



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADAS  
EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**ESTRUCTURACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL FORTALECIMIENTO  
DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL  
SECTOR BANCARIO PRIVADO DEL CANTÓN MILAGRO A TRAVÉS DE UNA  
DIFUSIÓN EXTERNA E INTERNA DE LOS PERFILES DE PUESTOS REQUERIDOS.**

**Autor(a):**

**Barrera Rumazo Karla Fabiola**

**Guamán Flores Rosa Elena**

**Milagro, abril del 2013**

**Ecuador**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por las Srtas. Karla Fabiola Barrera Rumazo y Rosa Elena Guamán Flores, para optar al título de Licenciadas en Gestión Empresarial y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 19 días del mes de abril del 2013

Ing. Héctor Serrano Mantilla, Msc

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 19 días del mes de abril de 2013.

Karla Fabiola Barrera Rumazo

CI: 0927574970

Rosa Elena Guamán Flores

CI: 0923909287

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Licenciadas en Gestión Empresarial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[	]
DEFENSA ORAL	[	]
TOTAL	[	]
EQUIVALENTE	[	]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este esfuerzo a Dios por habernos permitido cumplir con uno más de nuestros objetivos, a nuestros padres por su amor y apoyo incondicional y a nuestro tutor de tesis Ing. Héctor Serrano por su infinita paciencia y sabias enseñanzas.

## **AGRADECIMIENTO**

Expresamos nuestro infinito agradecimiento a nuestro supremo creador por habernos iluminado en cada paso de nuestras vidas, a los pilares fundamentales de nuestra existencia: nuestros padres por sus sabios consejos y eterno apoyo, a cada uno de los docentes que nos impartieron sus conocimientos durante nuestra etapa universitaria y en especial a nuestro tutor que con sus conocimientos y experiencias guio exitosamente nuestra tesis llevándonos hasta este momento de orgullo y felicidad, y finalmente a todas y cada una de las personas que de una u otra manera han influido positivamente en nuestra formación profesional y espiritual.

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Lcdo.

Jaime Orozco Hernández, Msc

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue: Estructuración de estrategias que permitan el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal en el sector bancario privado del cantón Milagro a través de una difusión externa e interna de los perfiles de puestos requeridos y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 19 de Abril del 2013

Karla Fabiola Barrera Rumazo

CI: 0927574970

Rosa Elena Guamán Flores

CI: 0923909287

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA .....	4
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1.1    Problematización.....	4
1.1.2    Delimitación del problema .....	7
1.1.3    Formulación del problema.....	7
1.1.4    Sistematización del problema .....	8
1.1.5    Determinación del tema.....	8
1.2    OBJETIVOS .....	9
1.2.1    Objetivo General .....	9
1.2.2    Objetivos Específicos.....	9
1.3    JUSTIFICACIÓN.....	10
1.3.1    Justificación de la investigación.....	10
CAPITULO II.....	12
MARCO REFERENCIAL .....	12
2.1    MARCO TEÓRICO .....	12
2.1.1    Antecedentes Históricos.....	12
2.1.2    Antecedentes Referenciales .....	17
2.1.3    Fundamentación.....	19
2.2    MARCO LEGAL .....	36
2.3    MARCO CONCEPTUAL .....	45
2.4    HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	48
2.4.1    Hipótesis General.....	48
2.4.3    Declaración de las variables .....	48
CAPITULO III.....	51
MARCO METODOLÓGICO .....	51
3.1    TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN SU PERSPECTIVA GENERAL .....	51
3.2.1    Características de la Población .....	55
3.2.2    Delimitación de la población.....	56
3.2.3    Tipo de muestra.....	57



3.3	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	57
3.3.1	Métodos teóricos.....	57
3.3.2	Métodos empíricos.....	59
3.3.3	Técnicas e instrumentos.....	60
3.4	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	61
CAPITULO IV .....		62
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		62
4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	62
4.2	ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.....	64
4.2.1	Encuesta.....	64
4.2.2	Entrevista a Expertos.....	75
4.3	RESULTADOS.....	80
4.4	HIPÓTESIS Y VERIFICACIÓN.....	83
CAPITULO V .....		84
PROPUESTA.....		84
5.1	TEMA.....	84
5.2	JUSTIFICACIÓN.....	84
5.3	FUNDAMENTACIÓN.....	85
5.4	OBJETIVOS .....	92
5.4.1	Objetivo General de la Propuesta.....	92
5.4.2	Objetivos Específicos de la Propuesta.....	92
5.5	UBICACIÓN.....	93
5.6	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	94
5.7	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	94
5.7.1	Misión.....	94
5.7.2	Visión.....	95
5.7.3	Valores.....	95
5.7.4	Estructuración y análisis FODA .....	95
5.7.5	Análisis FOFA-DODA .....	98
5.7.6	Estrategias a implementar.....	101
5.7.7	IMPACTO.....	110

CONCLUSIONES.....	112
RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114
LINCOGRAFIA .....	115
ANEXOS .....	117

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Matriz de Operacionalización de variables.....	50
<b>Cuadro 2.</b> Nivel de importancia del previo conocimiento de los perfiles de puestos por parte de los potenciales aspirantes a cubrir una vacante.....	65
<b>Cuadro 3.</b> Trascendencia que tiene el conocimiento de los perfiles de puestos para la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal.....	66
<b>Cuadro 4.</b> Grado de importancia que tiene para los ejecutivos conocer previamente las competencias requeridas para cubrir un cargo. ....	67
<b>Cuadro 5.</b> Influencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal el conocimiento previo de las competencias por parte de los ejecutivos. ....	68
<b>Cuadro 6.</b> Identificación del vínculo difusor de la información de los perfiles de puestos al mercado de recursos humanos. ....	69
<b>Cuadro 7.</b> Encuesta realizada para establecer la influencia de la difusión de los perfiles de puestos en la planificación eficaz de una carrera profesional de los potenciales y actuales colaboradores de una organización. ....	70
<b>Cuadro 8.</b> Encuesta realizada para determinar la influencia en la competitividad dentro del mercado laboral si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto a cubrir. ....	71
<b>Cuadro 9.</b> Encuesta realizada para determinar el nivel de influencia que tiene en el mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto a cubrir. ....	72
<b>Cuadro 10.</b> Encuesta realizada para determinar la influencia en el rendimiento empresarial cuando existe una cultura organizacional tendiente a la difusión interna y externa. ....	73
<b>Cuadro 11.</b> Encuesta realizada para determinar la influencia de la orientación al desarrollo de una carrera profesional en la optimización del talento humano. ....	74

<b>Cuadro 12.</b> Hipótesis y verificación .....	83
<b>Cuadro 13.</b> Matriz plan estratégico a implementar – Estrategia 1 .....	102
<b>Cuadro 14.</b> Matriz plan estratégico a implementar –Estrategia 2 .....	104
<b>Cuadro 15.</b> Matriz plan estratégico a implementar – Estrategia 3 .....	106
<b>Cuadro 16.</b> Matriz plan estratégico a implementar – Estrategia 4 .....	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Representación gráfica del nivel de importancia del previo conocimiento de los perfiles de puestos por parte de los potenciales aspirantes a cubrir una vacante. ...	65
<b>Figura 2.</b> Representación gráfica de la trascendencia que tiene el conocimiento de los perfiles de puestos para la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal.....	66
<b>Figura 3.</b> Representación gráfica del grado de importancia que tiene para los ejecutivos conocer previamente las competencias requeridas para cubrir un cargo. ....	67
<b>Figura 4.</b> Representación gráfica de la influencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal el conocimiento previo de las competencias por parte de los ejecutivos. ....	68
<b>Figura 5.</b> Representación gráfica de la identificación del vínculo difusor de la información de los perfiles de puestos al mercado de recursos humanos. ....	69
<b>Figura 6.</b> Representación gráfica sobre la influencia de la difusión de los perfiles de puestos en la planificación eficaz de una carrera profesional de los potenciales y actuales colaboradores de una organización. ....	70
<b>Figura 7.</b> Representación gráfica sobre la influencia en la competitividad dentro del mercado laboral si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto a cubrir. ....	71
<b>Figura 8.</b> Representación gráfica sobre el nivel de influencia que tiene en el mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto a cubrir. ....	72
<b>Figura 9.</b> Representación gráfica sobre la influencia en el rendimiento empresarial cuando existe una cultura organizacional tendiente a la difusión interna y externa. ....	73
<b>Figura 10.</b> Representación gráfica sobre la influencia de la orientación al desarrollo de una carrera profesional en la optimización del talento humano.....	74
<b>Figura 11.</b> Ubicación del cantón Milagro.....	93

## RESUMEN

En la actualidad el Mercado de Recursos Humanos de nuestro Cantón San Francisco de Milagro presenta un número significativo de jóvenes desempleados que anhelan trabajar, mucho de ellos aspiran ser reclutados y seleccionados por una institución financiera que les permita contar con un empleo y puedan lograr su realización personal y profesional. Las causas por las que se encuentran desempleados son varias y quisiéramos analizar todas, pero hemos querido enfocar el presente trabajo en una que en su oportunidad en nuestras aulas Universitarias nos generó una inquietud, la cual es conocer lo que las empresas del Sector Financiero existentes en nuestro Cantón requieren respecto del talento humano, esto es, los Perfiles de puestos, en otras palabras la Visión. Si efectuamos una mezcla sinérgica de los elementos anteriormente indicados nos encontraríamos con estudiantes que se encuentran asimilando su tercer nivel que direccionaría de manera optima su contingente hacia un objetivo claro, ya que conocen puntualmente los perfiles, competencias, habilidades y otros requisitos que se demandan para ajustarse al puesto que aspiran cubrir o les permitiría aceptar un realidad respecto desde una perspectiva pragmática, de igual manera la empresas optimizarían sus procesos de reclutamiento y selección de personal. Esto nos ha impulsado a realizar un estudio acerca de la influencia que tiene el desconocimiento de dichos perfiles en la vida de los jóvenes que están cursando el tercer nivel de educación superior para poder plantear una solución que beneficie tanto al mercado laboral como al de recursos humanos. El propósito de nuestra investigación es la estructuración de estrategias que permitan el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las instituciones bancarias privadas del cantón Milagro con la vital ayuda de la Universidad Estatal de Milagro, lo cual beneficiara a los estudiantes universitarios, universidades y entes financieras privadas locales.

**Palabras claves:** Merado Laboral, Mercado de Recursos Humanos y Perfiles.

## ABSTRACT

At present the Human Resources Market of our county San Francisco de Milagro has a significant number of unemployed young people who yearn to work, many of them aspire to be recruited and selected by a financial institution that allows them to have a job to achieve their personal and professional. The causes that are unemployed are several and we would look at all, but we wanted to focus in this paper that in due course in our university classrooms we generated a concern, which is to know what companies exist in Financial Sector Canton respect our human talent required, that is, job profiles, in other words the Vision. If we make a synergistic blend of the above elements would meet with students who are assimilating their third level optimally address it their quota towards a clear objective, timely known as profiles, competencies, skills and other requirements that are claimed to adjusted to meet or aspire because they actually respect would accept a pragmatic perspective, just as the companies would optimize their recruitment and selection of staff. This has prompted us to perform a study on the influence of the lack of these profiles in the lives of young people who are attending the third level of higher education in order to bring a solution that benefit both the labor market and human resources to. The purpose of our research is the structuring of strategies to strengthen the recruitment and selection of staff in private banking institutions of the canton with the vital assistance Miracle of Miracle State University, which will benefit college students, universities and local private financial entities.

**Main words:** Labor Market, Human Resources Market and Profiles.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son parte de mercado del mercado laboral y cuando requieren de talento humano acuden al mercado de Recursos Humanos para poder obtener de la fuente el insumo necesario para lograr sus objetivos establecidos. Existe un estrecho vínculo entre el Mercado laboral y el Recursos Humanos ya que las personas desean incorporarse a las organizaciones y estas a su vez desean contar con el personal que satisfaga los perfiles requeridos para cubrir una vacante.

La necesidad de estructurar el presente trabajo de investigación nace en las aulas universitarias de dónde venimos asimilando como de manera continua muchos de nosotros aspiramos a alcanzar una oportunidad laboral siendo el sistema financiero una de las alternativas que generan mayor atractivo, lastimosamente las historias en su mayor proporción de repiten ya que no se logra alcanzar el objetivo deseado, por otra parte es de conocimiento general como los procesos de reclutamiento y selección de personal de las instituciones bancarias privadas requieren de un número mayor de potenciales aspirantes para tratar de identificar a los idóneos, como se puede apreciar existe un desgaste de recursos tanto de los interesados o potenciales aspirantes y de las instituciones bancarias que requieren talento humano. Producto de una lluvia de ideas que aportaron a la sistematización nos generó varias inquietudes pero que en su parte medular nos llevo a plantear los respectivos objetivos e hipótesis y que guardan relación en como influiría el uso y aprovechamiento del conocimiento de los perfiles de puestos, y si estos generarían la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las instituciones bancarias privadas del cantón Milagro, situación que posteriormente nos llevo a estructurar un proceso de investigación para lo cual se acudió a la fuente desde la perspectiva del sector bancario privado con presencia en el cantón Milagro a quienes le manifestamos nuestras inquietudes y que como podemos apreciar e nuestro trabajo de investigación demostró apertura pero a nivel de los directivos de Milagro, no así en los departamentos de Recursos Humanos de estas organizaciones .



La incertidumbre o el desconocimiento genera un impacto negativo en los potenciales aspirantes quienes desde una perspectiva de responsabilidad social debían contar con el apoyo de quienes estarían interesados en ellos, así como quienes hoy los integran a un proceso académico, esto es la universidad. Como estudiantes de nuestra carrera de gestión empresarial nos cuestionamos si un potencial candidato conociera los perfiles de puestos que se vinculan con las competencias que se requiere para satisfacer una vacante de una organización tendrían una mayor probabilidad de alcanzar un objetivo o aceptar una realidad que no cuentan con las competencias requeridas sincerando su posición y eliminando las expectativas.

Gratamente observamos los resultados de la investigación que se validaron nuestras hipótesis que se convirtió en un estímulo para plantear como propuesta la estructuración de estrategias que permitan el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal en el sector bancario privado del cantón Milagro a través de una difusión externa e interna de los perfiles de puestos requeridos, como podemos apreciar no solo nos hemos limitado a los procesos de reclutamiento externo si no también a los reclutamientos internos.

Nuestro cantón Milagro cuenta con una fortaleza y es el de registrar una Universidad como la UNEMI con su Unidad Académica de ciencias Administrativas y Comerciales que cumple un rol fundamental en el desarrollo del cantón y de la zona de influencia, y es precisamente como nuestras estrategias tienen a la UNEMI como base para que con su prestigio y trayectoria nos apoye a efecto de obtener la información de los perfiles de puestos a través de procesos formales de investigación e inclusive realizando alianzas estratégicas con todos involucrados y que aporte a los objetivos planteados, con el propósito de obtener la información como insumo que serán direccionadas al aporte de las mallas curriculares y así como nutriente de los programas de capacitación existentes en la Comunidad de Aprendizaje Continuo.

Nuestra visión al estructurar este plan estratégico es la de consolidarse en el tiempo como un proceso canalizador de información interna y externa que permitan a los

actuales colaboradores el desarrollo de su carrera en la organización y a los potenciales aspirantes brindarles mayores probabilidades de éxito en los procesos de selección, si los potenciales aspirantes conocen los perfiles y estos son debidamente difundidos, inclusive las universidades podrían ajustar sus mallas curriculares y capacitaciones paralelas para apoyar de manera eficaz a los planes estratégicos personales, aportando a las organizaciones bancarias privadas de Milagro en la optimización de sus procesos de reclutamiento y selección de personal tanto externos como internos ya que los insumos de talento humanos que les provee la Universidad va a tener una oferta más cercana a lo que ellos aspiran y esto se traduce en la optimización de sus recursos.

Aspiramos que este trabajo de investigación no solo se constituya en fuente información, ya que nuestro propósito es verlo aplicado y ejecutado para el beneficio de toda la comunidad a la que nos debemos y pertenecemos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1.1 Problematicación

El desempleo es un problema socioeconómico presente en nuestro país y se debe a diferentes causas tanto políticas como económicas y sociales.

Esta problemática se respalda en los resultados de la encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) con porcentajes de 49. %, 43.9%, 5.20% respectivamente.<sup>1</sup>De los indicadores expuestos en el sitio web, el nivel de educación es uno de los requisitos principales para acceder a un empleo.

El limitado acceso a las plazas de empleo para determinados aspirantes que integran el mercado de recursos humanos se vuelve cada día más preocupante. Ésta situación negativa ha venido presentándose durante todos los tiempos aunque en determinados años ha tenido ciertas variaciones como lo son: Marzo 2008 6.86%, marzo 2009 8.60%, marzo 2010 9.09%, marzo 2011 7.04%, marzo 2012 4.88% y junio 2012 5.20%.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>(INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSO, 2012)

<sup>2</sup>(INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSO, 2012)

En la actualidad son muchos los aspirantes a una posición dentro de las instituciones bancarias. La mayor parte de estos se encuentra conformada por jóvenes que han culminado sus estudios secundarios y que están cursando el tercer nivel de educación superior. El hecho de estar estudiando una carrera profesional vinculada con las actividades empresariales, como: Economía, Gestión Empresarial, Marketing, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Contaduría, entre otras, no les garantizará el conseguir un empleo.

Los potenciales aspirantes a ser parte del sistema bancario privado en esta ciudad no logran sus objetivos ya que desconocen los requisitos a satisfacer para cubrir una vacante, esto se lo puede identificar como perfiles de un puesto que tiene implícito un detalle de las competencias necesarias para satisfacer estos requerimientos. Estimamos adicionalmente que el aspirante debe asimilar información relacionada con la cultura organizacional respecto del desarrollo de la carrera profesional en las empresas.

Consideramos que la satisfacción de lo expuesto anteriormente aportaría a una optimización de los proceso de reclutamiento y selección de personal, evitando la rotación de ellos, originada en deserciones o desvinculación del persona por no cumplir con las expectativas requeridas.

Cuando conocemos los requisitos a satisfacer para cubrir una vacante podemos establecer un plan estratégico personal que entre otros beneficios nos permitirá optimizar nuestra capacitación paralela que tendríamos a la de tercer nivel si somos estudiantes universitarios, fortaleciendo las competencias que estimamos necesitar.

En la actualidad se constituye en un hecho común la existencia de un importante segmento de jóvenes con sus aspiraciones laborales que se presentan a las empresas con los currículum u hojas de vida para lograr su inserción laboral, lastimosamente no logran ni si quiera superar la primera etapa que es la del reclutamiento, porque su perfil no se ajusta a los requeridos, esto genera desmotivación e incide en los niveles de

desempleo. Determinados paradigmas errados, desconocimiento de requisitos para cubrir un puesto y la falta de información de la cultura organizacional producen resultados negativos antes sus objetivos personales y profesionales ya que se están preparando académicamente y no entienden porque el mercado laboral no los aceptan, en algunos casos recibirán una respuesta negativa porque estarían sobrevalorados o subvalorados para un puesto.

La educación universitaria y la capacitación extracurricular son esenciales para que los jóvenes puedan incorporarse al mercado laboral con éxito ya que incrementan su productividad y empleabilidad potencial, para lo cual sería ideal conocer que competencias deben fortalecer.

La búsqueda de una reducción de los niveles de desempleo y una optimización de la gestión de reclutamiento y selección de personal se vinculan cuando la oferta del talento humano que se recibe del mercado es la necesaria o la idónea, si las empresas reciben propuestas de aspirantes ajustadas a sus requerimientos aprovecharían recursos internos e inclusive podrán proyectar de mejor manera su carrera profesional en la organización. Los jóvenes universitarios paralelamente tendrán mejores opciones para ser parte del ser sector empresarial si dominan el contexto y conocen lo que se espera de ellos.

### **Pronostico.**

Cuando analizamos la situación de los potenciales aspirantes a ser parte de sistema bancario privado en la ciudad de Milagro observamos que el desconocimiento de los perfiles de los puestos constituye un limitante que impide la optimización de los recursos, direccionarlos y potenciarlos si esta situación se mantiene tendría como lógica consecuencia la desmotivación de los potenciales aspirantes así como el limitado aprovechamiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal de parte de las instituciones bancarias privadas de la ciudad de Milagro.

## **Control de Pronostico.**

Cuando los potenciales aspirantes a integrar el sector bancario privado de la ciudad de Milagro cuenten con la información técnica pertinente vinculada con las aspiraciones de los empleadores reflejada en los perfiles de puestos, se podría obtener mejores resultados ya que lograrían direccionar sus esfuerzos con un plan estratégico personal para volverse más atractivos a un mercado laboral, porque trabajarían directamente en su FODA lo que los convertiría en un talento humano empleable.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**País:** Ecuador

**Región:** Costa

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Milagro

**Sector:** Financiero

**Área:** Administrativa

### **Universo**

Los altos directivos del sector bancario privado conforman el segmento de estudio, donde obtendremos la información referente a los perfiles de puestos requeridos en estas empresas del Cantón Milagro, nuestro segmento lo conforman los seis directivos del sector bancario y el aporte de los especialistas en reclutamiento y selección de personal.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera influye el desconocimiento y falta de difusión de los perfiles de puestos que demandan las instituciones bancarias privadas del cantón Milagro en la optimización de sus procesos de reclutamiento y selección de personal?

#### **1.1.4 Sistematización del problema**

- ¿De qué manera influye al Mercado de Recursos Humanos la difusión de los perfiles requeridos en los puestos para atraer a potenciales aspirantes que tienen como objetivo claro el desarrollo de una carrera profesional en el sector bancario privado?
- ¿De qué manera influye la existencia de una cultura organizacional que propenda la difusión externa e interna de los perfiles de puestos para lograr la optimización del talento humano en la empresa?
- ¿De qué manera se aprovecha en mejor nivel los procesos de reclutamiento y selección de personal cuando los aspirantes presentan soportes de capacitaciones paralelas adicionales vinculadas con la vacante a cubrir?
- ¿En qué medida la falta de conocimiento de las competencias requeridas en los potenciales aspirantes a un puesto afecta a los procesos de reclutamiento y selección de personal?

#### **1.1.5 Determinación del tema**

Influencia del conocimiento de los perfiles de puestos por parte de los integrantes del mercado de Recursos Humanos para la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las instituciones bancarias privadas del cantón Milagro.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar el uso y aprovechamiento del conocimiento de los perfiles de puestos mediante la presente investigación para optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal de las instituciones bancarias privadas del cantón Milagro.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el efecto que tiene la difusión de los perfiles de puestos mediante entrevistas a especialistas para el óptimo desarrollo de una carrera profesional de los potenciales aspirantes.
- Analizar el efecto que tiene la existencia de una cultura organizacional tendiente a la difusión externa e interna de los perfiles de puestos a través de la aplicación de encuestas a los directivos bancarios para la consecución de la optimización del talento humano en la empresa.
- Analizar el impacto que tiene en los resultados de los procesos de reclutamiento y selección de personal cuando los potenciales aspirantes poseen capacitaciones paralelas adicionales vinculadas a la vacante a cubrir mediante entrevistas a especialistas para la optimización de recursos.
- Evaluar el grado de importancia que tiene el conocimiento de las competencias requeridas por parte de los directivos de sector bancario privado del cantón Milagro mediante la aplicación de encuestas a los mismos para lograr la optimización los procesos de reclutamiento y selección de personal.



## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 Justificación de la investigación**

El mercado laboral que lo constituye la oferta de oportunidades laborales se debe complementar de manera natural con el mercado de Recursos Humanos, ya que este mercado provee de talento humano a las empresas para satisfacer sus necesidades que se reflejan en los procesos de Reclutamiento y Selección de personal.

Como miembros de una comunidad universitaria, de manera continua conocemos de las expectativas que se generan en determinados estudiantes que aspiran formar parte de una institución bancaria privada de nuestro cantón. Lastimosamente se observa un elevado índice de personas que no logran alcanzar sus objetivos anteriormente indicados, lo cual asumimos genera un impacto negativo en las organizaciones que desean obtener el talento humano para cubrir las vacantes existentes.

Consideramos que en varias oportunidades los potenciales aspirantes a ser parte de un proceso de Reclutamiento y Selección de personal ven limitadas sus posibilidades ya que desconocen de manera detallada los perfiles o competencias necesarias para satisfacer el requerimiento de un mercado laboral cada vez más exigente. Resultaría ideal que los aspirantes identifiquen las competencias necesarias para que de esta manera las puedan ajustar a su FODA personal y optimizarlo ya sea trabajando en sus debilidades, aprovechando sus fortalezas, minimizando de esta manera las amenazas, generando oportunidades o aprovechando las existentes.

Las instituciones del sistema Bancario del cantón Milagro no difunden los requisitos necesarios que debe tener una persona para cubrir una vacante, que sumado al desconocimiento por parte de los aspirantes estimamos afecta a la optimización de los recursos tanto de los ofertantes como de los demandantes.

Resulta de vital importancia que las instituciones bancarias privadas de Milagro demuestren una mayor apertura para canalizar información sobre la descripción y el análisis de puestos, ya no solo a empresas especializadas sino aprovechar otros canales. Para efectos de nuestro proyecto consideramos que el principal vínculo difusor debería ser la UNEMI debido a que es la principal institución proveedora de profesionales en el cantón Milagro.

Efectuar el presente trabajo de investigación implica una labor vinculada con la responsabilidad social porque buscamos generar un beneficio para nuestra comunidad mediante una propuesta que permita a los potenciales aspirantes aprovechar su talento humano aportando a su plan estratégico personal y por otro lado las empresas del sector bancario de Milagro logran satisfacer sus necesidades en los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, obteniendo o seleccionando a las personas idóneas para cubrir una posición. Este aporte además se verá reflejado en la disminución de los índices de desempleo juvenil ya que las organizaciones generarían plazas de trabajo para los estudiantes universitarios del cantón Milagro.

Se busca adicionalmente generar una herramienta tanto para los aspirantes como para el Sistema Bancario Privado de Milagro, para lograr sus objetivos los unos obteniendo un empleo y logrando una carrera en la empresa y las organizaciones contando con el mejor de los recursos que es el ser humano que marca una diferencia.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

A través de la historia conocemos que el hombre realizaba la selección de individuos por ciertos métodos; tales procesos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al pasar el tiempo se evoluciona hacia una selección más apropiada basada en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero cuando surgió la psicología aplicada se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

La historia relata que la división de las diferentes funciones entre los miembros de las comunidad primitivas conllevó al desarrollo del trabajo y el hombre. Desde sus inicios la comunidad primitiva realizó la distribución del trabajo entre sus miembros fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En esta etapa se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual aprecia un carácter natural espontáneo.

El estudio de la evolución histórica de la selección de personal está estrechamente asociado con las épocas y acontecimientos históricos. Los acontecimientos sociales,

económicos, políticos, tecnológicos y culturales han influido al menos indirectamente en la naturaleza, el desarrollo y el panorama de la administración de personal.

Los historiadores de la psicología reconocen los aportes y el tratamiento dado por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento psicológico. Al respecto Heibreder, E. (1971) plantea: “Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres”.

En el estado ideal, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, pero inferiores en jerarquía a los guerreros.

La teoría de Galeno intentó explicar en la antigüedad la conducta humana sobre la base de los humores corporales; quién propuso los conocidos tipos temperamentales de colérico, flemático, melancólico y sanguíneo, aportes para conocimiento psicológico.

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos.

Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal. No obstante, en este período no desapareció el interés de los pensadores de la época en el estudio de las potencialidades del hombre en correspondencia con las actividades a desarrollar, así el español Juan Huarte, en el siglo XVI, en su libro Examen de ingenios, valoraba que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona con el fin de brindarle el adiestramiento necesario de acuerdo con sus características.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> (AGUERO, 2010)

Principales Movimientos Modernos que influyen en la Administración de Personal:

### **La Revolución Industrial.**

A esta época se la le ha denominado Revolución “Industrial” debido a los cambios que hubo en este tiempo y al efecto que tuvo sobre la sociedad en general dentro de los sectores económicos.

Esta época se caracterizó por: la división y especialización del trabajo, producción en masa y ensamblaje, automatización, eliminación de trabajos físicos pesados y el surgimiento de científicos e ingenieros.

### **El Desarrollo del Sindicalismo.**

El criterio básico que se apoya el sindicalismo consiste simplemente en que la fuerza radica en el número; si hay un número suficiente de personas que colectivamente pueda apoyar una determinada posición, la dirección se verá más o menos forzada a escuchar sus quejas, aun cuando éstas hayan sido iniciadas por un grupo de trabajadores que no pertenece al nivel de supervisión.

### **La época de la Administración Científica.**

Este período se caracteriza por haber estudiado los deberes, actividades y responsabilidades administrativas.

Generalmente, el desarrollo de la administración científica se asocia con los trabajos de Frederick Taylor, a quien se le ha denominado el padre de la Administración Científica, ya que difundió importantes técnicas de administración tales como el estudio de tiempos, el estudio de métodos.

### **La época paternalista.**

Este movimiento intentó mejorar las condiciones educativas, sociales, higiénicas y físicas de la clase trabajadora. Intereses importantes de la era paternalista son: la protección de los derechos del trabajador y el mejoramiento del estatus social y económico.

### **La época de la Psicología Industrial.**

En esta época se acentuó la participación del psicólogo y el estudio de las prácticas de personal.

Los aportes más importantes de la psicología Industrial a la práctica profesional de personal consiste en las pruebas de personal, entrevistas, evaluación de las aptitudes, períodos de aprendizaje, entrenamiento, estudios de la fatiga y monotonía, seguridad, análisis del trabajo e ingeniería humana.

### **La época de las Relaciones Humanas.**

Estuvo encabezada por Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y W. J Dickson de la escuela de administración de la universidad de Harvard. Originalmente el estudio fue sobre ingeniería, experimento típico de la época de la Administración Científica.

Las conclusiones de estos dos personajes fueron que los factores sociales y humanos, eran los que producían el fenómeno de la productividad y no las variables físicas, como resultado de este experimento, se empezó a analizar la productividad del empleado bajo bases de conducta tales como equipos de trabajo, participación, cohesión, lealtad y compañerismo.

## **El Surgimiento de Especialista en Personal.**

A medida que crece la empresa y llega a tener varios cientos de empleados, se produce la necesidad de crear nuevos puestos para efectuar tareas que hasta entonces no requerían tiempo completo.

Uno de los primeros puestos especializados fue la Agencia de Empleos, la cual era responsable de la contratación del personal para una empresa.

La Revolución Industrial originó un impulso al estudio de los puestos de trabajo en las fábricas impulsado por la tesis económica de la producción. Se comenzaron a seleccionar a los obreros de acuerdo a sus condiciones físicas; bajo el criterio de mejorar la productividad y la competitividad. El sector productivo observó en los estudios científicos principalmente de psicólogos, sociólogos, antropólogos y trabajadores sociales un mecanismo para implantar mediciones fisiológicas y cognoscitivas a sus empleados.

Las ciencias humanas tuvieron una gran responsabilidad en la elaboración de los marcos científicos de selección que nos acompaña hasta la actualidad como son las pruebas psicotécnicas, entrevistas y test.

Los precursores de las ideas de administración y selección del Recurso Humano fueron Frederick W. Taylor en Estados Unidos y Fayol en Francia. Las ideas generales de Taylor fueron: seleccionar a los mejores hombres para el puesto de trabajo, instruirlos en métodos eficientes y ergonomía del trabajo y la productividad además de conceder incentivos en forma de mejores salarios para los mejores colaboradores.

En la actualidad, los estudios de Taylor son considerados como mecanicistas y simplistas porque asumieron al individuo como un ente pasivo cuya productividad aumentaba según el estímulo económico y sus capacidades físicas; sin embargo sus ideas abrieron nuevos paradigmas para la Gestión del Talento Humano. La psicología

fue influenciada por las ideas de Taylor dando origen a la Psicología Industrial; la cual investigó las relaciones entre la iluminación y la productividad, los procesos fisiológicos (monotonía, fatiga) además de los estímulos emocionales y las relaciones humanas .La creación de un marco científico para la selección implicó aspectos como el análisis de puesto, la ergonomía e igualmente el desarrollo de pruebas que propenden por vincular a las personas con mayor aptitud para un cargo dentro de unas políticas que promulgan la productividad y el bienestar para el empleado y la Organización desde una perspectiva humanista.

Un proceso de selección es un insumo necesario en una organización ya que mediante su correcta implantación logramos un adecuado ingreso del Talento Humano a nuestra Empresa. Esta situación nos convoca a analizar los tipos de pruebas más adecuados y factibles para un cargo. Entonces debemos generar procesos administrativos confiables además de buscar la adecuada asesoría de personal experto – psicólogos.

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

Tema: Estructuración de estrategias que permitan aprovechar el marketing personal en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano en el sector financiero de Milagro.

Universidad: Universidad Estatal de Milagro

Autor: Rebeca Erazo y Jennifer Barrera

Año: 2012

País: Ecuador

El presente trabajo de investigación tiene como propósito de exponer la importancia que tiene la herramienta del marketing personal en las entrevistas laborales. Esta herramienta se constituye importante en el momento que los aspirantes a integrar una organización lo aplican para tener éxito en su etapa de entrevista, así mismo se vuelve



de vital consideración para la optimización de los procesos de Reclutamiento y Selección de personal en el sector financiero del cantón Milagro.

En este proceso de investigación entra en consideración el aporte a la estructuración del plan estratégico personal de los aspirantes del Mercado de Recursos Humanos para mejorar su perfil profesional. Si los potenciales aspirantes a integrar una organización aplican esta herramienta de marketing personal ayudan a la optimización de los recursos necesarios para la selección de personal.

Tema: Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Monte- Región de los Lagos- Chile.

Universidad: Universidad del Zulia

Autor: Francisco Canga Contreras

Año: 2008

País: Venezuela

La presente investigación intenta explorar los elementos necesarios para el conocimiento acerca de cómo las organizaciones de este sector realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal. Dentro del presente trabajo se abordan los principales fundamentos teóricos y prácticos vinculados con el tema. Así mismo, se presentaron y analizaron los resultados de una encuesta aplicada a las organizaciones de la población estudiada, con el propósito de de indagar cómo estas realizan el proceso de obtención de personal, la importancia que tiene para las organizaciones este proceso, los aspectos más importantes que consideran al momento de seleccionar un candidato, las ventajas de aplicar una técnica y no otras, los métodos más utilizados y una serie de datos que aportan de manera significativa al presente estudio.

Tema: Plan de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos en la Empresa ALERT SECURITY DEL ECUADOR CIA. LTDA.

Universidad: Universidad Técnica de Ambato-Facultad de Ciencias Administrativas.

Autor: Anónimo

Año: 2010

País: Ecuador

El presente trabajo de investigación nos muestra la importancia que tiene en una organización contar con un plan de reclutamiento y selección de personal. Uno de los principales problemas que la empresa ALERT SECURITY DEL ECUADOR CIA. LTDA., tiene es que no cumple con los resultados propuestos dentro de su plan estratégico. El proceso de selección que realiza esta empresa es llamando a los postulantes a través de medios de comunicación, tanto escrito como radial, a lo cual se presentan pocos aspirantes, debido a la alta demanda de empresas que se dedican a prestar los servicios de seguridad en sector estudiado; también influye en la decisión, la percepción del perfil requerido en la sociedad ya que se genera otra imagen sobre el personal que debe ocupar estos cargos. En este estudio se llegó a la conclusión de que la empresa analizada necesita estudiar a profundidad el mercado de RRHH que se encuentra en la ciudad, además necesita mejorar los sistemas de comunicación con la sociedad, con el propósito de evitar la creación de falsos paradigmas sobre este tipo de trabajo.

### **2.1.3 Fundamentación**

#### **Reclutamiento**

Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará alguno que recibirá la oferta de empleo. Una organización primero define que se necesita (el perfil); en función del perfil se define al candidato o los candidatos ideales, los cuales serán su objeto de deseo, y luego deberá conquistarlos y

atraerlos. En un proceso de selección no elige la empresa, también lo hace el postulante. A su vez, para que la empresa pueda elegir antes debe identificar lo que desea, y luego atraer a varios posibles candidatos, no solo uno.<sup>4</sup>

En síntesis el reclutamiento es fase en la que las organizaciones acuden al mercado laboral en busca de personal que cumpla con los requerimientos mínimos del puesto vacante, cabe indicar que el reclutamiento es la primera etapa del proceso de selectivo y por ende uno de las importantes para lograr la efectividad en el proceso.

## **Selección**

Como su nombre lo indica, es el proceso de selección o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas. Es muy importante una buena identificación de los individuos que a la organización le interesan en relación con el perfil buscado e, igualmente, su posterior atracción. Por ello es fundamental la correcta definición acerca de que se está buscando, por un lado, y cuáles serán las reales expectativas de los participantes, por el otro.<sup>5</sup>

El éxito de un proceso de selección depende definitivamente de como se realice el reclutamiento. Si este se hace pertinentemente, será posible resolver exitosamente la elección. Si el reclutamiento es incorrecto, o bien la selección será más costosa porque se reiniciará el proceso para realizar un reclutamiento apropiado, o bien se corre el riesgo de tomar una decisión errada.

La selección de personal cumple la función de un filtro que solo permite ingresar a la organización a las personas que cuenten con las características requeridas para el puesto. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más vastos, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes

---

<sup>4</sup>(ALLES, Selección por Competencias, 2006, pág. 101)

<sup>5</sup>(ALLES, Inicio de un Proceso de Selección, 2006, pág. 102)

sean más apropiados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia en la organización.

### **La selección como proceso de comparación**

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 se denomina  $x$ , y la segunda,  $y$ . Cuando  $x$  es mayor a  $y$ , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, y se le rechaza. Cuando  $x$  y  $y$  son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo que se le contrata. Cuando la variable  $y$  es mayor que  $x$ , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado.<sup>6</sup>

En contexto, la selección como proceso de comparación propende a la comunicación entre el mercado laboral y el mercado de recursos humanos, ya que una perfecta fusión de las partes interesadas se da en base al conocimiento que tienen los aspirantes acerca de los requerimientos de perfiles que demandan las empresas y estas de la información que posean del acerca del talento humano que cuenta su mercado. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de los puestos o de las competencias requeridas se transformen en una ficha de especificaciones, a partir de la cual se estructure con mayor rigor el proceso de selección.

### **La selección como proceso de decisión**

Una vez comparados los requisitos del puesto y de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría

---

<sup>6</sup>(CHIAVENATO I. , 2011, pág. 145)

especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado).<sup>7</sup>

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

- a) Modelo de colocación: cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo aspirante y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe admitirse al candidato sin más trámites.
- b) Modelo de selección: cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante.
- c) Modelo de clasificación: es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar.

### **Bases del proceso selectivo**

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones del puesto. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, a los candidatos con diferencias profundas, en competencias por un mismo empleo. En estos términos, la selección toma la forma de proceso de comparación y decisión.

---

<sup>7</sup>(CHIAVENATO I. , 2011, pág. 145)

## **Obtención de la información sobre el puesto<sup>8</sup>**

La información del puesto vacante se recopila de seis maneras:

1. Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que exige el candidato-especificaciones particulares) del puesto. Cualquiera que sea en método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe de tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato.
3. Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener.
4. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan.
5. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, solo queda la hipótesis de trabajo, es decir, una idea aproximada

---

<sup>8</sup>(CHIAVENATO I. , 2011, pág. 148)

del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como la simulación inicial.

6. Competencias individuales: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.

### **Elección de las técnicas de selección<sup>9</sup>**

Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos:

- Entrevista de selección: Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas o pequeñas.
- Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades: son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio.
- Test psicológicos: El término test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Su función es analizar los modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con sus estándares de investigaciones estadísticas.
- Test de personalidad: Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento. Los test de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad, y reciben el nombre de psicodiagnósticos.
- Técnicas de simulación: Las técnicas de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social.

---

<sup>9</sup>(CHIAVENATO I. , 2011, pág. 150)

## **Parámetros de la selección de personal<sup>10</sup>**

La eficiencia y eficacia de un proceso se miden con base en los diversos parámetros, directos e indirectos. Los parámetros directos de la selección son:

- La cantidad de candidatos seleccionados es un valor absoluto que mide el número de candidatos que pasan el proceso de selección.
- La calidad de los candidatos seleccionados es un valor relativo que mide el acoplamiento de los candidatos seleccionados a sus respectivos puestos o competencias individuales. Se puede medir con base en la relación entre los candidatos aceptados y colocados en sus puestos y los candidatos sometidos al proceso de selección.
- La rapidez en la selección de los candidatos es una medida del tiempo que tarda el proceso de selección y colocación de los candidatos aprobados.
- El costo de la selección es una medida financiera del costo de la selección de los candidatos. Existen técnicas de selección caras (como las pruebas individuales de personalidad) y técnicas baratas (como la entrevista). Cuando el proceso de selección es complejo e involucra a candidatos de alto nivel, debe implicar la adaptación de técnicas de selección más sofisticadas y caras para garantizar una mayor precisión del proceso.

Los parámetros indirectos de la selección se ocupan menos por el proceso de selección entre sí y se enfocan más en los resultados para la empresa:

- El acoplamiento del candidato seleccionado del puesto: cuanto más eficaz sea el proceso de selección, tanto mejor será la adherencia y el acoplamiento de la candidata al puesto.

---

<sup>10</sup>(CHIAVENATO, 2009, pág. 166)



- Tiempo de acoplamiento del candidato al puesto: cuanto más eficaz sea el proceso de selección más rápida será la adherencia y el acoplamiento del candidato al puesto.
- Mayor permanencia en la empresa: el proceso de selección favorece la permanencia en la empresa porque el candidato se acopla a la cultura de la organización.
- Mejor aprendizaje: el proceso de selección favorece el éxito del candidato en la empresa.
- Valor agregado: el proceso de selección agrega valor al capital humano porque escoge los mejores candidatos y a los más adecuados para la empresa.
- Rendimiento de la inversión en la selección: es una ecuación que mide los beneficios en relación con la inversión en la selección de personas. Por un lado los costos y, del otro, los beneficios. Los costos de la selección pueden ser directos o indirectos. Los costos directos aplican específicamente en proceso de selección, como salarios del personal que participa en el proceso, material de oficina utilizado en la selección, etc. Los costos indirectos son: alquiler e iluminación de los locales donde se hace la selección, salarios del personal participante indirectamente en el proceso de selección, pago de servicios externos (outsourcing).

## **Perfiles**

Los perfiles requeridos, en todos los niveles, tienen el foco muy cerrado, y, usualmente, no es sencillo encontrar a las personal deseadas, tanto si se trata de profesionales como de otras con menor preparación académica. Una vez que se ha definido la necesidad de incorporar un nuevo empleado, el proceso de selección comienza con la recolección de información necesaria para su realización. A ese paso le hemos denominando “Definición del perfil”. Esta etapa incluye la revisión del descriptivo de

puesto y una reunión con el cliente interno a los efectos de recolectar toda la información disponible para llevar a cabo el proceso de selección. Muchos conceptos en relación con la selección y contratación de personas son muy conocidos, no sólo en el ámbito de las organizaciones.<sup>11</sup>

Las organizaciones solicitan no solo conocimientos sino también lo referente a habilidades y competencias, las mismas que le permiten a la persona desempeñar un buen rol en la organización. El éxito de un proceso de reclutamiento de selección de personal también depende de la adecuada definición o estructuración del perfil de puesto a cubrir ya que este es la base para escoger al candidato adecuado para una determinada vacante.

## **Talento Humano**

Dentro de lo que es el talento humano no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

En el mundo actual globalizado, se establece que la dirección de las organizaciones debe ser altamente competitivo, por lo tanto es de vital importancia manejar cada uno de los recursos empresariales de una manera integral, para esto es preciso considerar al talento humano como un factor importante que genera eficiencia y eficacia, a partir de un plan de reclutamiento y selección de personal que suscite el ingreso de personal altamente capacitado para que ellos desarrollen eficientemente sus destrezas y habilidades para que sean capaces de construir un alto nivel de responsabilidad entre la organización y ellos, y de esta manera lograr cumplir con los objetivos empresariales y personales.

## **Capital Humano**

El Capital Humano, compone, un conjunto intangible de habilidades y capacidades que aportan a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una

---

<sup>11</sup>(ALLES, Inicio de un Proceso de Selección, 2006, pág. 129)

persona o una comunidad; se entiende por empleabilidad la posibilidad de las personas para encontrar un empleo que retribuya sus capacidades laborales, por medio de diferentes influencias y fuentes, tales como: Las actividades de aprendizaje organizado por medio de la educación formal e informal, por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, de acuerdo con cada individuo y al contexto de uso.<sup>12</sup>

Todas las organizaciones cuentan con capital humano que aporta a su crecimiento y rendimiento, de ahí surge la importancia de escoger a personas capaces que ayuden al logro de los objetivos empresariales. A pesar de que este capital humano es un recurso intangible los ejecutivos bancarios deben mantener un constante seguimiento sobre su desempeño y aportación para de esta manera aportar al crecimiento del personal interno en las organizaciones.

### **Mercado laboral**

El mercado de trabajo o mercado laboral se compone de las ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o época. Se define sobre todo por las organizaciones y sus oportunidades. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor es el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo. El mercado de trabajo se divide por sectores de actividades o de categorías (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos, y financieras, etc.). El mercado funciona en términos de oferta y demanda, es decir, la disponibilidad y demanda de empleos, respectivamente.<sup>13</sup>

Para el objeto de nuestro trabajo de investigación el mercado laboral a ser estudiado está constituido por las instituciones bancarias privadas del cantón Milagro, siendo un número considerable de estas entidades ofertantes de plazas de trabajo podemos realizar un levantamiento de información indispensable para el beneficio de los integrantes del mercado de Recursos Humanos.

---

<sup>12</sup>(DIAZ, 2009)

<sup>13</sup>(CHIAVENATO I. , 2011)

## **Mercado de Recursos Humanos**

El mercado de recursos humanos se forma por conjunto de personas competentes para el trabajo en determinado lugar y época. Se define sobre todo por la porción de la población en condiciones para trabajar o que está trabajando, es decir, por el conjunto de personas empleadas (mercado de RH disponible) e idóneas para el trabajo. Así el mercado de recursos humanos consta de candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados, y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio aunque no estén buscando empleo. Como el mercado de recursos humanos es vasto y complejo, se divide de acuerdo con la especialización (mercado de ingenieros, administradores, médicos, supervisores, secretarias, obreros, entre otros.)<sup>14</sup>

El mercado de Recursos Humanos del cantón Milagro consta de varias especialidades pero para efectos de nuestra investigación hemos decidido considerar a aquellas personas relacionadas con la administración y gestión empresarial y para ser mas específicas optamos por las personas que desean integrar una entidad bancaria privada y que actualmente se encuentran laborando en una de estas empresas o que están cursando los estudios de tercer nivel.

## **Gestión del talento**

La gestión del talento se relaciona al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad.

El propósito que buscamos con este estudio es aportar al fortalecimiento de la gestión del talento humano en las entidades bancarias mediante la implementación de estrategias que permitan proveer un talento humano que satisfaga los perfiles de

---

<sup>14</sup>(CHIAVENATO I. , 2011)

puestos requeridos, optimizando a su vez los recursos necesarios en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

### **Preparación Académica**

Un grado académico, titulación académica o título académico, es una distinción dada por alguna institución educativa, generalmente después de la terminación exitosa de algún programa de estudios. Sin embargo, esta denominación suele utilizarse para denominar más concretamente a las distinciones de rango universitario, que también se denominan titulación superior o titulación universitaria.

Como se menciona en la problematización uno de los factores que influyen en el éxito de lograr una inserción laboral es el de la preparación académica y paralela vinculada con los perfiles de puestos requeridos.

Determinados integrantes del Mercado de Recursos Humanos que cuentan con un plan estratégico personal y que poseen los recursos para tomar capacitaciones adicionales para mejorar su perfil profesional se ven limitados en cuanto a las opciones que brindan las instituciones como el Servicio de Capacitación Profesional y la Comunidad de Aprendizaje Continuo.

### **Desarrollo de una carrera profesional**

Hacer carrera en lo laboral e desarrollar utilizando medios éticos y profesionales, recurriendo a medios lícitos, en sana competencia y con sanos objetivos; crecer para triunfar en una clara correspondencia entre los objetivos propios y los de la compañía que lo emplea. La carrera puede ser algo planificado por la propia compañía, o no. Hay muchas empresas que trabajan con planes de desarrollo de carrera cuidadosamente administrados y otras que, sin tanta *prolijidad* pero con igual eficiencia, cuidan a su personal. Hay individuos que planean sus propias carreras, y estos planes pueden coincidir o no con los de sus compañías empleadoras. Y por último hay carreras que son frutos de las circunstancias o el azar. <sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>(ALLES, Hacer carrera dentro de la organización., 2009, pág. 44)

El desarrollo de una carrera profesional dentro de una organización está en función de la existencia de una cultura de crecimiento del personal que permita que los actuales colaboradores sean considerados en los procesos de selección internos. Por lo general los aspirantes a ser parte de una organización ingresan con el objetivo de crecer profesionalmente pero en muchas ocasiones se ven desmotivados en vista de que cuando surgen oportunidades de ascenso no son tomados en consideración por lo que se proyectan nuevos objetivos que no se relacionan con los de la empresa. Por otro lado también existen organizaciones que si se preocupan por el crecimiento profesional de su personal y son ellas mismas quienes se encargan de prepararlos y formarlos en función de sus objetivos.

### **Marketing personal.**

El marketing personal es un recurso para pensarse a sí mismo como un “YO S.A” que debe autogestionarse integrando las “4 A” de la educación (Aprender a ser, a Aprender, a Hacer y a Convivir) con las “4 E” del emprendedor (Excelencia, Energía, Esfuerzo y Estímulo). El currículum es la herramienta de presentación para seleccionar los datos relevantes y provocar una huella firme en la memoria del receptor. Un buen currículum refuerza las “3 i” de la comunicación: identidad del emisor, identificación con el mensaje e imagen positiva en la mente del lector. La historia puede contarse como una evolución, destacando la actualidad o enfatizando la formación que se posee. Es un instrumento de marketing porque presenta lo favorable y omite períodos de inactividad o cambios frecuentes de trabajo.<sup>16</sup>

El marketing personal desempeña un papel fundamental en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Un aspirante que tenga conocimiento de los beneficios que brinda el marketing personal y si lo emplea de una manera adecuada tiene más probabilidades de ser elegido como colaborador. Como aporte fundamental al desarrollo de nuestra tesis hemos tomado como referencia una tesis sobre el marketing personal, la misma que fue diseñada por estudiantes de la Universidad Estatal de Milagro.

---

<sup>16</sup>(KRELL, 2009)

## **Entrevistas Laborales**

La entrevista es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción reciproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones, concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.<sup>17</sup>

Para el levantamiento de información del presente tema de investigación se realizaran entrevistas dirigidas a especialistas en reclutamiento y selección de personal. La entrevista juega un papel importante en cualquier tema de investigación puesto que brinda información de primera fuente, la cual es muy útil al momento de determinar las conclusiones y recomendaciones.

## **Desempleo**

Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.<sup>18</sup>

## **Administración del Rendimiento**

La evaluación del rendimiento de los empleados se inserta en los sistemas de administración del rendimiento a nivel organizacional .Definir con precisión el “rendimiento” es complejo y hasta subjetivo. Por lo que se requiere que el área de RRHH se mantenga directamente involucrada en su gestión, dirigiendo el aparato burocrático que los gerentes de línea utilizarán para evaluar el rendimiento de sus subalternos. Desarrollar sistemas de administración del rendimiento flexibles para

---

<sup>17</sup>(ALLES, Preselección y Selección, 2006, pág. 234)

<sup>18</sup>(GESTIOPOLIS, Gestipolis.com, 2012)

mejorar la respuesta al cambio organizacional al mismo tiempo que se mantiene el sentido de unidad, de satisfacción y de justicia. Combinar diversas prácticas de evaluación del rendimiento puede contribuir a que la función de RRHH enlace el rendimiento individual y organizacional.<sup>19</sup>

El rendimiento empresarial depende de la calidad de talento humano que posee una entidad, motivo por el cual consideramos importante que las instituciones bancarias cuenten con un personal que aporte significativamente al rendimiento empresarial. En función de lo antes mencionado se puede observar que en determinadas ocasiones las organizaciones no logran conseguir una optimización de sus recursos debido a que los interesados a integrarla no cuentan con los perfiles requeridos.

## **Competencias**

La palabra competencias hace referencia a las características de personalidad con relación a una posición deseada. Si bien las competencias tienen como origen los rasgos de personalidad, se desarrollan a lo largo de la vida laboral; son, de algún modo, el fruto de nuestra experiencia.<sup>20</sup>

Para desempeñarse en un puesto de trabajo las personas ponen en juego simultáneamente los tres elementos mencionados:

- Los *conocimientos*, que se adquieren a través del estudio (formal o informal).
- Las *destrezas o habilidades*, que son inherentes a cada uno (como ejemplo, la habilidad manual).
- Las *competencias*, que si bien, como las destrezas, son inherentes a cada persona (las características de personalidad), se desarrollan con la experiencia laboral.

El término competencias está relacionado en la gestión del talento humano en las organizaciones por lo que al momento de evaluar, desarrollar y medir la contribución al

---

<sup>19</sup>(DÁVILLA, 2010)

<sup>20</sup>(ALLES, Hacer carrera dentro de la organización., 2009, págs. 32,33)



éxito de una persona en un determinado puesto de trabajo hacen que sea mejor en ese cargo y pueda seguir desarrollándose profesionalmente con éxito.

### **Teorías metodológicas aplicadas para la selección de personal.**

Encontrar solución al problema de seleccionar a un empleado significa preparar un plan de acción que debe de ser minucioso y diseñado.

Para el desarrollo de esta investigación se estableció un marco teórico que sirva de base de sustentación al problema q se aborda. El presente trabajo estará sustentado fundamentalmente por dos teorías:

1. La teoría de Argyris (1974), quién concreta que, para las organizaciones: "su éxito depende de tener empleados ego relacionados, altamente interesados en la organización". Esta afirmación apunta a estrategias de Selección de Personal, en los que la personalidad y el compromiso organizacional están explícitos.

2. La teoría humanística de Carl Rogers (1902-1987), quién resaltó la tendencia del organismo hacia el crecimiento personal. Su teoría se basa en los siguientes postulados:

- Visión holística y optimista del ser humano.
- El objetivo de la Psicología Humanista es comprender y mejorar la personalidad.
- Todas las personas tienen un potencial de crecimiento y el fin de la persona es el desarrollo de sus capacidades positivas.
- El eje vertebrador del comportamiento son los procesos motivacionales.

Para Roger lo que diferencia a una persona sana de otra desadaptada es la calidad de la relación entre su yo (ideales, valores, expectativas, intereses) y su experiencia.

La personalidad madura y equilibrada es el resultado del proceso de autorrealización, es decir del proceso de convertirse en persona. Esto supone cultivarse, crecer y

madurar en armonía. Luego, aunque pueda parecer un proyecto a largo plazo, no es así, significa saber vivir el presente.

La autorrealización no es un fin sino un proceso: es saber disfrutar de la vida; aceptarse sin apartar la posibilidad de cambiar; valorar lo que uno piensa y siente; ser independiente, valorar las relaciones con los demás sin someterse a sus expectativas, resolver adecuadamente los conflictos; y además, es aceptar la responsabilidad de la propia vida.

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **Constitución de la República del Ecuador**

#### **Capítulo noveno**

#### **Responsabilidades**

**Art. 83.-** Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:

1. Acatar y cumplir la Constitución, la ley y las decisiones legítimas de autoridad competente.
2. Ama killa, ama llulla, ama shwa. No ser ocioso, no mentir, no robar.
3. Defender la integridad territorial del Ecuador y sus recursos naturales.
4. Colaborar en el mantenimiento de la paz y de la seguridad.
5. Respetar los derechos humanos y luchar por su cumplimiento.
6. Respetar los derechos de la naturaleza, preservar un ambiente sano y utilizar los recursos naturales de modo racional, sustentable y sostenible.
7. Promover el bien común y anteponer el interés general al interés particular, conforme al buen vivir.
8. Administrar honradamente y con apego irrestricto a la ley el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción.
9. Practicar la justicia y la solidaridad en el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de bienes y servicios.
10. Promover la unidad y la igualdad en la diversidad y en las relaciones interculturales.
11. Asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad, de acuerdo con la ley.
12. Ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética.
13. Conservar el patrimonio cultural y natural del país, y cuidar y mantener los bienes públicos.
14. Respetar y reconocer las diferencias étnicas, nacionales, sociales, generacionales, de género, y la orientación e identidad sexual.

15. Cooperar con el Estado y la comunidad en la seguridad social, y pagar los tributos establecidos por la ley.
16. Asistir, alimentar, educar y cuidar a las hijas e hijos. Este deber es corresponsabilidad de madres y padres en igual proporción, y corresponderá también a las hijas e hijos cuando las madres y padres lo necesiten.
17. Participar en la vida política, cívica y comunitaria del país, de manera honesta y transparente.

## **Constitución de la República del Ecuador**

### **Capítulo quinto**

#### **Derechos de participación**

**Art. 61.-** Las ecuatorianas y ecuatorianos gozan de los siguientes

Derechos:

1. Elegir y ser elegidos.
2. Participar en los asuntos de interés público.
3. Presentar proyectos de iniciativa popular normativa.
4. Ser consultados.
5. Fiscalizar los actos del poder público.
6. Revocar el mandato que hayan conferido a las autoridades de elección popular.
7. Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativa, pluralista y democrática, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional.
8. Conformar partidos y movimientos políticos, afiliarse o desafiliarse libremente de ellos y participar en todas las decisiones que éstos adopten.

Las personas extranjeras gozarán de estos derechos en lo que les sea aplicable.

## **Constitución de la República del Ecuador**

### **Sección quinta**

#### **Educación**

**Art. 27.-** La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

**Art. 28.-** La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

## **Constitución de la República del Ecuador**

### **Sección primera**

#### **Educación**

**Art. 343.-** El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente.

El sistema nacional de educación integrará una visión intercultural acorde con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, y el respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades.

**Art. 350.-** El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

**Art. 351.-** El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

## **Constitución de la República del Ecuador**

### **Sección octava**

#### **Trabajo y seguridad social**

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

## **Constitución de la República del Ecuador**

### **Sección segunda**

#### **Jóvenes**

**Art. 39.-** El Estado garantizará los derechos de las jóvenes y los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público.

El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación.

El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento.

## **Constitución de la República del Ecuador**

### **Sección tercera**

#### **Formas de trabajo y su retribución**

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá



su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.

9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.
15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.
16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

**Art. 327.-** La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

**Art. 329.-** Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, así como en las labores de autosustento, cuidado familiar e iniciativas comunitarias. Se impulsarán condiciones y oportunidades con este fin.

Para el cumplimiento del derecho al trabajo de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el Estado adoptará medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones que los afecten, reconocerá y apoyará sus formas de organización del trabajo, y garantizará el acceso al empleo en igualdad de condiciones.

Se reconocerá y protegerá el trabajo autónomo y por cuenta propia realizado en espacios públicos, permitidos por la ley y otras regulaciones.

Se prohíbe toda forma de confiscación de sus productos, materiales o herramientas de trabajo.

Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores.

## **Constitución de la República del Ecuador**

### **Sección octava**

#### **Sistema financiero**

**Art. 308.-** Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

**Art. 309.-** El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

**Art. 310.-** El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los

sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

**Art. 311.-** El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

Con el propósito de brindar una mejor comprensión de la presente investigación, se definen a continuación los principales términos involucrados en el estudio.

**Actitud:** Es una disposición relativamente estable de la conducta que lleva al sujeto a comportarse repetidamente de una manera determinada ante personas, grupos u objetos.<sup>21</sup>

**Aptitud:** La aptitudes considerada como un rasgo físico del ser humano, es la suficiencia o idoneidad para algo, o capacidades innatas de una persona.<sup>22</sup>

**Asertividad:** La asertividad es una dinámica de comunicación cuya característica o significado se basa en defender los propios derechos sin violentar los ajenos. Ser asertivo significa tener la capacidad de defender las convicciones y criterios propios y actuar en consecuencia, buscando siempre la solución más eficaz y el modo más adecuado para llevarlo a efecto. La persona asertiva se caracteriza por poseer un elevado grado de autoestima que le permite manifestar sus criterios, actuando de tal manera que evita caer en la renuncia así como a imponer su opinión por encima de

---

<sup>21</sup>(VAELLO, 2009)

<sup>22</sup>(SILVA, 2008)

cualquier otro argumento. La asertividad, entonces, se basa en la autoafirmación, sin que ello suponga la negación de los demás.

**Aspirante:** Persona o individuo que aspira conseguir o pretende conseguir un empleo, distinción, cargo o título.

**Difusión:** Es la acción y efecto de difundir (propagar, divulgar o esparcir). El término, que procede del latín *diffusio*, hace referencia a la comunicación extendida de un mensaje.<sup>23</sup>

**Estrategia:** El término estrategia se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.<sup>24</sup>

**Habilidad:** Es la capacidad que tiene una persona de hacer algo correctamente, con facilidad, destreza e inteligencia.<sup>25</sup>

**Influencia:** La influencia es la acción y efecto de influir. Este verbo se refiere a los efectos que una cosa produce sobre otra (por ejemplo, el viento sobre el agua).<sup>26</sup>

**Outsourcing:** El Outsourcing es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios externos que no afectan la actividad principal de la empresa.<sup>27</sup>

**Plan Estratégico Personal:** Es el camino que une dos posiciones: primero lo que somos o dónde estamos y segundo el lugar a dónde queremos llegar o lo que deseamos ser en el futuro. Asimismo nos provee de una serie de elementos para

---

<sup>23</sup>(DEFINICIÓN.DE, 2008)

<sup>24</sup>(DEFINICIÓN.DE, 2008)

<sup>25</sup>(The free dictionary, 2007)

<sup>26</sup>(DEFINICIÓN.DE, 2008)

<sup>27</sup>(PÉREZ, 2009)

desarrollar nuestras potencialidades, además de cuidar la calidad y orientación de nuestras realizaciones.<sup>28</sup>

**Pragmatismo:** Del inglés pragmatism, el pragmatismo es la actitud predominantemente pragmática (que busca la eficacia y utilidad).<sup>29</sup>

**Potencial:** Éste término se refiere específicamente al potencial humano el cual se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar. El concepto del Potencial humano es importantísimo porque hay que ser consciente de que todos tenemos un gran potencial humano y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida y por qué no mejorar el mundo, de hecho desarrollar nuestro potencial humano es mejorar el mundo porque si nosotros somos mejores personas el resto del mundo lo va a notar.<sup>30</sup>

**Reclutamiento:** Se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.<sup>31</sup>

**Selección:** El término selección se utiliza para hacer referencia al acto de elegir, seleccionar una cosa, objeto o individuo entre un conjunto de elementos o individuos similares.<sup>32</sup>

**Sinergia:** Es un concepto que proviene del griego "synergo", lo que quiere decir literalmente "trabajando en conjunto". Su significado actual se refiere al fenómeno en que el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la sumatoria de la acción de los agentes por separado.<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup>(Ensayos de la Cienega, 2009)

<sup>29</sup>(DEFINICIÓN.DE, 2008)

<sup>30</sup>(DOMENEC, 2010)

<sup>31</sup>(RRHH-Web.com, 2007)

<sup>32</sup>(DEFICIÓN. ABC, 2007)

<sup>33</sup>(Definición.de, 2008)

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

El uso y aprovechamiento del conocimiento de los perfiles de puestos por parte de los potenciales aspirantes integrantes del mercado de recursos humanos, genera la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas bancarias privadas del cantón Milagro.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

- La difusión al Mercado de Recursos Humanos de los perfiles requeridos en los puestos permiten el desarrollo de una carrera profesional de los potenciales aspirantes.
- La existencia de una cultura organizacional tendiente a la difusión externa e interna de los perfiles de puestos logra la optimización del talento humano en la empresa y de los potenciales aspirantes.
- Se obtiene mejores niveles de resultados en los procesos de Reclutamiento y Selección de personal cuando los potenciales aspirantes posee capacitaciones paralelas adicionales vinculadas con el puesto a cubrir.
- El conocimiento de las competencias requeridas por parte de los directivos del sector bancario privado del cantón Milagro facilitan sus los procesos de reclutamiento y selección de personal.

### **2.4.3 Declaración de las variables**

Hipótesis general

- V.I: Conocimiento de los perfiles de puestos.
- V.D: Optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

#### Hipótesis 1

- V.I: Difusión al Mercado de Recursos Humanos de los perfiles requeridos puestos.
- V.D: Desarrollo de una carrera profesional en la organización.

#### Hipótesis 2

- V.I: Existencia de una cultura organizacional tendiente a la difusión externa e interna de los perfiles de puestos.
- V.D: Optimización del talento humano

#### Hipótesis 3

- V.I: Existencia de capacitaciones paralelas adicionales vinculadas con el puesto a cubrir.
- V.D: Mejores niveles de resultados en los procesos de Reclutamiento y Selección.

#### Hipótesis 4

- V.I: Conocimiento de las competencias requeridas por parte de los directivos del sector bancario privado.
- V.D: Optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal.



## 2.4.4 Operacionalización de las variables.

**Cuadro 1. Matriz de Operacionalización de variables**

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES DE VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES DE VARIABLES DEPENDIENTES
<b>Analizar el uso y aprovechamiento del conocimiento de los perfiles de puestos para optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal de las instituciones bancarias privadas del cantón Milagro.</b>	El uso y aprovechamiento del conocimiento de los perfiles de puestos por parte de los potenciales aspirantes integrantes del mercado de recursos humanos, genera la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas bancarias privadas del cantón Milagro.	Conocimiento de los perfiles de puestos.	% de directivos que consideran que es conveniente que los potenciales aspirantes a integrar la organización tengan conocimiento previo de los perfiles de puestos.	Optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal.	Número de personas de la población que considera que el conocimiento de los perfiles de puestos optimiza los procesos de reclutamiento y selección de personal.
<b>Analizar el efecto que tiene la difusión de los perfiles de puestos en el desarrollo de una carrera profesional de los potenciales aspirantes.</b>	La difusión al Mercado de Recursos Humanos de los perfiles requeridos en los puestos permite el desarrollo de una carrera profesional de los potenciales aspirantes en la organización.	Difusión al Mercado de Recursos Humanos de los perfiles requeridos puestos	% de directivos que consideran importante la difusión de los perfiles de puestos al Mercado de Recursos Humanos.	Desarrollo de una carrera profesional en la organización.	Número de personas de la población que considera que la difusión de los perfiles de puestos ayuda a que los potenciales y actuales colaboradores de la organización desarrollen su carrera profesional.
<b>Analizar como la existencia de una cultura organizacional tendiente a la difusión externa e interna de los perfiles de puestos consigue la optimización del talento humano en la empresa y de los potenciales aspirantes.</b>	La existencia de una cultura organizacional tendiente a la difusión externa e interna de los perfiles de puestos logra la optimización del talento humano en la empresa y de los potenciales aspirantes.	Existencia de una cultura organizacional tendiente a la difusión externa e interna de los perfiles de puestos.	% de directivos que consideran que la existencia de una cultura organizacional tendiente a la difusión interna y externa influye en el rendimiento de la empresa y de los potenciales aspirantes.	Optimización del talento humano.	Número de personas de la población que consideran que la orientación al desarrollo de una carrera profesional en la empresa optimizaría al talento humano.
<b>Analizar el impacto que tiene en los resultados de los procesos de reclutamiento y selección de personal cuando los potenciales aspirantes poseen capacitaciones paralelas adicionales vinculadas a la vacante a cubrir.</b>	Se obtiene mejores niveles de resultados en los procesos de Reclutamiento y Selección de personal cuando los potenciales aspirantes poseen capacitaciones paralelas adicionales vinculadas con el puesto a cubrir.	Existencia de capacitaciones paralelas adicionales vinculadas con el puesto a cubrir.	% de directivos que consideran que si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto incrementa su competitividad en el mercado laboral.	Mejores niveles de resultados en los procesos de Reclutamiento y Selección.	Número de personas de la población que consideran que qué se mejoran los resultados en los procesos de reclutamiento y selección de personal si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto a cubrir.
<b>Evaluar el grado de importancia que tiene el conocimiento de las competencias requeridas por parte de los directivos de sector bancario privado del cantón Milagro vinculado con los procesos de</b>	El conocimiento de las competencias requeridas por parte de los directivos del sector bancario privado del cantón Milagro facilitan sus los procesos de reclutamiento y selección de personal.	Conocimiento de las competencias requeridas por parte de los directivos del sector bancario privado.	% de directivos que tiene conocimiento de las competencias requeridas.	Optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal.	Número de personas de la población que consideran que el conocimiento de las competencias requeridas optimiza los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Fuente: Matriz realizada por Karla Barrera y Rosa Guaman

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN SU PERSPECTIVA GENERAL**

##### **Investigación.**

Desde el punto de vista de su etimología, investigar se deriva del latín in (en) y vestigare (hallar, inquirir, indagar, seguir vestigios) lo que conduce al concepto más elemental de <descubrir o averiguar alguna cosa, seguir la huella de algo, explorar>.

Entonces se podría definir como el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social (investigación pura) o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos.<sup>34</sup>

##### **Clasificación de la Investigación**

En el presente trabajo presentamos una serie de investigaciones, las cuales serán analizadas a continuación:

---

<sup>34</sup>(IYANU, 2008)

### **Según su finalidad:**

#### **Investigación aplicada:**

Esta investigación utiliza los conocimientos técnicos de reclutamiento y selección de personal para aplicarlos en beneficio tanto del mercado laboral como el de recursos humanos. Se la realizará a lo largo del desarrollo del proyecto con la finalidad de buscar y consolidar los conocimientos acerca del reclutamiento y selección de personal.

### **Según su objetivo gnoseológico:**

#### **Investigación explicativa:**

Esta investigación va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos, pues está dirigida a indagar las causas de los problemas o situaciones objeto de estudio. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o porqué dos o más variables están relacionadas.<sup>35</sup>

Este tipo de investigación será aplicada en el presente proyecto para averiguar sobre las causas que originan los problemas que afrontan tanto los aspirantes en cuanto al logro de su inserción al mercado laboral, así como las instituciones financieras en sus procesos de reclutamiento y selección de personal, a los mismos que una vez descubiertos se procurará dar soluciones durante el desarrollo de la investigación.

A lo largo de esta tesis se determinaran las causas y efectos que producen la deficiencia del conocimiento y difusión de los perfiles de puestos requeridos en las instituciones financieras privadas.

---

<sup>35</sup>(CATOLICA, 2009)

**Investigación exploratoria:** Los estudios exploratorios buscan indagar sobre un tema poco explorado o que no ha sido abordado, con el objeto de obtener un conocimiento respecto a la materia objeto de investigación.<sup>36</sup>

En el presente trabajo aplicaremos la investigación exploratoria con el objetivo de facilitar al lector información basada en experiencias reales de ejecutivos del sistema bancario privado del cantón Milagro, de esta manera se abordarán temas de importancia y peso en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

**Investigación Descriptiva:** Esta investigación busca conceptos o variables; así como, evaluar diversos aspectos de un universo, con la finalidad de identificar características o establecer propiedades importantes que permitan informar sobre el fenómeno estudiado.<sup>37</sup>

Este tipo de investigación será aplicada puesto que se efectuará un análisis y se planteará puntos de vista desde la perspectiva de investigadores una vez que se cuente con la opinión de ejecutivos de las instituciones bancarias privadas y especialistas en reclutamiento y selección de personal.

**Investigación bibliográfica:** El énfasis de esta investigación es el análisis teórico y conceptual hasta el paso final de la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado, ya se trate de obras, investigaciones anteriores, material inédito, hemerográfico, cartas, historias de vida, documentos legales e inclusive material filmado o grabado.<sup>38</sup>

A través este tipo de investigación se obtendrá información relevante para poder comprender los efectos que provoca en los procesos de reclutamiento y selección de personal y en los aspirantes el desconocimiento de los perfiles de puestos requeridos en las empresas bancarias privadas.

---

<sup>36</sup>(Landeau, 2007)

<sup>37</sup>(Landeau, 2007)

<sup>38</sup>(TOBAR, 2008)

### **Según su contexto:**

**Investigación de campo:** Es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. El trabajo de campo implica la relación directa del investigador con las fuentes de información no documentales.<sup>39</sup>

En el presente trabajo aplicamos este tipo de investigación porque proporcionará datos reales basados en encuestas y entrevistas a fin de obtener una fuente de información directa y fidedigna de los temas a tratarse.

### **Según la orientación temporal**

**Históricas:** Se encarga de describir fenómenos que acontecieron en el pasado basándose en fuentes históricas o documentos. Se basa fundamentalmente en describir los hechos.

**Transversales.:** Describen la situación en un momento dado y no requieren la observación de los sujetos estudiados durante un periodo de tiempo. Este tipo de diseño es adecuado para describir el estado del fenómeno estudiado en un momento determinado. La principal ventaja de este tipo de estudio es que son prácticos, económicos, de rápida ejecución y fácil control.

Según la orientación temporal la presente investigación transversal debido a que la problemática no requirió de una observación permanente y también será histórica puesto que nos basaremos en hechos pasados para fundamentarnos en lo que se refiere a los antecedentes históricos.

---

<sup>39</sup>(FRANCO, 2011)

## **Diseño de la investigación**

**Investigación cuantitativa:** Utiliza recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.<sup>40</sup>

En esta investigación se recolectarán datos e información de personas con conocimiento básico y/o amplio de los temas relacionados con los perfiles de puestos demandados en las empresas bancarias privadas y en qué grado la deficiente difusión de los mismos afecta en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

**Investigación Cualitativa:** Usa recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.<sup>41</sup>

Mediante este tipo de investigación se busca explicar las consecuencias que provoca en los procesos de reclutamiento y selección de personal y en los aspirantes el desconocimiento de los perfiles de puestos requeridos en las empresas bancarias privadas, para de esta manera demostrar la importancia de la difusión de los mismos al mercado de recursos humanos.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la Población**

Para efecto de nuestra investigación la fuente natural la constituye los departamentos de Recursos Humanos de las instituciones del sector bancario privado del cantón Milagro.

---

<sup>40</sup>(Eumed.net: Enciclopedia Virtual, 2012)

<sup>41</sup>(Eumed.net: Enciclopedia Virtual, 2012)

Se efectuaron los contactos pertinentes en cada uno de estos departamentos ubicados en sus matrices principales u oficinas mayores localizadas en la ciudad de Guayaquil., muy a nuestro pesar no nos brindaron la apertura necesaria para solventar las diferentes inquietudes que plantea nuestro tema de investigación.

Conocedores de la importancia que tiene un tema como el planteado en el presente trabajo y tomando una actitud proactiva estructuramos una segunda estrategia y en esta oportunidad acudimos a los ejecutivos a cargo de las instituciones bancarias privadas de cantón milagro, en quienes se pudo apreciar una actitud más asequibles en brindar respuestas a las diferentes interrogantes que se reflejan al momento de realizar esta investigación.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

Nuestro trabajo de investigación no requerirá la determinación de una muestra ya que los autores han tomado la decisión de trabajar con toda la población que la constituyen las diferentes entidades del sector bancario privado que se encuentran laborando en el cantón Milagro y que se mencionan a continuación:

- ✓ Banco del Pacífico
- ✓ Banco de Guayaquil
- ✓ Banco de Pichincha
- ✓ Banco de Machala
- ✓ Banco Bolivariano
- ✓ Banco D' Miro

**Fuente: Superintendencia de Bancos**

### 3.2.3 Tipo de muestra

El presente estudio no cuenta con una muestra definida en vista de que la población conforma todo el tema de estudio a la cual se le aplicó las técnicas utilizadas para obtener la información por medio de la encuesta y entrevista.

## 3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

### 3.3.1 Métodos teóricos

Permiten descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensoperceptual. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción.

**Histórico-Lógico:** Es conocido por muchos que el método histórico estudia la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos en su devenir histórico, mientras que el método lógico investiga las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia.<sup>42</sup>

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia.

---

<sup>42</sup>(BIJARRO, 2007)



**Método Analógico:** Consiste en inferir de la semejanza de algunas características entre dos objetos, la probabilidad de que las características restantes sean también semejantes.<sup>43</sup>

El método analógico se utilizará en nuestra tesis en las comparaciones entre los distintos temas de estudio relacionados con el conocimiento de los perfiles de puestos y la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

### **Método inducción – deducción**

**Método Inductivo.-**Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.<sup>44</sup>

**Método Deductivo.-**Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.<sup>45</sup>

Permitirá realizar un estudio minucioso de cada variable o factor que interviene en nuestro proyecto, analizando las causas del desconocimiento de los perfiles de puestos en las instituciones bancarias privadas.

### **Método analítico-sintético.**

**Analítico.-** Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup>(SALDAÑO, 2010)

<sup>44</sup>(BARTLE, 2011)

<sup>45</sup>(BARTLE, 2011)

<sup>46</sup>(Universidad de Málaga, 2012)

**Sintético.**- “El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades”.<sup>47</sup>

El análisis permitirá comprender de forma práctica la información obtenida por la investigación mediante las encuestas y entrevistas realizadas a los ejecutivos del sector bancario privado y la síntesis permitirá explicar las conclusiones y resultados obtenidos de las verificaciones de las hipótesis.

### **3.3.2 Métodos empíricos**

Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección de la percepción, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. La investigación empírica permite al investigador hacer una serie de investigación referente a su problemática, retomando experiencia de otros autores, para de ahí a partir con su exploración, también conlleva efectuar e análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas.<sup>48</sup>

La investigación empírica permite al investigador hacer una serie de investigación referente a su problemática, retomando experiencia de otros autores, para de ahí a partir con sus exploración, también conlleva efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas.

### **Método de la medición**

Consiste en observar y registrar minuciosamente todo aquello que en el objeto de estudio seleccionado y de acuerdo con la teoría, sea relevante. Los registros obtenidos

---

<sup>47</sup>(Tesis de Investigación, 2011)

<sup>48</sup>(SCRIBD, 2009)

de la medición son datos que se pueden aplicar utilizando operaciones lógico matemáticas, y que pueden pertenecer a la escala nominal, ordinal, de intervalo o de razón. La información así obtenida puede ser de carácter cualitativo y cuantitativo.<sup>49</sup>

En este tipo de método se hace referencia en darle a la información un valor numérico en determinado tramos del tema de investigación, evaluarlo y darle una representación grafica para mayor comprensión del lector, utilizando los procedimientos estadísticos necesarios para el desarrollo del tema de estudio que se está investigando, estudiando para lograr obtener la información real de los acontecimientos.

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

Como técnica de investigación complementaria tenemos:

#### **La encuesta**

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.<sup>50</sup>

En la presente tesis se han seleccionado las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación para la comprobación de las hipótesis planteadas.

---

<sup>49</sup>(Universidad Nacional de Colombia, 2007)

<sup>50</sup>(PUENTE, 2009)

## **La entrevista**

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunica.<sup>51</sup>

Para efectos de obtener una información verídica e importante para el análisis que nos lleva al planteamiento de estrategias que darán solución al problema planteado, realizaremos entrevistas a especialistas en reclutamiento y selección de personal.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Para el procesamiento de la información conseguida mediante la encuesta se lo realizará mediante el programa Microsoft Excel en el cual se tabulará la información, se utilizara gráficos de barras para representar cada una de las preguntas, con su respectiva interpretación o análisis. El diseño de los cuadros estadísticos tendrá su respectiva numeración, índice y pie de página, con el propósito de mejorar la calidad, diseño y presentación de los resultados de forma eficiente para fortalecer lo más relevante del estudio.

---

<sup>51</sup>(Universidad de Málaga, 2012)

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Como integrantes de una comunidad los autores del presente trabajo de investigación aspiramos a lograr una sinergia con la información y experiencias obtenidas en la asimilación de nuestros procesos universitarios y el existente en el ámbito laboral ya que prestamos nuestros servicios a instituciones bancarias que tienen presencia en nuestro cantón Milagro. Fueron varias las inquietudes que se generaron previamente pero consideramos oportuno y de alto impacto para el Mercado de Recursos Humanos y el Mercado Laboral, el estudio del impacto que tendría en ellos si optimizan sobre todos los procesos de reclutamiento y de la selección de personal.

Resulta paradójico conocer como los estudiantes o aspirantes a participar en procesos de reclutamiento y de selección de personas a cubrir una vacante no logran ni siquiera en determinados momentos superar una primera y básica etapa y las empresas paralelamente manifiestan su preocupación por la falta de aspirantes con los perfiles necesarios, generando una lógica consecuencia de inexistencia de bases de datos de aspirantes calificados.

Definitivamente existen barreras que impiden lograr una optimización de recursos tanto de los aspirantes como de la organizaciones que son materia de este estudio, nuestras experiencias tanto en la Universidad como en el campo laboral durante nuestra

trayectoria nos generaron interrogantes respecto del aprovechamiento del talento humano por parte de los interesados y su proyección basada en un plan estratégico personal que los oriente a aprovechar y secuenciar su capacitación en función de un claro objetivo, pero esto se obstaculiza porque no cuentan con información técnica, veraz, relevante, puntual que le facilite el derrotero a seguir.

Si bien es cierto las empresas aportan a la sociedad ofreciendo plazas de trabajos e integrando a sus filas a talentos humanos, consideramos que en nuestro cantón se puede aprovechar de mejor manera este proceso y buscar un aporte a lo mencionado en el párrafo anterior, debido que las organizaciones si mostraran una mayor apertura para filtrar al Mercado de Recursos Humanos sus necesidades, serían beneficiadas con una lógica consecuencia que sería la calidad en la base de datos a trabajar, una alternativa podría constituirse en proporcionar a determinados estamentos de la sociedad, información sobre los perfiles, características, competencias, etc., que deberían reunir los potenciales aspirantes para cubrir una posición existente disponible en estas organizaciones. Los aspirantes en algunos casos, estudiantes universitarios al conocer puntualmente lo que las empresas requieren, inmediatamente canalizarían sus esfuerzos o recursos a fortalecer sus competencias para satisfacer las requeridas así como otros requisitos planteados en los requerimientos proporcionados y en otras situaciones inclusive otras personas asimilarían como real la imposibilidad de aspirar a una posición porque no cuentan con determinados requisitos o no pueden satisfacer varias competencias necesarias, no afectando su motivación porque aceptan como una realidad y por el contrario inician un nuevo proceso para cubrir o aspirar a otra posición, eliminando de esta manera una expectativa y sincerando su situación actual e inclusive les permiten superar paradigmas errados como que solo la apariencia física o el haber obtenido un nivel académico le brinda la seguridad para obtener un empleo.

El presente trabajo se circunscribe al área del sector bancario privado del cantón Milagro para conocer desde la perspectiva del sector laboral sobre la importancia que

tiene tanto para el mercado de recursos humanos como para el laboral, la difusión y conocimiento de los perfiles de puestos requeridos en este tipo de empresas.

De manera general estimamos que los aspirantes a integrar el mercado laboral en algunos casos manifiestan limitaciones o desconocimiento con temas relacionados con el marketing personal, competencias y la elaboración de un plan estratégico personal, que los lleve desde la ratificación de la determinación de sus carreras en la universidad e inclusive hasta las empresas donde ellos aspiran ser parte.

Lo expuesto anteriormente genera en nosotras inquietudes que dan origen a la necesidad de estructurar un grupo de preguntas que son canalizadas a la población de ejecutivos del sector bancario privado del cantón.

## **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

### **4.2.1 Encuesta**

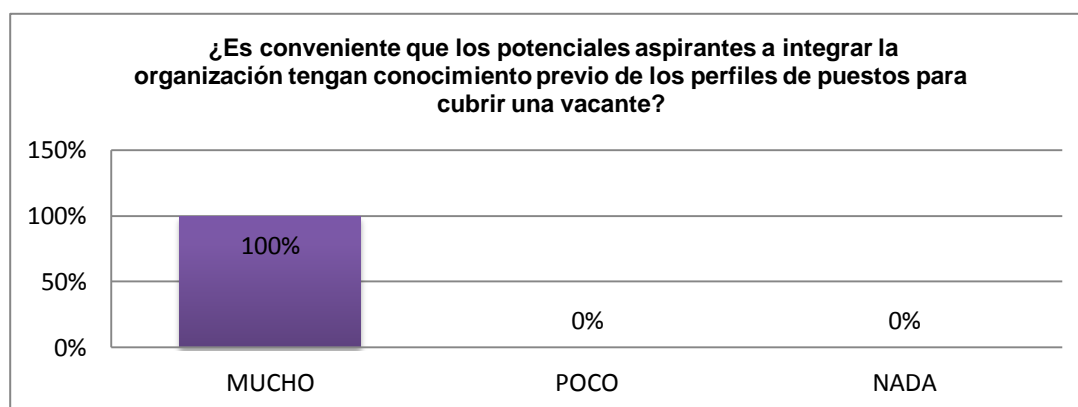
A fin de obtener información sobre el uso y aprovechamiento del conocimiento de los perfiles de puestos requeridos por las instituciones bancarias privadas se realizó una encuesta a los diferentes gerentes de las Instituciones Financieras Privadas del cantón Milagro.

**Pregunta 1.-** ¿Es conveniente que los potenciales aspirantes a integrar la organización tengan conocimiento previo de los perfiles de puestos para cubrir una vacante?

**Cuadro 2.** Nivel de importancia del previo conocimiento de los perfiles de puestos por parte de los potenciales aspirantes a cubrir una vacante.

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUCHO	6	100%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Karla Barrera y Rosa Guamán.



**Figura 1.** Representación gráfica del nivel de importancia del previo conocimiento de los perfiles de puestos por parte de los potenciales aspirantes a cubrir una vacante.

### Análisis

Como resultado de esta primera pregunta con satisfacción determinamos que de la población analizada el 100% manifiesta que los potenciales aspirantes a integrar la organización deben tener conocimiento previo de los perfiles de puestos para cubrir una vacante.

Lo expuesto anteriormente nos demuestra que los ejecutivos del sector bancario privado de Milagro consideran que es de vital importancia que los potenciales aspirantes conozcan previamente los perfiles de puestos a cubrir, conocimiento que se tornaría en un decisivo aporte para lograr optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

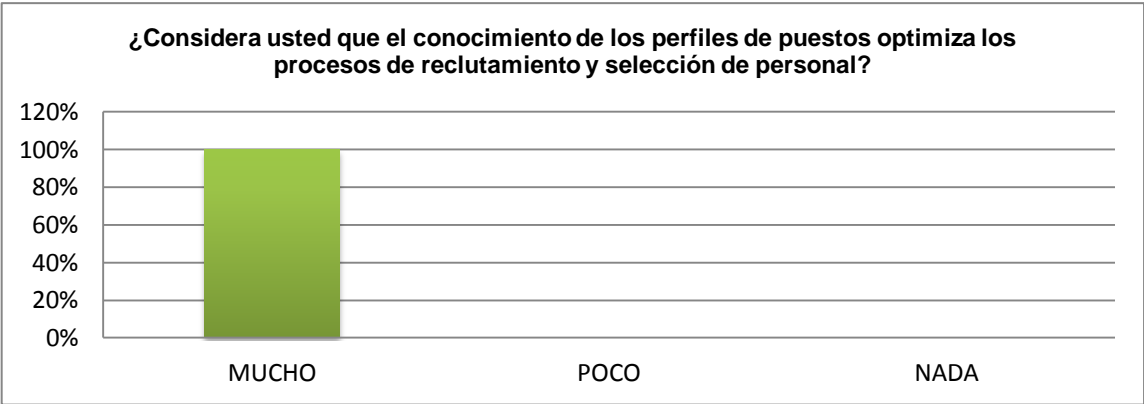


**Pregunta 2.-** ¿Considera usted que el conocimiento de los perfiles de puestos optimiza los procesos de reclutamiento y selección de personal?

**Cuadro 3.-**Trascendencia que tiene el conocimiento de los perfiles de puestos para la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUCHO	6	100%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Karla Barrera y Rosa Guamán.



**Figura 2.** Representación gráfica de la trascendencia que tiene el conocimiento de los perfiles de puestos para la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

**Análisis**

El 100% de la población encuestada estiman que el conocimiento de los perfiles de puestos optimiza los procesos de reclutamiento y selección de personal.

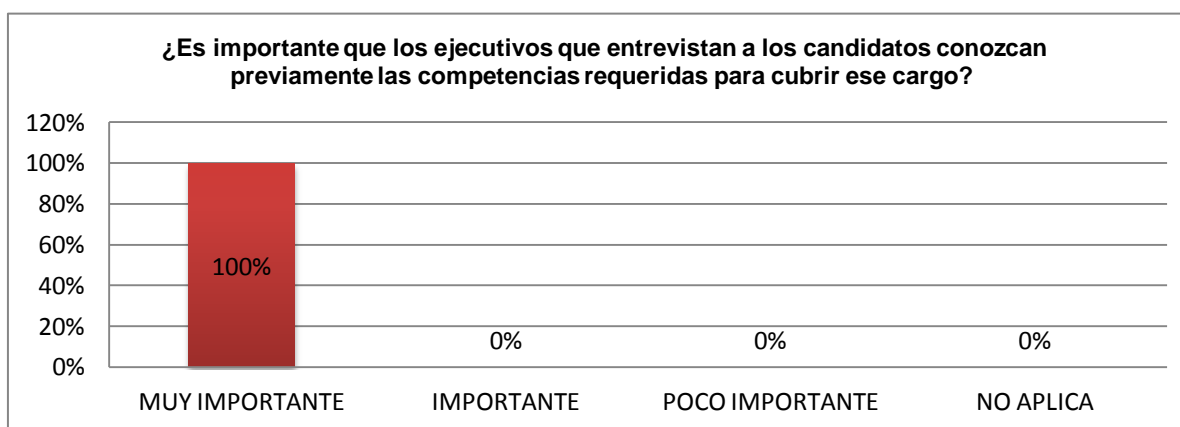
Esto se constituye en un respaldo que tiene como soporte la experiencia de los ejecutivos que en su trayectoria han podido apreciar cómo el desconocimiento de los perfiles de puesto por parte de los aspirantes limitan los procesos de reclutamiento y selección de personal.

**Pregunta 3.-** ¿Es importante que los ejecutivos que entrevistan a los candidatos conozcan previamente las competencias requeridas para cubrir ese cargo?

**Cuadro 4.-** Grado de importancia que tiene para los ejecutivos conocer previamente las competencias requeridas para cubrir un cargo.

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	6	100%
IMPORTANTE	0	0%
POCO IMPORTANTE	0	0%
NO APLICA	0	0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Karla Barrera y Rosa Guamán.



**Figura 3.** Representación gráfica del grado de importancia que tiene para los ejecutivos conocer previamente las competencias requeridas para cubrir un cargo.

### Análisis

El 100% de los encuestados opinan que es muy importante que los ejecutivos que entrevistan a los candidatos conozcan previamente las competencias requeridas para cubrir un determinado cargo.

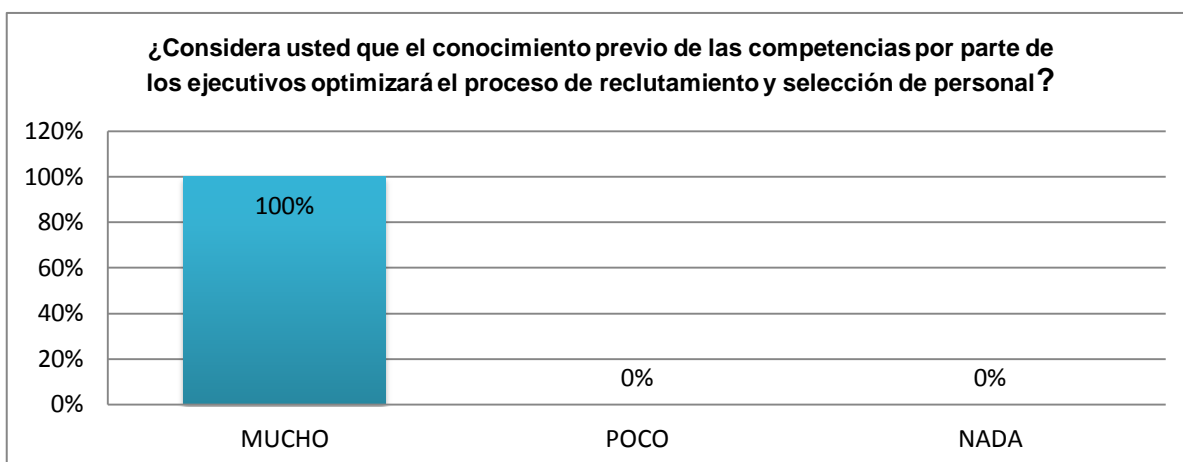
Si los ejecutivos tienen la responsabilidad de efectuar las entrevistas finales en algunos casos deberían conocer a profundidad las competencias que se aspiran que el aspirante tenga para satisfacer un puesto probabilidad de seleccionar al colaborador idóneo sería mayor.

**Pregunta 4.-** ¿Considera usted que el conocimiento previo de las competencias por parte de los ejecutivos optimizará el proceso de reclutamiento y selección de personal?

**Cuadro 5.-** Influencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal el conocimiento previo de las competencias por parte de los ejecutivos.

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUCHO	6	100%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Karla Barrera y Rosa Guamán.



**Figura 4.** Representación gráfica de la influencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal el conocimiento previo de las competencias por parte de los ejecutivos.

### Análisis

El 100% de los ejecutivos encuestados consideran que la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal se lograría si ellos conocen previamente las competencias, cabe mencionar que esta respuesta guarda relación estrecha con la anteriormente analizada.

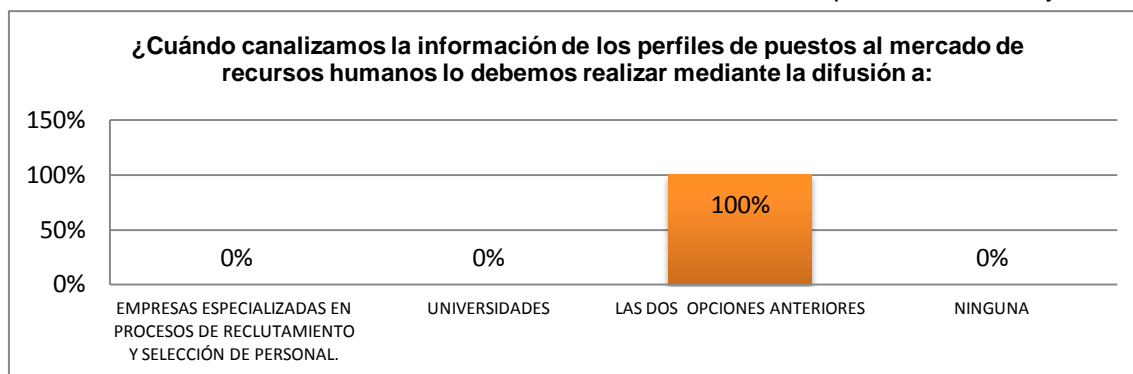
Esto nos permite saber que los encuestados asimilan de manera positiva e importante que se los prepare e informe adecuadamente acerca de los perfiles que existen en las organizaciones para conseguir el perfecto desarrollo de una entrevista, cuyo objetivo es determinar si el aspirante es o no el adecuado para determinada posición.

**Pregunta 5.-** Cuándo canalizamos la información de los perfiles de puestos al mercado de recursos humanos lo debemos realizar mediante la difusión a:

**Cuadro 6.-**Identificación del vínculo difusor de la información de los perfiles de puestos al mercado de recursos humanos.

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.	0	0%
UNIVERSIDADES	0	0%
LAS DOS OPCIONES ANTERIORES	6	100%
NINGUNA	0	0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada por Karla Barrera y Rosa Guamán.



**Figura 5.** Representación gráfica de la identificación del vínculo difusor de la información de los perfiles de puestos al mercado de recursos humanos.

### Análisis

El 100% de las personas encuestadas considera que si la información sobre los perfiles de puestos se canaliza, se lo debería hacer a las empresas especializadas en procesos de reclutamiento y selección de personal y a las universidades.

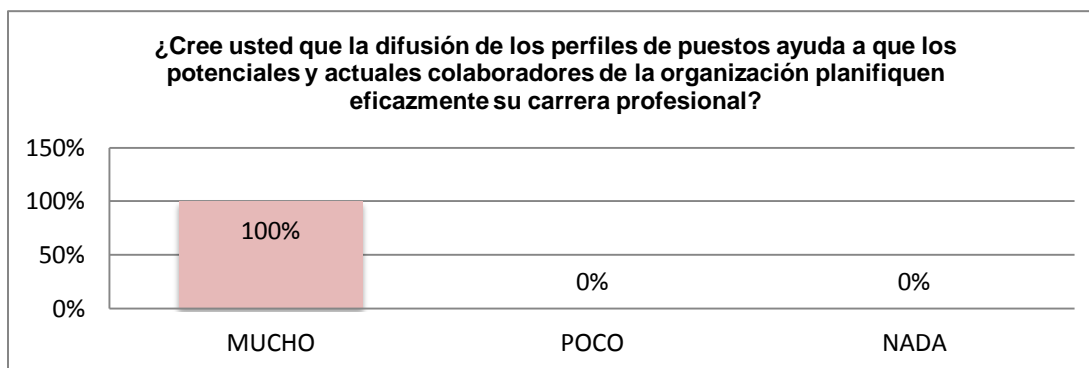
Cuando existan la herramienta y el vínculo difusor de esta información entre el mercado de recursos humanos y el mercado laboral tanto las instituciones financieras y los aspirantes podrán emplear de manera correcta los recursos necesarios para optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Resulta interesante conocer la percepción de los ejecutivos respecto del rol de las universidades ya no solo capacitando sino también como un puente de información para aportar al mercado de recursos humanos y al mercado laboral.

**Pregunta 6.-** ¿Cree usted que la difusión de los perfiles de puestos ayuda a que los potenciales y actuales colaboradores de la organización planifiquen eficazmente su carrera profesional?

**Cuadro 7.-** Encuesta realizada para establecer la influencia de la difusión de los perfiles de puestos en la planificación eficaz de una carrera profesional de los potenciales y actuales colaboradores de una organización.

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUCHO	6	100%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Karla Barrera y Rosa Guamán.



**Figura 6.** Representación gráfica sobre la influencia de la difusión de los perfiles de puestos en la planificación eficaz de una carrera profesional de los potenciales y actuales colaboradores de una organización.

### Análisis

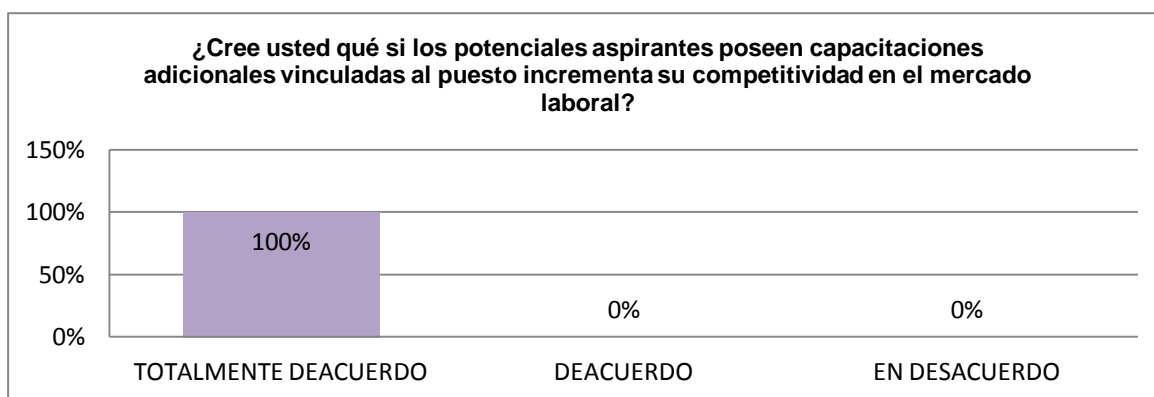
El 100% de los encuestados opina que los potenciales y actuales colaboradores de sus empresas aportarían una planificación eficaz de su carrera profesional si existe la difusión adecuada de los perfiles de puestos. Un colaborador que posea conocimiento acerca de los requerimientos internos que tenga la institución podrá direccionar de mejor manera su desarrollo profesional. Los entrevistados con sus respuestas brindan un claro mensaje a los potenciales aspirantes y actuales colaboradores de las instituciones a efecto de trabajar en lo que concierne a su preparación extracurricular, desarrollo de competencia y habilidades, que estén directamente relacionadas con los perfiles requeridos en los puestos dentro de la organización.

**Pregunta 7.-** ¿Cree usted que si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto incrementa su competitividad en el mercado laboral?

**Cuadro 8.-** Encuesta realizada para determinar la influencia en la competitividad dentro del mercado laboral si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto a cubrir.

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	100%
DE ACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Karla Barrera y Rosa Guamán.



**Figura 7.** Representación gráfica sobre la influencia en la competitividad dentro del mercado laboral si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto a cubrir.

### Análisis

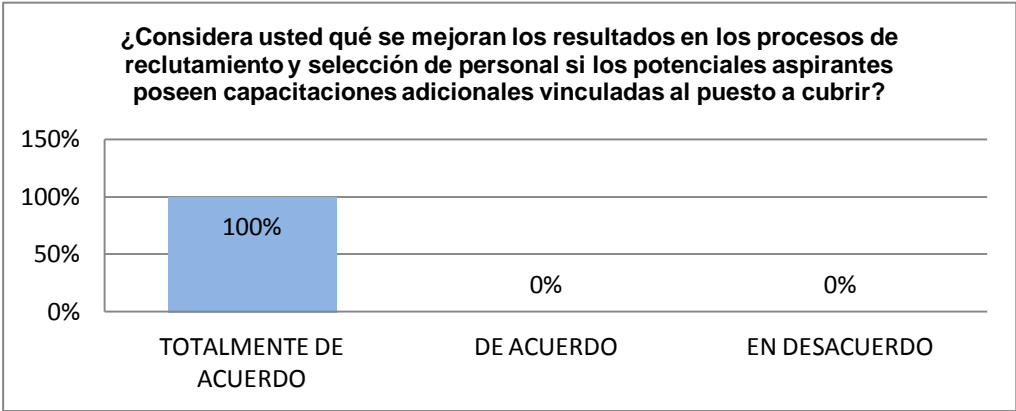
El 100% de los encuestados opinan que un aspirante que posea capacitaciones adicionales vinculadas al puesto aspirado incrementa su competitividad en el mercado laboral. Los ejecutivos consideran que un aspirante que se preocupa por obtener y conocer información del sector empresarial al que está aplicando tiene una mayor probabilidad de éxito en los procesos de selección de personal y a su vez creen que es muy importante que un individuo que aplica a una vacante se prepare previamente adquiriendo conocimiento relacionado a las funciones que requiere desempeñar un determinado cargo. Se debe considerar que estas capacitaciones se convierten en una oportunidad, que al ser asimiladas se constituyen en una fortaleza para los aspirantes.

**Pregunta 8.-** ¿Considera usted que se mejoran los resultados en los procesos de reclutamiento y selección de personal si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto a cubrir?

**Cuadro 9.-** Encuesta realizada para determinar el nivel de influencia que tiene en el mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto a cubrir.

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	100%
DE ACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Karla Barrera y Rosa Guamán.



**Figura 8.** Representación gráfica sobre el nivel de influencia que tiene en el mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto a cubrir.

**Análisis**

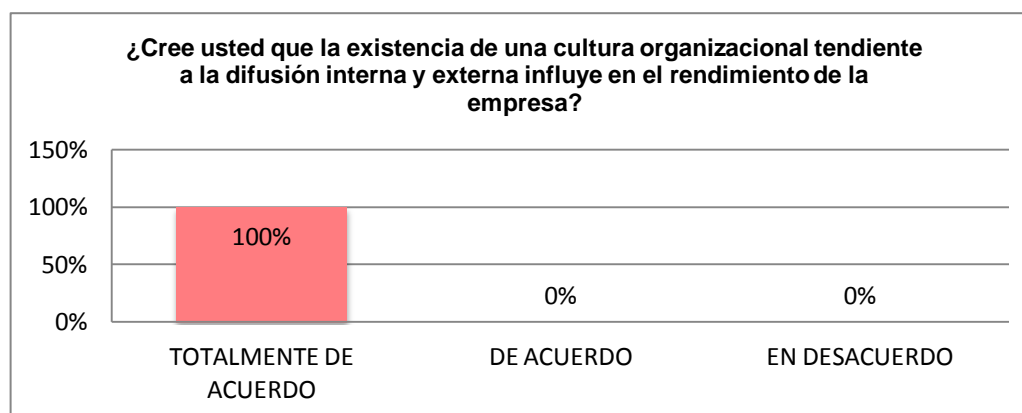
El 100% de los ejecutivos están totalmente de acuerdo que si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto a cubrir se obtienen mejores resultados en los procesos de reclutamiento y selección de personal, porque al seleccionar a un individuo que posea estas capacitaciones facilita el desempeño de las funciones a realizar en el puesto y a su vez se optimiza recursos para los empresarios.

**Pregunta 9.-** ¿Cree usted que la existencia de una cultura organizacional tendiente a la difusión interna y externa influye en el rendimiento de la empresa?

**Cuadro 10.-** Encuesta realizada para determinar la influencia en el rendimiento empresarial cuando existe una cultura organizacional tendiente a la difusión interna y externa.

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	100%
DE ACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Karla Barrera y Rosa Guamán.



**Figura 9.** Representación gráfica sobre la influencia en el rendimiento empresarial cuando existe una cultura organizacional tendiente a la difusión interna y externa.

## Análisis

El 100% de los encuestados consideran que el rendimiento empresarial mejora si existe una cultura organizacional tendiente a la difusión interna y externa, ya que de existir esta comunicación entre los potenciales y los actuales colaboradores, la administración de las instituciones invertiría sus esfuerzos en conseguir calidad y no cantidad de talento humano.

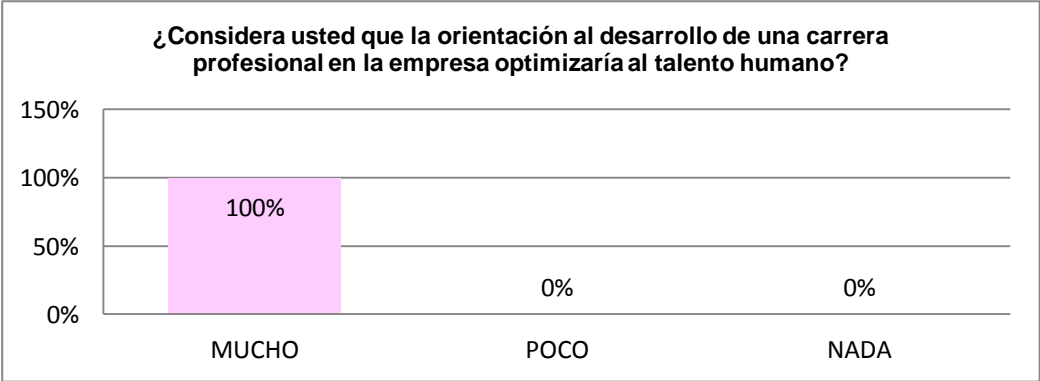


**Pregunta 10.-** ¿Considera usted que la orientación al desarrollo de una carrera profesional en la empresa optimizaría al talento humano?

**Cuadro 11.-** Encuesta realizada para determinar la influencia de la orientación al desarrollo de una carrera profesional en la optimización del talento humano.

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUCHO	6	100%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Karla Barrera y Rosa Guamán.



**Figura 10.** Representación gráfica sobre la influencia de la orientación al desarrollo de una carrera profesional en la optimización del talento humano.

**Análisis**

El 100% de los directivos opinan que si existe una orientación al desarrollo de una carrera profesional en la empresa se lograría optimizar el talento humano. Si los potenciales y actuales colaboradores son correctamente orientados en su crecimiento profesional sabrán con precisión en qué áreas de conocimiento prepararse para lograr escalar jerárquicamente dentro de la empresa, al mismo tiempo la entidad se vería beneficiada porque su talento humano estaría aprovechando competencias en pro del rendimiento empresarial. Todo esto vinculado con un plan de carrera estratégico personal que deberían tener los diferentes integrantes de una organización que se aspira guarde un estrecho vínculo con la política de la empresa respecto del crecimiento profesional de sus colaboradores.

#### **4.2.2 Entrevista a Expertos**

Hemos considerado fortalecer el trabajo realizado mediante un acercamiento a un grupo de especialistas con un amplio conocimiento en reclutamiento y selección de personal relacionado o vinculado con nuestra zona de influencia.

Con el claro propósito de validar o no la información obtenida en la encuesta se estructuró una batería de preguntas que fueron parte o herramienta fundamental de la entrevista realizada a los siguientes expertos:

- Eco. Rodolfo Robles: Gerente del Departamento de Recursos Humanos Pronaca.
- Psc. Industrial. Roberto Ojeda: Analista de selección de personal de la CIA. Valdez.
- Psc. Industrial. Alexandra Solórzano: Analista de Selección de personal de Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A.

#### **PREGUNTAS REALIZADAS A ESPECIALISTAS:**

- 1. ¿Considera usted que los potenciales aspirantes a integrar una organización tendrían una mayor probabilidad de éxito en su propósito si conocieran de manera precisa los perfiles de puesto a cubrir?**

Los expertos respecto de esta pregunta coinciden de manera unánime que es importante que los aspirantes a integrar una organización conozcan de manera previa y precisa el perfil del puesto a cubrir ya que en él se detalla de forma específica la educación formal, competencias, características personales y profesionales y experiencia necesaria en determinados cargos. De esta manera el aspirante conociendo las condiciones a las que se va a someter, concentraría sus esfuerzos y recursos en prepararse para satisfacer los requerimientos del mercado laboral.

El Eco. Enrique Robles considera que *el perfil de un cargo es una herramienta muy útil en la administración de Recursos Humanos, puesto que es allí donde se resume la razón de ser del puesto.*

La respuesta a esta pregunta se ratifica con los resultados de las preguntas 1 y 2 de la encuesta realizada a los directivos del sector bancario privado del cantón Milagro, en las que se obtuvo un cien por ciento de certeza en que si los potenciales aspirantes a integrar una organización conocen los perfiles de puesto ayuda a lograr la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

**2. ¿Considera usted que es importante que los ejecutivos responsables del área donde será asignado un colaborador sea parte del proceso de selección a través de una entrevista para la cual debe estar capacitado con información de los perfiles de puestos requeridos?**

Como resultado de las entrevistas en ésta pregunta los especialistas consideran que es vital que el que va ser el jefe inmediato sea parte también del proceso de selección porque va ser él quien proveerá conocimientos al nuevo colaborador y además es quien tiene mayor conocimiento con respecto a su área y los factores críticos del desempeño. Como consecuencia a lo antes mencionado es indispensable que el entrevistado demuestre ante el que va a ser su jefe que tiene el potencial, las habilidades, y la actitud para poder desempeñarse eficazmente.

Psc. Alexandra Solórzano menciona *que determinadas oportunidades no solo es cuestión de cumplir con las competencias, sino también es cuestión de química o la confianza que se genere entre ambos, durante la entrevista esto ayuda a que el entrevistador además de conocer sus características técnicas también asimile sus características humanas e inclusive conceptuales.*

La respuesta a esta pregunta de la entrevista se ratifica con los resultados de las preguntas 3 y 4 de la encuesta realizada a los directivos de las entidades bancarias

en las que se obtuvo un cien por ciento de certeza de que los ejecutivos responsables del área donde va a ser asignado un colaborador deben ser parte del proceso de selección teniendo conocimiento previo de las competencias requeridas para un determinado cargo. Adicionalmente Alexandra Solórzano expresa “Si se cumple con lo antes mencionado, las empresas obtendrían mejores resultados en los procesos de reclutamiento y selección de personal”.

**3. ¿Adicionalmente se debería difundir la información de los perfiles de puestos requeridos a las universidades y no limitar esta información a las empresas especializadas en reclutamiento y selección de personal?**

Los especialistas opinan que se debe difundir los perfiles de puestos a las universidades ya que estas son una gran fuente de reclutamiento que es de mucho beneficio para la empresa. Además de esta manera se crearía un vínculo entre el mercado laboral y el mercado de recurso humano teniendo como puente a la universidad.

El Psc. Roberto Ojeda opina que *en algunos casos los estudiantes acuden a las empresas con expectativas que les parecen inalcanzables cumplir pero que aun así aplican para cubrir un determinado cargo.*

La respuesta a esta pregunta se ratifica con los resultados de las preguntas 5 y 6 de la encuesta realizada a los directivos de las entidades bancarias en las que se obtuvo un cien por ciento de certeza de que los perfiles de puestos deben ser difundidos no solo a las empresas especializadas en reclutamiento y selección de personal sino también se lo debe hacer a las universidades ya que estas son una importante fuente de talento humano. Además si esta información llega a los estudiantes, estos podrán planificar eficazmente el desarrollo de su carrera profesional.

Agrada apreciar como las empresas no solo consideran a las organizaciones especialidad en reclutamiento y selección de personal como una única fuente sino que las universidades están abarcando este nuevo rol.

Respecto a los que menciona el psicólogo Roberto Ojeda deberíamos interpretar que una calidad de información por parte de las empresas hacia las universidades no solo cumple los objetivos anteriormente mencionados sino que inclusive permite que determinados aspirantes eliminen sus paradigmas que pueden en determinado momento no estar ajustados a la realidad.

**4. ¿Considera usted que un potencial aspirante pueda optimizar la estructuración de un plan estratégico de capacitaciones paralelas adicionales a las obtenidas en la universidad si conoce previamente los perfiles de puesto de las vacantes a cubrir?**

De acuerdo a la entrevista realizada a los especialistas se confirma que un aspirante que conoce el perfil del puesto a cubrir puede estructurar y optimizar un plan estratégico de capacitaciones porque además de los conocimientos que obtiene en la universidad, puede tomar una capacitación paralela, la cual lo puede especializar brindándole una ventaja competitiva y convirtiéndose en un talento humano más atractivo para las empresas.

El Eco. Enrique Robles opina que ha existido y existe una brecha entre los requerimientos establecidos en los perfiles de cargo y los actuales conocimientos que tiene el aspirante. Por eso es importante que un estudiante tenga bien establecido sus objetivos profesionales para trabajar en la consecución de los mismos.

La respuesta a esta pregunta se ratifica con los resultados obtenidos en las preguntas 7 y 8 de la encuesta realizada a los directivos de las entidades bancarias en las que se obtuvo un cien por ciento de certeza de que si los potenciales

aspirantes poseen capacitaciones paralelas adicionales vinculadas al puesto a cubrir aumenta su competitividad laboral y por ende mejora los resultados de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas. Si un aspirante conoce los perfiles de puesto requeridos puede planificar, dosificar, concentrar sus esfuerzos y recursos en realizar capacitaciones que le serán de vital importancia al momento de aplicar para una vacante.

**5. ¿El establecimiento de una política de difusión interna y externa de los perfiles de puestos para desarrollar carrera en la organización se mejora si generamos previamente una cultura organizacional que la propenda?**

Los expertos mencionan que la existencia de una cultura que propenda a la difusión interna y externa de los perfiles de puestos incide directa y positivamente en los colaboradores para que se proyecten sustentando o enriqueciendo su plan estratégico personal.

La Psc. Alexandra Solórzano comentó que una institución que si tiene este plan de desarrollo de carrera puede hacer uso de los recursos tecnológicos, mediante el uso de una hoja de intranet, que dé a conocer cuáles son las probabilidades de ese colaborador de aspirar a una mejor posición y que esa persona conozca que es lo que tiene que hacer para encaminarse a determinada posición.

La respuesta a esta pregunta se ratifica con los resultados de las preguntas 9 y 10 de la encuesta realizada a los directivos de las entidades bancarias en las que se obtuvo un cien por ciento de certeza al ser consultado, sobre la existencia de una cultura organizacional tendiente a la difusión interna y externa y si esta influye en el rendimiento de la empresa, como se puede apreciar que es necesario que la organización se genere una cultura organizacional vinculada con estos elementos de difusión.

### 4.3 RESULTADOS

La información proporcionada por parte de los ejecutivos de las diferentes Instituciones bancarias privadas del cantón Milagro, permite extraer valiosos datos informativos relevantes al trabajo investigativo realizado.

La experiencia laboral de los directivos en la administración de personas y procesos de reclutamiento y selección de personal en las entidades bancarias privadas nos han permitido llegar a la conclusión que indudablemente el conocimiento previo de los perfiles de puestos por parte de los potenciales aspirantes que integrantes del mercado de Recursos Humanos generan la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal, es por tal motivo que se sugiere el uso y aprovechamiento del mismo para la consecución de los objetivos planteados.

Entre los resultados de las encuestas también se pudo comprobar que el total de la población analizada, esto es el 100%, considera que la difusión al mercado de Recursos Humanos de los perfiles requeridos en los puestos permite que los potenciales aspirantes cuenten con una mayor probabilidad de éxito en los procesos de reclutamiento y selección de personal e inclusive una vez logrado su objetivo de inserción laboral cuenten con un argumento de suma importancia para proyectar su carrera profesional dentro de una organización.

Los integrantes del mercado de Recursos Humanos inician la estructuración de su carrera profesional al tomar una decisión sobre su desarrollo académico que lo asimilan en las Universidades, por ende, nos vimos en la necesidad de consultar a los directivos de las instituciones bancarias encuestadas y a los especialistas entrevistados sobre su opinión de otro medio idóneo, adicional a los tradicionales, de difusión de los perfiles de puestos requeridos en las entidades bancarias privadas de Milagro, obteniendo como respuesta que este tipo de información no se la debe limitar a las empresas especializadas en reclutamiento y selección de personal sino también debe ser difundida a las universidades ya que son estas unas de las principales fuentes que generan talento humano y se constituyen en una oportunidad para el Mercado Laboral.

Además se pudo constatar que el cien por ciento de los directivos consideran que la existencia de una cultura organizacional tendiente a la difusión externa e interna de los perfiles de puestos logra la optimización del talento humano en la empresa y de los potenciales aspirantes, en referencia a lo pronunciado por varios de los expertos entrevistados, tanto el Eco. Enrique Robles y la Psc. Alexandra Solórzano coinciden en manifestar que la existencia de este tipo de cultura organizacional influye directa y positivamente en los colaboradores para que estructuren eficazmente su plan estratégico personal.

Es de conocimiento general que determinadas empresas y entre estas algunas de sector financiero al momento de aplicar el reclutamiento interno de personal realizan procesos de difusión utilizando medios como el correo electrónico o los sistemas de intranet del área de Recursos Humanos, carteleras instaladas en lugares estratégicos como los comedores o centros obligados de concentración de los colaboradores, esto lo complementan enunciando las competencias mínimas aspiradas por la empresa que debe tener un candidato para satisfacer el perfil solicitado para cubrir un cargo o posición, es lógico asimilar que esto se lo efectúa para que las partes interesadas impulsen el fortalecimiento de su perfil profesional.

En el presente trabajo de investigación se buscó comprobar que si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones paralelas adicionales vinculadas con el puesto a cubrir se obtendrían mejores niveles de resultados en los procesos de selección de personal, logrando una respuesta positiva en un 100 % por parte de la población analizada para ratificar la inquietud planteada. Las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas se convalidan con la opinión de los expertos, manifestando respecto a esto el Eco. Enrique Robles menciona que en algunas oportunidades se observa una brecha entre lo que requieren las empresas en la formación de sus futuros colaboradores y lo que estos reciben en las aulas universitarias, esta situación que al ser detectada por los estudiantes genera inquietudes e incertidumbre que luego de aplicar en algunos casos un FODA personal determinan las competencias a mejorar o



desarrollar para esto resulta necesario la búsqueda de capacitación paralela, citando en el caso de la Universidad Estatal de Milagro, el CAC o centro de aprendizaje continuo. Cabe mencionar que el cien por ciento de los directivos encuestados afirman que si ellos conocen las competencias requeridas para determinados puestos les permite agilizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, puesto que mientras tengan mayor conocimientos sobre los perfiles de puestos requeridos en sus empresas mayor será la probabilidad de escoger al candidato idóneo.

Aportando con la opinión de los expertos, la Psc. Alexandra Solórzano menciona que en determinadas ocasiones no es suficiente poseer las competencias requeridas sino también crear un ambiente que propenda la generación de confianza entre el entrevistador y el entrevistado durante la entrevista laboral. Esto ayuda a que el directivo además de asimilar las características técnicas del aspirante también conozca sus características humanas y conceptuales.

#### 4.4 HIPÓTESIS Y VERIFICACIÓN

**Cuadro 12.- Hipótesis y verificación**

HIPOTESIS	VERIFICACION
<p>El uso y aprovechamiento del conocimiento de los perfiles de puestos por parte de los potenciales aspirantes integrantes del mercado de recursos humanos, genera la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas bancarias privadas del cantón Milagro.</p>	<p><b>¿Es conveniente que los potenciales aspirantes a integrar la organización tengan conocimiento previo de los perfiles de puestos para cubrir una vacante? ¿Considera usted que el conocimiento de los perfiles de puestos optimiza los procesos de reclutamiento y selección de personal?</b>                      Considerando las respuestas obtenidas mediante las encuestas y la opinión de los expertos podemos verificar que el uso y aprovechamiento del conocimiento de los perfiles de puestos por parte de los potenciales aspirantes genera la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas bancarias privadas del cantón Milagro.</p>
<p>La difusión al Mercado de Recursos Humanos de los perfiles requeridos en los puestos permite el desarrollo de una carrera profesional de los potenciales aspirantes.</p>	<p><b>¿Cuándo canalizamos la información de los perfiles de puestos al mercado de recursos humanos lo debemos realizar mediante la difusión a: Empresas especializadas de reclutamiento y selección de personal-Universidades-las dos opciones anteriores? ¿Cree usted que la difusión de los perfiles de puestos ayuda a que los potenciales y actuales colaboradores de la organización planifiquen eficazmente su carrera profesional?</b>                      Se confirma que una difusión al Mercado de Recursos humanos de los perfiles requeridos en los puestos permite el desarrollo de una carrera profesional, esto se lo valida con los resultado de la encuesta realizada a los ejecutivos del Sector Bancario analizado y a los especialistas consultados.</p>
<p>La existencia de una cultura organizacional tendiente a la difusión externa e interna de los perfiles de puestos logra la optimización del talento humano en la empresa y de los potenciales aspirantes.</p>	<p><b>¿Cree usted que la existencia de una cultura organizacional tendiente a la difusión interna y externa influye en el rendimiento de la empresa? ¿Considera usted que la orientación al desarrollo de una carrera profesional en la empresa optimizaría al talento humano?</b>                      Es importante la existencia de una cultura organizacional tendiente a la difusión externa e interna de los perfiles de puestos porque logra la optimización del talento humano de la empresa y de los potenciales aspirantes, esto fue comprobado con los resultados de la encuesta a los ejecutivos del sector bancario privado del cantón Milagro así como los especialistas entrevistados.</p>
<p>Se obtiene mejores niveles de resultados en los procesos de Reclutamiento y Selección de personal cuando los potenciales aspirantes posee capacitaciones paralelas adicionales vinculadas con el puesto a cubrir.</p>	<p><b>¿Cree usted qué si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto incrementa su competitividad en el mercado laboral? ¿Considera usted qué se mejoran los resultados en los procesos de reclutamiento y selección de personal si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto a cubrir?</b> Según la opinión de los ejecutivos encuestados y los especialistas entrevistados se mejoran los resultados en los procesos de reclutamiento y selección de personal si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas con el puesto a cubrir.</p>
<p>El conocimiento de las competencias requeridas por parte de los directivos del sector bancario privado del cantón Milagro facilitan sus los procesos de reclutamiento y selección de personal</p>	<p><b>¿Es importante que los ejecutivos que entrevistan a los candidatos conozcan previamente las competencias requeridas para cubrir ese cargo? ¿Considera usted que el conocimiento previo de las competencias por parte de los ejecutivos optimizará el proceso de reclutamiento y selección de personal?</b> Efectivamente el conocimiento de las competencias requeridas por parte de los directivos del sector bancario privado del Cantón Milagro facilitan los procesos de reclutamiento y selección de personal, esto se lo valida con los resultados de la encuesta e inclusive los especialistas consideran que el ejecutivo optimiza aun más la efectividad de la entrevista de selección.</p>

Fuente: Verificación de hipótesis realizada por Karla Barrera y Rosa Guamán.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Estructuración de estrategias que permitan el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal en el sector bancario privado del cantón Milagro a través de una difusión externa e interna de los perfiles de puestos requeridos.

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

Como le hemos planteado en los capítulos anteriores nuestra inquietud que generó este proceso de investigación es la de aportar para que las instituciones bancarias privadas ubicadas en el cantón Milagro fortalezcan los procesos de reclutamiento y selección de personal logrando un mejor resultado en los mismos, estimando que si se brinda adecuadamente una difusión de los perfiles de puestos a los potenciales interesados, estos lograrán un proceso con una mayor eficacia al momento de cubrir la vacante existente.

Como hemos podido apreciar los resultados de la encuesta aplicada al presente trabajo nos permite conocer como resulta necesaria la existencia de un puente que implique difusión desde el mercado laboral hacia el mercado de Recursos Humanos, esto inclusive fue validado por los especialistas quienes concuerdan con la información obtenida en la encuesta, esto se vincula con las validaciones que hemos expuesto de

las hipótesis y que constan en el capítulo cuatro, precisamente ante esta información debidamente confirmada, resulta necesario presentar nuestra propuesta que precisamente genere el puente que se requiere para que la información relacionada con los perfiles de puestos sea canalizada de manera específica a cada uno de los entes idóneos y que estos permitan que quienes son los potenciales candidatos a cubrir una vacante conozcan de las características necesarias y que cuenten con una oportunidad de vida de corregir u optimizar su plan estratégico personal para convertirse en un elemento más atractivo para un mercado laboral cada vez más exigente.

Es necesario para lograr el objetivo en el párrafo anterior se establezca un conjunto de estrategias para obtener los resultados deseados por parte de las instituciones bancarias privadas del cantón Milagro, que les conlleve a contar con la persona idónea pero en un menor tiempo del trámite que por lo general se aplica.

En este capítulo de manera detallada puntualizaremos las respectivas estrategias del plan que permita el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal en el sector bancario privado del cantón Milagro a través de una difusión externa e interna de los perfiles de puestos requeridos.

### **5.3 FUNDAMENTACIÓN**

#### **Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso de buscar, dentro y fuera de la organización, a las personas que cubrirán los puestos vacantes. Durante el reclutamiento, la organización estructura un grupo de candidatos de entre los cuales se seleccionará a los calificados para el puesto. Una vez que ha reclutado a los candidatos, selecciona a aquellos que muestran la mayor probabilidad de desempeñarse bien en el trabajo.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup>(HELLRIEGEL, 2012, pág. 436)

## Selección

Una empresa utiliza el reclutamiento para encontrar a personas que son empleados en potencia. La selección de empleados es un proceso que implica decidir cuál de éstos reclutados deben ser contratados y para cual puesto. Algunas de las fuentes de información más comunes para la toma de decisiones de selección son: los currículos, la verificación de referencias, las entrevistas y las pruebas.<sup>53</sup>

El objetivo de la selección de personal consiste en indagar las capacidades con que cuenta una persona en particular para desarrollar cierta actividad laboral específica en el contexto de un cargo y una organización determinados.

El proceso de selección de personal, entonces, debe ser llevado a cabo por un profesional capacitado que pueda comprender tanto el perfil que se busca como las especificidades de la organización.

En síntesis, antes de comenzar el proceso de selección el responsable debe conocer el perfil del puesto, así como la cultura y las características propias de la organización, e incluso profundizar en las expectativas que esta tiene en relación con las condiciones que debe reunir el candidato para desempeñar el trabajo propuesto.

Según Enrique B. Franklin y Mario Krieger, al hablar de selección de personal es necesario considerar tres aspectos fundamentales:

- Las *características del puesto* a cubrir, incluyendo todas las tareas que deberá desarrollar el empleado.
- Las *características de la empresa*: cuáles son sus valores, normas, usos y costumbres; en definitiva, estos elementos determinaran de que manera deben realizarse las cosas y cómo se espera que se trabaje.

---

<sup>53</sup>(HELLRIEGEL, 2012, pág. 438)

- Las *características del postulante*: debe evaluarse quien será, entre todos los candidatos, el que tenga mayor probabilidad de adaptarse con más precisión al perfil del puesto y de la organización.

En un proceso de selección se deben tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición que ocupará la persona en una primera instancia o cualquier otro puesto que eventualmente podría asumir en el futuro. De manera análoga se procede con las competencias: la persona a ingresar deberá poseer las competencias definidas para el puesto a ocupar en lo inmediato, y si la selección se realiza con la perspectiva de que luego ocupe otra posición, las competencias requeridas por esta también deberán ser evaluadas.<sup>54</sup>

### **Proceso de Reclutamiento y Selección<sup>55</sup>**

Los empleadores utilizan el análisis de puestos de trabajo y la descripción de estos con varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos. No obstante, el uso más común de la descripción de puestos de trabajo es para decidir el tipo de gente que se debe reclutar y luego seleccionar para cubrir los puestos de la organización:

El proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.

---

<sup>54</sup>(ALLES, Selección por Competencias, 2006)

<sup>55</sup>(DESLER, 2011, pág. 91)

5. Enviar uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer al candidato o los candidatos unas o mas entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar que aspirante se le hará un ofrecimiento real.

### **Análisis de puestos de trabajo**

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar la descripción de los puestos de trabajo y las especificaciones o el perfil de puesto de trabajo. La información del análisis de puestos es la base para diversas actividades de administración de recursos humanos. Por ejemplo, la información sobre las responsabilidades del puesto seria la base para crear programas de capacitación, y la información acerca de las características que las personas requieren para desempeñar, este trabajo se utilizan para decidir el tipo de candidato que se reclutar y contratar.<sup>56</sup>

### **Perfiles**

Los perfiles requeridos, en todos los niveles, tienen el foco muy cerrado, y, usualmente, no es sencillo encontrar a las personal deseadas, tanto si se trata de profesionales como de otras con menor preparación académica. Las organizaciones solicitan no solo conocimientos sino también otras capacidades. Una vez que se ha definido la necesidad de incorporar un nuevo empleado, el proceso de selección comienza con la recolección de información necesaria para su realización. A ese paso le hemos denominando “Definición del perfil”. Esta etapa incluye la revisión del descriptivo de puesto y una reunión con el cliente interno a los efectos de recolectar toda la información disponible para llevar a cabo el proceso de selección.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup>(DESLER, 2011, pág. 80)

<sup>57</sup>(ALLES, Selección por Competencias, 2006)

## **Competencias**

Las competencias se definen como las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. Las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo. <sup>58</sup>

## **Difusión interna**

Es la política de otorgar los puestos vacantes de mayor jerarquía a los empleados que actualmente ocupan posiciones más bajas. Cuando una organización opta por hacer promociones desde el interior, sus empleados tienen un incentivo para esforzarse por el avance. La motivación que infunde esta práctica mejora con frecuencia la moral de los empleados. Una ventaja del reclutamiento interno es que la organización está por lo regular bien informada de las capacidades que poseen sus actuales empleados. La administración debe de ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles. Las herramientas de utilidad que se usan para el reclutamiento interno incluyen la base de datos de los empleados, los anuncios de puestos y los procedimientos de ofertas de puestos. En la actualidad si un empleado no está enterado de que hay una vacante, es porque no ha revisado el sistema interno de anuncios con regularidad. <sup>59</sup>

## **Difusión externa**

Esta se refiere a la comunicación que debe existir entre la empresa y los aspirantes. En ocasiones una organización debe buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo. La difusión externa es necesaria para generar lo que conocemos como reclutamiento externo, el mismo que se lo realiza con el fin de: llenar los puestos de trabajo de nivel básicos, adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales y contratar con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas. Normalmente para cubrir los puestos de nivel básico la empresa acude a las universidades, ya que puestas de estas

---

<sup>58</sup>(DESLER, 2011, pág. 89)

<sup>59</sup>(MONDY, Reclutamiento y Dotación de Personal, 2010, pág. 131)



instituciones tienen programas de capacitación muy sobresaliente para habilidades ocupacionales específicas. Algunas compañías trabajan en conjunción con las escuelas para asegurar una oferta constante de individuos capacitados con habilidades para trabajos específicos.<sup>60</sup>

## **Capacitación y Desarrollo**

La capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus actuales trabajos. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que esta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados producen clientes satisfechos.<sup>61</sup>

## **Definición de carrera**

Una carrera es un curso general de acción que una persona elige seguir a lo largo de su vida laboral. Históricamente una carrera era una secuencia de posiciones relacionadas con el trabajo que un individuo ocupaba durante su vida, aunque no siempre con la misma compañía.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup>(MONDY, Reclutamiento y Dotación de Personal, 2010, pág. 136)

<sup>61</sup>(MONDY, Capacitación y desarrollo, 2010, pág. 198)

<sup>62</sup>(MONDY, Capacitación y desarrollo, 2010, pág. 224)

## **Planeación de la carrera**

Es un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlas. En el mercado laboral de la actualidad los individuos deben realmente administrar sus carreras. La planeación de la carrera no se debe concentrar únicamente en las oportunidades de avance, ya que el ambiente de trabajo actual ha reducido muchas de esas oportunidades. En un punto, la planeación de la carrera se debe concentrar en el logro de éxitos que no necesariamente dan lugar a promociones. A través de la planeación de la carrera, una persona evalúa continuamente sus capacidades y sus intereses, considera oportunidades alternativas de carrera, establece metas para ésta y planea actividades prácticas de desarrollo. Un plan de carrera permite dónde está uno y adónde se dirige.<sup>63</sup>

## **Desarrollo de la carrera**

Casi ningún empleado se sentiría satisfecho haciendo el mismo trabajo año tras año. Todos ellos quieren crecer para poder pasar a nuevos trabajos. El propósito de los programas de desarrollo es mejorar las competencias de los empleados a efecto de prepararlos para trabajos futuros. Antes de enviar a un empleado a un programa de desarrollo, se efectúa un análisis para identificar las fortalezas particulares de la persona y lo que debe desarrollar. En el caso de supervisores y administradores que inician, los puntos que necesitan desarrollar suelen incluir la forma de superar su incapacidad para establecer metas con otros y también deben aprender a negociar los conflictos interpersonales.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup>(MONDY, Reclutamiento y Dotación de Personal, 2010, pág. 225)

<sup>64</sup>(HELLRIEGEL, 2012, pág. 443)

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General de la Propuesta**

Identificar estrategias que permitan a través de una difusión externa e interna de los perfiles de puestos requeridos la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en el sector bancario privado del cantón Milagro.

### **5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Determinar el medio idóneo de difusión de los perfiles de puestos requeridos mediante el presente trabajo de investigación para que los potenciales aspirantes planifiquen su carrera profesional.
- Establecer alternativas de capacitaciones vinculadas a un determinado puesto a cubrir mediante la realización de convenios con el CAC para que el aspirante logre mejores resultados en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Determinar estrategias de difusión interna y externa de los perfiles de puestos utilizando medios tecnológicos para lograr la optimización del talento humano en la organización y en los potenciales aspirantes.
- Establecer estrategias que permitan a los directivos del sector bancario privado tener conocimiento previo de las competencias requeridas mediante capacitaciones que ayuden a facilitar los procesos de reclutamiento y selección de personal.



## **5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

El presente tema investigativo ha demostrado la importancia del uso y aprovechamiento del conocimiento de los perfiles de puestos en la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal del sector bancario privado del cantón Milagro, lo que ha sido confirmado mediante encuestas realizadas a los directivos de las diferentes Instituciones bancarias privadas del cantón, así como entrevistas a especialistas en temas de selección de personal como: Eco. Enrique Robles, Psc. Industrial. Roberto Ojeda y la Psc. Industrial. Alexandra Solórzano.

Mediante la investigación se ha determinado la propuesta de desarrollar estrategias que permitan el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal en el sector bancario privado del cantón Milagro a través de una difusión externa e interna de los perfiles de puestos requeridos.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Con la realización del presente trabajo ponemos a consideración la estructuración de estrategias que permitan el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal a través de una difusión externa e interna de los perfiles de puestos por lo cual estableceremos una matriz FODA, posteriormente se estructurarán las estrategias FOFA DODA culminando con un plan de estrategias que generen mayor impacto tanto para los aspirantes como para los ejecutivos del sector bancario privado del cantón Milagro.

### **5.7.1 Misión**

Ser un proceso constituido por estrategias que permita el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal del sector bancario privado del cantón Milagro a través de una difusión interna y externa de los perfiles de puestos requeridos.

### **5.7.2 Visión**

Consolidarse en el tiempo como un proceso canalizador de información interna y externa que permitan a los actuales colaboradores el desarrollo de su carrera en la organización y a los potenciales aspirantes brindarles mayores probabilidades de éxito en los procesos de selección.

### **5.7.3 Valores**

- Desarrollo personal y profesional
- Equidad
- Ética
- Integridad
- Justicia

### **5.7.4 Estructuración y análisis del FODA del uso y aprovechamiento del conocimiento de los perfiles de puestos requeridos para optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal en las entidades bancarias privadas del Cantón Milagro.**

### **Fortalezas**

1. Existencia de departamentos de desarrollo humano que cuentan con la base de datos de los diferentes perfiles de puestos de una organización.
2. Las instituciones del sistema bancario privado cuentan talento humano que mayoritariamente registran preparación académica.
3. Las instituciones del sistema bancario cuentan con canales de comunicación como correos, informativos e intranet.

4. La mayoría de los directivos del sector bancario privado del Cantón Milagro optimizan los procesos de selección de personal porque tienen conocimiento previo de las competencias que debe tener un potencial aspirante.
5. Existencia de culturas organizacionales en las instituciones bancarias privadas que propendan la optimización de los recursos.

### **Oportunidades**

1. Que las universidades se constituyan en un nuevo canal directo de talento humano para las empresas.
2. La existencia en el cantón Milagro de un interesante mercado de recursos humanos que cuenta con preparación académica culminada o en curso.
3. Aprovechamiento de nuevos canales de comunicación electrónicos, así como también fuentes de financiamiento obtenidas en el sector público y privado para obtener capacitaciones específicas.
4. Contar en el cantón Milagro con centro de capacitación, entre ellos el CAC (Comunidad de Aprendizaje Continuo) y el SECAP(Servicio de Capacitación Profesional) que permite a los integrantes del mercado de Recursos Humanos para mejorar su perfil.
5. Que la universidad a través de sus estudiantes investiguen y generen propuestas para mejorar la situación existente sobre los problemas en el reclutamiento y selección de personal originados en la falta de conocimiento de los perfiles de puestos por parte del Mercado de Recursos Humanos.

6. Existencia de tesis en la UNEMI vinculadas con procesos de reclutamiento y selección de personal, marketing personal coaching aplicados al sector financiero del cantón Milagro.

### **Debilidades**

1. La falta de apertura por parte de determinadas instituciones bancarias privadas ubicadas en el cantón Milagro para brindar información al mercado referente a los perfiles de puestos.
2. Deficiente uso de los canales internos de comunicación para los procesos de reclutamiento y selección de personal.
3. Determinadas instituciones no aprovechan la existencia de una política de crecimiento interno de su personal
4. Las instituciones del sistema bancario privado por lo general utilizan canales tradicionales en sus procesos de reclutamiento y selección de personal.
5. Determinadas instituciones bancarias privadas del cantón Milagro no ajustan sus procesos de Reclutamiento y Selección de personal a las características del mercado local de Recursos Humanos.

### **Amenazas**

1. Que la información direccionada al Mercado de Recursos Humanos por parte de las empresas interesadas en cubrir una vacante solo tengan como canal los tradicionales existentes que manejan la información a su conveniencia.
2. Determinados aspirantes no estructuran un plan estratégico personal, considerando que solo la preparación académica universitaria es necesaria para



mejorar su perfil profesional y obtener un empleo o lograr un desarrollo en su carrera profesional dentro de una empresa.

3. Determinados aspirantes que cuentan con su plan estratégico personal se ven limitados por la situación económica en unos casos y en otros por la falta de propuestas de capacitación específica paralela a su preparación académica en el cantón Milagro.
4. Paradigmas errados o barreras vinculadas con prejuicios que limitan a determinados aspirantes a investigar sobre los perfiles de puestos necesarios a cubrir aplicados en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
5. Que el medio difusor de la información sobre los perfiles de puestos no realice la correcta comunicación a las partes interesadas.

#### **5.7.5 Análisis FOFA-DODA**

##### **FO**

1. Ejecutar un programa de difusión interno en las instituciones bancarias a través del intranet para difundir oportunidades laborales y perfiles de puestos que aporten a los planes estratégicos personales de los colaboradores interesados.
2. Que los ejecutivos a cargo de las oficinas bancarias presentes en el cantón milagro sean quienes efectúen la última entrevista de selección previa a la contratación, para lo cual ellos deben estar debidamente capacitados para el efecto.
3. Actualizar la base de datos que contienen los perfiles de puestos con sus competencias para difundirlos como parte de un programa de carrera profesional.

4. Difundir procesos de oportunidades laborales, promociones o ascenso, logros académicos de su actual personal así como la integración de nuevos colaboradores para fortalecer la cultura organizacional.
5. La estructuración y difusión por parte de la UNEMI de un atractivo banco de datos que identifique a los estudiantes con excelentes niveles de rendimiento académicos e inclusive capacitaciones paralelas específicas requeridas por el sector bancario privado del cantón Milagro.

## **FA**

1. Aprovechar la existencia de canales no tradicionales en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
2. Brindar talleres de planes estratégicos personales para aportar al crecimiento de los colaboradores de la empresa.
3. Estructurar e implementar programas de monitoreo continuo respecto a la información relacionada con los perfiles de puestos y que es proporcionada a los canales tradicionales de reclutamiento y selección de personal.
4. Estructurar planes de capacitación acorde a los niveles de preparación académica y experiencias de sus colaboradores para aportar al desarrollo de su carrera profesional dentro de la organización.

## **DO**

1. Que la Universidad Estatal de Milagro obtenga información de los perfiles de puestos existentes en el sector bancario privado del cantón Milagro para canalizarlos a sus mallas curriculares y capacitaciones paralelas brindadas por el CAC para satisfacer las demandas talento humano en el sector bancario privado del cantón Milagro.

2. Estructuración de alianzas estratégicas entre las instituciones del sector bancario privado y la Universidad Estatal de Milagro para canalizar el Talento Humano existente en el alma mater, el cual ha recibido capacitación específica vinculadas con el sector.
3. Implementar programas de investigación a cargo de la Universidad estatal de Milagro bajo un esquema de Benchmarking aplicado a las instituciones del sector bancario privado del cantón Milagro respecto a los procesos de reclutamiento, selección de personal y crecimiento profesional en las empresas para difundirlo a los interesados.
4. Que la universidad de Milagro en la unidad académica de ciencias administrativas efectuó una investigación de todas las tesis relacionadas con reclutamiento y selección de personal, marketing personal, coaching aplicados al sector financiero del cantón Milagro para constituir las en un insumo de sus mallas y capacitaciones paralelas.

## **DA**

1. Los departamentos de talento humano deben estructurar un plan de orientación profesional para cambiar paradigmas errados vinculados con prejuicios que limitan a los aspirantes a ascender en las empresas o integrar a la organización.
2. La UNEMI estructurara un programa de investigación para determinar el impacto que tienen los canales no tradicionales en los procesos y reclutamiento y selección de personal en las instituciones bancarias privadas del cantón Milagro.

### **5.7.6 Estrategias a implementar**

1. Implementar programas de investigación a cargo de la Universidad estatal de Milagro bajo un esquema de Benchmarking aplicado a las instituciones del sector bancario privado del cantón Milagro respecto a los procesos de reclutamiento, selección de personal y crecimiento profesional en las empresas para difundirlo a los interesados.
2. Que la Universidad Estatal de Milagro obtenga información de los perfiles de puestos existentes en el sector bancario privado del cantón Milagro para canalizarlos a sus mallas curriculares y capacitaciones paralelas brindadas por el CAC para satisfacer las demandas talento humano en el sector bancario privado del cantón Milagro.
3. Estructuración de alianzas estratégicas entre las instituciones del sector bancario privado y la Universidad Estatal de Milagro para la estructuración y difusión de un atractivo banco de datos que identifique a los estudiantes con excelentes niveles de rendimiento académicos e inclusive capacitaciones paralelas específicas requeridas por los interesados.
4. Que la Universidad Estatal de Milagro en la unidad académica de ciencias administrativas efectúe una investigación de todas las tesis relacionadas con reclutamiento y selección de personal, marketing personal, coaching aplicados al sector financiero del cantón Milagro para constituir las en un insumo de sus mallas y capacitaciones paralelas.

**Plan de Estrategias a implementar.**

**Cuadro 13.** Matriz plan estratégico a implementar – Estrategia 1

1. ESTRATEGIA: Implementar programas de investigación a cargo de la Universidad estatal de Milagro bajo un esquema de Benchmarking aplicado a las instituciones del sector bancario privado del cantón Milagro respecto a los procesos de reclutamiento, selección de personal y crecimiento profesional en las empresas para difundirlo a los interesados. (DO)							
EVENTOS PRINCIPALES	RESPONSABILIDAD	CALENDARIO		RECURSOS-COSTOS			MECANISMO DE SEGUIMIENTO
		INICIO	FINAL	ACADÉMICOS	LOGÍSTICOS	TOTAL	
Desarrollar la presente estrategia como un programa de investigación de tesis en la unidad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la UNEMI.	Responsabilidad directa de los Directivos de la Unidad Academia.	abr-13	jun-13	\$ 150,00	\$ 200,00	\$ 350,00	Programación establecida, Sustentación y Aprobación.
Presentación de los resultados obtenidos a los interesados.	Responsabilidad directa de los Directivos de la Unidad Academia.	jul-13	jul-13		\$ 30,00	\$ 30,00	Programación establecida
INDICADOR: Nivel de interés por parte de los ejecutivos del sector bancario privado del cantón Milagro a través de la aceptación de la invitación a la exposición de los resultados a presentarse en el mes de julio.							

FUENTE: Estrategias Establecidas por Rosa Guamán y Karla Barrera

## **Comentarios de la primera estrategia**

Hemos considerado fundamental aplicar esta primera estrategia ya que necesitamos contar con información debidamente captada del mercado laboral, estimando como idóneo a la UNEMI, se busca determinar las mejores prácticas que se aplican en los procesos de reclutamiento y selección de personal para identificarlas y generar un nuevo esquema que aglutine a todas ellas mejorando de esta manera los procesos anteriormente indicados y esto se lo puede canalizar bajo un esquema de benchmarking.

Producto de la presente investigación realizada a diferentes directivos del sector bancario privado del cantón Milagro se determinó que en varias instituciones no se considera como una primera alternativa al reclutamiento interno priorizando en externo, esto según nuestra opinión puede tener un impacto en la motivación del personal y como tal un efecto directo en los rendimientos.

Se estima que la gestión de investigación de esta estrategia se la debe ejecutar con el quipo de la unidad académica de las ciencias administrativas y comerciales de la UNEMI los mismos que estarán liderados por determinados docentes y complementados por los estudiantes de sus diferentes niveles.

Se busca generar un informe sinérgico que contenga las mejores prácticas de cada institución ya que se presentara este reporte a todos aquellos interesados con el propósito de que asimilen la información obtenida para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

**Cuadro 14.** Matriz plan estratégico a implementar –Estrategia 2

2. ESTRATEGIAS: Que la Universidad Estatal de Milagro obtenga información de los perfiles de puestos existentes en el sector bancario privado del cantón Milagro para canalizarlos a sus mallas curriculares y capacitaciones paralelas brindadas por el CAC para satisfacer las exigentes demandas de talento humano en el sector bancario privado del cantón Milagro. (DO)							
EVENTOS PRINCIPALES	RESPONSABILIDAD	CALENDARIO		RECURSOS-COSTOS			MECANISMO DE SEGUIMIENTO
		INICIO	FINAL	ACADÉMICOS	LOGÍSTICOS	TOTAL	
Obtener de manera formal información sobre los perfiles de puestos.	Responsabilidad directa de los interesados.	ago-13	sep-13		\$ 10,00	\$ 10,00	Programación establecida, Sustentación y Aprobación.
Obtener de manera informal información sobre los perfiles de puestos.	Responsabilidad directa de los interesados.	ago-13	sep-13		\$ 30,00	\$ 30,00	Programación establecida
Derivar información a la Unidades Académicas involucradas para fortalecer la estructuración de las mallas curriculares.	Responsabilidad directa de los interesados.	sep-13	oct-13		\$ 30,00	\$ 30,00	Programación establecida
Derivar información al CAC para estructurar programas de capacitación vinculadas con el sector bancario privado del cantón Milagro.	Responsabilidad directa de los interesados y directivos del CAC.	sep-13	oct-13	\$ 200,00	\$ 30,00	\$ 230,00	Programación establecida
INDICADOR 1: Estructuración, difusión y ejecución por parte del CAC de un programa de fortalecimiento de perfiles direccionados a quienes deseen aplicar a procesos de reclutamiento y selección en las entidades del sector bancario privado del cantón Milagro. INDICADOR 2. Adaptación de mallas curriculares a las necesidades y características del mercado laboral de Milagro.							

FUENTE: Estrategias Establecidas por Rosa Guamán y Karla Barrera

## **Comentarios de la segunda estrategia**

Una vez implementados los programas de investigación bajo un esquema de benchmarking lo cual se habría conseguido al aplicar la primera estrategia, la universidad estatal de milagro iniciara un segundo proceso que será el de obtener la información de los perfiles existentes en los organigramas bancarias privadas existentes en el cantón Milagro. La primera etapa de esta búsqueda de información estimamos va a ser formal acudiendo a la fuentes pero por la experiencia obtenida en nuestro trabajo de investigación advertimos las limitaciones que se presentan ya que las instituciones no están predispuestas a brindar esta información y en ese momento donde se debería trabajar en un proceso menos formal levantando la información entrevistando a los colaboradores de estas empresas o en otras plazas con similares características a la de Milagro.

Los datos obtenidos se deben constituir en un insumo vital que aporten al enriquecimiento de las mallas curriculares que soporta la capacitación de los estudiantes universitarios, así como derivar a la Comunidad de Aprendizaje Continuo los datos que se consideren importantes para que a su vez ellos ofrezcan al mercado de recursos humanos capacitaciones que permitan reducir la brecha entre lo que un mercado laboral pide del talento humano y de lo que la universidad ofrece generándolos.



**Cuadro 15.** Matriz plan estratégico a implementar – Estrategia 3

3. ESTRATEGIAS: Estructuración de alianzas estratégicas entre las instituciones del sector bancario privado y la Universidad Estatal de Milagro para la generación y difusión de un atractivo banco de datos que identifique a los estudiantes con excelentes niveles de rendimiento académicos e inclusive capacitaciones paralelas específicas requeridas por los interesados. (DO)							
EVENTOS PRINCIPALES	RESPONSABILIDAD	CALENDARIO		RECURSOS-COSTOS			MECANISMO DE SEGUIMIENTO
		INICIO	FINAL	ACADÉMICOS	LOGÍSTICOS	TOTAL	
Contactar y comprometer a las instituciones bancarias interesadas a suscribir un convenio.	Responsabilidad directa de los interesados.	nov-13	nov-13		\$ 20,00	\$ 20,00	Programación establecida, Sustentación y Aprobación.
Estructurar base de datos identificando a los estudiantes que registren los mejor niveles de desempeño-competencia tanto en el CAC como en los semestres identificados para este efecto.	Responsabilidad directa de los interesados.	dic-13	Permanente		\$ 100,00	\$ 100,00	Programación establecida
Entrega y seguimiento de la base de datos a los interesados.	Responsabilidad directa de los interesados.	ene-14	Permanente		\$ 100,00	\$ 100,00	Programación establecida
INDICADOR: Entrega de base de datos depurada a las instituciones de sector bancario privada en el mes de Enero del 2014.							

FUENTE: Estrategias Establecidas por Rosa Guamán y Karla Barrera.

## **Comentarios de la tercera estrategia**

Una vez efectuados los programas de investigación bajo un esquema de benchmarking que permita mejorar los procesos de selección y crecimiento del personal así como también para obtener información de los perfiles de puestos existentes en el sector bancario privado del cantón Milagro para canalizarlos a las mallas curriculares y capacitaciones paralelas brindadas por el CAC en la Universidad Estatal de Milagro con el fin de lograr satisfacer las necesidades que el mercado laboral requiere, como lo mencionamos anteriormente buscamos reducir la brecha entre lo que se solicita y lo que se ofrece relacionado con el talento humano.

Resulta necesario generar alianzas estratégicas entre quienes desean contar con talento humano y quienes tienen la capacidad de ofrecerlos, se busca una optimización tanto de los procesos de reclutamiento y selección de personal como de la preparación académica de los estudiantes universitarios direccionados a conseguir un empleo, una herramienta que aportaría en la consecución de los objetivos mencionados anteriormente es contar con una base de datos de estudiantes con competencias que satisfagan los perfiles de los puestos existentes, las organizaciones tendrían un aporte directo a los procesos de reclutamiento y selección de personal con un información de calidad y quienes integran la base de datos ampliarían la probabilidad de éxito para conseguir un empleo.

**Cuadro 16.** Matriz plan estratégico a implementar – Estrategia 4

4. ESTRATEGIAS: Que la Universidad Estatal de Milagro en la unidad académica de ciencias administrativas efectué una investigación de todas las tesis relacionadas con reclutamiento y selección de personal, marketing personal, coaching aplicados al sector financiero del cantón Milagro para constituir las en un insumo de sus mallas y capacitaciones paralelas. (DO)							
EVENTOS PRINCIPALES	RESPONSABILIDAD	CALENDARIO		RECURSOS-COSTOS			MECANISMO DE SEGUIMIENTO
		INICIO	FINAL	ACADÉMICOS	LOGÍSTICOS	TOTAL	
Estructurar un equipo de profesores y estudiantes para preparar un informe respecto a la aplicación práctica de las tesis relacionadas con reclutamiento y selección de personal, marketing personal, coaching vinculada al sector financiero del cantón Milagro.	Responsabilidad directa de los interesados y los Directivos de la Unidad Academia.	abr-13	jun-13	\$ 600,00	\$ 100,00	\$ 700,00	Programación establecida.
Presentación de informe del trabajo de investigación realizado por parte de profesores y estudiantes a las áreas involucradas en la UNEMI.	Responsabilidad directa de los interesados y los Directivos de la Unidad Academia.	jun-13	jun-13		\$ 30,00	\$ 30,00	Programación establecida
Establecer equipos de trabajos que monitoreen el cumplimiento de las propuestas del informe.	Responsabilidad directa de los interesados y los Directivos de la Unidad Academia.	jul-13	permanente		\$ 100,00	\$ 100,00	Programación establecida
<b>INDICADOR:</b> Lograr la ejecución de al menos tres propuestas o sugerencias que se presenten en el informe.							

FUENTE: Estrategias Establecidas por Rosa Guamán y Karla Barrera

## **Comentarios de la cuarta estrategia**

Luego de realizar las alianzas estratégicas entre la Universidad y las entidades bancarias privadas del cantón Milagro, se estructurará un equipo de trabajo conformado por docentes y estudiantes que serán los encargados de realizar un estudio profundo de las tesis existentes en las distintas Unidades Académicas involucradas cuyos contenidos estén relacionados con temas de reclutamiento y selección de personal, marketing personal y coaching.

Una vez realizado el estudio, los encargados de dicha investigación deberán elaborar y presentar un informe a las áreas involucradas de la UNEMI, con el fin de que esta información se constituya en un insumo para el mejoramiento de las mallas curriculares y para la elaboración de un plan de capacitaciones paralelas. Además se deberá de establecer un equipo de trabajo que se encarguen de monitorear permanentemente el íntegro cumplimiento de las propuestas establecidas en el informe.

### 5.7.7 IMPACTO

El presente trabajo se enmarca en la gestión del talento humano en las organizaciones, resulta fundamental la optimización de los recursos que las organizaciones utilizan al momento de ejecutar el reclutamiento y selección de personal.

Continuamente se observa como las instituciones del sector bancario privado requieren del mercado de recursos humanos personas que satisfagan sus necesidades vinculadas con los perfiles requeridos para cubrir una vacante y en otras oportunidades para promocionar a su personal. No se optimiza los recursos económicos administrativos y humanos cuando no se trabaja formalmente, en el trabajo de investigación presentado se proponen cuatro estrategias que precisamente buscan optimizar estos recursos y cuyo impacto de manera puntual se apreciaría en los siguientes elementos:

- Contribuir a la integración de equipos de alto rendimiento en las instituciones bancarias del cantón milagro ya que el insumo del talento humano que obtendrán del mercado reflejará mejores niveles de calidad.
- Aportar significativamente al cumplimiento de los objetivos en las organizaciones al contar con personal idóneo.
- Mejorar los niveles de calidad de vida y rendimiento de las personas al sentirse motivadas por ser parte de procesos técnicos de reclutamiento y selección de personal internos y externos.
- Bajo un esquema de responsabilidad social se brindará mayores oportunidades de éxito a las personas que deseen cubrir una vacante y para lo cual se encuentran preparándose académicamente.

- Fomentar la investigación por parte de los estudiantes y docentes de la Universidad Estatal de Milagro en temas que propendan a la optimización de las mallas curriculares y capacitaciones paralelas que ofrece la Universidad.
- Aprovechar desde una perspectiva pragmática hacia el mercado laboral y el de recursos humanos la información existentes en el banco de datos que registran las tesis de los egresados de la unidad académica de ciencias administrativas y que se vinculan con procesos de reclutamiento y selección de personal, de esta manera logramos aplicar la información y las recomendaciones inclusive de estos trabajos de investigación.
- Incentivar al desarrollo personal y profesional de los estudiantes, aportando a su plan estratégico personal.

## CONCLUSIONES

- Se ha demostrado mediante el presente trabajo la importancia del conocimiento de los perfiles de puestos requeridos y cómo influye en la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal de las instituciones bancarias privadas del Cantón Milagro.
- La adecuada difusión de los perfiles de puestos ayuda a que los potenciales y actuales colaboradores de la organización implementen un plan estratégico personal.
- Luego de efectuar la investigación a través de la encuesta respaldada por la opinión de los expertos denotamos que se debe fortalecer el vínculo entre el sector bancario privado y el mercado de Recursos Humanos existente.
- Después de haber realizado el estudio del tema de investigación se determinó que cuando los ejecutivos tienen conocimiento previo de las competencias requeridas para cubrir un puesto, existe mayor probabilidad de escoger al candidato idóneo, optimizando de esta forma los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Que la universidad estatal de milagro desempeña un rol de vital importancia al momento de ejecutar las estrategias anteriormente analizadas.
- Las estrategias estructuradas no sólo son de gran aporte para las instituciones bancarias privadas del
- cantón, cabe resaltar que están también dirigidas a las personas que desean prepararse acorde a los requerimientos del mercado laboral, y de esta manera incrementar sus probabilidades de lograr la inserción a una organización.

## RECOMENDACIONES

- Implementar las estrategias planteadas para fortalecer los procesos de reclutamiento y selección de personal en la búsqueda de talento humano altamente competitivo en las instituciones bancarias privadas del cantón Milagro.
- Que la Universidad Estatal de Milagro incluya en sus mallas curriculares materias vinculadas con los conocimientos técnicos requeridos para desenvolverse en un determinado cargo dentro de las entidades bancarias privadas.
- Que el CAC estructure programas de capacitaciones específicas vinculadas con los requerimientos de los perfiles de puestos en las instituciones bancarias privadas del cantón Milagro para convertir a los estudiantes en potenciales y atractivos candidatos en el mercado laboral.
- La existencia del presente trabajo debe ser difundida de manera oportuna a las partes interesadas para lo cual se requiere el respaldo y colaboración de los involucrados en este proceso de investigación.
- Se debe propender la participación de la Universidad Estatal de Milagro para lograr que se culmine exitosamente las estrategias analizadas.



## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. A. (2006). En M. A. ALLES, *Selección por Competencias* . Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ALLES, M. A. (2009). Hacer carrera dentro de la organización. En M. A. ALLES, *Mi Carrera* . Buenos Aires: Ediciones Granica .
- CHIAVENATO, I. (2009). Selección de Personal. En *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc. Graw-Hill/Interamericana Editores,S.A.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Huamano*. Mexico: Mc. Graw-Hill/Interamericana Editores,S.A.
- DESLER, G. y. (2011). Planeación y Reclutamiento de personal. En G. y. DESLER, *Adminitración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educacion de Mexico S.A.
- ECUADOR, C. D. (2008). CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. En A. N. Ecuador, *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*.
- HEINEMANN, C. (2007). *Introducción a la Metodología de la Investigacion Empírica en las Ciencias*. Barcelona-España: Service S.L.
- HELLRIEGEL, D. J. (2012). Administración de Recursos Humanos. En D. J. HELLRIEGEL, *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- MONDY, W. (2010). Capacitación y desarrollo. En W. MONDY, *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educacion, México, S.A.
- PEREZ ORTEGA, A. (2008). *Marca Personal-Como convertirse en la opción referente*. Madrid: ESIC. Editorial.
- SILVA, A. y. (2008). Evaluación de las aptitudes para el aprendizaje escolar. En A. y. SILVA, *Evaluación psicológica en el área educativa* (pág. 207). Mexico: Pax Mexico.
- VAELLO, J. (2009). La actitud del profesor. En *El profesor emocionalmente competente*. Libro online.


## LINCOGRAFIA

- AGUERO, P. M. (s.f.). *Contribuciones a las Ciencias Sociales* . Contribuciones a las Ciencias Sociales : <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/>
- BIJARRO, F. D. (2007). *Eumed.net*. Edicion Electronica gratuita.
- CATOLICA, U. (2009). *Portap Web de la Universidad Catolica*. Obtenido de [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/17\\_6912\\_tipos-de-investigacion-.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/17_6912_tipos-de-investigacion-.pdf)
- DÁVILLA, A. (Junio de 2010). *Universia*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR27010-08.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR27010-08.pdf)
- DOMENEC, F. (2010). Ptenial Humano. *Revista Digital*.
- *Eumed.net: Enciclopedia Virtual*. (2012). Obtenido de Eumend.Net: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/disenode\\_la\\_investigacion.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/disenode_la_investigacion.html)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSO. (Marzo de Marzo de 2012). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSO*. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://www.inec.gob.ec/home/>
- KRELL, H. (2009). *ILVEM. Enterena la mente*. Recuperado el 12 de Junio de 2012, de <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=162&t=MARKETING-PERSONAL.htm>
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de Investigación*. Caracas-Venezuela: Alfa.
- *Portal de Relaciones Publicas*. (s.f.). Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- PUENTE, W. (2009). *Portal de Relaciones Públicas*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- SALDAÑO, O. (28 de Agosto de 2010). *Emagister*. Obtenido de <http://www.emagister.com/curso-tesis-investigacion/metodologia-investigacion-cientifica-metodos>
- SCRIBD. (18 de Octubre de 2009). *Scribd.com*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/21229743/METODOS-EMPIRICOS>

- *Tesis de Investigación*. (1 de Junio de 2011). Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/el-metodo-sintetico.html>
- TOBAR, J. (Junio de 2008). *Gestión Tecnológica*. Obtenido de <http://juantovar.blogspot.es/1212767700/>
- Universidad de Málaga. (2012). *Eumed.net*. Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/integracion\\_metodos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/integracion_metodos.html)
- *The free dictionary*. (2007). Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/habilidad>
- *Ensayos de la Cienega*. (2 de Julio de 2009). Obtenido de <http://multicultura6.blogspot.com/2009/07/planeacion-estrategica.html>
- *Eumed.net: Enciclopedia Virtual*. (2012). Obtenido de Eumend.Net: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/disenio\\_de\\_la\\_investigacion.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/disenio_de_la_investigacion.html)
- Universidad Nacional de Colombia. (2007). *Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales*. Obtenido de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/cap\\_4/sub8.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/cap_4/sub8.html)
- *Tesis de Investigación*. (1 de Junio de 2011). Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/el-metodo-sintetico.html>

## ANEXOS

### a) Formato de Encuesta

 <b>UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO</b> <b>UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES</b> <b>CARRERA GESTION EMPRESARIAL</b>		
Encuesta dirigida a los directivos del sector bancario privado para obtener información del uso y aprovechamiento del conocimiento de los perfiles de puestos para optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal de las instituciones bancarias privadas del cantón Milagro.		
1. ¿Es conveniente que los potenciales aspirantes a integrar la organización tengan conocimiento previo de los perfiles de puestos para cubrir una vacante? Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>	2. ¿Considera usted que el conocimiento de los perfiles de puestos optimiza los procesos de reclutamiento y selección de personal? Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>	4. ¿Cuándo canalizamos la información de los perfiles de puestos al mercado de recursos humanos lo debemos realizar mediante la difusión a: Empresas Especializadas <input type="checkbox"/> Universidades <input type="checkbox"/> Las dos anteriores <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>
4. ¿Cree usted que la difusión de los perfiles de puestos ayuda a que los potenciales y actuales colaboradores de la organización planifiquen eficazmente su carrera profesional? Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>	5. ¿Cree usted que la existencia de una cultura organizacional tendiente a la difusión interna y externa influye en el rendimiento de la empresa? Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/>	6. ¿Considera usted que la orientación al desarrollo de una carrera profesional en la empresa optimizaría al talento humano? Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/>
7. ¿Cree usted que si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto incrementa su competitividad en el mercado laboral? Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/>	8. ¿Considera usted que se mejoran los resultados en los procesos de reclutamiento y selección de personal si los potenciales aspirantes poseen capacitaciones adicionales vinculadas al puesto a cubrir? Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/>	9. ¿Es importante que los ejecutivos que entrevistan a los candidatos conozcan previamente las competencias requeridas para cubrir ese cargo? Muy importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Poco importante <input type="checkbox"/> No aplica <input type="checkbox"/>
10. ¿Considera usted que el conocimiento previo de las competencias por parte de los ejecutivos optimizará el proceso de reclutamiento y selección de personal? Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>		

## b) Formato de entrevista



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

ENTREVISTA DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LA SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

### **APORTACIÓN**

La respuesta de las preguntas es de gran importancia para el presente proyecto por lo que toda información recopilada se mantendrá en absoluta reserva.

### **OBJETIVO**

Obtener información del uso y aprovechamiento del conocimiento de los perfiles de puestos para optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal de las instituciones bancarias privadas del cantón Milagro.

### **INSTRUCCIÓN**

Le agradecemos muy encarecidamente por la contestación de cada una de las preguntas de manera precisa y sincera.

**NOMBRE**

**EMPRESA**

**TÍTULO DE PROFESIÓN**

**CARGO**

**PREGUNTAS:**

1. **¿Considera usted que los potenciales aspirantes a integrar una organización tendrían una mayor probabilidad de éxito en su propósito si conocieran de manera precisa los perfiles de puesto a cubrir?**
2. **Considera usted que es importante que los ejecutivos responsables del área donde será asignado un colaborador sea parte del proceso de selección a través de una entrevista para la cual debe estar capacitado con información de los perfiles de puestos requeridos?**
3. **¿Se debería difundir la información de los perfiles de puestos requeridos adicionalmente a las universidades y no limitar esta información a las empresas especializadas en reclutamiento y selección de personal?**
4. **¿Considera usted que un potencial aspirante pueda optimizar la estructuración de un plan estratégico de capacitaciones paralelas adicionales a las obtenidas en la universidad si conoce previamente los perfiles de puesto de las vacantes a cubrir?**
5. **¿El establecimiento de una política de difusión interna y externa de los perfiles de puestos para desarrollar carrera en la organización se mejora si generamos previamente una cultura organizacional que la propenda?**

c) Fotografías

