



**“UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ” EXTENSIÓN EN
EL CARMEN**

CARRERA DE AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN
DEL PERSONAL EN LAS PYMES DEL CANTÓN EL CARMEN

AUTOR:

LESLIE SELINA VÉLEZ MOREIRA

TUTORA:

Dra. NELLY YOLANDA MOREIRA MERO, PhD

EL CARMEN, 28 DE AGOSTO DEL 2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Extensión El Carmen de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular, bajo la autoría de la estudiante Leslie Selena Vélez Moreira, legalmente matriculada en la carrera de Auditoría y Control de Gestión, período académico 2025-2026, con un total de 240 horas, cuyo tema del proyecto es "Auditoría de gestión para el proceso de contratación del personal en las pymes del cantón El Carmen".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego a los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación mencionada, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, así como con la originalidad de esta, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de ley en contrario.

El Carmen, 7 de agosto de 2026.

Lo certifico,



Dra. Nelly Moreira Mero, PhD
Docente Tutor(a)
Área:

Nota 1: Este documento debe ser realizado únicamente por el/la docente tutor/a y será receptado sin enmendaduras y con firma física original.

Nota 2: Este es un formato que se llenará por cada estudiante (de forma individual) y será otorgado cuando el informe de similitud sea favorable y además las fases de la Unidad de Integración Curricular estén aprobadas.



UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ

EXTENSIÓN EL CARMEN

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Trabajo de Titulación con modalidad Proyecto Integrador, titulado "Auditoría de gestión para el proceso de contratación del personal en las pymes del cantón El Carmen", cuyo autor es Leslie Selena Vélez Moreira, de la Carrera de Auditoría y Control de Gestión, y como Tutora de Trabajo de Titulación, la Dra. Nelly Yolanda Moreira Mero, PhD.

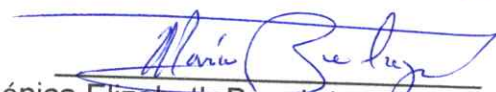
El Carmen, 28 de agosto de 2026



Ing. Martha Margarita Minaya Macías, Mgtr.
Presidente del tribunal de titulación



Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera, Mgtr.
Miembro del tribunal de titulación



Ing. Mónica Elizabeth Benalcázar Paladines, Mgtr.
Miembro del tribunal de titulación





Uleam
Extensión El Carmen

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad de este proyecto de Titulación: **"Auditoría de gestión para el proceso de contratación del personal en las pymes del cantón El Carmen"** corresponde exclusivamente a **Leslie Selena Vélez Moreira** con C.I 230068516-7 y los derechos patrimoniales del mismo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

El Carmen – Manabí

Autor

Leslie Selena Vélez Moreira
C.I 230068516-7

 **Uleam**

DEDICATORIA

A Dylan y Evans, mis hijos, mi principal motor para conseguir este logro, que es tan mío como el de ellos, ellos que siempre están ahí y han vivido este proceso de mi mano. Espero ser motivo de inspiración, hijos, para que logren y consigan todo lo que se propongan.

A mi mami Lettis, por ser la principal razón por la que hoy culmino esta etapa. Ella, que siempre me dio fuerzas desde el cielo, me demostró que nunca es tarde para empezar. A mi papi Ciro, que siempre fue el empuje para hacerme sentir que yo puedo y que siempre cree firmemente en mis capacidades para lograr todo lo que me proponga, desde la humildad y los buenos valores.

A mi mamá, porque ella me ha demostrado que, aunque esté lejos, me mira y ve lo determinante que soy para conseguir mis objetivos. Siempre atenta por si me caigo, no para consolarme, sino para hacerme ver dónde están mis falencias. A mi padre, quien con su fuerza y valentía siempre me ha demostrado que uno, cuando quiere, puede y que con sus consejos siempre está.

Bryan, tú que siempre me has apoyado, diciendo: ñaña, vamos, que tú puedes, gracias, porque siempre creíste en mí. Mi Rosy, tú, mi hermanita, que siempre te levantabas a las 4am y me veías en la computadora y me decías. ¡Vamos, tú puedes! No sabes el aliento que era para mí, porque siento que soy tu ejemplo y eso me hace seguir.

AGRADECIMIENTO

A Dios, padre, que siempre me has levantado del suelo cuando mi cabeza ya no quería ver hacia adelante. Tú que me has visto llorar y suplicar; hoy reconozco que sin tu bendición no estaría escribiendo estas palabras.

Mael, que a lo largo de mi vida has estado viéndome con admiración, demostrándome que no es necesario ser de sangre para reconocerte como mi familia. Gracias por tu apoyo. A Doña Epi, que siempre estuvo en este proceso como mi segunda mamá, dándome fuerzas y amor para no rendirme.

A mis eternos amigos, Kelvin y Dayanara, ustedes, que son amigos desde siempre, me han apoyado con un consejo y han intercedido por mí por quererme siempre ver brillar; la verdadera amistad, a pesar del tiempo y la distancia, siempre celebra mis triunfos con gran alegría.

A Lourdes y Yessenia, que nunca me dejaron rendirme y fueron parte de este proceso para alcanzarlo, dándome siempre una voz de aliento para continuar.

Mi amiga Wendy, con la que empezamos desde el día uno a ir de la mano en este proceso, con la que siempre compartimos risas, frustraciones, desilusión y emoción, dentro y fuera de las aulas. Gracias por tu amistad.

A mi tutora, Dra. Nelly Moreira Mero, que desde que la conocí admiro sus logros, viéndome en ella visión y motivación para lograrlo. Por su ardua característica de ser formadora de carácter y de aprendizaje, porque siempre ha estado para verme mejorar a lo largo del proceso dándome bases para este camino que aún continuará.

ÍNDICE

PORTADA	i
---------------	---

Error! Marcador no definido.

CERTIFICACIÓN	II
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE	VI
Tablas.....	X
Figuras.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	2
CAPÍTULO I	3
MARCO TEÓRICO.....	3
1. AUDITORÍA DE GESTIÓN	3
1.1. Antecedentes de auditoría	3
1.2. Auditoría de Gestión	4
1.3. Normativa de Auditoría de Gestión	5

1.4.	Importancia de la auditoría de gestión	6
1.5.	Objetivos de la auditoría de gestión.....	7
1.6.	Características de la auditoría de gestión.....	8
1.6.1.	Eficiencia	9
1.6.2.	Eficacia	10
1.6.3.	Economía	10
1.7.	Instrumentos y mecanismos de la auditoría de gestión.....	11
1.7.1	Indicadores de Gestión.....	11
1.7.2	Control Interno.....	12
1.7.3	Mejora Continua	13
1.8.	Proceso de contratación del personal en las pymes	14
1.8.1	Marco Normativo para el proceso de contratación	14
1.8.2.	Definición del proceso de contratación de personal	15
1.8.3.	Reclutamiento de personal.....	16
1.8.4.	Selección de personal.....	17
1.8.5.	Evaluación del personal	18
1.8.6.	Inducción.....	19
1.8.7.	Contratación formal	20
1.8.8.	Importancia del proceso de contratación	21
CAPÍTULO II		21

2. Diagnóstico o Estudio de Campo.....	21
2.1. Descripción de la entidad.....	21
2.2. Metodología aplicada.....	22
2.3. Análisis e interpretación de resultados	23
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección.....	23
2.5. Confiabilidad del instrumento.....	24
2.6. Estadísticos descriptivos de las variables	26
2.7. Prueba de normalidad	28
2.8. Gráfico de cajas de las variables.....	30
2.9. Correlación Rho de Spearman	31
2.10. Decisión de hipótesis	33
2.11. Síntesis general de resultados	33
CAPÍTULO III.....	35
3.Introducción.....	35
3.1. Justificación	37
3.2. Objetivos del manual	39
3.2.1 Objetivo general.....	39
3.2.2 Objetivos específicos	39
3.3. Alcance y usuarios del manual	40
3.3.1. Usuarios del manual.....	41

3.4. Marco normativo ecuatoriano aplicable.....	41
3.5. Marco técnico y criterios sustentables	43
3.5.1 Gestión por procesos.....	43
3.5.2 Gestión del talento humano	43
3.5.3 Control interno	43
3.5.4 Sostenibilidad laboral.....	44
3.6. Políticas generales de contratación	44
3.7. Mapa general del proceso de contratación.....	45
3.8. Planificación de la necesidad de personal.....	46
3.9. Descripción del puesto	51
3.10. Reclutamiento de candidatos para el puesto.	56
3.11. Evaluación y preselección del personal	60
3.12. Contratación y formalización de la vacante.....	66
3.13. Registro, aviso de entrada al IESS	71
3.14. Capacitación e integración.....	76
3.15. Seguimiento inicial	80
3.16. Terminación laboral	85
3.17. Formatos anexos	94
Conclusiones.....	102
Recomendación.....	103

Referencia	105
ANEXOS	111

Tablas

Tabla 1.	22
Tabla 2.	23
Tabla 3.	24
Tabla 4.	26
Tabla 5.	28
Tabla 6.	31
Tabla 7.	33
Tabla 8.	42
Tabla 9.	47
Tabla 10.	48
Tabla 11.	50
Tabla 12.	51
Tabla 13.	53
Tabla 14.	54
Tabla 15.	55
Tabla 16.	55
Tabla 17.	57

Tabla 18.	58
Tabla 19.	59
Tabla 20.	60
Tabla 21.	62
Tabla 22.	63
Tabla 23.	65
Tabla 24.	65
Tabla 25.	68
Tabla 26.	70
Tabla 27.	70
Tabla 28.	72
Tabla 29.	73
Tabla 30.	75
Tabla 31.	75
Tabla 32.	76
Tabla 33.	77
Tabla 34.	78
Tabla 35.	79
Tabla 36.	80
Tabla 37.	82
Tabla 38.	83
Tabla 39.	84
Tabla 40.	85

Tabla 41.	87
Tabla 42.	88
Tabla 43.	89
Tabla 44.	90
Tabla 45.	91
Tabla 46.	92
Tabla 47.	94
Tabla 48.	95
Tabla 49.	96
Tabla 50.	96
Tabla 51.	98
Tabla 52.	98
Tabla 53.	99
Tabla 54.	100

Figuras

Figura 1.....	25
Figura 2.....	26
Figura 3.....	29
Figura 4.....	29
Figura 5.....	30
Figura 6.....	32
Figura 7.....	46
Figura 8.....	51
Figura 9.....	56
Figura 10.....	60
Figura 11.....	66
Figura 12.....	71
Figura 13.....	80
Figura 14.....	85

INTRODUCCIÓN

La gestión y el lineamiento de procesos con el departamento de talento humano en el sector empresarial se han establecido como un factor fundamental para mantener a las organizaciones más estructuradas y determinantes frente a las demás entidades. En este sentido, las normas ISO 9001 (2015), ISO 10667 (2020) e ISO 30408 (2016) han definido pautas destinadas a garantizar la competencia, la equidad y la transparencia en el diseño de los procesos de selección de personal en las organizaciones.

En el contexto ecuatoriano, las pymes representan una parte fundamental en las empresas y el empleo formal del país; sin embargo, existe falta de manuales y procedimientos en los procesos de reclutamiento lo cual limita la igualdad la profesión y el desarrollo óptimo en las operaciones del talento humano (Valencia-Quíñonez et al., 2025). Esta problemática se agrava por la limitada utilización de herramientas de evaluación y verificación, lo que afecta la claridad la eficiencia operativa y la correcta administración del personal de las pequeñas y medianas empresas del país (Cevallos Cedeño, 2024).

En el cantón El Carmen, provincia de Manabí, las pymes no son ajenas a esta realidad, de tal forma que la ausencia de estos lineamientos claros en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal ocasiona inestabilidad laboral y deficiencias en la calidad de la mano de obra contratada, lo que afecta la productividad y la competitividad de estas empresas a nivel local. En conclusión, la aplicación de una auditoría de gestión permite evaluar si las empresas actuales en el cantón El Carmen incorporan adecuadamente los procesos de contratación, para identificar principalmente sus deficiencias y, desde este estudio, proponer un manual de procesos que contribuya a las entidades de El Carmen.

RESUMEN

La auditoría de gestión proporciona apoyo fundamental a los procesos que se llevan a cabo en una organización, especialmente a la contratación de personal, la cual constituye un factor primordial en el desarrollo de las actividades de las pymes. En este sentido, el talento humano se considera el activo intangible más valioso. Por lo expuesto, se propone el siguiente objetivo: valorar la aplicación de la auditoría a los procesos de contratación del personal de las empresas pymes del cantón El Carmen; esto, a su vez, permitirá identificar la escasez en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del talento humano. Respecto a la metodología utilizada para el diagnóstico, se empleó un enfoque cuantitativo con la aplicación de un cuestionario estructurado con base en la escala de Likert de cinco puntos, dirigido a gerentes y directivos de las pymes del cantón objeto de estudio. La población es de 929 empresas pymes. Se obtuvo del catastro del SRI y del GAD municipal, de los cuales se obtuvo una muestra estadística de 213 empresas para validar las encuestas. Con los resultados del estudio se pretende diseñar un manual estandarizado que sirva como mecanismo de control, garantizando la transparencia y eficiencia de estos procesos, logrando incorporar mano de obra de calidad y fortaleciendo el control interno. Todo ello, se sustenta en los principios de economía, eficiencia y eficacia conocidos como las “3E”, así como en la normativa internacional aplicable a la gestión del talento humano (ISO 9001, 2015; ISO 10667, 2020; ISO 30408, 2016).

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. AUDITORÍA DE GESTIÓN

1.1. Antecedentes de auditoría

En el ámbito ecuatoriano, Valencia-Quíñonez et al. (2025) descubrieron que la ausencia de manuales y procedimientos estandarizados en los procesos de reclutamiento afecta la equidad y la gestión del talento humano, siendo fundamental para fortalecer las entidades y optimizar recursos de las organizaciones. En los años recientes, esta problemática ha cobrado mayor relevancia debido a la creciente necesidad de las empresas de aumentar la eficiencia, la transparencia y la calidad en sus procesos internos.

De esta manera, Heredia Gálvez et al. (2020) indican que la correcta ejecución de los procesos de reclutamiento y selección del personal resulta crucial para el rendimiento de una organización. Estas dinámicas no solo impactan la competitividad de las empresas, sino que su correcta implementación facilita la identificación de perfiles apropiados, optimiza la efectividad de las decisiones de contratación y minimiza las prácticas arbitrarias o retrasos que perjudican la productividad organizacional.

De acuerdo con Cevallos Cedeño (2024), la falta de pautas definidas, junto con la escasa utilización de métodos de evaluación y verificación, impacta la transparencia y la adecuada gestión del personal. Estos hallazgos resaltan la importancia de llevar a cabo auditoría y de implementar sistemas de control organizados que permitan mejorar los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo del talento humano en las instituciones locales

1.2. Auditoría de Gestión

Ha sido conceptualizada desde diversas perspectivas teóricas; Llumiguano Poma et al. (2021) la definen como un proceso de revisión organizado y objetivo de las evidencias, que permite evaluar de manera independiente el desempeño de las empresas, buscando mejorar qué tan efectivo, eficiente y económico es el manejo de sus recursos, abarcando tanto el cumplimiento de metas como el manejo adecuado de los recursos institucionales (p. 8).

En concordancia con lo anterior, Asitimbay Gualpa (2021) la califica como una herramienta administrativa que se determina a raíz de la necesidad de las empresas de evaluar su gestión más allá del ámbito financiero, lo que permite evaluar, controlar y dirigir los recursos para alcanzar las metas propuestas y reflejar la eficacia y eficiencia de la administración. Desde esta perspectiva, ambas definiciones coinciden en que la auditoría de gestión trasciende el control contable para convertirse en un instrumento de evaluación que permite medir el desempeño de las organizaciones (p. 3). Por otro lado, Aguirre-Quezada et al. (2024) explican que la disciplina evolucionó desde un enfoque estrictamente contable hacia la evaluación del control interno y la gestión empresarial, orientándose actualmente a medir la eficacia operativa y la transparencia institucional frente a sus grupos de interés (p. 22).

1.3. Normativa de Auditoría de Gestión

En el ámbito de la gestión de la calidad, la norma ISO 9001:2015 establece disposiciones directamente vinculadas con la competencia y gestión del talento humano, las cuales constituyen un referente técnico para la auditoría de gestión del proceso de contratación de personal.

En su apartado 7.12, la norma ISO 9001 exige que la organización cuente con el personal necesario para implementar de manera eficaz su gestión de calidad así como para operar y controlar sus procesos. A partir de esta exigencia, la cláusula 7.2 desarrolla cuatro opciones concretas que la organización debe cumplir: establecer el nivel de capacitación requerido para el personal cuyas funciones incidan en el desempeño y en el sistema de gestión de calidad comprobar que dicho personal posee información académica la capacitación o la experiencia necesarias adoptar medidas correctivas cuando existan brechas de competencias y evaluar posteriormente su efectividad y conservar los registros que evidencien la competencia del personal (ISO 9001, 2015).

Asimismo, la cláusula 8.5.1 e) exige, dentro de las condiciones controladas del proceso, *"la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida"*(Organización Internacional de Normalización ISO 9001, 2015, p. 27).

De este modo, el cumplimiento de la norma Organización Internacional de Normalización ISO 9001 (2015) no solo constituye un estándar de calidad organizacional, sino también un criterio técnico que la auditoría de gestión puede emplear como parámetro objetivo para evaluar la idoneidad y formalidad del proceso de contratación de personal en las pymes del cantón El Carmen.

1.4. Importancia de la auditoría de gestión

Desde una perspectiva de control y mitigación de riesgos, Aguirre-Quezada et al. (2024) identifican como rasgo distintivo la auditoría de gestión para prevenir riesgos organizacionales y fortalecer la competitividad institucional. (p. 30) En esta línea, los mismos autores (2024) plantean que la evolución de esta disciplina exige considerar al auditor como un socio estratégico que acompaña a las entidades ante diversos cambios y no como un simple veedor (p. 41). De acuerdo con Alarcón Cedeño y Macías Ugalde (2025) su importancia se debe a que implica una valoración estratégica del uso de los recursos para optimizar la creación de valor en un entorno competitivo, mejorando la calidad de los procesos y la imagen de la empresa (p. 716). Desde esta óptica, (Alarcón Cedeño & Macías Ugalde, 2025) indican que la auditoría de gestión se distingue por su enfoque integral, analizando tanto la eficiencia operativa como el cumplimiento de la normativa en relación con los objetivos y la estrategia de la organización (p. 715).

De manera complementaria, Verdezoto Reinoso y Romero (2024) sostienen que *“La auditoría de gestión funciona como uno de esos recursos administrativos que terminan siendo fundamentales cuando una empresa necesita tomar decisiones con mayor seguridad y respaldo” (p.1055).*

Asimismo, González Mejía et al. (2025) señalan que se han convertido en una de las bases más importantes para que la gestión financiera se fortalezca y se cumpla con el equilibrio y la estructura dentro de las entidades, siendo un pilar fundamental para la reducción de riesgos operacionales y la mejora de la transparencia, la planificación y las estrategias dentro de los procesos para incurrir en la misma. En este sentido, (Álava Rosado et al., 2025) plantean que este tipo de valoración se ha convertido en una herramienta integral que no solo mide el uso eficiente

de los recursos, sino que también permite verificar la coherencia entre las estrategias adoptadas y el cumplimiento de los objetivos institucionales, tanto en entidades con fines de lucro como en organizaciones de carácter social (p. 125).

Complementariamente Álava Rosado et al. (2025) señalan que este análisis estructural busca identificar carencias en la proyección empresarial que puedan afectar el equilibrio de los objetivos y las estrategias implementadas (p. 130). De tal manera, (Segovia-Cepeda y Guzmán-Macías (2023) plantean que la auditoría de gestión posibilita valorar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos organizacionales, permitiendo identificar las deficiencias del área evaluada y orientar la toma de decisiones hacia lo que más beneficie a la entidad.

Complementan esta visión, Delgado Soto et al. (2021) quienes evidencian, a partir de un estudio de caso en el área de cuentas por pagar, que la auditoría operativa constituye una de las herramientas más efectivas para verificar si las políticas y procedimientos institucionales se aplican correctamente y cumplen su propósito, contribuyendo así a la identificación y corrección de fallas en los procesos organizacionales.

1.5. Objetivos de la auditoría de gestión

Por su parte, (Segovia-Cepeda y Guzmán-Macías (2023) plantea tres finalidades esenciales de la auditoría: comprobar que la entidad cumpla con las disposiciones legales y normativas de gobierno vigentes; verificar que se identifiquen y atiendan las expectativas de los distintos grupos de interés; y valorar el grado de eficacia con que se cumplen los objetivos y se asignan los recursos institucionales.

Mientras tanto, González Mejía et al. (2025) señalan que su objetivo es *“ayudar a la organización a alcanzar sus metas mediante una evaluación sistemática de sus procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza”* (p.1326).

Finalmente, Arias Esparza et al. (2023) señalan que busca establecer la razonabilidad de las operaciones, dar un visto bueno de lo realizado para mejorar la eficiencia institucional aplicando esto para alcanzar las metas previas (p. 13). En este contexto, (Arias Esparza et al., 2023) establece que la función del auditor incluye planear, dirigir y organizar el proceso mediante el cual se verifica y evalúa cómo está funcionando el Sistema de Control Interno (p. 22). Desde la perspectiva del control interno, Arias Esparza et al. (2023) establecen que los directivos tienen la responsabilidad de garantizar el establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización dirigidos tanto al personal directivo como al operativo de la entidad (p. 95).

Frente a esto, Ávila Loor y Zambrano Zambrano (2022) plantean que la auditoría de gestión permite identificar las causas de fallas pasadas, al tiempo que actúa como un mecanismo de prevención que garantiza el cumplimiento de los planes de acción establecidos. Esto se logra mediante la medición de indicadores de rentabilidad y desempeño, orientados a optimizar el uso de los recursos organizacionales.

1.6. Características de la auditoría de gestión

Desde esta perspectiva, Alarcón Cedeño y Macías Ugalde (2025) señalan que se caracteriza por tener una orientación sistemática y una naturaleza holística, evaluando no solo la concordancia de estados contables sino la pertinencia de los controles y la gestión de recursos desde una perspectiva orientada a la mejora continua y al fortalecimiento institucional, proporcionando una

visión global de la gestión empresarial al evaluar tanto la eficiencia operativa como el cumplimiento normativo.

En concordancia, Delgado Soto et al. (2021) definen la auditoría operativa como la evaluación ordenada y objetiva del funcionamiento administrativo de una organización, a su vez, señalan que dicho proceso implica someter a revisión, por parte de un profesional debidamente calificado, un procedimiento, actividad, informe u otro elemento organizacional específico (p. 426). Posteriormente, Aguirre-Quezada et al. (2024) identifican como rasgos esenciales de la auditoría de gestión, destacando su carácter integral, su transformación hacia el ámbito del control interno y la gestión empresarial, con el respaldo de herramientas tecnológicas, para encontrar en cualquier momento inconsistencias (p. 22).

En síntesis, los principios de economía, la eficiencia y la eficacia conocidos como las “3E” representan la base conceptual sobre la que se construye la auditoría de gestión, siendo el eje central bajo el cual se evalúa el desempeño de una entidad, programa o proceso (González Mejía et al., 2025; Loja-Loja & Torres-Palacios, 2025; Verdezoto Reinoso & Romero, 2024). Bajo esta perspectiva compartida, a continuación, se desarrolla cada uno de estos tres principios como característica esencial de la auditoría de gestión.

1.6.1. Eficiencia

La competitividad supone que las empresas empleen sus recursos *"de forma más eficiente en contraste con sus competidores"* (Mejía Durango & Jiménez Rueda, 2020, p. 247).

En concordancia con lo anterior, Olivera-Pájaro (2022) concibe la eficiencia como un elemento determinante del desempeño organizacional, vinculado al uso óptimo de los recursos disponibles con el fin de maximizar la cantidad de productos o beneficios obtenidos. Desde esta perspectiva, la eficiencia no debe entenderse como un elemento aislado, sino como un criterio estratégico que determina la competitividad de la organización en el mercado.

1.6.2. Eficacia

Se ha incorporado la eficacia como uno de sus enfoques centrales de la auditoría de gestión, entendida como la modalidad orientada a medir en qué medida las operaciones de una organización logran los resultados previstos. En este sentido, la valoración conjunta de la eficiencia y la eficacia constituye la vía para alcanzar los niveles de productividad que toda la organización busca conseguir (Ávila Loor & Zambrano Zambrano, 2022, pp. 65-66).

Asimismo, Macías Loor y Franco Victores (2024) señalan que la eficacia debe entenderse de forma integral y no como un concepto aislado, al definirla como el *"logro de los objetivos"* (p. 549).

Por último, González Mejía et al. (2025) sostienen que la auditoría interna constituye un factor determinante en el desempeño organizacional, dado que su aplicación permite alcanzar niveles adecuados de eficacia en la gestión empresarial. Asimismo, contribuye a que los procesos internos se perfeccionen de manera progresiva, generando condiciones favorables para el fortalecimiento continuo de las operaciones de la entidad.

1.6.3. Economía

Es concebida como una de las dimensiones fundamentales que la auditoría de gestión se propone evaluar. Vásquez-Vera y Torres-Palacios (2024), sostienen que la auditoría de gestión

sigue una metodología objetiva orientada a analizar la efectividad, la eficiencia y la economía en las operaciones de una entidad, con el propósito de maximizar el aprovechamiento de sus recursos (p. 62).

En adición a ello, la economía en el contexto de la auditoría de gestión se concibe como la capacidad de obtener resultados al menor costo posible. Por lo tanto, Llumiguano Poma et al. (2021) precisan que la economía *"evalúa los resultados que se están obteniendo a los costos alternativos más bajos, en los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales"* (p. 9).

1.7. Instrumentos y mecanismos de la auditoría de gestión

1.7.1 Indicadores de Gestión

Para evaluar el desempeño organizacional, los indicadores de gestión constituyen instrumentos esenciales en el marco de la auditoría de gestión. Olivera-Pájaro (2022) entiende el desempeño organizacional como el conjunto de indicadores, tanto financieros como no financieros, que permiten conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos y resultados institucionales.

Asimismo, Asitimbay Gualpa (2021) advierte que en numerosas pymes persiste el uso de indicadores de gestión empíricos, los cuales frecuentemente no reflejan la situación económica real de la organización, lo que conlleva que las decisiones tomadas por la administración sean poco fiables (p. 33). Sin embargo, Alarcón Cedeño y Macías Ugalde (2025) encontraron, en el caso analizado, que el 75% de las entrevistas realizadas reveló una aplicación limitada de dichos indicadores, restringida principalmente al uso parcial de métricas financieras para valorar el desempeño de los procesos internos.

Por otra parte, Segovia-Cepeda y Guzmán-Macías (2023) plantean la necesidad de aplicar un análisis financiero de la gestión administrativa mediante indicadores como la rotación de cartera, la rotación de activo fijo, la rotación de ventas, el período medio de cobranza, el impacto de los gastos de administración y ventas, y la incidencia de la carga financiera (p. 728).

1.7.2 Control Interno

En contexto, Gonzales Pompa et al. (2024) conciben el control interno como un mecanismo orientado a garantizar la eficacia, la eficiencia operativa y la fiabilidad de la información, atribuyendo a la auditoría la responsabilidad de *“examinar, evaluar y supervisar la adecuación y eficacia de los objetivos de control interno”* (p.64).

En concordancia con lo anterior, Asitimbay Gualpa (2021) define el control interno como un proceso ejecutado por la alta dirección para proporcionar seguridad razonable en el logro de objetivos, la confiabilidad de la información y el cumplimiento legal, detallando el uso de los componentes del modelo COSO para su valoración y concluyendo que una estructura básica de control interno es una guía fundamental para cualquier organización (pp. 10, 12). Desde esta perspectiva, el control interno no debe concebirse como un mecanismo reactivo, sino como un proceso continuo que orienta la gestión organizacional hacia resultados sostenibles.

Por su parte, Arias Esparza et al. (2023) establecen que, entre las responsabilidades del auditor, se encuentra *“planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema de control interno”* (p.22).

1.7.3 Mejora Continua

Antes que nada, Delgado Soto et al. (2021) consideran la auditoría operativa como una herramienta que permite identificar riesgos y puntos débiles antes de que se conviertan en un problema mayor, describiéndola como una filosofía que actualmente están adoptando las empresas para competir en su sector, concluyendo que, a través de su metodología, la auditoría sirve como motor para la mejora de cada una de las áreas revisadas. Desde esta perspectiva, la mejora continua no constituye un resultado puntual sino un proceso sistemático y permanente de transformación organizacional.

Posteriormente, Aguirre-Quezada et al. (2024) destacan que la innovación dentro de la auditoría favorece un enfoque más integral orientado a la mejora continua de las entidades, recomendando que se consolide una cultura interna que estimule la experimentación y la generación de ideas, junto con la incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas para alcanzar los resultados operacionales (pp. 22, 41). Por otro lado, Palacios-Alcívar y Zambrano Zambrano (2020) definen la mejora continua como el resultado de una mejora de calidad constante lograda mediante la aplicación del conocimiento, incluyéndola como un eje basado en la construcción participativa y la capacitación constante en cada departamento organizacional.

En síntesis, Ávila Llor y Zambrano Zambrano (2022) concluyen que *“La auditoría desempeña un papel fundamental para mantener la mejora continua de los procesos, controlando que se cumplan las normativas vigentes”* (p. 68).

1.8. Proceso de contratación del personal en las pymes

1.8.1 Marco Normativo para el proceso de contratación

En este sentido, la norma ISO 10667 establece que su propósito es permitir que las decisiones organizacionales *"se basen en resultados de evaluación sólidos"* (ISO 10667, 2020, p. 1).

Asimismo, dispone que dicho proceso debe sustentarse en evidencia, es decir, en una revisión sistemática de investigación y datos que respalden la calidad de la decisión adoptada y en la equidad, entendida como la ausencia de sesgos sistemáticos en los procedimientos aplicados a cada participante evaluado (ISO 10667, 2020, p. 5). Para las pymes del cantón El Carmen, estos criterios constituyen un referente técnico que la auditoría de gestión puede emplear para verificar que los procesos de selección de personal se desarrollen bajo procedimientos objetivos, documentados y libres de sesgos.

A su vez, la norma ISO 30408 regula el proceso de contratación de personal de manera transversal, a través de los principios generales que deben orientar toda función, práctica y proceso de gestión de recursos humanos.

Establece que dichos principios incluyen *"equidad y transparencia en el diseño y los resultados de los procesos y prácticas organizativas"*, así como *"responsabilidad ante los órganos de gobierno de la organización, las autoridades legales y las partes interesadas"* (Organización Internacional de Normalización ISO 30408, 2016, p. 1).

A ello se suma la exigencia de que los procesos de recursos humanos incorporen el apoyo a la sostenibilidad social y ambiental de la organización, junto con sus metas de responsabilidad ética. Esta norma también establece que la gobernanza en el área humana tiene que garantizar que

lo que se hace en recursos humanos, tanto sus funciones como sus prácticas, guarde coherencia con los objetivos y principios de la organización, tanto interna como externamente, revisando de manera permanente el valor que estas prácticas le aportan a la institución (Organización Internacional de Normalización ISO 30408, 2016, pp. 3–4). Si llevamos esto al caso de las pymes del cantón El Carmen, quiere decir que la auditoría de gestión tiene que comprobar que el proceso de contratación se lleve a cabo con equidad, sin favoritismos ni vínculos personales de por medio, y que la transparencia quede documentada en cada etapa del proceso.

1.8.2. Definición del proceso de contratación de personal

Inicialmente ha sido conceptualizado como reflejo de su complejidad y su relevancia estratégica dentro de la gestión organizacional. Según Macías Loor y Franco Victores (2024), la selección de personal constituye un proceso crítico del cual depende el éxito de la empresa y la calidad de su fuerza laboral, actuando como un filtro que permite que solo puedan ingresar aquellas personas que sí cumplen con los requisitos que se definieron desde un inicio, cuidando de esa forma el capital intelectual con el que cuenta la organización y definiéndose además como una inversión orientada no solo a cubrir una vacante sino a conseguir personal con potencial de desarrollo y compromiso institucional.

Por otra parte, Basak (2025) describe el reclutamiento como un proceso de múltiples etapas en el cual se cubre una vacante, destacando que, especialmente en la industria de servicios, este proceso es complejo porque debe evaluar no solo las calificaciones formales sino también las actitudes, comportamientos y habilidades blandas de los solicitantes (p. 143). Sin embargo, Vásquez-Vera y Torres-Palacios (2024) incorporan la revisión de procesos de personal dentro de las metodologías de auditoría, con el propósito de garantizar que las entidades cumplan con sus

responsabilidades de forma ética y legal en la gestión de recursos humanos. Esto pone de manifiesto la estrecha relación existente entre el proceso de contratación y el control organizacional (p. 66).

1.8.3. Reclutamiento de personal

Al respecto, la fase inicial y estratégica del proceso de contratación, cuya calidad determina en gran medida la idoneidad del talento que ingresa a la organización. Según Basak (2025) el reclutamiento es un proceso de múltiples etapas en el cual se cubre una vacante, destacando que en la industria de servicios las actitudes, comportamientos y habilidades blandas de los aspirantes son tan cruciales como sus calificaciones formales, señalando además que un reclutamiento ineficaz provoca la pérdida de personal talentoso y obstaculiza el desarrollo sostenible de la organización.

En concordancia con lo anterior, Macías Loor y Franco Victores (2024) caracterizan el reclutamiento como la fase de entrada del sistema de contratación, encargada de la captación de candidatos que luego serán sometidos a las técnicas de selección, advirtiendo que un proceso poco riguroso basado únicamente en recomendaciones o lazos familiares lleva a que se termine contratando a personas que no cuentan con el perfil adecuado, lo que a la larga termina golpeando la producción de manera negativa y el compromiso institucional, por lo que recomiendan la diversificación de canales mediante medios escritos, digitales y redes sociales para alcanzar un mayor número de candidatos calificados.

Finalmente, Salazar Vázquez et al. (2023) sostienen que en la actual economía del talento es imperativo para las empresas que investigan, mantienen y utilizan individuos con excelentes

habilidades para la innovación, señalando que perder a un individuo clave frente a competidores representa la pérdida de un activo estratégico y una fuga de conocimiento organizacional (p. 171).

1.8.4. Selección de personal

Desde esta perspectiva, Tenelema Jiménez et al. (2024) evidencia de que cuando los procesos de selección son ejecutados por personal que no cuenta con la preparación adecuada, se incrementan las posibilidades de cometer errores que afectan la eficiencia y elevan los riesgos en la gestión del talento humano de las entidades. En el caso de las pequeñas y medianas empresas(pymes), se ha identificado que el 63% de los colaboradores considera que no existe un proceso de selección bien estructurado, situación que repercute en la inestabilidad laboral y en deficiencias relacionadas con el desempeño del personal contratado (p. 17). En este contexto, Salazar et al. (2023) sostienen que, dentro de la economía del talento, las organizaciones deben adoptar una actitud proactiva para atraer, desarrollar y retener profesionales altamente calificados, ya que la pérdida de colaboradores estratégicamente frente a la competencia implica no solo la salida de conocimiento valioso, sino también una disminución de la capacidad de innovación de la organización.

Asimismo, Díaz Muñoz et al. (2021) indican que los empleados más preparados y creativos son seleccionados por las empresas cuyos productos o servicios requieren un mayor intelecto, destacando que existe una rivalidad constante entre organizaciones por incorporar al equipo de trabajo personal mejor entrenado para consolidar equipos multidisciplinarios que logren los objetivos institucionales.

1.8.5. Evaluación del personal

La evaluación de personal constituye un proceso estratégico dentro de la gestión del talento humano, orientado a medir objetivamente el rendimiento de los colaboradores y a generar información confiable para la toma de decisiones organizacionales. En el contexto latinoamericano, según Loja-Loja y Torres-Palacios (2025) advierten que la gestión de recursos humanos en el sector público continúa siendo vulnerable a intereses políticos, lo que ha derivado en prácticas de contratación informal basadas en vínculos de confianza mas no en técnicos, debilitando así el principio de mérito y favoreciendo la evasión de las disposiciones legales (p. 80).

Por otra parte, Tenelema Jiménez et al. (2024) identifican la gestión del rendimiento como un elemento crítico que debe ser justo y equitativo, basándose en sistemas de evaluación claros, objetivos y transparentes, reportando que en muchas pymes existe un escaso interés en la evaluación del personal y una falta de definición de parámetros a evaluar, evidenciando además que la carencia de un sistema formal de evaluación, detectada en el 79% de los empleados en un estudio de caso, limita el control sobre el rendimiento de cada trabajador, condicionando la desmotivación y la baja productividad (p. 17). De manera complementaria, Álava Rosado et al. (2025) indican que el talento humano organizacional requiere una prueba constante que contemple su rendimiento, el fortalecimiento de competencias y su aporte a la eficiencia de los procesos, posicionando a la auditoría administrativa como herramienta idónea para efectuar dicha evaluación de manera sistemática (p.131).

Finalmente, Salazar Vázquez et al. (2023) resaltan que los programas de desarrollo deben incluir la revisión y evaluación constantes mediante estructuras de control y evaluación heurística para dirigir de forma exitosa y medible todas las etapas de la gestión del capital humano. Por su

parte, Zumba-Lucero et al. (2021) sugieren evaluar el promedio de calificaciones de los participantes y su nivel de satisfacción para realizar modificaciones semestrales en los programas de formación, lo que evidencia que la evaluación del personal debe articularse con los procesos de capacitación y desarrollo organizacional.

1.8.6. Inducción

Desde la perspectiva del control interno, Arias Esparza et al. (2023) establecen que los directivos tienen la responsabilidad de garantizar el establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización tanto para el personal directivo como para el operativo, como parte de una adecuada orientación institucional. En esta misma línea, Segovia-Cepeda y Guzmán-Macías (2023) determinaron que las deficiencias en la estructura organizacional inciden directamente en la ejecución de procesos esenciales, como la inducción del personal, la cual no se desarrolla de forma planificada, limitando el crecimiento y la adaptación de los colaboradores dentro de las empresas. Asimismo, los resultados del cuestionario de control interno aplicado por los autores evidencian que la comunicación de los cambios y de los planes institucionales hacia el personal se realiza de manera parcial, situación que dificulta que los colaboradores se alineen con los objetivos y la dirección estratégica de la entidad (pp. 334, 338).

Finalmente, Basak (2025) aporta una perspectiva orientada a la eficiencia operativa, al sostener que las organizaciones deben priorizar procedimientos de incorporación ágiles que permitan reducir los tiempos de adaptación y potenciar la productividad del nuevo colaborador desde sus primeros días en la empresa.

1.8.7. Contratación formal

A continuación, la contratación formal representa el marco legal y procedimental mediante el cual las organizaciones vinculan a sus colaboradores de manera legítima y estructurada. Zumba-Lucero et al. (2021) establecen que la base de toda relación laboral en la empresa moderna es de carácter legal, dado que una organización se constituye formalmente a través de un contrato o escritura constitutiva donde se definen sus fines, así como las actividades y responsabilidades tanto de sus propietarios como de sus trabajadores.

En contraste con esta formalidad, Macías Loor y Franco Victores (2024) indican que en numerosas organizaciones todavía se practica la contratación basada en conexiones familiares o recomendaciones personales, sin que se aplique un análisis del puesto ni criterios técnicos objetivos. Frente a esto, se puede decir que un proceso de contratación que funcione bien tiene que seguir cierto orden y estructura, empezando por publicar la vacante disponible, para luego pasar a evaluar a los candidatos mediante entrevistas y verificar si realmente cumplen con el perfil que se busca. Normalmente, dentro de este proceso también se contempla un periodo de prueba, que sirve para ir midiendo el rendimiento, las competencias y qué tanto se adapta el nuevo colaborador al puesto que se le asignó.

Así también, Loja-Loja y Torres-Palacios (2025) respaldan esta postura al señalar que el aumento de la informalidad en la gestión del talento humano, particularmente en organizaciones donde existe intervención política y se incumple la normativa vigente, afecta la transparencia y objetividad de los procesos de selección del personal.

1.8.8. Importancia del proceso de contratación

Desde una perspectiva estratégica, Salazar Vázquez et al. (2023) sostienen que, en un mercado altamente competitivo, no incorporar a tiempo a personas con excelentes habilidades equivale a ceder un activo estratégico a la competencia. Argumentan que contratar personal educado y con experiencia permite a la organización construir capacidades aplicables que se traducen en ventaja competitiva y en la optimización de sus procesos internos. Esta idea es complementada por Díaz Muñoz et al. (2021), quienes subrayan que existe una rivalidad constante entre organizaciones por incorporar al personal mejor preparado, con el propósito de conformar equipos de trabajo multidisciplinarios cuya sinergia posibilita la consecución de los objetivos empresariales.

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico o Estudio de Campo

2.1. Descripción de la entidad

El estudio se enfoca en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del cantón El Carmen, considerando el catastro proporcionado por el GAD municipal antes indicado y contrastado con la base de datos del SRI; por lo tanto, describiremos de manera generalizada las características principales de las pymes.

Tabla 1.*Clasificación de las pymes en Ecuador según número de empleados*

Clasificación de las empresas	Número de trabajadores
Pequeña empresa	De 10 a 49 trabajadores
Mediana empresa	De 50 a 199 trabajadores
Grande empresa	Más de 200 trabajadores

Nota. Adaptado de Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2010

2.2. Metodología aplicada

El presente diagnóstico se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, aplicando una encuesta estructurada bajo una escala Likert de cinco puntos, donde 1 representa la valoración mínima y 5 la valoración máxima, a una muestra de 272 propietarios y gerentes de pymes del cantón El Carmen, Manabí, durante el período 2026. El instrumento estuvo conformado por 18 ítems organizados en torno a las dimensiones de auditoría de gestión, eficiencia, eficacia, economía y control interno, con el fin de determinar si existe gestión en los procesos organizacionales de las pymes del cantón El Carmen. Asimismo, para la siguiente variable con 13 ítems correspondientes a procesos de contratación se tomaron en cuenta las dimensiones de reclutamiento, selección, evaluación y, contratación para evaluar si se tienen en cuenta ciertos procesos de contratación de personal e identificar las principales brechas de cumplimiento normativo y deficiencias en la

gestión del talento humano. En la elaboración de las encuestas se tomaron artículos indexados, lo que permite garantía, y solidez metodológica para la investigación.

2.3. Análisis e interpretación de resultados

El presente análisis estadístico fue elaborado a partir de una base de datos compuesta por 272 encuestados. Se evaluaron dos variables principales mediante cuestionarios con escala de Likert del 1 al 5, donde: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre.

Tabla 2.
Resultados de Encuestas Obtenidas

Empresas	Frecuencia	Porcentaje %
Respondieron	213	78.30
Suspendidas	36	13.24
Pasivas	23	8.46
Total	272	100

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección

Previamente, la base de datos fue sometida a un proceso de depuración para conservar únicamente los registros que cumplieran con las normas de validez establecidas para este estudio. Para ello, se verificó la información de los participantes mediante el catastro del Servicio de Rentas Internas (SRI), identificándose 23 registros correspondientes a sujetos pasivos que no cumplieran con los criterios de inclusión y 36 registros con estado de RUC suspendido, los cuales fueron excluidos del análisis. Como resultado de este proceso, la investigación se desarrolló con una

muestra final de 213 encuestas válidas. Posteriormente, la información fue procesada mediante el programa SPSS, aplicando el alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad del instrumento, además de estadísticos descriptivos, la prueba de normalidad y la correlación rho de Spearman para el contraste de las hipótesis planteadas.

2.5. Confiabilidad del instrumento

Antes de analizar la relación entre las variables, se evaluó la confiabilidad interna del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Esta prueba permitió determinar si los ítems que conforman cada variable presentan consistencia interna suficiente para ser utilizados en el análisis estadístico.

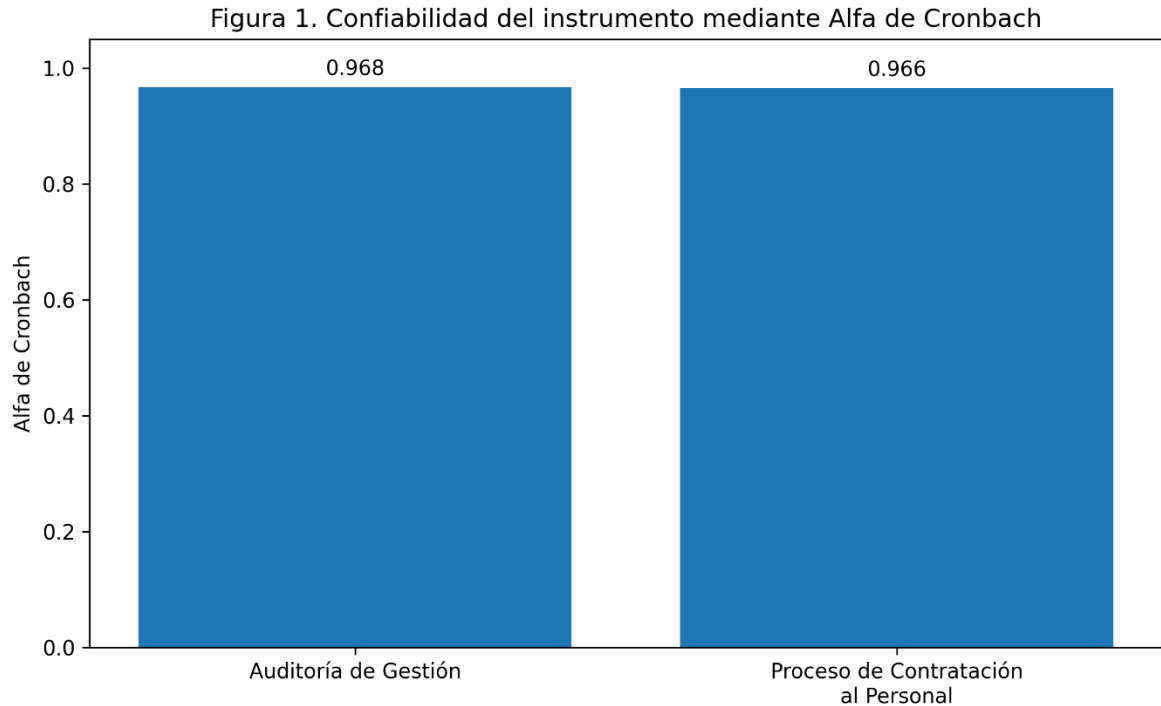
Tabla 3.
Confiabilidad del instrumento mediante alfa de Cronbach

Variable	Número de ítems	Alfa de Cronbach	Alfa basada en elementos estandarizados	Interpretación
Auditoría de Gestión	18	0.968	>0.70	Excelente
Proceso de Contratación al Personal	13	0.966	>0.70	Excelente

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Nota. Valores superiores a 0.70 reflejan una confiabilidad excelente del instrumento.

Figura 1.
Confiabilidad del Instrumento



Nota. La figura muestra que ambas variables presentan niveles excelentes de confiabilidad interna.

Los resultados evidencian que la variable Auditoría de Gestión, conformada por 18 ítems, obtuvo un alfa de Cronbach de 0.968 mientras que la variable Proceso de Contratación al Personal, integrada por 13 ítems, alcanzó un alfa de Cronbach de 0.966. Ambos valores superan ampliamente el criterio mínimo aceptable de 0.70 y se ubican en un nivel excelente de confiabilidad.

Con estos antecedentes, se determina que el instrumento aplicado presenta alta consistencia interna, por lo que los ítems utilizados son adecuados para medir las variables del estudio y continuar con el análisis descriptivo y correlacional.

2.6. Estadísticos descriptivos de las variables

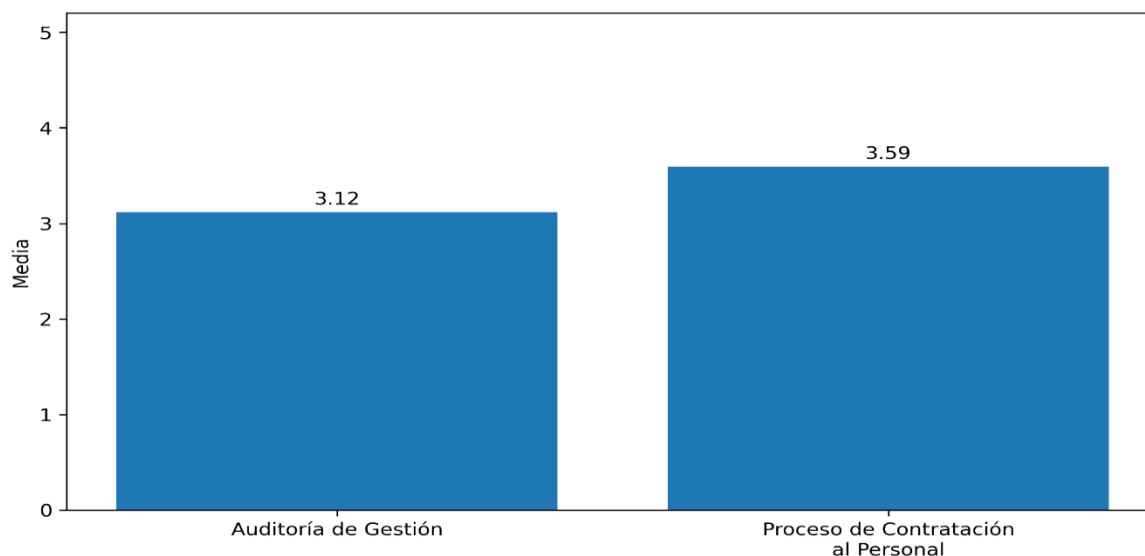
Posteriormente, se calcularon los estadísticos descriptivos de las variables compuestas. Para ello, se obtuvo el promedio de los ítems correspondientes a cada variable: 18 ítems para Auditoría de Gestión y 13 ítems para Proceso de Contratación al Personal.

Tabla 4.
Estadísticos descriptivos de las variables del estudio

Variable	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desviación estándar
Auditoría de Gestión	213	1.28	4.9	664.0	3.1174	0.96769
Proceso de Contratación al Personal	213	1.23	5.00	764.92	3.5912	0.95465
N válido por lista	213					

***Nota.** Las variables fueron calculadas mediante el promedio de los ítems correspondientes en escala tipo Likert de 1 a 5*

Figura 2.
Medias de las variables



***Nota.** Las medias fueron calculadas a partir de una escala tipo Likert de 1 a 5.*

Los productos descriptivos muestran que la variable Auditoría de Gestión obtuvo una media de 3.1174 y una desviación estándar de 0.96769. Con base en estos resultados, se puede notar que las pymes encuestadas cuentan con una valoración media en cuanto al conocimiento, la aplicación y la utilidad que le dan a una auditoría de gestión dentro de sus procesos. Aunque la percepción que se registra es moderada, aún existen aspectos por mejorar, entre ellos el uso de indicadores, el control interno y la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía. Por otro lado, la variable correspondiente al proceso de contratación de personal obtuvo una media de 3.5912, con una desviación estándar de 0.95465, cifras que muestran una valoración media-alta para este proceso. Esto implica que las pymes del cantón El Carmen llevan a cabo ciertas prácticas en relación con el reclutamiento, selección, evaluación, contratación formal e inducción; no obstante, estas prácticas necesitan una mayor estandarización, documentación y control para asegurar procesos más técnicos, transparentes y sostenibles.

2.7. Prueba de normalidad

Con el propósito de seleccionar la prueba estadística adecuada para el contraste de hipótesis, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk a las variables compuestas del estudio. Debido a que la muestra estuvo conformada por 213 casos válidos, se consideró principalmente la prueba de Kolmogorov-Smirnov.

Tabla 5.
Prueba de normalidad de las variables de estudio

Variable		Kolmog orov- Smirnov	Gl	Sig.	Shapiro- Wilk	gl	Sig.	Decisión
Auditoría de		0.143	213	0.001	0.36	13	0.001	No
Gestión								normal
Proceso de		0.228	13	0.001	0.874	13	0.001	No
Contratación al								normal
Personal								

Nota. Si $p < 0.05$, se rechaza el supuesto de normalidad.

Figura 3.
3a

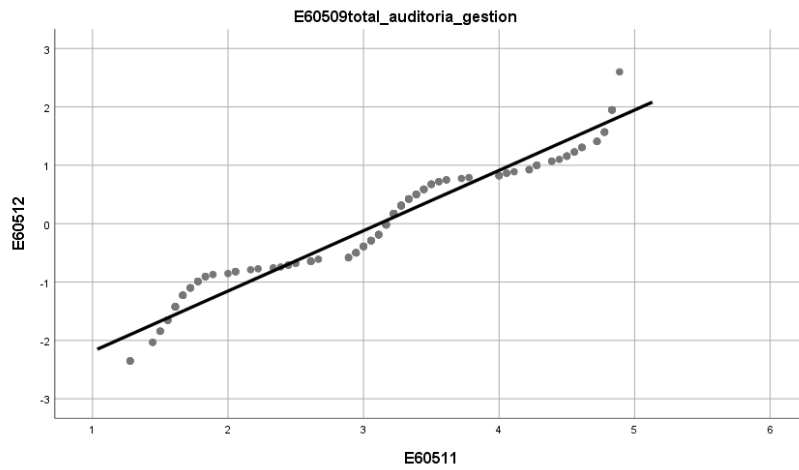
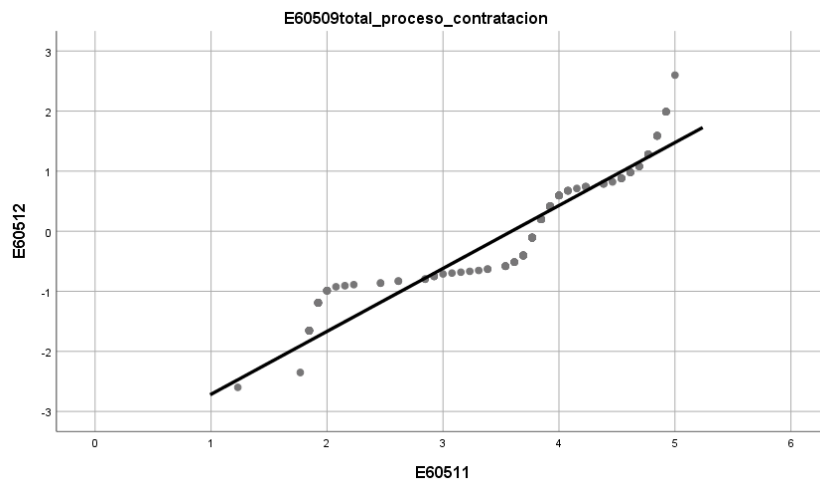


Figura 4.
3b



Nota. Los gráficos de normalidad permiten observar visualmente el comportamiento de la distribución de las variables compuestas.

Los resultados de la prueba de normalidad evidencian que ambas variables presentan valores de significancia inferiores a 0.05. En el caso de Auditoría de Gestión, la prueba de Kolmogorov-Smirnov presentó un valor de significancia de $p = 0.001$; de igual manera, la variable Proceso de Contratación al Personal obtuvo $p = 0.001$. Los resultados de Shapiro-Wilk también mostraron significancias inferiores a 0.05 en ambas variables.

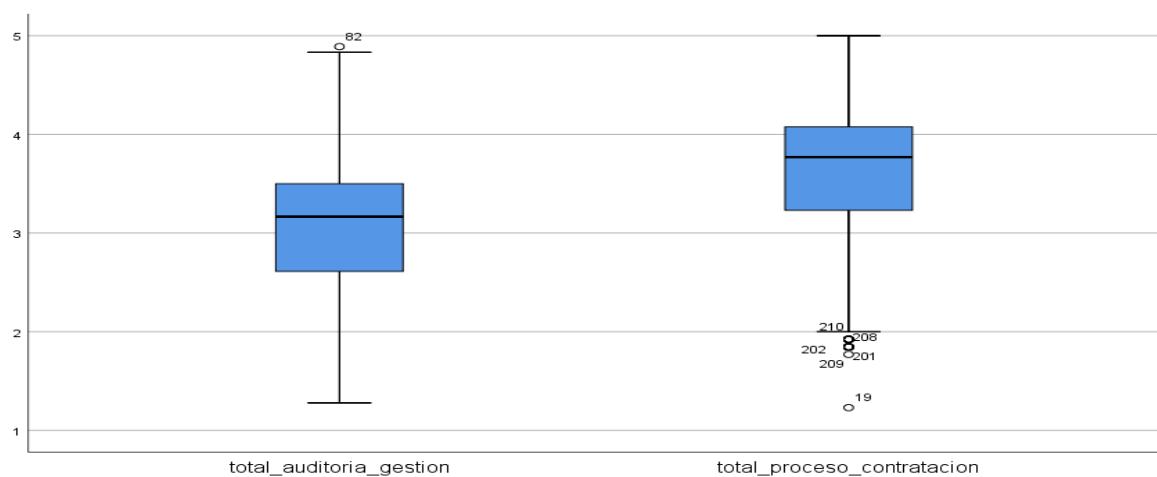
Por tanto, se concluye que las variables no siguen una distribución normal. En consecuencia, se decidió utilizar el coeficiente rho de Spearman, por tratarse de una prueba no paramétrica adecuada para analizar la relación entre variables medidas mediante escala tipo Likert y que no cumplen el supuesto de normalidad.

2.8. Gráfico de cajas de las variables

Con el propósito de complementar el análisis descriptivo, se presenta el gráfico de cajas de las variables compuestas Auditoría de Gestión y Proceso de Contratación al Personal.

Figura 5.

Distribución de las variables Auditoría de Gestión y Proceso de Contratación al Personal



***Nota.** El gráfico de cajas permite observar la dispersión, mediana, concentración de respuestas y posibles valores atípicos en ambas variables.*

La figura evidencia que la variable Proceso de Contratación al Personal presenta una concentración de respuestas más elevada que la variable Auditoría de Gestión, lo cual coincide con los resultados descriptivos, donde el proceso de contratación alcanzó una media superior.

También se encontraron ciertos valores que se salen un poco del promedio, sobre todo en la variable del Proceso de Contratación, lo cual deja ver que hay pymes que manejan un menor nivel de formalización y organización en lo que respecta a la actividad de contratación de personal. Estas diferencias reflejan que no todas las entidades trabajan bajo procedimientos uniformes a la hora de valorar y seleccionar a sus colaboradores.

Por otra parte, los resultados dejan entrever que, aunque sí se notan ciertos avances en cómo se gestiona la contratación, la auditoría de gestión todavía no logra consolidarse como ese mecanismo estratégico capaz de supervisar, evaluar y mejorar de manera continua este proceso dentro de las empresas.

2.9. Correlación Rho de Spearman

Una vez comprobado que las variables no presentaban distribución normal, se aplicó el coeficiente Rho de Spearman para determinar la relación entre Auditoría de Gestión y Proceso de Contratación de Personal.

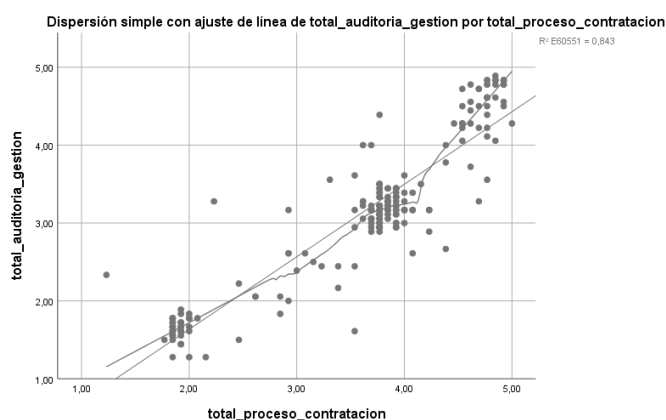
Tabla 6.
Correlación de Spearman entre Auditoría de Gestión y Proceso de Contratación al Personal

Variablen	Rho de Spearman	Sig. Bilateral	N	Interpretación
Auditoría de Gestión – Proceso de Contratación al Personal	0.847	0.000	213	Correlación positiva muy fuerte

Nota. La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

Figura 6.

Relación entre Auditoría de Gestión y Proceso de Contratación al Personal



Nota. El gráfico representa la relación entre las variables compuestas Auditoría de Gestión y Proceso de Contratación de Personal. La tendencia positiva coincide con el resultado de rho de Spearman, $\rho = 0.847$; $p = 0.001$.

En conclusión, se muestra una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa entre la Auditoría de Gestión y el Proceso de Contratación al Personal, con un coeficiente $\rho = 0.847$ y un valor de significancia bilateral $p = 0.001$. Debido a que $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Este resultado indica que, a mayor presencia de prácticas de auditoría de gestión en las pymes, mejor tiende a ser el proceso de contratación de personal. En términos prácticos, las

empresas que conocen y aplican la auditoría de gestión utilizan indicadores, evalúan la eficiencia, eficacia y economía de sus procesos y mantienen mecanismos de control interno y presentan procesos de contratación más organizados, documentados y alineados con criterios técnicos.

2.10. Decisión de hipótesis

Hipótesis nula H_0 : No existe relación significativa entre la Auditoría de Gestión para el Proceso de Contratación del Personal en las pymes del cantón El Carmen.

Hipótesis alternativa H_1 : Existe relación significativa entre la Auditoría de Gestión para el Proceso de Contratación del Personal en las pymes del cantón El Carmen.

Dado que el valor de significancia bilateral fue $p = 0.001$, menor al nivel de significancia establecido de 0.05, se descarta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por tanto, se concluye que existe una relación positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa entre la Auditoría de Gestión y el Proceso de Contratación al Personal.

2.11. Síntesis general de resultados

Tabla 7.
Resumen general de resultados estadísticos

Análisis	Resultado principal	Interpretación
Alfa de Cronbach de Auditoría de Gestión	0.968	Confiabilidad excelente
Alfa de Cronbach de Proceso de	0.966	Confiabilidad excelente

Contratación al Personal	3.1174	Nivel medio
Media de Auditoría de Gestión	3.5912	Nivel medio-alto
Media de Proceso de Contratación al Personal	$p = 0.001$	No normal
Normalidad de Auditoría de Gestión	$p = 0.001$	No normal
Normalidad de Proceso de Contratación al Personal	$\rho = 0.847$;	Relación positiva muy fuerte y significativa
Rho de Spearman	$p = 0.001$	

Los resultados permiten sostener que el instrumento aplicado es confiable, que las variables no presentan distribución normal y que existe una relación estadísticamente significativa entre Auditoría de Gestión y Proceso de Contratación al Personal. La confiabilidad obtenida mediante alfa de Cronbach demuestra que los ítems presentan consistencia interna excelente, mientras que los estadísticos descriptivos evidencian que la auditoría de gestión se encuentra en un nivel medio y el proceso de contratación en un nivel medio-alto.

La correlación de Spearman confirma que la auditoría de gestión se relaciona positivamente con el proceso de contratación de personal en las pymes del cantón El Carmen. Esto

significa que la implementación de prácticas de evaluación, control interno, indicadores de eficiencia, eficacia y economía puede contribuir al fortalecimiento de procesos de contratación más técnicos, formales y verificables.

En consecuencia, los resultados justifican la necesidad de diseñar una propuesta orientada a fortalecer el proceso de contratación en las pymes, mediante un manual que estandarice las fases de planificación de la vacante, reclutamiento, selección, evaluación, contratación formal, inducción y seguimiento del personal.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

MANUAL DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN PARA PYMES DEL CANTÓN EL CARMEN

3.Introducción

En este marco, Copaz Arandia (2022) señala que la globalización ha elevado significativamente las exigencias de calidad y productividad, desafiando la capacidad de gestión de las organizaciones y posicionando la gestión de talento humano como el área fundamental para diseñar los lineamientos que optimizan los procesos de reclutamiento, selección y evaluación orientados a construir ventajas competitivas sostenibles (pp. 61–63). En esta misma línea, Sánchez-Sandoval, E (2025) sostiene que la gestión del talento humano se ha consolidado como un pilar fundamental para la competitividad y la sostenibilidad organizacional a nivel interno y nacional, evidenciando que la inversión en esta área explica aproximadamente el 37% de las variaciones en el rendimiento laboral de las organizaciones estudiadas a nivel global (pp. 41–42).

En el plano regional latinoamericano, las pequeñas y medianas empresas constituyen el motor económico de la región, aunque enfrentan desafíos estructurales significativos que limitan su desarrollo. Beingolea (2021) señala que las pymes representan el 99.5% de las empresas en América Latina; sin embargo, es poco común encontrar estudios sobre prácticas y prácticas reales sobre gestión de recursos humanos, evidenciando una brecha muy importante entre su relevancia económica y el desarrollo de sus capacidades administrativas (pp. 1–2). Moreano Guerra et al. (2025) refuerzan esta perspectiva al señalar que las pymes latinoamericanas enfrentan barreras como la falta de financiamiento, con un impacto del 80%, y la carencia de talento especializado, con un impacto del 55%, factores que condicionan directamente su capacidad de formalizar y estandarizar sus procesos de gestión humana.

En el ámbito nacional y local, la realidad de las pymes ecuatorianas refleja y agrava estas debilidades regionales. En este sentido, Yupanqui Sierra (2022) Se identifica que la implementación de la gestión de talento humano en estas organizaciones aún presenta importantes deficiencias, por lo que resulta indispensable implementar estrategias concretas para evaluar el crecimiento profesional de los colaboradores (pp. 67, 72). Ante este escenario, el presente manual de proceso de contratación para las pymes del cantón El Carmen se constituye como una herramienta técnica, práctica y normativa orientada a estandarizar y optimizar cada etapa del proceso de incorporación del personal, integrando los principios de eficiencia, eficacia y economía propios de la normativa laboral ecuatoriana y los estándares internacionales de gestión de talento humano.

3.1. Justificación

La elaboración del presente manual responde a una necesidad técnica y organizacional ampliamente documentada, cuyos fundamentos se articulan en torno a tres ejes: la necesidad de formalizar procesos, el impacto negativo de su ausencia y los beneficios de su implementación.

Respecto a la necesidad de contar con instrumentos formales, Arteaga Mendoza et al. (2021) afirman que las pequeñas y medianas empresas requieren actualizaciones urgentes en sus procesos de gestión de talento humano mediante tácticas de optimización enfocadas en corregir procesos mal ejecutados, señalando, además, que la ausencia de manuales formalmente definidos provoca que la descripción de puestos sea únicamente verbal, limitando la comprensión de responsabilidades y generando contrataciones basadas en el juicio personal antes que en criterios técnicos objetivos.

Además, Álava Rosado et al. (2025, p. 130) Refuerzan esta necesidad al recomendar el diseño de un manual de procesos y funciones para la gestión del talento humano en las pymes, señalando que este instrumento promueve y facilita un manejo integral en cada área organizacional, mejora la coordinación de actividades y reduce los riesgos de pérdidas económicas derivadas de operaciones incorrectas o contrataciones de personal inexperto. Ocampo Alvarado (2025) concluye que la implementación de modelos estructurados de gestión de talento humano y sistemas de evaluación por competencias en las MiPymes constituye un desafío, señalando que las MiPymes representan el 99% de las empresas de Ecuador y presentan una baja aplicación de gestión, con procesos de selección frecuentemente informales que limitan directamente la productividad organizacional.

En cuanto al impacto negativo de la ausencia de procesos formales, la evidencia es contundente. Moreano Guerra et al. (2025) identifican que contratar personal sin las destrezas o formación necesarias limita directamente el desarrollo, la productividad y el crecimiento de la empresa, advirtiendo que esta carencia impacta negativamente en más de la mitad de las pymes de la región. Ocampo Alvarado (2025) se precisa que la selección informal basada en referidos sin pruebas técnicas ni psicológicas dificulta asegurar la eficacia de los candidatos y su desempeño futuro, comprometiendo la sostenibilidad de la organización a largo plazo (p. 94).

Por último, las ventajas que ofrece la implementación de este manual son, de igual manera, considerables y están respaldadas por evidencia. Alban Núñez y Manzano Díaz (2020) destacan que administrar eficientemente el personal permite obtener un socio estratégico que integre todas las áreas organizacionales y potencie el trabajo en equipo (p. 20). Moreano Guerra et al. (2025) añaden que una gestión adecuada del talento produce diferenciación en el mercado, mayor capacidad de adaptación y alta competitividad, señalando que la aplicación de innovación en procesos productivos puede incrementar la eficiencia productiva hasta el 25%.

En síntesis, el manual de proceso de contratación del cantón El Carmen se justifica plenamente desde una perspectiva técnica, organizacional y normativa, constituyéndose en una respuesta concreta a las brechas identificadas en el diagnóstico y la literatura especializada, con el propósito de estandarizar, profesionalizar y fortalecer las áreas y los procesos de incorporación del talento humano en las organizaciones.

3.2. Objetivos del manual

3.2.1 Objetivo general

- Implementar procedimientos formales y debidamente documentados para cada una de las etapas del proceso de contratación de personal con el propósito de remplazar las prácticas empíricas por procesos y técnicas que promuevan el cumplimiento de objetivos y metas mediante la transparencia y el cumplimiento de la normativa vigente.

3.2.2 Objetivos específicos

- Definir procedimientos técnicos, formales y documentados para cada fase del proceso de contratación de personal, a fin de sustituir las prácticas informales por mecanismos estandarizados que aseguren la objetividad la eficiencia y el cumplimiento de las disposiciones legales de las empresas
- Formalizar los procesos de reclutamiento, selección, evaluación, inducción y contratación para que se conviertan en procesos estratégicos que garanticen la incorporación del personal idóneo.
- Organizar las actividades relacionadas al proceso de contratación mediante un formulario de todos los procedimientos, con el propósito de mejorar la coordinación entre las áreas involucradas y disminuir el riesgo de realizar contrataciones inadecuadas.
- Incorporar un sistema de evaluación basado en competencias que facilite la medición objetiva del desempeño de los colaboradores y sirva de apoyo para la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del desarrollo organizacional

- Diseñar e implementar estrategias de gestión del talento a las características específicas de las pymes del cantón El Carmen, con el fin de incrementar la eficiencia de los procesos y potenciar las competencias del personal.
- Proveer formatos estandarizados que faciliten la aplicación uniforme del proceso de contratación en todas las etapas, garantizando trazabilidad y transparencia documental.

3.3. Alcance y usuarios del manual

El presente manual de procesos de contratación está dirigido a todas las pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas en el cantón El Carmen, provincia de Manabí, Ecuador, independientemente de su sector económico, actividad comercial o número de colaboradores. Su aplicación abarca la totalidad del ciclo de incorporación del talento humano, comprendiendo desde la identificación de la necesidad de contratación hasta la culminación del proceso de inducción del nuevo colaborador.

En cuanto a su cobertura interna, el manual es de aplicación obligatoria para toda persona que intervenga en cualquier etapa del proceso de contratación, incluyendo propietarios, gerentes, administradores, jefes de área y cualquier funcionario con responsabilidad en la selección, evaluación o vinculación de personal. Asimismo, aplica a todos los tipos de contratación permitidos por la normativa laboral ecuatoriana vigente, incluyendo contratos indefinidos, contratos a plazo fijo, contratos eventuales y contratos ocasionales.

En lo que respecta a su cobertura temporal, el manual entrará en vigor a partir de su aprobación formal por parte de la dirección de la organización y permanecerá vigente hasta que se realice una revisión o actualización motivada por cambios en la normativa laboral, modificaciones

en la estructura organizacional o resultados de procesos de auditoría interna que recomienden su ajuste.

Quedan fuera del alcance del presente manual los procesos de desvinculación laboral, capacitación continua del personal en funciones, administración de nómina y gestión de beneficios sociales, los cuales deberán ser regulados mediante instrumentos específicos complementarios al presente documento.

3.3.1. Usuarios del manual

- Propietarios y gerentes de pymes.
- Administradores o encargados de operaciones.
- Jefes inmediatos o supervisores.
- Responsables de gestión de talento humano y/o gerentes, administradores o jefes que brindan apoyo a las pymes en la gestión de sus procesos empresariales.
- Estudiantes e investigadores interesados en el análisis y fortalecimiento de los procesos administrativos desarrollados en las pequeñas y medianas empresas.

3.4. Marco normativo ecuatoriano aplicable

El presente manual se sustenta en el marco jurídico y en las disposiciones institucionales vigentes en la contratación del personal, contando con el bienestar del empleado, como lo son: seguridad social, registro empresarial y obligaciones del empleador. La tabla X presenta las principales disposiciones legales que sirven de base para el diseño de los procedimientos de contratación incluidos en el presente manual.

Tabla 8.
Marco Normativo aplicable a las fases del proceso de Contratación del Personal para las pymes del Carmen

Fase del proceso de contratación	Normativa aplicable	Artículo	Exigencia legal	Documento de control
Planificación de la vacante	Constitución	Art. 33	Igualdad y derecho al trabajo	Solicitud de personal
Reclutamiento	Constitución	Art. 326	No discriminación	Convocatoria
Selección	Código del Trabajo	Art. 8	Relación laboral válida	Acta de selección
Contratación	Código del Trabajo	Arts. 14, 15 y 21	Contrato conforme a la ley	Contrato
Afiliación	Ley de Seguridad Social	Art. 73	Afiliación desde el primer día	Aviso de entrada IESS
Inducción	Código del Trabajo	Art. 42	Cumplimiento de obligaciones patronales	Registro de Capacitación

Nota. Adaptado con base en la Constitución de la República del Ecuador (2008), Código del Trabajo, Ley de Seguridad Social, Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar (2015) y Reglamento de Aseguramiento, Recaudación y Gestión de Cartera del IESS (Resolución C.D. 625 y sus reformas vigentes).

3.5. Marco técnico y criterios sustentables

3.5.1 Gestión por procesos

La gestión por procesos permite ordenar las actividades de contratación mediante entradas, actividades, responsables, controles y salidas. De esta manera se evita que la contratación dependa únicamente de decisiones sin estructura y que sean más propensas a errores de contratación, lo que facilita que la empresa tenga trazabilidad documental.

3.5.2 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano debe orientarse por criterios técnicos que consideren los perfiles profesionales para medir competencias y desempeños. Lo cual establece una contratación adecuada más allá de la necesidad inmediata de incorporar personal. Por ello, toda vacante debe ser debidamente justificada, contar con una descripción clara y ser evaluada mediante criterios objetivos que respalden la decisión de contratación.

3.5.3 Control interno

Representa una herramienta esencial para minimizar los riesgos de errores, omisiones e incumplimientos de la normativa laboral durante el proceso de contratación. En este sentido, una gestión adecuada requiere la aplicación de controles que aseguren la transparencia y el cumplimiento de cada etapa del proceso, entre ellos, la autorización formal de la vacante, la

verificación de la documentación presentada por el candidato, la suscripción del contrato de trabajo, la afiliación oportuna al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). La conformación del expediente laboral y el seguimiento al desempeño del colaborador durante su periodo de incorporación. La implementación de estos mecanismos fortalece el control interno, reduce los riesgos legales y contribuye a una gestión más eficiente del talento humano dentro de las entidades.

3.5.4 Sostenibilidad laboral

La sostenibilidad laboral supone fomentar un empleo digno, garantizar la igualdad de oportunidades, ofrecer una estabilidad razonable, respetar los derechos de los trabajadores, hacer un uso responsable de la documentación, avanzar hacia una digitalización progresiva y brindar un trato ético a los candidatos. Una pyme sostenible no solo busca rentabilidad, sino también relaciones laborales responsables.

3.6. Políticas generales de contratación

- Toda contratación deberá responder a una necesidad real, justificada y aprobada por la gerencia o el propietario.
- La pyme deberá definir previamente el perfil del cargo, funciones, horario, remuneración y condiciones laborales.
- La selección de candidatos se realizará con criterios de competencia, experiencia, actitud, disponibilidad y ajuste al puesto.
- Se efectuará con estricto apego al principio de igualdad de oportunidades, evitando cualquier forma de discriminación basada en género, edad, etnia, religión, discapacidad,

estado civil, orientación política u otras condiciones que no guarden relación con el perfil y las funciones del puesto.

- La documentación del personal se manejará con estricta confidencialidad y se abordará únicamente para fines laborales.
- Se debe formalizar mediante un contrato de trabajo antes del inicio o, como máximo, en la fecha en que el trabajador comience efectivamente la prestación de sus servicios
- El trabajador deberá gestionar el registro y la afiliación del trabajador de conformidad con las disposiciones establecidas en la legislación laboral y de seguridad social vigente en Ecuador.
- Cada trabajador tendrá un expediente físico o digital con los documentos mínimos de contratación.
- Toda persona que se incorpore a la empresa deberá participar en un proceso de capacitación inicial que le permita conocer la entidad, las funciones y responsabilidades de su cargo en conjunto con las normas internas y demás políticas, las medidas de seguridad y los lineamientos para la atención al cliente.
- El proceso de contratación será objeto de evaluaciones periódicas con el propósito de identificar oportunidades de mejora, fortalecer su eficiencia y minimizar los riesgos laborales y administrativos.

3.7. Mapa general del proceso de contratación

El mapa general del proceso de contratación presenta de manera integral la secuencia de actividades que una empresa pyme debe ejecutar para incorporar personal de forma planificada, organizada y conforme a la normativa vigente. Cada una de las etapas que lo conforman, como un

procedimiento específico, acompañada de su correspondiente flujograma, mecanismos de control e indicadores de seguimiento que facilitan la evaluación y mejora continua del proceso.

3.8. Planificación de la necesidad de personal

Figura 7

Planificación de la necesidad del personal

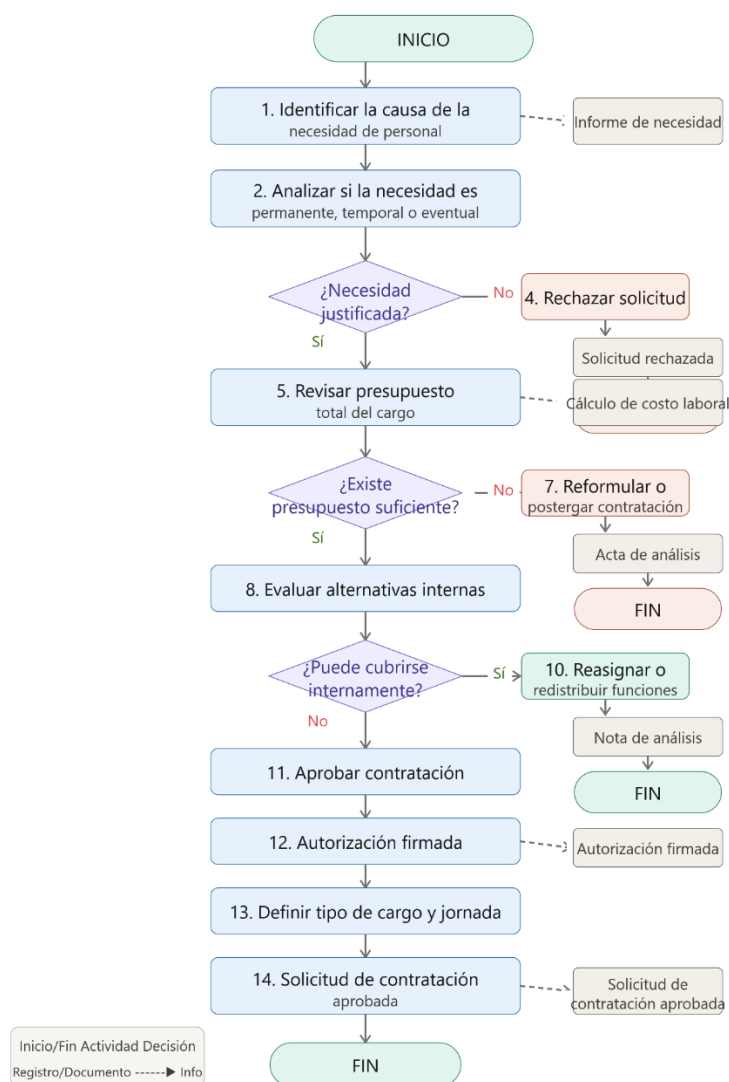


Tabla 9.
Ficha técnica del proceso

Elemento	Descripción
Objetivo	Establecer si se requiere contratar personal, verificando carga de trabajo, presupuesto, tipo de jornada y pertinencia del cargo.
Alcance	Inicia con la detección de una necesidad operativa y finaliza con la aprobación o el rechazo de la solicitud de contratación.
Responsable principal	Propietario, gerente o administrador, con apoyo del jefe inmediato y contador.
Frecuencia de aplicación	Cada vez que la PYME requiera incorporar o gestionar personal bajo relación laboral.

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Entradas del proceso

- Reporte de ventas, producción o carga de trabajo.
- Solicitud verbal o escrita del área.
- Presupuesto disponible.
- Historial de rotación o ausencias.
- Proyección de demanda del negocio.

Tabla 10.
Procedimiento detallado

N.º	Actividad	Responsable	Registro/Evidencia
1	Determinar y justificar la necesidad de incorporar personal.	Gerente, Jefe	Acta del justificativo de la necesidad de solicitar personal.
2	Analizar la naturaleza de la vacante, para ver si corresponde a una contratación permanente, temporal u ocasional. Analizar los costos	Administrador	Solicitud de contratación
3	presupuestarios para estimar recursos para la contratación.	Contador/Administrador	Análisis del presupuesto para la asignación

4	Evaluar la posibilidad de Gerencia cubrir el puesto con recursos internos	Acta o informe de evaluación interna
5	Autorizar o denegar la Propietario/Gerente contratación tomando en cuenta el análisis técnico realizado y la disponibilidad de recursos con que cuenta la organización.	Autorización firmada

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Salidas del proceso

- Decisión sobre la solicitud de contratación, aprobada o rechazada, tras el análisis correspondiente.
- Definición preliminar del tipo de cargo y jornada.
- Presupuesto laboral aprobado.

Controles internos

- Exigir autorización formal y por escrito antes de publicar la vacante.
- Comprobar el costo laboral total antes de aprobar.
- Evitar contrataciones por situaciones de urgencia

Tabla 11.
Riesgos y medidas preventivas

Riesgo	Medida preventiva
Incorporar personal sin presupuesto necesario.	Verificar previamente el costo mensual y anual que implica el puesto.
Generar duplicidad de funciones	Analizar la distribución de la carga de trabajo y el organigrama antes de aprobar.
Considerar necesidad temporal con puesto permanente	Definir desde el inicio la duración de la contratación y la modalidad laboral de acuerdo con las necesidades.

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

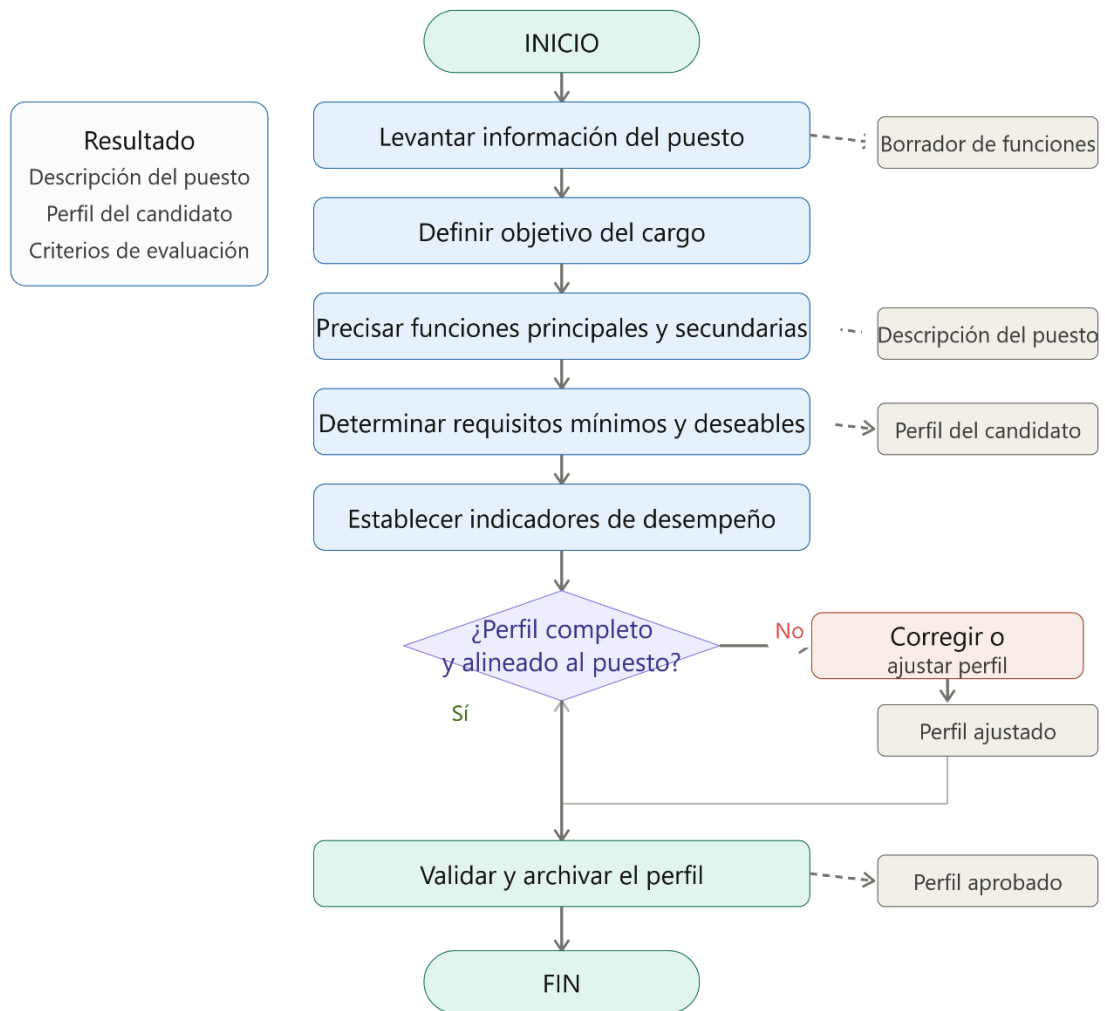
Tabla 12.
Indicadores sugeridos

Indicador	Fórmula/criterio	Frecuencia
Tiempo de aprobación de vacante	Días desde solicitud hasta aprobación	Por contratación
Porcentaje de vacantes justificadas	Vacantes con informe / total de vacantes	Mensual
Cumplimiento presupuestario	Contrataciones dentro de presupuesto / total	Mensual

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

3.9. Descripción del puesto

Figura 8.
Análisis, descripción y perfil del cargo



Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 13.

Ficha técnica del proceso para adoptar en las pymes

Elemento	Descripción
Objetivo	Conceptualizar formalmente el cargo a contratar, incluyendo objetivo, funciones, requisitos, competencias, condiciones laborales e indicadores.
Alcance	Inicia con la necesidad aprobada y finaliza con una descripción de puesto validada.
Responsable principal	Administrador o jefe inmediato, con validación de gerencia.
Frecuencia de aplicación	Cada vez que la PYME requiera incorporar o gestionar personal bajo relación laboral.

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Entradas del proceso

- Solicitud de contratación aprobada.
- Funciones actuales o esperadas.
- Necesidades del área.
- Condiciones de trabajo.

Tabla 14.
Procedimiento detallado

N.º	Actividad	Responsable	Registro/Evidencia
1	Construir información del puesto.	Jefe inmediato	Borrador de funciones
2	Definir objetivo del cargo.	Administrador	Ficha de cargo
3	Precisar funciones principales y secundarias.	Jefe inmediato	Descripción del puesto
4	Determinar requisitos mínimos y deseables.	Administrador	Perfil del candidato
5	Establecer indicadores de desempeño.	Gerencia/jefe inmediato	Ficha de indicadores
6	Archivar el perfil.	Gerencia	Perfil aprobado

Elaborada por: Leslie Vélez Moreira

Salidas del proceso

- Descripción del puesto.
- Perfil del candidato.
- Criterios de evaluación.

Controles internos

- No publicar vacantes sin perfil aprobado.
- Separar requisitos mínimos de requisitos deseables.
- Evitar criterios discriminatorios o innecesarios.

Tabla 15.
Riesgos y medidas preventivas

Riesgo	Medida preventiva
Perfil sobredimensionado	Solicitar únicamente requisitos relacionados con el puesto.
Funciones ambiguas	Redactar actividades observables y medibles.
Contratación de persona no alineada	Usar el perfil como base de entrevista y selección.
<i>Elaborada por. Leslie Vélez Moreira</i>	

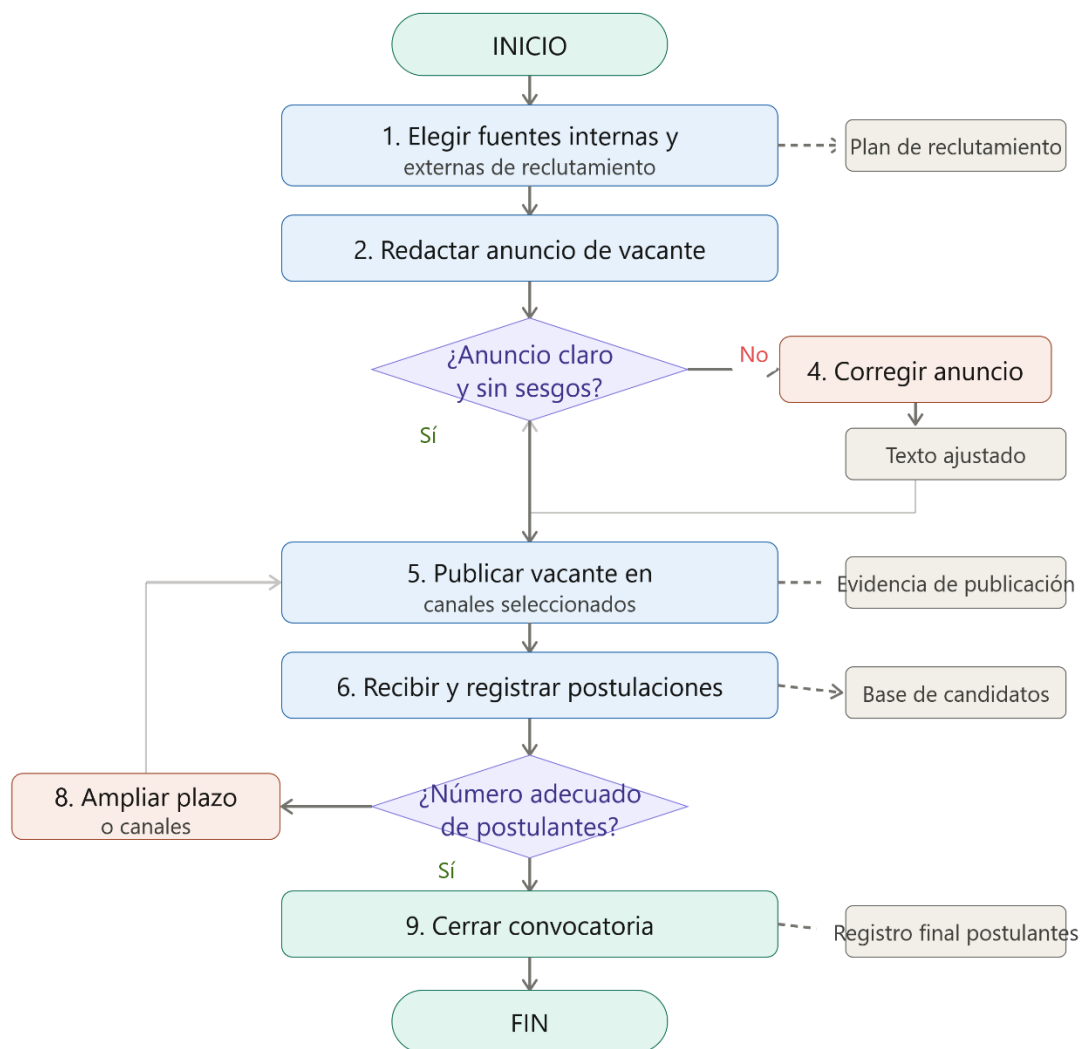
Tabla 16.
Indicadores sugeridos para evaluación previa

Indicador	Fórmula/criterio	Frecuencia
Cargos con perfil documentado	$\frac{\text{Cargos documentados}}{\text{cargos existentes}}$	Trimestral
Ajuste del candidato al perfil	$\frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{puntaje máximo}}$	Por contratación
Reprocesos por perfil incompleto	$\frac{\text{Vacantes corregidas}}{\text{vacantes publicadas}}$	Mensual
<i>Elaborada por. Leslie Vélez Moreira</i>		

3.10. Reclutamiento de candidatos para el puesto.

Figura 9.

Reclutamiento de candidatos para vacante



Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 17.
Ficha técnica del proceso

Elemento	Descripción
Objetivo	Atraer candidatos adecuados mediante fuentes internas y externas, utilizando una comunicación clara, ética e inclusiva.
Alcance	Inicia con el perfil aprobado y finaliza con la recepción registrada de postulaciones.
Responsable principal	Administrador, talento humano o encargado.
Frecuencia de aplicación	Cada vez que la PYME requiera incorporar o gestionar personal bajo relación laboral.

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Entradas del proceso

- Perfil del cargo aprobado.
- Medios de publicación disponibles.
- Plazo de postulación.
- Canales de recepción de hojas de vida.

Tabla 18.
Procedimiento detallado

N.º	Actividad	Responsable	Registro/Evidencia
1	Seleccionar fuentes internas y externas de reclutamiento.	Administrador	Plan de reclutamiento
2	Redactar anuncio de vacante.	Encargado administrativo	Texto de publicación
3	Revisar que el anuncio no contenga sesgos discriminatorios.	Gerencia	Vacante aprobada
4	Publicar vacante en canales seleccionados.	Encargado administrativo	Evidencia de publicación
5	Recibir y registrar postulaciones.	Encargado administrativo	Base de candidatos
6	Cerrar convocatoria.	Administrador	Registro final de postulantes

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Salidas del proceso

- Base de candidatos.
- Hojas de vida recibidas.
- Evidencia de publicación.

Controles internos

- Utilizar un formato estándar para anunciar vacantes.
- Definir una fecha límite para la recepción de postulaciones.
- Llevar un registro de todos los candidatos que se presenten.

Tabla 19.
Riesgos y medidas preventivas

Riesgo	Medida preventiva
Escasez candidatos idóneos	Emplear diversas fuentes de reclutamiento y extender el plazo si es necesario.
Anuncio con información poco clara	Especificar de manera precisa las funciones, requisitos y jornada.
Discriminación no intencionada	Revisar el lenguaje utilizado antes de la publicación del anuncio.

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

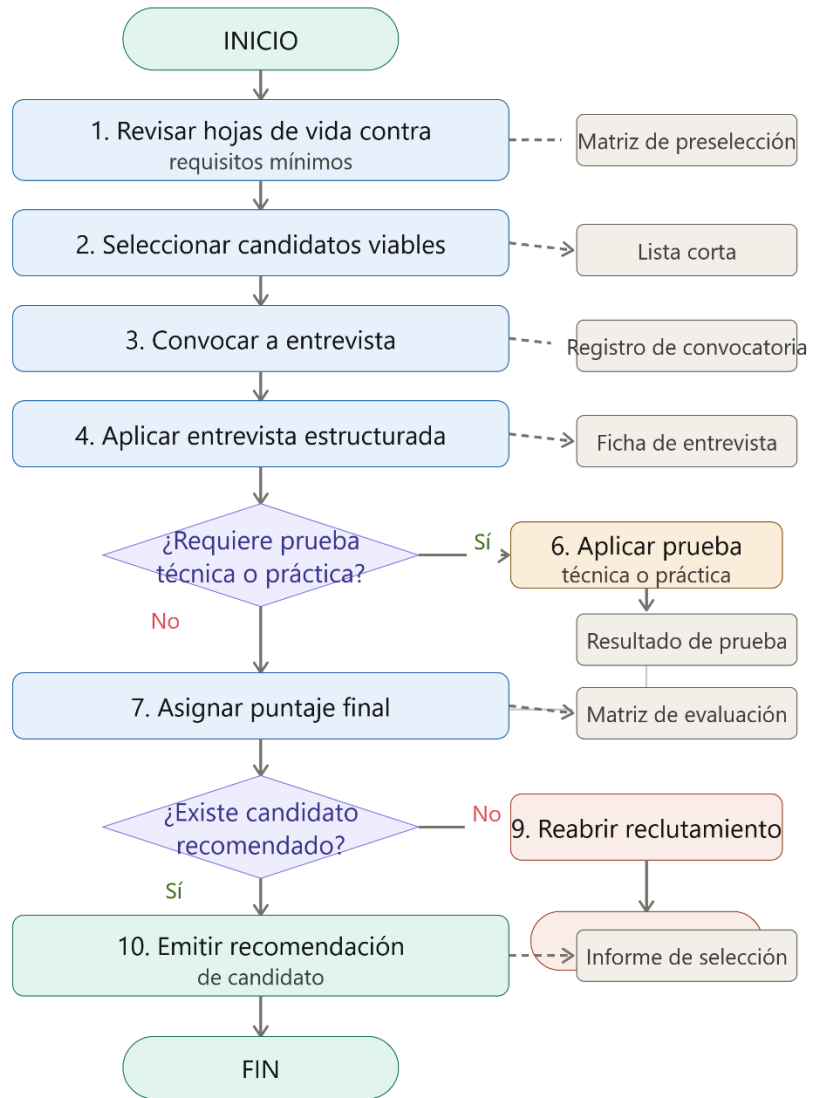
Tabla 20.
Indicadores sugeridos

Indicador	Fórmula/criterio	Frecuencia
Número de postulantes por vacante	Total, de postulantes recibidos	Por vacante
Postulantes que cumplen perfil	Candidatos aptos / total recibidos	Por vacante
Costo de reclutamiento	Costo total de publicación / vacante	Por vacante

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

3.11. Evaluación y preselección del personal

Figura 10.
Preselección, entrevista y evaluación



Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 21.
Ficha técnica del proceso

Elemento	Descripción
Objetivo	Evaluar objetivamente a los candidatos mediante criterios definidos, entrevista estructurada y pruebas técnicas cuando correspondan.
Alcance	Inicia con la base de candidatos y finaliza con una recomendación de selección.
Responsable principal	Administrador, jefe inmediato y responsable de talento humano si existe.
Frecuencia de aplicación	Cada vez que la PYME requiera incorporar o gestionar personal bajo relación laboral.

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Entradas del proceso

- Base de candidatos.
- Hojas de vida.
- Perfil del cargo.
- Matriz de evaluación.
- Guía de entrevista.

Tabla 22.
Procedimiento detallado

N.º	Actividad	Responsable	Registro/Evidencia
1	Revisar hojas de vida contra los requisitos mínimos.	Encargado administrativo	Matriz de preselección
2	Seleccionar candidatos viables.	Administrador	Lista corta
3	Convocar a entrevista.	Encargado administrativo	Registro de convocatoria
4	Aplicar entrevista estructurada.	Administrador/Jefe inmediato	Ficha de entrevista

5	Aplicar prueba técnica o práctica si corresponde.	Jefe inmediato	Resultado de pruebas
6	Asignar puntaje final.	Comité o responsable	Matriz de evaluación
7	Emitir recomendación de candidato.	Administrador	Informe de selección

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Salidas del proceso

- Candidato recomendado.
- Matriz de valoración objetiva de los candidatos.
- Formato de entrevista debidamente completado.
- Informe de resultados obtenidos en las pruebas de selección.

Controles internos

- Aplicar un formato de entrevista para todos los postulantes que participen en el proceso de selección para garantizar criterios para la evaluación.
- Documentar la valoración obtenida y las observaciones más significativas.
- Evitar preguntas personales no relacionadas con el cargo.

Tabla 23.
Riesgos y medidas preventivas

Riesgos identificados	Medidas preventivas
Selección basada en afinidad personal o recomendaciones sin criterios.	Implementar una matriz de evaluación con criterios definidos para ocupar los cargos correspondientes.
Parcialidad o Sesgo durante el proceso de entrevista	Participación de al menos dos evaluadores para la toma de decisiones que sean subjetivas.
Incorporación del personal sin las competencias atribuidas al cargo	Aplicar pruebas técnicas o prácticas para los puestos operarios o especializados con el fin de evaluar las competencias.
<i>Elaborada por. Leslie Vélez Moreira</i>	

Tabla 24.
Indicadores sugeridos

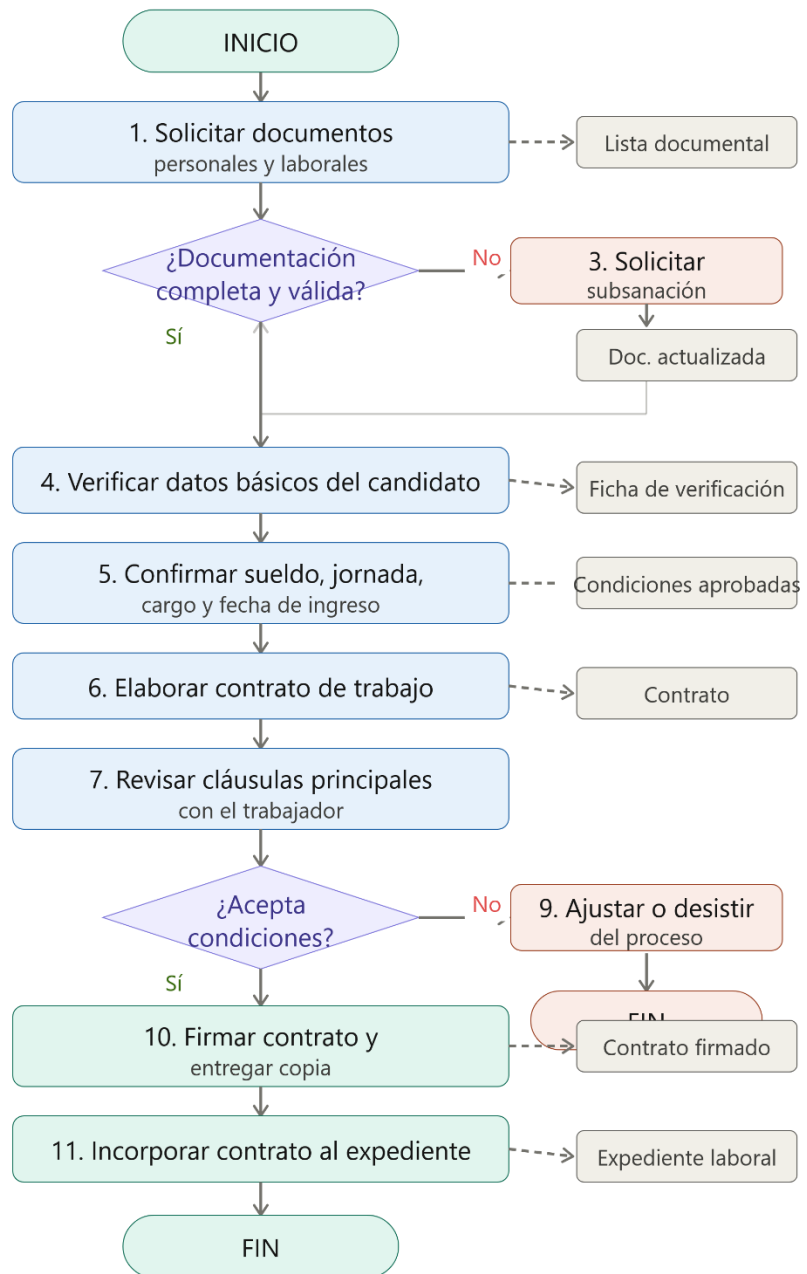
Indicador	Fórmula/criterio	Frecuencia

Candidatos evaluados formalmente	Candidatos con ficha / Por proceso
	candidatos
	entrevistados
Puntaje promedio de candidatos finalistas	Suma de puntajes / Por vacante finalistas
Rotación temprana relacionada con mala selección	Salidas antes de 90 días / contrataciones Trimestral

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

3.12. Contratación y formalización de la vacante

Figura 11.
Contratación y formalización legal



Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Entradas del proceso

- Candidato seleccionado.
- Documentos personales.
- Condiciones laborales aprobadas.
- Modelo de contrato.
- Perfil del cargo.

Tabla 25.
Procedimiento detallado

N.º	Actividad	Responsable	Registro/Evidencia
1	Solicitar documentos personales y laborales.	Encargado administrativo	Lista documental
2	Verificar datos básicos del Administrador candidato.		Ficha de verificación
3	Verificar remuneración, jornada, cargo y fecha de ingreso.	Gerencia	Condiciones aprobadas
4	Redactar el contrato de trabajo.	Administrador/Asesor	Contrato

5	Explicar las cláusulas más relevantes con el trabajador.	Gerencia/Administrador	Constancia de revisión
6	Suscribir el contrato y entregar copia.	Empleador y trabajador	Contrato firmado
7	Archivar el contrato en el expediente.	Encargado administrativo	Expediente laboral

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Salidas del proceso

- Contrato firmado.
- Condiciones laborales formalizadas.
- Expediente iniciado.

Controles internos

- No permitir inicio de actividades sin contrato o respaldo formal.
- Verificar que la remuneración no sea inferior al mínimo legal aplicable.
- Entregar copia del contrato al trabajador.

Tabla 26.
Riesgos y medidas preventivas

Riesgo	Medida preventiva
Contrato incompleto	Usar lista de verificación legal antes de firmar.
Sueldo mal definido	Revisar SBU y tablas sectoriales cuando correspondan.
Funciones no documentadas	Anexar descripción del cargo al expediente.

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

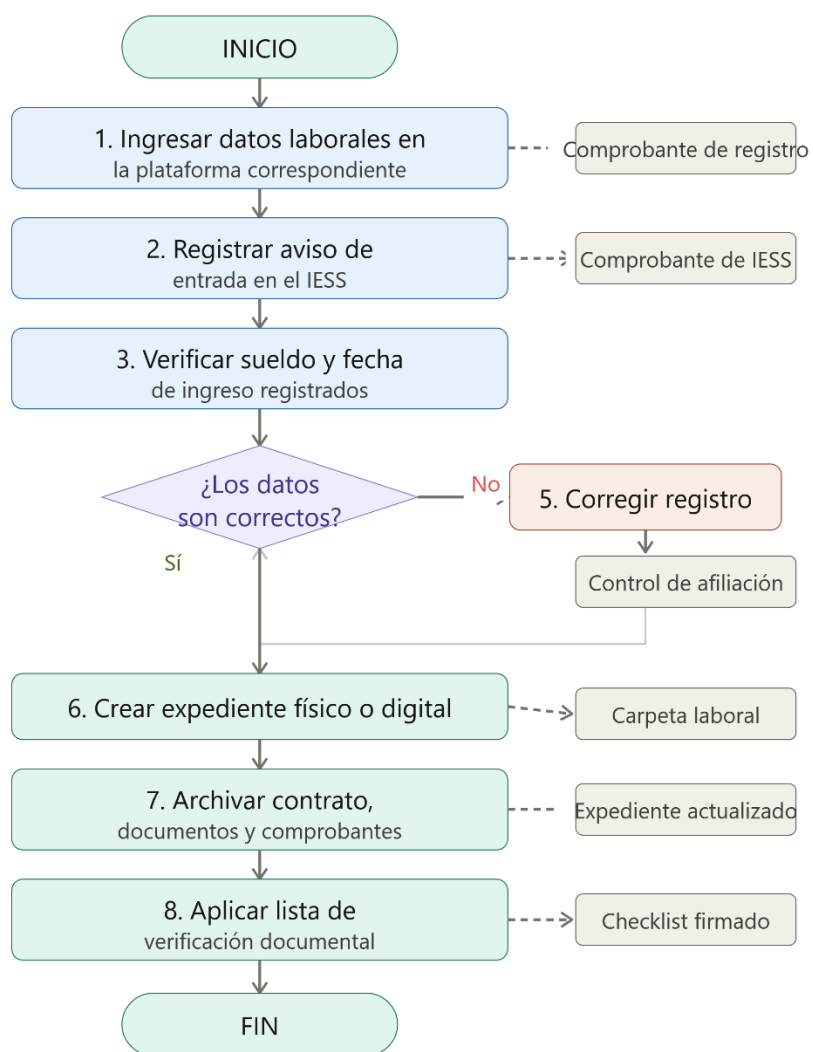
Tabla 27.
Indicadores sugeridos para el proceso de contratación

Indicador	Fórmula/criterio	Frecuencia
Contratos firmados antes del ingreso	Contratos firmados antes del primer día / total	Mensual
Expedientes con contrato	Expedientes con contrato / total trabajadores	Mensual
Contrataciones con condiciones claras	Contratos completos / contratos revisados	Mensual

3.13. Registro, aviso de entrada al IESS

Figura 12.

Registro laboral, afiliación al IESS y expediente



Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 28.
Ficha técnica del proceso

Elemento	Descripción
Objetivo	Gestionar los registros obligatorios y organizar el expediente laboral del trabajador, garantizando trazabilidad documental.
Alcance	Inicia con el contrato firmado y finaliza con el expediente completo y respaldado.
Responsable principal	Administrador, contador o encargado administrativo.
Frecuencia de aplicación	Cada vez que la PYME requiera incorporar o gestionar personal bajo relación laboral.

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Entradas del proceso

- Contrato firmado.
- Datos del trabajador.
- Cédula.
- Sueldo.
- Fecha de ingreso.
- Clave de empleador en plataformas correspondientes.

Tabla 29.
Procedimiento detallado

Actividad	Responsable	Registro/Evidencia
Registrar datos del trabajador en la plataforma correspondiente.	Encargado administrativo/Contador	Comprobante de registro
Tramitar el aviso de ingreso del trabajador en el Instituto de Seguridad Social.	Contador/Empleador	Comprobante de IESS
Comprobar que el salario y la fecha de inicio laborales coincidan con lo estipulado en el contrato.	Contador	Registro de verificación de afiliación

Añadir el expediente laboral del trabajador en formato físico o digital.	Encargado administrativo	Carpeta o expediente
--	--------------------------	----------------------

Utilizar en el expediente toda la documentación contractual y los comprobantes generados durante el proceso de contratación.	Encargado administrativo	Expediente actualizado	laboral
--	--------------------------	------------------------	---------

Aplicar una lista de verificación documental para confirmar que el expediente se encuentre completo y cumpla con los requisitos solicitados.	Administrador	Checklist firmado
--	---------------	-------------------

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Salidas del proceso

- Registro laboral formal y con respaldo.
- Aviso de entrada al IESS.
- Expediente laboral completo, actualizado y organizado conforme a los requisitos institucionales.

Controles internos

- Verificar el cumplimiento de los plazos establecidos para el aviso de entrada y salida.
- Comprobar la remuneración en conjunto con lo registrado en el contrato.
- Respaldo documentación en medio seguro.

Tabla 30.
Riesgos y medidas preventivas

Riesgo	Medida preventiva
Omisión de afiliación	Elaborar checklist antes de que el trabajador inicie labores.
Errores en sueldo o fecha	Protocolos de cruce de remuneración entre contrato e IESS.
Pérdida documental	Crear copias para respaldo digital ordenado y protegido.

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 31.
Indicadores sugeridos

Indicador	Fórmula/criterio	Frecuencia
Trabajadores afiliados oportunamente	Afiliados dentro del plazo / total ingresos	Mensual
Expedientes completos		Mensual

	Expedientes completos / total	
	trabajadores	
Errores de registro		Mensual
	detectados	Número de correcciones
	realizadas	

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

3.14. Capacitación e integración

Tabla 32.
Inducción e integración del trabajador

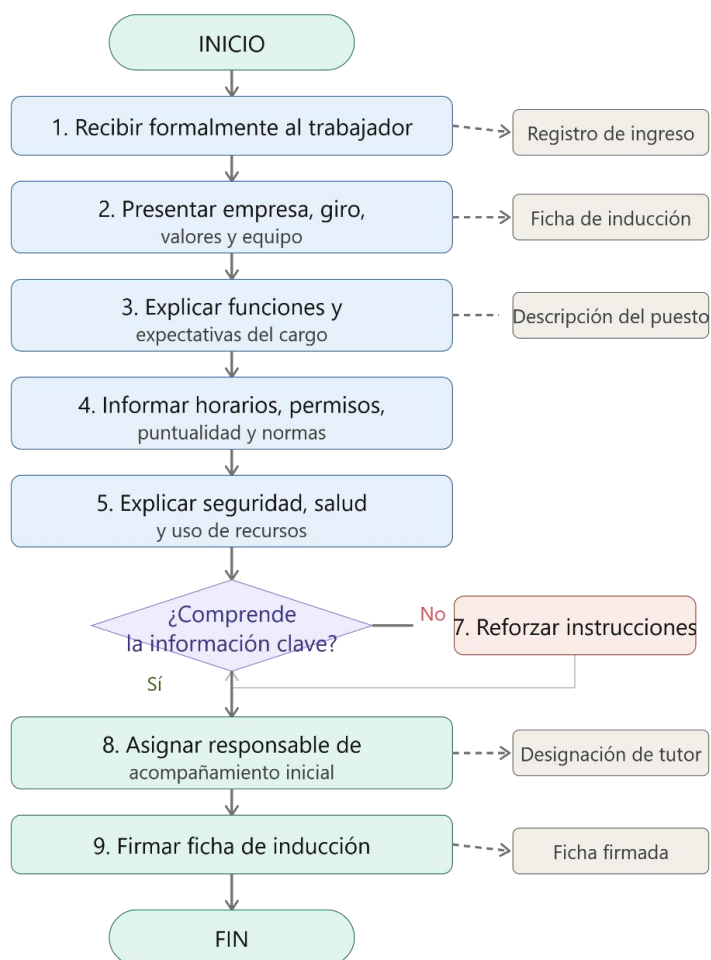


Tabla 33.
Ficha técnica del proceso

Elemento	Descripción
Objetivo	Integrar al nuevo trabajador mediante información básica de la empresa, normas internas, funciones, seguridad y cultura laboral.
Alcance	Inicia con el ingreso del trabajador y finaliza con la inducción registrada y firmada.
Responsable principal	Jefe inmediato, administrador o tutor asignado.
Frecuencia de aplicación	Cada vez que la PYME requiera incorporar o gestionar personal bajo relación laboral.

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Entradas del proceso

- Contrato firmado.
- Perfil del cargo.
- Reglamento o normas internas.
- Material de inducción.
- Ficha de inducción.

Tabla 34.
Procedimiento detallado

N.º	Actividad	Responsable	Registro/Evidencia
1	Recibir formalmente al trabajador.	Administrador	Registro de ingreso
2	Presentar empresa, giro, valores y equipo.	Administrador/Jefe inmediato	Ficha de inducción
3	Explicar funciones y expectativas del cargo.	Jefe inmediato	Descripción del puesto firmada
4	Informar horarios, permisos, puntualidad y normas.	Administrador	Constancia de inducción
5	Explicar seguridad, salud y uso de recursos.	Jefe inmediato	Registro de seguridad
6	Asignar responsable de acompañamiento inicial.	Jefe inmediato	Designación de tutor
7	Firmar ficha de inducción.	Trabajador responsable	y Ficha firmada

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Salidas del proceso

- Trabajador integrado.
- Ficha de inducción firmada.
- Funciones explicadas.

Controles internos

- No asignar tareas críticas sin inducción mínima.
- Dejar evidencia firmada del proceso.
- Acompañar al trabajador durante los primeros días.

Tabla 35.
Riesgos y medidas preventivas

Riesgo	Medida preventiva
Errores por desconocimiento	Entregar instrucciones claras y prácticas.
Desadaptación inicial	Asignar tutor o responsable directo.

Incumplimiento de normas por falta de Registrar inducción y confirmar comprensión.
información

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

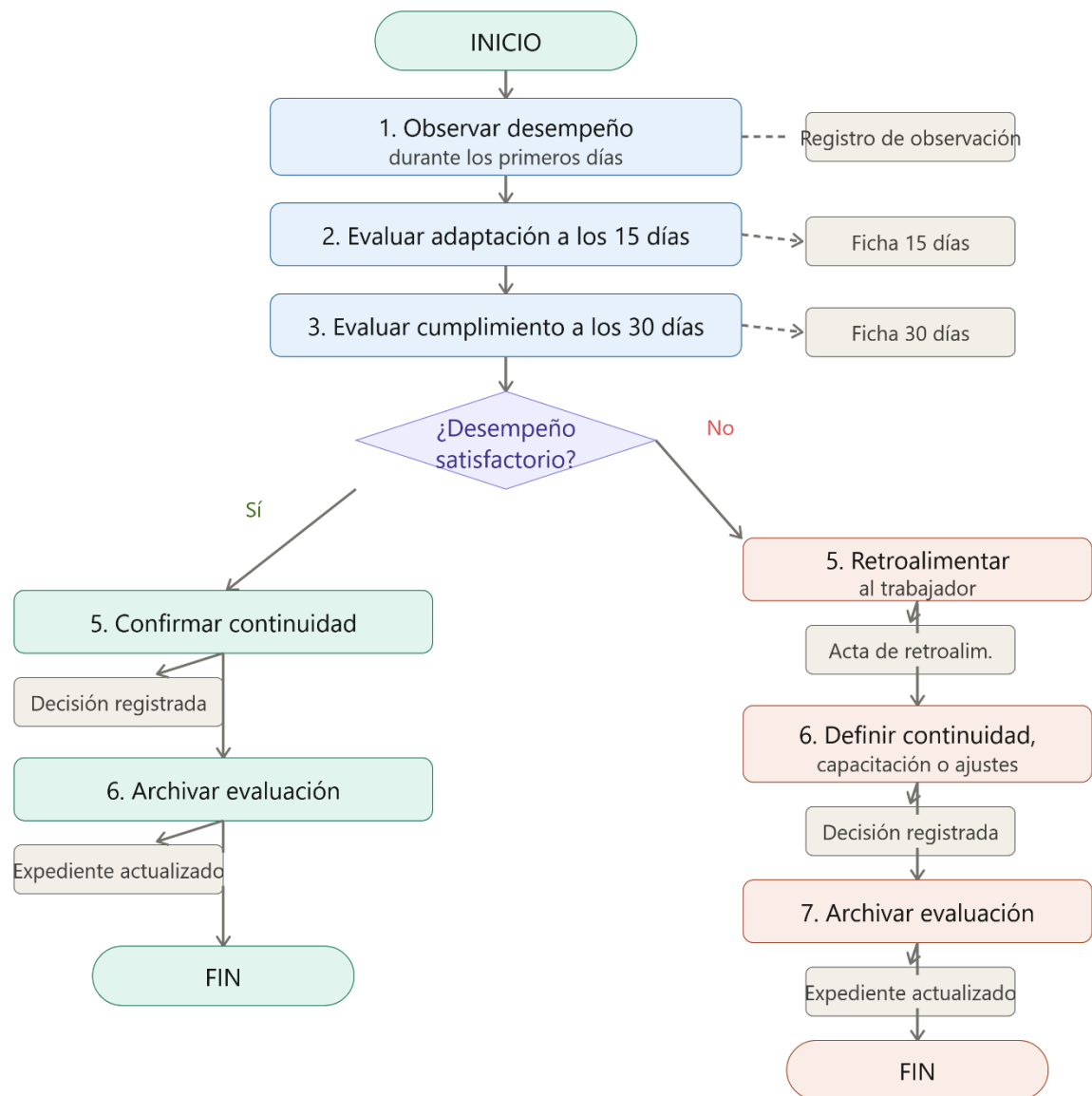
Tabla 36.
Indicadores sugeridos

Indicador	Fórmula/criterio	Frecuencia
Trabajadores con inducción	Trabajadores inducidos / nuevos ingresos	Mensual
Tiempo de adaptación	Días hasta desempeño autónomo básico	Por ingreso
Incidentes iniciales	Novedades en primeros 30 días	Mensual

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

3.15. Seguimiento inicial

Figura 13.
Seguimiento inicial del desempeño



Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 37.
Ficha técnica del proceso

Elemento	Descripción
Objetivo	Valorar la adaptación, cumplimiento y desempeño inicial del trabajador para tomar decisiones de continuidad, capacitación o ajuste.
Alcance	Inicia después de la inducción y finaliza con la evaluación inicial archivada.
Responsable principal	Jefe inmediato y administrador.
Frecuencia de aplicación	Cada vez que la PYME requiera incorporar o gestionar personal bajo relación laboral.

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Entradas del proceso

- Ficha de inducción.

- Descripción del cargo.
- Observaciones del jefe inmediato.
- Registro de asistencia.
- Indicadores del puesto.

Tabla 38.
Procedimiento detallado

N.º	Actividad	Responsable	Registro/Evidencia
1	Observar desempeño durante los primeros días.	Jefe inmediato	Registro de observación
2	Evaluar adaptación a los 15 días.	Jefe inmediato	Ficha 15 días
3	Evaluar cumplimiento a los 30 días.	Administrador/Jefe inmediato	Ficha 30 días
4	Retroalimentar al trabajador.	Jefe inmediato	Acta de retroalimentación
5	Definir continuidad, capacitación o ajustes.	Gerencia	Decisión registrada
6	Archivar evaluación.	Encargado administrativo	Expediente actualizado

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Salidas del proceso

- Evaluación inicial.
- Retroalimentación documentada.
- Decisión sobre continuidad o mejora.

Controles internos

- Usar criterios relacionados con el puesto.
- No evaluar con base en opiniones no verificables.
- Registrar toda retroalimentación importante.

Tabla 39.
Riesgos y medidas preventivas

Riesgo	Medida preventiva
No detectar bajo desempeño a tiempo	Aplicar seguimiento a 15 y 30 días.
Retroalimentación informal sin evidencia	Usar ficha firmada.
Salida temprana sin aprendizaje organizacional	Analizar causa de rotación y ajustar perfil o inducción.

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

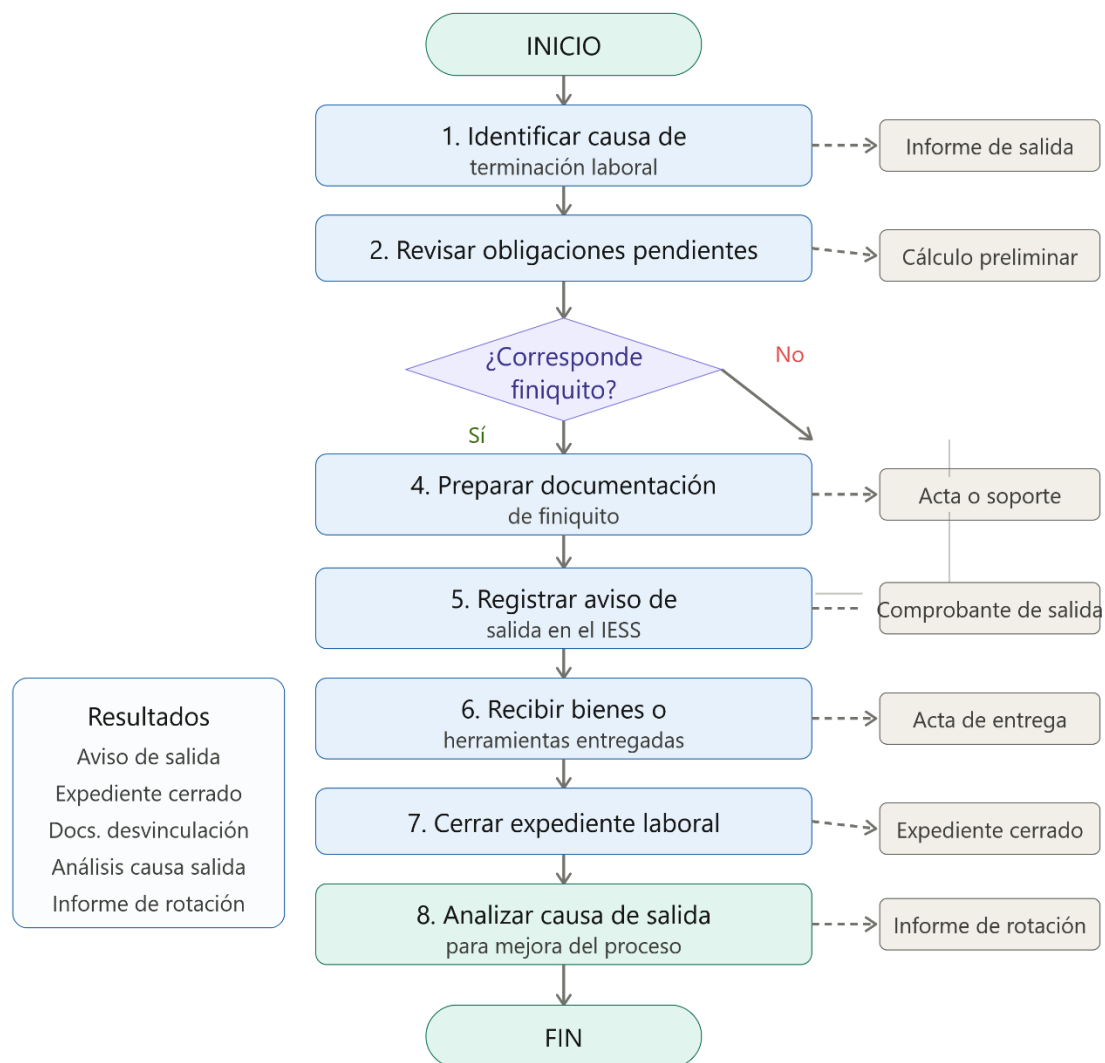
Tabla 40.
Indicadores sugeridos

Indicador	Fórmula/criterio	Frecuencia
Evaluaciones iniciales realizadas	Evaluaciones aplicadas / nuevos ingresos	Mensual
Cumplimiento inicial del puesto	Puntaje obtenido / puntaje máximo	Por trabajador
Rotación en periodo inicial	Salidas antes de 90 días / ingresos	Trimestral

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

3.16. Terminación laboral

Figura 14.
Cierre o desvinculación laboral



Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 41.
Ficha técnica del proceso

Elemento	Descripción
Objetivo	Gestionar la salida del trabajador de manera ordenada, documentada y conforme a las obligaciones aplicables.
Alcance	Inicia con la decisión o hecho que genera la terminación laboral y finaliza con el expediente cerrado y respaldado.
Responsable principal	Gerente, administrador, contador o asesor laboral.
Frecuencia de aplicación	Cada vez que la PYME requiera incorporar o gestionar personal bajo relación laboral.

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Entradas del proceso

- Contrato.
- Expediente laboral.
- Registro de novedades.
- Causa de terminación.
- Cálculos pendientes.

Tabla 42.
Procedimiento detallado

N.º	Actividad	Responsable	Registro/Evidencia
1	Identificar causa de terminación laboral.	Gerencia/Administrador	Informe de salida
2	Revisar obligaciones pendientes.	Contador	Cálculo preliminar
3	Preparar documentación de finiquito si corresponde.	Contador/Asesor	Acta o soporte
4	Registrar aviso de salida en IESS dentro del plazo aplicable.	Contador/Empleador	Comprobante de salida
5	Recibir bienes o herramientas entregadas.	Jefe inmediato	Acta de entrega
6	Cerrar expediente laboral.	Encargado administrativo	Expediente cerrado
7	Analizar causa de salida para mejora del proceso.	Administrador	Informe de rotación

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Salidas del proceso

- Aviso de salida.
- Elaborar y archivar el expediente laboral.
- Efectuar un análisis de la causa de desvinculación.

Controles internos

- Disponer de asesoría especializada.
- Registrar aviso de salida.
- Custodiar los soportes de pago y documentos.

Tabla 43.
Riesgos y medidas preventivas

Riesgo	Medida preventiva
Conflictos durante la salida del trabajador	Documentar novedades y aplicar normativa vigente.
No reportar a tiempo el aviso de salida	Emplear una lista de verificación (checklist) para el cierre del proceso.
Extravío de bienes de la empresa	Aplicar acta de entrega-recepción.

Elaborada por: Leslie Vélez Moreira

Tabla 44.
Indicadores sugeridos

Indicador	Fórmula/criterio	Frecuencia
Avisos de salida oportunos	Avisos dentro de plazo / salidas	Mensual
Expedientes cerrados correctamente	Expedientes cerrados / salidas	Mensual
Causas recurrentes de salida	Frecuencia por tipo de causa	Trimestral

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 45.
Matriz general de responsabilidades

Proceso	Administrador/Talento Humano	Gerente/Propietario	Contador	Jefe inmediato	Trabajador/Candidato
Planificación	Solicita necesidad	Aprueba	Valida presupuesto	Informa carga de trabajo	No aplica
Bajo Perfil del cargo	Elabora	Valida	Revisa costo	Define funciones	No aplica
Reclutamiento	Publica y registra	Aprueba anuncio	No aplica	Sugiere fuentes	Postula
Evaluación	Coordina	Decide final	No aplica	Entrevista/prueba	Participa
Contratación	Prepara expediente	Firma contrato	Revisa condiciones	No aplica	Firma contrato
IESS y registros	Gestiona soportes Coordina	Supervisa	Registra/ valida	No aplica	Entrega datos

Inducción	Registra evaluación	Supervisa	No aplica	Ejecuta inducción	Recibe inducción
Seguimiento	Cierra expediente	Decide continuidad	No aplica	Evalúa	Recibe retroalimentación
Desvinculación		Autoriza	Calcula/gestiona	Recibe bienes	Entrega bienes/documentos

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 46.
Indicadores generales del manual

Indicador			Criterio de cálculo			Frecuencia	
Tiempo promedio de contratación			Días desde vacante hasta contrato	aprobación de firma de		Mensual	
Cumplimiento documental			Expedientes completos / total de expedientes			Mensual	

Afiliación oportuna al IESS	Trabajadores afiliados dentro del plazo / total ingresos	Mensual
Rotación inicial	Salidas antes de 90 días / nuevas contrataciones	Trimestral
Inducción ejecutada	Trabajadores con ficha de inducción / nuevos ingresos	Mensual
Costo de contratación	Costos directos de reclutamiento y selección / contrataciones	Trimestral
Contratación local	Trabajadores residentes en el cantón o zona cercana / contrataciones	Semestral
Satisfacción del jefe inmediato	Promedio de evaluación del jefe inmediato sobre el nuevo trabajador	Por contratación

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

3.17. Formatos anexos

Tabla 47.
Solicitud de contratación

Campo	Información
Área solicitante	Permanente / Temporal / Reemplazo /
Cargo requerido	Eventual
Motivo de la contratación	
Tipo de necesidad	
Fecha requerida de ingreso	
Remuneración estimada	
Jornada estimada	
Solicitado por	
Aprobado por	

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 48.
Descripción y perfil del cargo

Elemento	Detalle
Nombre del cargo	
Área	
Objetivo del puesto	
Funciones principales	
Responsabilidades	
Formación requerida	
Experiencia mínima	
Competencias técnicas	
Competencias blandas	
Horario	
Indicadores del puesto	

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 49.
Matriz de evaluación de candidatos

Criterio	Peso	Puntaje obtenido	Observaciones
Experiencia relacionada	25 %		
Conocimientos técnicos	25 %		
Actitud responsabilidad	y 20 %		
Comunicación y trato interpersonal	15 %		
Disponibilidad adaptación	y 10 %		
Referencias laborales	5 %		
Total	100 %		

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 50.
Guía de entrevista estructurada

N.º	Pregunta	Observación del entrevistador
1	Describa su experiencia en cargos similares.	
2	¿Qué funciones realizaba en su trabajo anterior?	
3	¿Cómo actúa ante presión o alta demanda?	
4	¿Cómo atendería a un cliente molesto?	
5	¿Qué significa para usted responsabilidad laboral?	
6	¿Cuál es su disponibilidad horaria?	
7	¿Qué espera de la empresa en la que trabaja?	
8	¿Por qué considera que cumple el perfil?	

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 51.
Lista de verificación documental

Documento	Cumple	Observaciones
Copia de cédula	Sí / No	
Certificado de votación	Sí / No	
cuando corresponda		
Hoja de vida		
Certificados laborales o		
referencias		
Certificados de formación si		
aplica		
Ficha de datos personales		
Datos de contacto de		
emergencia		
Contrato firmado		
Comprobante de IESS		
Registro laboral o soporte		
interno		

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 52.
Registro de inducción

Campo	Información
-------	-------------

Nombre del trabajador	
Cargo	
Fecha de ingreso	
Fecha de inducción	Empresa / funciones / normas / seguridad / atención al
Temas tratados	cliente
Responsable de inducción	
Firma trabajadora	
Firma responsable	

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 53.
Evaluación de seguimiento inicial

Criterio	Puntaje	Observaciones
Puntualidad	1 2 3 4 5	
Cumplimiento de funciones	1 2 3 4 5	
Calidad del trabajo	1 2 3 4 5	
Atención al cliente	1 2 3 4 5	
Relación con compañeros	1 2 3 4 5	
Responsabilidad	1 2 3 4 5	
Aprendizaje del puesto	1 2 3 4 5	
Cumplimiento de normas	1 2 3 4 5	
Recomendación final		

Continúa / Requiere
capacitación / Ajuste / No
continúa

Elaborada por. Leslie Vélez Moreira

Tabla 54.
Control de expediente laboral

Documento	Fecha de archivo / Observación
Solicitud de contratación	
Perfil del cargo	
Hoja de vida	
Documentos personales	
Ficha de entrevista	
Matriz de evaluación	
Contrato	
IESS	
Inducción	
Evaluaciones	

Novedades

Documentos de salida

Conclusiones

El manual de procesos de contratación constituye una herramienta fundamental para profesionalizar la gestión administrativa de las pymes del cantón El Carmen. Este estudio permite ordenar el ingreso del personal, reducir improvisaciones que lleven a costos administrativos, respaldar y documentar decisiones para que se cumplan las obligaciones laborales.

La formalización laboral debe estructurarse no como una obligación de la normativa, sino como una estrategia empresarial para la optimización de recursos, estabilidad y productividad; esto para reducir errores, costos asociados a la rotación del personal, conflictos internos o legales.

Los flujogramas, formatos e indicadores incluidos en el manual crean una función de procesos donde algunas de las empresas no aplican y no tienen un departamento formal de talento humano, en este sentido, permiten que jefes, administradores y/o gerentes puedan manejar procesos de contratación de forma más transparente y verificable.

Por lo tanto, esta propuesta de manual promueve derechos a personas con necesidades diferentes para manejar oportunidades de empleo digno bajo la protección de derechos y formalización para la contribución de empresas, empleados y del cantón El Carmen.

Recomendación

A partir del diagnóstico realizado, el desarrollo del manual y las conclusiones derivadas del proceso investigativo, se formulan las siguientes recomendaciones dirigidas a los propietarios, administradores y responsables de las pymes del cantón El Carmen:

A los propietarios y gerentes de las pymes del cantón El Carmen, se les solicita adoptar el presente manual como instrumento de gestión oficial, socializándolo con todo el personal que interviene en el proceso de contratación y garantizando su aplicación sistemática desde la primera etapa del ciclo de incorporación del talento humano. La implementación formal del manual constituye el primer paso para transitar de prácticas informales hacia una gestión técnica y documentada del personal.

Asimismo, se sugiere designar un responsable interno del proceso de contratación, sea el administrador, el jefe inmediato o un encargado administrativo, quien asuma la coordinación, supervisión y registro de cada etapa del proceso conforme a los flujogramas, fichas técnicas e indicadores establecidos en el presente manual. Esta designación evita la dispersión de responsabilidades y garantiza la trazabilidad documental requerida por la normativa laboral ecuatoriana.

Aunado a lo anterior, se recomienda a los responsables administrativos implementar de manera inmediata los formatos estandarizados incluidos en los anexos del manual, particularmente la lista de verificación documental, la matriz de evaluación de candidatos, la ficha de inducción y el control de expediente laboral, dado que estos instrumentos permiten objetivar las decisiones de contratación, reducir errores operativos y garantizar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el Código del Trabajo y la Ley de Seguridad Social vigentes.

A los empleadores que aseguren el cumplimiento de la obligación de afiliar a sus trabajadores al IESS desde el primer día de la prestación de servicios, conforme a lo establecido en el Art. 73 de la Ley de Seguridad Social y el Art. 42 del Código del Trabajo, de esta manera se busca la prevención de sanciones por mora patronal reduciendo problemas legales y fortaleciendo las relaciones laborales dentro de las entidades. Además, resulta conveniente que se aplique un sistema de respaldo digital para los documentos laborales que busque garantizar la conservación de la documentación y contar con accesibilidad a los procesos de control de las autoridades competentes.

Asimismo, se aconseja que las pymes incorporen el sistema de evaluación de seguimiento inicial propuesto en el manual, aplicando los formatos de valoración a los 15 y 30 días de ingreso del nuevo empleado. Esta modalidad favorece la identificación de oportunidades de mejora en el desempeño, de las necesidades de inducción y de la manera en que se adapta al cargo con sus funciones, permitiendo medidas correctivas para disminuir la rotación y demás imprevistos en la incorporación de nuevos empleados.

A las instituciones académicas, a los sectores empresariales y a los organismos de apoyo al sector productivo del cantón El Carmen, a impulsar la implementación de herramientas de gestión como la propuesta en esta investigación. Esto puede lograrse mediante programas de capacitación, asistencia técnica, con el propósito de fortalecer sus capacidades administrativas, mejorar la gestión del talento humano, contribuir al crecimiento económico sostenible del territorio y fomentar la formalización del empleo en la región.

Referencia

- Aguirre-Quezada, J. C., Pesántez Espinoza, J. M., & Jiménez Yumbra, J. A. (2024). La innovación en la auditoría, nuevas tendencias y alcance: una revisión. *Economía y Negocios*, 15(2), 20-44. <https://doi.org/10.29019/eyn.v15i2.1299>
- Alarcón Cedeño, R. E., & Macías Ugalde, L. T. (2025). Auditoría de gestión y su incidencia en el proceso de compras y facturación. Caso de estudio empresa SCHAT de Manta. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 9(17), 714-740. <https://doi.org/10.46296/yc.v9i17.0720>
- Álava Rosado, M. X., Romero Vega, V. G., Mendoza Saltos, M. F., & Palma Macías, G. R. (2025). Auditoría administrativa para la mejora de la eficiencia operativa en las organizaciones. *Revista Ñeque*, 8(22), 123-139. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v8i22.210>
- Alban Núñez, J. P., & Manzano Díaz, L. (2020, febrero). Manual de procesos para la gestión del talento humano de las PYMES. *Eumed.net*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/talento-humano-pymes.html>
- Arias Esparza, J. E., Vallejo Chávez, L. M., & Arias Hidalgo, E. P. (2023). *Fundamentos de auditoría*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Arteaga Mendoza, E. L., Herrera González, C. P., Villareal Cobeña, Á. W., & López Pérez, P. J. (2021). La administración del talento humano en las pymes en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 2309-2318. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.436

- Asitimbay Guallpa, K. D. (2021). *Auditoría de gestión como herramienta de control en las empresas pymes en el Ecuador* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Cuenca]. <http://dspace.ucacue.edu.ec>
- Ávila Loor, M. F., & Zambrano Zambrano, E. J. (2022). Las auditorías de gestión en las empresas públicas del Ecuador. *Revista RECUS*, 7(3), 64-70. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus/article/view/5060>
- Basak, S. (2025). A study on recruitment and selection practices: Employee experiences in the service industry. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 13(10), 1398-1405. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2025.74762>
- Beingolea, A. M. (2021). La gestión del talento en las pymes. *Notas Académicas*, 56, 1-18.
- Cevallos Cedeño, A. M. (2024). *Cultura organizacional para la gestión de talento humano en la cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica", cantón El Carmen, provincia de Manabí, año 2023* [Tesis de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/7269>
- Copaz Arandia, A. R. (2022). Análisis del concepto gestión del conocimiento: Una mirada desde América Latina en el último quinquenio. *Revista Investigación & Negocios*, 15(25), 106-121.
- Delgado Soto, S. E., Lince Olguín, E., & Reyes Muñoz, N. D. (2021). La auditoría operativa como herramienta de mejora continua para las empresas del sector comercial: Estudio de caso. *RIISDS: Revista Interdisciplinaria de Ingeniería Sustentable y Desarrollo Social*, 7(1), 429-441. <https://itsta.edu.mx/wp-content/uploads/2022/02/34-2021.pdf>

- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquera, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Gonzales Pompa, D. J., Gonzales Gonzales, A., & Gonzales Lavalle, A. W. (2024). Control interno en el proceso de auditoría en empresas del sector servicios de Lima Metropolitana. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias*, 1(1), 78-85. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9984447>
- González Mejía, S. L., Manzano Ávila, C. J., Onofre Ávila, B. A., & Almeida Núñez, F. J. (2025). La auditoría como herramienta de gestión para la sostenibilidad de pequeños negocios. *ASCE Magazine*, 4(4), 1325-1348. <https://doi.org/10.70577/asce.v4i4.491>
- Heredia Gálvez, S. A., Becerra, M. F., Cajas, V. E., & Oña, R. R. (2020). Métodos de reclutamiento y selección de personal: Análisis a la gestión de las empresas ecuatorianas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6), 173-180. <https://doi.org/10.33386/593DP.2020.6.329>
- ISO 9001. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos* (5.^a ed.). Organización Internacional de Normalización. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- ISO 10667-1. (2020). *Assessment service delivery — Procedures and methods to assess people in work and organizational settings — Part 1: Requirements for the client* (2.^a ed.). International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/71120.html>
- ISO 30408. (2016). *Human resource management — Guidelines on human governance* (1.^a ed.). International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/60273.html>

- Llumiguano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., & Chávez Chimbo, G. W. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(Ed. esp.), 1-15. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
- Loja-Loja, C. C., & Torres-Palacios, M. M. (2025). Gestión de recursos humanos con enfoque en auditoría en el sector público de Ecuador. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 5(1), 79-94. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.307>
- Macías Loor, F. I., & Franco Victores, Y. M. (2024). Selección del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de ENVAMET S.A. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 1-30. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2800>
- Mejía Durango, I. C., & Jiménez Rueda, C. A. (2020). Competitividad y productividad del administrador de empresas en las PYMES en Colombia y Latinoamérica. *Tendencias*, 21(1), 238-251. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.135>
- Moreano Guerra, C. B., Moreano Guerra, G. L., Escobar Erazo, T. E., & Guerrero Sarzosa, L. F. (2025). La innovación y su gestión en las pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 8589-8639. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17590
- Ocampo Alvarado, A. M. (2025). Gestión del talento humano en MIPYMES del sector alimentos en Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria en Ciencias Sociales y Humanidades Eucken*, 1(1), 89–106.
- Olivera-Pájaro, J. C. (2022). La relación entre la eficiencia y el desempeño organizacional: Una revisión desde el sector servicios. *Revista Científica Anfibios*, 5(1), 26-35. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.100>

- Palacios-Alcívar, J. del R., & Zambrano Zambrano, E. J. (2020). Importancia de la gestión del conocimiento y su incidencia en la competitividad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Manabí. *Polo del Conocimiento*, 5(3), 326-353. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1337>
- Salazar Vázquez, F. I., Pesantez Molina, W. G., Quinteros Cortázar, M. P., & Sánchez Salazar, P. M. (2023). El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones. *Revista Enfoques*, 7(26), 170-181. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i26.163>
- Sánchez Sandoval, E. (2025). Metaanálisis: Gestión del talento humano y desempeño laboral en Latinoamérica (2010-2024). *Acta Peruana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 1(1), 41–49. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18351924>
- Segovia-Cepeda, M. A., & Guzmán-Macías, M. C. (2023). Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros La Maná, periodo 2021. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2-1), 333-341. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1789>
- Tenelema Jiménez, I. E., Plua Panta, K. A., Estrada Hernández, J. A., & Cusme Palma, C. M. (2024). Gestión del talento humano en las pymes. *Religación*, 9(41), Artículo e2401201. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i41.1201>
- Valencia-Quíñonez, R. H., Erazo-Portilla, C. M., & Reina-Zambrano, J. A. (2025). Importancia del manual de reclutamiento y selección de personal en empresas públicas ecuatorianas. *Código Científico Revista de Investigación*, 6(1), 213-226. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/n1/883>

- Vásquez-Vera, Y. M., & Torres-Palacios, M. M. (2024). Auditoría de gestión en el sector público: Un enfoque estratégico para la mejora continua. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(2), 59-70. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i2.3751>
- Verdezoto Reinoso, M. R., & Romero, D. J. (2024). Relaciones entre la auditoría de gestión y toma de decisiones. Enfoque teórico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(3), 1055-1075. <https://doi.org/10.36390/telos263.17>
- Yupanqui Sierra, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61-76. <https://bit.ly/3SjKT6z>
- Zumba-Lucero, R. A., Erazo-Álvarez, J. C., Andrade-Mena, G. I., & Erazo-Álvarez, C. A. (2021). Gestión del conocimiento y competitividad. *CienciaMatria*, 7(12), 918-951. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.454>

ANEXOS



Mayra Cruz
ALCALDESA

OFICIO N.º 0492-2025-MACG-A-GADMEC-OFI
El Carmen, 28 de octubre del 2025.

ASUNTO: ENTREGA DE INFORMACIÓN.

Doctor,
Temístocles Bravo Tuárez, Mg.
DECANO
EXTENSIÓN EL CARMEN - UNIVERSIDAD LAICA “ ELOY ALFARO” DE MANABÍ
En su Despacho -

De mi consideración.

Ing. Mayra Alejandra Cruz García, Alcaldesa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, por medio del presente reciba un atento y cordial saludo, deseándole éxitos en sus funciones diarias, a la vez hago propicia la oportunidad para entregar la información requerida al GAD Municipal de El Carmen mediante **Oficio No. Uleam-D-TBT-2025-443-OF recibido vía correo electrónico.**

Información que fuera elaborada bajo responsabilidad de la Jefatura Rentas, de la Entidad Municipal.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Con mis sentimientos de respeto y alta consideración.

Atentamente,



Ing. Mayra Alejandra Cruz García
ALCALDESA DEL CANTÓN EL CARMEN