



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG

Facultad de Estudio de Postgrado

Tesis en opción al título de Magister en:

Administración de Empresas

Tema de Tesis:

**Modelo de Gestión para la Optimización de los Procesos de
Contratación de Personal en las Empresas Familiares del Sector
Textil en la Ciudad de Guayaquil.**

Autor:

Ing. Glenda Priscila Alcázar Morán

Director de Tesis:

Ing. Pedro Andrade, MSc.

Abril 2019

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación me corresponde exclusivamente a mí; y al patrimonio intelectual de la misma Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Ing. Glenda Alcázar

DEDICATORIA

Dedico este trabajo también a mis padres por el apoyo fundamental en todo momento y en las diversas circunstancias, pues su tiempo y paciencia me ayudaron a cumplir con mi asistencia a clases durante estos dos años de educación.

A mi apreciado y amado hijo Zaín, por darme la fortaleza para lograr lo que me proponga, y por haberme acompañado desde mi vientre durante el proceso final de mis estudios.

Ing. Glenda Alcázar

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición me ha permitido culminar esta etapa tan importante de mi formación profesional. Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y al personal que conforman la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por abrirme las puertas y brindarme el conocimiento adquirido.

Ing. Glenda Alcázar

RESUMEN

El presente proyecto se realizó con el propósito de analizar la problemática actual en los procesos de contratación de personal en las empresas familiares del sector textil en la ciudad de Guayaquil, cuyo objetivo es “Diseñar un modelo de gestión para la optimización de los procesos contratación de personal”. Una contratación refleja no sólo en la adherencia al equipo, el compromiso y la productividad, así como para reducir los costos, riesgos legales y sobre todo en los índices de rotación. Por otro lado, una elección inadecuada puede acarrear problemas que van de gastos con entrenamientos innecesarios a costos laborales elevados. La justificación teórica, busca ampliar conceptos de empresa familiar, gestión y gobernabilidad, teorías de reclutamiento y selección. La metodología que se utilizó fue la investigación descriptiva y el instrumento de la investigación utilizado es la encuesta, la muestra se seleccionó mediante la fórmula para cálculo de poblaciones finitas. Los resultados obtenidos en la encuesta, indicaron que el problema afecta en los procesos, son necesarias estrategias para la optimización de los procesos y erradicación de inconvenientes de gestión de personal. Se concluye que los métodos utilizados son los habituales y es evidente la implementación de formatos de contratación para tener una estructura en los procesos. Se recomienda la implementación de la propuesta para las empresas textiles de la ciudad para la mejora continua de los procesos de ingresos de personal.

Palabras Claves

Contratación de Personal	Procesos	Empresa Familiar	Optimización	Empresa Textil
--------------------------	----------	------------------	--------------	----------------

ABSTRACT

The present project carried out with the purpose of analyzing the current problems in the process of hiring staff in family enterprises of the textile sector in Guayaquil City "Design a management model for the recruitment process optimization". Engagement reflects not only adherence to the team, commitment and productivity, as well as reduce the cost, risks, legal and above all in rotation rates. On the other hand, a poor choice can lead to problems ranging from expenses with unnecessary training to high labor costs. The theoretical justification, seeks to expand the family business, management and governance concepts, theories of recruitments and selection. The methodology used was descriptive research and the research instrument used is the survey, the sample was select using the formula for calculation of finite populations. The results obtained in the survey, indicated the problem affects processes, they are necessary strategies for the optimization of processes and elimination of disadvantages of personnel management. It is concluded that the methods used are the usual and obviously, the implementation of recruitment formats to have a structure in the processes. It is recommended the implementation of the proposal for the textile enterprises of the city for the continuous improvement of the processes of personal income.

Keywords

Recruitment	Processes	Family business	Optimization	Textile business
-------------	-----------	-----------------	--------------	------------------

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	3
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.2.1. Planteamiento del Problema	4
1.2.2. Formulación del problema de investigación	5
1.2.3. Sistematización del problema de investigación.....	6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1. Justificación teórica.....	6
1.4.2. Justificación Metodológica.....	7
1.4.3. Justificación Práctica	7
1.5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.5.1. Marco Teórico.....	7
1.5.1.1. Las empresas familiares	7
1.5.1.2. La gestión y la gobernabilidad.....	12
1.5.1.3. Teorías del reclutamiento y de selección	13
1.5.1.4. Oferta de trabajo	14
1.5.1.5. Proceso de contratación	16
1.5.1.6. Proceso de selección	19
1.5.1.7. La industria textil en el Ecuador	22
CAPÍTULO II.....	25
2. MARCO METODOLÓGICO.....	25

2.1. MÉTODOS.....	25
2.1.1. Método del nivel teórico.....	25
2.1.2. Método estadístico matemático	25
2.1.3. Tipo de investigación	26
2.1.3.1. Investigación descriptiva	26
2.1.4. Instrumento de la investigación	26
2.1.4.1. El cuestionario.....	26
2.1.5. Técnica de la investigación.....	26
2.1.5.1. La encuesta.....	26
2.1.6. Población y muestra	26
2.1.6.1. Población	26
2.1.6.2. Muestra	27
2.1.7. Tratamiento de la información	28
CAPÍTULO III	29
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29
3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	29
3.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	32
CAPÍTULO IV	42
4. PROPUESTA.....	42
4.1. JUSTIFICACIÓN	42
4.2. PROPÓSITO	42
4.3. DESARROLLO.....	43
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Pasos secuenciales comunes en el proceso de contratación	18
Tabla 2: Pasos secuenciales comunes en el proceso de selección.....	20
Tabla 3: Perspectivas combinadas de pasos en el proceso de reclutamiento y selección	21
Tabla 4: Tiempo de contrato	32
Tabla 5: Método de oferta	33
Tabla 6: Pruebas clasificatorias de ingreso.....	34
Tabla 7: Inducción previa	35
Tabla 8: Control interno.....	36
Tabla 9: Evaluación permanente.....	37
Tabla 10: Calificación del puesto de trabajo	38
Tabla 11: Alta rotación de personal.....	39
Tabla 12: Calificación de la relación interina	40
Tabla 13: Cumplimiento de procesos.....	41
Tabla 14: Proceso de reclutamiento 1.....	46
Tabla 15: Proceso de reclutamiento 2.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de clasificación de microempresas en empresas familiares y no familiares.....	30
Figura 2: Diagrama para clasificación de grandes, medianas y pequeñas empresas en empresas familiares y no familiares	31
Figura 4: Tiempo de contrato	32
Figura 5: Método de oferta.....	33
Figura 6: Pruebas clasificatorias de ingreso	34
Figura 7: Inducción previa.....	35
Figura 8: Control interno	36
Figura 9: Evaluación permanente	37
Figura 10: Calificación del puesto de trabajo	38
Figura 11: Alta rotación de personal	39
Figura 12: Calificación de la relación interina.....	40
Figura 13: Cumplimiento de procesos.....	41
Figura 14: Modelo A.....	43
Figura 15: Modelo B.....	44
Figura 16: Estructura de los procesos.....	45
Figura 17: Políticas de reclutamiento del personal.....	48

INTRODUCCIÓN

El reclutamiento y selección de personas es uno de los procesos más importantes para una compañía. Atraer y retener el talento va más allá de simplemente encontrar el profesional que mejor se adapte a las características del puesto de trabajo. Este trabajo de búsqueda comprende también detectar si esa persona tiene afinidad con los valores y cultura de la empresa. Y, la inversión en procesos automatizados es fundamental para minimizar los errores en el momento de esa elección tan importante. Una buena contratación refleja no sólo en la adherencia al equipo, el compromiso y la productividad, así como para reducir los costos, riesgos legales y sobre todo en los índices de rotación.

Por otro lado, una elección inadecuada puede acarrear problemas que van de gastos con entrenamientos innecesarios a costos laborales elevados. Es importante destacar que los sistemas sirven como una ayuda importante, pero no sustituyen el análisis humano. La máquina proporciona la información necesaria, que posteriormente será interpretada por un equipo bien entrenado y enfocado en los resultados. El área de reclutamiento y selección de personas es una parte esencial del departamento de Recursos Humanos. Es responsable de atraer, seleccionar y contratar nuevos talentos. Parece una tarea fácil, pero ese es un trabajo que implica una serie de mecanismos y exigencias.

Es necesario analizar si el perfil del candidato encaja en los propósitos de la empresa, preparar la entrevista e indicar quiénes serán los involucrados, elaborar una descripción de trabajo, pensar en la propuesta de valor, entre otras actividades. Importante: reclutar rápido no significa reclutar así el proceso de reclutamiento debe ser planeada y alineada con la cultura de la organización y el propósito de la empresa.

La elección correcta va a impactar tanto en las metas del sector de actuación del nuevo contratado, como en los resultados de la organización como un todo. Al final, los profesionales motivados son más productivos y garantizan retornos por encima de lo esperado. El tema principal a tratar en este estudio, es

presentar como el modelo de gestión es una de las principales herramientas para que las empresas familiares puedan mejorar su mecanismo de reclutamiento y contratación de personal.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Las microempresas proporcionan trabajos para un porcentaje grande de personas sin empleo en Ecuador. Más del 33.5 por ciento de hogares pertenecientes a la sociedad media baja y baja de ingresos tuvieron un ingreso considerable durante el año 2017, para quienes trabajaron en alguna empresa familiar o microempresa. De acuerdo con las proyecciones a la población global de empresas familiares indican un total de 646,084 en Ecuador, especialmente en la ciudad de Guayaquil (Cámara de comercio, 2018).

Es interesante recalcar que las ventas de las empresas familiares representan aproximadamente 25.7 por ciento de producto doméstico bruto, y aproximadamente 10 por ciento de los ingresos netos totales ganados en el país. Las empresas familiares, por tanto, personifican un componente significativo de la economía ecuatoriana. El sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo, con 174.125 puestos de trabajo que representan el 21 % de los que produce la industria manufacturera del país. Se estima que el sector textil genera a la economía al menos \$ 600 millones anuales. Según cifras de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE) el crecimiento del sector ha sido mínimo en los últimos 2 años, pues pasó del 1% en 2016 a 2% en este año (Cámara de Comercio, 2018).

El sector textil ecuatoriano está constituido por pequeñas y medianas empresas, las mismas son de tipo familiar, la industria textil se ha convertido en un importante aporte al producto interno bruto del país en el sector manufacturero. “En los últimos 11 años, este sector ha mantenido una participación promedio de entre 1% y 2% en el PIB total, de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador. En cambio, dentro de la industria manufacturera, su participación promedio es de alrededor del 15,87% con respecto al PIB . (Carrasco, 2018).

La más notable característica de las empresas familiares es el porcentaje alto de mujeres que dependen en un puesto de trabajo en estas entidades. Las mujeres comprenden sólo 30.7 por ciento de la población económicamente activa (INEC, 2018), ahora bien, del total de mujeres que eran económicamente activas, el 56.4 por ciento eran trabajadores de microempresas. Cuando contratan empleados, los hombres tienden para contratar los hombres y las mujeres tienden para contratar mujeres. Esto es en gran parte debido a la naturaleza de los negocios y las habilidades requirieron.

El pleno empleo en el país, se encuentra estancado en 53,000 plazas directas, frente a 140,000 empleos inadecuados según un estudio realizado por el diario El Telégrafo. Entre los años 2015 y 2017 las ventas en el sector textil cayeron en un 28.4 por ciento afectadas por la desaceleración de la economía. Esto, pone de manifiesto a su vez una indudable disminución de contratación de personal de este tipo de empresas y el miedo a incrementar sus gastos administrativos en sus balances.

1.2. Problema de Investigación

1.2.1. Planteamiento del Problema

Uno de los estudios realizados por Asociación de Industriales Textiles de Ecuador nos muestra que el sector textil y confección cerró en el año 2011 con 121.850 trabajadores ocupados directos. En el 2012, 123.044, con un crecimiento menor al 1%, esto indica que se generaron menos de 1.300 plazas de empleo. De las 123 mil personas que laboraron en el 2012, 55 mil eran ocupados plenos, 65 mil subempleados y 2.300 no clasificados. Por lo cual, más del 50% está en la informalidad, aunque lo deseable sería crear más plazas en el país.

La optimización de los procesos de contratación de personal se ve afectada por la contracción económica nacional, al punto de evidenciar la disminución de las plazas de empleo del gobierno central.

La industria textil en el Ecuador ha logrado un lugar muy significativo dentro del mercado competitivo, ha desarrollado un papel importante en la economía del país pues se encuentra situado en el segundo lugar del sector manufacturero seguido por los alimentos y bebidas. La mayor parte de confección es elaborada por los productores artesanales.

Las empresas familiares del sector textil, legalizadas en el mercado guayaquileño a través de escritura pública, tienen como actividad o funciones la producción de prendas de vestir, estas entidades vienen progresando, puesto que ha complementado sus labores ofreciendo un asesoramiento en imagen. Las empresas mantienen diversas áreas, que presentan problemas de diversas índoles, la principal que no se encuentra cumpliendo con las metas asignadas, además que el servicio que dan lo asesores no cumple con las expectativas del cliente, esto se debe a que los procesos que se aplican para la contratación de personal no son cumplidos de forma eficaz.

La rotación de personal es bastante mayor, los empleados no cumplen el año cuando se decide rescindir de su contrato, generando malestar por tener que aplicar procesos para reclutar, seleccionar y contratar el personal, afectando a su producción de servicios y por ende la falta de la calidad que deja insatisfecho a los clientes .

Todo esto se ha dado por la mala gestión del área de talento humano, quienes no están aplicando de forma correcta los procesos y por ende afecta de forma directa a la empresa.

1.2.2. Formulación del problema de investigación

¿Cómo influye el diseño de un modelo de gestión para la optimización de los procesos de contratación de personal en las empresas familiares del sector textil de la ciudad de Guayaquil?

1.2.3. Sistematización del problema de investigación

- ¿Cuáles son los modelos de contratación de personal en las empresas familiares del sector textil?
- ¿Qué características deben cumplir los candidatos?
- ¿Qué tipo de formatos escritos son necesarios para el reclutamiento, selección y contratación de personal?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión para la optimización de los procesos de contratación de personal e incremento del nivel competitivo en las empresas familiares del sector textil en la ciudad de Guayaquil

1.3.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar los modelos de contratación de personal en las empresas familiares del sector textil.
- Diagnosticar las características que deben cumplir los candidatos.
- Estructurar los formatos escritos para el reclutamiento, selección y contratación de personal.

1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Justificación teórica

La justificación teórica del trabajo radica en la necesidad de encontrar información válida a través de estudios previamente realizados sobre la contratación de personal en las empresas familiares. Puesto que este tipo de negocios representan una parte importante para el desarrollo económico del país, es imprescindible poder estudiar como los procesos de contratación, los beneficios de un modelo de gestión, los principios de economía para este tipo de empresas, etc.

1.4.2. Justificación Metodológica

La justificación metodológica mantiene su base en los procesos y técnicas para recolectar la información y a su vez procesarlas en datos porcentuales que permitan comprender la importancia de las empresas familiares pertenecientes al sector textil y sus procesos de contratación por medio de la aplicación de un modelo de gestión. Se determina que los métodos exploratorios, descriptivo y de campo son necesarios para la recolección de datos, así como un análisis mixto de la información.

1.4.3. Justificación Práctica

Por medio de este proyecto se busca fomentar la aplicación de procesos en la contratación de personal en las empresas familiares, específicamente del sector textil, esto se debe a que la gran mayoría de estas empresas tienden a rotar de forma recurrente su personal, afectando de forma directa en su desenvolvimiento económico.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Marco Teórico

1.5.1.1. Las empresas familiares

Empresa Familiar

Peter Leach en su libro nos manifiesta: “Una empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. La familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50 por ciento de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management”. (2010)

Por otro lado, Vanessa Steckerl Guerrero nos indica: “La empresa familiar es una fusión de dos sistemas o dos instituciones, el familiar y el empresarial. El sistema familiar es profundamente emocional, mientras que el empresarial es de

base laboral. En las empresas familiares, estos dos sistemas se superponen y llegan a ser interdependientes, lo cual causa la problemática característica de la empresa familiar por ser dos sistemas opuestos, con objetivos y prioridades diferentes”. (2005)

Otro concepto es que “En la empresa familiar convergen dos instituciones con fines y normas de funcionamiento muy diferentes: la empresa, que busca creación de riqueza y se rige por los resultados; y la familia, que busca el amor y la felicidad. Una es racional; la otra es emocional”. (Tarragona, 2019)

Los autores consideran que las firmas familiares se pueden encontrar en todos los sectores de la actividad comercial, de acuerdo a sus características pueden prosperar más en algunos casos en los cuales sus ventajas se pueden aprovechar enteramente. Por tal motivo, se considera que estas empresas actúan mejor en sectores los cuales el propietario-manager juega un papel importante. Es necesario indicar, que las empresas familiares se vuelven más complejas de acuerdo a las generaciones, en casos de segunda y terceras generaciones, ya que se suelen multiplicar los problemas, ya que llega a estar comprometida más de una familia.

Para este caso nos fundamentamos en un gran exponente sobre el tema como lo es Carrasco (2017) quien nos indica que “Las empresas familiares son aquellas entidades que mantienen un nivel gerencial que proviene de familia en familia, o también de generación en generación, este tipo de compañías son conocidas en el medio comercial como microempresas, en donde sus actividades no mantienen en función a más de 500 empleados. Se pueden desempeñar en cualquier actividad económica y representan una parte sustancial para el nivel socioeconómico de una región”.

Los objetivos de las empresas familiares pueden estar orientados más hacia la supervivencia a largo plazo de la empresa, y la retención en las manos de la familia, en comparación con los objetivos de otras empresas grandes, donde su principal razón es generar lucro. Esto puede conducir a que exista crecimiento de las ventas y por ende de la rentabilidad, y ser menos propensos

a tomar riesgos, para diversificar su oferta, etc. Los propietarios de las empresas familiares pueden ser vistos como administradores o custodios, lo que también implica un conjunto diferente de éxito del negocio, en lugar de la rentabilidad directa (Aguilar, 2015).

Estos criterios pueden incluir en proporcionar oportunidades para los miembros de la familia, tanto en la actualidad y en el futuro como por ejemplo, en forma de empleo, el manejo del negocio de una manera tal que se refleja bien en los propietarios de la familia; logros sociales y la preservación del patrimonio familiar con la búsqueda de éstos objetivos.

En general, 'riqueza socio-emocional' es visto como un asunto muy importante para las empresas familiares, se define como 'aspectos no financieros de la empresa que cumple con las necesidades afectivas de la familia, como la identidad, la capacidad de ejercer influencia familiar, y la perseverancia de la generación familiar. Las empresas familiares que persiguen estos objetivos que pueden ser de carácter no económico, con el fin de aumentar o preservar la riqueza socio-emocional, en razón de que los propietarios son altamente pérdida de aversión, lo que lleva a rechazar las oportunidades que pueden amenazar la permanencia de la empresa (Amorós, 2016).

Otra consecuencia de esto es que si una empresa viene a ser visto más como un negocio sencillo en el tiempo, en lugar de ser una empresa familiar, en virtud de la estructura de propiedad, los objetivos y las estrategias llevadas a cabo por el fundador, puede cambiar la proyección de sus actividades (Yoguel, Koenig, & Angelelli, 2014). Las empresas con estructuras de propiedad y gestión familiar eran más propensas a informar a la familia cada uno de los objetivos considerados como de alta prioridad, mientras que las empresas de primera generación o los que tienen una menor proporción de gestores familiares fueron menos propensos a informar de la misma.

Las preferencias que surgen del deseo de preservar a menudo resultan en la aversión al riesgo y la búsqueda de estrategias de menor riesgo por ejemplo, las proporciones más bajas de la deuda en capital, así como la inversión

en activos y mayores niveles de liquidez, además de una tendencia a escudriñar oportunidades con mucho cuidado y evitar la diversificación hacia nuevas áreas de mercado, a menos de cerca en relación con la línea existente de negocio. Esta estrategia tiene permisos para un horizonte de tiempo más largo para fines de planificación, y para los planes de crecimiento para llegar a buen término, facilitar la inversión a largo plazo en el negocio, en lugar de la búsqueda de beneficios a corto plazo para los dividendos.

Para Angelelli (2013) examina la idea de principios y aspiraciones, y cómo se relacionan con el grado de riesgo de las estrategias que se persiguen; argumenta que el rendimiento del negocio de la familia debajo de las expectativas en riesgo, es la continuidad de la empresa, y esto es lo que les empuja a considerar más arriesgada de exploración, investigación y desarrollo (I + D). Por el contrario, cuando el rendimiento es encima de las expectativas, que se basan más en I + D, que es la explotación de sus productos y procesos actuales; esto puede aumentar la fiabilidad de las ventas, y también el riesgo a la riqueza socio-emocional. Estas actitudes más cautelosas conducen a la renuencia de buscar financiación externa, por ejemplo, de los inversores de capital o incluso de financiación de la deuda, especialmente la deuda con un corto plazo de amortización en comparación con las no familiares.

Las empresas familiares son más propensas a usar las utilidades retenidas, debido a la cautela y un fuerte deseo de no diluir el control familiar a través de la inversión exterior; como resultado tiende a haber un alto nivel de ahorro. Sin embargo, el nivel de apalancamiento tiende a aumentar a medida que el negocio crece más; las motivaciones de las empresas de nueva creación y las que siguen siendo pequeñas están dominadas por la aversión al riesgo, pero las empresas más grandes requieren un mayor nivel de deuda debido a su motivación para mantener el control y financiar oportunidades de crecimiento.

En consecuencia, las tendencias identificadas anteriormente son principalmente por que los propietarios de la empresa familiar tratarán de asegurar la supervivencia de la empresa para la próxima generación, y en particular para construir el capital social de la empresa, lo que conduce a

relaciones más fuertes con los socios comerciales, asesores y los empleados y, de hecho, dentro de la propia familia (Yoguel, 2014).

Por otra parte, es importante señalar que hay ciertas características de las empresas familiares que pueden incidir negativamente en la supervivencia:

- (i) Los conflictos familiares;
- (ii) El altruismo para con la familia más amplia
- (iii) Una falta de voluntad de tratar adecuadamente con los empleados;
- (iv) Una menor probabilidad de tomar riesgos y aprovechar las oportunidades de alto valor
- (v) Un capital social fuerte que conduce a una resistencia o dificultad en el cambio de estrategias, operaciones o socios comerciales y un menor gasto en I + D

En general, se puede asegurar que la idea de la supervivencia de la empresa familiar en comparación con las no familiares es ambivalente, aunque su análisis y los datos de servicio de insolvencia sí apunta a una tasa de fracaso significativamente menor. (Lauzurica, 2015). El examen de la validez de estos argumentos en un escenario más específico, es que algunos investigadores han sugerido que este punto de vista y tipo de estrategia, la cual se presta a que la empresa familiar logre tener una mayor resistencia, en particular durante una recesión, no sólo debido al nivel de seguridad financiera relativamente alto, sino también porque facilita la rápida y lo flexible en la toma de decisiones y el largo mandato de los administradores mayores de la familia proporciona un alto nivel de conocimiento acumulado. Sin embargo, no está de acuerdo con este punto de vista, la evidencia de un estudio de pequeños hoteles de propiedad familiar, con el argumento de que las empresas tuvieron éxito durante la recesión debido a su flexibilidad, y había poca diferencia entre las empresas familiares y no familiares en este sentido.

También es importante tener en cuenta la generación de la empresa, con alguna evidencia de que los cambios estratégicos pueden también ocurrir

cuando la segunda generación se enfrenta a los objetivos de negocio y las estrategias existentes, y donde la falta de cambio y las tensiones generacionales puede haber llevado a peligro gerencial cuando la generación de más edad se mantuvo a cargo (Angelelli, 2013).

1.5.1.2. La gestión y la gobernabilidad

El lado negativo de las características de las empresas familiares descritos hasta ahora es que la aversión al riesgo puede llevar a niveles más bajos de la innovación, y el estancamiento dentro de la empresa, ya que simplemente se decide que hay que poner más en lugar de utilizar su relativa libertad para perseguir un mayor crecimiento o estrategia orientada. Una visión más matizada sostiene que las empresas familiares están mejor posicionadas que las empresas no familiares para tomar las estrategias de mayor riesgo que sólo dará sus frutos en el largo plazo, ya que no necesitan para perseguir resultados a corto plazo, lo que significa que las empresas no familiares son más propensos a hacer inversiones de riesgo a corto plazo (Godoy, 2017).

Beltrán (2014), el grado de gestión y la dirección se encuentra de hecho, en convertir las empresas familiares en entidades de alto nivel comercial, conseguir esa competitividad en el mercado. Esto puede ser comprometedor por la sucesión en la familia, estrechando inevitablemente el cumplimiento de los procesos para la gestión del talento humano, y posiblemente causando resentimiento o peor aún, el rendimiento (o salida) de otros directivos, que reconocen un límite de hasta dónde pueden ser promovidos (Albornoz & Cuello, 2013).

En los últimos años, esta opinión ha sido fuertemente asociada con el argumento de que, a través de muchos países, en promedio, las empresas familiares son el tipo de negocio que ha tenido una mala administración. Esto sugiere que valdría la pena distinguir entre propiedad de la familia y los negocios administrados, sin embargo, también hay altos niveles de varios administradores, con otros negocios entre los directores de las empresas

familiares lo que sugiere que esto puede ser una ruta alternativa a la participación externa, digno de investigación (Baena, 2014).

En términos administrativos, las interacciones entre el equipo de gestión de la familia y de los objetivos del negocio, se hacen más complejos cuando el negocio crece en partes y no de forma completa o general, esto porque sólo hay un número finito de propietarios de la empresa familiar para actuar como gestores, y no todos estarán suficientemente capacitados para administrarla, así como la posible interacción de la dinámica de la familia que afectan al rendimiento (Figueroa, 2016).

Baena (2014) investiga aspectos específicos de administración que puede ayudar a la supervivencia a largo plazo de las empresas familiares. En cuanto a las características que contribuyen a la supervivencia, las empresas familiares son más propensas que las no familiares para

- Mantener la estabilidad a largo plazo;
- Tienen una estrecha comunicación y la colocación de administración;
- Tiene un menor número de directores externos (es decir, no ejecutivos o no familiares) - posiblemente debido a la importancia de la participación durante momentos de crisis, o porque los directores no ejecutivos son más propensos a fomentar estrategias de mayor riesgo, pero dispuestos a intervenir en los conflictos familiares;
- Tener niveles más altos de diversidad de género;
- Disponer de los directores con mayor experiencia en el campo de la administración. Como tal, las empresas familiares tienden a tener juntas con los niveles más altos de capital social y humano que las no familiares.

1.5.1.3. Teorías del reclutamiento y de selección

Las teorías y los enfoques para el reclutamiento y la selección no pueden considerarse aisladamente. Estos puntos de vista se entrelazan con el debate semántico y el discurso académico en el desarrollo paradigmático de la

administración de personal y en la práctica de la gestión del personal y, finalmente, el de gestión de recursos humanos. (HRM).

Este desarrollo paradigmático está bien documentada por autores como Nigro (2016), Robbins (2015), Goel (2014), una perspectiva evolutiva y análisis del desarrollo paradigmático de gestión de recursos humanos demuestra cómo las diversas escuelas de pensamiento han influido en el pensamiento acerca de las prácticas de recursos humanos en general y los del proceso de reclutamiento y selección en particular

Un estudio de la literatura ha puesto de manifiesto que diversos enfoques surgieron sobre todo durante el siglo 20. Estos incluyen la gestión científica, las relaciones humanas, la gestión estratégica, la gestión japonesa, enfoques psicológicos industriales, los enfoques contemporáneos, y el enfoque paternalista. Tales enfoques han informado a la aparición de una teoría sólida gestión de recursos humanos y la praxis (Beltran, 2014).

1.5.1.4. Oferta de trabajo

El método más común usado para encontrar candidatos calificados desde el interior de la organización es ofertar el puesto de trabajo, el método tradicional para anunciar una oferta de trabajo era publicar la notificación en anuncios o a través de medios publicitarios; sin duda este es el origen de la oferta de trabajo. Hoy en día, muchas organizaciones publican ofertas de empleo vía electrónica a través de toda la organización o envían correos electrónicos a todos los empleados acerca de la oferta de empleo (Spencer, 2014). Otros patrones publican las ofertas de empleo a través de boletines de noticias o distribuir volantes de anuncio de trabajo. En fin, sea cual sea el método de publicación, el anuncio de trabajo debe incluir información sobre la posición, las calificaciones o métodos de evaluación y las instrucciones necesarias sobre cómo aplicar.

Es importante que el anuncio de trabajo esté a disposición de todos los empleados. La oferta de trabajo adecuada puede garantizar que los trabajadores

que desean cambiar de puesto laboral y otros grupos desfavorecidos son conscientes de las oportunidades dentro de la organización. La desventaja de la postulación de trabajo es el procacidad de los empleados que se produce cuando las ofertas de trabajo se publican de forma abierta, pero en realidad, la organización ya ha seleccionado un fuerte candidato interno (Fernandez, 2015). Tales prácticas crean resentimiento y la desconfianza entre los empleados cuando se cree que el puesto de trabajo es sólo una formalidad con poca oportunidad real de avance.

Dependiendo de las políticas de la organización y el tamaño de su presupuesto de contratación, es posible que desee utilizar una agencia de empleo. Las agencias privadas y las empresas de búsqueda de ejecutivos se utilizan generalmente para la contratación de empleados de cuello blanco, pero se pueden utilizar para prácticamente cualquier tipo de posición. Utilizando los criterios de trabajo proporcionados por su organización, una agencia generará el grupo de solicitantes y hacer las entrevistas preliminares, por lo tanto descartar a candidatos no calificados y enviar sólo aquellos que son realmente calificados (López, Montes, & Vázquez, 2016).

Esto puede ahorrar una gran cantidad de tiempo; sin embargo, los honorarios del organismo privado pueden ser costosos ya que a menudo son un porcentaje que representan gastos muy altos. Esto puede ser un gasto importante, en particular al llenar posiciones de nivel ejecutivo. Si registra su oferta de trabajo con su oficina de empleo, se puede enviar referencias calificadas, sin costo alguno. Dependiendo de la naturaleza de la oferta, también puede obtener algunas hojas de vida de los solicitantes, pero éstos todavía no se pueden considerar como una fuente eficaz de reclutamiento.

Las grandes organizaciones suelen contratar a los reclutadores internos cuyo único objetivo es generar candidatos calificados para las posiciones abiertas. Los reclutadores se utilizan generalmente en las industrias de alta tecnología y centran sus esfuerzos en las escuelas técnicas, colegios comunitarios y universidades. Dado que los reclutadores son empleados de la organización, los solicitantes generalmente basan su percepción de la

organización de su interacción con algún reclutador interno (López, y otros, 2015). Por lo tanto, los reclutadores deben ser conscientes de la imagen que presentan durante la entrevista de selección; que puede influir significativamente en la actitud del solicitante hacia la organización.

El cambio más significativo en las prácticas de reclutamiento ha sido el aumento en el uso de reclutamiento en línea. Muchas organizaciones publican ofertas de trabajo en sus sitios web, y algunos aceptan sólo las aplicaciones en línea, eliminando por completo la aplicación de copia impresa. Hay ventajas de reclutamiento en línea. En primer lugar, cuesta menos que la publicidad tradicional. Es fácil y rápido para publicar un anuncio; las respuestas llegan más rápidas y en mayor cantidad; y una gama más amplia de los solicitantes se puede generar.

Los procesos en línea también pueden filtrar las aplicaciones y administrar algunas pruebas de selección, lo que reduce significativamente el tiempo de recursos humanos necesaria para generar un conjunto de candidatos calificados. El formato en línea es muy popular entre los solicitantes de empleo, así porque la facilidad de presentación les permite enviar docenas de hojas de vida con sólo unos pocos clics del ratón (Albornoz & Cuello, 2013). Esto puede crear un problema de recursos humanos, sin embargo, debe haber procesos para filtrar aquellos que no cumplen con los requisitos mínimos de trabajo. La facilidad de solicitar un trabajo en línea puede generar un gran número de aplicaciones, que requieren personal de recursos humanos para pasar tiempo de clasificación a través de aplicaciones de recoger a cabo los pocos que están calificados para el trabajo.

1.5.1.5. Proceso de contratación

Este proceso inicia requiriendo al candidato completar un formulario de solicitud que se hace generalmente al principio del proceso de selección. A pesar del uso generalizado de los formularios de solicitud para la selección de los

empleados, la investigación demuestra que los elementos de aplicaciones ilegales (o inapropiadas) siguen siendo bastante comunes (Amorós, 2016). Los puntos cuestionables son aquellos que soliciten información sobre el género, la raza, el origen nacional, fechas de educación y discapacidad. Las preguntas inapropiadas se encuentran más comúnmente sobre niveles salariales, la edad, licencia de conducir, información de la ciudadanía, etc.

Las preguntas sobre el sueldo pasado son consideradas desaconsejable desde que pueden perpetuar los salarios más bajos para las mujeres y las minorías en comparación con los hombres blancos. Aunque la mayoría de las aplicaciones no pidió explícitamente acerca de la edad, muchos de ellos incluyen consultas sobre fechas de educación del solicitante (año de graduación de escuela secundaria), que pueden utilizarse para inferir la edad del solicitante. Información muy personal no es apropiada en la solicitud y puede ser discriminatorio si se utiliza como un factor en la decisión de contratación (Campo, 2013).

Dado que la información extremadamente personal se puede utilizar para obtener información demográfica (y posiblemente discriminatoria), lo mejor es no solicitar esa información a menos que la posesión de una licencia de conducir es un requisito válido para el trabajo. El reclutamiento puede ser considerado como el proceso de atracción de candidatos en número suficiente y con apropiados conjuntos de habilidades y animándoles a solicitar las vacantes de dentro de la organización.

El proceso de selección consiste típicamente en una secuencia de pasos que deben seguirse para asegurar el contrato del mejor postulante para el trabajo requerido, donde solicitante es designado en términos de conocimientos, habilidades y capacidades pertinentes (Chiluza, 2016). Estos pasos proporcionan una manera secuencial y sistemática de la gestión del proceso de contratación. Por lo general, este proceso comienza con la gestión de la planificación de recursos humanos para determinar la realidad de la oferta y la demanda frente a la fuerza de trabajo, esto es seguido por consideraciones de carácter más operativo, estos incluyen un análisis minucioso trabajo. Un análisis

de las medidas de reclutamiento, centrándose en su naturaleza y contenido, es imprescindible para ayudar a diseñar un modelo de proceso de reclutamiento y selección. Estos ajustes son comunicados por varios factores operacionales, incluyen el tamaño de la organización, la naturaleza de sus servicios y / o productos, la gestión de recursos humanos, la situación financiera de la organización, y lo que ofrece el mercado de trabajo en función de las habilidades, competencias y conocimiento de los posibles solicitantes de empleo (Rodríguez, 2015).

Los pasos que se recomienda utilizar para diseñar un modelo integral para la aplicación de todo el proceso de contratación, son:

Tabla 1: Pasos secuenciales comunes en el proceso de contratación

Paso 1: Identificar la necesidad de reclutar / determinar si existe una vacante
Paso 2: Actualizar la descripción del trabajo, la especificación y el perfil
Paso 3: Determinar las áreas que necesitan de trabajadores
Paso 4: Consulte los reglamentos de contratación y procedimiento
Paso 5: Considerar las fuentes de reclutamiento (búsqueda)
Paso 6: Elegir el método de reclutamiento adecuada
Paso 7: Desarrollar el anuncio de reclutamiento
Paso 8: Coloque el anuncio en el medio de comunicación más apropiado y conveniente
Paso 9: Garantizar la disponibilidad de los formularios de solicitud / garantizar grupo de potenciales aplicaciones cualificados / permitir suficiente tiempo para las respuestas
Paso 10: proyección
Paso 11: reclutamiento evaluación y control

Las fuentes y los métodos de los cuales una organización recluta a los candidatos potenciales son críticos para el éxito de su estrategia global de contratación. Los métodos internos usualmente incluyen una oferta de trabajo, referencias, las habilidades. Los métodos externos incluyen el reclutamiento en los campus universitarios, correo directo de publicidad, agencias de reclutamiento.

Antes de avanzar en el proceso de selección, muchas organizaciones prefieren hacer una entrevista de selección de los candidatos que parecen calificados con base en la información presentada en su curriculum vitae y aplicación, estas entrevistas de selección se realizan normalmente por teléfono (Castillo, 2016). El entrevistador hace una serie de preguntas sencillas para determinar calificaciones de trabajo del candidato y la idoneidad para la posición abierta. Si se determina que el solicitante no es adecuado para el puesto, el entrevistador puede referirse al candidato a otra posición abierta dentro de la organización si hay algo disponible que coincida con las habilidades del solicitante. Si no hay nada más disponible y el candidato es, obviamente, no calificado para el puesto, el proceso termina allí, ahorrando el candidato y la organización el tiempo y el gasto de ir más allá en el proceso de selección.

Hay métodos numéricos que las organizaciones utilizan para determinar si un solicitante tiene el potencial para tener éxito en el trabajo. Las pruebas de selección se utilizan para identificar las habilidades de los candidatos que todavía no se pueden determinar en un proceso de entrevistas. Usando una variedad de métodos de prueba, los solicitantes están calificados en la aptitud, personalidad, habilidades, la honestidad y la motivación, para determinar todo esto, son necesarias las pruebas de selección diseñados adecuadamente son estandarizados, fiables y válidas para predecir el éxito de un solicitante en el trabajo.

1.5.1.6. Proceso de selección

La selección sigue el proceso de contratación y su objetivo es distinguir a partir de un grupo de solicitantes a la persona que se adecue mejor para una posición particular. Así la selección coincide adecuadamente con los requisitos de trabajo del solicitante de empleo (por ejemplo, descripciones de trabajo y especificaciones de trabajo) (Alvarez, 2015). El proceso de selección comienza generalmente mediante la revisión de las aplicaciones obtenidas a través de los esfuerzos de reclutamiento de la organización. Al igual que en el caso de la contratación, los pasos en el proceso de selección son:

Tabla 2: Pasos secuenciales comunes en el proceso de selección

- Paso 1: Recepción y entrevista de selección inicial
- Paso 2: Formulario de solicitud
- Paso 3: Entrevista en profundidad selección
- Paso 4: Métodos de comprobación.
- Paso 5: Examen médico y las pruebas de pre-empleo física
- Paso 6: Modelos de evaluación
- Paso 7: Tomar una decisión definitiva de contratación
- Paso 8: Decisión final y hacer una oferta de trabajo justo

La tabla a continuación ilustra las etapas secuenciales combinadas en el proceso de reclutamiento y selección. Esta perspectiva combinada es necesaria para rellenar el modelo integral-proceso para el reclutamiento y la selección.

Tabla 3: Perspectivas combinadas de pasos en el proceso de reclutamiento y selección

- Paso 1: Identificar la necesidad de reclutar
- Paso 2: Actualizar la descripción del trabajo, la especificación y el perfil
- Paso 3: Determinar las áreas de reclutamiento
- Paso 4: Consulte la política de contratación y procedimiento
- Paso 5: Considere las fuentes de reclutamiento (búsqueda)
- Paso 6: Elija el método de reclutamiento adecuada (búsqueda)
- Paso 7: Desarrollar el anuncio de reclutamiento desarrollo / estrategia
- Paso 8: Coloque el anuncio en el medio de comunicación más apropiado y conveniente
- Paso 9: Asegurar la disponibilidad de piezas en bruto de aplicación
- Paso 10: respuestas de pantalla
- Paso 11: reclutamiento evaluación y control
- Paso 12: Recepción / recepción preliminar / entrevista de selección inicial / entrevista preliminar
- Paso 13: Completar el formulario de solicitud
- Paso 14: Entrevista
- Paso 15: Materiales de comprobación
- Paso 16: El examen médico y pruebas físicas / pre-empleo
- Paso 17: Modelos de evaluación
- Paso 18: Haga una decisión de contratación definitiva
- Paso 19: Hacer una oferta de trabajo justo / decisión final

Los principales propósitos de esta sección eran para ilustrar la intrincada relación entre el desarrollo paradigmático de gestión de recursos humanos y el reclutamiento y la selección. En este sentido, se consideraron enfoques teóricos y modelos, así como los pasos secuenciales comunes identificados que forman parte del proceso de reclutamiento y selección.

Las competencias que se evalúan en un instrumento de selección deben ser las mismas habilidades que se usan en el trabajo. Por lo tanto, podemos

suponer que calificaciones más altas se correlacionan con un mayor éxito en el desempeño del trabajo. Si una prueba específica no puede evaluar la capacidad de realizar el trabajo, no tiene ninguna utilidad en el proceso de selección (Beltran, 2014).

1.5.1.7. La industria textil en el Ecuador

El desarrollo industrial del Ecuador se ha ido conformando lentamente a través de los años como una evolución de la pequeña industria y la artesanía colonial. Para los años 1950 y 1960 se inicia un proceso sostenido de industrialización, el Producto Industrial fue del 5,1% y para 1961-1967 crece al 6.9% (Rodríguez, 2018). El crecimiento del sector industrial alcanzó el 8.4% para el primer período, y de 11% para el segundo. En este periodo, el sector fabril incrementó en 20.1% su producción por persona ocupada, y aumentado en un 29% el capital fijo de la industria. Dentro de la industria fabril el estrato dedicado a la producción de bienes de consumo significaba entre un 67%, producción de bienes intermedios 30% y 3% en bienes de capital para 1961, para 1966 disminuye la producción a bienes de consumo en 63%, bienes intermedios 31% y se incrementa al 6.3% bienes de capital .

Para el historiador Carrasco (2018), la concentración de la industria es del 75.6% en dos ciudades Quito y Guayaquil (1961/1966) – del número de establecimientos, 78.4% del personal ocupado, el 80.9% del valor bruto de la producción y el 84.5% del producto. Para finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI poco ha cambiado la estructura manufacturera; considerando datos del censo económico del años 1980, según el número de industria, esta continua centralizada en las provincias de Pichincha (23%), Guayas (24%) y Azuay (10%); y, en el 2010 presenta la misma tendencia al localizarse el 59% de industrias en tres regiones, el resto de provincias le corresponde el 41%.

La actividad industrial según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) incluye las ramas de alimentos, bebidas, tabaco, textiles, industria del cuero, madera, muebles y accesorios de madera, productos de

papel, imprentas, sustancias químicas, caucho, plástico, vidrio, hierro y acero, metales no ferrosos, maquinaria y material de transporte. En la región sierra en Ecuador destaca la industria textil, cuero y madera, mientras en la costa predominan la industria agroalimentaria. Las PYME's industriales se destacan dentro de la economía ecuatoriana por la generación de empleo y valor agregado. Su debilidad radica en la escasa tecnología y el bajo nivel de innovación ausente en sus áreas administrativas, tales como producción, recursos humanos, financiera, y publicidad

Las empresas están conscientes de la urgente necesidad de diseñar proyectos de innovación que les permita ser más competitivos y que los resultados se reflejen en el precio y calidad del producto final, sin dejar de lado la posibilidad de que existen algunos mercados en donde los consumidores no buscan productos con un grado de novedad muy grande, sino que más bien buscan un mejor rendimiento de los productos, que satisfagan plenamente sus requerimientos y necesidades, sumado al hecho de que la comercialización electrónica ha cambiado considerablemente el comportamiento de compra de los consumidores, las compras en línea por tanto, se han convertido en la tendencia para la gente moderna.

Factor que se considera importante a la hora de conocer la cambiante demanda de los consumidores con el afán de incrementar las ventas. La MPYME textil se ve afectada por los fuertes cambios competitivos caracterizados por la globalización de los mercados, apertura y derrumbe de barreras, aspectos sociales, culturales, humanos y el énfasis en crear nuevas tecnologías, ante esta situación, las MPYME's deben admitir un proceso de coevaluación de productos, procesos y organización conforme a las condiciones y situaciones del entorno económico, social, organizacional y de mercado.

El sector textil ha innovado desde equipos tecnológicos, creación de nuevas fibras de las naturales hasta las artificiales y sintéticas como una respuesta a la responsabilidad social por el medio ambiente; el último avance de la innovación textil (textiles interactivos) se encuentra en la aparición de las nanofibras o fibras inteligentes. [Una innovación tecnológica prometedora dentro

de la industria textil que podrá ser utilizada tanto por fabricantes, distribuidores y minoristas es la identificación por radiofrecuencia (RFID), utilizada en la fabricación, control de inventario, almacenamiento, distribución, logística, seguimiento automático de objetos y gestión de la cadena de suministro . (ProEcuador, 2016).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Métodos

2.1.1. Método del nivel teórico

Según lo expresado por Godoy (2017), el diseño teórico para el estudio, se basa específicamente en elaborar una serie de pasos o bien llamado procedimientos que ayudarían al investigador a conocer la forma en cómo desarrollar la investigación, evaluando los recursos y herramientas necesarias para hacer posible el alcance de información . (p. 86)

El presente desarrollo investigativo tiene su análisis en la teoría fundamentada en la recolección de información a través de estudios previamente realizados en libros, textos y documentos. Toda esta información permite concentrar la atención en la importancia de los procesos de selección y contratación de personal, más aún en la aplicación en entidades que desean fomentar el desarrollo comercial como son las empresas familiares.

2.1.2. Método estadístico matemático

Muñoz (2011), En el método estadístico, el levantamiento de la información se lleva a cabo en el lugar donde ocurren los hechos, siendo fuentes primarias las que otorguen la información necesaria, ya sea, que el problema, se comporte de forma directa o indirecta con el mismo. (p. 93).

El método estadístico se aplica para la presentación de la información en datos específicos y sencillos de entender, con el propósito de poder proyectar una visión más amplia de la propuesta a estructurar.

2.1.3. Tipo de investigación

2.1.3.1. Investigación descriptiva

Fajardo (2012), la investigación descriptiva tiene como principal objetivo observar y detallar específicamente los componentes que integran la problemática o situación en estudio, aportando al investigador, el qué, cómo, cuándo y por qué del acontecimiento suscitado, sin influir o modificar su comportamiento . (p. 29). Se aplica un método descriptivo puesto que la información recolectada a través de la técnica, en este caso la encuesta, debe ser gestionada de tal manera que se proyecte soluciones. Se busca fomentar la aplicación de un modelo de gestión que garantice la contratación de personal eficaz en las empresas familiares del sector textil.

2.1.4. Instrumento de la investigación

2.1.4.1. El cuestionario

El cuestionario se formó tomando en consideración un análisis de las variables, es un documento de 10 preguntas totalmente cerradas, en donde se determina el nivel de cumplimiento en cada uno de los objetivos de estudio. Ver Anexo 1.

2.1.5. Técnica de la investigación

2.1.5.1. La encuesta

La encuesta es la técnica a utilizar, debido a que su estructura permite la recolección eficaz de la información y también su procesamiento.

2.1.6. Población y muestra

2.1.6.1. Población

Como población son las 120 empresas familiares textiles legalmente constituida. (Superintendencia de Compañías, 2018). En base a la mencionada cantidad de empresas se efectuará la fórmula estadística para determinar la muestra.

2.1.6.2. Muestra

Debido a que la población no supera los 100.000 usuarios, se considera que es de carácter finito, por lo que se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{((e^2(N - 1)) + (Z^2 * P * Q))}$$

En donde:

Z= Nivel de confianza (1.96)

e= Margen de error (0.05)

p= Probabilidad de éxito (0.5)

q= Probabilidad de fracaso (0.5)

N= Total de la población

$$n = \frac{1,960^2 * 120 * 0,50 * 0,50}{((0,05^2(120 - 1)) + (1,960^2 * 0,50 * 0,50))}$$

$$n = \frac{1,960^2 * 120 * 0,50 * 0,50}{((0,0025(119)) + (1,960^2 * 0,50 * 0,50))}$$

$$n = \frac{3,8416 * 120 * 0,50 * 0,50}{(0,0025 * 119) + 0,9604}$$

$$n = \frac{115,248}{0,2975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{115,248}{1,2579}$$

$$n = 91$$

Por lo tanto, son 91 empresas a encuestar, 1 empleado por empresa.

2.1.7. Tratamiento de la información

Para realizar el levantamiento de la información la autora junto con un asistente acudirá a la zona de estudio desarrollando un estudio de campo realizando cada una de las encuestas correspondientes para la recolección de los datos, una vez obtenidos todos los datos estos serán tabulados con sus gráficos y tablas, correspondiente a cada variable para ello se hará uso del software Microsoft Excel. Por último, se realizará el respectivo análisis e interpretación de los resultados para tener una mejor comprensión del estudio realizado

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

Las empresas familiares (EF) son la estructura productiva más antigua de la humanidad, representando un rol predominante en la economía de cada país. En Ecuador es notoria la importancia de las EF; en el 2017, las empresas de propiedad familiar aportaron con un 51% del PIB sin embargo no existe una metodología estandarizada para poder definir si una empresa es EF o no, en este sentido, esta investigación construye una metodología que permite diferenciar a las empresas según su estructura de propiedad, adicionando un índice que determina el grado de poder que posee la familia sobre la empresa”. (Carriel, 2016)

Los estudios realizados por el INEC (2018), obtuvo que aproximadamente el 86% de las empresas son familiares, mientras que un 14% corresponde a empresas de estructura no familiar. Los resultados son consistentes según varios escenarios planteados para las pequeñas, medianas y grandes empresas que incluyen diferentes porcentajes utilizados para la definición de EF. Finalmente, muestra que el 63,2% de las EF en el Ecuador poseen un indicador de poder de decisión alto; de este total, las grandes empresas familiares poseen el 69,3% con un alto nivel de involucramiento familiar, mientras que por otro lado en el caso de las microempresas esta proporción corresponde tan solo al 59,8%”. (INEC, 2017).

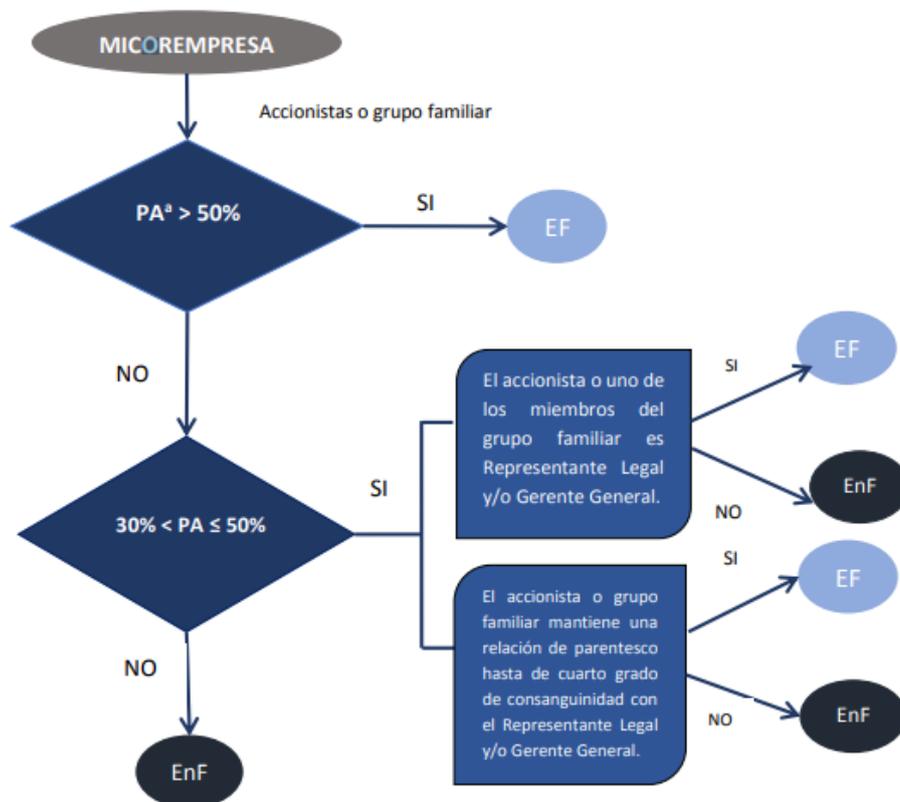
En Ecuador, según un estudio de la Empresa Familiar de Ecuador realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (2017), el 90,5% de las empresas ecuatorianas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros tienen una estructura de tipo familiar. Un 7,9% de las empresas son de propiedad dispersa no familiar y el 1,7% de propiedad desconocida. Adicionalmente, del conjunto de grandes empresas un 65,9% son de propiedad familiar, mientras que, en el segmento de empresas medianas este tipo de estructura representa un 88%, finalmente, las empresas pequeñas y

microempresas representan más del 90% como empresas familiares .

En el Anexo 2 se muestra el listado de los nombres de las 91 empresas objeto de estudio y los nombres de las personas que fueron encuestadas según los datos mencionados en el capítulo anterior.

Ahora bien, es importante recalcar que existe una diferenciación de empresas familiares y no familiares, como se puede observar en la siguiente figura”:

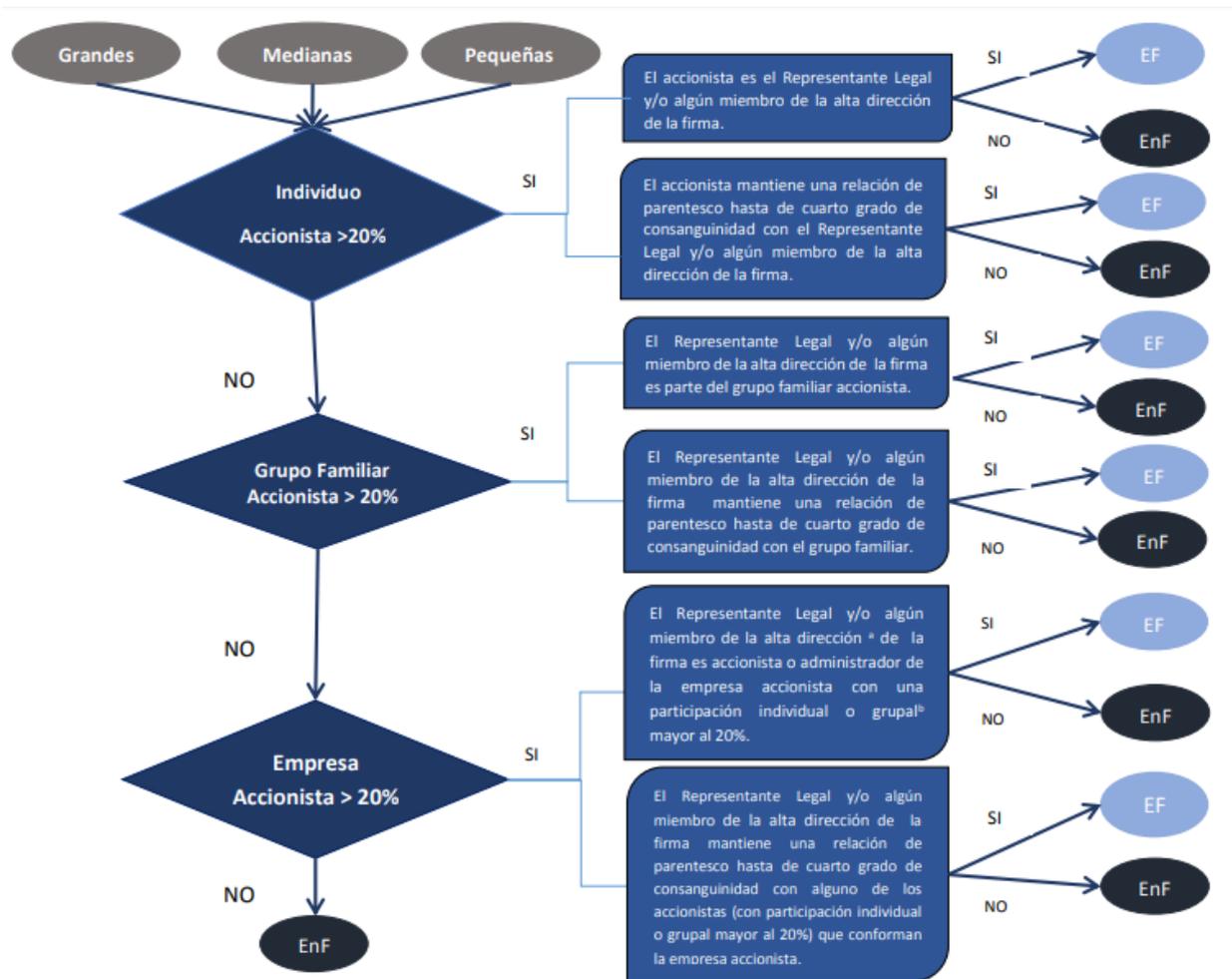
Figura 1: Diagrama de clasificación de microempresas en empresas familiares y no familiares.



El PA: Participación Accionaria. Los accionistas pueden ser personas naturales y/o jurídicas. En este tipo de empresas si un accionista tiene más del 50% de participación accionaria automáticamente se considera empresa familiar,

en contraste a lo que sucede con las pequeñas, medianas y grandes empresas en donde se analiza si el accionista participa de alguna forma en la alta dirección de la firma.

Figura 2: Diagrama para clasificación de grandes, medianas y pequeñas empresas en empresas familiares y no familiares



3.2. Presentación de resultados y discusión

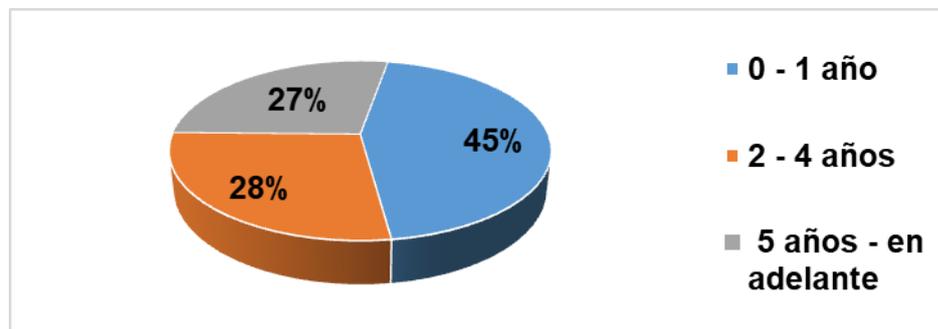
1.- ¿Desde qué tiempo mantiene usted contrato laboral con la empresa?

Tabla 4: Tiempo de contrato

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
0 - 1 año	41	45%
2 - 4 años	25	27%
5 años - en adelante	25	27%
Total	91	100%

Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Figura 3: Tiempo de contrato



Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Análisis:

Conforme a los datos observados se puede notar como el 45% de los consultados mantienen una estadía en el trabajo proporcional, su conocimiento sobre los conceptos empresariales es mínimo.

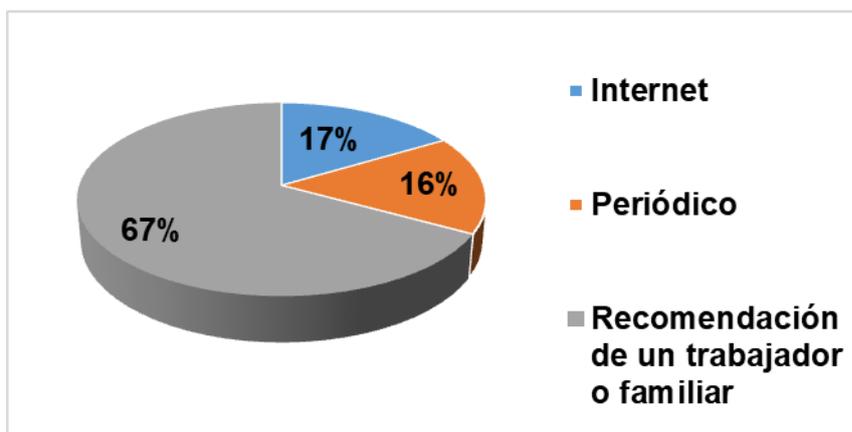
2.- ¿Cuál fue el método utilizado por la empresa para exponer sus requerimientos de personal?

Tabla 5: Método de oferta

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Internet	15	16%
Periódico	15	16%
Recomendación de un trabajador o familiar	61	67%
Total	91	100%

Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Figura 4: Método de oferta



Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Análisis:

El 67% de los encuestados manifestaron que la forma de ingreso a la empresa fue por recomendación de un trabajador o familiar, es decir, que los métodos que utilizan estos tipos de entidades son a través de la selección interna.

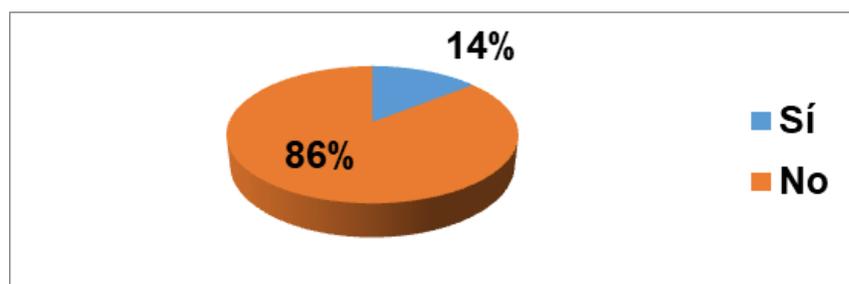
3.- ¿Al momento de ser llamado para una entrevista, realizó usted pruebas de ingreso a la empresa?

Tabla 6: Pruebas clasificatorias de ingreso

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	13	14%
No	78	86%
Total	91	100%

Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Figura 5: Pruebas clasificatorias de ingreso



Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Análisis:

El 86% de los encuestados estipularon que al momento de ingresar a la empresa no le han desarrollado pruebas de conocimientos y aptitudes, y es aquí donde existe una falencia puesto que el contrato de personal se da por recomendación más no por aptitudes y conocimientos.

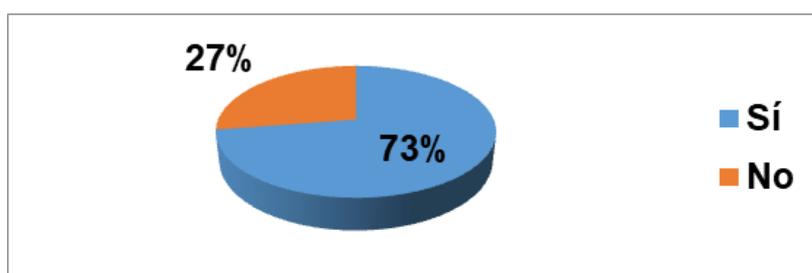
4.- ¿Recibió alguna inducción al trabajo previamente a realizar?

Tabla 7: Inducción previa

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	66	73%
No	25	27%
Total	91	100%

Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Figura 6: Inducción previa



Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Análisis:

De acuerdo a los datos se puede notar como el 73% de los encuestados afirmaron que sí recibieron inducción para ingresar a trabajar a la empresa, es decir, tuvieron tiempo de ser explicados cada uno de los procesos.

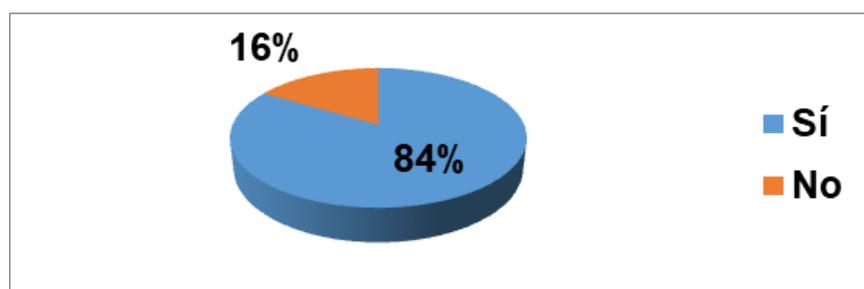
5.- ¿La empresa desarrolla algún tipo de evaluación de los empleados cuando existe alguna vacante?

Tabla 8: Control interno

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	76	84%
No	15	16%
Total	91	100%

Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Figura 7: Control interno



Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Análisis:

Se puede notar que, si existe una evaluación de los empleados o vacantes, sin embargo, no ha sido lo suficiente como para poder proyectarlos a las necesidades de la empresa, porque su rotación ha sido alta.

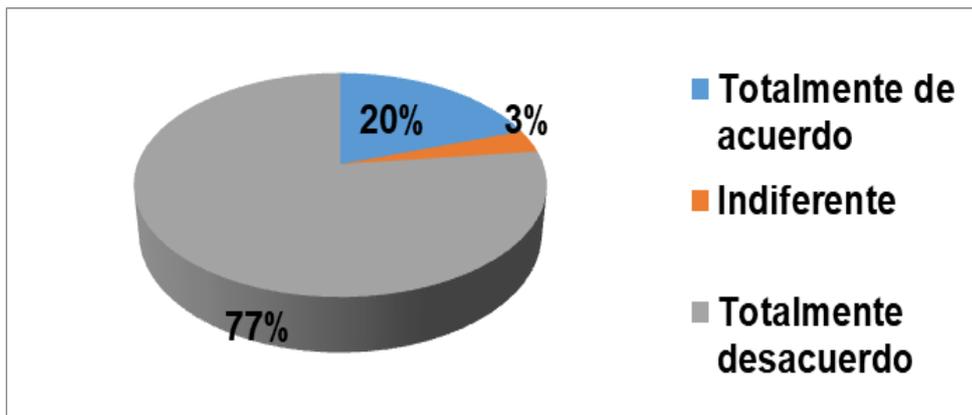
6.- ¿Su desempeño laboral es controlado y evaluado de forma constante?

Tabla 9: Evaluación permanente

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	18	20%
Indiferente	3	3%
Totalmente desacuerdo	70	77%
Total	91	100%

Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Figura 8: Evaluación permanente



Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Análisis:

El 77% de los encuestados estipularon que no mantienen una evaluación constante de su trabajo, es decir, ellos consideran que lo están haciendo de forma eficaz sin pensar que pueden generar problemas en la calidad del mismo.

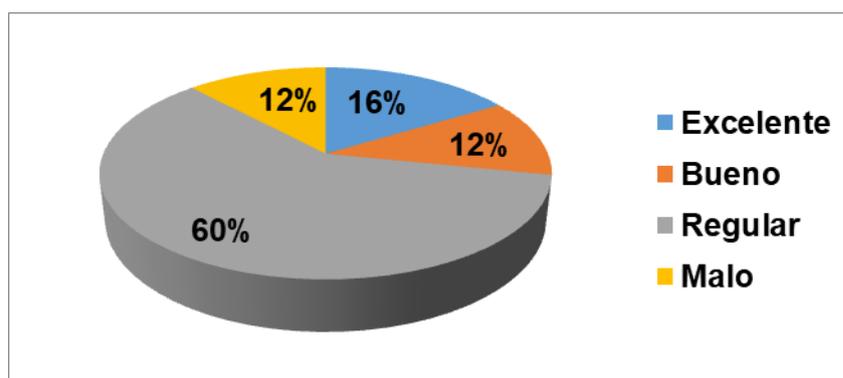
7.- ¿Cómo se sienten en la empresa desempeñando su trabajo?

Tabla 10: Calificación del puesto de trabajo

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	15	16%
Bueno	10	12%
Regular	55	60%
Malo	11	12%
Total	91	100%

Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Figura 9: Calificación del puesto de trabajo



Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Análisis:

Conforme a los datos observados, que el clima laboral es regular entre los empleados, ya que el 60% de los encuestados así lo consideran. Esto es una muestra de las falencias en el cumplimiento de los procesos en la contratación de personal.

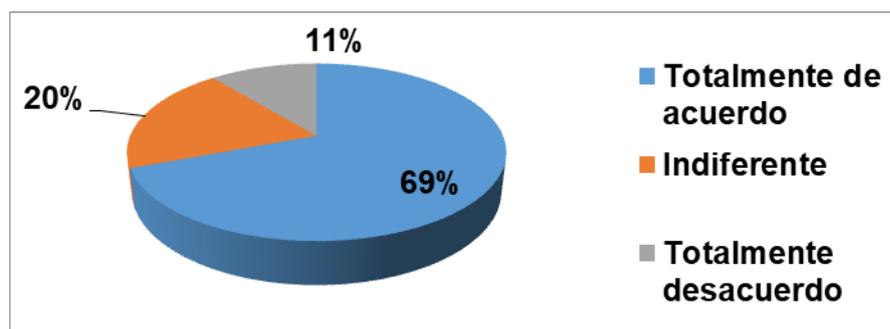
8.- ¿Existe en la empresa una alta rotación de personal?

Tabla 11: Alta rotación de personal

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	63	69%
Indiferente	18	20%
Totalmente desacuerdo	10	11%
Total	91	100%

Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Figura 10: Alta rotación de personal



Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Análisis:

Según las encuestas, la empresa mantiene una alta rotación de personal, es decir, que existe cambio constante de recursos humanos, esto demuestra una vez más el incumplimiento de procesos al momento de seleccionar y contratar.

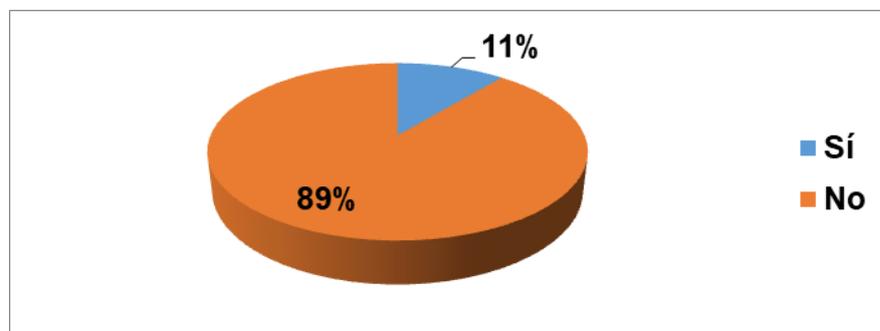
9.- ¿Cree usted que la relación interna es buena?

Tabla 12: Calificación de la relación interina

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	10	11%
No	81	89%
Total	91	100%

Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Figura 11: Calificación de la relación interina



Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Análisis:

Como se puede notar, la relación interna no es buena, es decir mantienen reacciones pocas satisfactoria, lo que demuestra que existe un clima laboral no muy interesante afectando de forma directa en la permanencia en la empresa.

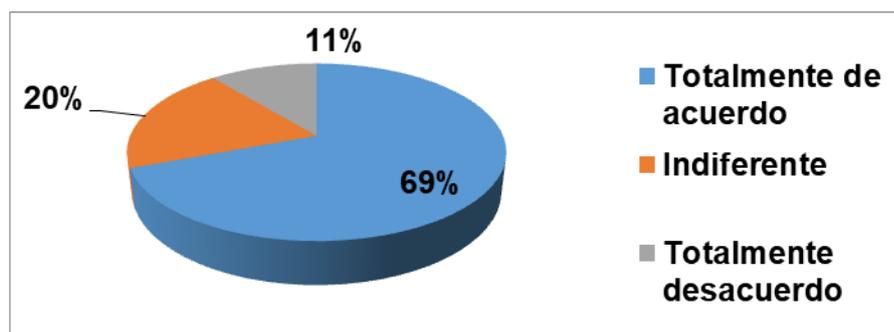
10.- ¿Necesita la empresa algún tipo de reingeniería en los procesos de contratación de personal?

Tabla 13: Cumplimiento de procesos

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	63	69%
Indiferente	18	20%
Totalmente desacuerdo	10	11%
Total	91	100%

Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Figura 12: Cumplimiento de procesos



Elaborado por: Glenda Alcázar Morán

Análisis:

El 69% de los encuestados consideran que la empresa debe cambiar sus procesos de contratación, puesto que de esta forma ellos se ven afectados.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. Justificación

En el mundo globalizado en el cual se desempeñan las empresas hoy en día, la pequeña y mediana empresa posee técnicas y herramientas que aumenten su nivel de competitividad para así crecer y tener una participación mayor tanto en los mercados nacionales como en los mercados internacionales. Con el ánimo de incrementar los grados de competitividad las empresas sociedades y grupos contemplan la necesidad de usar procesos y tecnología metodológicos de investigación que logren al máximo estándares mundiales de funcionamiento de las empresas.

Las empresas textiles al momento, no solo producen para cubrir la demanda de mercados extranjeros, sino que la cuota de mercado en el país, ha ido incrementándose, de tal suerte que en muchas ocasiones, ya no es necesario exportar productos, puesto que la oferta de las plantas textiles instaladas, es asumida en su totalidad por el mercado local, para ello las empresas familiares que se dedican a la misma actividad necesitan mejorar sus procesos de contratación de personal.

4.2. Propósito

- Modelo de gestión para la aplicación de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en las empresas familiares textiles de Guayaquil.
- Optimizar los procesos de contratación en las empresas familiares del sector textil.
- Estructurar modelos de contratación en las empresas familiares del sector textil

4.3. Desarrollo

Modelo A de contratación de personal

Por medio de este modelo se muestra los procesos tradicionales aplicados en este tipo de empresas, donde se visualiza claramente, el cumplimiento de procesos faltantes y que son indispensables para contratar personal.

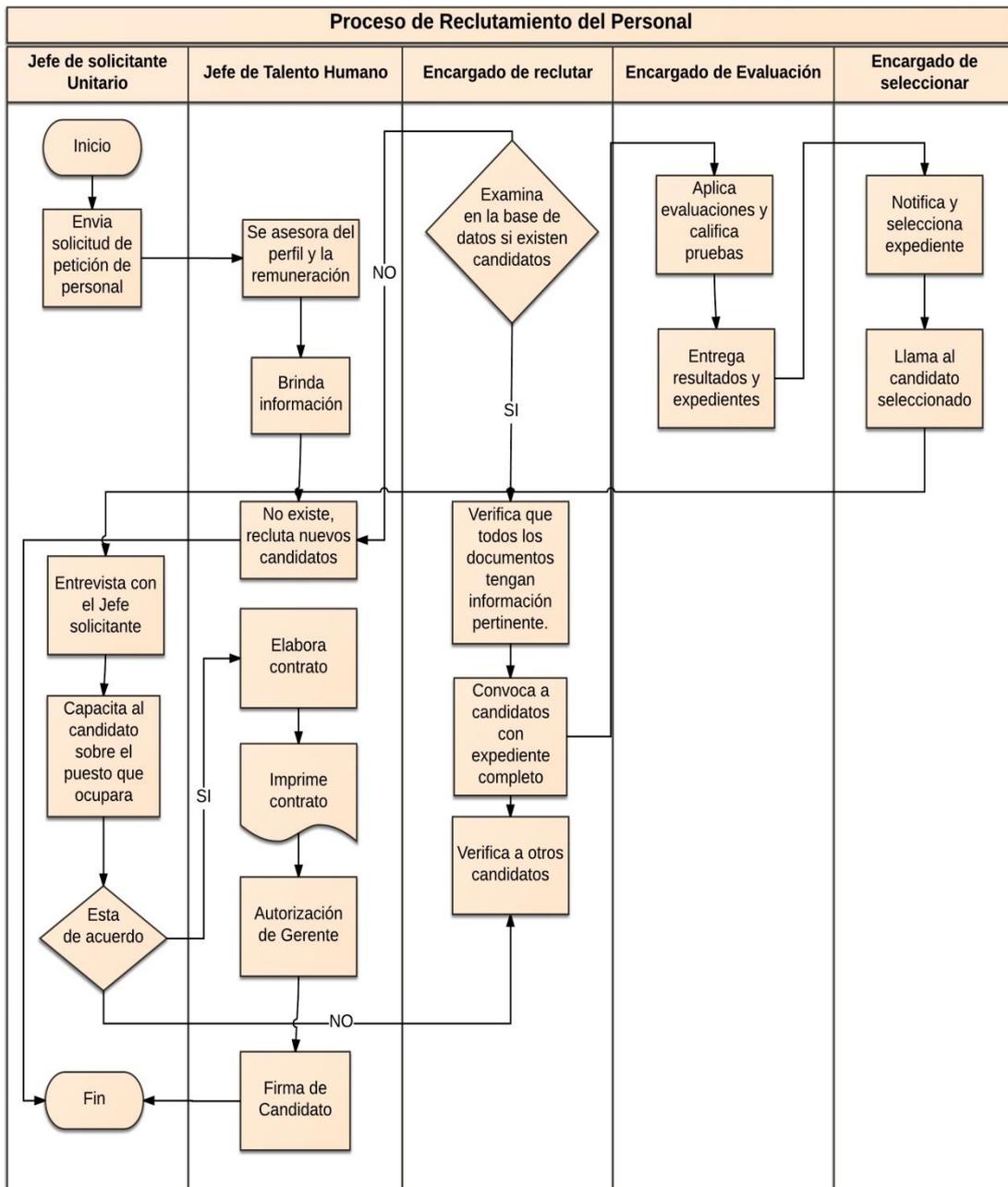
Figura 13: Modelo A



Modelo B

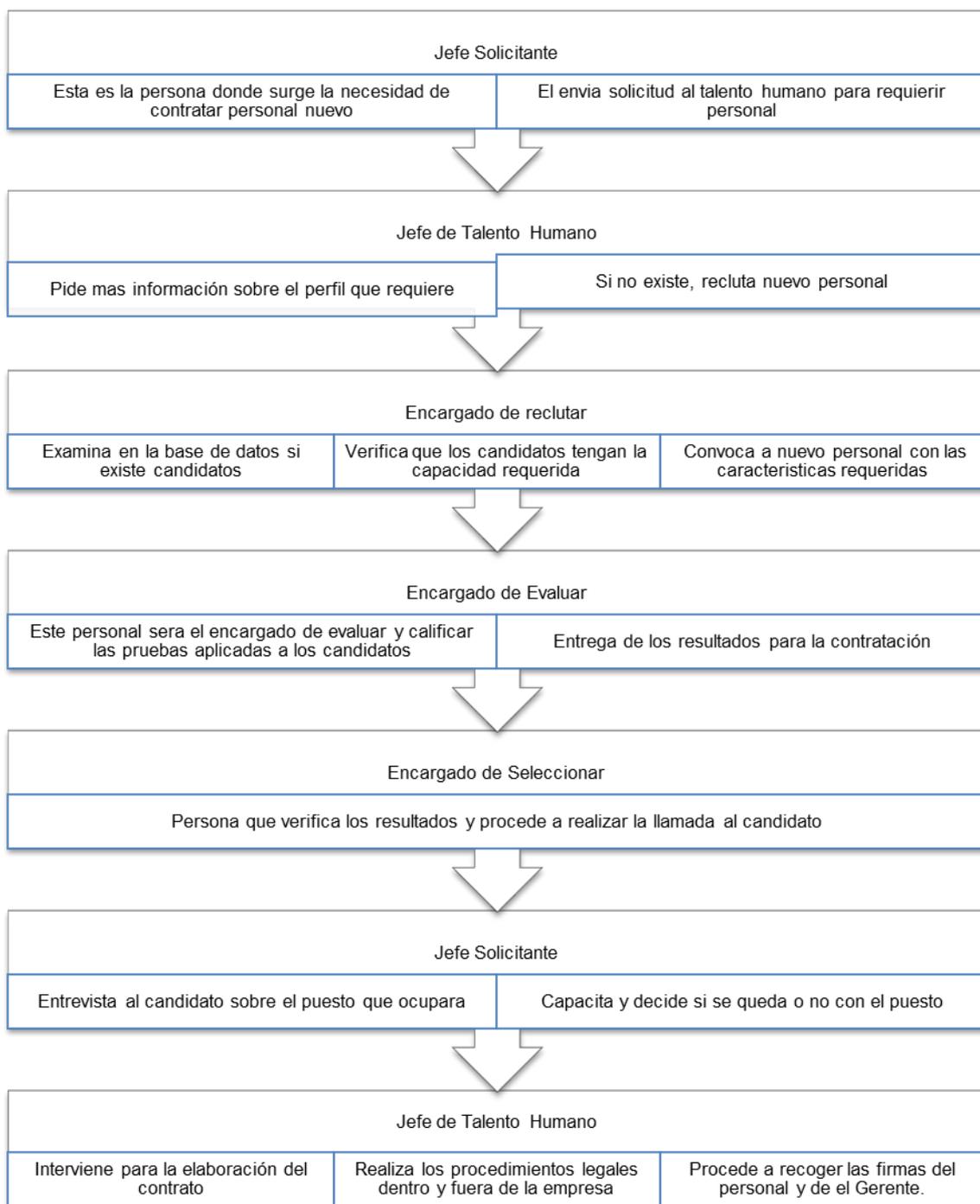
En esta figura se muestra los verdaderos procesos que deben ser aplicados, para asegurar que la contratación de personal sea eficaz en todos sus aspectos, se mide cada parte del futuro empleado y se garantiza el mínimo error en su contratación.

Figura 14: Modelo B



Descripción de los procedimientos

Figura 15: Estructura de los procesos.



Por medio de la figura 15 se muestra cada parte del proceso, es decir, las gestiones a ser aplicadas.

Contenido proceso de reclutamiento

Tabla 14: Proceso de reclutamiento 1

PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL		
Capacidades y Habilidades a explotar		
Objetivo: Elegir personal apto a los perfiles establecidos, verificando el potencial de desempeño que ellos brinden.		
RESPONSABLE: TALENTO HUMANO		
No°	Participantes	Descripción de Actividades
1	Jefe de Unidad Solicitante	Nace la necesidad
2	Jefe de Unidad Solicitante	Envía solicitud de petición de personal
3	Jefe de Talento Humano	Se asesora del perfil y la remuneración
4	Jefe de Talento Humano	Brinda información
5	Encargado de seleccionar	Examina en la base de datos si existen candidatos
6	Encargado de reclutar	Si no existe, recluta nuevos candidatos
7	Encargado de Reclutamiento	Verifica que todos los documentos tenga la información pertinente
8	Encargado de Reclutamiento	Archiva expedientes
9	Encargado de Reclutamiento	Convoca a candidatos con expediente completo
10	Encargado de Evaluación	Aplica y califica pruebas
11	Encargado de Evaluación	Entrega resultados y expedientes
12	Jefe de Talento Humano	Revisa expedientes y autoriza documentación
13	Secretaria de Talento Humano	Convoca candidatos preseleccionados
14	Encargado de Reclutamiento	Entrevista a candidatos
15	Encargado de Reclutamiento	Selecciona un tema y la somete a autorización
16	Jefe de Talento Humano	Revisa, autoriza y envía tema

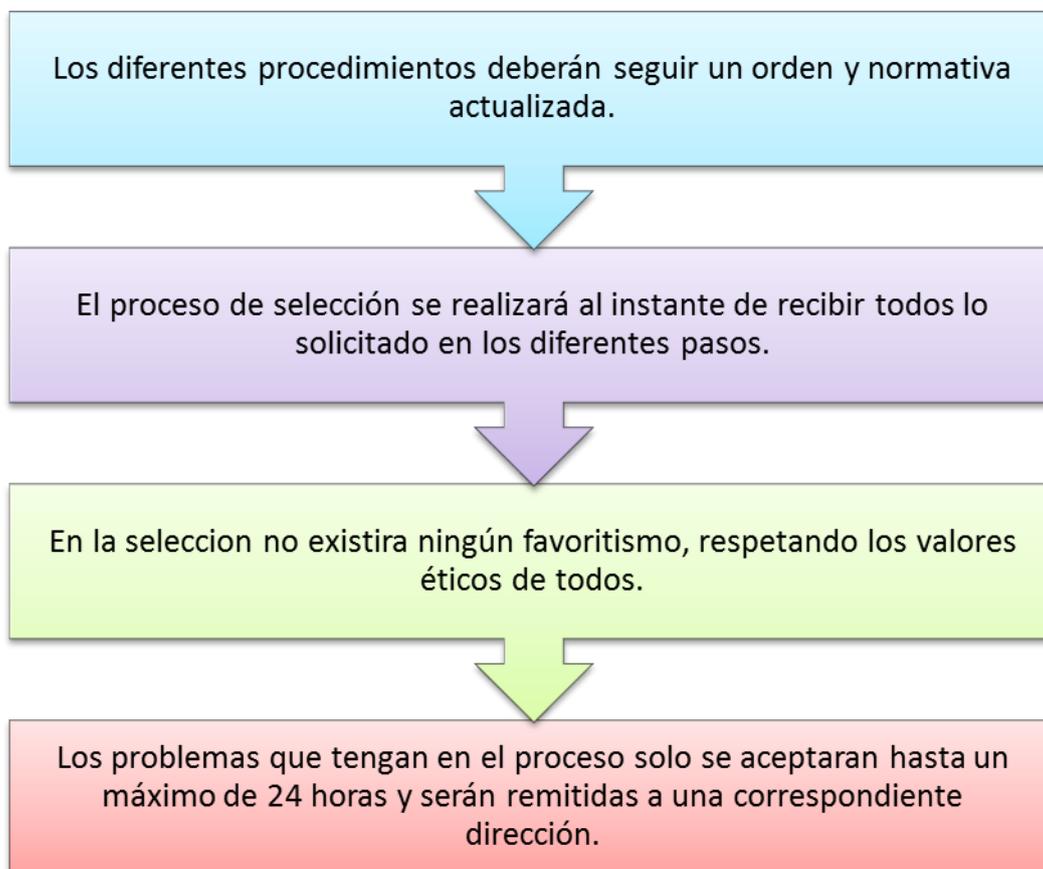
Tabla 15: Proceso de reclutamiento 2

Módulo de procedimientos : Gerencia Administrativa Departamento de Talento Humano		
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL		
Capacidades y Habilidades a explotar		
Objetivo: Elegir personal apto a los perfiles establecidos, verificando el potencial de desempeño que ellos brinden.		
RESPONSABLE: TALENTO HUMANO		
No°	Participantes	Descripción de Actividades
17	Jefe de Unidad Solicitante	Revisa temas
18	Jefe de Unidad Solicitante	Al no estar acorde a los temas procede a poner las debidas observaciones y regresa al paso N° 5, y si lo elige selecciona al candidato.
19	Jefe de Unidad Solicitante	Notifica sobre la eleccion y devuelve los expedientes
20	Secretaria	Convoca a candidato seleccionado
21	Jefe de Unidad Solicitante	Entrevista a candidato, si no le satisface regresa al N° 5
22	Jefe de Unidad Solicitante	Remite a candidato y notifica sobre la contratación
23	Secretaria de Talento Humano	Elabora contrato
24	Secretaria de Talento Humano	Envía para autorización
25	Gerente	Autoriza, firma como patrono y devuelve
26	Gerente y candidato	Firma contrato
27	Jefe de Unidad Solicitante	Proporciona inducción al nuevo empleado
28	Jefe de Talento Humano	Pide informe sobre desempeño
29	Jefe de Unidad Solicitante	Evalúa desempeño y envía informe.
30	Jefe de Talento Humano	Si no es satisfactorio termina contrato y notifica a empleado

Normas de reclutamiento del personal

Es importante que las empresas estipulen normas o políticas que deberán ser aplicadas por los administradores y encargados de la contratación de personal. Como son empresas familiares, que buscan la continuidad de la entidad por generaciones, es transcendental que estas normas sean revisadas de forma constante, para dejar claro que esas políticas no deberán ser cambiadas, a menos que exista un motivo de fuerza mayor.

Figura 16: Políticas de reclutamiento del personal.



Etapas del proceso

1 — Identificando la necesidad de contratación

Antes de aplicar los procesos de contratación, es importante determinar la necesidad de personal de acuerdo a las áreas, luego de una evaluación concisa de las necesidades, se puede asegurar la cantidad de trabajadores y sus perfiles.

2 — Planificación

Una vez que se haya identificado exactamente lo que necesita en cuanto a aptitud y actitud, es momento de elaborar un plan para encontrar a los candidatos más idóneos.

3 — Buscando

Este es un caso en el que se necesita ser un "cazador" y no un "recolector". Demasiadas compañías son "recolectoras", pensando que los candidatos a las superestrellas van a llover del cielo, se debe buscar a los candidatos más idóneos.

4 — Identificando candidatos viables

Encontrar al candidato tampoco es suficiente. Una organización (o su reclutador) también debe encontrar candidatos calificados. Cualquiera puede encontrar candidatos, están por todas partes. Pero, ¿esos jugadores A, de alto nivel, el tipo de candidatos a los que buscaría la competencia, no están en todas partes?. Por lo tanto, buscarlos, encontrarlos e identificarlos será más difícil si no se han realizado los primeros tres pasos del proceso.

5 — Reclutamiento de candidatos de nivel A

Una vez que los candidatos viables han sido identificados, deben ser reclutados. En otras palabras, deben venderse no solo en la oportunidad, sino también en la organización. Algunas organizaciones pierden esta importante distinción. Los mejores candidatos no solo están interesados en un gran trabajo nuevo. Están interesados en un gran trabajo nuevo con un gran empleador nuevo. Si les gusta el trabajo, pero no les gusta el empleador, entonces no van a tomar el trabajo.

6— (Teléfono) proyección

Claro, ya se tiene un lote de candidatos viables, probablemente candidatos pasivos, que están interesados en el puesto, pero no todos y cada uno de ellos van a superar el proceso. Eso nos lleva a la primera etapa de selección del proceso, la entrevista telefónica. Idealmente, tendría una lista de 10 a 15 candidatos muy fuertes, todos los cuales están interesados en el puesto.

7— (Cara a cara) entrevista

Hay dos aspectos importantes de esta parte del proceso de reclutamiento:

1. No se puede alargar la entrevista demasiado, o los candidatos involucrados perderán interés.
2. Los empleadores deben comunicar a los candidatos dónde se encuentran en el proceso y qué esperar en el corto plazo o comenzarán a buscar en otro lugar. Este es un peligro particular con los principales candidatos, ya que es más que probable que se entrevisten con más de una organización.

Claro, hay otros aspectos importantes de la etapa de entrevista, pero estos son los dos que las compañías descuidan más, con consecuencias predeciblemente graves.

8 — Oferta de empleo

La etapa de oferta es una de las etapas más delicadas del proceso de reclutamiento. Un gerente de contratación nunca debe dar por sentado que un candidato va a aceptar una oferta. Sin embargo, si han hecho todo el trabajo adecuado de antemano y han hecho doble y triple comprobación de todo, entonces el candidato debería aceptar la mayoría de las veces. Aquí hay una nota importante: si una organización está trabajando con un consultor de búsqueda, el gerente de contratación de esa organización debe permitir que el consultor de búsqueda extienda la oferta. Eso es lo que el candidato espera, y eso es lo que debería suceder.

9 — Contratación del candidato

¿Por qué el paso de oferta y el paso de contratación no se combinan en un solo paso? Porque no todas las ofertas de empleo son aceptadas. Si se aceptaran todas las ofertas, entonces sí, podríamos hacerlo. Si un candidato # 1 rechaza la oferta, la compañía puede extender la oferta a su candidato # 2 o su candidato # 3, si # 2 fracasa. Sin embargo, una vez que un candidato acepta la oferta de empleo, es cuando se puede hacer la contratación oficial.

10 — Incorporación del candidato

¿Cuál es el punto de contratar a los mejores candidatos en el mercado si no puede retener a esos candidatos después de haberlos contratado? Un proceso de incorporación integral es quizás los pasos más cruciales en el proceso de reclutamiento. Cuando nos referimos a la incorporación, estamos hablando de algo más que el papeleo de los nuevos empleados. Estamos hablando de continuar haciendo que el candidato / nuevo empleado se sienta deseado antes de unirse oficialmente a la organización. Muchas compañías no lo han hecho, solo para ver que su nuevo empleado nunca se presenta para su primer día de trabajo.

Formatos escritos para el reclutamiento, selección y contratación de personal

Es fundamental, que las empresas tengan sus formatos para el reclutamiento, selección y contratación del personal, ya que les permite cumplir los requerimientos que presentan de acuerdo a las vacantes existentes.

Los procesos y procedimientos de reclutamiento deben estar estructurados. Para cada uno de los prospectos se deben regir la misma secuencia y todo se debe encontrar respectivamente documentado.

En el Anexo 4 se encuentra el Formato 1 de “Requisición de Personal”, este tipo de formato sirve para asegurar la solicitud del personal, es decir, la necesidad del mismo en la empresa y el tiempo que se tiene para contratarlo, es emitido por el jefe departamental, enviado a gerencia para ser aprobado y remitirlo a recursos humanos.

En el Anexo 5 se encuentra el Formato 2 “Datos del Cargo”, este tipo de formato será aprobado por el gerente, una vez emitido por el jefe departamental donde se registrará la necesidad del cargo, sus funciones, el tipo de vacante.

Una vez aceptada la contratación del personal, el jefe de recursos humanos solicita al jefe por medio del formato 3 y formato 3 parte 1 “Requisitos” que se muestra en los Anexos 6 y 7, en donde se estipula cada uno de los requisitos para los posibles candidatos al puesto vacante.

En el Anexo 8, se muestra el formato 3 parte 2 “Subscripción del Puesto”, que debe ser llenado por el jefe de recursos humanos y remito al gerente general para su aprobación, de esta forma se puede publicar la oferta de empleo a través de los métodos más eficaces.

Uno de los documentos básicos con los que se debe contar, es con la hoja de vida de la persona a contratar, en este caso tenemos el formato 4 parte 1 con el nombre de “Hoja de Vida” que se muestra en el Anexo 9. En este formato, se requiere conocer apellidos, nombres, documento de identidad, fecha de nacimiento, estado civil, dirección, teléfono, email y la formación académica. Adicionalmente, se solicita información sobre la experiencia laboral, experiencias técnicas, cursos y seminarios, referencias laborales referencias personales y la firma al final del candidato.

El formato de Hoja de vida, deberá ser llenado por cada uno de los candidatos que hayan aceptado la oferta de trabajo, con letra imprenta y legible, deberá ser entregado a la recepcionista para su posible entrevista.

Realizada la primera entrevista donde se explicarán los detalles de la oferta laboral, se realizará las pruebas de conocimiento, para medir la aptitud y actitud del personal. Su evaluación será sobre 100%. Como parte del proceso, se muestra formato 5 en el Anexo 10 “Pruebas de conocimiento y habilidad”.

Una vez seleccionado a los candidatos, que obtuvieron las mejores notas en las pruebas de conocimiento, se realizará la segunda entrevista donde se evaluará las actitudes del candidato. Se muestra formato 6 en el Anexo 11 con el nombre de “Entrevista”.

Finalmente, se aprueba al personal a ingresar y este formato 7 deberá ser archivado para posibles necesidades futuras, como se muestra en el Anexo 12 con el nombre de “Aprobación”.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se fundamentó los modelos de contratación de personal en las empresas familiares del sector textil, donde se pudo constatar que el método es el regular, es decir, se procede a publicar el anuncio de la oferta laboral, se desarrolla la entrevista de las carpetas recolectadas y se procede a contratar al más idóneo de acuerdo al conocimiento.
- Se diagnosticaron las características que deben cumplir los candidatos al puesto, es decir, medir sus competencias laborales, así como la capacidad para desarrollar el trabajo asignado, etc. Por otro lado, se cumple con los procesos descritos en la propuesta, así se asegura que el modelo de gestión pueda dar resultados eficaces.
- Se analizó la importancia de los formatos escritos para el reclutamiento, selección y contratación de personal para diseñar un modelo de gestión, se necesita el aporte del recurso humano, que cumpla con cada uno de los procesos sin faltar a ninguno.

Recomendaciones

- Continuar aplicando y actualizando este trabajo de investigación, con el fin de llegar a un óptimo desempeño de este importante instrumento de Gestión del Recurso Humano y su incidencia en las empresas.
- Realizar un análisis que permita establecer paso a paso las actividades que realizan los colaboradores en cada una de sus áreas, y poder verificar el cumplimiento de las actividades de una manera eficiente y puntual, buscando que el trabajador se sienta satisfecho, y tome sentido de pertenencia a las empresas.
- Realizar periódicamente la investigación de los conflictos más frecuentes de la empresa, mejorando la imagen corporativa a la vez disminuyendo el estrés en la persona que trabaja para fomentar el trabajo en equipo, la fluidez de la comunicación para que cada uno de los miembros de la organización se sienta motivados en las empresas

Bibliografía

- Aguilar, A. (2015). *La planificación estratégica*. Lima: Limusa.
- Albornoz, C., & Cuello, M. (12 de Junio de 2013). *Administración de capital de trabajo un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual*. Obtenido de Administración de capital de trabajo un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual:
<http://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/293>
- Alvarez, F. (2015). *El protocolo de Kioto y su impacto en las empresas*. México: Limusa.
- Amorós, E. (2016). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Norma.
- Ana Belén Casado Díaz, R. S. (2011). *Dirección de Marketing: Teoría y Práctica*. San Vicente: Club Universitario.
- Angelelli. (2013). *Funciones de las pymes*. Perú: Lim.
- Baena, E. S. (2014). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Portugal: Scientia et Technica.
- Beltran, R. (2014). *Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares*. Guayaquil: Universidad Católica.
- Campo, D. (2013). *Diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal para al empresa Crime Stop Cía Ltada*. Cuenca: Universidad Estatal de Cuenca.
- Campos, D., & Farfán, E. (2013). *Diseño de un sistema basado en comeptencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal para la empresa CRIME STOP Cía. Ltda. Período 2013*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Campos, J. R. (2011). *El portal de compras públicas, análisis del sistema actual y posibles alternativas para mejorar la contratación pública a través de este sistema*. Guayaquil: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Carrascosa, F. (2013). *Estudio descriptivo - comparativo*. San Juan: Facultad de filosofía humanidades y artes.
- Carriel, M. (2016). *Las empresas familiares en la actualidad*. Mexico: ESIC.
- Castillo, V. (2016). *Dinámica del empleo y rotación de empresas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Castro, W. (2015). *Analisis de las reformas tributarias e insidencia en la recaudacion de los principales impuestos del Ecuador 2009 - 2015*.

- Chiluiza, P. (2016 de mayo de 2016). *Origen y Evolucion de los impuestos en el Ecuador*. Quito: Limasa. Obtenido de <https://prezi.com/zj8gmjvltwz/origen-y-evolucion-de-los-impuestos-en-el-ecuador/>
- Chumán, R. (2014). *Código Tributario*. México: Limusa.
- Cleri, C. (2011). *Libro de las Pymes*. Madrid: Esic.
- Eroles, S. (2012). *Cápsulas gerenciales para directivos de pequeñas y medianas empresas*. México: Panorama.
- Fajardo, M. (2012). *Análisis de la investigación formativa*. Bogotá: CIFE.
- Fernández, A. (2013). *Creativiada e innovación en empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernandez, P. (2015). *Las pymes en latinoamerica*. Bogotá: Norma.
- Figuroa, R. (2016). *El protocolo en empresas familiares*. Madrid: ESIC.
- García, P. (2017). *Introducción a la investigación biantropológica en actividad física, deporte y salud*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Godoy, E. (2017). *Marco teórico y diseño de la investigación*. Madrid: ESIC.
- Gonzalez, R. M. (2013). *Las Pymes*. Lima: Linm.
- Guerrero, V. S. (2005). *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado*. Barraquilla, Colombia.
- <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32>. (2012). *Las PYMES*. Obtenido de Las PYMES: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32>
- Hurtado, I., & Toro, J. (2013). *Paragdimas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: CEC.
- INEC. (2018). http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf

- Koontz, H. (2016). *Administración*. Buenos Aires: Limusa.
- Krajewski, L. (2016). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Pearson Educación.
- Lauzurica, J. (2015). *Los impuestos especiales*. Barcelona: ESIC.
- Leach, P. (2010). *La empresa Familiar*.
- Leach, P. (2017). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Limusa.
- León, V. (2014). *Análisis de los procesos de contratación pública en los Gobiernos Autónomos descentralizados parroquiales del Cantón Santiago Méndez*. Quito: Universidad de Cuenca.
- Llopis, R. (2015). *Grupos de discusión*. Barcelona: ESIC.
- López, E., Raymundo, J., Montezuna, R., Carmona, J., Peralta, M., & Munguía, C. (2015). *Desgaste profesional en médicos familiares y su asociación con factores sociodemográficos y laborales*. México: Revista médica familiar.
- López, N., Montes, J. I., & Vázquez, C. (2016). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. La Coruña: Netbiblo.
- Mar, M. d. (2016). *Las competencias normativas de las comunidades autónomas en los tributos cedidos*. Barcelona: ESIC.
- Montero, M. (2014). *Deficiencias y carencias en el procedimiento de subasta inversa electrónica, fase precontractual y contractual de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública Ecuatoriana*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Barcelona: Pearson Educación.
- Naghi, M. (2015). *Metodología de la investigación*. Madrid: Limusa.
- Navarrete, D. (2015). *Modelos de selección y reclutamiento del personal de guardia y su impacto en la productividad de las empresas de seguridad de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Noreña, L. (2010). *Proceso de admisión y contratación de personal en las organizaciones de recreación y actividad física en la cámara de comercio de la ciudad de Pereira*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Pérez Molina, A. I., & Gisbert Soler, V. (2012). *La continuidad en la Empresa Familiar*. Dialnet.

- Pilamunga, C. (2017). *El protocolo familiar*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato .
- Rodríguez, J. C. (2015). *El modelo de gestión de los recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Santamaria, E. (2017). *Sucesión en las empresas familiares*. Ambato: Universidad técnica de Ambato.
- Spencer, M. (2014). *Economía Contemporánea*. Lima: Limusa.
- Stallings, B. (2014). *Financiamiento para el desarrollo: América Latina desde una perspectiva comparada*. United Nations Publications: CEPAL.
- Stolnisky, D. (2016). *Transformación digital como empresas*. Madrid: ESIC.
- Tarragona, J. (2019). *Temas clave de la empresa familiar* . Barcelona, España: Profit Editorial.
- Tomalá, A. (2017). *Las empresas familiares*. Guayaquil: Univesida de Guayaquil.
- Tomalá, T. (2016). *la recaudación tributaria del IVA y su efecto socio económico periodo 2008-2015*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Toro, I., & Parra, R. (2011). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Medellín: EART.
- Vacchiano López, C. (2007). *La sucesión en la empresa familiar*. España: Fundación EOI.
- Villamar, M. (2015). *Las empresas familiares y su gestion interna*. México: ESIC.
- Yoguel, G. (2014). *Características de las Pymes*. Perú: Line.
- Yoguel, G., Koenig, V. M., & Angelelli, P. (2014). *Los problemas del entorno de negocios: el desarrollo competitivo de las PyMEs argentinas*. Sevilla: FUNDES.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta

Encuesta

Por favor, dedique un momento a completar esta encuesta, la información será tratada de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión para la contratación de personal en las empresas familiares del sector textil en la ciudad de Guayaquil.

Sexo:

Masculino Femenino

1.- ¿Desde qué tiempo mantiene usted contrato laboral con la empresa?

0- 1 año 2- 4 años 5 años en adelante

2.- ¿Cuál fue el método utilizado por la empresa para exponer sus requerimientos de personal?

Internet Periódico Recomendación de un trabajador o familiar

3.- ¿Al momento de ser llamado para una entrevista, realizó usted pruebas de ingreso a la empresa?

Si No

4.- ¿Recibió alguna inducción al trabajo previamente a realizar?

Si No

5.- ¿La empresa desarrolla algún tipo de evaluación de los empleados cuando existe alguna vacante?

Si No

6.- ¿Su desempeño laboral es controlado y evaluado de forma constante?

Totalmente de acuerdo Indiferente Totalmente desacuerdo

7.- ¿Cómo se sienten en la empresa desempeñando su trabajo?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

8.- ¿Existe en la empresa una alta rotación de personal?

Totalmente de acuerdo Indiferente Totalmente desacuerdo

9.- ¿Cree usted que la relación interna es buena?

Si No

10.- ¿Necesita la empresa algún tipo de reingeniería en los procesos de contratación de personal?

Totalmente de acuerdo Indiferente Totalmente desacuerdo

Anexo 2 Listado de empresas

LISTADO DE EMPRESAS			
N°	EMPRESA	ENCUESTADO	CARGO
1	ALMACENES ALBY STORE	ALAVA HOLGUÍN JONATHAN ANDRÉS	OBRERO (A)
2	DELLTEX INDUSTRIAL SA	MARIA RICAURTE	OBRERO (A)
3	FABRILFAME S.A.	RENE RIVAS	OBRERO (A)
4	TEXTILES TEXSA SA	RICARDO LEON	OBRERO (A)
5	FRANCELANA S.A.	PEDRO CIFUENTES	OBRERO (A)
6	LAMITEX	JUAN ARBOLEDA	OBRERO (A)
7	CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA.	LUISA HERRERA	OBRERO (A)
8	MEDIAS ROLAND	SAQUISILI TIXI KATHERINE ESTEFANIA	OBRERO (A)
9	TGARMENT S.A	EDUARDO MALO	OBRERO (A)
10	INTELA	ROCIO LARREA	OBRERO (A)
11	EMPRESAS PINTO S.A.	CATALINA GUERRA	OBRERO (A)
12	PASAMANERIA SA	FERNANDO ORTIZ	OBRERO (A)
13	INGESA S.A.	BORJA LABORDE ANTHONY JASIR	OBRERO (A)
14	TEXTIL PADILLA E HIJOS TEXPADILLA CIA. LTDA	ANA LLERENA	OBRERO (A)
15	ENKADOR SA	PABLO PITARQUE	OBRERO (A)
16	HILTEXPOY S.A	DOLORES RIBADENEIRA	OBRERO (A)
17	CONFECCIONES BERMUDEZ	PETER VILLEGAS	OBRERO (A)
18	CONFECCIONES MERCEDITAS	JUAN CARLOS SALAS	OBRERO (A)
19	CONFECCIONES EL PRIMO	MARIA SOL GALARZA	OBRERO (A)
20	TEXTILES SAN ANTONIO	MARISOL RESTREPO	OBRERO (A)
21	DYBAIN	ALAVA HOLGUÍN JONATHAN ANDRÉS	OBRERO (A)

22	REBAJA MODA	ALVARADO ALCÍVAR SAYDA MARÍA	OBRERO (A)
23	A LA MODA	ALVARADO CABRERA JONATHAN ENRIQUE	OBRERO (A)
24	TU ESTILO	CORDOVA MENDEZ NARCISA ELIZABETH	OBRERO (A)
25	MODA & ESTILO	GRANADOS GARCES RICHARD ANDRES	OBRERO (A)
26	CONFECCIONES TRES HERMANOS	RONQUILLO FAJARDO GUSTAVO A.	OBRERO (A)
27	GRICAMAC S.A.	MIELES GONGORA NAYELY ALEXANDRA	OBRERO (A)
28	APP GICA S.A.	SAQUISILI TIXI KATHERINE ESTEFANIA	OBRERO (A)
29	ZULUAGA & SOTO SAS	VALDIVIESO CAMPOZANO ANDREA NICOLE	OBRERO (A)
30	PALMAS DEL CESAR S.A.	VELOZ PEÑAFIEL JOSEPH ANTHONY	OBRERO (A)
31	RUTA TEXTIL S.A.	VERA RIVADENEIRA CRISTOPHER HARLIN	OBRERO (A)
32	A & B PROYECTOS DE PRODUCCION TEXTIL SL	ZAMBRANO NICOLA OSCAR JAIR	OBRERO (A)
33	A G L TEXTIL SOCIEDAD LIMITADA	PADILLA LEIVA RICARDO ENRIQUE	OBRERO (A)
34	A V C SOLER CARRASCO SL	PINARGOTE PIN MÁXIMO JAVIER	OBRERO (A)
35	ABC MODA	BOZZA SOLIZ MARIA DE LOS ANGELES	OBRERO (A)
36	ABDALI S.A.	BURGOS GARCES JEAN CARLOS	OBRERO (A)
37	ABELLA TEXTIL	CASTAÑO BAJAÑA BRYAN	OBRERO (A)
38	SIEMPRE BELLA S.A.	CASTAÑO BAJAÑA DONOVAN	OBRERO (A)
39	TU MODA S.A.	GAETE YBARBO ISAAC LEONARDO	OBRERO (A)
40	CONFECCIONES ROSADO	ICAZA QUIMIS ANTHONY JOSE	OBRERO (A)
41	CONFECCIONES LA FAMILIA	LIMONES TOMALA MARCOS JOEL	OBRERO (A)
42	TEXTILES CARRASCO	LITARDO MORENO ASHLEY ANAHI	OBRERO (A)
43	TEXTILES SOLEDISPA	MENDOZA GARCES MADELINE MICHELLE	OBRERO (A)
44	CONFECCIONES Y TEXTILES CUENCA	MERA MORALES NAYELI NICOLE	OBRERO (A)
45	CONFECCIONES PELILEO	MONTALVO MENDEZ JHON PAUL	OBRERO (A)
46	ACABADOS AZCOVA	PASTUZACA GOMEZ BETHZABET DANIELA	OBRERO (A)

47	ACEIZA S.A.	RODRIGUEZ VALENZUELA RICARDO	OBRERO (A)
48	ADAHÁ CORPORATE	VINCES MACIAS CRISTOPHER ALBERTO	OBRERO (A)
49	ADIANT S.A.	TOALA HOLGUIN ANTONY CHARLEES	OBRERO (A)
50	ADIR S.A.	UBILLA ALVAREZ JOSE CARLOS	OBRERO (A)
51	FABRICA ADEYMA	ZAMBRANO NICOLA ARELYS LISSETTE	OBRERO (A)
52	CONFECCIONES AGROMALIA	ZAMORA VILLARREAL DAYANA MISHELLE	OBRERO (A)
53	AGRES TEXTIL	QUIÑONEZ CAMPUZANO DAVID GERARDO	OBRERO (A)
54	AGCOM S.A.	REYES LEONES JEAN PIERRE	OBRERO (A)
55	AGRUPACIÓN DE MUJERES GUAYAQUILEÑAS	ESTACIO MORENO MARILYN ESTEFANIA	OBRERO (A)
56	CONFECCIONES ROSALES	REYES PEÑAFIEL JOSE REINALDO	OBRERO (A)
57	MODA S.A.	SALINAS VERA LUIS OSWALDO	OBRERO (A)
58	BRYAN S.A.	TUMBACO FRANCO JESUS ANDRES	OBRERO (A)
59	TEXTIL HOGAR S.A.	CEVALLOS CEDEÑO VALERIA MONSERRATE	OBRERO (A)
60	TEXTIL CANARY	COBOS QUIROZ DANIEL FABRIZIO	OBRERO (A)
61	TEXTILES ARRIATEÑAS	CORDOVA REYES JULIO CESAR	OBRERO (A)
62	CONFECCIONES ALEJANDRA	MELINA MEREZ	OBRERO (A)
63	CONFECCIONES AJAMEN	GARCIA MATO STEVEN LEONARDO	OBRERO (A)
64	CONFECCIONES CANET	GOMEZ QUITUISACA CARLOS ALFREDO	OBRERO (A)
65	AITEX S.A.	GONZALEZ FIGUEROA DANIELA ALEXANDRA	OBRERO (A)
66	DOBLEXT S.A.	MORENO ORRALA INGRID TATIANA	OBRERO (A)
67	MORIFLASH TEXTILES	MOYANO TORRES GREGORY JAVIER	OBRERO (A)
68	JANDALI S.A.	MUÑOZ ALVAREZ BISMARCK ALEXANDER	OBRERO (A)
69	ALBERT HERMANOS S.A.	CARLOS VERDESOTO	OBRERO (A)
70	ALBATROS TEXTILES	KERLY JIMENEZ	OBRERO (A)
71	ALBARITEX	PATRICIA CHILAN	OBRERO (A)

72	CONFECCIONES ALATAC	AGUSTIN CUENCA	OBRERO (A)
73	BORDADOS Y TEXTILES	ELENA SOLEDISPA	OBRERO (A)
74	CONFECCIONES MORENO	VIVIANA LINO	OBRERO (A)
75	TEXTILES CARRASEL	GABRIEL VARGAS	OBRERO (A)
76	BORDADOS Y ALGOS MÁS	IRVIN TEJADA MONSERRATE	OBRERO (A)
77	ROPA Y ESTILO	PEDRO LOQUENDO	OBRERO (A)
78	BRESKA	ANDRES BRINCAS	OBRERO (A)
79	VIDA Y MODA	ANDRES URRESTA	OBRERO (A)
80	TEXTILES MUNDIAL	SILVIA GONZALEZ	OBRERO (A)
81	CONFECCIONES AMBATO	CRISTHIAN LOPEZ SANTISTEVAN	OBRERO (A)
82	CHIMISACA Y HERMANO	MARIO QUITUISACA	OBRERO (A)
83	TEXTILES JIMENEZ	REINA VELAZQUEZ	OBRERO (A)
84	CONFECCIONES LINO	RAQUEL VILLARREAL ZAMBRANO	OBRERO (A)
85	BORDABAX	WESLY HUACON	OBRERO (A)
86	TEXTIL ZULLY	ESPERANZA MONCAYO	OBRERO (A)
87	ROPA MACIAS	ANGELA GONZALEZ	OBRERO (A)
88	TEXTIL MENDIETA	VICTOR ANDINO	OBRERO (A)
89	CONFECCIONES CUENCA	MARIA BELEN ALVARADO	OBRERO (A)
90	DYBP S.A.	PATRICIO URRUTIA MORENO	OBRERO (A)
91	LINOS S.A.	VERONICA ZAMBRANO GONZALEZ	OBRERO (A)

Anexo 3 Matriz auxiliar

TÍTULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
MODELO DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR TEXTIL EN LA CIUDAD	<p>Problema Gral. ¿Cómo influyen los procesos de contratación de personal en la productividad de las empresas familiares del sector textil?</p> <p>Problema Espec.</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los modelos de contratación de personal en las empresas familiares del sector textil? ¿Qué características debe cumplir los candidatos al puesto? 	<p>Objetivo Gral. Diseñar un modelo de gestión para la contratación de personal en las empresas familiares del sector textil en la ciudad de Guayaquil.</p> <p>Objetivo Espec.</p> <ol style="list-style-type: none"> Fundamentar los modelos de contratación de personal en las empresas familiares del sector textil. Diagnosticar las características que debe cumplir los 	<p>El diseño de un modelo de gestión, mejorará los parámetros de contratación de personal en las empresas familiares del sector textil.</p> <p>Hipótesis Espec.</p> <ol style="list-style-type: none"> Si se fundamentan los modelos de contratación de personal en las empresas familiares del sector textil, se podrá diseñar uno 	<p>X: Modelo de gestión</p> <p>Y: Procesos de contratación de personal en las empresas familiares.</p>	<p>X1: Diagnóstico</p> <p>X2: Estrategias.</p> <p>X3: Estructura del modelo de gestión</p> <p>Y1: Reclutamiento</p> <p>Y2: Selección</p> <p>Y3: Contratación</p>	<p>X1: Desarrollo del talento humano</p> <p>X1. Gestiones del talento humano</p> <p>X2: Evaluación del puesto.</p> <p>X2: Competencias empresariales</p> <p>X3: Procesos de elaboración.</p> <p>X3: Contenido del modelo de gestión.</p> <p>X3: Ejemplos de modelo de gestión.</p> <p>Y1. : Canales de reclutamiento</p>

<p>DE GUAYA QUIL.</p>	<p>3. ¿Qué tipo de inversión se necesitará para diseñar un modelo de gestión?</p>	<p>candidatos al puesto. 3. Analizar la inversión para diseñar un modelo de gestión.</p>	<p>con mejor optimización . 2. Si se diagnostican las características debe cumplir los candidatos al puesto, se podrá plantear procesos de mayor eficacia. 3. Si se analiza la inversión para diseñar un modelo de gestión, se podrá regular los costos e ingresos de las empresas familiares.</p>		<p>Y4 Rotación de personal.</p>	<p>Y1: Eficacia del reclutamiento por redes sociales. Y2: Procesos para la selección de personal. Y2: Características de los nuevos empleados. Y3: Diseño del contrato de trabajo Y3: Inducción del personal. Y4: Índice de rotación Y4: Proyección del total del personal contratado.</p>
--------------------------------------	---	--	--	--	---------------------------------	---

Anexo 4

Formato 1, Requisición de Personal

REQUISICIÓN DE PERSONAL	
Causa de solicitud:	
Puesto de nueva creación:	<input type="checkbox"/>
Puesto vacante:	<input type="checkbox"/>
Justificación:.....	
.....	
Área:	
Nº vacantes:	
Urgencia de la vacante:	
1 semana	<input type="checkbox"/>
2 semanas	<input type="checkbox"/>
3 Semanas	<input type="checkbox"/>
1 mes	<input type="checkbox"/>
2 meses	<input type="checkbox"/>

Anexo 5

Formato 2, Datos del Cargo

DATOS DEL CARGO			
Nombre del Cargo:			
Departamento al que pertenece:			
Tipo de la vacante:			
Fija	<input type="checkbox"/>	Temporal	<input type="checkbox"/>
		Remplazo	<input type="checkbox"/>
Si es Temporal o un Remplazo, indicar el tiempo:			
.....			
Puesto Supervisado:			
Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Nombre del Supervisor:			
Principales Funciones:			

Anexo 6
Formato 3, Requisitos

REQUISITOS	
Género:	
Masculino <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Femenino <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Edad:	
Mínima <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Máxima <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Estado civil:	
Preparación académica indispensable:	
Conocimientos adicionales Indispensables:	
Habilidades Personales:	
Experiencia:	
No indispensable <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Indispensable <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Fecha de Ingreso D <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
Sueldo:	
Beneficios Adicionales a los de la Ley:	
.....	
DEPARTAMENTO	GERENCIA
SOLICITANTE	

Anexo 7

Formato 3 parte 1, Requisitos

REQUISITOS	
Género:	
Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
Edad:	
Mínima <input type="checkbox"/>	Máxima <input type="checkbox"/>
Estado civil:	
Preparación académica indispensable:	
Conocimientos adicionales Indispensables:	
Habilidades Personales:	
Experiencia:	
No indispensable <input type="checkbox"/>	Indispensable <input type="checkbox"/>
Fecha de Ingreso D <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sueldo:	
Beneficios Adicionales a los de la Ley:	
.....
DEPARTAMENTO	GERENCIA
SOLICITANTE	

Anexo 8

Formato 3 parte 2, Suscripción de Empleo

SUSCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	
Área de Trabajo:	
Descripción del Puesto:	
CRITERIOS DE SELECCIÓN	
Nivel académico:	
Experiencia Laboral:	
Condiciones de Trabajo:	
Características Físicas:	
Habilidades Requeridas para el puesto de trabajo:	
Salario:	
Pruebas que serán Aplicadas:	
Observaciones Generales:	
.....	
.....
Gerencia General	Departamento Responsable

Anexo 9
Formato 4, Hoja de Vida

HOJA DE VIDA
PERFIL PERSONAL
DATOS PERSONALES
Apellidos y Nombres:
Documento de Identidad:
Fecha de nacimiento:
Estado Civil:
Dirección:
Teléfono:
E-Mail:
FORMACIÓN ACADÉMICA
Primer Nivel:
Segundo Nivel:
Tercer Nivel:

EXPERIENCIA LABORAL
Cargo:
Funciones:
Tiempo:
EXPERIENCIAS TECNICAS
Conocimientos:
Habilidades:
CURSOS Y SEMINARIOS
Tema:
Institución:
Duración:
Fecha:

REFERENCIAS LABORALES

Jefe Inmediato:

Nombre de la Empresa:

Teléfonos:

REFERENCIAS PERSONALES

Apellidos y Nombres:

Dirección:

Teléfonos:

.....

Apellidos y Nombres

C.I:

Anexo 10

Formato 5, Pruebas de Conocimientos y Habilidad

PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDAD	
Nombre del candidato:	
Cargo al que aspira:	
Fecha:	
INSTRUCCIONES	
a) El tiempo estimado es de 60 minutos para desarrollar la parte teórica y práctica.	
b) Lea y escuche con atención lo que se solicita.	
c) El puntaje máximo es 100% y el puntaje mínimo es de 70%.	
CONOCIMIENTOS TEÓRICOS	
CUESTIONARIO	PUNTAJE
1.- ¿.....?	10%
2.- ¿.....?	10%
3.- ¿.....?	10%
4.- ¿.....?	10%
5.- ¿.....?	10%
TOTAL:	50%
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
1.- Confección del pantalón jeans.	25%
2.- Habilidades en tiempo y movimientos en la máquina.	25%
TOTAL:	50%
TOTAL PUNTOS:	100%

Anexo 11
Formato 6, Entrevista

ENTREVISTA		
Criterios a Evaluar	Intervalo de Calificación	Puntos obtenidos
Presentación:		
Demuestra Higiene	0-10	
Buena Presencia	0-5	
Expresión Verbal		
Facilidad de comunicación	0-20	
Dinámico y expresivo en sus respuestas	0-15	
Conocimientos y Experiencia		
Niveles de capacidad y experiencia	0-20	
Motivos de Postulación		
Promuevan de un puesto a otro	0-10	
Actualmente no está trabajando	0-10	
Le gusta las actividades de nuestra empresa	0-10	
TOTAL	100 Puntos	

Observaciones:

.....

Anexo 12
Formato 7, Aprobación

APROBACION
Apellidos y Nombres del Trabajador:
Cargo:
Fecha de Ingreso:
Dirección: Teléfono:
 Después de haber realizado el respectivo estudio y análisis de cada uno de los aspirantes se concluye lo siguiente: Se conoce la idoneidad del seleccionado para que ocupe el puesto de trabajo para el cual se postuló:
 Observaciones: