

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** KF-KS.docx (D38323192)  
**Submitted:** 5/4/2018 11:36:00 PM  
**Submitted By:** jbeniteza@unemi.edu.ec  
**Significance:** 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

INTRODUCCIÓN Hoy en día, las empresas se mueven de acuerdo a los recursos humanos y el rol que se juega desde el proceso de selección, que es el de mayor responsabilidad e importancia. Ser una empresa competitiva conduce al desarrollo de profesionales de calidad, que cumplan con los objetivos organizacionales y para mantenerse de forma sostenible dentro del mercado en el cual se desempeñen.

En el desarrollo de esta investigación, encontrará un enfoque del concepto de selección, la importancia del proceso dentro de los recursos humanos, que son las etapas que deben administrarse. La aplicación de procesos de selección apropiados es un medio de nuevas posibilidades para regular a las pequeñas y medianas empresas.

Esta investigación considera una investigación descriptiva, tiene como objetivo recabar información sobre la gestión de los procesos de selección que actualmente manejan las PYMES para identificar cuáles son los modelos de éxito que benefician a estas organizaciones, se sabe que son de enorme importancia para aumentar la capacidad organizativa de cualquier tipo de empresa en este sector, especialmente aquellos que dependen de la provisión de personal.

Es necesario tener en cuenta que la selección de personal es un proceso importante porque es el primer momento de interacción del candidato con la organización, es la imagen, es donde se proyectan las primeras características de la cultura, por eso es necesario establecer técnicas efectivas que permitan un buen desarrollo de este proceso, en el transcurso del trabajo, se mencionará que lo es, sus características y sus componentes.

El trabajo se centra en las PYMES de consumo masivo en el cantón Milagro, para lo cual se ha planteado una problemática,

que dé a conocer dichos problemas

que enfrentan estas pequeñas unidades económicas y a través de la investigación recomendar que tipo de modelos serían beneficios para las PYMES para mantener un buen manejo de sus recursos.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema En la actualidad el nivel de productividad y competitividad de las empresas, ha hecho que la gestión del talento humano sea una de las más importantes dentro de una organización empresarial, esta gestión debe cumplir con los objetivos personales, sociales y funcionales,

que afectarán

los resultados económicos de la empresa. Por lo tanto, en el momento de seleccionar personas, las organizaciones ahora han basado este proceso en un modelo de selección de personal por competencias, lo que permite anticipar las competencias necesarias para una

práctica efectiva del puesto. En otras palabras, este modelo de selección permite identificar las características subyacentes de un individuo que están causalmente relacionadas con un punto de referencia de desempeño superior en un trabajo o situación. Teniendo en cuenta que el proceso de selección ha tenido un fuerte impacto en las organizaciones, se busca identificar al candidato que presenta aquellas competencias relacionadas con un desempeño sobresaliente, surge la preocupación de estudiar más a fondo a medida que las PYMES de consumo masivo del cantón Milagro realizan este proceso y con él, conocer cuáles son las características que permiten identificar al candidato ideal para el puesto. El crecimiento de las PYMES dedicadas a la comercialización de productos de consumo es lento, especialmente debido a una serie de reveses relacionados con:

- El conocimiento del talento humano, en términos de intercambio, influye en la diversificación de la oferta de PYMES comerciales de productos de consumo masivo de Cantón Milagro.
- El talento humano que integra este tipo de negocios no cuenta con la capacitación profesional necesaria para llevar a cabo una gestión que les permita mejorar su competitividad, lo que les lleva a tener una oferta poco atractiva que no atrae clientes y no satisface las necesidades que tienen. Estas empresas olvidan que el éxito de lograr la satisfacción del cliente y la lealtad depende en gran medida del rendimiento del talento humano y para esto es importante que se haya aplicado un proceso de selección de personal adecuado que responda a los requisitos del puesto que desempeñan.
- Las deficiencias administrativas que pueden presentar las PYMES de consumo masivo estarían influyendo su presencia en el mercado, siendo este tipo de organizaciones una fuente de altos ingresos en la economía ecuatoriana, un sector donde el Estado ha brindado beneficios para mejorar su competitividad al poner en vigencia de leyes como la que ya está vigente, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Un buen indicador de la eficacia del trabajo realizado para mejorar la competitividad del sector de consumo masivo de las PYMES. Este trabajo de investigación se enfoca en estudiar modelos de éxito predictivo en la selección de personal en PYMES de consumo masivo y de esta manera poder contar con los requisitos necesarios para ser parte de los beneficios que ofrece la economía popular y solidaria.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general Analizar los modelos de éxito predictivo en los procesos de selección de personal que emplean las PYMES de consumo masivo en el Cantón Milagro.

1.2.2 Objetivos específicos •

Identificar el modelo de éxito predictivo de

selección de personal que deberían aplicar las PYMES comerciales de consumo masivo del cantón Milagro. •

Identificar las barreras (problemas, obstáculos) que tienen las PYMES para la implementación de modelos de éxito predictivo en los procesos de selección de personal.

1.3

Justificación La administración de recursos humanos cubre muchas disciplinas como la psicología, la sociología, la ingeniería, entre otras. En esta área se aplican diferentes tipos de pruebas al ser humano para medir el conocimiento, observar las reacciones y los tipos de comportamiento que esto podría tener, individual y colectivamente, a través de la aplicación de pruebas psicológicas y diversas entrevistas. La administración de recursos humanos utiliza

técnicas que dependen del entorno en el que deben aplicarlas, por lo tanto, este trabajo investigativo se enfoca en los modelos de éxitos de selección de personal en las PYMES comerciales de consumo masivo del cantón Milagro. En la economía ecuatoriana las PYMES son la mayor contribución del desarrollo económico del país, porcentajes que reflejan claramente que representan la evolución de una economía que, por lo tanto, debemos aprovechar para aumentar la productividad de estas organizaciones, corrigiendo de los trámites administrativos errores como en el que se enfoca este estudio, es decir, buscar mejoras a través de modelos predictivos para llevar a cabo un adecuado proceso de selección de personal, esto es de mayor importancia en el crecimiento de cualquier organización. Es por eso que el impulso del gobierno se materializa en la Economía Popular y Solidaria, para proporcionar a estas pequeñas y medianas empresas que generan empleo, así como el desarrollo de la producción nacional y la competitividad ante el poder de los mercados internacionales. Sin embargo, cabe destacar que es una propuesta interesante pero no necesaria porque no es suficiente tener y proponer el proyecto de nuevos cambios, también incluye el conocimiento de nuevas habilidades que, por lo tanto, muchos empresarios de diferentes pequeñas y medianas empresas (PYMES) desconocen, dejando atrás grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo para su negocio.

CAPÍTULO TEÓRICO CONCEPTUAL 2.1 Selección de Personas Las dos fases que forman parte del proceso de dotación de personal para un puesto y una empresa determinados son reclutamiento y selección. Estos resultan ser dos etapas del mismo proceso que busca obtener personas para la organización. El reclutamiento es aquel proceso que tiene como objetivo identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales se seleccionará uno para ocupar el puesto; es más una actividad de llamada, una llamada, un aumento en la entrada, una invitación. En relación con los candidatos que postulan para un cargo, pueden estar desempleados o tener un trabajo. CITATION Jyh13 \l 12298 (Ding & Deniz, 2013) De estos últimos, pueden ser empleados en otra organización o en la misma organización que una persona solicite. Los que pertenecen a la misma empresa, se llaman reclutamiento interno y los que no, reclutamiento externo. CITATION Fer141 \l 12298 (Fernández, Dujarríc, Díaz, & Soto, 2014). La Selección, en tanto, posterior al Reclutamiento, es una actividad de comparación, de elección y decisión, de clasificación, filtro de ingreso y, por lo mismo, descriptiva. De esta manera, el comienzo del proceso de selección comienza con la contratación, que no solo es importante para la organización; Es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes quieren obtener información precisa sobre cómo sería trabajar en la organización; Las organizaciones desean obtener información precisa sobre el tipo de empleado que sería el solicitante si fuera contratado, formando la base para el siguiente proceso: selección. CITATION Alo151 \l 12298 (Alonso Abeijón, Moscoso Ruibal, & Cuadrado, 2015) Moscoso y Salgado, 2004, realizaron una investigación para conocer qué métodos de selección usaron en España y Portugal, eligiendo una muestra de 104 y 125 elementos respectivamente. Los resultados encontrados son muy similares en ambos países. Los elementos que consideran dentro del modelo de selección son: entrevistas, curriculum vitae, pruebas de muestra de trabajo, integridad, grafología; Ellos son los más utilizados. Los resultados muestran pocas similitudes con los datos encontrados por Steiner y Gilliland, 1996, citados por Wilk y Cappelli, 2003, en Francia y los Estados Unidos. Lievens y Anderson, 2002, citados por Wilk y Cappelli, 2003, discuten, investigan y desarrollan modelos de selección de

personal utilizando la información existente sobre este concepto, los procedimientos para la selección de organizaciones; la tendencia a la escasez de trabajadores; Implicaciones de la tecnología de la información en la selección de personal, las percepciones de los solicitantes de los métodos de selección. Wilk y Cappelli (2003), realizaron una investigación con 3000 empleadores, para determinar qué modelo de selección de personal utilizaron, o en función de qué elementos tomaron sus decisiones de selección, encontraron que los requisitos que se repetían en los modelos eran; Determinación de habilidades de los solicitantes, rendimiento académico, pruebas. Sin embargo, también encontraron muchas variantes entre los modelos que usaba cada compañía, por lo que establecieron que había una escasez de investigación para medir el éxito de los parámetros de selección. Estas mismas razones explican por qué cada organización hace una mutación de un modelo de selección de personal y lo adapta a sus necesidades. Un estudio realizado en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano realizó a tres pequeñas y medianas empresas, sobre el modelo de Optimización del Proceso de Selección en PYMES de Servicio Temporal, en algunas PYMES de EST tienen todos los requisitos legales para su funcionamiento, sin embargo, no tienen una estrategia tecnológica global que abarque todos los procesos debido a problemas de costos, sin determinar el beneficio que esto puede aportar, en tiempo, calidad y eficiencia, los procesos de selección son densos, lo que resulta en el esfuerzo del personal que trabaja en estas áreas, baja motivación, pérdidas, rotación de personal, incumplimiento de los requisitos del cliente, hace que el desarrollo sea un proceso ineficiente. CITATION Vil13 \l 12298 (Villamil Suarez, 2013) Otro factor que influyó y fue un obstáculo en el proceso que manejaron estas organizaciones es la falta de uso de los sistemas de información, porque hoy en día la tecnología ofrece un mundo de posibilidades que buscan reducir las actividades operacionales y convertirlas en algo más ágil. Las empresas de servicios temporales en Colombia están reguladas por el Ministerio de Trabajo comenzó en los años setenta como un medio de liberación corporativa, fue la forma en que una empresa independientemente proporcionó una empresa usuaria sin perder el estado de empleador real, la primera regulación establecida fue la Decreto 1433 de 1983 que nombra al empleador real de los trabajadores a la empresa proveedora del personal, obligándolos así a constituirse como persona jurídica, responsable del salario, beneficios e indemnizaciones de los trabajadores enviados a proveer el trabajo. Dentro de los resultados de este trabajo, primero diagnosticaron los procesos de selección de EST PYME e identificaron cómo se está manejando. Se tomó una muestra a conveniencia de tres empresas del Sector de Servicios Temporales, se estableció contacto con los coordinadores de selección y, a partir de una información presentada, se exploró el proceso de selección, encontrando que solo una de las empresas estaba certificada con la norma ISO 9001 Versión 2008 y los procedimientos estaban bien estructurados, sin embargo la cantidad de actividades operacionales excedió el tiempo en la jornada laboral, no se encontraron indicadores clave en la medición de este proceso, para las otras dos empresas, sus procesos informales carecen de organización y estructura, se identificó que hay actividades incompletas que generan reprocesamiento. El proceso de selección se documentó a partir de un diagrama de flujo, en el que las actividades más importantes y relevantes del proceso se mostraron paso a paso, con el fin de presentar una idea del modelo que podría desarrollarse con ayudas tecnológicas, que en este caso sería planteado por un Ingeniero de Sistemas experto con énfasis en desarrollo. Formular una propuesta que permita optimizar los procesos de selección, agregar valor para

iniciar una alternativa que busque desde un desarrollo de software, sistematizar el proceso de manera que sea más efectivo y eficiente, apuntando a una estrategia que contribuye en la optimización de tiempo, facilita su realización, lo hace más controlado, agradable, claro, guiado por un estándar de calidad, que permite la información abstracta para la toma de decisiones, finalmente integrando

las

TICS. Se encontró en los resultados de la investigación que en este tipo de negocio la rotación es alta en lo que corresponde a las áreas de selección, esto se debe a un volumen significativo de trabajo y extensas horas de trabajo, aspectos que también tienen el objetivo de afectar, para esto es de gran importancia dar la bienvenida a las ventajas que ofrecen las TIC y proporcionar una idea más práctica de cómo este proceso podría llevarse a cabo de manera eficiente y con calidad. Se logra mediante la realización del modelo para generar una propuesta de sistema de información tecnológica que beneficie a las PYMES de servicio temporal y las ubique a la vanguardia de los avances técnicos, por lo tanto, es un éxito para estas PYMES utilizar una Herramienta abierta. SOURCE (PHP, MYSQL, LINUX), que minimiza los costos en las etapas de desarrollo, implementación y soporte. Los datos obtenidos en la fase de evaluación se utilizarán para tomar una decisión final sobre la idoneidad de los candidatos. Para algunos autores, el proceso de Selección de personal no es más que un proceso de toma de decisiones, por lo que la verdadera selección se realizará a partir del momento en que los datos necesarios estén disponibles. Sin embargo, ya dijimos que los procesos influyen en los datos obtenidos de los candidatos evaluados. CITATION Rod123 \l 12298 (Rodríguez Moreno, 2012) La toma de decisiones puede basarse en una conclusión obtenida de un análisis informal de los datos, pero los métodos estadísticos también se pueden utilizar en la idoneidad de los candidatos, en términos de su ajuste a un perfil que puede ser incluso multidimensional. CITATION Mor163 \l 12298 (Rubiano, Riaga, Orozco, & Pacheco, 2016) En cualquier caso, cuando se produce la contratación del candidato seleccionado, comienza un período de contraste entre las expectativas basadas en la predicción (más o menos formalizada) y el comportamiento laboral y, en un sentido organizativo más amplio, de la parte contratada. Aquí comienza una fase final llamada Validación, que generalmente presenta problemas muy específicos y ha generado críticas considerables con respecto a los métodos de evaluación, especialmente aquellos de naturaleza clásicamente psicológica. CITATION Pat13 \l 12298 (Cortés & Cohernour, 2013)

### CAPÍTULO III

METODOLOGÍA El desarrollo de la investigación aplica un

estudio descriptivo,

es decir, describe las actividades, objetos, procedimientos, así como las personas que intervienen en

la selección de personal en las PYMES del cantón Milagro. El objetivo proporcionar

una amplia gama de información sobre los modelos de éxito predictivo en los procesos de reclutamiento utilizados por las PYMES para el consumo masivo. Se utiliza el estudio de algunos fenómenos relacionados con el tema planteado individualmente para llegar a una conclusión de inducción y deducción. El método analítico-sintético, estudia los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio (modelos de éxito predictivo en los procesos de selección de personal) en cada una de sus partes para estudiarlos individualmente (análisis) y luego integrar estas partes para estudiarlas pero de una manera holística e integral (síntesis). Es decir, a través de este método se estudia cada una de las causas que generan su impacto económico en el desarrollo local y luego se asocia a las partes para considerarlas como un todo, teniendo así un amplio conocimiento sobre el tema en estudio

#### CAPÍTULO IV

**DESARROLLO DEL TEMA** La selección del personal forma parte de la gestión de recursos humanos, que es el principal factor estratégico y una ventaja competitiva de una organización, expresada en eficiencia, efectividad y nivel de satisfacción laboral, debido a la importancia de este proceso que se ha estudiado en el campo de la psicología y la gestión, que a lo largo de los años han respondido al estudio de la actividad laboral bajo diferentes nombres; Su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano y económico con las necesidades de la sociedad. Por lo tanto, el estudio del proceso de selección del personal es ideal para desarrollar una actividad. Se sistematiza con el surgimiento de la psicología y la gestión como ciencias y es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, ya que existen múltiples tendencias en el estudio del hombre y la actividad laboral. La gestión de los recursos humanos

debería tener como características los siguientes aspectos:

holístico, sinérgico y relacional. Resalta la existencia de tres subsistemas fundamentales en interrelación: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo del personal y el subsistema creado por el hombre y las diferentes interacciones que establece.

CITATION Sós14 \1 12298 (Carrillo, Bravo, & Moreno, 2014)

Muchas empresas deben desarrollar el proceso de selección de personal no solo como una acción inmediata, sino también como el proceso de orientación y clasificación del personal, donde la organización o empresa en cuestión evalúan y clasifican la fuerza laboral para tomar decisiones cuando las circunstancias lo requieren. También llevan a cabo los llamados inventarios de personal, para evaluar el potencial actual y el desarrollo de los miembros de la organización, que es una parte integral de los procesos de selección.

CITATION Gar162 \1 12298 (García, Gatica, & Cruz, 2016)

La gestión de los recursos humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que funciona como un sistema de interrelaciones, donde se puede distinguir, desde un enfoque sociotécnico, los aspectos técnico-organizacionales y los aspectos sociopsicológicos. CITATION Per16 \1 12298 (Pereyra, Lizurek, & Barreto, 2016) En el proceso de selección de personal, se reconoce el rol de la planificación estratégica, a través de la cual,

desde la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura productiva o de servicio y gestión, lo cual está implícito en el diseño de puestos para realizar análisis y descripción de puestos y ocupaciones, determinando así los requisitos y las características que los trabajadores deben poseer. El estudio de este trabajo se centra en las PYMES, donde la mayoría de ellas son empresas familiares administradas por los mismos miembros de la familia que luchan constantemente por tener el control de toda la empresa bajo la dirección de una sola persona y no se dan cuenta de que es importante para delegar autoridad y responsabilidades. Es por eso que consideramos que es necesario proponer recomendaciones que ayuden a la empresa a mostrar cómo mejorar la gestión de sus recursos humanos.

CITATION Iba171 \1 12298 (Ibarra, González, & Demuner, 2017)

Dentro de las PYMES se da que el administrador o dueño no delega responsabilidades, esto se debe a la desconfianza de sus subordinados y cree que es el único que puede resolver los problemas en la organización. El empleador se ha dado cuenta de que necesita asesoramiento externo, pero al tratar de encontrarlo, descubre que es muy caro y que debido a su tamaño no le conviene o no puede pagarlo. Esta es la razón por la que los gerentes, junto con las personas a cargo de la gestión de los recursos humanos (RRHH), deben considerar ciertos aspectos fundamentales dentro de la empresa, como la selección de personal.

CITATION Mej15 \1 12298 (Mejía, Mendieta, & Bravo, 2015) Otro aspecto por el cual las PYMES se ven afectadas son los cambios constantes en el sector empresarial y las demandas exigentes del mercado. Hoy todos hablan de avances tecnológicos e invierten en ellos, los empresarios se dan cuenta de que las cosas no mejoran. Es por eso que eligen abandonar sus intentos de mejorar el personal y no se dan cuenta de que incluso cuando invierten en la mejor tecnológica no obtienen una ventaja competitiva debido a su bajo interés en los recursos humanos, ya que no se tiene en cuenta que el personal tiene objetivos, algunos incluso

coinciden con los de

gerentes y supervisores, por ejemplo, aspiraciones ajenas a la empresa y que deben estar motivados para adoptar la ideología de la misma para lograr los objetivos establecidos.

CITATION Gil14 \1 12298 (Gil & Jiménez, 2014) El trabajo investigativo permitió conocer cuatro modelos predictivos de selección de personal, entre los cuales tenemos EST PYME, Sistema Experto, Modelo de Selección de Personal, Modelo del Iceberg. EST PYME,

reguladas por el Ministerio de Trabajo, comenzaron en los años setenta como un medio de liberación corporativa, fue la forma en que una empresa independientemente proporcionó una empresa usuaria sin perder el

estatus de un verdadero empleador, la primera regulación establecida fue el Decreto 1433 de 1983 que nombraron el verdadero empleador de los trabajadores a la empresa que suministra personal, lo que les obliga a constituirse como una entidad legal, responsable del salario, los beneficios y las indemnizaciones de los trabajadores enviados para proporcionar el trabajo. Documentar el proceso de selección de tal manera que sea posible sistematizar y

buscar una mayor efectividad que permita un acceso oportuno y confiable a la información generada con el apoyo de TIC's. El

valor agregado para iniciar una propuesta que busca desde un desarrollo de software, sistematizar el proceso de tal manera que sea más eficiente y efectivo, señalando una estrategia que contribuya

a la optimización del tiempo, facilite su realización, lo haga más controlado, agradable, por supuesto, guía

por un estándar de calidad, que permite abstraer información para la toma de decisiones, finalmente integrando en este momento los

TIC's.

Las especificaciones proporcionadas por el ingeniero en este primer momento, utilizan la

herramienta OPEN SOURCE (PHP, MYSQL, LINUX), que minimiza los costos en las etapas de desarrollo, implementación y

soporte. Entre las ventajas de este software se encuentra que es multiplataforma lo que garantiza que su acceso desde diferentes sistemas operativos, garantiza la disponibilidad, seguridad e integridad de la información que allí se consolida, optimiza las actividades operativas, optimiza los tiempos, identifica oportunidades de mejoras en el proceso de selección, está sujeto a mejoras y actualizaciones, está protegido contra el acceso por personas o programas no autorizados. CITATION Vil13 \l 12298 (Villamil Suarez, 2013) Sistema experto, se considera un sistema de soporte en la toma de decisiones en Selección de personal (SP). Como SP es un área tan dependiente de la inteligencia humana, se considera que la Inteligencia Artificial podría proporcionar una serie de herramientas muy útiles para simular el razonamiento de un experto en SP. Ha trabajado en dos ramas de Inteligencia Artificial: Sistemas Expertos y Lógica Difusa. El desarrollo de un prototipo del Sistema Experto debe contener un conjunto de procesos de razonamiento y conocimiento requeridos por un experto SP, utilizando lenguajes de programación declarativa libremente distribuidos. Tenga en cuenta que el término Prototipo se refiere a un sistema de software que demostrará la funcionalidad de un SP a través de un conjunto de operaciones matemáticas que simulan el razonamiento del sistema. En este trabajo, el término Prototipo no se refiere al conjunto de interfaces gráficas de un sistema de información Aunque todavía no se puede modelar una herramienta que pueda reemplazar por completo al experto SP, un ser humano, el sistema desarrollado puede brindar un apoyo importante al experto en el desempeño de su actividad laboral, específicamente en la Evaluación de Competencias de candidatos para un puesto específico en la organización. Es importante mencionar que uno de los objetivos personales es demostrar que la adopción de sistemas expertos es viable en el sector empresarial, incluso para las micro, pequeñas y medianas empresas. Esto se puede lograr a través de la revolución tecnológica que trae el llamado Cloud Computing. Los sistemas expertos orientados a problemas bien definidos, que no requieren grandes inversiones de tiempo y dinero para su desarrollo e implementación, pueden hacer una contribución significativa a las

organizaciones. El sistema procesa los datos correspondientes a las puntuaciones de cada candidato en un perfil psicológico, que se define en términos de puntajes para varias competencias. El perfil del puesto también es conocido, definido en términos de las competencias medidas en los perfiles psicológicos de los candidatos. Para simular el procesamiento de los datos para obtener la Evaluación de Competencias, fue necesario modelar conceptos que son muy subjetivos y difusos, típicos del pensamiento humano. Este conocimiento en SP fue modelado por funciones y operaciones matemáticas que pueden ayudar a simular el razonamiento del experto. Dentro del Sistema Experto se hace mediante el uso de Fuzzy Logic. Los sistemas expertos con lógica difusa. Un SP no requiere necesariamente Fuzzy Logic, de esta manera se simula el pensamiento del experto en selección de personal de Fuzzy Logic. Esto busca aproximar la forma de pensar del experto, cuyo razonamiento no se basa necesariamente en valores verdaderos y falsos típicos de la Lógica clásica, sino que tiene una amplia gestión de ambigüedades e incertidumbres de la psique humana. CITATION Men \1 12298 (Mendoza & Cáceres, 2016) El modelo de selección para el personal estratégico se basa en una concepción diferente del mercado económico y laboral. Este modelo se basa en la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, para desarrollarse en entornos económicos cambiantes y que en el futuro se acentuará la volatilidad de los escenarios. Además, cada vez más el mercado económico y el mercado laboral se caracterizan por su globalidad y por la reducción de fronteras. Un ejemplo ilustrativo de esta volatilidad es ofrecido por el ciclo de vida de muchos productos. Hace años, era común observar ciclos de vida de diez, quince o veinte años y más. Sin embargo, hoy el ciclo de vida de la mayoría de los productos es inferior a cinco años e incluso en algunos casos no alcanza el año (piénsese, por ejemplo, en la industria informática). Una consecuencia de este escenario volátil son las nuevas demandas de recursos humanos de las organizaciones. El cambio en los ciclos de vida de los productos y servicios hace que los trabajos sean más exigentes en términos de procesamiento de información y toma de decisiones, lo que aumenta la necesidad de trabajo en equipo y una mayor interdependencia entre los empleados. También incorpora una mayor atención a los elementos que afectan la productividad más allá del desempeño de la tarea y una mayor preocupación por la seguridad y la salud física y mental de los empleados. Todo lo cual significa un aumento considerable en la complejidad de la posición en comparación con el pasado. CITATION Men \1 12298 (Mendoza & Cáceres, 2016)

El modelo Iceberg, el enfoque basado en la competencia del modelo promoverá y desarrollará cualidades diferenciadoras que determinan el éxito en la ejecución de todas las actividades y están orientadas hacia el desarrollo de una ventaja competitiva representada en su capital humano; se basa en competencias porque constituyen el elemento responsable y el generador de comportamientos que conducen a mejorar el rendimiento de las funciones que se asignarán a cada colaborador seleccionado. De esta manera, la gestión del talento humano influye en la competitividad de la organización, ya que está alineada con la gestión estratégica y la gestión de procesos. El proceso de selección de acuerdo con los objetivos para garantizar la entrada de personal adecuado a la Compañía. Presenta un conjunto de técnicas como la estrategia principal para determinar las habilidades de los solicitantes, con el fin de seleccionar a la persona que probablemente se adaptará al puesto y a la organización. Este proceso permitirá evaluar las competencias, aptitudes y actitudes de carácter técnico,

metodológico, participativo y social de las candidaturas, así como sus conocimientos específicos. Su principal objetivo es elegir personas con talento, que es simplemente, se observa y se puede representar como la conjunción de tres elementos: conocimiento, habilidades y motivación. Las siguientes fases se llevaron a cabo: a) Fase de preselección. Se centra en la aplicación de tres técnicas: análisis de currículums, entrevista para la identificación de competencias organizacionales y verificación de referencias. Análisis y Evaluación de Currículums. Los resúmenes deben ser analizados por el líder del equipo de desarrollo humano para verificar qué candidatos, de acuerdo con los requisitos, cumplen con el perfil del puesto. Cuando un currículum no cumple con alguno de estos requisitos, será descartado. Aquellos currículos que cumplan con los requisitos continuarán en el proceso. Verificación de datos y referencias. Verificación de datos académicos, referencias y datos laborales y referencias personales. Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales. La entrevista se enfoca en hechos específicos narrados por el entrevistado para encontrar hallazgos de conductas en el pasado de la persona que sirven como predictores del desempeño actual para un trabajo específico. Consiste en preguntas que investigan sobre las competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o eventos de comportamiento. Fase de toma de decisiones de Preselección. A cada solicitante se le asignará una calificación en la verificación de datos y referencias y en la Entrevista para la determinación y evaluación de las competencias de la organización. Quienes obtengan el puntaje más alto serán los candidatos preseleccionados que participen en la fase de selección. b) Fase de selección. Esta fase tiene como objetivo fundamental la determinación de las competencias específicas requeridas para el desempeño de cada puesto. Para su desarrollo óptimo, las competencias se dividen en tres grupos fundamentales: Competencias de abordaje, Competencias técnicas y profesionales y Competencias humanas El proceso de selección de acuerdo con los objetivos para garantizar la entrada de personal adecuado a la Compañía. Presenta un conjunto de técnicas como la estrategia principal para determinar las competencias de los solicitantes, con el fin de seleccionar a la persona con mayor probabilidad de ajustarse al puesto y a la organización. Este proceso permitirá evaluar las competencias, aptitudes y actitudes de carácter técnico, metodológico, participativo y social de las candidaturas, así como sus conocimientos específicos. Su principal objetivo es elegir personas con talento, que es simplemente, se observa y se puede representar como la conjunción de tres elementos: conocimiento, habilidades y motivación. Finalmente, la gestión por competencias es una herramienta indispensable para el factor humano como una forma de ganar flexibilidad en la empresa y optimizar los procesos. Su implementación implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución y el desarrollo profesional. Se enfatiza qué comportamientos son necesarios para lograr los resultados, a diferencia de la tendencia tradicional de controlar solo la apariencia del resultado. Por esta razón, es una guía para aquellos que se integran en un trabajo, reduciendo la incertidumbre generada por no saber lo que se espera que hagan o, en el caso de una posible evaluación, dejar atrás las debilidades, además de las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño, lo que anima a mantener estos comportamientos y la mejora continua del colaborador. CITATION Res08 \l 12298 (Restrepo, Ladino, & Orozco, 2008)

A continuación se presentan los siguientes modelos predictivos

## Tabla 11 Modelos Predictivos DIMENSIONES

### MODELOS PREDICTIVOS

EST PYME Sistema Experto Modelo de selección de personal estratégico Modelo del Iceberg

Si No Si No Si No Si No Optimización de procesos de selección. CITATION Vil13 \l 12298 (Villamil Suarez, 2013) X x x x Optimización del tiempo. CITATION Vil13 \l 12298 (Villamil Suarez, 2013) X x x x Más control. CITATION Vil13 \l 12298 (Villamil Suarez, 2013) X x x x Aplicación estándares de calidad (Mendoza & Cáceres, 2016) X x x x Mejor toma de decisiones. CITATION Res08 \l 12298 (Restrepo, Ladino, & Orozco, 2008) X x x x Eficiencia en la identificación de las competencias. CITATION Res08 \l 12298 (Restrepo, Ladino, & Orozco, 2008) X x x x Disminución costos procesos de selección CITATION Men \l 12298 (Mendoza & Cáceres, 2016) X x x x Ajuste estrategia corporativa CITATION Res08 \l 12298 (Restrepo, Ladino, & Orozco, 2008) x x x x Incremento del autoconocimiento del negocio desde la perspectiva de una visión integrada. CITATION Men \l 12298 (Mendoza & Cáceres, 2016) X x x x Sostenibilidad de la empresa CITATION Men \l 12298 (Mendoza & Cáceres, 2016) X x x x  
Elaborado por: Karen Seilema y Karen Farías

## Tabla 22 Eficiencia de los modelos predictivos de selección de personal Modelos

Frecuencia relativa	Porcentaje	EST PYME	Sistema Experto	Modelo de selección de personal estratégico	Modelo del Iceberg	TOTAL
9	36%	5	20%	5	20%	25
6	24%					100%

Elaborado por: Karen Seilema y Karen Farías

## Gráfico 11 Eficiencia de los modelos predictivos de selección de personal

Elaborado por: Karen Seilema y Karen Farías

Analizando el

gráfico

se observa que los cuatro modelos predictivos han sido aplicado en diferentes empresas en las cuales ha producido cambios significativos, sin embargo dentro de las ventajas y beneficios de cada uno de estos modelos, el EST PYME tiene mejores resultados en lo concerniente a la optimización de procesos de selección, optimización del tiempo, más control, aplicación estándares de calidad, mejor toma de decisiones, eficiencia en la identificación de las competencias, disminución de costos por procesos de selección, ajustes en estrategias corporativas, incremento del autoconocimiento del negocio desde la perspectiva de una visión integrada y sostenibilidad de la empresa, por lo tanto, se considera el más optativo para que se implemente en las PYMES comerciales del Cantón Milagro.

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES

- Para mejorar los niveles de eficiencia en una empresa PYME, necesita la participación de todas las áreas de la misma. En este caso, la participación del Departamento de Recursos

Humanos, a través de una aplicación eficiente del proceso de selección de personal y la evaluación constante del desempeño, le permitirá a la institución cumplir su misión.

- La necesidad de mejorar y actualizar el proceso de selección de personal actual en las PYMES de consumo masivo del cantón de Milagro, también será de beneficio para los empleados, que se ubicarán en las áreas relacionadas con sus habilidades tanto técnicas como profesionales lo que influirá en el aumento de la eficiencia en su trabajo.

- Los recursos humanos están asumiendo un papel más importante cada día en el crecimiento de las empresas. Actualmente, todas las empresas utilizan los avances tecnológicos, los activos productivos y las materias primas son accesibles para todos por igual, la principal diferencia la establece la gente, que es lo único que no debe canjearse.

- Las PYMES se encuentran en la etapa de maduración, la decisión de elegir analizar y gestionar Recursos Humanos ayudará a comprender la situación de éstas, a tomar las acciones necesarias para mejorar su desempeño y aumentar la lealtad de los talentos, a través de un adecuado proceso de selección para cubrir posiciones clave, ya sea debido a la necesidad de reemplazos o para expandir la estructura para probar una nueva evolución de las empresas y así regresar nuevamente a la fase del ciclo de vida

de crecimiento.

- Mejorar la gestión de sus recursos humanos,

el empleador se ha dado cuenta de que necesita asesoramiento externo, pero al tratar de encontrarlo, descubre que es muy caro y que debido a su tamaño no le conviene o no puede pagarlo.

Otro aspecto por el cual las PYMES se ven afectadas son los cambios constantes en el sector empresarial y las demandas exigentes del mercado. Hoy todos hablan de avances tecnológicos e invierten en ellos

y aun así

los empresarios se dan cuenta de que las cosas no mejoran. •

Se considera que EST PYME, es el modelo que más se adapta y que más beneficios aporta a las PYMES de consumo masivo del Cantón Milagro. Entre los beneficios están la optimización de procesos de selección, optimización del tiempo, la aplicación estándares de calidad, mejoramiento en la

toma de decisiones, eficiencia en la identificación de las competencias, disminución de costos por procesos de selección, ajustes en estrategias corporativas, incremento del autoconocimiento del negocio desde la perspectiva de una visión integrada y sostenibilidad de la empresa.

[

Metadata removed]

Hit and source - focused comparison, Side by Side:

Left side: As student entered the text in the submitted document.

Right side: As the text appears in the source.

---