

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE ADMINISTRACION Y ECONOMÍA

**¿POR QUÉ LOS ALTOS EJECUTIVOS MUESTRAN FALTA DE INTERÉS AL
MOMENTO DE SELECCIONAR Y CONTRATAR NUEVO PERSONAL EN LAS
GRANDES EMPRESAS DEL ECUADOR?**

Darío Javier Navarrete Salas
Pablo López, Master en administración, productividad y
calidad, Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en
Administración

Quito, diciembre de 2014

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados Administración y Economía

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

¿Por qué los altos ejecutivos muestran falta de interés al momento de seleccionar y contratar nuevo personal en las grandes empresas del Ecuador?

Darío Javier Navarrete Salas

Pablo López, Master en
Administración
Director de la tesis

Thomas Gura, Ph.D
Decano del Colegio de
Administración y Economía

Quito, diciembre del 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Darío Javier Navarrete Salas

C. I.: 1720609740

Lugar: Cumbayá

Fecha: 17 de diciembre de 2014

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres Javier Navarrete y Pastoriza Salas quienes fueron los pilares fundamentales en esta etapa de mi vida.

A mi novia Liseth Barragán quien me motivó días tras día para llegar a mi objetivo.

A mi tío Rolando Navarrete quien me alentó para culminar este ciclo estudiantil.

A mis maestros quienes me impartieron sus enseñanzas con paciencia y sabiduría para convertirme en mejor persona.

A todos mis amigos quienes me apoyaron durante toda mi carrera.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haber guiado mis pasos y mi sabiduría por el camino de correcto, el camino del aprendizaje y la excelencia. Así también le agradezco a Dios por haberme cuidado todos los días de mi vida y carrera estudiantil para que pueda llegar a concluirla con éxito.

Les agradezco a mis padres por su valentía, coraje y responsabilidad para educarme en la mejor universidad del país. De la misma manera les agradezco por sus consejos y enseñanzas para convertirme en la persona que soy.

Le agradezco a mi novia por su paciencia, comprensión y apoyo durante mi carrera.

Le agradezco a mi tío, Rolando Navarrete por su preocupación y apoyo incondicional.

Les agradezco a mis profesores que han sabido confiar en mí y ser comprensivos durante mi vida estudiantil. De la misma manera agradezco ese don de personas ya que todos absolutamente todos mis maestros han llegado a formar parte de mi vida y no solo por sus enseñanzas sino también por sus experiencias vitales que suman mucho más que la parte académica.

Agradezco a la Universidad San Francisco de Quito por haberme abierto sus puertas para hacerme hoy en día la persona que soy.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se realiza un análisis para identificar las razones por las que la alta gerencia no se preocupa por la selección y contratación de nuevo personal para su empresa. Para el desarrollo de este trabajo hemos tomado como muestra a diez empresas grandes del Ecuador a las mismas que se les va a entrevistar para obtener información de cómo funciona su organización al momento de seleccionar y contratar nuevo personal.

Por otro lado, analizamos el ambiente organizacional que provoca la ausencia de interés por parte de los altos mandos de las distintas empresas. Las empresas investigadas están dentro del ranking de las mejores treinta empresas del Ecuador mismas que brindan miles de plazas de trabajo a distintas personas, las cuales son elegidas para desarrollar un plan de investigación.

Por último investigamos cómo incrementa la rotación de personal en las empresas por falta de interés al momento de seleccionar y contratar nuevo personal de los altos mandos de las mismas. Además analizamos el grado de comunicación que existe entre los nuevos colaboradores antes y después del proceso de selección y contratación de personal.

Abstract

In this paper an analysis is performed to identify the reasons that senior management does not care about the selection and recruitment of new staff for your company. To develop this work we sampled ten largest companies Ecuador to them that they will be interviewing for information on how your organization operates when selecting and hiring new staff.

Furthermore, we analyze the organizational environment that causes the lack of interest from the commanding heights of the different companies. The surveyed companies are in the ranking of the best thirty companies that provide thousands Ecuador same of jobs to different people, who are chosen to develop a research plan.

Finally we investigate how increased staff turnover in business for lack of interest when selecting and hiring new staff of chiefs of them. In addition we analyze the degree of communication between new employees before and after the process of selection and recruitment.

Contenido

DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTOS	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
CAPÍTULO 1	11
Introducción.....	11
Problema.....	12
Preguntas de investigación	12
Objetivos de la investigación	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.	13
Justificación.....	13
Viabilidad	14
Marco Teórico.....	14
Metodología.....	16
Hipótesis de investigació17	
CAPÍTULO 2	18
Análisis de las 10 grandes empresas del ecuador.....	18
Comparación y contraste de las 10 grandes empresas del Ecuador	19
Nivel de involucramiento de los altos mandos y sus empleados en la empresa.....	20
CAPÍTULO 3	21
Rotación de personal por desinterés de alta gerencia.	21
Análisis de la comunicación interna.....	22
La comunicación interna es un factor de rotación de personal.	23
CAPÍTULO 4	24
Análisis de Resultados y Hallazgos obtenidos.....	24
Conclusiones	25
Comprobación de hipótesis	26
Recomendaciones.....	27
Referencias.....	29
ANEXOS	30

Anexo A: Ingresos de las 10 grandes empresas 30

CAPÍTULO 1

Introducción

El proceso de selección de personal es algo que le incumbe al área de Talento Humano, sin embargo, los altos mandos de la empresa también deben estar presentes en este proceso porque ellos deberían ser los más interesados para saber quién entra en su empresa y lo que podría aportar en ella. Por otro lado, los altos ejecutivos deben conocer muy bien a las personas con las cuales trabajan y forman parte de su organización. Por este motivo la alta gerencia sabe que todos los empleados de una empresa son un equipo, aunque en diferentes posiciones jerárquicas pero son un equipo, mismo que conforma un ambiente laboral ya sea agradable o desagradable.

Cabe destacar que los altos mandos pueden ser dueños de la compañía, presidentes, gerentes; los mismos que se rigen en tradiciones y culturas de la organización, pero la cultura y tradiciones de la organización que más debe notarse es saber con quién trabajas. Si los altos mandos de una empresa no conocen a su personal aunque sea algo de ellos, como su perfil personal y académico no estarían relacionados.

Sin embargo, los altos ejecutivos de una organización tienen una agenda muy apretada en donde el tiempo es oro. El tiempo de los altos mandos es muy apretado, por lo que les es muy difícil estar informados de quién entra o sale de la compañía.

Pero por otro lado, el tiempo no dedicado a los empleados se puede convertir en un aumento de costos para la empresa debido a que, para contratar un nuevo empleado se realizan gastos elevados en los diferentes procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Por este motivo los altos ejecutivos deben mostrar mayor interés al momento de

seleccionar y contratar el personal de una organización porque si un empleado percibe falta de comunicación con los altos mandos al poco tiempo éste podría optar por renunciar a la empresa y la tasa de rotación de la misma aumentaría junto con los costos.

La disponibilidad del tiempo es algo que debe estar coordinado entre el área de RRHH y la gerencia de la organización. Así como la empresa percibe el compromiso que un empleado tiene con ella, el empleado también percibe el compromiso que la empresa tiene con él. Por esto, el tiempo que se le imparte a un nuevo empleado es vital para el desarrollo de nuevos proyectos y objetivos.

Es importante mencionar que la mejor manera de que los altos mandos demuestren interés por sus nuevos empleados es a través de las capacitaciones que les dan. Las capacitaciones deben empezar desde el momento de la contratación de un nuevo empleado y deben mantenerse de forma continua. Es útil que en este proceso estén presentes los jefes inmediatos del nuevo empleado y sus superiores. De esta manera la relación entre colaborador y jefe puede crecer en un ámbito profesional positivo.

Problema

Los altos ejecutivos muestran falta de interés al momento de seleccionar y contratar nuevo personal en las grandes empresas del Ecuador.

Preguntas de investigación

¿Cuál es la razón principal por la que los altos mandos no están presentes al momento de la contratación de nuevo personal para su empresa?

¿Por qué los altos ejecutivos no se involucran con el área de RRHH para tener conocimientos de sus empleados?

¿Existe falta de comunicación entre los postulantes y nuevos empleados con la alta gerencia?

Objetivos de la investigación

Objetivo general.

- Analizar la controversia que existe en los altos ejecutivos entre respetar los niveles jerárquicos y respetar el trabajo de talento humano contratado, dar seguimiento a su desempeño laboral y personal y mostrar su interés hacia los empleados de la empresa.

Objetivos específicos.

- Investigar las razones por las cuales los altos mandos de las empresas del Ecuador no muestran interés en sus nuevos empleados.
- Analizar la relación que tienen los altos ejecutivos con los nuevos empleados.
- Investigar el tipo de comunicación que tiene un postulante a la empresa antes y durante su transcurso en ella.
- Investigar la rotación de personal que tienen las grandes empresas del Ecuador

Justificación

Este es un tema de gran importancia para disminuir las tasas de rotación del personal en las grandes empresas del Ecuador, mismas que sufren gastos extras al momento de contratar nuevo personal. Por este motivo es importante mostrar más interés por parte de los altos

ejecutivos al momento de contratar nuevo personal para las empresas. Por otro lado, si los altos ejecutivos mostraran mayor interés en su nuevo personal, estos podrían desempeñarse de mejor manera en la empresa y tener un alto compromiso con la misma.

Viabilidad

Esta investigación es de tipo mixta cualitativa-cuantitativa. La viabilidad del trabajo es totalmente factible, justificable pero a su vez muy competitivo. Gracias a los conocimientos adquiridos con el pasar de los años se está a la altura de un tema de gran potencialidad. Las investigaciones que se realizarán están totalmente acorde con simultáneas reuniones con los gerentes de las empresas. La aceptación de los gerentes a la entrevista es totalmente posible mediante una adecuada manera de llegar a ellos.

Marco Teórico

Paúl, (1998) indica una correcta política de la comunicación en una organización (y su adecuada planificación y gestión) solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la Comunicación Interna. Y no estamos hablando simplemente de recordar una definición más o menos acertada de dicha expresión, sino de aceptar e interiorizar la verdadera filosofía de la Comunicación Interna.

Por otro lado, un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna

considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos.

Sin embargo, Lewis, (1969) indica que en este estudio la relación del empleador y el empleado es cada vez menos cercana debido a las posiciones jerárquicas que los divide. Por otro lado, la falta de conocimiento del empleador de su contrato laboral con los empleados es no tomada en cuenta porque no cumple con los requisitos establecidos en mismo. Sin embargo nos dice que el tiempo que dedica un empleado al empleador y a su organización afecta de manera directa a su familia, ocupando valioso tiempo que la familia lo necesita. No obstante, la demanda del consumidor, excluye los intereses del empleador de afectar las horas empleadas es el supuesto según el cual la familia toma el salario por hora trabajada de cada miembro de la familia como dado, independientemente de sus horas trabajadas.

Consecuentemente, Sara, (2006) indica que en este estudio se exponen abordajes sobre un entorno laboral saludable, presentándose las principales líneas en esta temática. Es en este sentido que un entorno laboral saludable promueve una buena salud, que es un recurso primordial para el desarrollo social, económico y personal, así como una importante dimensión de los ambientes laborales. Es por esta razón que, para que exista un entorno laboral saludable, se debe promover la participación de todos los actores para controlar, mejorar y mantener la salud y el bienestar de los trabajadores y, así, propender a un ambiente laboral saludable, donde se mejore la calidad de vida de toda la población, ya que este es uno de los bienes más preciados por las personas, comunidades y países. Es en este ámbito que los profesionales de talento humano, a través de la promoción contratación, van a promover entornos laborales adecuados,

fomentando el desarrollo personal, familiar y social, apoyando de esta manera al cumplimiento de las metas definidas por empleadores y trabajadores.

Más aun, Gary, (2001) indica que la administración de personal ofrece, en forma fácil de leer y entender, un repaso amplio y completo de los conceptos y las técnicas esenciales para administrar al personal. La organización de personal y la organización de alto rendimiento (macroempresas), significa que las organizaciones actuales deben ser más competitivas que nunca antes para poder sobrevivir. El primer paso para que una organización pueda sobrevivir ante las exigencias del mercado y el estado es la adecuada selección de personal y la relación que existe entre el empleador y el empleado. Conjuntamente se formará un equipo de trabajo sólido, mismo que trabajará arduamente para el desarrollo de objetivos en común.

Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo utilizaré herramientas como: entrevistas y encuestas a los altos mandos de las grandes compañías del Ecuador acompañado de estas estadísticas podré elaborar nuevas proyecciones en un futuro de manera positiva en las que se haya visto la reducción de rotación del personal y mejor relación entre jefe y empleado.

Cabe destacar que las entrevistas y encuestas realizaré a las 10 empresas más grandes del Ecuador, mismas que generan trabajo a miles de ecuatorianos.

Hipótesis de investigación

- Los altos mandos confían en las personas de RRHH encargadas de seleccionar y contratar nuevo personal.
- El tiempo de los altos mandos es motivo de descuidar a las personas con las que trabajan.
- La rotación de personal alta infiere en el desinterés de los altos mandos al momento de seleccionar y contratar personal.

CAPÍTULO 2

Análisis de las 10 grandes empresas del Ecuador

Las 10 empresas que se va a investigar son ecuatorianas y su característica principal es que forman parte de un grupo de grandes empresas que generan miles de plazas de trabajo. Entre las empresas que se van a investigar son:

- CORPORACIÓN FAVORITA C.A.
- CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A.
CONECCEL
- GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.
- PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA
- OTECEL S.A.
- NESTLÉ ECUADOR S.A.
- PROVEEDORA ECUATORIANA S.A. PROESA
- AYMESA S.A.
- NOVACERO S.A
- ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA
A.N.D.E.C.

El objetivo de analizar estas empresas es conocer cuáles son las razones por las que la alta gerencia no se involucra en el proceso de contratación de nuevo personal. Así como también el ambiente laboral que rodea el entorno de la empresa antes, durante y después de la contratación desde el punto de vista del postulante a la plaza de trabajo.

Comparación y contraste de las 10 grandes empresas del Ecuador

Las 10 empresas ecuatorianas comparadas unas de otras en el ámbito económico, número de empleados y utilidad que generan año tras año son unas de las variables escogidas para ser analizadas en lo que respecta a recopilar información de las empresas. Sin embargo, podemos analizar que las 10 empresas constan en un ranking promedio del 50 dentro de las mejores empresas ecuatorianas. Además, todas las empresas son consideradas como grandes empresas por lo que sus empleados superan el número establecido por la ley para que una empresa sea considerada grande que es de 100 empleados.

Por otro lado, cabe destacar que las 10 empresas ecuatorianas tienen varias diferencias que les diferencian unas de otras como son: la razón de su negocio, el capital, entre otras cosas. Es importante mencionar que el número de empleados que maneja cada empresa es diferente aunque en algunos casos existen empresas con un número de empleados semejantes como podemos ver en el cuadro. Sin embargo, analizando el número de empleados que posee cada empresa a través de las diferentes entrevistas concedidas podemos darnos cuenta que la rotación de personal es algo que cada día se vuelve más alarmante para las empresas.

Los resultados de las entrevistas otorgadas muestran que las personas empleadas en las distintas empresas rotan su puesto de trabajo cada año aproximadamente, cosa que no le conviene a la empresa debido a que es más costoso contratar a un nuevo empleado que mantener a uno. De la misma manera, desde el punto de vista del empleado no quiere permanecer más de un año en una misma empresa si en esta no se le muestra interés por sí mismo y desarrollo profesional en un futuro.

Nivel de involucramiento de los altos mandos y sus empleados en la empresa.

El involucramiento que tienen los altos mandos de las compañías investigadas es un poco sesgado hacia jerarquías. Lo que quiere decir que las personas están agrupadas por diferentes departamentos de trabajo separando a los obreros de los jefes de alto mando. Sin embargo, pudimos ver que hoy en día los altos mandos de las grandes empresas se han percatado de mantener relaciones más cercanas con todos los empleados de su compañía para un mejor compromiso con la misma y un mejor desenvolvimiento con los objetivos planteados. Estas relaciones se crean debido al alto índice de rotación que las empresas investigadas presentan. Es importante mencionar que el más alto índice de rotación se presenta en los empleados considerados como operarios y vendedores.

Por otro lado, debemos decir que el involucramiento de los altos mandos con los empleados ha ido mejorando paulatinamente debido a que en la mayoría de estas empresas se ha implementado las capacitaciones en donde asisten los altos mandos y los empleados, por grupos. De esta manera se puede decir que las relaciones y el involucramiento de los jefes de cargo alto con los empleados de la empresa han ido mejorando cada día más y más.

CAPÍTULO 3

Rotación de personal por desinterés de alta gerencia.

La rotación del personal por desinterés de la alta gerencia es evidente dentro de las empresas. Es importante mencionar que la rotación del personal dentro de una empresa se puede dar por diferentes razones ya sea por estancamiento de crecimiento profesional, mejores oportunidades de trabajo, entre otras cosas. El desinterés de la alta gerencia hacia sus empleados es uno de los motivos por el cual los empleados en primer lugar se sienten desmotivados al no sentirse parte de la empresa. Los empleados son una parte fundamental de la empresa y no podemos dejarlos de lado. El vínculo jefe-empleado debe existir en una empresa para que un empleado operativo por ejemplo se sienta tan importante en su área de trabajo como un gerente. Debemos aclarar que el desinterés de la alta gerencia se percibe dentro de las empresas por parte de cargos medios y bajos.

Por otro lado, el desinterés de la alta gerencia hacia los cargos medios y bajos se ha comprobado que se presentan en compañías de tamaño medio y bajo en el Ecuador. Por esta razón el análisis de las 10 grandes empresas del Ecuador apuntan a un porcentaje de rotación que oscila entre el 2 y 2.4%. Este porcentaje es considerable si tenemos en cuenta que las empresas manejan cientos de empleados y la mayoría de ellos son empleados de medio y bajo cargo. Sin embargo, los empleados al no sentirse parte de la empresa comienzan a trabajar por rutina más no por lograr objetivos en común con la empresa. En este sentido es importante mencionar que a las empresas no les conviene la rotación temprana de sus empleados mucho menos cuando son cargos medios altos porque pierden dinero y tiempo, tiempo en conseguir un reemplazo y gastos en entrenamiento.

Análisis de la comunicación interna

La comunicación dentro de la empresa entre los empleados y sus jefes es sumamente importante para que fluya la relación y el desempeño de labores de ambas partes, en especial por parte del empleado. La comunicación interna forma gran parte del éxito de una empresa a más de generar confianza e interacción entre los empleados y jefes. Por otro lado, la comunicación interna debe ser de manera vertical en donde todos los empleados de la empresa participen y se sientan parte de la misma. Por este motivo la comunicación interna no debe ser horizontal porque de una manera u otra estamos segmentando la comunicación por departamentos o jerarquías lo que obstaculiza la comunicación y los compromisos que se tiene en común con la empresa.

Además, la comunicación interna forma parte de la personalidad de la empresa y expresa la eficiencia de la misma porque los clientes internos que tienen conocimiento y la experiencia de saberlo por sí mismos generan más confianza para seguir tratando con esas empresas.

En el caso del análisis de las diez grandes empresas del Ecuador pude darme cuenta que en la mayoría de estas empresas la comunicación interna es eficiente y lo presentan de manera notoria. Por este motivo las empresas han llegado a ser líderes del mercado ecuatoriano. Sin embargo, existe un par de empresas que tienen deficiencias en este sentido de comunicación interna y a pesar de ello son líderes del mercado, pero ¿qué es lo que afecta realmente la comunicación interna dentro de la empresa? la respuesta es simple, afecta la trayectoria de la empresa su legado como empresa que perdura en el tiempo. Así como también la satisfacción interna de sus empleados y el nivel de calidad y productividad de su trabajo. En otras palabras, los empleados que mantienen una deficiente comunicación dentro de la empresa ya sea con sus compañeros de área o jefes se vuelven esclavos de su trabajo y no se comprometen con la empresa para que esta pueda tener logros que se proponen al inicio de su ciclo.

De la misma manera, los empleados hacen de su trabajo una rutina diaria que no trasciende a más de eso, una simple rutina. Por esta razón los empleados de una empresa necesitan capacitaciones y sentirse motivados. A más de capacitaciones y motivaciones los empleados también necesitan de retos que les comprometa más con la empresa y se sientan parte de la misma. Todo esto es posible con una buena comunicación interna. El objetivo de la empresa no es solo enriquecer los bolsillos del dueño o socio sino además generar felicidad en sus empleados para que cada día sean mejores y más competitivos.

La comunicación interna es un factor de rotación de personal.

La deficiente comunicación dentro de la empresa hace que los empleados se sientan incómodos en la misma y ese es uno de los motivos por el cual el empleado abandona la empresa. La comunicación entre los miembros de una empresa debe ser agradable y sociable para que de esta manera los empleados se sientan a gusto en su trabajo. Cuando esto no llega a pasar el empleado no se siente completo dentro de la empresa y busca otras opciones de trabajo en otro lugar. Esto es algo negativo para ambas partes tanto como para el empleado como para el empleador. Desde el punto de vista del empleador la renuncia de un empleado genera gastos para la empresa y pérdida de tiempo y productividad más aún cuando el empleado es una pieza clave dentro de la organización. El hecho de empezar a seleccionar y entrevistar a un nuevo empleado que cubra el cargo abandonado por el anterior genera pérdidas para la empresa tanto laboral como económica porque por un lado deben entrenarle y darle un tiempo de adaptación. Por otro lado, desde el punto de vista del empleado la empresa ha generado una mala experiencia en su ámbito laboral mismo que será transmitido a otras personas de la empresa a la que vaya a trabajar.

CAPÍTULO 4

Análisis de Resultados y Hallazgos obtenidos

La selección y contratación del nuevo personal de una empresa debe ser exitoso para bienestar de ambas partes. Por un lado a la empresa no le conviene gastar dinero y tiempo en una contratación que al primer día va a percibir la falta de interés por parte de sus ejecutivos de alto mando. Es importante mencionar que la alta gerencia se queja de la rotación temprana del personal cuando ellos mismos son quienes provocan este suceso en los empleados. Es claro que el empleado busca sentirse parte de la empresa y de sus objetivos así como también de los triunfos y logros de la misma. La motivación por una parte debe ser el pedestal del empleado para que su trabajo sea más productivo y genere confianza y satisfacción a sus superiores. Por otra parte las capacitaciones son la manera más eficiente de hacerle sentir a un empleado parte de la empresa por lo que hemos comprobado que no todas las empresas cumplen con este requisito indispensable y es una de las razones por lo que los empleados desisten de sus trabajos porque de una manera u otra interpretan que los altos mandos no se preocupan por su situación dentro y fuera de la empresa.

Los resultados obtenidos a través de esta investigación a las diez grandes empresas del Ecuador han sido enriquecedores en cuestión de conocimiento y experiencia en manejo del personal y comunicación. Por otro lado, hemos verificado la influencia que tiene el involucramiento de los altos mandos con los medios y bajos dentro de la empresa. De esta manera podemos deducir que la relación que existe entre los empleados debe ser orientada hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por otro lado desde el punto de vista del empresario y cargos medios no les conviene del todo que sus empleados roten de manera temprana en la empresa porque todo el tiempo empleado y entrenamiento habría sido en vano. Es importante mencionar que el empleado es muy exigente dentro de una empresa y esto es porque quiere sentirse cómodo dentro de la misma. Debemos tomar en cuenta que las personas que trabajan en una empresa pasan una larga jornada de ocho horas y en ocasiones hasta más tiempo. En este caso pasar tanto tiempo dentro de una empresa cada día y a pesar de eso no tener una buena comunicación interna con el resto de empleados es muy incómodo para los empleados por lo que pueden llegar a caer en la rutina antisociable y trabajar por trabajar.

Conclusiones

En conclusión podemos decir que el análisis a las 10 grandes empresas del Ecuador nos ha servido en el ámbito experimental de la vida real dentro de una empresa y sus posibles consecuencias de la falta de interés de la alta gerencia al momento de seleccionar y contratar nuevo personal. Así mismo, hemos descubierto que la rotación del personal en cierta parte es a consecuencia de la falta de comunicación interna en la empresa y por este motivo la alta gerencia de la compañía debe estar más pendiente de sus empleados para controlar los estándares de comunicación interna.

Por otro lado y no menos importante es que los altos mando de la empresa deben mantener a sus empleados motivados para que estos se comprometan más con la empresa y sus objetivos. Así mismo la alta gerencia de la empresa debe pensar desde el punto de vista del empleado ya que tanto empleadores como empleados forman parte de la empresa y todo lo que

pase en la misma les afecta a todos. Por esta razón los altos mandos de la empresa deben realizar capacitaciones para que los empleados se sientan parte de la misma y de esta manera sientan que sus empleadores se interesan por sus necesidades tanto internas como externas a la empresa.

Es importante mencionar que el nivel de involucramiento de los altos mandos y sus empleados en la empresa debe ser a la par para que de esta manera el empleado trabaje con agrado y satisfacción, así mismo cuando haya que trabajar más de lo normal el empleado no lo dudará en hacer porque el nivel de involucramiento que tiene con la empresa es fuerte y está comprometido y motivado. Por otro lado el empleador al estar involucrado con la empresa, empleados y con lo que pasa en ella éste sabrá retribuir el buen trabajo de sus empleados y hará hasta lo imposible para mantener al personal que tiene a su cargo.

Comprobación de hipótesis

- Los altos mandos confían en las personas de RRHH encargadas de seleccionar y contratar nuevo personal.

Esta hipótesis es acertada y se ha comprobado que durante el desarrollo de esta investigación se ha descubierto que los altos mandos contratan personas que se encarguen de hacer el proceso de selección y contratación de nuevo personal. Pero es importante mencionar que los altos mandos deben estar al pendiente de quien entra y sale de la compañía porque pueda que esa persona sea el responsable de parte de su éxito o fracaso y debe ser consciente de sus retribuciones hacia él.

- El tiempo de los altos mandos es motivo de descuidar a las personas con las que trabajan.

Esta hipótesis es totalmente desacertada porque es verdad que los altos mandos tienen el tiempo justo pero existen métodos que se han descubierto mediante esta investigación así por ejemplo las capacitaciones mensuales que se les puede brindar a los empleados para hacerles sentir que son importantes dentro de la empresa. En varias ocasiones en base al análisis de las diez grandes empresas del Ecuador hemos descubierto que el dinero no es la mejor retribución que un empleador puede dar a su empleado sino más bien es el reconocimiento ante los demás del buen desempeño de su trabajo.

- La rotación de personal alta infiere en el desinterés de los altos mandos al momento de seleccionar y contratar personal.

Esta hipótesis según la investigación realizada confirma que en cierta parte es verdad y decimos en cierta parte porque la rotación del personal por desinterés de los altos mandos al momento de seleccionar y contratar es media alta y no del todo alta. En el transcurso de la investigación pudimos darnos cuenta que los nuevos empleados necesitan ser parte de la empresa y del entorno que les rodea y esto incluye el interés de los altos mandos en su vida laboral y personal. De esta manera los empleados se comprometen con los objetivos de la empresa haciendo de su trabajo algo emocionante y no volverlo rutinario.

Recomendaciones

- Los altos mandos de la empresa aunque contraten gente que sea la encargada de seleccionar y contratar el nuevo personal deben mostrar interés en las personas nuevas que entran a conformar parte de su empresa para dar una buena impresión a nombre de la empresa y estos recomienden a gente que pueda mejorar la compañía.

- La comunicación interna dentro de la empresa debe ser horizontal en donde abarque todas las áreas de la empresa para que de esta manera los objetivos de la empresa y la buena socialización dentro de la misma lo mejor.
- Los altos mandos de la empresa deben mantener a sus empleados motivados para que su trabajo les apasione y mas no lo hagan por simple rutina sin tener objetivos en claro.
- El involucramiento de los altos ejecutivos y los empleados con la empresa debe ser por igual más por parte de los altos mandos para que demuestren a los empleados medios y bajos que su trabajo también es igual de importante y necesario para el éxito de la empresa.
- Los altos mandos deben organizar capacitaciones para sus empleados para que de esta manera sientan su interés hacia ellos y se sientan parte de la empresa.

Referencias

- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Universidad Rovira i Virgili Tarragona, España.*(En línea) Disponible en: *es. geocities.com/paul_capriotti/Comunicacion_Interna. pdf* [2008, diciembre 11].
- Lewis, H. G. (1969). *Interés del Empleador en las Horas de Trabajo del Empleado. Cuadernos de Economía, 18, 38-54.*
- Casas, S. B., & Klijn, T. P. (2006). *Promoción de la salud y su entorno laboral saludable. Rev Latino-am Enfermagem, 14(1), 136-41.*
- Babson, Stanley M. *Rotación, depreciación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de incentivos para el personal / México: Limusa, 1978*
- Gibson, James L. *Organizaciones : conducta, estructura, proceso / México: McGraw-Hill, 1990*
- Paredes Alfaro, Lizeth. *Diagnóstico e intervención para mejorar el clima laboral en la "Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar" en la parroquia de Cumbayá / Quito, 2013.*
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica.* Netbiblo.
- Ansorena Cao, Alvaro de *15 pasos para la selección de personal con éxito : métodos e instrumentos / Barcelona : Ediciones Paidós, 1996.*
- Guth Aguirre, Alfredo *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos / México: Editorial Trillas, 1994*
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal.* Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo A: Ingresos de las 10 grandes empresas

Ranking	Razón Social	Actividad	TOTAL INGRESOS(MILLONES DE DÓLARES)			TOTAL IMPUESTOS CAUSADO (USD MILLONES)			Tipo impositivo efectivo (TIE) %
			2011	2012	Variación (%)	2011	2012	Variación (%)	
1	CORPORACIÓN FAVORITA C.A.	Supermercados	1,488.84	1,647.00	10.62	30.71	31.53	2.65	1.91
2	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL	Telecomunicaciones	1,434.38	1,509.18	5.21	131.72	137.04	4.04	9.08
5	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	Manufactura automotriz	330.44	815.93	146.92	8.56	9.18	7.31	1.13
7	PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	Ganadería	735.81	803.44	9.19	8.22	9.89	20.34	1.23
9	OTECEL S.A.	Telecomunicaciones	583.04	643.10	10.30	27.75	32.58	17.39	5.07
17	NESTLÉ ECUADOR S.A.	Fabricación de alimentos	423.46	431.57	1.92	6.92	5.60	-19.07	1.30
25	PROVEEDORA ECUATORIANA S.A. PROESA	Comercio al por mayor diverso	274.40	332.98	21.35	5.56	5.00	-10.09	1.50
31	AYMESA S.A.	Manufactura automotriz	263.48	297.36	12.86	9.35	9.47	1.29	3.19
46	NOVACERO S.A	Industria metálica	217.41	252.17	15.99	3.64	2.73	-25.11	1.08
60	ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA A.N.D.E.C.	Industria metálica	224.72	206.10	-8.29	4.04	1.49	-63.00	0.72