



**Modelo de reclutamiento del personal de las empresas carroceras y su impacto en el mejoramiento de producción de la provincia de Tungurahua**  
**Recruitment model of the personnel of the body companies and their impact on the improvement of production in the province of Tungurahua**

Mg. César Guerrero-Velástegui<sup>1</sup>  
[ca.guerrero@uta.edu.ec](mailto:ca.guerrero@uta.edu.ec)

Mg. Christian Cobo-Moya<sup>2</sup>  
[mauriciocobom@hotmail.com](mailto:mauriciocobom@hotmail.com)

Mg. Brenda Oña<sup>3</sup>  
[brenda.ona@utc.edu.ec](mailto:brenda.ona@utc.edu.ec)

Mg. Henry López<sup>4</sup>  
[henryrobertlopez@gmail.com](mailto:henryrobertlopez@gmail.com)

Mg. Freddy Lalaleo-Analuisa<sup>5</sup>  
[flalaleo@bhconsultores.com](mailto:flalaleo@bhconsultores.com)

Mg. Carlos Masaquiza-Caiza<sup>6</sup>  
[cmasaquiza@bhconsultores.com](mailto:cmasaquiza@bhconsultores.com)

Recibido: 1/09/2017, Aceptado: 1/11/2017

## RESUMEN

El presente trabajo se desarrolla en el reclutamiento del personal del sector carrocerero de la provincia de Tungurahua, bajo la problemática del inadecuado proceso de selección del personal del área de producción. La finalidad del estudio es establecer un modelo de reclutamiento de personal para mejorar el sistema de producción del sector. El estudio presenta un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, ya que describe la fundamentación teórica, donde se recopiló teorías abordadas de la temática en estudio. De la misma manera, el estadígrafo que se utiliza es el Chi-Cuadrado. Finalmente, se concluye que sí existe incidencia entre el proceso de reclutamiento de personal, de acuerdo a la normativa ISO 9001 y el incremento en la productividad empresarial del sector carrocerero.

**Palabras clave:** Calidad, carrocerías, procedimientos, producción, reclutamiento, selección, servicio

<sup>1</sup> Universidad Técnica de Ambato. Ecuador

<sup>2</sup> Universidad Técnica de Ambato. Ecuador

<sup>3</sup> Universidad Técnica de Cotopaxi-La Maná 4 Instituto Tecnológico Superior Bolívar. Ecuador

<sup>5</sup> BH Consultores. Ecuador

<sup>6</sup> BH Consultores. Ecuador

**ABSTRACT**

The present work is developed in the recruitment of the personnel of the bodybuilding sector of the province of Tungurahua, under the problematic of the inadequate process of selection of the personnel of the area of production. La finalidad del estudio es establecer un modelo de reclutamiento de personal para mejorar el sistema de producción del sector. El estudio presenta un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, ya que describe la fundamentación teórica, donde se recopiló teorías abordadas de la temática en estudio. In the same way, the statistician that is used is the Chi-Square. Finally, it is concluded that there is an incidence between the process of recruitment of personnel, in accordance with the ISO 9001 standard and the increase in business productivity of the bodybuilding sector.

**Keywords:** Quality, bodyworks, procedures, production, recruitment, selection, service

**Introducción**

Al ser un sector importante de producción de la provincia de Tungurahua, se crea la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías, institución que agrupa a los productores más importantes, según datos presentados menciona que el sector metalmeccánico representa el 10% de empleo. Al 2014 registra 1500 empleos directos y aproximadamente 900 empleos de mano de obra indirecta, puesto que requieren personal especializado como: operarios, mecánicos, técnicos, herreros, soldadores, electricistas, torneros e ingenieros. Un estudio realizado en el año 2012, indica que los retrasos en la producción de carrocerías se deben al talento humano, el 95% del total de la población expresa que existen varios problemas potenciales en el área de producción y un 75% demuestra que realizan las funciones de manera poco eficiente (Cobo Escobar & Siguenza, 2011). La problemática se centra en el inadecuado proceso de selección del personal del área de producción de las empresas carroceras y con base a los antecedentes, se establece el objetivo de investigación, establecer un modelo de reclutamiento de personal para mejorar el sistema de producción del sector carrocerero.

**Desarrollo***Administración de los recursos humanos*

La administración de los recursos humano y está liderada por un profesional especializado en el área, en la actualidad las organizaciones grandes, medianas o pequeñas cuentan con un profesional de este tipo. Esta área es un elemento importante dentro de la organización, son los responsables de la contratación del personal que labora en la organización, teniendo en cuenta que ésta funciona con personas capacitadas y comprometidas con los objetivos propuestos.

*Procesos de recursos humanos*

Antes de describir los procesos de recursos humanos, es importante conocer ¿qué son procesos? Según la normativa ISO 9001:2015 (2017), proceso es "un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas

actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos". Es necesario aclarar que un sistema, es un conjunto de elementos y un proceso, es un conjunto de actividades. Según autores reconocidos, existen varios procesos dentro de la gestión de recursos humanos; sin embargo, se analiza el criterio de un autor, quien identifica cinco procesos básicos que realiza esta área:

**Tabla 1. Procesos básicos de Recursos Humanos**

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades involucradas</b>
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de postulantes Reclutamiento personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Evaluación del desempeño Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo
Desarrollo	Cómo capacitar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y hacen las personas	Banco de datos/sistemas de información Controles, constancia, productividad, equilibrio social

Fuente: Chiavenato (2007)

El autor lo identifica con cinco procesos, pero esto dependerá de las necesidades de las organizaciones; sin embargo, se consideran como básicos.

Es importante considerar los criterios de varios autores, se analiza un estudio relativo al tema realizado por García, G. (2010), quien agrupa los más relevantes, obteniéndose la siguiente información:

**Tabla 2. Agrupación de los procesos de talento humano por varios autores**

Chiavenato (2002)	1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y administración de carrera 5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, valle, jackson, y schuler (2003)	1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y robbins (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. Motivación, que busca estimular a las personas 4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, balkin y cardy (1999)	1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación Sherman,
bohlander, snell(1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
Castillo aponte (1994)	1. Planeación del personal 2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal
Alles (2005)	1. Descripción de puestos 2. Formación / Selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras
Alles (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

El criterio de los autores es variado; sin embargo, si se observan coincidencias.

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de estudio se lo ha clasificado así:

1. Organización y planificación del área de talento humano
2. Incorporación de las personas
3. Compensación, bienestar y salud de las personas

4. Desarrollo del personal
5. Relaciones con el empleado

Para el tema de estudio propuesto, se diseñarán los procedimientos de:

1. Organización y planificación del área de talento humano

- Planificación estratégica
- Políticas generales
- Marco legal
- Análisis y diseños de cargos

2. Incorporación de las personas

- Requisición y reclutamiento
- Selección de personal
- Contratación
- Inducción al puesto

#### *Subsistema de Reclutamiento*

Esta actividad es permanente dentro del área de recursos humanos, pero ¿cómo se la define?, La Universidad Dr. José Matías Delgado la define como un proceso que consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

La Universidad Complutense de Madrid (2011), menciona: "se establecerán las fuentes a utilizar (internas, externas o ambas) para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada como conveniente para empezar el proceso de Selección".

El reclutamiento se lo definiría como la búsqueda de candidatos en las diferentes fuentes o bases de datos, de donde se obtendrán varias opciones para cubrir la vacante.

Como parte de la estrategia de reclutamiento, las empresas deben obtener fuentes de candidatos, puesto que el mercado laboral es extenso, por lo mismo es necesario conseguir fuentes confiables, con candidatos idóneos.

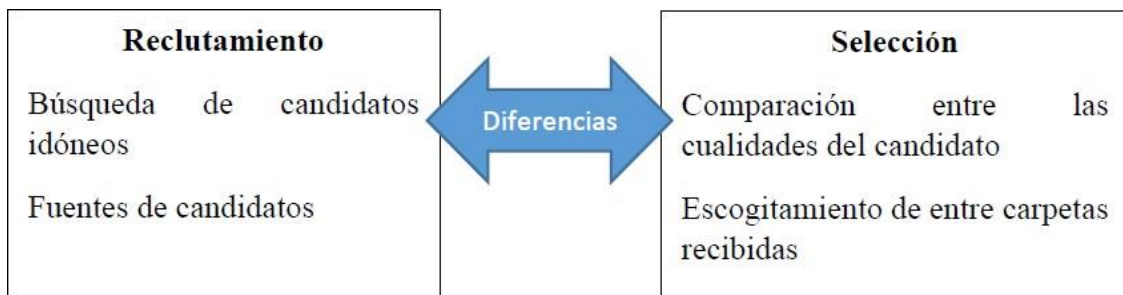
Las fuentes a las cuales acuden generalmente son:

1. Fuentes internas
2. Fuentes externas

- Aplicaciones directas y recomendaciones
- Anuncios en periódicos y revistas

- Agencias de empleo privadas
- Universidades y colegios
- Reclutamiento electrónico

Existen autores que no consideran como parte del proceso al reclutamiento y pasan directo a la selección. En este punto se hace necesario hacer la diferenciación entre reclutamiento y selección.



**Gráfico 1. Diferencias entre reclutamiento y selección**

Fuente: Elaboración propia

La selección según el Equipo Vértice (2007) es: "el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse".

De acuerdo a Chiavenato (2007), lo define como: "Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Buscar solucionar dos problemas: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo". Para García, M. (2009), en su publicación titulada: Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana (2009), lo define como: "la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional".

De los autores presentados, se observa que concuerdan en el escogitamiento del mejor candidato, quien se ajusta al perfil del puesto para aportar en el desempeño de la organización. Razón por la cual, es importante que se recolecte todos los datos relacionados a los candidatos, no solo se debe considerar como un diagnóstico, sino como un pronóstico de la capacidad para ajustarse a los requerimientos de la organización. La selección entonces es un proceso de comparación del perfil definido con la realidad de los candidatos, para tomar la decisión.

**Tabla 3. Comparación, reclutamiento-selección**

Reclutamiento	COMPARACIÓN	Selección
Características definidas del puesto	←→	Características del candidato que se ajustan al puesto ofertado
Exigencias del puesto	←→	Calificaciones del candidato
Análisis y descripción del puesto	←→	Técnicas de selección para saber si el candidato se ajusta al puesto

Fuente: Elaboración propia

*Test de selección*

Dentro del proceso de selección, se aplican test, sin embargo, existe una variedad amplia, se describen los más utilizados:

**Test de aptitudes:** Se enfocan únicamente en las habilidades relacionadas al puesto, descartando todos los otros factores de interés que luego pueden resolverse en un contacto cara a cara.

**Test proyectivos:** La idea de estos es predecir el comportamiento de los candidatos, tratando de revelar de forma indirecta aspectos de su personalidad. Son frecuentes en estos casos las situaciones problemáticas, los supuestos y las preguntas vinculadas a los sentimientos que se generan en los entornos laborales.

**Test de nivel intelectual:** En este caso se busca conocer justamente el nivel de cultura general y conocimiento a nivel intelectual de los candidatos, para identificar a los más actualizados e informados.

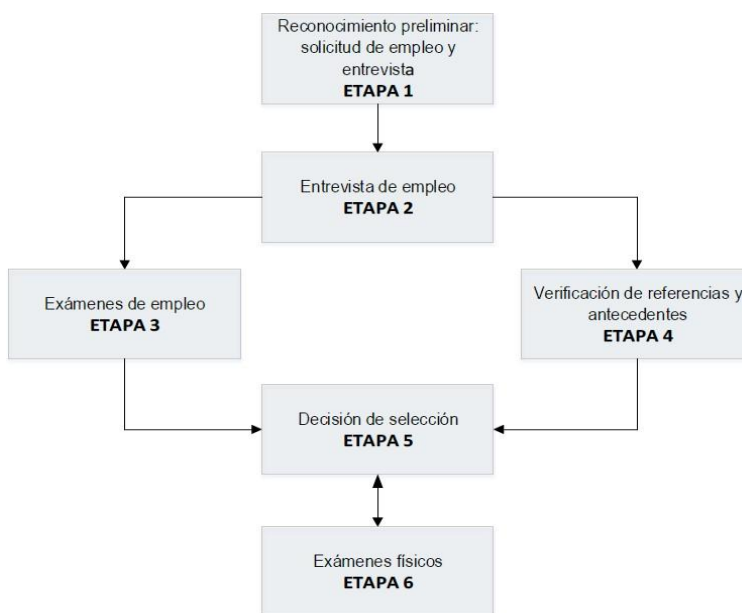
**Test de personalidad:** Son quizá los más conocidos y temidos de todos, pues los trabajadores acostumbran sentirse algo “desnudos” delante de las técnicas introspectivas de los reclutadores en este tipo de casos

Pero lo cierto es que su finalidad no es la de identificar psicópatas sino la de descartar aquellos rasgos de personalidad que no sean compatibles con el trabajo en cuestión (Universia, 2017).

*Proceso de reclutamiento y selección*

Afirma (Rojas, 2010, pág. 35) "El reclutamiento y selección implica un proceso que varía según la organización consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización". Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

De acuerdo a (García, G., 2010, pág. 45) "El reclutamiento y selección es el que no obtiene un conjunto adecuado de candidatos preparados, se puede tomar la decisión de contratar personas pocas calificadas y formarlas, y al fin garantizar que la información sea recogida durante la selección sea eficaz, se requiere contar con información clara y precisa sobre tres parámetros, los cuales representan la esencia del proceso de la selección de la organización y puesto de trabajo." Es un proceso utilizado para establecer objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos. La planeación de Personal puede hacerse de una manera relativamente formal o informal. El proceso de planeación tiende a seguir un modelo congruente que comprende: objetivos organizacionales, pronósticos, planes y programas, evaluación.



**Grafico 2. Proceso de selección**

Fuente: Elaboración propia

**Metodología**

A continuación, se presenta el proceso metodológico. En primer lugar, la fase de fundamentación teórica, donde se recopiló teorías abordadas de la temática en estudio, para eso se buscó información de nueve libros técnicos y revistas de dos portales o bases de información de estudios científicos (Science Direct, Scielo).



Como segundo paso, se encuadro la metodología para atender las características del sistema de indicadores desde una perspectiva cualitativa e inductiva. Como tercer paso, se establece la correlación a través del análisis de chi cuadrado, para determinar la incidencia del problema con la normativa ISO 9001:2015.

### Resultados y discusión

Para verificar la hipótesis, se utiliza la fórmula de cálculo del  $\chi^2$ , el cual determina si existe una relación entre dos variables. Para realizar esta prueba se escogen tres preguntas que sean las más relevantes de la encuesta a los trabajadores del área de producción, el resultado permite verificar si la hipótesis planteada se cumple.

Las preguntas deben contener los mismos parámetros de respuestas, para luego elaborar las tablas con los datos correspondientes y así realizar el cálculo para analizar e interpretar la información obtenida para sustentar teóricamente el presente trabajo investigativo.

#### *Hipótesis de discusión Modelo Lógico*

H<sub>0</sub>: El diseño, procedimiento de reclutamiento y selección de personal bajo normas ISO, NO FAVORECE la producción de las empresas carroceras de la Provincia de Tungurahua.

H<sub>1</sub>: El diseño, procedimiento de reclutamiento y selección de personal bajo normas ISO, SI FAVORECE la producción de las empresas carroceras de la Provincia de Tungurahua.

Para proseguir en la correlación de las preguntas de estudio se relacionó tres preguntas y se realizó el análisis de frecuencias observadas y esperadas, las cuales se detallan a continuación:

**Tabla 4. Frecuencias observadas**

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	SUBTOTAL
5. Según su criterio, el proceso de reclutamiento y selección que aplicó Davmotors, para su ingreso, fue positivo?	4	2	19	0	0	25
7. La empresa le brinda capacitación en el área específica de producción?	17	1	4	2	1	25
6. Se siente a gusto laborando en la empresa?	1	2	12	3	7	25
Subtotal	22	5	35	5	8	75

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5. Frecuencias esperadas**

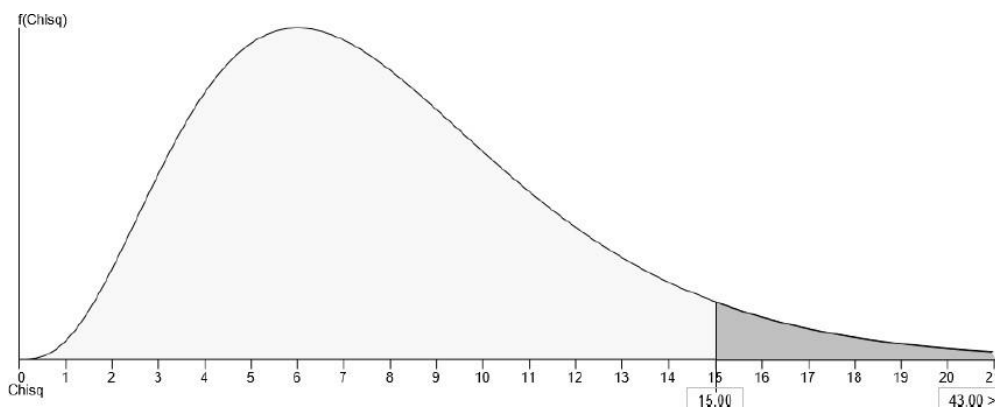
Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	SUBTOTAL
5. Según su criterio, el proceso de reclutamiento y selección que aplicó Davmotors, para su ingreso, fue positivo?	7	2	12	2	3	25
7. La empresa le brinda capacitación en el área específica de producción?	7	2	12	2	3	25
6. Se siente a gusto laborando en la empresa?	7	2	12	2	3	25
Subtotal	22	5	35	5	8	75

Fuente: Elaboración Propia

Como muestra el gráfico 2, se obtuvo un chi cuadrado de (43,30) a 8 grados de libertad, bajo este escenario se puede establecer que si el chi-cuadrado calculado (43,30) es mayor al chi-cuadrado tabulado 15,5073. Reflejará la aceptación de la hipótesis alternativa y se rechaza la nula.

**Discusión**

Finalmente, se establece la representación de la campana de Gauss.



**Gráfico 3. Representación de Chi cuadrado, Verificación de la hipótesis**

En el contexto concluyente de la incidencia se logró comprobar que el diseño, procedimiento de reclutamiento y selección de personal bajo normas ISO, SI FAVORECE la producción de las empresas carroceras de la Provincia de Tungurahua.

### Conclusiones

Claramente se evidencia que el personal desconoce al respecto de un procedimiento de reclutamiento y selección de personal que cumpla con la normativa ISO 9001:2015. Los Directivos desconocen si existen estos procedimientos y si existieran tampoco se aplican, pues el reclutamiento y selección de personal se realiza en base a recomendaciones de los mismos colaboradores. La gente ingresa a la empresa por la experiencia que dice poseen; sin embargo, no se evidencia tal experiencia ni estudios que hayan realizado.

El personal que se encuentra laborando tiene poco tiempo laborando en la empresa, existen pocas personas con amplia experiencia; no obstante, ellos han aprendido de las labores que realizan día a día, puesto que no se evidencia capacitación constante. Existe alta rotación de personal lo que no permite que se establezca una capacitación permanente y secuenciada. La gente no se siente insatisfacción laboral; sin embargo, tampoco consideran que están a gusto.

La contratación de personal sin el cumplimiento de perfiles ocasiona que la empresa no cumpla sus pedidos a tiempo, causando inconvenientes a sus clientes, el clima laboral se torna intenso y también causa la inversión permanente de recursos económicos en la gente que ingresa sin mayores conocimientos técnicos

### Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2007). *Gestión de talento humano*. 8º Ed. México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Cobo Escobar, J. X. (2011). *El Desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad de Carrocerías Pérez en la Ciudad de Ambato*. Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de [http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2412/1/624\\_ING.pdf](http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2412/1/624_ING.pdf)
- Dickson, F. J. (1974). *El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas*. México: Editorial Diana.
- Equipo Vértice (2007). *Selección de personal*. Editorial Vértice. ISBN: 978-84-92598-65-6
- García, G. (2010). *Reclutamiento selección*. España: Palao.
- García, M (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensam. gest.* [online]. n.27, pp.162-200. ISSN 1657-6276.
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento de su puesto*. Barcelona: UOC.
- Universia (2017). *Conoce los test de selección de personal más utilizados*. UNIVERSIA, España, 3.
- Universidad Complutense de Madrid (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)*. ISBN: 978-84-87556-34-0