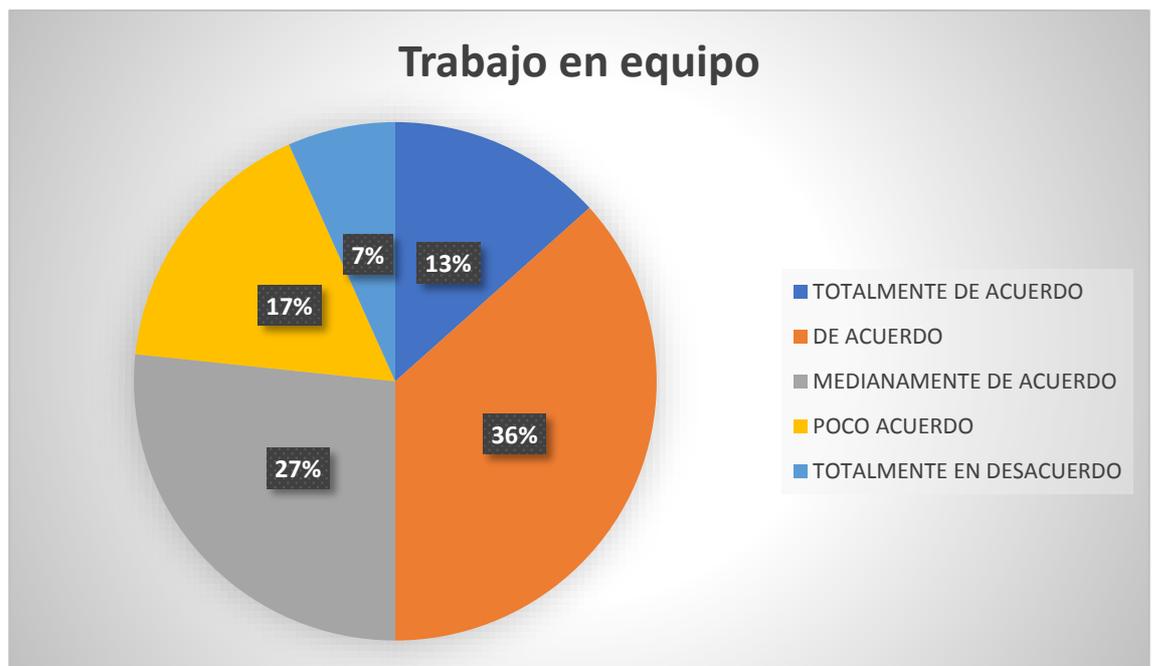
11. ¿Existe un ambiente de colaboración entre departamentos?

Tabla 12 Respuestas Pregunta 11: ¿Existe un ambiente de colaboración entre departamentos?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	POCO ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
4	11	8	5	2

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 18 Respuestas Pregunta 11: ¿Existe un ambiente de colaboración entre departamentos?



Fuente: Encuesta. ICEPETALSA S. A.

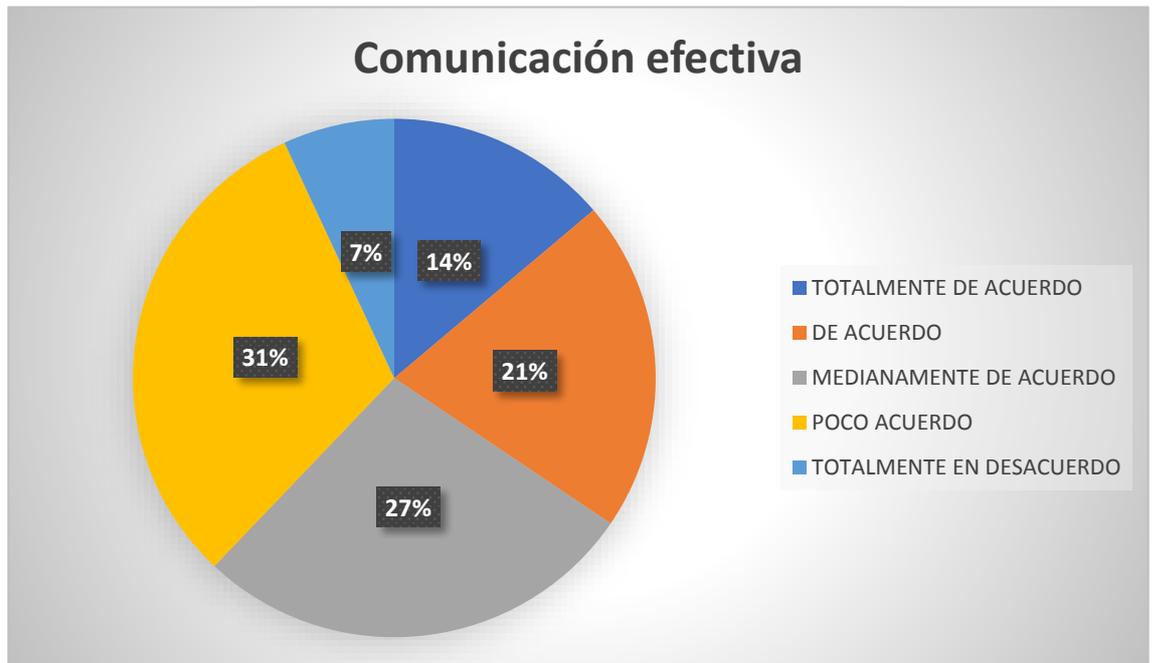
12. ¿Existe una buena comunicación interna a nivel de toda la empresa?

Tabla 13 Respuestas Pregunta 12: ¿Existe una buena comunicación interna a nivel de toda la empresa?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	POCO ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
4	6	8	9	3

Elaborado: El Autor (Calero Delgado, Hylane Mercedes)

Figura 19 Respuestas Pregunta 12: ¿Existe una buena comunicación interna a nivel de toda la empresa?



Fuente: Encuesta. ICEPETALSA S. A.

3.3.Hallazgos

Según los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a todos los colaboradores de la organización ICEPETALSA S.A. podemos evidenciar que existen varias razones por las cuales surge la problemática central del presente trabajo de titulación, la alta rotación del personal está causada por los factores, que mencionarán a continuación:

- Desmotivación en los colaboradores de distintas áreas, debido a la falta de reconocimientos o compensaciones relacionadas al desempeño de estos.
- Bajo nivel de trabajo en equipo, pese a ser una organización mediana que actualmente está conformada por treinta colaboradores.
- Escaso sentido de pertenencia en los colaboradores, debido a desconocimiento de los elementos que conforman la cultura organizacional de la compañía.
- Falencias en la claridad de los roles y funciones a desempeñar en los colaboradores según el cargo que ocupan en el organigrama.
- Liderazgo de tipo autocrático o dominante, lo que no permite a los jefes encargados de cada departamento tener autonomía para la toma de decisiones o planificaciones mensuales.
- Déficit en el clima laboral, que está relacionado al tipo de liderazgo, puesto que los colaboradores no tienen la libertad para expresar sus ideas o plantear proyectos para mejorar internamente la organización.

3.4.Discusión

En la hipótesis planteada en la formulación del planteamiento del problema, que es la alta rotación del personal, se procede a investigar las falencias en el proceso

de reclutamiento y selección vigente en la organización ICEPETALSA S.A., debido a que se presumía un desconocimiento de la importancia de este proceso a nivel del Departamento de Talento Humano y pocas estrategias para el desarrollo del mismo, lo que está relacionado a una serie de problemáticas que se detallan en el segmento de justificación del presente trabajo de titulación.

Razón por la cual, se procedió a investigar por medio de instrumentos como, entrevistas y encuestas, las consecuencias que se originan a nivel organizacional por el déficit que existe en el proceso de reclutamiento y selección, que actualmente maneja la organización, con la finalidad de intervenir de manera oportuna en el área de Talento Humano, para disminuir la rotación del personal y mejorar la productividad de la organización.

De esta manera, se concluye por la similitud en los datos obtenidos de manera cuantitativa y cualitativa a través de los instrumentos antes mencionados, que la hipótesis planteada tiene un nivel óptimo de veracidad.

**CAPITULO V
PROPUESTA**

**MANUAL DE PROCECEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DEL PERSONAL**

Fecha de Elaboración		

Hylanne Calero.

ELABORÓ	APROBÓ	VALIDÓ
----------------	---------------	---------------

Contenido

5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	75
5.1 INTRODUCCIÓN	75
5.2 OBJETIVO DEL MANUAL	75
5.3 PRESENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	76
5.3.1 Identificación de la vacante.	76
5.3.1.1 Objetivo del procedimiento:.....	76
5.3.1.2 Normas de Operación:.....	76
5.3.1.3 Descripción:	77
5.3.2 Búsqueda de candidatos idóneos para la vacante.	77
5.3.2.1 Objetivo del procedimiento:.....	77
5.3.2.2 Normas de Operación:.....	77
5.3.2.3 Descripción:	78
5.3.3 Entrevistas con los postulantes para el cargo.	78
5.3.3.1 Objetivo del procedimiento:.....	78
5.3.3.2 Normas de Operación:.....	79
5.3.3.3 Descripción:	79
5.3.4 Contratación.	80
5.3.4.1 Objetivo del procedimiento:.....	80
5.3.4.2 Normas de Operación:.....	80
5.3.4.3 Descripción:	81
5.3.5 Estrategias de “Employer Branding”	82
5.3.5.1 Kit de bienvenida	82
5.3.5.2 Presentación a su jefe inmediato	82
5.3.5.3 Integración con sus compañeros de trabajo.....	83
5.3.5.4 Sistema de recompensas.....	83
5.3.5.5 Planes de carrera.....	84
5.3.5.6 Motivación extrínseca	84

PROPUESTA

5.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

5.1.1 INTRODUCCIÓN

El Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal, es de vital importancia en una organización, debido a que el capital humano es la parte elemental de la misma, por esta razón es fundamental llevar a cabo este proceso para contratar personal que esté alineado a la cultura organizacional de la empresa.

El manual deberá ser ejecutado por el personal de Talento Humano con la finalidad de que este procedimiento sea objetivo, eficiente y eficaz.

De la misma manera, deberá ser revisado anualmente por el personal encargado de llevar a cabo el proceso para realizar las actualizaciones pertinentes, si fuera el caso y aprobado por la Asamblea de Socios.

5.1.2 OBJETIVO DEL MANUAL

Proveer al Departamento de Talento Humano los recursos necesarios para gestionar el proceso de reclutamiento y selección del personal, con la finalidad de optimizar tiempo y obtener un resultado eficaz en la contratación de personal idóneo para cubrir la vacante solicitada.

5.1.3 PRESENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

5.1.3.1 Identificación de la vacante.

5.1.3.2 Objetivo del procedimiento:

Determinar las necesidades de la vacante que solicita la organización, para llevar a cabo este proceso se debe considerar las siguientes variables:

- Manual de Descripción de Cargos.
- Tiempo de experiencia.
- Habilidades generales del cargo.
- Habilidades específicas del cargo.
- Cultura Organizacional.
- Vacante temporal o fija.
- Jornada de trabajo.
- Número de vacantes por cubrir.

5.1.3.3 Normas de Operación:

- Esta primera etapa deberá durar un máximo de 3 días.
- Es de vital importancia consultar el Manual de Descripción de Cargos de la organización previamente, para poder desarrollar el perfil de la vacante.
- Realizar una entrevista breve con los jefes de Departamento para complementar la información requerida según las necesidades de la vacante.

- Consultar la Cultura Organización de la compañía (misión, visión, valores) con la finalidad de ajustar el perfil solicitado para la vacante a los mismos intereses de la organización.

5.1.3.4 Descripción:

- Esta etapa inicia en la investigación de las necesidades según la vacante solicitada.
- Para la obtención y desarrollo de esta primera etapa, es indispensable revisar el Manual de Descripción de Cargos y la Cultura Organizacional de la Compañía.
- Una vez obtenido el perfil según las necesidades de la vacante, se procede a desarrollar de manera escrita las necesidades de la vacante.
- Este escrito deberá ser presentado y aprobado ante los jefes de Departamento y Asamblea de Socios.
- Esta etapa culmina con la postulación de la vacante en el perfil de la organización de Multitabajos.

5.1.4 Búsqueda de candidatos idóneos para la vacante.

5.1.4.1 Objetivo del procedimiento:

Filtrar las opciones de candidatos que se postulen para el cargo que requiere cubrir la organización, con la finalidad de optimizar el tiempo de este proceso y poder cubrir la vacante obteniendo resultados de manera objetiva, eficiente y eficaz.

5.1.4.2 Normas de Operación:

- Esta etapa deberá tener una duración máxima de 6 días.
- Es indispensable que el personal a cargo de este proceso analice y tome decisiones de manera objetiva y con ética profesional.

- No se debe considerar recomendaciones personales, si estos individuos no cumplen con las necesidades de la vacante previamente descritas.
- Es importante respetar el tiempo de duración de esta etapa, ya que, si no se cumple como es debido, podría generar consecuencias negativas como retrasos en el proceso, que se verán reflejados más adelante afectando en la productividad de la organización.

5.1.4.3 Descripción:

- Esta etapa inicia con la recepción de hojas de vida por medio de la página de Multitabajos.
- Es importante destacar la publicación para poder recibir mejores opciones de candidatos para la vacante.
- El proceso de recepción de hojas de vida tiene una duración de 5 días.
- Una vez filtradas las hojas de vida se debe proceder a citar para las entrevistas, este proceso no debe durar más de un día.
- Esta etapa finaliza con un detalle por escrito que debe contener el siguiente formato:
 - Fecha de la entrevista.
 - Hora de la entrevista.
 - Nombre del postulante.

5.1.5 Entrevistas con los postulantes para el cargo.

5.1.5.1 Objetivo del procedimiento:

Delimitar de manera ética las opciones de los candidatos que estén alineados a la Cultura Organizacional de la compañía, es decir que estén alineados a los objetivos, valores, misión y visión de la organización.

5.1.5.2 Normas de Operación:

- Esta etapa deberá tener una duración máxima de 4 días.
- Es indispensable que el personal a cargo de este proceso analice y tome decisiones de manera objetiva y con ética profesional.
- No se debe considerar recomendaciones personales, si estos individuos no cumplen con el procedimiento descrito en este manual.
- Es importante respetar el tiempo de duración de esta etapa, ya que, si no se cumple como es debido, podría generar consecuencias negativas como retrasos en el proceso, que se verán reflejados más adelante afectando en la productividad de la organización.
- Se deberá respetar el tiempo destinado a cada entrevista para no generar desfases en el proceso.
- Es indispensable que la persona que realice esta etapa tenga la capacidad de análisis de perfiles psicológicos.
- Las entrevistas serán realizadas por el jefe de Departamento de Talento Humano.

5.1.5.3 Descripción:

- Esta etapa inicia con la realización de un formato por escrito de las preguntas que se van a realizar posteriormente durante las entrevistas (máximo 1 día).
- Por consiguiente, se realizará las entrevistas a los postulantes que se ha filtrado previamente en la etapa anterior.
- Es importante seguir cumplir con el formato de entrevistas que existe detallado por escrito.

- La ejecución de las entrevistas tendrá un tiempo máximo de duración de 3 días.
- Es importante durante este proceso explicar a cada postulante de manera clara y concisa la cultura organizacional de la compañía.
- Una vez realizadas las entrevistas, se debe generar un informe por candidato en el que se detalle por qué debe seguir a la siguiente etapa o por qué no cumplió con las expectativas para la vacante.
- Esta etapa finaliza con un listado por escrito de los postulantes que pasan a la siguiente fase del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.

5.1.6 Contratación.

5.1.6.1 Objetivo del procedimiento:

Elegir de manera imparcial al candidato idóneo para cubrir la vacante previamente descrita, con la finalidad que este individuo esté alineado a la Cultura Organizacional de la compañía y cumpla con las expectativas de la organización y viceversa.

5.1.6.2 Normas de Operación:

- Esta etapa deberá tener una duración máxima de 2 días.
- Es indispensable que el personal a cargo de este proceso analice y tome decisiones de manera objetiva y con ética profesional.
- No se debe considerar recomendaciones personales, si estos individuos no cumplen con las necesidades de la vacante previamente descritas o con el proceso descrito en el Manual.
- Realizar test psicométricos según las necesidades del área que requiera la vacante.
- Realizar exámenes médicos pre-ocupacionales.

- Realizar una reunión para la firma del contrato con el postulante, en la cual se le explicará de manera detallada:
 - Sueldo.
 - Bonificaciones.
 - Beneficios de ley.
 - Horarios.
 - Sucursal.
 - Área.
 - Cargo.
 - Funciones específicas del cargo.
 - Reglamento interno de la organización.

5.1.6.3 Descripción:

- Esta etapa inicia con la convocatoria a una reunión con los jefes de cada Departamento, según los requerimientos y área por cubrir según la vacante.
- Presentación a los jefes de Departamento de los informes escritos de cada postulante idóneo para cubrir la vacante.
- Toma de decisiones para cubrir la vacante.
- Presentación de resultados a la Asamblea de Socios.
- Convocar a los candidatos elegidos para la realización de test psicométricos y exámenes preocupacionales.
- Citar a los candidatos para la firma del contrato.
- Durante la reunión de, cumplir de la manera detallada con cada uno de los puntos descritos en las normas referente a esta etapa.

- Informar de manera clara y concisa el cargo que va a cubrir el postulante, las funciones que va a desempeñar, su ubicación en el organigrama, jefe directo, a quién supervisa (en caso de tener personal a su cargo), la cultura organizacional de la compañía (misión, visión, valores y objetivos).
- Una vez firmado el contrato y aclarado todos los términos legales y reglamentos internos de la compañía, realizar un proceso de inducción general a nivel organizacional en el cual se presentará al nuevo candidato a la compañía (jefes, compañeros, Asamblea de Socios).

5.1.7 Estrategias de “Employer Branding”

5.1.7.1 Kit de bienvenida

Otorgar al nuevo integrante de la organización, su respectivo uniforme (dependiendo del área) además de socializar de manera detallada la política de asignación y uso de uniformes e imagen. Adjunto a esto, obsequiarle una agenda, una taza y un bolígrafo con el logo y nombre de la empresa.

5.1.7.2 Presentación a su jefe inmediato

Programar una reunión de manera formal, coordinando la asistencia del jefe de área y su subordinado (nuevo integrante). El jefe inmediato deberá asignarle un “padrino” (compañero de área) quien le ayudará a comprender la organización, le explicará de manera detallada cómo realizar sus funciones, horas de descanso, ambiente laboral (espacios físicos), le presentará a sus compañeros de trabajo y será el encargado de responder a cualquier inquietud del nuevo integrante respecto al ámbito laboral.

5.1.7.3 Integración con sus compañeros de trabajo

Realizar la actividad: “Dinámica para romper el hielo”

Esta actividad contribuye a que los miembros de la organización socialicen y consiste en: *Dividir al grupo en parejas, asignarle a cada individuo que entreviste al otro durante cinco minutos. Una vez que todos hayan realizado este proceso, pasarán al frente, con la finalidad que cada individuo presente a su compañero, según la información que obtuvo en la entrevista.*

5.1.7.4 Sistema de recompensas

Explicar en una reunión formal, que esté integrada por el jefe inmediato, jefe de Talento Humano y nuevo integrante, acerca del sistema de recompensas en la organización.

“En el área de producción, a los estibadores que lleguen a tiempo, cumplan con su jornada laboral y con sus objetivos, se les otorgará un día a la semana, en que como compensación trabajen media jornada (sin descontar su salario de una jornada completa)”

Este sistema de recompensas tiene como finalidad, estimular comportamientos positivos que estén acordes a los valores organizacionales, tales como responsabilidad, puntualidad, competitividad. De manera que generen en el colaborador, motivación y a su vez engagement fomentando la cultura organizacional de la compañía.

“En el área de producción, a los estibadores que cumplan con los índices de productividad establecidos por su jefe inmediato, se les otorgará una bonificación, reconociendo su buen rendimiento”

5.1.7.5 Planes de carrera

Se presentará al nuevo integrante los planes de carrera y/o ascensos, en los cuales se tomarán en cuenta la antigüedad del trabajador, sus capacidades y aptitudes, el compañerismo y una evaluación anual, requisitos que cumplidos por el trabajador podrán brindarle acceso a los distintos puestos y salarios que ofrece la empresa en cada área de trabajo, sin límite alguno y bajo consideraciones totalmente imparciales y objetivas.

El trabajador podrá solicitar anualmente una evaluación de ascenso, detallando puesto solicitado, motivaciones a considerar y meritocracia para el mismo.

5.1.7.6 Motivación extrínseca

Celebrar los cumpleaños de los colaboradores, con una torta, un refrigerio y un obsequio (*poner a elección del colaborador una bonificación o un día libre sin descuento de la jornada laboral*) en la hora de almuerzo en conjunto con todos los colaboradores y jefes de área, con la finalidad de generar emociones positivas que generen en el colaborador un sentido de pertenencia con la organización.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de titulación, promueve el diseño de un proceso de reclutamiento y selección del personal para disminuir la rotación, en este caso se elabora el proyecto basadas en las necesidades organizacionales y administrativas estructurales de la organización ICEPETALSA S.A., por esta razón se ha creado un diseño integral del proceso a seguir desde la fase de reclutamiento hasta la de selección de personal idóneo para la empresa, labor que se ha forjado con estudios complementarios de campo a través de encuestas, entrevistas, etc., todo lo cual fue necesario y determinante al momento de identificar la problemática y sus raíces.

Por ello con el presente documento se demostró la importancia sustancial de una cultura organizacional estable, coordinada y personalizada, destacando que para efectos de este documento las modificaciones y adecuaciones a la cultura organizacional antes mencionada se las realizó solo desde el punto de vista del reclutamiento y selección de personal, por lo cual la empresa ha empezado un proceso óptimo para conformar un grupo de trabajo que se identifique con la filosofía de la organización ICE PETALSA S.A., para ello es importante que este proceso inicie desde el reclutamiento y al culminar con la selección del personal idóneo, se reduzca la rotación del personal, ya sea por diversos motivos tales como, insatisfacción laboral, desmotivación, bajo sentido de pertenencia con la organización, falta de reconocimiento o compensaciones, personal con bajo desempeño en sus labores y distantes a los valores organizacionales, entre otros.

Por esta razón la finalidad de realizar este proceso de reclutamiento y selección de manera óptima es generar un ambiente laboral agradable y óptimo, con características que contribuyen a un alto grado de rendimiento y desempeño en las funciones de cada colaborador, con lo cual se demuestra fehacientemente la correcta orientación y promoción de la problemática planteada y su solución.

RECOMENDACIONES

Mantener un esquema de mejoras en los procesos y adoptarlo como parte de la cultura organizacional de la compañía, con revisiones periódicas que contribuyan a buscar de forma continua un mejor ambiente laboral con todas las variantes y condiciones necesarias, a fin de generar en el personal un sentido de pertenencia con la empresa y motivarlo a crecer, para así poder dar un seguimiento referente al proceso de reclutamiento y selección del personal, poniendo en práctica las estrategias de employer branding propuestas en el presente trabajo de titulación, el mismo que se puede aplicar al personal nuevo y antiguo, buscando eficiencia y eficacia en estrategias de retención del personal, para así disminuir o evitar la rotación del mismo.

Capacitar a los jefes de Departamento de cada área, en cuanto a cómo ejercer un liderazgo transaccional, que contribuya a fomentar un clima laboral adecuado, el trabajo en equipo, la igualdad y equidad entre los operarios, para así alcanzar mancomunadamente las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, los mismos que a su vez, se verán reflejados en la productividad de la compañía

Incentivar a los jefes de cada departamento a mantener un análisis constante de las necesidades tanto de los stakeholders internos y externos, para proponer mejoras a nivel organizacional para contribuir de manera positiva a la productividad de la misma. Es importante también que realicen evaluaciones del desempeño de manera periódica, para medir el rendimiento de los colaboradores y detectar falencias en los mismos, para de manera pronta intervenir a tiempo y mejorar este tipo de situaciones, de esta manera se puede contribuir, dando seguimiento al proceso de reclutamiento y selección y posteriormente, evaluar si las contrataciones del nuevo personal fueron idóneas; y en caso de no ser así, brindar el respectivo feedback con los encargados de este proceso para mejorar el mismo.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2008). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Ediciones Granica. [ucsg - Desempeño por competencias: evaluación de 360°](#)
- Altuve, & Rivas. (1998). *Metodologías de la Investigación*.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración 3ª Edición*.
- Ballestrini, M. (1998). *Cómo Elaborar un Proyecto de Investigación*. Servicio Editorial.
- Ballestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigacion*. En M. Ballestrini, Mirian Ballestrini (pág. 125).
- Bermejo, J. (2002). *Método Comparativo y Estudio de la Religión*.
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. [Disertación Doctoral Inédita] Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid. [ucsg - Gestión estratégica del clima laboral](#)
- Bouzas, J. A., Reyes, G. (2019). *Gestión del Talento Humano*. IURE Editores. [ucsg - Gestión del talento humano](#)
- Briones, G. (1998). *Metodologías de la Investigación en Ciencias Sociales*.
- Fernández Collado, C., & Baptista, L. (2003). *Metodologías de la investigación*. McGraw Hill.
- Finol, M., & Camacho, H. (2008). *Proceso de investigación Científica*.
- Fontalvo, T., De la Hoz, E., Morelos, J. (2018). *La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional*. Dimensión empresarial vol.16 no.1 Barranquilla. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047#:~:text=La%20productividad%20es%20conocida%20como,entradas.%20Medina%2C%20\(2010\)](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047#:~:text=La%20productividad%20es%20conocida%20como,entradas.%20Medina%2C%20(2010))

- García, J. (30 de mayo de 2015). *Psicología y Mente*. Obtenido de Piramide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- García, M., Toscano del Cairo, C. A., Vesga J. J. (2020). *Engagement y Cambio Organizacional*. Logos Vestigium. [ucsg - Engagement y cambio organizacional](#)
- González, A. (2019). *Desarrollo Organizacional de la A a la Z*. Editorial PACJ. [ucsg - Desarrollo organizacional de la A a la Z](#)
- Grados, J. A. (2014). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal (4a. ed.)*. Editorial El Manual Moderno. [ucsg - Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal \(4a. ed.\)](#)
- Gutiérrez, G. (2015)- *La competencia empresarial y su aplicabilidad*. Memorias del II Congreso Binacional de Investigación, Ciencia y Tecnología de las Universidades. <http://bibliotecavirtualoducal.uc.cl/vufind/Record/oai:localhost:123456789-1439399>
- Hernandez, M. (2003). *Metodología de la Investigación*.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación 2da Edición*. Mc Graw Hill.
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., Medina, J. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*
- Likert, R. (1932). *Metodo de Investigacion*.
- Llanes, O., Martínez, A., Pedraza, L. (2019). *Modelo de balance social cooperativo: una alternativa hacia la responsabilidad social cooperativa*. Editorial Feijóo.
- Mallar, M. A. (2010) *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1, enero-junio. Universidad

Nacional de Misiones, Argentina.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>

Méndez, C. E. (2020). *Innovación Organizacional: Cultura, condición para la estrategia*.

Editorial Universidad del Rosario. [ucsg - Innovación organizacional: cultura, condición para la estrategia](#)

Mendoza, J. (2009). *Procesos de Cambio y Desarrollo Organizacional*. Editorial

Universidad Autónoma de Aguascalientes. [ucsg - Procesos de cambio y desarrollo organizacional](#)

Morga, L. (2012). *Teoría y Técnica de la Entrevista*. México: Red Tercer Milenio.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2712>

Pérez, J. (2018). *Manual para el control integral de las nóminas*. Tax Editores Unidos.

[ucsg - Manual para el control integral de las nominas](#)

Reinoso, J. F., Uribe, M. E. (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la*

cultura organizacional. Grupo ECO. [ucsg - Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional](#)

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 83. Universidad del Zulia.

[https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20Chiavenato%20\(2009,recompensas%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%E2%80%9D](https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20Chiavenato%20(2009,recompensas%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%E2%80%9D).

Sabino, C. (1992). *Proceso de Investigación*.

Salazar, T. M. (2016). *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas retail de prendas de vestir: Caso tiendas Piero*.

[Tesis de grado]. Universidad de Lima.

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/1724/Salazar_Prado_Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAn%20Chiave

[nato%20\(2009\)%2C%20define.de%20la%20organizaci%C3%B3n%20\(despid
o\)](#)

Tamayo, M. (1997). *Metodología formal de la investigación científica*. Limusa.

Vizueta, G. A. (2021). *La rotación del personal y su incidencia en la productividad de las empresas de comida rápida en la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de grado].

Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/20088>

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Calero Delgado, Hylanne Mercedes** con C.C: # **0931526206** autora del trabajo de titulación: **Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del personal para disminuir la rotación en la organización ICEPETALSA S.A.** previo a la obtención del título de **Lcda. En Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 10 de Febrero del 2023



f. _____

Nombre: **Calero Delgado, Hylanne Mercedes**
C.C: **0931526206**



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Solano Robles, Eugenia Elizabeth** con C.C: # **0940905680** autora del trabajo de titulación: **Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del personal para disminuir la rotación en la organización ICEPETALSA S.A.** previo a la obtención del título de **Lcda. En Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 10 de Febrero del 2023

f. Eugenia Solano R

Nombre: **Solano Robles, Eugenia Elizabeth**
C.C: # **0940905680**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del personal para disminuir la rotación en la organización ICEPETALSA S.A.		
AUTOR(ES)	Calero Delgado, Hylanne Mercedes Solano Robles, Eugenia Elizabeth		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lic. Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Ciencia y Letras de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Lcda. En Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	10 de Febrero de 2023	No. DE PÁGINAS:	89
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión Empresarial, Derecho laboral, Sociología Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Proceso, Reclutamiento, Selección, Rotación, Talento Humano, Cultura Organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT			
<p>Elegir el proceso adecuado de reclutamiento y selección es elemental para disminuir la rotación del personal en cualquier organización, por ello y mediante una investigación de tipo descriptiva correlacionada se ha evidenciado varias falencias a nivel organizacional, por lo cual en el presente trabajo de titulación, se han hecho las modificaciones necesarias a fin proponer una mejora en el proceso reclutamiento y selección del personal y con ello equilibrar de forma adecuada la alta rotación y absentismo laboral.</p> <p>Este proceso se realizó apoyándose en varios datos obtenidos de forma cuantitativa y cualitativa, de forma directa e indirecta con los colaboradores de la organización, lo cual permite generar una percepción más amplia para la interpretación de las necesidades de los nuevos empleados y los empleados existentes de la compañía, basados en engagement, buen clima organizacional, motivación y comunicación efectiva, contribuyendo a que los mismos estén alineados a los objetivos y metas de cada departamento según su área, lo que a su vez se traduce en el crecimiento exponencial de la empresa a corto, mediano y largo plazo, que se podrá evidenciar en una mejora a nivel de productividad.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 964020483 +593 98 728 5706	E-mail: hylanne.calero@cu.ucsg.edu.ec eugenia.solano@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 – 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			