Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES: Bryan Stalin Bacuy Pinda

Valeria Nataly Samaniego Flores

Dario Javier Tenorio Tonato

Luis Andrés Urbina Bastidas

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

Director:

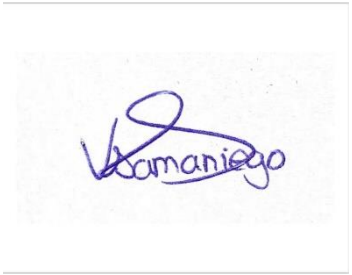
OPTIMIZACION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERESONAL EN FÁBRICA DE HIELO SAN ROQUE

QUITO – ECUADOR | 2024

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Bryan Stalin Bacuy Pinda, Valeria Nataly Samaniego Flores**,** Dario Javier Tenorio Tonato, Luis Andres Urbina Bastidas, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Bryan Stalin Bacuy Pinda

Valeria Nataly Samaniego Flores

Dario Javier Tenorio Tanato

Luis Andrés Urbina Bastidas

APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin , declaramos que, personalmente conocemos que los graduados: Bryan Stalin Bacuy Pinda, Valeria Nataly Samaniego Flores**,** Dario Javier Tenorio Tonato, Luis Andrés Urbina Bastidas, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

CARVAJAL CAMPEROS MARISOL - 77670789L

Firmado digitalmente por CARVAJAL CAMPEROS MARISOL - 77670789L
Fecha: 2024.06.10 23:06:51 +02'00'

Firma del Director del Programa

Marisol Carvajal Camperos

Firma del Coordinador del Programa

Nathalie Chauvin

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

“A mis padres por brindarme la oportunidad de estudiar este programa de posgrado, por siempre confiar en mí, en mis capacidades, estar pendiente de mí, el poder contar con ellos como mi soporte y mi lugar seguro, también a mi familia por siempre apoyarme, a mis amigas por ayudarme cuando me perdía en el camino, por último, a mí misma por lograrlo a pesar de las dificultades que se presentaron en el camino”

Valeria Nataly Samaniego Flores

“Dedico este trabajo de titulación a mi esposa, a mis padres, mi hermana, mi cuñado y mis sobrinos”

Dario Javier Tenorio Tonato

“Esta meta cumplida quiero dedicársela a mi madre Bélgica, a mi padre Luis, a mi hermano Diego, a mi abuelita Esthely, a mi mejor amigo Pablo y sobre todo a mí mismo por alcanzar el éxito en otro escalón más de mi vida estudiantil, gracias a todos aquellos que he nombrado por brindarme el apoyo y las fuerzas necesarias para concluir este camino”

Luis Andrés Urbina Bastidas

““Esta meta se la dedico a mi padre Segundo Bacuy que está en el cielo, a mi madre Laura quien es hoy padre y madre para nosotros, también a mi hermana Johana quien también ha sido mi apoyo para continuar buscando muchos sueños y metas en mi vida, agradezco a Dios quien me ha bendecido y ha guiado mi vida de la mejor manera, quien a través de sus bendiciones me ayudo a resolver todas las dificultades que se presentaron en el camino” Bryan Stalin Bacuy Pinda

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS ***10***

RESUMEN ***1***

ABSTRACT ***2***

INTRODUCCIÓN ***3***

CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO ***4***

1.1. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN **4**

1.1.1. Antecedentes y datos representativos 4

1.1.2. Análisis del entorno 8

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **16**

1.2.1. Descripción del problema 16

1.2.2. Fines y Objetivos del Trabajo) 17

1.2.3. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo 18

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO **18**

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL ***20***

2.1. Administración de Talento Humano **20**

2.2. Recursos Humanos **20**

2.3. El Área de Recursos Humanos Como proceso **21**

2.4. Subsistema de Talento Humano **21**

2.4.1. Proceso de Reclutamiento 22

2.4.2. Selección de personal 28

2.4.3. Proceso de Comparación 30

2.5. Modelos de Selección de Personal 31

2.5.1. Modelo de Chiavenato 31

2.5.2. Modelo de Werther Jr. 32

2.6. Tipos de Selección de Personal 33

2.6.1. Selección Interna 33

2.6.2. Selección Externa 33

2.7. Fases del Proceso de Selección 34

2.7.1. Detección de necesidades 34

2.7.2. Redacción del anuncio 34

2.7.3. Publicación de la oferta 34

2.7.4. Reclutamiento de candidatos 34

2.7.5. Análisis de Curriculum. 35

2.7.6. Entrevista inicial 35

2.7.7. Evaluación 36

2.7.8. Valoración y toma de decisiones 36

CAPITULO III. METODOLOGÍA 37

3.1. Diseño metodológico 37

3.2. Fuentes de datos e información 38

CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA 39

4.1. Introducción 39

4.2. Requisición..... 40

4.3. Análisis del puesto de trabajo..... 41

4.4. Descripción del puesto..... 42

4.3. Reclutamiento Interno..... 45

4.4. Reclutamiento Externo..... 46

4.5. Entrevistas..... 47

4.5.1. Entrevista Interna..... 48

4.5.2. Conclusión de la entrevista interna..... 50

4.5.3. Entrevista Externa..... 50

4.5.4. Conclusión de la Entrevista..... 53

4.6. Valoración candidatos..... 54

4.6.1. Flujograma de Verificación de Referencias..... 60

4.7. Propuesta de Trabajo..... 62

4.8. Proceso de Acogida y Socialización..... 65

4.9. Presupuesto..... 67

4.9.1. Costo de Adquisición..... 69

4.9.2. Desarrollo del proyecto:..... 70

4.9.3. Costo de Socialización y Capacitación..... 71

4.9.4. Costo del valor del área de RRHH..... 72

4.9.5. Costos en innovación y uso de nuevas tecnologías..... 73

4.9.6. Costo para Employer Branding (Interno y externo)..... 74

4.10. Habilidades Digitales 77

4.11. Liderazgo Digital 77

4.12. Contratos de trabajo (Ahora y a Futuro) 78

4.12.1. Situación Actual 78

4.12.2. Situación para el futuro 78

4.13. Gestión del Cambio 79

4.14. Gobernanza Corporativa 81

4.15. Indicadores Financieros 85

4.15.1. Valor añadido del capital humano (Human Capital value added) 85

4.15.2. Retorno de la inversión en capital humano (ROICH) 86

4.15.3. Retorno de inversión individual 87

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 89

5.1. CONCLUSIONES GENERALES 89

5.1.1. Conclusiones Específicas 89

5.1.2. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto 89

5.2. CONTRIBUCIONES 90

5.2.1. Contribución a nivel personal 90

5.2.2. Contribución a nivel académico 90

5.2.3. Contribución a la gestión empresarial 90

5.2.4. Limitaciones del proyecto 90

REFERENCIAS 91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1..... 9

Tabla 2..... 40

Tabla 3..... 43

Tabla 4..... 44

Tabla 5..... 48

Tabla 6..... 49

Tabla 7..... 51

Tabla 8..... 56

Tabla 9..... 58

Tabla 10..... 59

Tabla 11..... 62

Tabla 12..... 65

Tabla 13..... 68

Tabla 14..... 69

Tabla 15..... 70

Tabla 16..... 72

Tabla 17..... 73

Tabla 18..... 74

Tabla 19..... 75

Tabla 20..... 76

Tabla 21..... 80

Tabla 22..... 85

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 8

Figura 2 15

Figura 3 24

Figura 4 27

Figura 5 28

Figura 6 31

Figura 7 39

Figura 8 42

Figura 9 46

Figura 10 47

Figura 11 66

RESUMEN

El presente trabajo busca dar a conocer la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa, cuyo problema radica en que no se tenía ningún tipo de directriz para ejecutarlo, resultando en varios problemas a lo largo del tiempo, con la diferencia de que ahora ya existe un protocolo a seguir para poder ejecutarlo de manera eficiente, mismo que será llevado a cabo por el área de Recursos Humanos.

Palabras claves: reclutamiento, proceso, selección, recursos humanos, presupuesto.

ABSTRACT

The present work seeks to show the importance of the recruitment and selection process in a company, whose problem lies in the fact that there were no guidelines to execute it, resulting in several problems over time, with the difference that now there is a protocol to follow in order to execute if efficiently, which will be carried out by the human resources area.

*Key words**:** recruitment, selection, process, human resources, budget*

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se basa en entender la necesidad de lo que conlleva un proceso de reclutamiento y selección para una empresa, desde los primeros puntos que viene a ser la requisición y análisis de puesto, hasta la gestión de crear el proceso, los presupuestos que se van a necesitar, así como la guía para su implementación y futura aplicación para los procesos venideros dentro de la empresa, que en este caso viene a ser Fábrica de Hielo San Roque (FHSR)

CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN

1.1.1. Antecedentes y datos representativos

1.1.1.1. Antecedentes.

Fábrica de Hielo San Roque se fundó en 1983, iniciando como una pequeña planta de hielo ubicada en las calles Imbabura y 24 de mayo en el Centro de la ciudad de Quito. Contando únicamente con una piscina temperada y varios moldes para la producción de hielo en bloque, fue creciendo con el pasar de los años, hasta que en 1989 se decide expandir la fábrica, construyendo la matriz ubicada en Chillogallo, aumentando la cantidad de maquinaria y la compra de camiones para la transportación del producto.

A finales de los años 90 se logra posicionar a la marca dentro del mercado de producción de hielo, contando con una basta cartera de clientes, con esto la marca se expande a las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas y a Esmeraldas.

Con el pasar del tiempo, Fábrica de Hielo San Roque ha continuado creciendo, contando con una nómina de 40 personas, distribuidas en las tres provincias, entregando un producto de calidad a cada uno de sus clientes.

1.1.1.2. Misión, visión, valores

1.1.1.2.1. Misión.

En Fábrica de Hielo San Roque nuestra misión es ser lideres en la producción y transportación de hielo, respaldados por más de 40 años de experiencia, ofreciendo a nuestra

cartera de clientes un producto de la más alta calidad, elaborado con los mejores materiales, con la intención de satisfacer las necesidades, desde lo domestico hasta lo industrial.

1.1.1.2.2. Visión.

En Fábrica de Hielo San Roque estamos en búsqueda de la excelencia, posicionándonos como la mejor elaboradora y transportadora de hielo a nivel nacional. Siendo reconocidos por la calidad de nuestros productos, adaptándonos a las mejoras continuas en el mercado, tanto en procesos industriales como en administrativos, ofreciendo un excelente servicio a nuestros clientes

1.1.1.2.3. Valores.

Dentro de Fábrica de Hielo San Roque contamos con varios valores que nos caracterizan:

Excelencia: Nos caracterizamos por siempre entregar el mejor producto del mercado a nuestros clientes, mismo que cumple con los estándares y requisitos necesarios.

Puntualidad: Nos esforzamos por siempre entregar cada pedido a tiempo, dándole a nuestros clientes la satisfacción de un servicio de excelente calidad.

Responsabilidad social: Nos comprometemos a mantener siempre el respeto y orden dentro de la comunidad.

Confianza: Nos aseguramos de otorgarle siempre seguridad a nuestros clientes, contando con un producto excelente y un servicio de transportación rápido.

Respeto: Mantenemos siempre el respeto hacia nuestros clientes, contando con el mejor personal para ofrecer un servicio personalizado y atento en cada entrega.

Equidad: Nos caracterizamos por eliminar la brecha de género o de etnia, por lo que contamos dentro de nuestro personal con los mejores talentos.

Lealtad: Nos enfocamos en siempre ser leales a nuestros clientes, dándole la importancia necesaria a cada uno de ellos.

Transparencia: Nos apegamos a las normativas vigentes, dándole la imagen de una empresa seria y comprometida a mejorar en todas sus áreas

1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios

Fábrica de hielo San Roque se concentra en la elaboración y transportación de hielo, contando con 2 productos.

El primero es el hielo en bloques, mismo que es elaborado en una piscina temperada, empezando con el llenado de moldes de acero inoxidable, para luego ser colocados en nuestra piscina hasta su punto de congelamiento, una vez hecho esto, procedemos a desmoldar el bloque, para almacenarlo en nuestra cámara frigorífica, hasta su transporte y entrega.

El otro producto es el hielo en cubos, mismo que es elaborado en nuestra máquina, la misma que está conectada a un silo, donde el producto es almacenado, para posteriormente ser envasado en fundas de 4 libras y almacenado en nuestra segunda cámara frigorífica, hasta su transporte y entrega.

1.1.1.4. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica

Fábrica de Hielo San Roque está ubicada en el sector sur de la ciudad de Quito, en la zona de Chillogallo, donde cuenta con su matriz de producción, la segunda planta está ubicada

en el centro de la ciudad, en el sector del 24 de mayo y una bodega de almacenamiento de producto ubicada en el norte de la ciudad, cerca del parque Bicentenario.

Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en el edificio la Previsora, Torre B, Piso 7 en el norte de la ciudad.

La forma jurídica de la empresa es Sociedad Comercial, conformada por 5 socios fundadores.

1.1.1.5. Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores

Fábrica de Hielo San Roque cuenta actualmente con 50 personas dentro de la nómina, distribuidas de la siguiente forma:

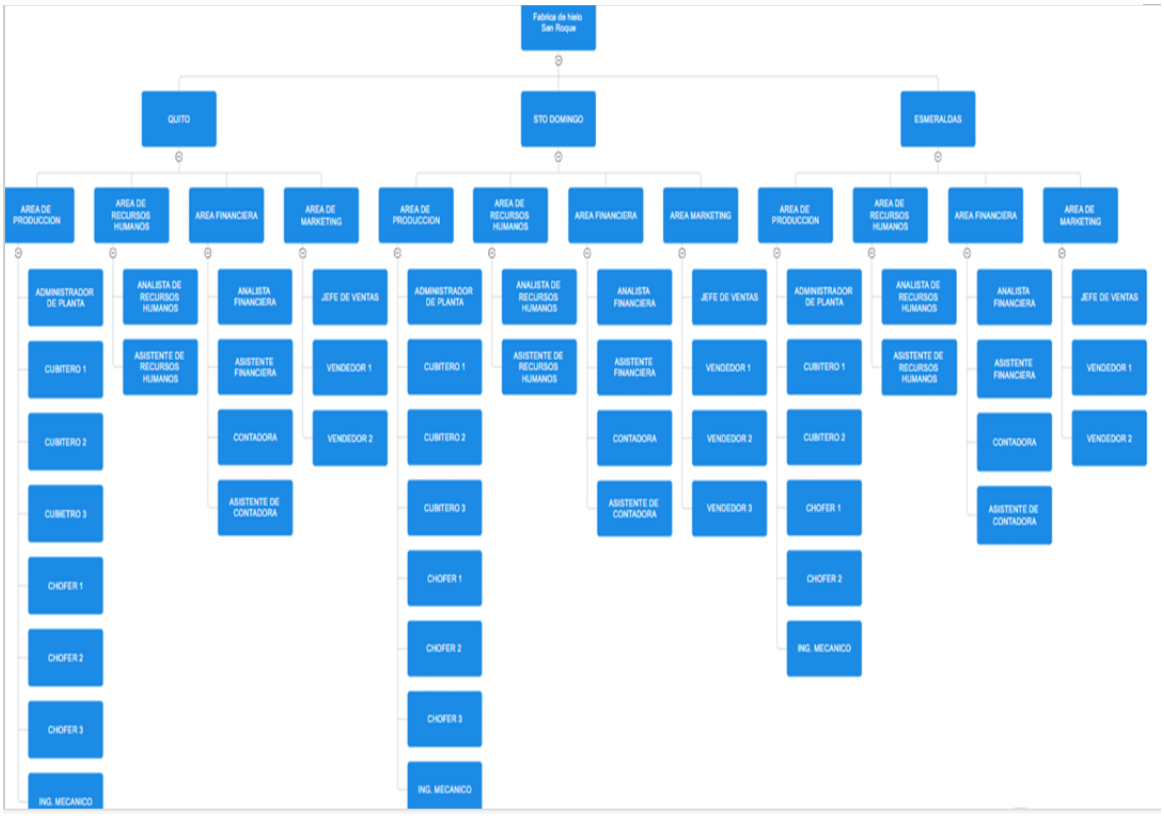
Quito: 9 personas en el área administrativa y 8 personas en el área de producción

Sto Domingo: 10 personas en el área administrativa y 8 personas en el área de producción

Esmeraldas: 9 personas en el área administrativa y 6 personas en el área de producción

Figura 1

Organigrama tomando de FHSR



Nota: Información tomada de Fábrica de Hielo San Roque

1.1.2. Análisis del entorno

1.1.2.1. Entorno General (PESTEL)

Se realizo un análisis estratégico permitiendo identificar los factores externos que afectan a la fábrica todos estos fueron en base a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales que son aquellos que influyen en el cumplimiento de la actividad y desarrollo de este, el cual se detalla a continuación:

Tabla 1

Análisis PESTEL

Políticos	ECONOMICOS	SOCIALES	TECNOLOGICOS	LEGALES
Estabilidad económica: en los últimos años, Ecuador ha experimentado un entorno deseable para la inversión y el crecimiento, aunque hay que estar siempre al pendiente de las nuevas regulaciones o cambios.	**Ingreso Per cápita**: Ecuador ha recibido un aumento en el ingreso per cápita, lo que ha permitido que la población cuente con más dinero, implicando que el usuario pude gastar en hielo o cualquier otro producto sin problema.	**Crecimiento de la población:** El crecimiento constante de la población dentro del ecuador ha generado mayor demanda en ciertos productos, entre ellos el hielo.	**IoT:** también conocido como internet de las cosas, toma un rol protagónico dentro de la producción de hielo, ya que se emplea tecnología para monitorear y supervisar los procesos de manera rápida.	**Leyes** Laborales: En Ecuador se maneja varias leyes que velan por los derechos del trabajador, como es el Código del trabajo para el sector privado y la Ley Orgánica del Servidor Público para el sector Publico.
Política pública: el gobierno ecuatoriano implemento varias políticas que se enfocan en el beneficio del sector de producción de hielo, **el** poder	**Inflación**: la inflación dentro del Ecuador se ha mantenido en una línea baja y constante, por lo que la producción de hielo puede	**Cambios en el estilo de vida**: las personas en ecuador están buscando ser más saludables con el pasar de los años, por lo que ha aumentado el	**Automatización:** el automatizar los procesos dentro de la industria del hielo genera que se reduzca los gastos y se mejore la producción	

realizar la inversión en tecnología para automatización de procesos.	realizarse sin demora	consumo del agua en varias presentaciones, como embotellada o en hielo.		

Nota: Autoría Propia

1.1.2.2. Entorno específico (DAFO)

La Fábrica de Hielo San Roque ha identificado factores internos y externos que influyen en las actividades de Recursos Humanos y en la toma de decisiones.

En el entorno externo la Fábrica de Hielo San Roque reconoce que el departamento de recursos humanos se ve influenciada por los continuos y radicales cambios, tanto a nivel organizacional como individual. Ya que la organización no puede controlar los factores externos, por lo cual tienen un impacto en sus alrededores con sus resultados. Y dentro de la filosofía del departamento de recursos humanos de La Fábrica de Hielo San Roque, se considera priorizar el análisis del entorno para poder identificar todas las amenazas como oportunidades, y así poder enfrentar de manera ágil todos los cambios que puedan existir.

Rapidez a los cambios: La velocidad de los cambios en el entorno organizacional hace necesario poner énfasis en ciertos aspectos del capital humano dentro de La Fábrica de Hielo San Roquecada vez con más intensidad. Ya que la revolución o los nuevos cambios que vienen desde otros países son muy significativos y cambian la forma de pensar y evoluciona con gran rapidez.

Crecimiento del internet o Tecnología: El crecimiento del internet o tecnología contempla continuos desafíos en el departamento de talento humano debido a diversos aspectos: Ya que en el mercado laboral es más abierto y con múltiples opciones, y la información sobre

posibles candidatos está disponible globalmente y de forma rápida ya que los roles laborales se han transformado, y se necesita una mayor capacidad de adaptación a los cambios y manejos de tecnologías para un desempeño más especializado y ambiguo con un aprendizaje continuo y evolucionado para una mayor captación de información en el internet.

Legislación Laboral: En La Fábrica de Hielo San Roquese cumple correctamente con la normativa legal vigente relacionada con el talento humano y respeta las directrices del Código de trabajo.

Equilibrio de la vida laboral y personal Los colaboradores están a la par o en igualdad en las demandas del trabajo y de su vida personal. En el departamento de recursos humanos se establece un límite claro donde existen programas claros para respaldar los esfuerzos de los colaboradores en ambas facetas. Ya que pueden surgir dificultades cuando el colaborador necesita dedicar unas horas adicionales a una presentación, proyecto o evento tanto personal como laboral.

Diversidad de la fuerza laboral: Se valora y promueve la variedad de habilidades, culturas, creencias, orientaciones sexuales, experiencias y modos de pensar. Todo esto conforma la identidad de un individuo y se refleja en su estilo de trabajo para aprovechar la globalización de los diferentes mercados y aumentar la competitividad, con nuevas culturas y equipos multiculturales, que generan sinergia y múltiples conocimientos sobre otras culturas y formas de trabajar.

En cuanto a los factores organizacionales, se refieren a aspectos internos de la empresa que son gestionados por la alta dirección de la Fábrica de Hielo San Roque. La empresa busca ser proactiva y anticiparse a los problemas en entorno comercial que se maneja. Utilizando al

talento humano como motor para mejorar y mantenerse en su posición competitiva, y adaptarse a cualquier reestructuración que el entorno lo amerite.

Entre los factores organizacionales a los que La Fábrica de Hielo San Roque presta especial atención se encuentran: reconoce que el éxito del recurso humano da una ventaja competitiva en el mercado y se ha podido innovar en la organización y conseguir estrategias de planeación hacia mediano o largo plazo, el departamento de recursos humanos realiza las actividades necesarias para ser más competitivo y forma parte fundamental para que surjan estrategia de negocios y un crecimiento del optimo desenvolvimiento del colaborador y ser competente en el entorno socio económico y demandas del entorno.

Flexibilidad empresarial: La Fábrica de Hielo San Roque busca siempre un entorno flexible en el que se mueve la organización para ser altamente competitivo y adaptarse a nuevos escenarios para tener una mejor posición competitiva. La flexibilidad empresarial nos brinda herramientas ideales para competir en el mercado y conseguir alianzas con los grupos de interés que estén acorde a la organización y apoyados de nuestro talento humano.

Renovación organizativa: La Fábrica de Hielo San Roque busca el desarrollo o cambios de procedimientos que sean ágiles para la adaptabilidad de la estructura organizacional, utilizando el talento humano de manera efectiva, teniendo siempre presente cada una de las necesidades de los colaboradores.

Tamaño Organizacional: La gestión del talento humano en La Fábrica de Hielo San Roque busca siempre estar en contacto con todas las sucursales de la organización para no perder las prácticas de recursos humanos y renovarlas según el entorno lo amerite. El objetivo es seguir con la expansión de la empresa sin perder la calidad del producto que se entrega para poder competir en todos los mercados y lograr un crecimiento optimo.

Cultura organizacional La Fábrica de Hielo San Roque siempre está pendiente de cómo está la cultura organizacional ya que es un factor determinante en el departamento de talento humano. Y es basada en el valor y el esfuerzo, nuestra cultura impulsa la implementación de nuevas prácticas en la gestión del talento humano ya que con la diversidad de colaboradores en las sucursales tenemos una amplia cultura donde siempre se toma las mejores posturas e ideas de los colaboradores.

En cuanto a los factores individuales, pone énfasis en:

Ajuste persona-organización: La empresa busca congruencia entre las características de un individuo y del ambiente de trabajo, existiendo así una compatibilidad entre ambos para mantener una posición competitiva y para lograrlo, La Fábrica de Hielo San Roque apoya la gestión del departamento de talento humano lo cual facilita el reclutamiento, selección y retención de personal que se adapta a la empresa.

Ética y responsabilidad social: Respeta siempre la ética y la responsabilidad social ya que son valores fundamentales que todos los miembros de la organización deben respetar, incluidos los grupos de interés. En el departamento de talento humano se controla el comportamiento de cada aspecto.

Productividad del colaborador: La Fábrica de Hielo San Roque siempre está pendiente de la productividad del colaborador ya que es crucial para estar a la vanguardia en el mercado y no bajar la calidad del producto. Por lo cual el departamento de talento humano realiza constantemente las mejoras necesarias en las competencias del colaborador como la motivación, la calidad de vida laboral la seguridad dentro de la organización.

Delegación de poder (empowerment): La Fábrica de Hielo San Roque confía en la delegación de poder ya que contribuye a mejorar cada una de las competencias en la toma de

decisiones del departamento de talento humano lo cual genera una mayor satisfacción y compromiso hacia la empresa y se promueve la capacidad para asumir riesgos, la capacidad de dar nuevas ideas al funcionamiento de elaboración de hielo y traslado del mismo lo cual mejora la posición competitiva y poder tener nuevas alianzas.

Fuga de talento: La Fábrica de Hielo San Roque está constantemente pendiente de la fuga de talento debido a la diversidad de competencias en el sector. Por lo cual, se crean planes que motivan al colaborador con todas sus necesidades que le mantengan contento en la empresa y se sienta parte de ella.

Inestabilidad laboral: Nos aseguramos de otorgarle siempre seguridad a nuestros colaboradores dotándoles de contratos indefinidos que garantizan estabilidad laboral. En lo cual buscamos reducir o eliminar el estrés o preocupación de estabilidad laboral para poder evitar el bajo rendimiento y productividad.

La Fábrica de Hielo San Roque conoce los riesgos que inciden en la gestión del talento humano tanto en su entorno interno como externo. Lo cual la empresa siempre está a la vanguardia de los cambios, sea tecnológicos, culturales o laborales que puedan incidir tanto interno como externo para la empresa y que cada uno de los aspectos que pueden influir en el desarrollo de la empresa no sean negativamente o perjudiquen la productividad y mejor a su vez sea un cambio positivo la Fábrica de Hielo San Orque se preocupa del colaborador y presta atención a la ética, la productividad, el empoderamiento, la retención del talento y la seguridad laboral de sus colaboradores.

Figura 2

Análisis Entorno DAFO

Nota: Elaboracion Tomada de Referencias a (Gomez et al., 2016).

1.1.2.2.1. Cifras específicas del sector de producción de hielo en Ecuador:

Tamaño del mercado: El mercado de hielo en Ecuador se estima en alrededor de USD 50 millones anuales.

Tasa de crecimiento anual: El mercado de hielo en Ecuador está creciendo a una tasa anual de alrededor del 5%.

Número de empresas: Se estima que hay alrededor de 200 empresas productoras de hielo en Ecuador.

Consumo per cápita: El consumo per cápita de hielo en Ecuador es de alrededor de 10 kg por año.

1.1.2.2.2. Principales actores del sector:

Empresas productoras de hielo a gran escala: Estas empresas producen hielo para su distribución a mayoristas y minoristas.

Empresas productoras de hielo a pequeña escala: Estas empresas producen hielo para su venta directa a consumidores finales.

Supermercados: Los supermercados son uno de los principales canales de distribución de hielo en Ecuador.

- **Tiendas de conveniencia:** Las tiendas de conveniencia también son un importante canal de distribución de hielo en Ecuador.
- **Restaurantes:** Los restaurantes son otro importante canal de consumo de hielo en Ecuador.

1.1.2.2.3. Oportunidades para las fábricas de hielo en Ecuador:

- **Crecimiento del mercado:** El mercado de hielo en Ecuador está creciendo, lo que representa una oportunidad para las fábricas de hielo de aumentar sus ventas.
- **Diversificación de productos:** Las fábricas de hielo pueden diversificar sus productos para

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Descripción del problema

Fábrica de Hielo San Roque a lo largo de los años ha presentado varios problemas con respecto al tema de contratación de personal, debido a que no se cuenta con un protocolo para el proceso de reclutamiento y selección de personal, únicamente dando lugar a que la vinculación

de nuevos elementos se realizaba de manera rudimentaria y poco profesional, sin verificar la experiencia laboral, así como las referencias de las personas que se acercaban a la empresa solicitando trabajo.

Debido a esto, el nuevo personal que ha sido contratado no cumplía en muchas ocasiones con el perfil requerido para el puesto, lo que conllevaba a su posterior desvinculación y generando más perdidas que beneficios para FHSR.

Nuestro proyecto es de generación y aplicación de la propuesta para solucionar el problema que aqueja a FHSR

1.2.2. Fines y Objetivos del Trabajo)

Nuestro proyecto tiene como finalidad el establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal, con esto buscamos que el nuevo personal que sea contratado para FHSR cumpla con los requisitos y habilidades para cada vacante que se pueda apertura en la empresa.

Además de disminuir las perdidas en la gestión de la contratación del nuevo personal, haciendo más bien que los nuevos elementos generen ganancias para FHSR

1.2.2.1. Objetivo general

Implementar un sistema integrado de gestión del talento humano, basado en el análisis de las necesidades, el diseño de las soluciones, la ejecución de las acciones y la evaluación de los resultados, en el plazo de un año

1.2.2.2. Objetivos específicos

Adquisición de talento: atraer y contratar a empleados calificados y con el potencial de crecimiento para cubrir las necesidades actuales y futuras de la organización.

Involucramiento en el trabajo: El Grado que los trabajadores se sumergen en las tareas, invierten tiempo y energía.

Compromiso Organizacional: El grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella

Gestión del Desempeño: Garantizar que los trabajadores se mantengan productivos y comprometidos

Cultura Organizacional: Fomentar una cultura que refleje los valores y la visión de la empresa, lo que contribuye a la moral y la productividad de los empleados

Cumplimiento Normativo: Garantizar que todas las prácticas de recursos humanos cumplan con las regulaciones laborales y los requisitos legales

1.2.3. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo

Nuestro proyecto busca responder la siguiente pregunta:

¿Cómo implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal en FHSR?

Tomando en cuenta que nos basaremos en primer lugar en la teoría y todos los apartados que conlleva el reclutamiento y selección de personal, así como los distintos matices que esto conlleva, el realizar un análisis de puesto, construir el perfil con las habilidades y capacidades que se requieren, además de lo que esto significaría en tema monetario

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO

Nuestro equipo de trabajo eligió este proyecto debido a que dentro de Fábrica de Hielo San Roque no se contaba con un proceso estructurado para el reclutamiento y selección de personal, lo que conllevo a que en varias ocasiones el personal contratado resultaba ser ineficiente y realiza un desempeño paupérrimo de sus actividades, lo que al final llevaba a su

desvinculación de la empresa, volviendo a repetir el ciclo, contratando personal al que no se le realizaba ningún tipo de revisión de CV, solo se contrataba al personal basado en su apariencia y no en sus capacidades o habilidades

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Administración de Talento Humano

Dentro de la Fábrica se maneja una ardua administración en talento humano donde ha generado un considerable logro de objetivos teniendo siempre en cuenta los recursos tangibles que cuenta la organización para el óptimo desarrollo y la optimización a la hora de integrar nuevos talentos a la fábrica. Según la afirmación Chiavenato (2011):

> La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. Básicamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto, como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible. (pp.25-27)

2.2. Recursos Humanos

El recurso más valioso que tiene toda organización siempre va a ser el colaborador o la persona que brinda servicio para lograr un fin común tanto monetario como psicológico en un desarrollo organizacional y personal ya que sin la cooperación de un colaborador ninguna empresa puede funcionar y sacar el producto o actividad que ofrezca al consumidor final o cliente, cual sea el cargo u actividad que ejerza en la misma. Según Chiavenato (2011):

> Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel

> operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. (p.80)

2.3. El Área de Recursos Humanos Como proceso

El proceso que se maneja en todas las organizaciones dentro de Recursos Humanos y que exige a cada departamento para la obtención objetivos principales lo que nos ayudan a la correcta administración y funcionamiento de esta teniendo siempre en cuenta la integridad, la forma de organización, la retención del talento, el desarrollo del personal y cada evaluación que se toma al personal.

Según Chiavenato (2011) afirma que:

> El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. Íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. (p.80)

2.4. Subsistema de Talento Humano

Dentro del departamento de Recursos Humanos se cuenta con funciones claves exactamente definidas, en donde se prioriza alcanzar las principales actividades y objetivos que componen la administración del personal. Lo cual existen subsistemas que ayudan al desenvolvimiento, comprensión y entendimiento del departamento y nos ayuda en la

planificación, ejecución y mejoramiento continuo de la organización lo cual conlleva a su correcto funcionamiento en cada área que la integra. Como menciona Alles (2011):

> Se incluye una serie de métodos de trabajo o subsistemas en relación con las personas que integran la organización, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta. (p.20)

2.4.1. Proceso de Reclutamiento

Para iniciar el proceso de reclutamiento se debe identificar las vacantes existentes dentro de la compañía, adicionalmente a esto se toma en consideración los análisis de puestos disponibles. El reclutamiento generalmente proporciona una estructura de información que nos da a conocer datos acerca del conocimiento y capacidad que posee cada persona, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas. (Castro et al.,2016)

El proceso de reclutamiento de personal se refiere a una serie de fases donde se analizan diferentes puntos de selección. Es así como se determina que el primer paso es buscar aquel o aquellos postulantes que deseen ocupar el puesto de trabajo y de esta manera se pretende realizar una mejor selección del personal. (Ganga y Sanchez, 2008)

Podemos referir que el reclutamiento de personal es un proceso primordial para las empresas, ya que este es aquel que permite encontrar a los candidatos más idóneos para las vacantes disponibles. Se debe tomar en cuenta que este proceso implica varias secciones de selección. Además, muchas empresas u organizaciones utilizan diferentes herramientas y estas se pueden identificar como pruebas de habilidades y evaluaciones para la selección de candidatos de manera más objetiva. (James Smith, 2021)

Para encontrar mejores propuestas y ampliar su alcance, lo ideal sería combinar varios canales de reclutamiento tradicionales y digitales. El tipo de contratación que se utilice dependerá de una variedad de factores, incluida la posición a cubrir, el presupuesto y la ubicación. (Herrera et al.,2023)

Las empresas pueden emplear una variedad de enfoques de reclutamiento para atraer a candidatos calificados. Estas tácticas pueden incluir publicidad en los medios, asistir a ferias laborales, usar agencias de reclutamiento y programas de referidos de empleados.

Se deben escribir descripciones de puestos claras y atractivas que describan los requisitos y las responsabilidades de cada puesto vacante en la empresa. Para atraer a los candidatos deseados, estas descripciones deben ser publicadas en las fuentes de reclutamiento seleccionadas y en los canales apropiados. (Herrera et al.,2023)

Otras alternativas para la contratación incluyen:

Bolsas de trabajo en línea, una plataforma que permite a las empresas publicar ofertas de trabajo y a la vez buscar candidatos que cumplan con los perfiles requeridos.

Referencias de empleados actuales mediante la recomendación de personas de su red para cubrir puestos vacantes en la empresa.

Sitios web corporativos que publican puestos vacantes actuales donde se incluya información necesaria para los candidatos. (Herrera et al.,2023)

Para lograr todo lo planteado, los directivos deben estar convencidos de que invertirán recursos, tiempo y todo lo que sea necesario para atraer clientes y convertir al mejor postulante en un buen talento importante para la empresa. Por lo tanto, el departamento de talento humano debe desarrollar estrategias de atracción y retención de personal para obtener contrataciones valiosas. Las decisiones de contratación se toman en función de la evaluación de los candidatos.

En esta etapa, se toman en cuenta cosas como si el candidato es adecuado para el puesto, si es adecuado para la organización y si cumple con las políticas internas de selección. (Herrera et al,.2023)

Figura 3

Oferta de puestos y oportunidades

Nota: El grafico muestra la relación entre la organización y el mercado

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de (Chiavenato, 2011)

2.4.1.1. Evolución del reclutamiento de Personal

Las nuevas revoluciones o tendencias que están manejando la generación actual en base a las innovaciones tecnológicas para el reclutamiento han cambiado mucho las maneras de reclutar un nuevo talento donde existe una gran demanda de profesionales y una corta oferta donde se busca y se analiza con minuciosidad cada perfil a reclutar para que no sea una carga o un talento fallido dentro de la organización.

Según menciona Rodrigo (2012):

Sostiene que en primera instancia el mercado empresarial ha sufrido varios cambios en cuanto al término trabajador u hombre, con el pasar del tiempo ha evolucionado de ser

> personal, recursos humano, capital y hoy en día talento humano, lo que ha conllevado a transformar la importancia de las personas en una organización, así mismo sus procesos de provisión de personal en un inicio en el siglo XIX realizaban su proceso de selección de personal a través de un registro de nómina encargado por un especialista, siendo el primer departamento de personal constituido en Estados Unidos.

Así también lo menciona Contreras, Camacho y Badrán (2017):

> El uso de las herramientas digitales como lo es la Web 2.0 que hace referencia a la informática en la cual los candidatos y empleadores se encuentran interconectados y fácilmente establecen conexiones para establecer relaciones con un fin común, esto ha permitido que el proceso de reclutamiento y selección tenga mayor éxito llegar a los potenciales candidatos y eliminar barreras geográficas, reducir el costo y tiempo, esta modalidad es estratégico y rentable, así mismo permite que las empresas impulsen su imagen y posiciona la marca de la empresa.

Para el reclutamiento de nuevo talento tenemos las nuevas tecnologías e innovaciones utilizando las diferentes páginas que existen en el mercado laboral para el reclutamiento donde la Fábrica desea innovar y no quedarse estancado en las nuevas tendencias que van cambiando en el ambiente laboral.

Ya que para el área de Reclutamiento es un eslabón donde cada vez se hace más difícil y competitivo y tenemos que seleccionar y obtener al mejor talento disponible a nivel micro y macro con el desarrollo del e-recruitment para la selección de los talentos más adecuados y cubrir las necesidades internas de la organización a través de las diferentes plataformas como son: las redes sociales, Google, LinkedIn, Facebook, grupos en Telegram y WhatsApp, etc.

En el transcurso de la de una nueva incorporación o reclutamiento se ha descuidado el Pymes donde los procesos que se manejan no están correctamente estructurados y no existe un correcto uso de las tecnologías y se manejan siempre más por lo convencional o tradicional ya que tienen recelo al cambio y han reducido la elección de talento calificado que la organización desea.

Como lo mencionan Kennedy, Fernández y Cáceres (2017):

> Que debido a la poca disponibilidad delas empresas por contar con una gestión de talento, existe la intermediación, este proceso de búsqueda de trabajo a través de canales eficientes y diferenciados permite que las empresas cuenten con una opción de contar con personal calificado, estas empresas cuentas con nuevas tecnologías de información para el proceso de búsqueda, estos son comprendidos a intermediarios no formales como lo son los contactos, redes sociales y a la auto candidatura, así mismo existen canales off line y online. En consecuencia, las empresas en la actualidad tienen distintas opciones que permita tener agilidad, rapidez y facilidad de información para los procesos de reclutamiento. (p.

2.4.1.2. Reclutamiento Interno

En toda organización siempre es necesario un reclutamiento interno donde tienen las mismas posibilidades para un desarrollo profesional y puedan tener asensos o cambio de área donde mejoran sus actividades sus competencias y demuestran solvencia con una buena actitud en sus actividades y se desarrollan en su puesto de trabajo con un conocimiento previo al cargo a sumir

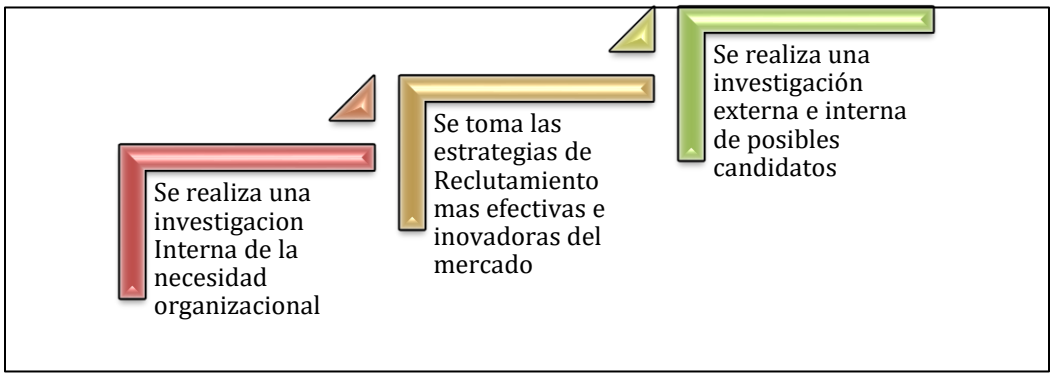
2.4.1.3. Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo busca talentos fuera o ajenos la organización que se necesita y se han desarrollado en la misma línea de negocio, pero con otras habilidades y aptitudes que le han generado buenos resultados y por lo cual la organización desea que se integre.

Para el reclutamiento externo se basa en diferentes etapas que se ayuda para realizar el proceso en bien de la organización con el fin de cubrir las necesidades de la empresa y lograr que un candidato se adapte al puesto como se demuestra en la figura a continuación las etapas de investigación previas al inicio del proceso de reclutamiento.

Figura 4

Etapas para el Reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

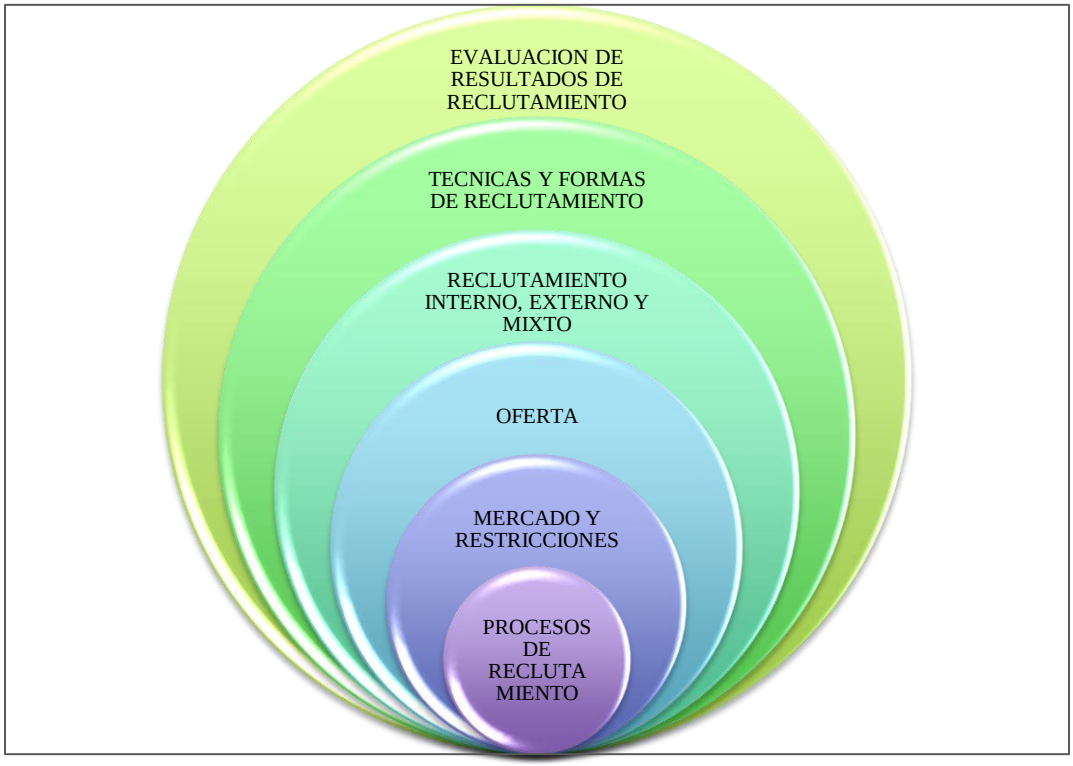
2.4.1.4. Reclutamiento Mixto

Es simplemente una mezcla de candidatos internos y externos donde sé cobre el puesto que sé desplazo a otra posición que se necesitaba y que desea incorporar la organización donde sus aptitudes y destrezas son deseadas por la misma y desean que se sigan desarrollando en su nueva área o puesto de trabajo para la obtención de objetivos.

En la figura a continuación, se muestra los pasos a seguir para un adecuado proceso de reclutamiento, durante el análisis que debe realizar el área de recursos humanos para comenzar con el proceso.

Figura 5

Pasos sobre los procesos de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

2.4.2. Selección de personal

La selección de personal es aquel proceso mediante el cual se evalúa aquellos candidatos apropiados para ocupar puestos vacantes. En este proceso se incluyen pasos como la revisión del currículum, la realización de entrevistas, el uso de pruebas psicológicas y la verificación de referencias (Gómez & Pérez, 2019).

Finalizando el proceso de contratación, comienza el proceso de selección de personal, en el que el departamento de recursos humanos selecciona al candidato más adecuado para un puesto dentro de una organización con el objetivo de aumentar o mantener el desempeño y la eficiencia. (Herrera et al.,2023).

La gestión de recursos humanos busca encontrar y adquirir a los candidatos más apropiados para un puesto específico. El proceso consta de múltiples etapas, como revisión curricular, entrevistas estructuradas, aplicación de pruebas de competencia y verificación de referencias. (James Smith,2021)

Al realizar la selección de personal, es fundamental que la organización defina la descripción y análisis de cargo del puesto a buscar o que se encuentra vacante. Este documento debe incluir elementos mínimos como el nombre del puesto, posición, funciones, tareas o atribuciones del puesto y la periodicidad en la que se harán las respectivas como parte de la descripción, ya que en cuestión de análisis que se debe hacer después de haber descrito el puesto. (Herrera et al, 2023, p.38)

La selección se lleva a cabo a través de tres elementos o herramientas que son:

- la hoja de vida,
- la entrevista
- las referencias.

Como podemos ver, estos elementos son cruciales para el modelo de selección múltiple porque sirven como base para la toma de decisiones. De esta manera, se puede determinar si el personal tiene conocimientos y experiencia sobre el puesto para el que se está contratando y se puede estimar un posible contrato. (Ventimilla & Beltran, 2017)

2.4.3. Proceso de Comparación

Al momento que se ha seleccionado a los potenciales candidatos se realiza una comparación técnica de cuál sería el talento idónea para el ingreso a la organización tomando en cuenta las exigencias, el clima y cultura organizacional que se maneje dentro de la misma ya que no se desea que exista conflicto al igual que se compara los perfiles de los candidatos como sus conocimientos, sus destrezas, sus competencias y su experiencia donde la experiencia siempre ha tomado un papel fundamental en la toma de decisiones del candidato.

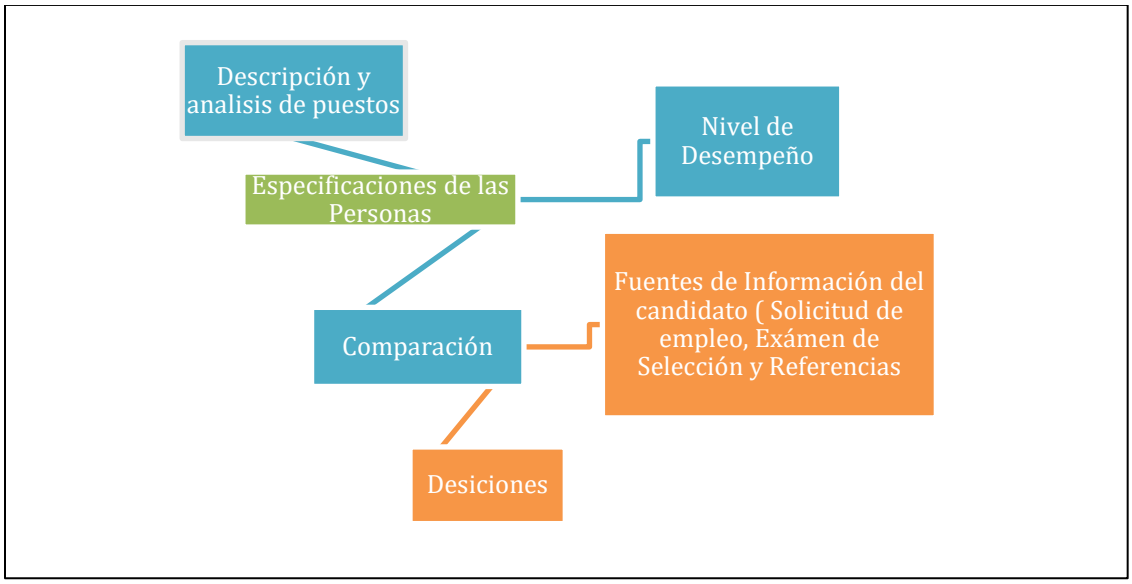
Como lo menciona Chiavenato (2011):

> La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección.

En la figura a continuación se explica el proceso de selección de potenciales candidatos al puesto a ocupar mediante el proceso de comparación previamente mencionado.

Figura 6

Proceso de Selección del nuevo talento.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenidos de (Chiavenato, 2011)

2.5. Modelos de Selección de Personal

2.5.1. Modelo de Chiavenato

Para el modelo de selección de personal en el modelo de Chiavenato se trata de uno de los modelos más utilizados, tomando en consideración las funciones del área de recursos humanos. " Que la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, y por lo tanto se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal". (Chiavenato, 2003)

Este modelo tiene en cuenta que hay 7 pasos en el proceso de selección, lo que nos ayuda a seleccionar a las personas adecuadas para garantizar el desempeño del personal dentro de un área específica y asignar puestos adecuados de acuerdo con su conocimiento y experiencia.

1. Entrevista inicial

2. Aplicación de exámenes

3. Entrevista final

4. Selección final por el departamento solicitante

5. Solicitud de documentos e información sobre el candidato

6. Examen médico

7. Aceptación. (Ventimilla & Beltran, 2017)

2.5.2. Modelo de Werther Jr.

Según Peña (2005):

Werther es partidario de las entrevistas, incluso si se sigue el modelo, considera que la entrevista es fundamental, tanto la realizada por el departamento de Recursos Humanos como la realizada por el usuario o el jefe inmediato.

Este modelo toma en cuenta ocho pasos fundamentales que se deben seguir para una selección eficiente, lo que permite identificar al personal que más se ajuste a los requisitos del puesto vacante y a las necesidades de la empresa. (Ventimilla & Beltran, 2017)

1.Recepción preliminar de solicitudes

2. Pruebas de idoneidad

3. Entrevistas de selección

4. Verificación de datos y referencia

5. Examen médico

6. Entrevista con el jefe inmediato

7. Descripción realista del puesto

8. Decisión de contratar

2.6. Tipos de Selección de Personal

Existen dos Tipos

2.6.1. Selección Interna

Antes de publicar el puesto vacante, el departamento de Talento Humano debe ponerlo a disposición del personal interno durante 15 días para que pueda recibir ofertas o solicitudes. Por otro lado, los empleados pueden motivarse con la selección interna y crecer profesionalmente.

(Herrera et al,2003).

2.6.2. Selección Externa

La selección externa busca candidatos que no sean miembros de la organización. La empresa o las consultoras pueden llevar a cabo este proceso.

- Mercado laboral
- Oficina pública de empleo
- Colegios profesionales
- Consultoras de Recursos Humanos
- Empresas de trabajo temporal
- Bolsas de empleo por internet
- Redes sociales
- Ferias de trabajo

2.7. Fases del Proceso de Selección

2.7.1. Detección de necesidades

La primera fase del proceso de selección consiste en reconocer la necesidad de contratar capital humano para un puesto vacante

2.7.2. Redacción del anuncio

El anuncio debe ser directo y claro, el mismo debe contener:

- Nombre y tipo de empresa
- Contenido, responsabilidades, lugar de trabajo actual
- Remuneración y otros beneficios
- Lugar de recepción de los CV

2.7.3. Publicación de la oferta

Las ofertas de trabajo se pueden publicar en las redes sociales, la página web de la empresa, las plataformas de socio empleo y los anuncios en la radio o la prensa.

2.7.4. Reclutamiento de candidatos

Trata de encontrar candidatos que cumplan con las necesidades de la empresa utilizando una variedad de métodos. Una vez que se aceptan todas las solicitudes, esta Fase se considera concluida.

2.7.5. Análisis de Curriculum.

La edad, la raza, el sexo y otros factores deben ser considerados cuando se lee el curriculum vitae para un puesto. Una vez completada esta etapa, se realiza una preselección de candidatos y luego se les envía una cita para la entrevista.

2.7.6. Entrevista inicial

Una vez que se han analizado los currículums, se lleva a cabo la entrevista, que se realiza con poca profundidad, pero sirve para descartar a algunos candidatos que posiblemente no cumplan con las necesidades de la empresa. La serie de preguntas que se hacen durante una entrevista, que puede ser estructurada, semiestructurada o mixta, sirve para verificar algunos aspectos del postulante, como su apariencia, actitud, deseos y pensamientos. (Herrera et al.,2023)

Se prepara siempre la entrevista en diferentes etapas donde se pueda tener un cronograma como seguir cada paso y apunte necesario para el conocimiento hacia el candidato donde intervienen los puntos más sensibles que desea el entrevistados del entrevistado, las cuales son: la preparación o lineamiento de la entrevista para la obtención del objetivo principal pretendido, tener un ambiente adecuado para la misma donde el potencial candidato se sienta cómodo al momento de responder cada una de las preguntas que se le plantea al mismo momento donde el siente la valoración tanto física como psicológica por el talento o la persona de la organización, el desarrollo de la entrevista donde el entrevistador tiene un libreto de cómo llevar la misma sin incomodar a la persona y sin tener trabas al momento de ejecutar la conversación con el contenido de la entrevista al mismo momento de cómo se comporta el entrevistado para que la conversación fluya de manera espontánea sin tener trabas por parte del candidato o no desee contestar alguna pregunta y tener un buen cierre sobre la entrevista donde el entrevistador lo concluye de manera elegante y prudente donde detalla de manera precisa el termino y se le

proporciona información sobre los siguientes pasos a tomar sobre la contratación si es elegido o no y los resultados que se obtuvo en el proceso para poder tener un aceptación de seriedad al momentos de la selección de los potenciales candidatos

2.7.7. Evaluación.

Las evaluaciones pueden ser de diferentes tipos, como las de conocimientos, ejercicios prácticos, psicométricos, profesionales, habilidades específicas.

2.7.8. Valoración y toma de decisiones

Después de la fase de entrevistas y evaluaciones, se analizan los resultados, que ayudaran en la toma de decisiones. Luego, se comunica al candidato seleccionado y se inicia la fase de contratación.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

El diseño metodológico empleado para la realización de este trabajo es la obtención de la información por medio de la metodología basada en problemas (PBL) empleado para la optimización del proceso de reclutamiento y selección del personal en La Fábrica de Hielo San Roque a través de artículos, memorias de conferencias, revistas especializadas, cumpliendo con criterios de elegibilidad para el proyecto.

Los métodos empleados son de manera cualitativa, por la forma en la cual se fueron desarrollando, basándose en el conocimiento que se obtiene de la organización, la formación académica y lo investigado en los artículos, libros sobre modelos de reclutamiento y selección y análisis de competencias y otros, lo cual permitía que se realizara de manera sincronizada el desarrollo de la investigación y obtener los conocimientos para mejorarla.

Teniendo como grupo focal el área de talento humano de La Fábrica de Hielo San Roque debe tener en consideración también sus clientes internos siendo así que nuestra población es de 40 empleados en total contemplados tanto en el área administrativa como en el área productiva, durante nuestro periodo de investigación se realizaba un proceso de contratación para el puesto de asistente financiero y chofer, permitió obtener mayor conocimiento de su proceso de reclutamiento y selección por lo cual la investigación de manera participativa fue una gran herramienta en el proceso de mejora del reclutamiento y selección del personal.

Para recolección de datos se empleó uso de flujograma de procesos y el proceso de reclutamiento y selección, organigramas y entrevistas no estructuradas.

Para el impacto financiero se tomó en consideración un enfoque mixto entre lo cuantitativo y cualitativo basándonos en una revisión sistémica de literatura, sobre los gobierno

corporativos en pequeñas y medianas empresas, el papel del gobierno corporativo y el impacto del gobierno corporativo artículos sobre mejoras tecnológicas implementadas en otras empresas adaptación a los cambios tecnológicos y de manera alterna un análisis interno y externo de la organización a través de las políticas internas, el cual nos permite tener un método analítico teniendo en consideración el coste para la fábrica en cuanto a implementación y habilidad de adaptación , centrándonos en el proceso de reclutamiento y selección de personal la cual fue determinada por el coste de cada operación dentro del proceso que se llevó a cabo, la gobernanza corporativa, liderazgo digital, gestión del cambio

3.2. Fuentes de datos e información

En cuanto a fuentes de datos e información se tomó en consideración las fuentes mencionadas a continuación, las cuales se constituyen como un soporte en el cual encontramos información para la investigación:

Fuente Primaria: Toda información brindada por parte de Fábrica de Hielo San Roque, descriptivos de funciones, organigramas, servicios, nóminas de colaboradores, presupuestos, otros.

Fuente Secundaria: información de artículos científicos, o libros de la web, informes de investigación para la realización del marco teórico.

CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Dentro de la propuesta que hemos diseñado, están los PBLs Reclutamiento y selección de personal, además de la gestión de presupuesto que detallamos a continuación:

4.1. Introducción

Dentro de la Empresa Fábrica de Hielo San Roque se necesitaba cubrir la vacante de Asistente Financiero, debido a que la persona encargada del área necesitaba ayuda para poder completar los procesos y actividades dentro de la gestión.

Por lo que se empezó el proceso de reclutamiento y selección de personal, para lo cual se tomó en consideración la realización de un mapa sintetizando los pasos del proceso en la gráfica que se tiene a continuación, los cuales se irán explicando durante el desarrollo de la propuesta

Figura 7

Proceso de reclutamiento y selección de personal

Fuente: propia

4.2. Requisición

Como primer paso tenemos la requisición el cual se realiza a través del formato de solicitud de personal en el cual dentro de la Fábrica de Hielo San Roque, el departamento de RRHH, ha sido notificado por el departamento Financiero para la contratación de un Asistente Financiero, por la cual se llenó la siguiente ficha:

Tabla 2

Requisición del puesto

FORMATO DE SOLICITUD DE PERSONAL			
DATOS GENEREALES			
ÁREA:	Financiero		
SOLICITADO POR:	Analista Financiero	FECHA DE REQUERIMIENTO:	11/09/2023
FECHA DE SOLICITUD:	08/09/2023		
CODIGO DEL PUESTO:	ASIS103	NOMBRE DEL PUESTO	ASISTENTE FINANCIERO
TITULO DE REQUISICIÓN			
CONTRATO O PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Contrato indefinido		
INGRESO MENSUAL $:	600$	OTROS BENEFICIOS:	

4.3. Análisis del puesto de trabajo

Para el análisis del puesto de trabajo hemos planteado la siguiente estrategia.

En primer lugar, hicimos una investigación acerca del puesto que se estaba requiriendo, desde las actividades más importantes hasta la remuneración atractiva del mercado.

Luego de ello, tomamos en cuenta las responsabilidades esenciales y características que necesitamos que la persona tenga para cubrir la vacante.

En el siguiente paso, generamos el documento con las especificaciones que pedimos para los candidatos interesados en cubrir la vacante.

Posterior a esto, recopilaremos la información de los candidatos a través de entrevistas individuales.

Después de hacer el análisis de puesto se colocó lo que se busca en el puesto de asistente financiero en la gráfica que se muestra a continuación, la cual sirve para poder tener un conocimiento completo tanto para el área de recursos humano como para los posibles postulantes.

Figura 8

Presentación del análisis del puesto

4.4. Descripción del puesto

Como parte de las responsabilidades del área de recursos humanos se realizó la ficha con los requisitos que se buscan en el candidato idóneo para cubrir la vacante de asistente financiero, las cuales se especifican en las tablas a continuación, mostrando así la descripción específica del puesto con la misión, actividades y competencias del asistente financiero.

Tabla 3

Plantilla del perfil del Cargo

FORMATO DEL PERFIL DEL CARGO			
CARGO:	ASISTENTE FINANCIERO	FECHA:	**11/09/2023**
REPORTA A:	ANALISTA FINANCIERO	HORARIO DE TRABAJO	**40 horas semanales**
MISIÓN DEL CARGO			
El asistente financiero en una Fábrica de Hielo desempeña un papel esencial en el apoyo a las funciones financieras y contables de la organización. Este rol implica la gestión de tareas administrativas y colaboración con el equipo financiero para garantizar la precisión de los registros financieros, la presentación oportuna de informes y los cumplimientos de las regulaciones fiscales y contables.			
ACTIVIDADES ESENCIALES			
1.- Registro y Control de Documentos: • Registrar y archivar documentos financieros, como facturas, recibos y comprobantes de pago. • Mantener un sistema de archivo organizado y accesible para auditorias y referencias. 2.- Procesamiento de Facturas: • Verificar y procesar facturas de proveedores, asegurando que estén en conformidad con los acuerdos y los procedimientos internos. • Colaborar en la elaboración de informes de cuentas por pagar. 3.- Gestión de cuentas por cobrar: • Ayudar en la preparación de facturas para clientes y llevar un registro preciso de las cuentas por cobrar. • Realizar seguimiento de los pagos y enviar recordatorios a clientes morosos. 4.- Apoyo en presupuesto y proyecciones: • Colaborar en la recopilación de datos necesarios para la elaboración de presupuestos y proyecciones financieras. • Asistir en el seguimiento del gasto en relación con el presupuesto.			

5.- Informes Financieros:

- Contribuir en la preparación de informes financieros periódicos, como estados de ingresos y balances.
- Generar informes de análisis financiero según sea necesario.

6.- Cumplimiento Normativo:

- Asegurarse de que se cumplan todas las regulaciones fiscales y contables vigentes.
- Mantener registros precisos para auditorías internas o externas.

7.- Apoyo a la gestión de efectivo:

- Asistir en la administración del flujo de efectivo, incluyendo la reconciliación bancaria.
- Colaborar en la preparación de órdenes de pago y transferencias

8.- Soporte al equipo financiero:

- Colaborar con el analista financiero y contador en tareas o proyectos específicos.
- Proporcionar información financiera para respaldar la toma de decisiones.

Tabla 4

Competencias de Puesto

COMPETENCIAS ASIGNADAS AL PUESTO					
Competencia	**Grado 0**	**Grado 1**	**Grado 2**	**Grado 3**	**Grado 4**
Transversal					
Compromiso					**X**
Flexibilidad				X	
Estratégica					
Visión Estratégica del Negocio					**X**
Gestión financiera				X	
Toma de Decisiones				X	
Análisis de Datos e					**X**

Información					
Digital					
Software financiero					**X**
Velocidad				X	
Humana					
Comunicación				X	
Responsabilidad					**X**
Técnica					
Conocimiento del Sector				X	
Negociación				**X**	

Una vez hecho esto, hemos procedido con el siguiente paso que es la creación y publicación de la oferta, tanto de forma interna como externa, a la vez que hemos realizo esto, también elaboramos el guion para la entrevista de los candidatos, de forma interna y externa

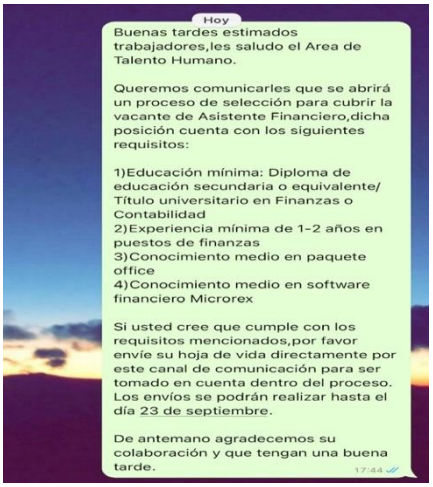
4.3. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno consiste en elaborar el anuncio sobre la nueva posición que vamos a implementar, dándola a conocer a través de los canales de difusión que posee Fábrica de Hielo San Roque.

En este caso, se elaboró el comunicado, dando a conocer los requisitos que se necesitaban para poder postularse a la vacante, este comunicado fue enviado a todos los colaboradores de la empresa a través del WhatsApp Corporativo de la empresa.

Figura 9

Reclutamiento interno



Nota: anuncio realizado por WhatsApp corporativo de la empresa

4.4. Reclutamiento Externo

Para el reclutamiento externo decidimos elaborar el anuncio respectivo, colocando los requisitos que se deben cumplir para poder postularse al puesto de Asistente Financiero.

Decidimos emplear el uso de redes de trabajo como LinkedIn, canales de difusión como Telegram, además de acceder a las plataformas de trabajo como Multitrabajos, Computrabajos y EncuentraEmpleo.

Así es como al final creamos este anuncio que se publicara en las redes mencionadas.

Figura 10

Reclutamiento Externo

Nota: anuncio para reclutamiento Externo

4.5. Entrevistas

Una vez publicadas las ofertas tanto de forma interna como externa, procedemos a revisar los CV de los candidatos que hayan pasado el primer filtro, para posterior a eso, realizar la entrevista, misma que consta de dos formatos, uno interno para los miembros de la Fabrica y uno externo para todas aquellas personas que participan en el proceso.

Tabla 5

Formato de entrevistas.

FORMATO DE ENTREVISTA INTERNA		**FORMATO:**	N° 001
NOMBRE DEL CANDIDATO:		**REALIZADO POR:**	
FECHA ENTREVISTA:		**HORA DE INICIO:**	
CARGO VACANTE:		**DEPARTAMENTO:**	
OBJETIVO:			
DESCRIPCION DEL PUESTO A CUBRIR			
ASPIRACION SALARIAL:		**FECHA DE DISPONIBILIDAD:**	
FORMATO DE ENTREVISTA INTERNA		**FORMATO:**	N° 001
NOMBRE DEL CANDIDATO:		**REALIZADO POR:**	
FECHA ENTREVISTA:		**HORA DE INICIO:**	
CARGO VACANTE:		**DEPARTAMENTO:**	
OBJETIVO:			
DESCRIPCION DEL PUESTO A CUBRIR			
ASPIRACION SALARIAL:		**FECHA DE DISPONIBILIDAD:**	

4.5.1. Entrevista Interna

Para la entrevista interna hemos desarrollado un guion donde constan las preguntas más relevantes dentro de los campos que queremos indagar para recopilar la mayor cantidad de información que nos permita evaluar al candidato

Tabla 6

Preguntas de Entrevista

PREGUNTAS INICALES	
1. ¿Cuál es su puesto actual en la organización?	
2. ¿Qué funciones y responsabilidades cumple?	
3. ¿Cuáles son sus aspiraciones dentro de la organización?	
4.Experiencia previa como analista financiero	

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO Y COMPETENCIAS	
1. ¿Qué habilidades y experiencia tiene que lo hacen un buen candidato para el puesto?	
2. ¿Qué desafíos ha enfrentado en su puesto actual y cómo los ha superado?	
3.Puede describir un proyecto en el que haya trabajo y como lo ha abordado en su puesto actual	
4. Según usted, cual sería una cosa buena y mala que dirían sus compañeros de trabajo sobre usted	

4.5.2. Conclusión de la entrevista interna.

Para poder facilitar el trabajo al momento de seleccionar al candidato idóneo por las entrevistas realizadas, sirve como ventaja realizar una conclusión por parte del entrevistador hacia el entrevistado, por lo cual se presenta el siguiente formato de preguntas.

Información adicional del Entrevistado:

1. Desea comentar algo adicional o fortalecer algún punto relacionado a la entrevista.

_____

_____

2. Otorgar al candidato la oportunidad de realizar alguna pregunta.

_____

_____

Información adicional del Entrevistador:

1. Explicar los siguientes pasos en el proceso de selección.

_____

_____

2. Agradecer al candidato por una entrevista productiva.

_____

_____

4.5.3. Entrevista Externa

Finalmente, para los candidatos que son externos a la Fabrica, se desarrolló el siguiente guion de entrevista

Tabla 7

Formato de entrevista Externa.

FORMATO DE ENTREVISTA EXTERNA		**FORMATO:**	N° 001
NOMBRE DEL CANDIDATO:		**REALIZADO POR:**	
FECHA ENTREVISTA:		**HORA DE INICIO:**	
CARGO VACANTE:		**DEPARTAMENTO:**	
OBJETIVO:			
DESCRIPCION DEL PUESTO A CUBRIR			
ASPIRACION SALARIAL:		**FECHA DE DISPONIBILIDAD:**	

INTRODUCCIÓN	
1. Saludo y presentación	
2. Explicación breve del proceso de entrevista y duración aproximada	

PREGUNTAS INICIALES:	
1 ¿Le fue difícil llegar hasta aquí?	
2. ¿Cómo se enteró de nuestro anuncio?	
3. ¿Qué conoce sobre Fábrica de Hielo San Roque?	

EVALUACIÓN DE EXPERIENCIA LABORAL	
1. ¿Podría hablarme sobre su experiencia previa en posiciones financieras o afines?	
2. ¿Cuál ha sido el rol más relevante que has desempeñado en el área financiera?	

EVALUACIÓN TÉCNICA Y ESPECIFICA:	
1. ¿Has manejado el software financiero Microrex?	
2. ¿Cuál es tu manejo y conocimiento con programas de paquete office (Word, Excel)?	
3. ¿Has trabajado con plataformas bancarias?	
4. ¿Tienes conocimiento sobre el sistema de facturación electrónica?	

CIERRE
Agradecemos tu participación en este proceso, nosotros nos comunicaremos contigo en caso de pasar a la siguiente etapa, Que tengas un buen día/tarde.

PREGUNTAS DE MOTIVACIÓN:	
1. ¿Qué es lo que más te llama la atención de trabajar en esta empresa?	
2. ¿Menciona tres aspectos positivos y negativos de tu persona?	
3. ¿Cuál es tu plan a futuro en 5 años?	
Firma del Entrevistador	

4.5.4. Conclusión de la Entrevista

Información adicional del Entrevistado:

1. Desea comentar algo adicional o fortalecer algún punto relacionado a la entrevista.

_____

_____

_____

_____

2. Otorgar al candidato la oportunidad de realizar alguna pregunta.

_____

_____

_____

_____

Información adicional del Entrevistador:

1. Explicar los siguientes pasos en el proceso de selección.

_____

_____

_____

_____

2. Agradecer al candidato por una entrevista productiva.

_____

_____

_____

_____

4.6. Valoración candidatos

Una vez publicada la oferta de trabajo para cubrir la vacante de Asistente Financiero, procedemos a la valoración de los candidatos y posterior a eso, la selección del más idóneo para incorporarlo a la empresa. Después de receptar las hojas de vida de los postulantes se realizará una filtración de hojas de vida la cual se realizará de un máximo de 30 hojas, tomando en cuenta algunos requisitos para el primer filtro como el título y la experiencia.

Valoración cualitativa

La valoración cualitativa se realizará por medio de una entrevista personal utilizando la entrevista estructurada tanto para el reclutamiento interno y externo.

Valoración Cuantitativa

Por medio de una ficha técnica de Excel se realizará una valoración cuantitativa del postulante para poder obtener una selección más adecuada del candidato.

Para la selección del personal se tomará en cuante el puntaje dentro del rango del 1-5 siendo 1inaceptable y 5 Excelente (explicada en la tabla a continuación)

Como segundo filtro en el proceso se estará tomando en consideración la valoración cualitativa y cuantitativas designándoles cuales son aptos para contratación y cuales no por medio de la siguiente designación:

MP: Mejor Calificado para el puesto

TC: Tener en Consideración

NC: No contratar

Para finalizar se realizar un informe de los candidatos idóneos para disponer de la información más clara y precisa posible facilitando la toma de decisión.

Tabla 8

Valoraciones postulantes

Fábrica de Hielo " San Roque"			
Área	Financiero		**Recomendación:**
Puesto	Analista Financiero		**MP:** Mejor calificado para otro puesto
Fecha			**TC:** Tener en consideración
Nombre del postulante			**NC:** No contratar
Matriz de criterio de selección de Candidatos			
Sistema de Selección de Calificación Sugerida			
5	Excelente (supera las expectativas)		Por debajo del promedio (en general, no cumple las expectativas)
4	Superior al Promedio		
3	Promedio		Inaceptable (muy por debajo del promedio
Criterio	**Calificación (1-5)**		**Notas / Comentario**
Cultura de la Empresa	0		
Cumple los requisitos Educativos	0		
Conocimiento de Paquete de Office	0		
Manejo de software financiero Microrex	0		

Trabajo en Equipo				0				
Experiencia Previa				0				
Atención a los detalles				0				
Orientación a la precisión				0				
Compromiso				0				
Toma de decisiones				0				
comunicación				0				
Responsabilidad				0				
Conocimiento del Sector				0				
Gestión financiera				0				
Negociación				0				
Evaluación General				0				
TOTAL				0,0				
Promedio	0							
Recomendación								

Una vez realizado el filtrado y selección entre los candidatos, procedemos a la siguiente etapa del proceso, la verificación de las referencias.

Para este análisis, recabaremos la información a través de la entrevista con los candidatos finalistas, dicha información será registrada en la tabla a continuación:

Tabla 9

Verificación de Referencias

Verificación de Referencias Laborales			
Fecha de diligenciamiento			
Nombre del Evaluador			
Cargo			
DATOS PERSONALES			
Nombre del Aspirante			
Documento de Identidad		**Celular:**	
Datos generales de referencia empresa N.º 1			
Nombre de la empresa donde laboró:			
Dirección:			
Giro del negocio:			
Cargo que desempeñó el aspirante:			
Sueldo mensual:			
Nombre del jefe inmediato:			
Periodo de tiempo que laboro:			
Nombre de quien da la referencia:			

Cargo:	
Teléfono:	

Tabla 10

Preguntas de Desempeño

¿Cómo describe el desempeño del colaborador?						
	INFERIOR	**BAJO**	**PROMEDIO**	**ALTO**	**SUPERIOR**	
INICIATIVA						
PUNTUALIDAD						
ASISTENCIA						
ADAPTABILIDAD						
CALIDAD DE TRABAJO						
HONRADEZ-RECTITUD						
COLABORACION						
RESPONSABILIDAD						
PROYECCION						
ACTITUD HACIA JEFE						
ACT. HACIA COMPAÑE.						

ACT. HACIA SUBORDIN.					

FORTALEZAS	DEBILIDADES	ASPECTOS PARA MEJORAR

¿Motivo de desvinculación del colaborador?			
Renuncia Voluntaria	**Mutuo acuerdo de las partes**	**Caso fortuito o fuerza mayor**	**Vencimiento del contrato**

¿Lo contrataría nuevamente?				
SI			**NO**	

Comentarios:

Firma del Evaluador

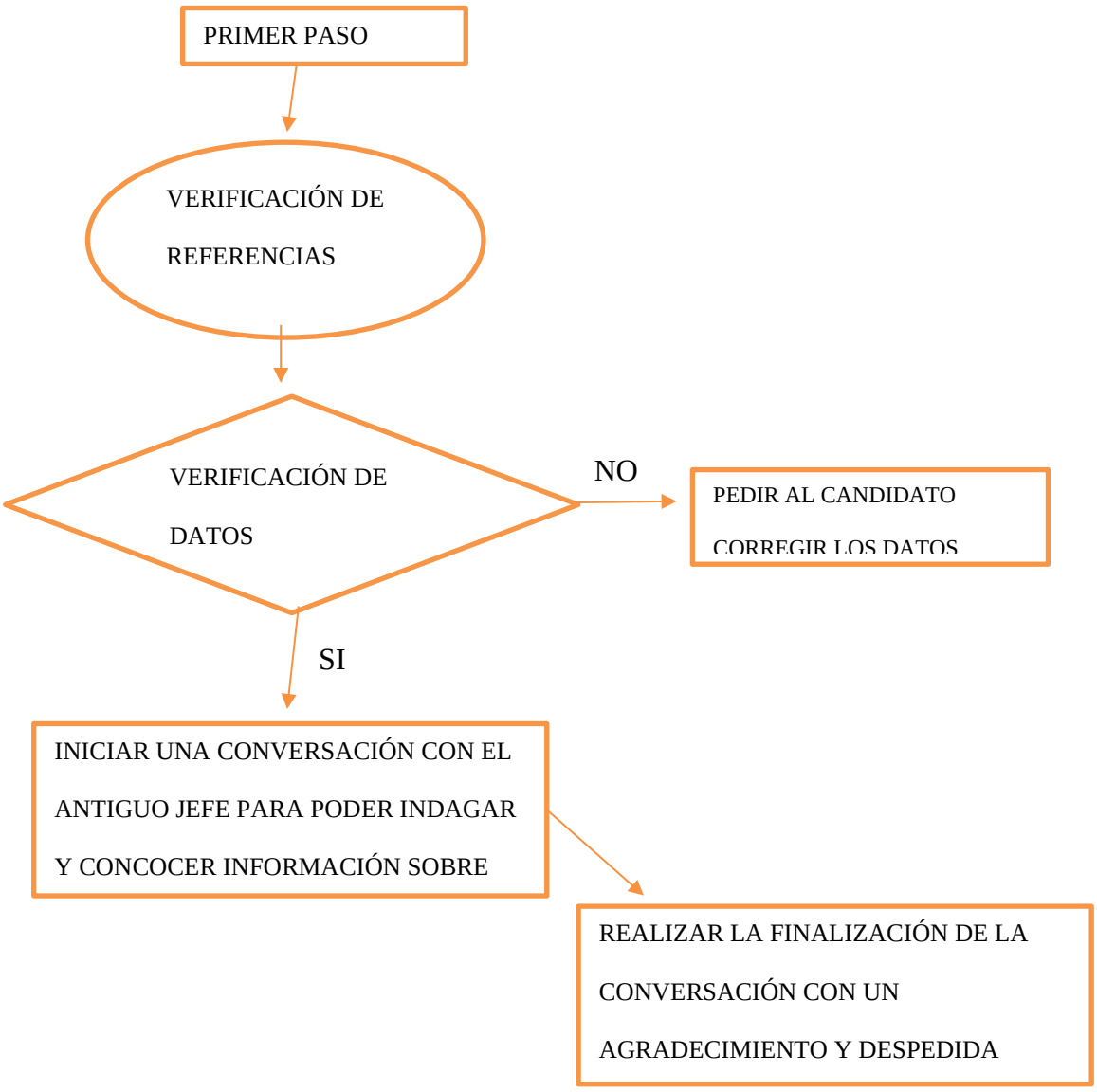
4.6.1. Flujograma de Verificación de Referencias

Para el proceso de comprobación de referencias se realizó un flujograma para tener en consideración, los trabajos previos en los cuales ha estado el postulante, para la verificación de

datos en los cuales, en caso de ser afirmativo, se realiza conversación con antiguo jefe y en caso de ser negativo se solicita que el candidato actualice los datos o se lo descartara del proceso.

Figura 11

Flujograma verificación de referencias.



4.7. Propuesta de Trabajo

Luego de haber realizado la comprobación de las referencias laborales, seleccionamos al candidato más idóneo para cubrir con la vacante, una vez hecho esto, procederemos a comunicarle la oferta de empleo, detallada a continuación

Tabla 11

Propuesta de Trabajo

Título del puesto	**Asistente Financiero**
Descripción del puesto	Realizar la gestión de tareas administrativas y colaboración con el equipo financiero para garantizar la precisión de los registros financieros, la presentación oportuna de informes y los cumplimientos de las regulaciones fiscales y contables.
Ubicación	Edificio La Previsora, Torre B Piso 7 Oficina 708
Tipo de Contrato	Indefinido
Salario	600$ (valor bruto) 90$ como bono de responsabilidad después de los primeros 6 meses de trabajo.
Horario de trabajo	9am – 17pm, contando con 30 minutos para almorzar.
Fecha de inicio	01/10/23
Requisitos	Educación mínima: Diploma de educación secundaria o equivalente; título técnico o universitario en Finanzas o Contabilidad. Experiencia mínima: 1-2 años
Información de contacto	Luis Urbina, analista de RRHH

	Celular:0958814043 Correo: fabricadehielo@yahoo.es
Plazo para aceptar oferta	28/09/23
Proceso de selección	Requerimiento de puesto comunicado por el área financiera. Levantamiento de información acerca de las activades y requisitos del puesto de trabajo. Creación del anuncio, publicado en las plataformas de empelo como encuentraempleo.com y multitrabajos.com Selección de los C.V. y aplicar el filtrado para la primera etapa. Realizar la entrevista con los candidatos que pasaron la primera etapa. Verificar la experiencia laboral de los candidatos que pasaron la etapa de la entrevista. Seleccionar al candidato ganador, comunicándole la oferta por escrito.
Política de igualdad	Fábrica de Hielo San Roque, es una empresa que garantiza un ambiente laboral armonioso, además de asegurarse de la seguridad e igualdad dentro de sus trabajadores, ofreciendo oportunidades de crecimiento laboral y personal dentro de sus instalaciones.
Información legal	Fábrica de Hielo San Roque estipula que cualquier empleado que sea contratado contará con una cláusula de no competencia, en caso de incumplir con esto, se procederá a las instancias legales.

Instrucciones para la aceptación	El candidato seleccionado deberá enviar una copia firmada de forma electrónica al correo de la fábrica.

A continuación, la propuesta por escrito que se envía al candidato que se tomó en consideración siendo el idóneo para el puesto en espera de su respuesta.

Quito, 26 de septiembre de 2023

Fábrica de Hielo San Roque

Estimado candidato/a, usted ha sido seleccionado dentro de nuestro proceso para cubrir la vacante de Asistente Financiero, dicho cargo realiza lo siguiente: Realizar la gestión de tareas administrativas y colaboración con el equipo financiero para garantizar la precisión de los registros financieros, la presentación oportuna de informes y los cumplimientos de las regulaciones fiscales y contables.

Con un salario bruto de 600$ dólares americanos, mismos que serán pagados por medio de cheque.

El horario de trabajo es de 9am – 5 pm, con un receso de 30 minutos para almorzar.

Las oficinas se encuentran en Edificio La Previsora, Torre B Piso 7 Oficina 708

Además, contamos con una cláusula de no competencia, es decir después del plazo de 6 meses desde su desvinculación, el empleado podrá ejercer o trabajar en cualquier actividad relacionada al giro de negocio de la empresa, si llegase a realizarlo antes del periodo establecido, se procederá con las instancias legales.

Finalmente, si usted está de acuerdo con la oferta, por favor enviar una copia con firma electrónica de este documento al correo fabricadehielo@yahoo.es

Firma del candidato

Firma del Departamento financiero

Una vez recibida la respuesta del candidato ganador, procedemos a realizar el proceso de acogida y socialización

4.8. Proceso de Acogida y Socialización

Se explica al nuevo colaborador los detalles del puesto de trabajo y la lista de comprobación de la documentación que necesitará el departamento de RRHH para crear su fileen el archivo,en el mismo que se solicita:

Tabla 12

Recepción de Documentos

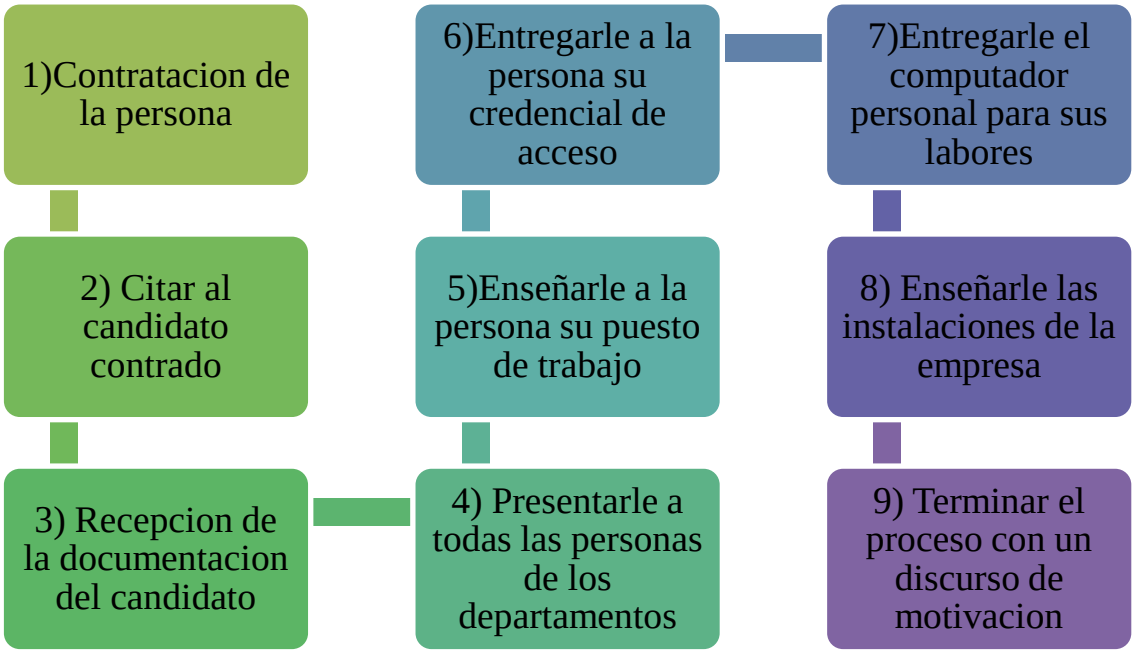
DOCUMENTOS LABORALES	
Hoja de trayectoria	**Certificado IESS**
Hoja de Vida	**Título registrado en Senecyt**
Foto personal	**Registro CPA**
Copia de cédula y papeleta de votación	**Certificado de trabajo**
Planilla de servicio básico	
Foto familiar	

Certificado de cuenta bancaria personal	

Dentro de la fábrica se tiene en consideración ciertos aspectos para el proceso de acogida y socialización para lo cual se realizó un flujograma de procesos sobre los pasos que se realizaran para el proceso de inducción, el cual se detalla a continuación:

Figura 12

Proceso de Inducción.



Una vez entregados todos los documentos en RRHH, se entregan los manuales de convivencia y de seguridad y salud ocupacional, los cuales deben de ser revisados y firmar la hoja desprendible que señale que entiende las normas de trabajo dentro de la empresa.

Se procede a rellenar los datos biométricos para que el nuevo colaborador en el área de análisis financiero, para que se le entregue su carné que a la vez es una llave de acceso a las

zonas administrativas de la Fábrica de Hielo, además de tomar datos biométricos como huella dactilar para que pueda registrar en los lectores ingreso y salida de horario laboral.

Se prepara un e-mail para enviar a todos los colaboradores de la fábrica de hielo anunciando la adquisición de un nuevo talento dentro de la empresa, conjunto de una foto, nombre y el cargo a ser ocupado, adicional a la fecha de incorporación.

Dentro de la primera semana, se brinda el apoyo necesario de parte del departamento de RRHH y de los colaboradores directos para que el nuevo talento pueda insertarse de la mejor manera al equipo de trabajo, además de que debe asistir a las charlas de cultura, nuevos colaboradores y RCP que se brindan a todo el nuevo personal en la primera semana del mes, se definen funciones, tareas y calendario de trabajo, al final de la primera semana laboral se programa una cita con el encargado del departamento de Desarrollo Organizacional para una sesión de feedback y para conocer como se ha sentido en la primera semana de trabajo.

Finalizando así el proceso de inducción del nuevo personal a la Fábrica de Hielo.

4.9. Presupuesto

Para el apartado del tema de presupuesto, dentro de Fábrica de Hielo San Roque, el área de RRHH ha tenido varios cambios a lo largo del tiempo, siendo más específico, el subsistema de Reclutamiento y Selección de personal, el cual no se tenía en cuenta, los procesos se realizaban de manera rudimentaria y sin planificación alguna.

Por lo que, se procedió a cambiar la gestión del subsistema y comenzar con una reestructuración del proceso tanto de reclutamiento como de selección, para lo cual hemos determinado que los proceso se realizaran de la siguiente manera, con la debida explicación de su coste para la empresa.

Para la elaboración de cada tabla se tomó en cuenta el salario base determinado en la escala sectorial, siendo la nuestra la Tabla para productoras de hielo para el puesto de asistente financiero y la Tabla de choferes, debido a la especificidad del camión que se debe operar.

Luego de esto, se procedió a realizar la tabla del proceso de reclutamiento y selección de personal, misma que determina el coste de cada operación dentro del proceso a llevar a cabo.

Tabla 13

Costo proceso de reclutamiento y selección

Proceso de Reclutamiento y Selección				
Acciones /Ítems	**Días**	**Horas**	**Costo $**	**Sub-total**
Análisis y relevamiento del proceso actual	1	8	20	
Fuentes de reclutamiento externo (web site)	2	3	29,94	
Fuentes de reclutamiento interno	1	2	5	
Análisis del puesto de trabajo	5	8	100	
Registro de la base de datos (Excel)	5	6	75	
Base de datos de Postulantes	5	4	50	
Base de datos de Puestos requeridos	5	4	50	
Bases de datos de preseleccionados	5	8	100	
Selectores (2 personas)	10	3	75	
Entrevista Interna	5	2	25	
Entrevista Externa	5	3	74,85	
Tiempo de selección requerido	8	4	80	
Evaluación	4	4	40	
Contratación e Inducción	2	8	40	
Capacitación	1	8	20	
Total	64	75	784,79	

Fuente: Elaboración propia

El proceso de reclutamiento y selección tiene un periodo de duración de 1 día, nuestro encargado de este apartado tiene un salario de $600 mensuales, por lo que realizando la división del coste de la hora nos da un valor de $2,50.

Para el resto de las acciones se parte desde la misma línea, con el precio por hora establecido para el proceso, excepto en el coste de las fuentes de reclutamiento externas, donde el coste por uso de la plataforma es una suscripción mensual de $4,99.

Dando así un total de $784,79 el coste para la ejecución de un proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de Fábrica de Hielo San Roque.

4.9.1. Costo de Adquisición

En la tabla se realiza un análisis de los costos realizados en procesos de reclutamiento y selección anteriores y con un proceso actual, para lo cual, se tomó en consideración para el proceso anterior el mes de octubre y como actual enero, en donde se tiene como constante que los procesos en cuanto a costo son de $20.

Teniendo en consideración que la fábrica de hielo San Roque, que el proceso de reclutamiento y selección fue tanto para el puesto de chofer como para el puesto de analista financiero, el costo es el mismo permite conocer como la organización aplica los mismos materiales para realización de los procesos en la fábrica.

Tabla 14

Costo de Adquisición

Costo de Adquisición			
Acciones/ Ítems	**Mes**	**Materiales**	**Costo**
Procesos Anteriores	Octubre	10	20
Proceso Actual	Enero	10	20
Total		20	40

Fuente: Elaboración propia

4.9.2. Desarrollo del proyecto:

En la tabla de desarrollo del proyecto el valor de partida es de 2,50$, siendo este el costo por hora de nuestro personal de RRHH, para los materiales en cambio se tomó en cuenta los diferentes artículos a utilizar, dando como resultado un valor de 10$, en resumen se tomó en consideración 4 acciones importantes para tener un conocimiento adecuado de los procesos de reclutamiento y selección en la Fábrica de hielo San Roque, para lo cual se desarrolló entrevistas y reuniones con el área de talento humano y con los encargados de los procesos para el momento de selección de personal para el puesto, así también se consideró las horas empleadas y los costos en materiales que se utilizaron para realizar las entrevistas.

Como se puede evidenciar en la tabla, para el desarrollo del proyecto las metodologías empleadas son en base a entrevistas estructuradas, realizar reuniones también la utilización de documentos o registros que se tienen dentro de la fábrica de hielo San Roque, para obtener mayores conocimientos de la realización del proceso de reclutamiento y selección actual para poder realizar la mejora respectiva.

Tabla 15

Desarrollo del proyecto

Desarrollo del Proyecto			
Acciones/ Ítems	**Valor Unitario**	**Valor Total**	**Observaciones**
Valor Hora	2,50	75	Se toma el valor unitario, multiplicado por 30 días de trabajo.

Entrevistas	2,50	12,50	Se toma el valor unitario y se multiplica por 5 días de entrevistas.
Costos Materiales	10	10	Valor de los materiales que se van a utilizar.
Reuniones	2,50	10	Se toma el valor unitario y se multiplica por 4, que es el número de reuniones que se van a realizar
Total	16,99	107,50	

Fuente: Elaboración Propia

4.9.3. Costo de Socialización y Capacitación

El gasto total en el ámbito de socialización y capacitación a los colaboradores es de $556,24

Se puede indicar que la mayor parte del presupuesto será destinada a la impresión manual de funcionamiento, en donde a través de aquello podremos indicar directrices de manejo de toda la maquinaria, e innovando el buen manejo de los equipos evitando desperfectos mecánicos, ya que nos ayudará a mejorar la calidad de producción de la Fábrica.

La capacitación a nuevo personal hace referencia a mejorar el desarrollo e innovación de la Fábrica, con los conocimientos adquiridos poner en efecto en todas las áreas de la empresa, buscando el cumplimiento a todos los lineamientos y objetivos de la Fábrica.

La capacitación al uso de maquinaria está orientada a que cada uno de los colaboradores de la Fábrica, cumpla con el objetivo principal perfeccionando el manejo y adquiriendo el

conocimiento necesario del buen manejo de maquinaria para aumentar y mejorar la producción que brindamos a nuestros clientes, mejorando la calidad y confiabilidad en nuestra fábrica.

La implementación de socialización y capacitación a nuestros colaboradores será efectivamente evaluado posterior de los resultados obtenidos por el personal seleccionado y que este desempeñando sus funciones específicas en cada una de sus áreas, a través de la obtención de objetivos.

Tabla 16

Costo de Socialización y capacitación

Capacitación			
Acciones/Ítem	**Valor Unitario**	**Valor Total**	**Observación**
Capacitación a nuevo personal	29,92	$149,60	5 horas de capacitación cada colaborador
Capacitación uso maquinaria	29,92	$89,76	El personal seleccionado
Impresión Manual de funcionamiento	279,6	$279,60	2 impresiones
Evaluación (seguimiento)	37,28	$37,28	Obtención de objetivos y desenvolvimiento en el área.
Total, socialización y capacitación	**376,72**	**$556,24**	

Fuente: Elaboración Propia

4.9.4. Costo del valor del área de RRHH

La inversión total en el valor de hora área de talento humano es de $600

El valor del sueldo por hora es de 2,50 para personal de recursos humanos por horas trabajadas.

Para finalizar tenemos los valores dentro de lo que es el costo de innovación y nuevas tecnologías.

Tabla 17

Valor hora del área e RRHH

Valor hora área de talento humano			
Detalle	**Cálculo**	**Valor**	**Observaciones**
Valor mensual	2,50$*240	$600,00	Valor mensual del personal
Total		**$600,00**	

Fuente: Elaboración propia

4.9.5. Costos en innovación y uso de nuevas tecnologías

La inversión total de horas es de 12, con un costo total de $96,00.

Cada área específica de aplicación de Big Data en el análisis de reclutamiento y selección parece recibir la misma cantidad de tiempo y costo, lo que sugiere una distribución equitativa de recursos en estas áreas.

Las observaciones detalladas sobre la naturaleza de la aplicación de Big Data en cada área podrían proporcionar más información sobre los objetivos específicos y los resultados deseados.

En general, este análisis proporciona una visión básica de la inversión en horas y costos asociados con el uso e inclusión de Big Data en tres áreas del departamento de Recursos Humanos y la información adicional sobre los objetivos y resultados esperados de cada aplicación de Big Data.

Nos ahorra tiempo al momento de recopilar datos, al momento de acceder desde un computador, es posible tener los datos desde el un Big Data, y vuelve esta acción más rápida sencilla de hacer.

Las consultas son más visuales, pues las gráficas son más significativas e importantes ya que pueden ser vistas al alcance de un solo clic, donde se puede ver el estatus de las vacantes de los puestos de trabajo y un análisis de rotación de personal proporcionados por los canales de comunicación que cuenta la Fábrica.

Extracción de datos del personal y nuevos talentos, la manera en que se distribuye el tiempo y como lo usan. Se mide el rendimiento de la persona y los resultados que ha generado.

Tabla 18

Costo de innovación y tecnología

Innovación Y Tecnología			
Denominación	Horas	Costo	Observaciones
Big data de puesto de trabajo	4	32	El mejoramiento y almacenamiento en la gestión de puestos de trabajo
Big data de reclutamiento y selección	4	32	Recopilación y almacenamiento de candidatos óptimos al puesto requerido
Big data de rotación de personal	4	32	Obtener información y datos sobre el porcentaje de rotación de personal
Total	**12**	96$	

Fuente: Elaboración propia

4.9.6. Costo para Employer Branding (Interno y externo)

El gasto total en la estrategia de Employer Branding es de $368,00.

La mayor parte del presupuesto se destina a servicios profesionales de diseño gráfico, indicando la importancia de la calidad y la presentación visual en la estrategia de marca del empleador ya que nos ayuda a un aumento de aceptación por parte de posibles candidatos a la Fabrica lo cual nos ayuda a la reputación de esta.

La impresión de material también representa una inversión significativa para generar material promocional variado ya que a nuestros clientes internos como externos tienen una mejor percepción de la Fábrica sobre las actividades que se realiza y el cuidado del ambiente laboral.

La implementación de la campaña, aunque menos costosa, es esencial para llevar a cabo la distribución efectiva del material publicitario.

La inversión está orientada a fortalecer la marca del empleador y mejorar su atractivo para posibles candidatos y empleados actuales.

La implementación del employer branding es la imagen de marca que tiene la Fábrica como empleadora. Esta imagen nos ayuda a la percepción de los trabajadores de esta y de los candidatos en el mercado laboral, así como entre las audiencias, pues es resultado de su cultura empresarial.

Tabla 19

Caso para Employer Branding

EMPLOYER BRANDING			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Servicios profesionales diseño gráfico	$300,00	$300,00	Contratación del servicio
Impresión de material	$0,50	$50,00	Banners, flyers, habladores y rompe velocidades

Implementación campaña – horas	3	$18,00	Al momento de la distribución del producto otorgar la publicidad realizada
TOTAL	$303,50	$368,00	

Fuente: Elaboración propia

Para concluir, con todas estas tablas elaboradas, se genera una tabla final de resumen, que determina el presupuesto que necesita el área de RRHH para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal

Tabla 20

Resumen para el proceso de reclutamiento y selección

TABLA RESUMEN	
Proceso	**Costo**
Proceso de Reclutamiento y selección	784,79
Costo de adquisición	40,00
Desarrollo del Proyecto	107,50
Capacitación	556,24
Valor hora RRHH	580,99
Innovación y tecnología	96,00
Employer Branding	368,00
Total	$2533,52

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del desarrollo del proyecto, a continuación, se detallan puntos clave como: Habilidades digitales, Liderazgo Digital, Contratos de Trabajo, Gestión del cambio y Gobernanza Corporativa.

4.10. Habilidades Digitales

Para La Fábrica de Hielo San Roque las habilidades digitales que podemos emplear durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, es esencial la capacitación al personal designado en diferentes áreas para que mediante el cual se pueda utilizar las plataformas de reclutamiento, de aquella manera efectuaremos la selección idónea al talento humano requerido.

La capacitación en el uso de redes sociales, para reclutar en la fábrica de hielo a través de lo que es denominado hoy día, reclutamiento 3.0, usando herramientas como Linkedin, Twitter, Bebee, Facebook, Xing, etc. En esta vertiente de internet son los reclutados los que de manera proactiva buscan candidatos que puedan encajar con el perfil requerido en Fábrica de hielo San Roque. Es por ello por lo que los profesionales cuidan su visibilidad en dichas plataformas profesionales de cara a tener más oportunidades.

Dentro de las habilidades digitales así mismo, al igual que en su propia web o en un portal de empleo, las empresas pueden publicar una oferta de empleo en una red social corporativa. Esta vía de reclutamiento es rápida y eficaz y teniendo en cuenta el mundo tecnológico en el que vivimos presuponemos que será la fórmula más usada para la captación del talento de esta manera podremos aplicar incluso plataformas como multitrabajos o encuentra empleo, realizando el respectivo análisis de la información, efectivizando el informe acerca de cada candidato sobre aquellas habilidades digitales de cada postulante.

4.11. Liderazgo Digital

Para el Proyecto el liderazgo digital es fundamental para el proceso de reclutamiento y selección, ya que implica la capacidad de utilizar las plataformas digitales para promocionar y difundir las oportunidades laborales de la Fábrica de Hielo San Roque.

Dentro del liderazgo digital hemos tomado en consideración que lo que se busca en el proyecto es la mejora en el proceso de reclutamiento y selección de la Fábrica de hielo San Roque, para lo cual, se busca el uso de plataformas digitales para reclutar y seleccionar candidatos, eso implica la capacidad del área de talento humano para adaptarse rápidamente al cambio en este caso el uso de Big Data en innovación y tecnología que se tiene en consideración en el presupuesto.

Se requiere de capacitación para el uso de herramientas que permitan el análisis de datos para hacer una selección más precisa y efectiva y poder implementarlo de manera correcta poder aprovechar las tendencias tecnológicas para mejorar el área de talento humano y por ende la empresa.

4.12. Contratos de trabajo (Ahora y a Futuro)

4.12.1. Situación Actual

En la Fábrica de hielo San Roque, se emplea el uso de contrato por tiempo indefinido con el periodo de prueba de 90 días y por prestación de servicios profesionales, en el caso que se lo requiera para algún proceso en específico.

4.12.2. Situación para el futuro

Lo que se busca por medio de la mejora en el proceso de reclutamiento y selección es que el proceso como tal sea más riguroso y efectivo para asegurar que se encuentre al candidato adecuado que cumple con los requisitos del puesto y que sobre todo esté dispuesto a aceptar los términos y condiciones del contrato.

Viendo como algo para el futuro es que la Fábrica de hielo San Roque, mejora en cuanto a un enfoque estratégico para mejorar la imagen de una empresa como empleadora y generar interés y compromiso por parte de los empleados.

4.13. Gestión del Cambio

La implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal supone un antes y un después en la gestión de la búsqueda y contratación de nuevo personal para Fábrica de Hielo San Roque, a continuación, se enumeran los aspectos más relevantes:

1. Identificar las necesidades: como punto de partida, hay que identificar las causas que han llevado a que se genere un cambio dentro de Fábrica de Hielo San Roque en el aspecto de la contratación de nuevo personal, anteriormente no se tenía estructurado un proceso para llevar a cabo esta actividad, lo que hace que el proyecto tenga un significado gradual al momento de tener nuevas prácticas y políticas referentes al personal, teniendo un análisis minucioso de los candidatos y seleccionando a las personas más adecuadas para las vacantes dentro de la empresa.
2. Participación del personal: con esta nueva dinámica dentro de la empresa, se puede ver afectada varios niveles dentro de Fábrica de Hielo San Roque, por lo que contar con la retroalimentación y comentarios del personal permitirá que el cambio se pueda realizar de forma orgánica.
3. Cultura organizacional: al cambiar la forma de contratar al nuevo personal, se cambia el pensamiento que se tenía arraigado dentro de la empresa, generando un choque dentro de la cultura organizacional, pero siendo un cambio necesario que deberá darse poco a poco.
4. Capacitación y desarrollo: con el nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal, se deberá capacitar al área de RRHH con el conocimiento y las herramientas necesarias para llevar a cabo la nueva gestión.

5. Comunicación bidireccional: el tener un nuevo procedimiento dentro de la empresa conlleva a comunicarlo a todo el personal, para dar a conocer cuáles son los beneficios de realizar el cambio y como se realizaban las gestiones antes, lo que significa demostrar que la introducción del proceso significa un avance para todos.

6. Supervisión: es necesario realizar un monitoreo continuo del nuevo proceso dentro de la empresa e ir ajustando las acciones en base a los resultados obtenidos.

Para analizar la gestión del cambio dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal tenemos los siguientes puntos:

Tabla 21

Gestión del cambio en reclutamiento y selección

Aspecto	Indicador	Medición	Meta
Tiempo de contratación	Tiempo empleado para ejecutar y completar el proceso	Número de días	Reducir el tiempo en contraste con el proceso anterior
Satisfacción del candidato	Nivel de satisfacción de los candidatos dentro del proceso	Escala de 1-4	Obtener una satisfacción de 4.2 o superior.
Retención de personal	Porcentaje de nuevo empleados que se mantienen dentro de la empresa	Porcentaje para medir	Aumentar el porcentaje de personal retenido.
Calidad de contratación	Evaluación de los nuevos candidatos y como sus habilidades y competencias se adecuan al puesto de trabajo	Escala de 1-5	Aumentar la puntuación promedio de 4.5 o superior.
Resistencia al cambio	Analizar la media de la resistencia por parte del personal ante la nueva gestión	Escala de 1-10	Reducir la puntuación percibida por parte del personal ante el cambio del proceso.

4.14. Gobernanza Corporativa

La gobernanza corporativa se convierte en un tema de gran importancia en el sector empresarial y no puede pasarse por alto o minimizarse; esto se debe a que la gobernanza corporativa busca el buen funcionamiento y la rentabilidad de todo tipo de organización en el largo plazo (Royaee & Dehkordi, 2013).

La gobernanza corporativa son las prácticas, estrategias, política y estructuras mediante las cuales La Fábrica de Hielo San Roque dirigida y controlada. Aunque la gobernanza corporativa tradicionalmente se ha centrado en cuestiones relacionadas con la administración, la transparencia y la responsabilidad hacia los accionistas, clientes y colaboradores, ya que tiene un impacto en áreas específicas de la gestión de recursos humanos, como en el de reclutamiento y la selección de nuevos talentos ya que ha sido muy complicado por la innovación de tecnología y nuevas prácticas y estrategias de atracción de nuevos talentos.

La gobernanza corporativa puede tener un impacto indirecto pero significativo en el reclutamiento y selección de personal al influir en la cultura organizativa, la ética empresarial y la participación de los accionistas en decisiones estratégicas. Es importante que las empresas integren prácticas de gobernanza que respalden la gestión de recursos humanos de manera ética y efectiva.

En consideración que La Fábrica de Hielo San Roque una Fábrica familiar ha conseguido realzar su nombre sin quedarse atrás con nuevas tecnologías o nuevas tendencias en el mercado que se maneja ya que siempre busca el bienestar del cliente externo como el interno y siempre está en continua capacitación de todo el personal por lo cual se sienten respaldados y valorados por la Fábrica como lo mencionan en: Conjunto de políticas y estrategias que ayudan a regular las situaciones internas y externas de las organizaciones, promoviendo la generación de lazos de

cooperación, coordinación, liderazgo y negociación, necesarios para el desarrollo interno y externo empresarial(Hakimah, Pratama, Fitric, Ganatrid y Sulbahrie, 2019).

Nuestro análisis del proyecto que presenta el grupo es analizar, mejorar y propone nuevas necesidades para que el ambiente de cambio se mantenga y comience a mejorar paulatinamente para que no modifique significativamente respecto a la forma en la que actualmente se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal que mejor a su vez se vayan mejorando y actualizando.

Como a la Fábrica le gusta que el personal tanto administrativo como operativo no se quede en antiguas tendencias siempre se realiza capacitaciones y justamente, con la finalidad de avanzar armoniosamente con sus distintos clientes externos e internos y que las relaciones éticas y sostenibles trabajen en la gobernanza corporativa ya que es vital, para entran en una ejecución, con una mezcla del colaborador y factores del ambiente que nos ayudan a tomar decisiones correctas y adecuadas bajo la cultura de rendición de cuentas y trato igualitario para todos.

Para que sea efectiva y muy bien utilizada la gobernanza corporativa en el mando se definir y ejecutar las actividades Administrativas, Inversionistas, Clientes y colaboradores para poder influir en el reclutamiento y selección de personal para no tener un cambio brusco si no paulatino para la obtención de objetivos trasados por la Fábrica al momento de conocer cómo se están desarrollando y desenvolviendo el nuevo talento dentro de la Fábrica y como se está distribuyendo el producto.

Transparencia y ética: Una gobernanza corporativa sólida fomenta la transparencia y la ética en todas las operaciones de la Fábrica. Esto influye la forma en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección, asegurando que las prácticas sean justas, basadas en el mérito y libres de discriminación.

Cultura organizativa: La gobernanza corporativa contribuye a la creación de una cultura organizativa sólida y estable. Ya que la cultura de la Fábrica puede atraer a ciertos tipos de talento y afectar la forma en que se selecciona a los candidatos para garantizar que encajen bien con los valores y la misión de la empresa.

Participación de los accionistas: En empresas con buena gobernanza, los accionistas pueden tener un papel más activo en la toma de decisiones importantes. Ya que se puede incluir decisiones estratégicas u opiniones relacionadas con el personal y la forma del producto. Ya que la a gestión de recursos humanos, incluido el reclutamiento, puede estar sujeta a la participación y aprobación de múltiples cambios sobre la forma del reclutamiento o que talentos desean que se integren a la misma.

Evaluación del desempeño: La gobernanza corporativa a menudo realiza procesos de evaluación y rendición de cuentas. Ya que los procesos se pueden extender al ámbito de la gestión de recursos humanos, afectando la forma en que se evalúa y selecciona a los nuevos talentos.

Clientes: La gobernanza corporativa nos ayuda a enfocarnos a adoptar prácticas y estructuras que nos ponen un alto análisis significativo en la satisfacción, necesidades y expectativas de nuestros clientes. Ya que nos ayuda a centrarnos en el cliente porque buscamos garantizar que la Fábrica esté alineada con las expectativas y necesidades de los clientes, integrando los elementos para la toma de decisiones. Por lo cual nos conducirá a una mayor lealtad del cliente y reputación positiva en el rendimiento financiero sostenible.

Gestión Y Liderazgo Ejecutivo: Nos ayuda a promover una cultura organizativa de ética desde los puestos gerenciales hacia los puestos operativos, y brinda capacitación a los talentos sobre cuestiones ambientales, sociales y gobernanza corporativa. Para la eficacia en la

realización de tareas y actividades cotidianas dentro de la Fábrica para que se adapten al cambio de tendencias digitales sin entorpecer los logros ya obtenidos y mejor mejorarlos cada instante.

Colaboradores: Los nuevos cambios y tendencias tecnológicas han hecho que los colaboradores estén en continua capacitación para que no se quede rezagado y a su vez pueda existir expansión de la Fabrica lo cual ayudaría a la creación de nuevas áreas de trabajo por ende se necesitaría más talentos por lo cual nos enfocarnos en el colaborador ya que podemos adoptar prácticas y estructuras que se centran en el bienestar, desarrollo y participación ágil de los colaboradores, creando una gobernanza corporativa centrada en el talento, ya que buscamos crear un entorno de trabajo que valore y respalde a nuestros talentos.

Para la tercera parte hablaremos acerca del Valor añadido del capital humano, el retorno de la inversión en capital humano y el retorno de la inversión de empleados individual, dentro del contexto del proyecto “Implementación del proceso de Reclutamiento y Selección de personal en Fábrica de Hielo San Roque”

Para empezar, debemos entender como la implementación del proceso dentro de la empresa resulta beneficioso, para lo cual debemos tomar en cuenta el valor añadido del capital humano. Pero para poder partir de esto tomaremos en cuenta únicamente al personal de RRHH de Quito.

En la primera tabla tenemos los ingresos que tuvo FHSR en todo el año, este valor lo dividimos para 12, obteniendo así el valor de los ingresos mensuales, siendo este 23770,66$.

Tabla 22

Ingreso FHSR año 2022

QUITO	
ene-22	21450,00
feb-22	23784,00
mar-22	22691,00
abr-22	24856,00
may-22	21745,00
jun-22	22221,00
jul-22	25695,00
ago-22	26741,00
sep-22	24321,00
oct-22	20645,00
nov-22	23145,00
dic-22	27954,00
TOTAL	285248,00

4.15. Indicadores Financieros

4.15.1. Valor añadido del capital humano (Human Capital value added)

Se calcula la rentabilidad promedio por trabajador en la planta de Quito

$$HCVA = \frac{ingresos - costo\ total\ de\ personal}{Numero\ de\ empleados\ equivalentes\ (FTE)}$$

$$= \frac{\$23770{,}66 - \$1660{,}00}{2} = \$11055{,}33$$

La rentabilidad promedio de cada trabajador es de USD 11055,33

Para explicar la ecuación anterior, hay que tomar en cuenta que el cálculo se realizó en base al personal que trabaja dentro del área de RRHH para el proyecto mencionado, siendo dos personas la primera el asistente con un salario de 560$ y la segunda el analista con un salario de 1100$, sumando estos da la cifra de 1660, lo cual sumamos a las ganancias mensuales de FHSR y lo dividimos para el número de empleados, en este caso 2. Obteniendo así la rentabilidad del área de RRHH.

4.15.2. Retorno de la inversión en capital humano (ROICH)

Relación entre las intervenciones en capital humano y la rentabilidad de la empresa

$$ROICH = \frac{Ingreso + costo\ total\ de\ personal}{costo\ total\ de\ personal}$$

$$ROICH = \frac{\$23770{,}66 + \$1660{,}00}{1660{,}00} = \$15{,}31$$

Por cada USD $ 1 invertido en el Capital Humano se obtiene el retorno de USD $ 15,31.

La relación entre las inversiones en capital humano y la rentabilidad de la empresa ROICH es el resultado en base a los ingresos mensuales que La Fábrica de Hielo San Roque está obteniendo, y es un rendimiento significativamente mayor en términos de valor generado en comparación con la inversión realizada en el capital humano. Los cual nos ha proporcionado el costo de nuestro personal que nos hace referencia al sueldo de los 2 colaboradores que laboran en la Fábrica Principal en Quito; dividido para el mismo rubro, generando como resultado que por cada un USD 1 invertido en capital humano se obtiene un retorno de USD 15,31. Por lo cual nos indica una ratio financiero alto donde podemos interpretar de manera positiva e indicando que la inversión en capital humano está generando un retorno considerable

4.15.3. Retorno de inversión individual

Perspectiva 1

Retorno de la inversión proceso de reclutamiento y selección

La relación entre el proceso actual de reclutamiento y selección, y la rentabilidad de la empresa

$$ROI = \frac{resultado\ desempeñado}{costo\ total\ del\ trabajador + inversión\ en\ desarrollo}$$

$$ROI = \frac{1900{,}46}{1100 + 107{,}50} = 1{,}57$$

El retorno de la inversión individual del analista de RRHH con enfoque al proceso de reclutamiento y selección, de acuerdo con el análisis realizado tomando en consideración el costo del proceso de reclutamiento y selección actual dividido para el total de la remuneración del encargado del apartado del proceso, y el cálculo de la inversión del desarrollo del proyecto, el cual genera un resultado de que por cada 1USD invertido en el proceso de reclutamiento y selección se obtiene un retorno de 1,57$

Perspectiva 2

Retorno de la inversión del talento humano

La relación entre el proceso actual de reclutamiento y selección, y la rentabilidad de la empresa

$$ROI = \frac{Resultado\ Desempeñado}{costo\ total\ del\ trabajador + inversión\ en\ desarrollo}$$

$$ROI = \frac{1000}{560 + 150{,}00} = 1{,}40$$

Por cada USD 1 invertido en el reclutamiento y selección del talento humano se obtiene un retorno de USD 1,39

El retorno de la inversión del asistente de RRHH con el enfoque en el personal, se obtiene por resultado separado con base en el análisis realizado haciendo referencia al sueldo del colaborador más rentabilidad que se espera conseguir de un trabajador comprometido con la empresa, este costo está dividido para el sueldo del personal más la licencia invertida por su cumpleaños, maternidad generando resultados que por cada USD 1 invertido en capital humano se obtiene un retorno de 1,40$.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES GENERALES

1.- El proceso de reclutamiento y selección es importante para cada nueva contratación de personal

2.- El emplear herramientas de reclutamiento y selección resulta útil y agilita el proceso

3.- Definir los parámetros para los puestos que se buscan contratar es lo ideal

5.1.1. Conclusiones Específicas

- FHSR cuenta ahora con un proceso que le permitirá realizar una mejor gestion en reclutamiento y selección de personal
- El presupuesto que se le pide a FHSR se puede obtener y emplear
- El proyecto realizado es mediable y alcanzable

5.1.2. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto

Luego de haber planteado el problema suscitado dentro de FHSR y de la propuesta para solucionar y mejorar la gestión, determinamos como equipo de trabajo que nuestros objetivos se han cumplido en su totalidad

5.2. CONTRIBUCIONES

5.2.1. Contribución a nivel personal

El equipo de recursos humanos de FHSR ha adquirido un conjunto valioso de habilidades y conocimientos en la gestión de procesos de selección internacionales. Esto ha fortalecido su capacidad para identificar y seleccionar talento global de manera efectiva

5.2.2. Contribución a nivel académico

El proyecto contribuye al ámbito académico al proporcionar información detallada sobre el proceso de selección de personal en un contexto de expansión internacional. Puede servir como referencia para futuros estudios y análisis en este campo específico

5.2.3. Contribución a la gestión empresarial

Las conclusiones y recomendaciones de este proyecto son altamente relevantes para FHSR, ya que proporcionan orientación clave sobre cómo diseñar y ejecutar un proceso de selección exitoso en el contexto nacional. Esto es esencial para garantizar la incorporación de candidatos altamente calificados y la adaptación efectiva al mercado interno.

5.2.4. Limitaciones del proyecto

Es importante reconocer que este proyecto se basó en el contexto y las necesidades específicas de FHSR. Las conclusiones y recomendaciones pueden variar en función de las circunstancias únicas de otras empresas y su estrategia de expansión internacional. Además, las limitaciones de recursos y tiempo podrían haber afectado la amplitud del estudio

REFERENCIAS

Alles, M. (2011). *Diccionario de Terminos Recursos Humanos* (1st eds).Granica. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=nKnL2ne1QaEC&oi=fnd&pg=PA3&dq=+subsistemas+de+recursos+humanos+martha+alles&ots=iosoMwyiGC&sig=0aFtd0DE6mBfHMDWAwGX9tR33-I#v=onepage&q=subsistemas%20de%20recursos%20humanos%20martha%20alles&f=false

Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía- VOL 1(Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencia.* (Vol.1). Edición Granica. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uvEeDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA145&dq=martha+alles+diccionario+de+competencias&ots=6PQHC_vou4&sig=hAVcy-ObMmnSJCbUkI4wqPvFZHI#v=onepage&q=martha%20alles%20diccionario%20de%20competencias&f=false

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*: la trilogia: *nuevos conceptos y enfoques, incluye las 60 competencias más utilizadas en el siglo XX*I. Granica.

Alva, K., Escot, L., Fernandez Cornejo, J. A., & Cáceres Ruiz, J. I. (2017). Intermediarios del mercado de trabajo y eficacia de los métodos de búsqueda de empleo durante la crisis económica. *Cuadernos de Relaciones Laborales*.*35*(2), 415-442. https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/56770/51324

Castro-Garcia, P., Barrientos-Gaticia, G., Sosa-Cruz, E., Gatica,L., Hernandez-Vargas, R., & Diaz-Macias, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 6*(12), 60-76. https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966004.pdf

Contreras-Pacheco, O. E., Camacho-Cantillo, D. C., & Badrán-Lizarazo, R. M. (2017). Las Social Networking Sites (SNS) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano.Revision de literatura.*Entramado, 13*(1), 92-100. https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25139

Chiavetano, I. (2011). Administración de recursos humanos: El Capital humano de las Organizaciones. *McGRAW-HILL/Interamericana Editores*. https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1

Ganga-Contreras, F.,y Sanchez-Álvarez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral, 14*(2), 271-297. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972008000200005

Hakimah, Y., Pratama, I., Fitric, H., Ganatrid, M. y Sulbahrie, R. (2019). Impact of instrinsic corporate governance on financial perfomance of Indonesian SMEs (*Impacto del gobierno corporativo intrínseco en el desempeño financiero de las PYMES de Indonesia).* International Journal of Innovation, creativity and change. 7(1), 32-5. https://www.ijicc.net/images/vol7iss1/7102_Hakimah_2019_TD_R.pdf

Herrera, J., Peñafiel, K., Pulla, M., y Urgilez, J. (2023). Diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa INCUBANDINA S.A. *Maestria en Gestion del talento humano.* Universidad Internacional del Ecuador, Quito, Pichincha, Ecuador . https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/6598/1/UIDE-Q-TMTH-2023-18.pdf

López, M. J. N., & López, M. J. N. (1999). La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas. *Fc Editorial*.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JEMaDyZKTWcC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Lopéz+La+selección+de+personal+&ots=QCKRPZtTFl&sig=rvuqz-3OlXPXl8NmCvegfgvnGhA#v=onepage&q=Lopéz%20La%20selección%20de%20personal&f=false

Mejia-Franco,N., Rubio-Echeverri-Rubio , A., & Vieira-Salazar ,J. A . (2021). Gobernanza corporativa en pequeñas y medianas empresas: una revision sistematica de literatura. *Revista Venezolana de Gerencia, 26(93),*245-263. https://www.redalyc.org/journal/290/29066223016/html/

Naranjo Arango, R.(2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia) *Pensamiento & Gestión*, 32, 83-114. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005

Ruiz-Veintimilla, J, E., & Beltran-Velasquez, P, A., (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. Revista Boletín Redipe. 6(3). 172-193. https://revista.redipe.org/index.php/1/article/download/217/214