



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – C.P.A.**

## **TÍTULO DEL PROYECTO**

**ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL  
RENDIMIENTO LABORAL Y FINANCIERO DE LA EMPRESA PLÁSTICOS REYES  
MOYA C.A.**

### **Autoras:**

**Naranjo Grandes Fátima Priscila  
Amador Jaime Gladys Tatiana**

### **Tutor:**

**Ing. Eduardo Espinoza Solís MAE.**

**MILAGRO, NOVIEMBRE DEL 2013  
ECUADOR**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Srta. Fátima Priscila Naranjo Grandes y la Srta. Gladys Tatiana Amador Jaime, para optar por el título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría – C.P.A. y que acepto tutorar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 18 días del mes de Noviembre del 2013

Ing. Eduardo Espinoza Solís MAE.

---

**Firma del tutor**

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

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

**Milagro, a los 18 días del mes de Noviembre del 2013**

Fátima Priscila Naranjo Grandes

Gladys Tatiana Amador Jaime

---

Firma del Egresado (a)

CI: 092843982-7

---

Firma del Egresado (a)

CI: 092598705-9

## **DEDICATORIA**

Cuando llegamos a obtener los objetivos trazados sentimos una emoción inexplicable y satisfacción del deber cumplido. Por ello puedo citar que “El éxito es simplemente la aplicación diaria de la disciplina”. Jim Rohn

A Dios, por la vida y sabiduría que me ha brindado, por cada día permitirme seguir adelante con las metas trazadas y gracias a sus bendiciones culminar una etapa más de la vida y comenzar a desempeñarme en el ámbito profesional.

A mis padres Flora Grandes y Segundo Naranjo, porque siempre han estado ahí apoyándome en los momentos más difíciles de la carrera; porque creyeron en mí y me sacaron adelante, brindándome siempre la confianza y con sus ejemplos dignos de superación han inculcado en mí el deseo de superación y el anhelo del triunfo.

A mi hermano Fernando Naranjo, porque todo esto lo he conseguido por sacarte adelante a ti y mi familia; y por ser una persona incondicional y estar conmigo siempre de una u otra manera.

A mi tía Emma Grandes por estar siempre conmigo apoyándome.

**Fátima Priscila Naranjo Grandes**

## **DEDICATORIA**

La concepción de este proyecto está dedicada a Dios, pilar fundamental de nuestras vidas.

A mi padre pilar fundamental en mi vida y por haberme brindado su apoyo incondicional para poder conseguirlo todo, gracias a su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ti un gran ejemplo a seguir.

A mis hermanos y familia en general, por estar siempre conmigo apoyándome e inculcándome el deseo de superación.

A mi hija, que es mi tesoro precioso que la vida me pudo dar. Por ti he logrado alcanzar esta meta, ya que eres el motor por el que debo esforzarme cada día.

**Gladys Tatiana Amador Jaime**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, Juez Supremo de la vida.

A mis padres, por el orgullo que sienten por mí; motor principal para esforzarme cada día. Todo esto es por ustedes porque admiro su fortaleza y todo lo que han hecho por mí, por ello espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, incondicional y sincero.

A mi familia en general porque se han involucrado de una u otra manera en esta etapa de mi vida.

A mi tutor de tesis Ing. Eduardo Espinoza por ayudarme en la elaboración del proyecto e impartir sus conocimientos para poder culminar con éxito este trabajo de investigación.

**Fátima Priscila Naranjo Grandes**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme guiado en cada paso de mi vida, por haberme puesto en mi camino a las personas indicadas.

A mi padre por ser la fortaleza diaria en mi vida y por su apoyo incondicional.

A mi hija Angelina porque eres mi pilar principal para lograr todo en esta vida y a mi compañera de tesis y amiga Fátima Naranjo por estar siempre apoyándome en todas las circunstancias de mi vida.

A mi familia en general gracias por extenderme su mano, mil palabras no bastarían para agradecerles a todos por ser parte de mi vida.

**Gladys Tatiana Amador Jaime**

## CERTIFICACIÓN DE DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría – C.P.A. otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

**MEMORIA CIENTÍFICA:** \_\_\_\_\_

**DEFENSA ORAL:** \_\_\_\_\_

**TOTAL:** \_\_\_\_\_

**EQUIVALENTE:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

\_\_\_\_\_  
PROFESOR DELEGADO

\_\_\_\_\_  
PROFESOR SECRETARIO

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

**SEÑOR MAGÍSTER**

**JAIME OROZCO HERNÁNDEZ**

**RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**CIUDAD.-**

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer la entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **Estudio de los Procesos de Selección y Reclutamiento de Personal en la empresa Plásticos Reyes Moya C.A. con la finalidad de Mejorar el Rendimiento Laboral.**

Y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 18 de Noviembre del 2013

Fátima Priscila Naranjo Grandes

Gladys Tatiana Amador Jaime

\_\_\_\_\_  
Firma del Egresado (a)

CI: 092843982-7

\_\_\_\_\_  
Firma del Egresado (a)

CI: 092598705-9

## ÍNDICE

Portada .....	I
Aceptación del Tutor.....	II
Declaración de Autoría de la Investigación.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	VI
Certificación de Defensa.....	VIII
Cesión de Derechos de Autor.....	IX
Índice General.....	X
Índice de Tablas.....	XIII
Índice de Gráficos.....	XV
Resumen.....	XVII
Abstract.....	XVIII

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA**

1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1. Problematización.....	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	5
1.1.3. Formulación del Problema.....	5
1.1.4. Sistematización del Problema.....	5
1.1.5. Determinación del Tema.....	5
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivo Específico.....	6
1.3. Justificación.....	6

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO REFERENCIAL**

2.1. Marco Teórico.....	8
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	8

2.1.2. Antecedentes Referenciales.....	10
2.1.3. Fundamentación.....	12
2.2. Marco Legal.....	15
2.3. Marco Conceptual.....	20
2.4. Hipótesis y Variables.....	29
2.4.1. Hipótesis Generales.....	29
2.4.2. Hipótesis Específicas.....	29
2.4.3. Declaración de las Variables.....	30
2.4.4. Operacionalización de las Variables.....	32

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	34
3.2. La Población y la Muestra.....	35
3.2.1. Características de la Población.....	35
3.2.2. Delimitación de la Población.....	35
3.2.3. Tipo de Muestra.....	35
3.2.4. Tamaño de la Muestra.....	35
3.2.5. Proceso de Selección.....	36
3.3. Los Métodos y las Técnicas.....	36
3.3.1. Métodos Teóricos.....	36
3.3.2. Métodos Empíricos.....	36
3.3.3. Técnicas e Instrumentos.....	37
3.4. Propuesta de Procedimientos Estadísticos de la Información.....	38

### **CAPÍTULO IV**

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

4.1. Análisis de la Situación Actual.....	39
4.2. Análisis Comparativos, Evolución, Tendencia y Perspectivas.....	40
4.3. Resultados.....	55
4.4. Verificación de las Hipótesis.....	57

### **CAPÍTULO V**

## **PROPUESTA**

<b>5.1.</b>	<b>Tema.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2.</b>	<b>Fundamentación.....</b>	<b>58</b>
<b>5.3.</b>	<b>Justificación.....</b>	<b>69</b>
<b>5.4.</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>70</b>
<b>5.4.1.</b>	<b>Objetivo General de la Propuesta.....</b>	<b>70</b>
<b>5.4.2.</b>	<b>Objetivo Específico de la Propuesta.....</b>	<b>70</b>
<b>5.5.</b>	<b>Ubicación.....</b>	<b>71</b>
<b>5.6.</b>	<b>Factibilidad.....</b>	<b>72</b>
<b>5.6.1.</b>	<b>Factibilidad Legal.....</b>	<b>72</b>
<b>5.6.2.</b>	<b>Factibilidad Social.....</b>	<b>73</b>
<b>5.6.3.</b>	<b>Factibilidad Económica.....</b>	<b>73</b>
<b>5.6.4.</b>	<b>Factibilidad Científico – Técnico.....</b>	<b>73</b>
<b>5.7.</b>	<b>Matriz FODA.....</b>	<b>74</b>
<b>5.8.</b>	<b>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....</b>	<b>76</b>
<b>5.9.</b>	<b>Descripción de la Propuesta.....</b>	<b>77</b>
<b>5.9.1.</b>	<b>Actividades.....</b>	<b>77</b>
<b>5.9.2.</b>	<b>Actividades Propuestas.....</b>	<b>78</b>
<b>5.10.</b>	<b>Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.....</b>	<b>78</b>
<b>5.11.</b>	<b>Organigrama de la Empresa.....</b>	<b>86</b>
<b>5.12.</b>	<b>Manual de Funciones.....</b>	<b>86</b>
<b>5.13.</b>	<b>Diseño de Políticas de Control.....</b>	<b>112</b>
<b>5.14.</b>	<b>Proyección Presupuestaria de los Controles Internos.....</b>	<b>113</b>
<b>5.15.</b>	<b>Recursos, Análisis Financieros.....</b>	<b>114</b>
<b>5.16.</b>	<b>Impacto.....</b>	<b>119</b>
<b>5.17.</b>	<b>Cronograma de Actividades.....</b>	<b>119</b>
<b>5.18.</b>	<b>Lineamiento para Evaluar la Propuesta.....</b>	<b>120</b>
	<b>Conclusiones.....</b>	<b>121</b>
	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>122</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>123</b>
	<b>Linkografía.....</b>	<b>125</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>126</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°1</b>	
Operacionalización de las Variables.....	32
<b>Tabla N°2</b>	
Matriz Auxiliar para el Diseño del Proyecto de Investigación.....	33
<b>Tabla N°3</b>	
Encuesta de Satisfacción Laboral del Puesto.....	40
<b>Tabla N°4</b>	
Encuesta Destrezas del Puesto Asignado.....	41
<b>Tabla N°5</b>	
Encuesta Proceso de Selección.....	42
<b>Tabla N°6</b>	
Encuesta Procesos de Selección Aprobados.....	43
<b>Tabla N°7</b>	
Encuesta de Experiencia en el Cargo.....	44
<b>Tabla N°8</b>	
Encuesta de Empleados Promovidos por Buen Desempeño.....	45
<b>Tabla N°9</b>	
Encuesta de las Funciones del Trabajador.....	46
<b>Tabla N°10</b>	
Encuesta de los Aspectos que Motivan al Trabajador.....	47

<b>Tabla N°11</b>	
Encuesta de un Manual de Políticas Claras para Elegir el Personal.....	<b>48</b>
<b>Tabla N°12</b>	
Encuesta de Contribución de Manual de Reclutamiento en la Empresa.....	<b>49</b>
<b>Tabla N°13</b>	
Verificación de las Hipótesis.....	<b>57</b>
<b>Tabla N°14</b>	
Teoría de Mc Gregor.....	<b>59</b>
<b>Tabla N°15</b>	
Recursos Organizacionales.....	<b>61</b>
<b>Tabla N°16</b>	
Gestión del Talento Humano.....	<b>69</b>
<b>Tabla N°17</b>	
Matriz FODA.....	<b>74</b>
<b>Tabla N°18</b>	
Matriz FOFA-DODA.....	<b>75</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N°1</b>	
Nivel de Satisfacción de los Trabajadores.....	40
<b>Gráfico N°2</b>	
Destrezas del Trabajador.....	41
<b>Gráfico N°3</b>	
Etapas del Proceso de Selección .....	42
<b>Gráfico N°4</b>	
Procesos de Selección Aprobados.....	43
<b>Gráfico N°5</b>	
Experiencia del Cargo.....	44
<b>Gráfico N°6</b>	
Empleados Promovidos por Buen Desempeño.....	45
<b>Gráfico N°7</b>	
Funciones de los Trabajadores.....	46
<b>Gráfico N°8</b>	
Aspectos que Motivan para un Buen Desempeño.....	47
<b>Gráfico N°9</b>	
Manual de Políticas Claras.....	48
<b>Gráfico N°10</b>	
Importancia de la Implementación de un Manual de Reclutamiento.....	49

<b>Gráfico N°11</b>	
Modelo de Organización Funcional.....	62
<b>Gráfico N°12</b>	
Modelo de Organización por Productos y Servicios.....	62
<b>Gráfico N°13</b>	
Modelo de Organigrama Matricial.....	63
<b>Gráfico N°14</b>	
El Iceberg de la Cultura Organizacional.....	64
<b>Gráfico N°15</b>	
Los Diversos Estratos de la Cultura Organizacional.....	65
<b>Gráfico N°16</b>	
Niveles de Clima Organizacional.....	66
<b>Gráfico N°17</b>	
Indicadores de Eficacia Organizacional.....	68
<b>Gráfico N°18</b>	
Ubicación de la Empresa.....	71
<b>Gráfico N°19</b>	
Procesos de Reclutamiento.....	73
<b>Gráfico N°20</b>	
Cinco Fuerzas de Porter.....	76
<b>Gráfico N°21</b>	
Organigrama Funcional de la Empresa.....	86

## RESUMEN

El presente proyecto investigativo tiene como finalidad mejorar el reclutamiento del personal en la empresa Reyes Moya, ya que luego de realizar una encuesta al personal, pudimos notar que no están suficientemente capacitados para la elaboración del producto, esto se debe. A que el dueño de la empresa no cuenta con asesoramiento adecuado sobre como seleccionar sus trabajadores y por ende, el lugar, que le van a asignar a cada uno de ellos.

Para llevar a cabo nuestro proyecto hicimos una encuesta a todos los empleados y al dueño de la mencionada empresa. En el análisis que se hizo se pudo notar que el 90% del personal no está conforme con la labor que realiza, ni el área a la que fue designado, ya que la mayoría, apenas tuvo una breve entrevista con el gerente, lo que no fue suficiente para determinar el conocimiento que tenía con respecto a la labor en la que iba a desenvolverse. Esto ha generado una serie de problemas tanto con el personal como con la calidad del producto.

La propuesta que se plantea tiene que ver con la implementación de un manual de reclutamiento y selección de personal, que permita medir la capacidad y conocimientos de cada uno de los trabajadores, para de acuerdo a eso, designarlo al área en la que se desempeñen bien, y con agrado, pues este es un factor importante para elaborar productos de calidad y que favorezca el crecimiento de la empresa.

Cabe recalcar que el dueño de la empresa cuenta con los recursos económicos y el deseo de poner en práctica lo que le hemos planteado, estamos seguras de que se llevará a efecto toda nuestra planificación.

Una empresa de éxito, es aquella, que cuenta con los recursos necesarios, la capacitación adecuada, el personal idóneo y de mucho talento. He aquí la oportunidad de mejorar esta empresa con un proyecto que si se lo lleva a efecto tendrá buenos resultados.

## ABSTRACT

The present investigation project has like purpose improved the recruitment of the personal in the company Reyes Moya, since afterwards to realize a survey to the personal, could notice that they are not sufficiently qualified for the preparation of the product, this has to. To that the owner of the company does not have suitable advice on as select his workers and therefore, the place, that go him to assign to each one of them.

To elaborate our project did a survey to all the employees and to the owner of the mentioned company. In the analysis that did could notice that 90% of the personnel is not satisfied with the work that them realizes, neither the area to which was designated, since the majority, hardly it had a brief interview with the manager, what was not sufficient to determine the knowledge that had regarding the work in which it went to manage. This has generated a series of problems so much with the personal as with the quality of the product.

The proposal that poses has to see with the implementation of a manual of recruitment and selection of personal, that allow to measure the capacity and knowledge of each one of the workers, for of agreement to this, designate it to the area in which they exert well, and with like, as this is an important factor to elaborate products of quality and that be favorable the growth of the company.

It fits to stand out that the owner of the company has the economic resources and the wish to put in practical what have posed him, are safe that it will carry to effect all our planning.

A company of success, is that, that has the necessary resources, the suitable qualification, the ideal personal and of a lot of talent. Lo and behold the opportunity to improve this company with a project that if it carries it to him to effect will have good results.

## INTRODUCCION

La empresa Plásticos Reyes Moya se fundó en el cantón Durán en el año 2000, su propietario el Sr. Edgar Reyes crea esta empresa después de hacer un estudio de mercadeo y observar la gran demanda que existe en el país por el consumo de plástico, ya que éste se ha convertido en un producto indispensable debido a la cantidad de productos que se pueden elaborar con él.

La fábrica está ubicada en la Ciudadela el Recreo y brinda oportunidad de trabajo a 50 personas del sector los cuales se desempeñan en turnos rotativos, su propietario el Sr. Edgar Reyes es quien dirige al personal en la elaboración del producto.

Para la elaboración de las fundas se compra polietileno, pigmentos, insecticidas, cada uno de estos productos son utilizados según las necesidades que requieren los compradores.

Existen variedades de productos que son distribuidos tanto en el sector agrícola como para el industrial. Dentro del sector agrícola se distribuyen insumos indispensables para las bananeras tales como corbatines, pañuelos y daipas para el banano. Para el sector industrial se elaboran fundas para laboratorio, para desechos médicos, almacenamientos de productos y demás. La empresa en la actualidad cuenta con varios clientes que tienen demanda en sus productos, lo cual es favorable debido al trabajo que genera.

Actualmente pude encontrar muchos problemas que deberían ser resueltos con brevedad ya que si no se lo hace, empezaría a generar grandes pérdidas. Existe poco interés por parte del propietario, empezando por el personal contratado que son personas que no tienen mucho conocimiento sobre la elaboración de los plásticos, es el dueño quien capacita a los trabajadores, pero, no es suficiente como para obtener de ellos un buen rendimiento; esto trae retrasos a la producción, además no hay departamento de recursos humanos, ni de ventas, esto es un indicador de la poca o casi nada administración de la empresa. Esto me llevo a tomar la decisión de realizar un estudio en los procesos de reclutamiento y selección de personal con los que cuenta actualmente la empresa, buscando así implementar

manuales de procesos que se preocupen por sacar adelante la empresa y busquen la forma de incrementar las ganancias.

Para empezar se debería dar una buena capacitación al personal, mejorar y organizar las áreas de las oficinas, incrementar las ventas contratando personal capacitado para ese trabajo, es importante también que exista un departamento que sea manejado por un profesional que seleccione bien al personal después de hacerle una entrevista en la que se pueda conocer un poco sobre el individuo contratado.

En la actualidad el plástico está siendo reemplazado por materiales que no contaminen el ambiente como son las fundas biodegradables, estos productos que han salido al mercado son elaborados de igual forma en las empresas, por lo tanto se debería seguir mejorando la fábrica Reyes Moya pues es una empresa que si sigue con las recomendaciones que le planteo en mi tesis se convertirá en una de las mejores del país.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. Problematicación**

Plásticos Reyes Moya C.A. inicio sus actividades en el año 2000, es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de fundas plásticas. La compañía se caracteriza por vender sus productos al Sector Agrícola e Industrial, entre los cuales se ofrece: Fundas, Corbatines, Pañuelos, Daipas para Banano, Funda Quintaleras, Fundas para Vivero, Fundas para Laboratorio, Fundas para Desechos Médicos, Fundas de Almacenamiento de Productos y Desperdicios, entre otros.

El Sector al que pertenece la empresa es en la actualidad muy explotado, por lo cual, existe una gran demanda de los consumidores; factor importante para el incremento de la rentabilidad de la empresa a través de sus ventas generado por el alto índice de producción que realizan los empleados. Sin embargo, desde sus inicios hasta la actualidad la compañía no cuenta con una estructura administrativa bien definida debido a la falta de interés del propietario, lo cual no permite que las utilidades se incrementen.

La inadecuada ejecución de las funciones del talento humano en la empresa es causada por la carencia de un manual de reclutamiento y selección de personal, esto provoca la contratación de personal no idóneo para desempeñar las funciones adecuadas del puesto.

La falta de un proceso de reclutamiento y selección de personal, provoca la contratación inadecuada del mismo generando un bajo rendimiento en sus campos de trabajo debido a la no verificación de las habilidades y potencialidades del empleado.

Por la necesidad de cubrir un campo de trabajo con rapidez, el responsable de talento humano no identifica con claridad las necesidades de la empresa, induciendo a que la nueva contratación incumpla con los objetivos planteados dentro de la empresa y que su trabajo no sea desempeñado de la mejor manera; generando a su vez un bajo rendimiento laboral y el desperdicio de tiempo y de recursos en los procesos organizacionales.

La falta de técnicas de selección limita al personal avanzar en su crecimiento profesional generando en ellos poca colaboración debido a la carencia de conocimientos para desenvolverse en sus puestos de trabajo, lo que provoca bajos niveles de producción debido al poco rendimiento laboral de sus trabajadores por no cumplir con las expectativas que se requiere para las diferentes funciones dentro de la empresa.

### **Pronóstico**

Al no tener un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal debido a la carencia de técnicas de selección e inexistencia de manuales para los procesos de reclutamiento, esto, provocaría un nivel bajo de rentabilidad debido a la poca producción que generaría las nuevas contrataciones.

### **Control del pronóstico**

Frente a los diversos problemas encontrados en la compañía es necesario elaborar controles y estandarizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, aplicando técnicas que permitan mejorar el rendimiento laboral con la finalidad de que los trabajadores cumplan con los perfiles adecuados para cada puesto y esto se refleje en el incremento de la rentabilidad de la compañía.

### **1.1.2. Delimitación del Problema.**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Durán

**Campo:** Administración

**Área:** Talento Humano

**Aspecto:** Reclutamiento y Selección de Personal

**Espacio:** Compañía Plásticos Reyes Moya

**Tiempo:** Periodo Actual.

### **1.1.3 Formulación del Problema**

¿Cómo afecta el inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal en el rendimiento laboral y financiero de la compañía Plásticos Reyes Moya C.A.?

### **1.1.4 Sistematización del Problema**

1. ¿Cuáles son las consecuencias de contratar talento humano no capacitado en una empresa?
2. ¿Cómo afecta la no aplicación de políticas de selección al momento de escoger un postulante?
3. ¿Cómo influye la falta de capacitación de los nuevos empleados contratados en el rendimiento laboral?
4. ¿De qué manera influye la inexistencia de una manual de procesos de reclutamiento y selección de personal dentro de la compañía?

### **1.1.5 Determinación del tema**

“Estudio del proceso de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de buscar mejoras en el rendimiento laboral y financiero de Papelera Nacional S.A”.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

Determinar la incidencia del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en el rendimiento laboral y financiero de la empresa.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Analizar las consecuencias de contratar talento humano no capacitado en la empresa.
- Determinar la afectación de la no aplicación de técnicas de selección al momento de escoger un postulante.
- Establecer como incide la falta de capacitación de la nueva contratación en el rendimiento laboral.
- Examinar cómo influye la inexistencia de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal dentro de la compañía.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad las empresas simplemente piensan en contratar personal por compromiso, por las recomendaciones que tengan las personas o por simple parentesco; esto provoca que el talento humano no tenga un proceso de reclutamiento y selección de personal.

La selección y reclutamiento de personal se realiza con el fin de beneficiar a las empresas y postulantes, ofreciendo de esta manera mejoramiento en los procesos de selección de los candidatos y escogiendo al candidato idóneo que pueda desenvolverse eficientemente en sus cargos dentro de la compañía.

Es de gran utilidad que la empresa cuente con un manual de reclutamiento y selección de personal, que describa los procesos que se llevan a cabo para escoger al candidato adecuado que cumpla con el perfil y expectativas que requiere la

organización. Si el proceso es realizado correctamente, se contará con personas idóneas que formarán parte del equipo de trabajo y favorecerá el buen desempeño de sus labores.

Partiendo de este concepto se puede afirmar que la compañía no cuenta con un manual de procesos de reclutamiento y que la selección de personal se realiza de manera rápida y no tomando en cuenta las técnicas necesarias que permitan dar con el candidato adecuado.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación pretende identificar como se realiza el proceso de reclutamiento y selección, y a su vez conocer si el talento humano está ocupando el puesto ideal para desempeñar correctamente sus funciones y cómo influye esto en el desempeño laboral en la empresa.

La presente investigación es factible de llevarse a cabo para su desarrollo, se cuenta con el apoyo de la empresa y de los empleados quienes están dispuestos a dar la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados en el proyecto, además, se posee los recursos necesarios como son los técnicos (entrevistas, encuestas) y humanos (personal que labora en la empresa) para su ejecución.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. MARCO TEORICO**

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

El término Talento Humano proviene del latín “talentum” que denomina una moneda antigua de los griegos, significa aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia.<sup>1</sup>

Desde la aparición del Homo Sapiens se tenía nociones de manada y expresiones básicas de trabajo en equipo, no es fácil precisar en qué momento de la historia se comenzaron a crear sociedades con tecnología y conocimientos necesarios para dejar huellas en la historia; lo que sí es claro es que cerca del 2750 A.C los sumerios comenzaron a dejar códigos en lenguaje cuneiforme. Llegó entonces la esclavitud o el trabajo de uno para complacer a los dioses, desde allí se vislumbró que se utilizaba el talento humano para beneficio de la empresa. No era un problema ni se requería de formación para saber que se necesitaba personas para trabajar. También se vio que se necesitaba una gran inversión para mantener a la gente doblegada y por eso crearon represiones, obligaciones religiosas e impuestos.

En la Revolución Francesa se comenzó hablar de los derechos y oportunidades, pero eso no era ya un concepto nuevo porque ya se venía hablando de eso; los griegos ya hablaban del pueblo en el poder, trato justo y valoración por méritos. Lo que si se entendió con rapidez es la necesidad de la motivación por intercambio.

---

<sup>1</sup><http://historiadeltalentohumano.blogspot.com/>

En la historia se dieron altos y bajos en este sentido, la edad media se caracterizó por el desprecio y la servidumbre, el hombre era el protagonista. Llegó la era industrial, las prioridades eran otras, la empresa como medio de enriquecimiento y poder, las guerras quedaron a un lado. Se intercambia trabajo por manutención y una vida digna.

No basta sólo con echar una mirada al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión retrospectiva para tratar de explicar cómo ha sido el génesis y la evolución del pensamiento administrativo que llevó a las personas de simples piezas sin valor a convertirse en el verdadero sentido de toda organización.

Se fue entendiendo poco a poco que el hombre necesitaba ciertas condiciones para el trabajo y fue así como surgieron las Relaciones Industriales: las personas por un lado y la empresa por otro; comenzó a darse importancia a las personas.<sup>2</sup>

En los últimos cincuenta años se ha evolucionado todos estos conceptos; las personas no eran importantes, luego pasaron hacer un recurso y actualmente como un talento digno de ser gerenciado, gestionado y no administrado y se entiende que: Si la gente prospera, la empresa también lo hace.

No fue sencillo entender que la gente es la empresa. De hecho aún hay organizaciones cuya visión está a años luz de esa contundente premisa, y todavía se vislumbran en los albores de lo que ha sido todo este inmenso camino andado y desandado por las mentes más revolucionarias que ha producido el ejercicio de la administración del talento humano.

En la actualidad para la empresa el Talento Humano es muy importante ya que este involucra la calidad, el grado de formación y de productividad que generan las personas inmersas en este proceso de la empresa. El principal objetivo que se busca ahora en los empleados es desarrollar al máximo su potencial intelectual, por tal motivo la gestión del talento humano se enfoca en como mejorará la calidad y eficiencia de los trabajadores. Esto solo se logra formando personal competitivo y

---

<sup>2</sup><http://historiadeltalentohumano.blogspot.com/>

con un alto grado de compromiso, y van de acuerdo a si se está preparado o no para asumir estos retos que pueden representar oportunidades o amenazas para la empresa, clave fundamental para el éxito de la empresa.

En la actualidad la tecnología es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y capacidad de innovación que tenga el personal que labora en la organización.

Los gerentes, directivos o administradores deben basarse para la toma de decisiones en el trabajo que realizan sus trabajadores y así saber elegir el curso que más le convenga a la empresa.

### **2.1.2. Antecedentes referenciales**

Mery Vanessa López Espinoza estudiante de la Universidad Técnica de Ambato realizó un estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza sucursal Ambato. Y manifiesta que “la falta de un proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la cooperativa provoca la contratación de personal no capacitado para el puesto, induciendo a un bajo rendimiento laboral y al retraso de los objetivos planteados por la organización”. Por lo que propone la implementación de un manual de reclutamiento y selección de talento humano, capaz de permitir la selección de personal idóneo y competitivo para ocupar el puesto vacante.

María José Tobar Tovar estudiante de la Universidad Técnica de Ambato mediante su investigación en la Empresa Eléctrica de Cotopaxi manifiesta que “el clima laboral en las empresas públicas en la provincia de Cotopaxi se ven afectadas por la falta de un manual de reclutamiento y selección de personal, por las cuales la organización ha tenido que enfrentarse a una serie de problemas ya que esto afecta al desarrollo organizacional de la empresa”. Esto implica a su vez un mal desempeño en el servicio al cliente debido a que el personal no se siente a gusto desempeñando sus funciones y por consiguiente existe una molestia por parte del usuario al no tener el trato y servicio que ellos desean.

Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos “El Capital Humano en las Organizaciones”, Octava Edición expresa que: “La administración de talento humano es un área considerablemente sensible al pensamiento que domina en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes”.

En una época llena de incertidumbres, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda índole, en la que se acentúa la inflación, la recesión y el desempleo, la administración de recursos organizacionales se hace cada vez más compleja y desafiante. Especialmente en el ARH donde la reducción de gastos parece ser más fácil y de efectos más inmediatos y visibles desde el punto de vista estrictamente financiero; a muchos administradores les resulta fácil lograr una reducción de costos por medio de implacables recortes de nóminas o de los beneficios otorgados a los empleados.

Sin embargo, la ARH tiene grandes cambios e innovaciones. Especialmente, en este tercer milenio, debido a la creciente globalización de las empresas y la gradual exposición a la fuerte competencia mundial; actualmente cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad. En este contexto las personas ya no son un problema para las organizaciones sino la solución de sus problemas. Las personas ya no son un desafío sino una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben manejarlas. Las personas ya no son el recurso organizacional más importante sino el socio principal del negocio, el que le da dinamismo, vigor e inteligencia.

Para concluir se afirma que el Área de Recursos Humanos, es el área que más cambios experimenta y en la cual existe bastante capital intelectual por elegir y debe ser mediante un correcto proceso aplicando técnicas que permitan seleccionar al personal efectivo que cumpla con los requerimientos del puesto. Por ello a través de estas investigaciones citadas, nuestro estudio propone una Elaboración de un

Manual de Procesos de Reclutamiento para la empresa Plásticos Reyes Moya con el fin de optimizar el capital intelectual que posee ofreciéndoles capacitaciones y desarrollando en ellos la creatividad y competitividad en sus funciones, a través de funciones a seguir para un buen desempeño laboral y por ende lograr el desarrollo competitivo en sus obligaciones e incrementar la rentabilidad de la empresa.

### **2.1.3. Fundamentación**

#### **Fundamentación Filosófica**

Según la administración del personal, esta se ve afectada por las suposiciones básicas que se haga sobre las personas. Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que en la teoría X “El ser humano tiene un rechazo innato hacia el trabajo y lo evadirá si es que puede, debido a esta característica humana la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas.” Por otro lado las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la teoría Y “El control externo y la intimidación de sanciones no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización y por lo cual los empleados estarán más motivados a satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización”.<sup>3</sup>

En su lugar Likert propone el sistema de una organización basada en la teoría Y “La administración tiene autoritaria confianza en los subordinados y los niveles más bajos tienen una participación importante en la toma de decisiones, por lo cual los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones”.

#### **Fundamentación Teórica**

Según la **Teoría de Maslow** se afirma que “cada ser humano es un mundo y se busca satisfacer sus necesidades, desde la más básica hasta la más superior. Por

---

<sup>3</sup><http://www.recursos-humanos.es/motivacion/teoria-x-teoria-y-mcgregor/>

ello cita entre sus necesidades a las necesidades fisiológicas que son las que buscan su supervivencia; necesidades de seguridad que buscan la estabilidad y protección; necesidades sociales que se relacionan con la compañía del ser humano, el aspecto afectivo y su participación social; necesidades de reconocimiento que implica sentir el aprecio de los demás y destacarse dentro de un grupo; necesidades de Autosuperación en la cual el individuo quiere superarse, trascender, dejar huellas y desarrollar al máximo su talento”.<sup>4</sup>

Taylor afirma cuatro principios básicos que son: “Estudio Científico del Trabajo que dará la creación a una oficina o servicio de métodos de trabajo y se establecerá la cantidad de trabajo que debe realizar un obrero; Selección Científica y Entrenamiento que trata de aptitudes que posee cada trabajador y que pueden resultar excelentes para un puesto de trabajo; Unión del Estudio Científico y la Selección que implica que la organización cambie su metodología para que los obreros apliquen sus conocimientos; Cooperación entre Dirigentes y Obreros donde se menciona el trabajo y su responsabilidad de manera equitativa”.

### **Fundamentación Psicológica**

Existe un gran desarrollo en lo que respecta a la administración del talento humano en las organizaciones, mantener el equilibrio entre la empresa y su capital intelectual resulta complejo; pero el éxito está en mantener satisfechos a los empleados para que logren su compromiso con la empresa.

Con la buena administración del talento humano en la actualidad, se busca obtener el logro de los objetivos de la empresa formando un ambiente laboral favorable para la realización de sus actividades e inculcando en los empleados el desarrollo cognitivo, factor importante que ayuda a contribuir a resultados efectivos a través de la motivación, concentración, actitud, organización y comprensión.

---

<sup>4</sup><http://www.negocios1000.com/2012/06/teoria-de-maslow-en-recursos-humanos.html>

No hay que olvidarse que las personas son el capital intangible de la empresa y por lo cual son importantes ya que se encargan de producir bienes y servicios y de establecer objetivos y estrategias para la empresa, por lo cual, se concluye que una empresa sin trabajadores no funciona.

Por lo mencionado anteriormente es necesario que los administradores de las empresas tengan en cuenta la importancia del personal en el cumplimiento de sus objetivos, a través, de ideas creativas y competitividad en sus funciones.

Las empresas deben mantener un pensamiento sistemático, es decir integrador, involucrar todo su entorno para desarrollarse y progresar en un mundo cambiante que vivimos actualmente; logrando así una Organización Inteligente.<sup>5</sup>

### **Fundamentación Social**

Estamos en un mundo globalizado donde las empresas han tenido que aplicar nuevas técnicas organizacionales para el logro de sus objetivos, diseñar modelos de gestión para tener talento humano calificado que les permita fortalecer las habilidades que estos posean. Estos nuevos modelos implican capacitaciones continuas para que el personal este actualizado, generar en ellos el sentido de responsabilidad, incrementar la creatividad, motivarlos e incentivarlos; generando así un sentido de compromiso en la consecución de los objetivos de la organización.

En la actualidad se requiere trabajar con el personal inmerso en la organización y trabajar en ellos sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generándoles un valor agregado que lleve a una empresa hacia la productividad y competitividad en el mercado en el que se desenvuelve.

---

<sup>5</sup><http://las-habilidades-gerenciales.blogspot.com/2012/02/la-administracion-del-talento-humano.html>

## 2.2. MARCO LEGAL

### DE LA CONSTITUCION DEL ECUADOR

#### Sección tercera: formas de trabajo y su remuneración

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

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

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.<sup>6</sup>
6. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
7. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.

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

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona

---

<sup>6</sup>[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

**Art. 328.-** La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.<sup>7</sup>

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidadas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

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

---

<sup>7</sup>[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

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

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

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

**Art. 330.-** Se garantizará la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad. El Estado y los empleadores implementarán servicios sociales y de ayuda especial para facilitar su actividad. Se prohíbe disminuir la remuneración del trabajador con discapacidad por cualquier circunstancia relativa a su condición.<sup>8</sup>

**Art. 331.-** El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

---

<sup>8</sup>[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

**Art. 332.-** El Estado garantizará el respeto a los derechos reproductivos de las personas trabajadoras, lo que incluye la eliminación de riesgos laborales que afecten la salud reproductiva, el acceso y estabilidad en el empleo sin limitaciones por embarazo o número de hijas e hijos, derechos de maternidad, lactancia, y el derecho a licencia por paternidad.

Se prohíbe el despido de la mujer trabajadora asociado a su condición de gestación y maternidad, así como la discriminación vinculada con los roles reproductivos.<sup>9</sup>

## **Del código del trabajo**

### **Título preliminar**

#### **Disposiciones fundamentales**

**Art. 3.- Libertad de Trabajo y Contratación.-** El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.<sup>10</sup>

## **Título II**

### **Del contrato individual del trabajo**

#### **Capítulo I**

##### **De su naturaleza y especies**

**Art. 8.- Contrato Individual.-** Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

---

<sup>9</sup>[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

<sup>10</sup>[www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/](http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/)

**Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.-** Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- Los de servicio doméstico;
- Los de aprendizaje;
- Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- Los contratos a prueba;
- Los que se pacten por horas; y,
- Los demás que determine la ley.

## **Capítulo II**

### **De la capacidad para contratar**

**Art. 35.- Quienes pueden contratar.-** Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la ley reconoce con capacidad civil para obligarse.

**Art. 36.- Representantes de los empleadores.-** Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común. El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>[www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/](http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/)

## 2.3. MARCO CONCEPTUAL

**Organización.-** Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.

**Cultura Organizacional.-** Cultura Organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

**Clima Laboral.-** Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

**Efectividad.-** Es la generación de resultados integrando eficiencia y eficacia. La efectividad engloba a las dos anteriores. Es decir, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos.<sup>12</sup>

**Eficacia.-** Contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de objetivos globales. Lo principal consiste en definir un objetivo previamente. La eficacia se basa en lo que se llama “Operacionalización”: todo aquello que es tangible y que nos sirve para cumplir el objetivo que se ha planificado. Estrategias de marketing,

---

<sup>12</sup><http://socialmediaempresario.com/eficacia-eficiencia-efectividad-socialmedia/>

planeamiento, establecimiento de métricas, estadísticas...pero sobre todo, buenas ideas, creatividad e innovación.

**Eficiencia.-** Capacidad de producir al máximo resultados optimizando recursos. Consiste en utilizar los recursos adecuadamente, lo que implica que sepamos de antemano cuáles son nuestros costos, con el fin de no derrochar, pero tampoco ahorrarlos si son necesarios. Recordemos que los recursos no son sólo materiales, sino que también pueden ser intelectuales, es decir, “humanos”. Elegir un staff adecuado, capacitado, o personas que agreguen valor a lo que hacemos, es un forma de ayudar a nuestro negocio a que se acerque lo más posible a los parámetros más deseables.

**Manual de Políticas.-** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de objetivos. Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

### **Objetivo del Manual de Políticas**

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

## **Importancia de Manual de Políticas**

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo. También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

## **Ventajas de los Manuales de Políticas**

1. Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y establezcan las acciones que se tomarán bajo numerosas situaciones.
2. Se proporciona una perspectiva general de acción para muchos asuntos, y solamente los contenidos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
3. Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
4. Las políticas escritas ayudan a certificar un trato equitativo para todos los empleados.
5. Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
6. El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.

## **Tipos de Manuales de Políticas**

- **Manuales Generales de Políticas**

Abarcan todo el organismo social, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales como tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

- **Manuales Específicos de Políticas**

Se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular.

- **Contenido del Manual de Políticas**

Un manual no debe contener más que los apartados estrictamente necesarios para alcanzar los objetivos del manual previstos y mantener los controles indispensables.

- 1. Índice**

- Objetivos del Manual
- Alcance
- Como usar el manual
- Revisiones y recomendaciones

- 2. Introducción**

- 3. Organigrama**

- 4. Declaraciones de Políticas**

## **Desarrollo de políticas**

Para llevar a cabo la declaración de políticas se sugiere el siguiente método:

1. Formular una lista de políticas, por función operacional (Finanzas, personal, auditoría interna, etc.), aplicable al organismo social que se trate.
2. Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:
  - Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.
  - Precisar los límites a que llegarán las políticas.

- Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.
- Presentar un borrador de las políticas y discutirlos con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
- Aprobación de las políticas por la dirección superior.
- Integrar las políticas al manual conforme éstas vayan siendo aprobadas.

**Procedimiento.-** Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

**Procesos.-** De la definición de proceso hemos de destacar “relacionadas o que interactúan”, es decir, secuencia de tareas conectadas de forma sistemática, y “resultados”, es decir, producto/servicio con valor para el cliente del proceso, temática ya tratada en el artículo referente a “Los beneficios de la gestión por procesos”.

### **Diferencia entre proceso y procedimiento**

Al analizar las definiciones de proceso y procedimiento se encuentran algunas similitudes y muchos autores utilizan indistintamente dichos términos, cuando se trata de manuales que orienten la ejecución del trabajo, es más generalizado el uso de procedimientos, por razones de orden jurídico, confirmado por la Constitución y las Leyes. En este instructivo para tener didácticos los términos "proceso y procedimiento" se emplea en forma análoga, especialmente porque se está describiendo el trabajo de una persona responsable y de allí se origina la descripción del Manual de Funciones.

**Manual de Procedimientos.-** Expresión Analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la organización. El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas

operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. Requiere identificar y señalar quién?, cuándo?, cómo?, donde?, para qué?, por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

### **Objetivos, políticas y componentes del manual de procedimientos.**

- ✓ El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización. Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida. Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- ✓ Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documento contable y diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- ✓ La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- ✓ La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- ✓ La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

- ✓ Elementos esenciales para practicar auditorías, interventorías y en general evaluaciones internas e independientes o externas.

**Manuales de Funciones.-** Consiste en la definición de la estructura organizativa de la empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa. Determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo. Documento que contiene en forma ordenada y sistemática información de las políticas y procedimientos que se consideran necesarios para la mejor ejecución de la organización. **(Duhalt Kraus, 1997)**

La elaboración de un manual de funciones consta de 7 fases:

- Visita a la empresa y entrevista con los responsables para y obtención de información sobre:
  1. Organización de la empresa.
  2. Objetivo estratégico de la empresa.
  3. Características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.
- Análisis del estado de la organización de la empresa.
- Documentación y racionalización del estado actual de la organización.
- Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones.
- Contrastar el contenido del anteproyecto de manual con el personal de la empresa.
- Modificación, correcciones y/o ampliaciones del anteproyecto si las hubiera.
- Presentación del manual de funciones a la empresa.

**Organigramas.-** Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender. Para analizar y comprender un diagrama de estas características es importante entender que los cuadros representan cada

uno de los puestos de la estructura organizacional, y las líneas, la cadena de autoridad y la comunicación que los une.

**Reclutamiento de Personal.**-Chiavenato indica que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

### **Fuentes de Reclutamiento**

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado de recursos humanos, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidad de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la Administración de Recursos Humanos puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento.
- Disminuir el tiempo de proceso de reclutamiento.
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

## **El Proceso de Reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Es decir, la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de la decisión de línea, que se oficializa mediante una solicitud de empleado o solicitud de personal. Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable de la dependencia emisora deba llenar en el documento. Cuando la recibe la dependencia de reclutamiento, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

## **Medios de Reclutamiento**

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la Empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna Empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (que estén buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras Empresas, y su

consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia Empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos

**Sistema de Administración.-** Es un todo organizado y complejo, implica partes relacionadas entre sí que forman un todo unitario. **(Johnson Kast)**

**Sistema de Organización.-** Abarca la optimización mediante la dirección técnica, la organización de personal y otros recursos, relacionando a la empresa con su medio ambiente.

## **2.4. HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1. Hipótesis General**

El inadecuado reclutamiento y selección de personal incide en el rendimiento laboral y financiero de la compañía Plásticos Reyes Moya C.A.

### **2.4.2. Hipótesis Particulares**

1. La contratación de talento humano no capacitado en la empresa influye en el desempeño incorrecto de las funciones.
2. La falta de técnicas de selección incide al momento de escoger un postulante.
3. La falta de experiencia del postulante se muestra dentro de la empresa como incompetente.
4. La inexistencia de una manual de procesos de reclutamiento y selección de personal dentro de la compañía influye en el buen desempeño de las funciones

### **2.4.3. Declaración de variables**

## **Hipótesis general**

- **Variables independientes**

Inadecuado Reclutamiento y Selección de Personal.

- **Variables dependientes**

Rendimiento Laboral y Financiero.

## **Hipótesis particulares**

- **Variables independientes**

Contratación

- **Variables dependientes**

Desempeño de funciones.

- **Variables independientes**

Técnicas de selección

- **Variables dependientes**

Postulante.

- **Variables independientes**

Experiencia

- **Variables dependientes**

Personal incompetente

- **Variables independientes**

Manual de procesos de reclutamiento y selección de personal

- **Variables dependientes**

Buen desempeño de las funciones

#### 2.4.4. Operacionalización de las variables

Tabla N° 1: Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICION	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION
INADECUADO RECLUTAMIENTO	MALA SELECCIÓN DEL PERSONAL	RECURSOS	ENCUESTAS
		INEXPERIENCIA	ENTREVISTAS
RENDIMIENTO LABORAL	DESEMPEÑO DEL PERSONAL	RENDIMIENTO	EVALUACIONES
		CAPACITACION	ENCUESTAS

VARIABLES	DEFINICION	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION
CONTRATACION PERSONAL	COMIENZO DE SU ACTIVIDAD	COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL	ENCUESTAS
		SELECCIÓN CORRECTA	ENTREVISTAS
DESEMPEÑO FUNCIONES	CONDUCTAS DEL TRABAJADOR	RENDIMIENTO	ENTREVISTAS
		EFFECTIVIDAD	ENCUESTAS

VARIABLES	DEFINICION	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION
TECNICAS DE SELECCIÓN	PROCESOS DE UNA ETAPA	PROCESOS	ENCUESTAS
		ANALISIS PUESTOS	ENTREVISTAS
POSTULANTES	ASPIRANTE A UN CARGO	TECNICAS	ENTREVISTAS
		SELECCIÓN ADECUADA	ENCUESTAS

VARIABLES	DEFINICION	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION
CAPACITACION	CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS	CURSOS ADQUIRIDOS	EVALUACIONES
		ANALISIS PUESTOS	ENTREVISTAS
INCOMPETENTE	FALTA DE APTITUDES Y CAPACITACION	TECNICAS	ENTREVISTAS
		RENDIMIENTO	ENCUESTAS

VARIABLES	DEFINICION	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION
MANUALES PROCESOS	ACTIVIDADES A SEGUIR CRONOLOGICAMENTE	NECESIDADES	EVALUACIONES
		ANALISIS PUESTOS	ENTREVISTAS
BUEN DESEMPEÑO PERSONAL	REALIZA SUS FUNCIONES CORRECTAMENTE	EFFECTIVIDAD	ENTREVISTAS
		RENDIMIENTO	ENCUESTAS

Fuente:Elaborado por Fátima Naranjo & Tatiana Amador

**Tabla N° 2: Matriz auxiliar para el diseño del proyecto de investigación**

<b>MATRIZ</b>				
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>
¿Cómo afecta el inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal en el rendimiento laboral y financiero de la compañía Plásticos Reyes Moya C.A.?	Determinar la incidencia del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en el rendimiento laboral y financiero de la empresa.	Al existir un inadecuado reclutamiento y selección de personal, entonces no se obtendrá una gestión eficaz y eficiente del trabajador.	INADECUADO RECLUTAMIENTO	GESTION INEFICAZ E INEFICIENTE
<b>SISTEMATIZACION</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS PARTICULAR</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>
¿Cuáles son las consecuencias por lo que se contrata talento humano no capacitado?	Analizar las consecuencias de contratar talento humano no capacitado en la empresa.	Si se contrata talento humano poco capacitado, entonces el empleado no se desempeñará correctamente en sus funciones.	TALENTO HUMANO POCO CAPACITADO	DESEMPEÑO INCORRECTO FUNCIONES
¿Cómo afecta la falta de técnicas de selección al momento de escoger un postulante?	Determinar la afectación de la no aplicación de técnicas de selección al momento de escoger un postulante.	Al no establecerse técnicas de selección específicas, entonces no se escogerá el candidato idóneo.	TECNICAS DE SELECCIÓN NO ESTABLECIDAS	CANDIDATO NO IDONEO
¿Cómo influirá la falta de capacitación del postulante en el rendimiento laboral?	Establecer como incide la falta de capacitación de la nueva contratación en el rendimiento laboral.	Si el postulante a un cargo específico no se encuentra capacitado, entonces contribuirá poco al desarrollo de la empresa.	FALTA EXPERIENCIA EMPLEADO	PERSONAL INCOMPETENTE
¿De qué manera influirá la inexistencia de un manual de reclutamiento y selección de personal?	Examinar cómo influye la inexistencia de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal dentro de la compañía.	Si no existe un manual de políticas establecidas, entonces no se elige al empleado acorde al perfil solicitado.	BAJO RENDIMIENTO LABORAL	POCO DESARROLLO PRODUCTIVO
		Considera usted que contribuirá a la empresa la elaboración de un manual de procesos para seleccionar el candidato idóneo para el mejoramiento y desarrollo de la empresa.	ELABORACION DE MANUALES DE PROCESO DE SELECCIÓN	CANDIDATO IDONEO AL PERFIL
<b>JUSTIFICACIÓN</b>				
<p>En la actualidad las empresas simplemente piensan en contratar personal por compromiso, por las recomendaciones que tengan las personas o por simple parentesco; esto provoca que el talento humano no tenga un proceso de reclutamiento y selección de personal. Es de gran utilidad que la empresa cuente con un manual de reclutamiento y selección de personal, que describa los procesos que se llevan a cabo para escoger al candidato adecuado que cumpla con el perfil y expectativas que requiere la organización. Si el proceso es realizado correctamente, se contará con personas idóneas que formarán parte del equipo de trabajo y favorecerá el buen desempeño de sus labores. La presente investigación es factible de llevarse a cabo para su desarrollo, se cuenta con el apoyo de la empresa y de los empleados quienes están dispuestos a dar la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados en el proyecto, además, se posee los recursos necesarios como son los técnicos (entrevistas, encuestas) y humanos (personal que labora en la empresa) para su ejecución.</p>				

Fuente: Elaborado por Fátima Naranjo & Tatiana Amador

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

En todo trabajo de investigación como el presente es importante detallar la metodología a utilizar, ya que eso permitirá un mejor desarrollo del estudio. Se debe tener claro el método de investigación a utilizar, las técnicas a aplicar y los procedimientos a realizar para reunir toda la información necesaria. A continuación describiremos los métodos a utilizar en esta investigación:

**Método Descriptivo:** Se utilizara este método porque nos permite describir y evaluar en forma detallada los procesos que se realizan en la empresa al momento de escoger un candidato que sea idóneo para cubrir cargos en la misma, identificando a la vez las falencias que poseen en el proceso de selección.

**Investigación de Campo:** Utilizaremos este método porque nos permitirá recolectar información necesaria tomada directamente desde la empresa, para que los resultados sean verídicos. En este método utilizaremos técnicas de investigación como son las encuestas y entrevistas, que se realizaran a través de una muestra seleccionada y que se enfocaran en el desempeño laboral y los procesos que se realizan para escoger un empleado.

## **3.2. LA POBLACION Y LA MUESTRA**

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

La población a investigar será el talento humano que labora en la compañía Plásticos Reyes Moya C.A del cantón Durán. Esta empresa se conforma del personal administrativo y operativo a los cuales se les va a tomar la muestra con el fin de conocer la satisfacción que tienen respecto a sus funciones y los procesos que realizaron al momento de ingresar a la empresa.

### **3.2.2. Delimitación de la Población**

La población de la cual vamos a recopilar la información será de los empleados de la compañía Plásticos Reyes Moya C.A. que está ubicada en el Cantón Durán.

### **3.2.3. Tipo de Muestra**

El tipo de muestra que se aplicará para realizar este estudio es Probabilística porque seleccionaremos a una determinada población de la empresa y en la cual cada uno de ellos tiene la posibilidad de participar y a su vez tienen la misma probabilidad de ser seleccionada. Este es un método que nos asegura la veracidad de la muestra obtenida y es por lo tanto una opción recomendable.

### **3.2.4. Tamaño de la Muestra**

Se asume una muestra de aproximadamente 50 trabajadores.

Para el análisis de este proyecto no se determinará una muestra, debido a que la población obtenida es pequeña y nos permite estudiar a todos los empleados según su área de trabajo y las características adquiridas.

### **3.2.5. Proceso de Selección**

En nuestra investigación utilizaremos la técnica de la encuesta que se aplicará a los empleados de la empresa Plásticos Reyes Moya C.A. en sus diferentes áreas de trabajo.

## **3.3. LOS METODOS Y LAS TECNICAS**

### **3.3.1. Métodos Teóricos**

Aplicaremos este método con el fin de procesar la información investigada, a través del análisis, síntesis y deducción de los resultados; con el fin de obtener información verídica del porque se suscita un inadecuado proceso de reclutamiento.

### **3.3.2. Métodos Empíricos**

**Analítico – Sintético.-** El método analítico es la separación de un todo en sus partes, este método se fundamenta en que para estudiar un fenómeno es necesario conocer la problemática de cada uno de sus componentes, mientras que el método sintético es la síntesis o unión de los componentes de forma sistemática con el fin de reencontrar la individualidad del problema encontrado.

En el proyecto se utilizara el método analítico para el estudio de los componentes del proceso de reclutamiento y selección de personal, necesitamos conocer la problemática existente para luego con la síntesis unir todas estas conclusiones y llegar a un resultado satisfactorio.

**Hipotético – Deductivo.-** Para realizar el método hipotético- deductivo tenemos que realizar varios varios pasos: observación del método a estudiar, crear una hipótesis para explicar dicho acontecimiento, deducir las consecuencias o circunstancias que

conlleven a esta problemática y verificar o comprobar que tan ciertas son las deducciones comparadas con la experiencia.

Este método obliga al científico a combinar las reflexiones alcanzadas con las circunstancias observadas. Ante este análisis nosotros comprobaremos nuestras hipótesis con la situación real que se está dando en la empresa Plásticos Reyes Moya C.A.

**Inductivo – Deductivo.-** Es un modo de inducir o predecir, esto significa ir más allá de lo evidente, se basa en la observación de un fenómeno para luego investigar y realizar generalidades que nos lleven a la confirmación de nuestras indagaciones.

El método inductivo – deductivo incita al ser humano a descubrir, analizar y asimilar diferentes criterios mediante el dominio de su inteligencia.

Con la aplicación de este método podremos llegar a determinar las causas y efectos que surgen de la problemática de nuestro estudio y analizaremos los criterios de los encuestados.

### **3.3.3. Técnicas e Instrumentos**

Las técnicas que utilizaremos para la recolección de la información son:

**Encuestas:** Es una técnica de adquisición de información de interés, que se lo presenta mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se conoce la opinión de la persona seleccionada en la muestra sobre un tema específico.

**Entrevistas:** Es una técnica que permite obtener datos de una persona, a través, del diálogo entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado; con el fin de obtener información que sea necesaria para satisfacer sus inquietudes.

### **3.4. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS ESTADISTICOS DE LA INFORMACION**

De acuerdo a la información obtenida a través de las técnicas aplicadas, los procedimientos que utilizaremos son los cuadros estadísticos que realizaremos en Excel; donde desarrollaremos la codificación de la información, la tabulación de los resultados obtenidos y la presentación de los resultados a través de gráficos para su mejor análisis e interpretación.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con la finalidad de lograr los objetivos planteados al inicio de la tesis, se realizó la investigación en la empresa, a través, de dos técnicas como:

- **La Encuesta.-** Que fue realizada a los trabajadores de la empresa Plásticos Reyes Moya C.A.

La encuesta fue realizada a los 50 trabajadores de la empresa, de quienes pudimos obtener la información más clara sobre los problemas que se presentan en la empresa y que afectan directamente al rendimiento laboral y financiero de la misma.

- **La Entrevista.-** Que fue dirigida al Gerente de la empresa Plásticos Reyes Moya C.A., al Subgerente de Recursos Humanos Papelera Nacional S.A. y al Gerente del Banco Pacifico y Docente de la UNEMI.

La entrevista fue realizada al gerente de la empresa de quien pudimos obtener información veraz acerca de los problemas que enfrenta la empresa; al subgerente de recursos humanos de Papelera Nacional quien nos aportó con su experiencia en la aplicación de técnicas de selección y la implementación de manuales de reclutamiento para un mejor rendimiento de sus empleados y al gerente del Banco del Pacifico quien

nos aportó con sus conocimientos y experiencia en lo que respecta al área de recursos humanos.

Finalmente se identificarán las fallas que tenga la empresa, a través, de las técnicas aplicadas conoceremos de una manera más explícita los factores que afectan las no aplicación de técnicas al momento de escoger un postulante.

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

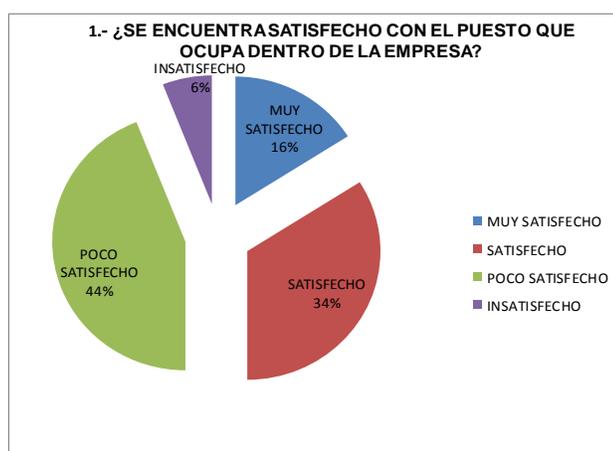
**Pregunta 1.- ¿Se encuentra satisfecho con el puesto que ocupa dentro de la empresa?**

**Tabla N° 3 Satisfacción laboral del puesto**

NIVEL DE SATISFACCION	TOTAL	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	8	16%
SATISFECHO	17	34%
POCO SATISFECHO	22	44%
INSATISFECHO	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada por Fátima Naranjo & Tatiana Amador

#### Gráfico N°1 Nivel de Satisfacción de los Trabajadores en la Empresa



**Fuente:** Encuesta realizada por Fátima Naranjo & Tatiana Amador

**Lectura interpretativa.-** El 44% de los trabajadores encuestados se encuentran poco satisfechos con el cargo que ocupan mientras que el 34% afirman sentirse satisfechos; el 16% indicaron estar muy satisfechos y el 6% se sienten insatisfechos.

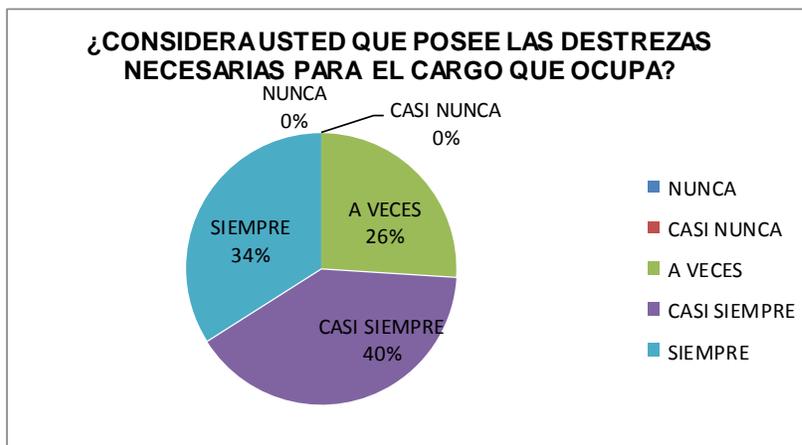
**Pregunta 2.-** ¿Considera usted que posee las destrezas necesarias para el cargo que ocupa?

**Tabla N° 4 Destrezas en el puesto asignado**

NIVEL DE SATISFACCION	TOTAL	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
A VECES	13	26%
CASI SIEMPRE	20	40%
SIEMPRE	17	34%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Gráfico N° 2 Destrezas para el Cargo Asignado.**



Fuente: Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Lectura interpretativa.-** El 40% de los encuestados dijeron que casi siempre poseen las destrezas que el cargo requiera y el 34% afirmaron que siempre; mientras que un 26% indicaron que a veces se sienten capacitados para ocupar dicho cargo.

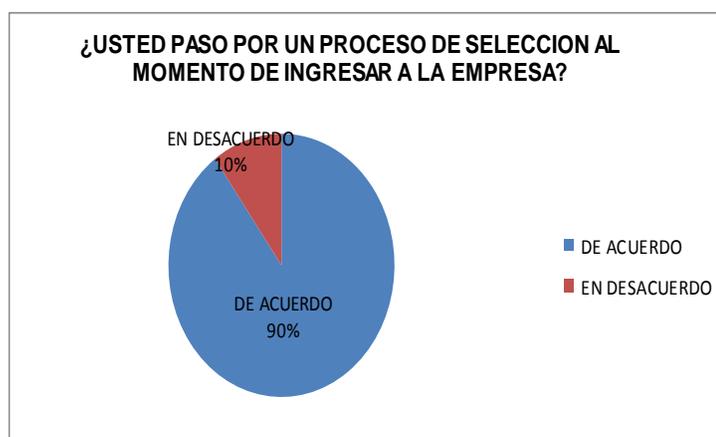
**Pregunta 3.-** ¿Usted paso por un proceso de selección de personal, al momento de ingresar a la empresa?

**Tabla N° 5 Paso por un proceso de selección**

NIVEL DE SATISFACCION	TOTAL	PORCENTAJE
DE ACUERDO	45	90%
EN DESACUERDO	5	10%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Gráfico N° 3 Etapas del Proceso de Selección para Ingresar a la Empresa.**



Fuente: Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Lectura interpretativa.-** El **90% de los trabajadores** indicaron que pasaron por un proceso de selección (**entrevista**) al momento de ingresar a la empresa y el **5%** afirmo que entraron a laborar en la empresa por **recomendaciones de sus compañeros de trabajo**.

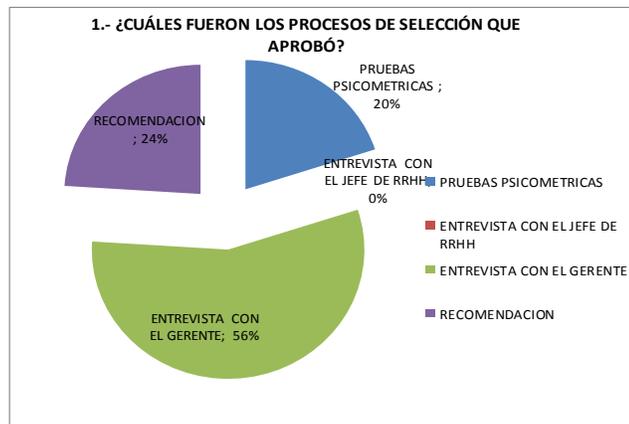
**Pregunta 4.-** ¿Cuáles fueron los procesos que usted aprobó para ingresar a la compañía?

**Tabla N° 6 Procesos de Selección Aprobados**

NIVEL DE SATISFACCION	TOTAL	PORCENTAJE
PRUEBAS PSICOMETRICAS	10	20%
ENTREVISTA CON EL JEFE RRHH	0	0%
ENTREVISTA CON EL GERENTE	28	56%
RECOMENDACIÓN	12	24%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Gráfico N° 4 Procesos de Selección Aprobados**



Fuente: Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Lectura interpretativa.-** El 56 % de los trabajadores fueron entrevistados por el gerente al momento de ingresar a la empresa, el 26% indicaron que fueron recomendados por compañeros de trabajo y apenas el 20% realizaron pruebas psicométricas al momento de ingresar a la empresa.

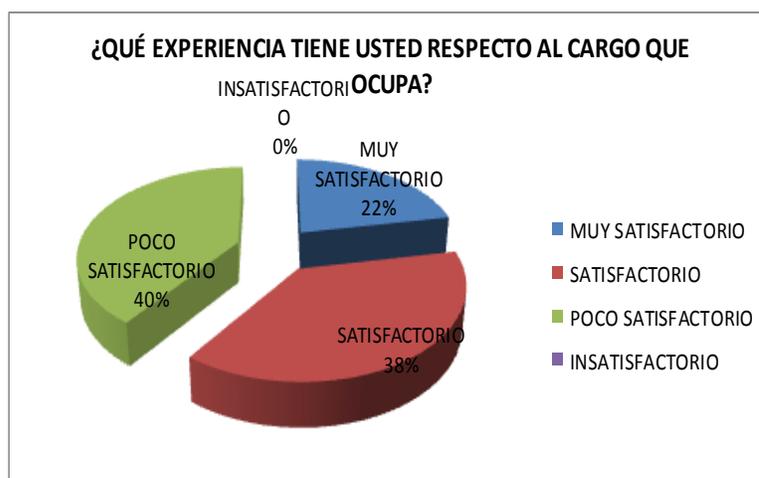
**Pregunta 5.-** ¿Qué experiencia tiene usted respecto al cargo que ocupa?

**Tabla N° 7 Experiencia del Cargo**

NIVEL DE SATISFACCION	TOTAL	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIO	11	22%
SATISFACTORIO	19	38%
POCO SATISFACTORIO	20	40%
INSATISFACTORIO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Gráfico N° 5 Experiencia del Cargo**



**Fuente:** Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Lectura interpretativa.-** El 38% indicaron que la experiencia respecto al cargo que ocupan es satisfactoria mientras que el **40% dijeron que es poco satisfactorio** y el 22% afirmaron que es muy satisfactorio desempeñarse en el cargo que ocupan.

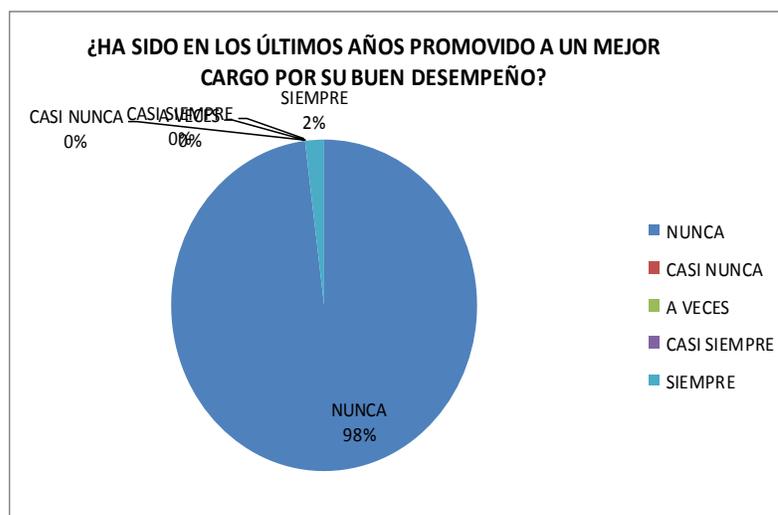
**Pregunta 6.-** ¿Ha sido en los últimos años promovido a un mejor cargo por su buen desempeño?

**Tabla N° 8 Promovido por buen desempeño.**

NIVEL DE SATISFACCION	TOTAL	PORCENTAJE
NUNCA	49	98%
CASI NUNCA	0	0%
A VECES	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Gráfico N° 6 Promovido por buen desempeño.**



**Fuente:** Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Lectura interpretativa.-** El 98% afirmaron que nunca han sido ascendido de puesto y el 2% indicaron que siempre ascienden por buen desempeño en sus actividades realizadas diariamente.

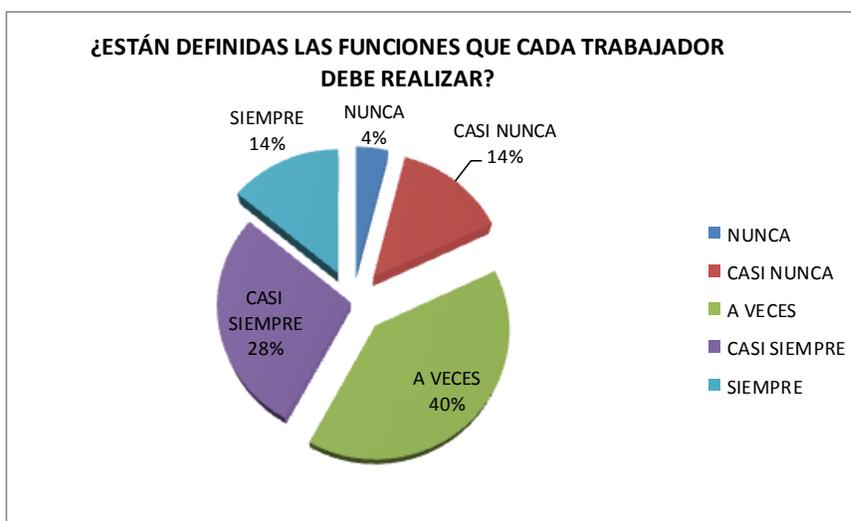
**Pregunta 7.-** ¿Están definidas las funciones que cada trabajador debe realizar?

**Tabla N° 9 Tiene definidas las funciones del trabajador**

NIVEL DE SATISFACCION	TOTAL	PORCENTAJE
NUNCA	2	4%
CASI NUNCA	7	14%
A VECES	20	40%
CASI SIEMPRE	14	28%
SIEMPRE	7	14%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Gráfico N°7 Funciones de los Trabajadores.**



Fuente: Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Lectura interpretativa.-** El 40% de los encuestados indicaron que a veces se encuentran definidas sus funciones, el 28% indicó que casi siempre están definidas, un 14% afirmó que siempre están definidas mientras otro 14% indicaron que casi nunca saben sus funciones específicas y el 4% afirmaron que nunca se definen sus actividades.

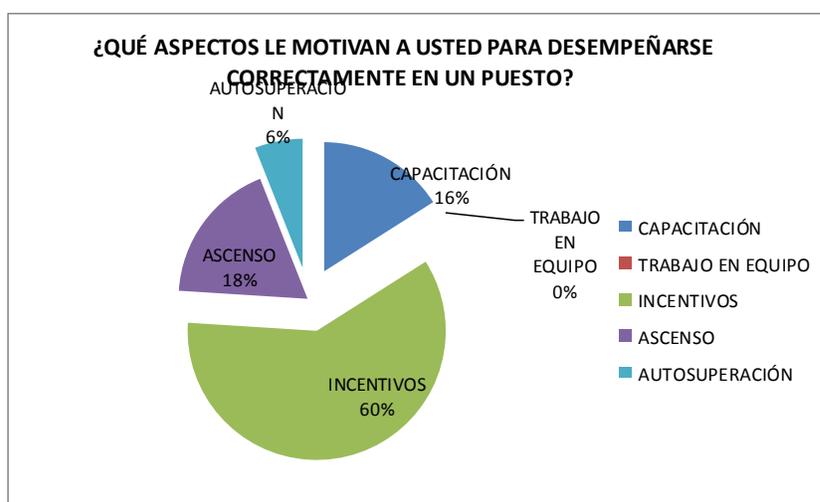
**Pregunta 8.-** ¿Qué aspectos le motivan a usted para desempeñarse correctamente en un puesto?

**Tabla N° 10 Aspectos que motivan desempeñarse correctamente**

NIVEL DE SATISFACCION	TOTAL	PORCENTAJE
CAPACITACIÓN	8	16%
TRABAJO EN EQUIPO	0	0%
INCENTIVOS	30	60%
ASCENSO	9	18%
AUTOSUPERACIÓN	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Fátima Naranjo & Tatiana Amador

**Gráfico N° 8 Aspectos que Motivan Desempeñarse Correctamente**



Fuente: Encuesta realizada por Fátima Naranjo & Tatiana Amador

**Lectura interpretativa.-** El 60% de los trabajadores dijeron que los incentivos le motivan a desempeñarse correctamente en sus puestos, el 18% indicaron que la posibilidad de ascenso le motivan a cumplir adecuadamente con sus funciones, el 16% indicaron que si los capacitaran se desempeñarían mejor en su cargo y el 6% dijo que el deseo de superación personal le permite desempeñarse bien en sus puestos.

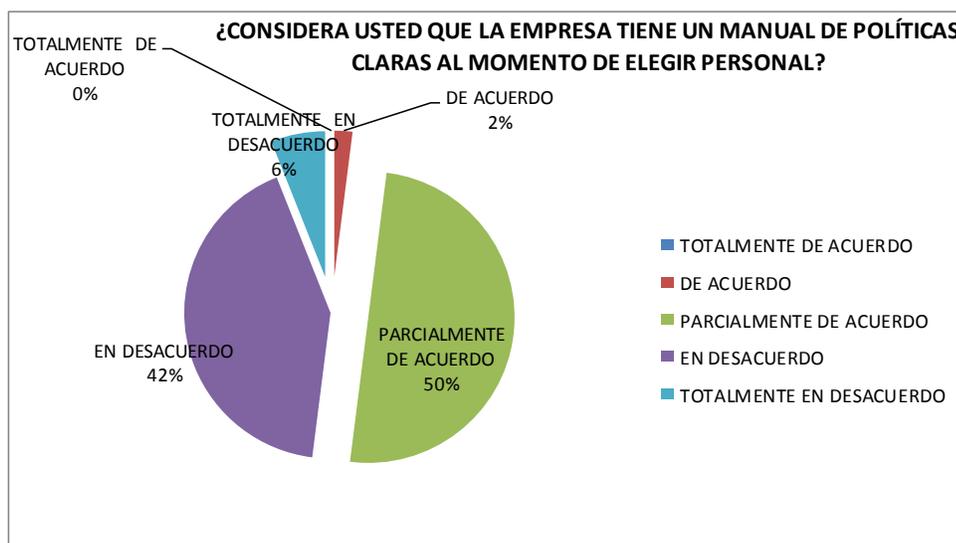
**Pregunta 9.-** ¿Considera usted que la empresa tiene un manual de políticas claras al momento de elegir personal?

**Tabla N° 11 Tiene un manual de políticas claras al momento de elegir personal**

NIVEL DE SATISFACCION	TOTAL	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	1	2%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	25	50%
EN DESACUERDO	21	42%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Gráfico N° 9 La empresa tiene un manual de políticas claras.**



Fuente: Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Lectura interpretativa.-** El 50% de los empleados están parcialmente de acuerdo en que la empresa tiene un manual de políticas claras mientras que el 42% afirma lo contrario, es decir, están en desacuerdo; el 6% indicó estar totalmente de acuerdo y el 2% afirmaron estar de acuerdo a lo mencionado.

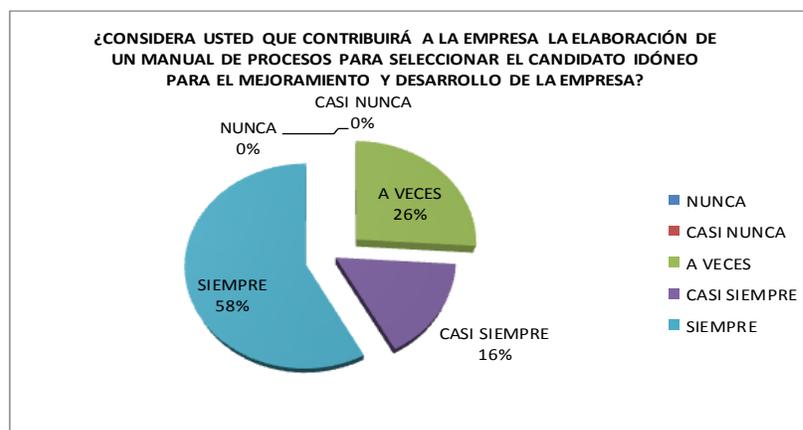
**Pregunta 10.-** ¿Considera usted que contribuirá a la empresa la elaboración de un manual de procesos para seleccionar el candidato idóneo para el mejoramiento y desarrollo de la empresa?

**Tabla N° 12 Contribuirá a la empresa la elaboración de un manual de procesos selección**

NIVEL DE SATISFACCION	TOTAL	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
A VECES	13	26%
CASI SIEMPRE	8	16%
SIEMPRE	29	58%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Gráfico N° 10 Contribuirá a la empresa la elaboración de un manual de procesos selección**



Fuente: Encuesta realizada por Fátima Naranjo& Tatiana Amador

**Lectura interpretativa.-** El 58% de los encuestados afirmaron que siempre contribuirá a la empresa un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal debido a que esto permitirá a la empresa elegir el candidato adecuado para la función que lo requiera, el 26% dijeron que a veces si es indispensable puesto que las empresas por lo general no aplican al momento que eligen personas recomendadas y el 16% indicaron que casi siempre es bueno si es que las empresas van aplicarlo.

## **Entrevista N° 1**

La entrevista realizada sirve para recopilar información en cuanto a la administración del talento humano que integra Plásticos Reyes Moya C.A. Se aclara que esta información es propiamente de la empresa y será utilizada para la realización del proyecto académico.

**Entrevistado:** SR. EDGAR REYES

**Cargo:** GERENTE DE PLÁSTICOS REYMO C.A.

### **1. ¿Qué procedimientos realizan para reclutar personal en la empresa?**

Los procedimientos que se realizan son: recibir las carpetas con el curriculum de cada uno en el cual se incluya las referencias personales y la experiencia de cada aspirante. Luego de seleccionar al candidato se procede a pedirle el record policial, el certificado de salud y la entrevista; para que luego en el lapso de una semana se incorpore a la empresa.

### **2. ¿Cuenta la empresa con perfiles para cada cargo?**

No, la empresa no cuenta con esos perfiles debido a que por lo general la empresa se encarga de seleccionar personas dispuestas a cumplir no solo con una función específica sino a colaborar en lo que más se pueda.

### **3. ¿Qué podría decir usted sobre el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuántas veces al año realiza usted la evaluación del desempeño de los mismos?**

La evaluación sobre el rendimiento y capacidad de los trabajadores se realizan a diario, estas evaluaciones por lo general se las realiza para proceder a un incremento de sueldo.

**4. ¿Cómo calificaría a los empleados en su rendimiento y satisfacción laboral? ¿Han cumplido con los objetivos establecidos al momento de su contratación?**

Al realizar la evaluación dentro de un tiempo establecido se analiza la situación en la que se encuentra, es decir, si han cumplido los objetivos, analizamos su responsabilidad y rendimiento, y posteriormente se le realiza una indicación de mejora al trabajador caso contrario se le realiza la solicitud de despido.

**5. ¿Considera usted que contribuirá a la empresa la elaboración de un manual de procesos de reclutamiento de personal, para seleccionar el candidato idóneo para el mejoramiento y desarrollo de la empresa?**

Por supuesto que sí, es indispensable para la empresa la implementación de estos manuales para que nos ayuden a mejorar los procesos y seleccionar personal capacitado y más que todo dispuesto a cumplir con las funciones asignadas.

## **ANÁLISIS**

El Gerente de Plásticos Reyes Moya C.A. por medio de esta entrevista nos manifestó la importancia de la implementación de un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, debido a que los resultados serían personal responsable en sus funciones y que a su vez se comprometa a cumplir con los objetivos organizacionales para su mejora y desarrollo.

## **Entrevista N° 2**

La entrevista realizada sirve para recopilar información en cuanto a la administración del talento humano. Se aclara que esta información será utilizada para la realización del proyecto académico.

**Entrevistado:** ING. HÉCTOR SERRANO

**Cargo:** GERENTE BANCO DEL PACIFICO/DOCENTE UNEMI

- 1. Usted realizó una Maestría en Dirección de Recursos Humanos. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son los retos que el Departamento de Recursos Humanos debe afrontar a corto y largo plazo? y ¿Cuál debe ser la importancia que deben darles las empresas a la gestión del departamento?**

La labor del departamento de recursos humanos es crear una cultura organizacional, que defina a la persona como un recurso o elemento más importante de una empresa que ofrece una ventaja competitiva. Se debe crear un grupo de ejecutivos que sepan liderar y que los subordinados sepan ser seguidores de buenos líderes.

El reclutamiento nos permite ingresar no recurso humano sino talento humano, es decir, gente de calidad, personas con un excelente perfil académico lo que permitirá que la empresa utilice menos recursos y gane más.

- 2. Las personas son efectivas en sus puestos cuando tienen un alto nivel de satisfacción. ¿De qué forma se debería evaluar el desempeño del personal?**

El desempeño se lo evalúa de manera cualitativa y cuantitativa, se realiza una evaluación de 360 grados en la cual no sólo se requiere lo que dice el cliente sino los compañeros de trabajo y los jefes departamentales encargados de la supervisión.

- 3. En su trayectoria profesional ha desarrollado funciones importantes como lo es en la actualidad ser Gerente del Banco del Pacífico, entre otros**

**cargos, de gran responsabilidad. ¿Cómo cree usted que se debería incentivar el crecimiento de las personas en su empresa?**

Tratamos de reclutar gente de las universidades que tengan un buen perfil académico, los cuales nos permiten tener un mejor nivel de competitividad. Debido al buen desempeño que realizan en sus funciones se les ascienden de puesto, por lo cual podemos ver gente joven aspirando a cargos de jefaturas e inclusive de gerente.

**4. El éxito de toda organización depende de la calidad de sus profesionales. ¿A qué cambios se van a enfrentar los futuros profesionales para cumplir con los perfiles que requieren en la actualidad las empresas?**

Los futuros profesionales se enfrentan a muchos cambios debido a que el mercado en la actualidad exige más, un mundo en el cual los jóvenes deben prepararse más porque si ellos no lo hacen, habrá gente que si lo hará y llegaran a niveles más altos.

**5. ¿Considera usted que contribuirá a una empresa la elaboración de un manual de procesos de reclutamiento de personal, para seleccionar el candidato idóneo para el mejoramiento y desarrollo de la empresa?**

Totalmente de acuerdo, en el banco debido a la implementación de los manuales se ha podido incrementar talento humano con un alto nivel de capacidad, de conocimientos.

## **ANÁLISIS**

El Gerente del Banco del Pacífico por medio de esta entrevista nos manifestó la importancia de la implementación de un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, debido a que los resultados serían tener talento humano altamente capacitado y competitivo, que cumplirá con los perfiles que se soliciten en la actualidad.

### **Entrevista N° 3**

La entrevista realizada sirve para recopilar información en cuanto a la administración del talento humano. Se aclara que esta información será utilizada para la realización del proyecto académico.

**Entrevistado:** ING. FELIPE ARBOLEDA

**Cargo:** SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE PAPELERA NACIONAL S.A.

**1. Cuando llegó a esta empresa, ¿Cómo encontró el departamento y la empresa en general?**

La empresa estaba legalmente constituida y contaba con un sistema establecido, con normas internacionales como lo es la ISO; contaba con un manual de procesos, de funciones, es decir, tenían todo establecido. Lo que de pronto faltó es organizar bien todos los parámetros.

**2. ¿Cuál es la importancia de una buena gestión del talento humano en la empresa?**

Considerarlo como un activo intangible de gran importancia, es el capital más valioso que hay en la empresa y de la satisfacción de ellos depende que nuestros empleados estén dispuestos a cumplir con los objetivos empresariales.

**3. ¿Cuáles son las técnicas que se aplican en esta empresa para elegir el personal idóneo que satisfaga los perfiles requeridos?**

Primero se realiza un perfil del puesto y que el candidato a seleccionarse cumpla con las funciones que se requieren, luego se aplican los demás procedimientos como son las pruebas de conocimientos, psicológicas, entrevistas, médicas. Contamos con personal especializado que realizan las pruebas para seleccionar al candidato que se ajuste a nuestras necesidades y cumpla las expectativas requeridas.

**4. ¿Qué importancia tiene la motivación del personal en el rendimiento laboral de la empresa?**

La administración del talento humano es fundamental debido a que determina la utilización de estrategias empresariales que generen en el trabajador un alto grado de participación, de tal manera la motivación permite generar un alto grado de compromiso del trabajador hacia la empresa y por ende el rendimiento laboral será óptimo a los objetivos de la organización.

**5. ¿Considera usted que contribuirá a una empresa la elaboración de un manual de procesos de reclutamiento de personal, para seleccionar el candidato idóneo para el mejoramiento y desarrollo de la empresa?**

Claro que sí, es indispensable para tener una buena administración del talento humano, pero también se requiere que el candidato seleccionado esté dispuesto a dar más de lo que se requiere, es decir, que no sólo cumpla sus funciones sino que vaya más allá de ello.

**ANÁLISIS**

El Subgerente de Papelera Nacional S.A. por medio de esta entrevista nos manifestó la importancia de la implementación de un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, puesto que ello permite tener personal altamente comprometido con su cargo.

**4.3. RESULTADOS**

Según la encuesta realizada a los trabajadores para conocer la necesidad de implementar un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, para mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa; se pudo conocer lo siguiente:

1. El 44% se encuentra satisfecho con el cargo que ocupan, debido a que están realizando las actividades para lo que fueron contratados; aunque creen deberían estar ocupando un mejor puesto.
2. El 90% indicó que pasó un proceso de selección al momento de ingresar a la empresa aunque éste no fue riguroso, de los cuáles sólo un 56% pasaron por una entrevista con el gerente de la empresa y luego procedieron a la respectiva incorporación laboral; mientras un 24% de los encuestados indicaron que su ingreso se dio por recomendaciones internas.
3. El 98% de los trabajadores manifestaron no haber sido ascendido de puesto durante el tiempo que llevan laborando en la empresa, esto implica que no haya motivación de parte de los mismos para desempeñarse correctamente en sus funciones debido a que no hay incentivos ni motivación para producir más.
4. El 40% de los empleados indicaron que se encuentran definidas las funciones de sus puestos, por lo cual, debería la empresa contar con un manual de políticas las cuales establezcan claramente sus funciones.
5. El 58% de los trabajadores afirmaron que contar con un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal ayudará al mejoramiento laboral y financiero de la empresa, debido a que de esta manera se contratará personal que previo al ingreso a la empresa pasó un proceso de selección y por lo cual debería ser una persona idónea que cumpla con las expectativas de la empresa.

#### 4.4. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Tabla N° 13 Verificación de las hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p><b>Al existir un inadecuado reclutamiento y selección de personal, entonces no se obtendrá una gestión eficaz y eficiente del trabajador.</b></p>	<p>Todas las preguntas de la encuesta nos permiten verificar la necesidad de implementar un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, para un mejor desempeño de sus empleados, de igual manera los entrevistados corroboran la hipótesis.</p>
<p><b>Si se contrata talento humano poco capacitado, entonces el empleado no se desempeñará correctamente en sus funciones</b></p>	<p>Las preguntas 2(44%) y 8(60%) nos permiten verificar el poco interés que tienen los empleados para desempeñarse correctamente, ya que no poseen las destrezas necesarias y necesitan incentivarse para cumplir adecuadamente. Entrevistas 1 y 3 apoyan la hipótesis.</p>
<p><b>Al no establecerse técnicas de selección específicas, entonces no se escogerá el candidato idóneo.</b></p>	<p>Las preguntas 1(44%), 3(90%) y 4(56%) nos permiten conocer el poco nivel de satisfacción con los cargos que ocupan los empleados, también nos indicaron que pasaron por un proceso de selección pero solo fue una entrevista, lo cual indica falencias al momento de escoger el personal. La entrevista 1 y 3 estan de acuerdo con la hipótesis.</p>
<p><b>Si el postulante a un cargo específico no se encuentra capacitado, entonces contribuirá poco al desarrollo de la empresa.</b></p>	<p>Las preguntas 5(40%) y 6(98%) permiten comprobar el nivel de descontento con los cargos que ocupan y por la cual existe poca probabilidad de ascender de puesto debido al bajo desempeño de sus funciones. Entrevistados 1 y 3 apoyan la hipótesis.</p>
<p><b>Si no existe un manual de políticas establecidas, entonces no se elige al empleado acorde al perfil solicitado.</b></p>	<p>Las preguntas 7(40%) y 9(50%) nos permiten comprobar que no se encuentran definidas las funciones de los trabajadores y por lo cual no existe un manual de políticas claras al momento de elegir personal. Los entrevistados corroboran esta hipótesis.</p>
<p><b>Considera usted que contribuirá a la empresa la elaboración de un manual de procesos para seleccionar el candidato idóneo para el mejoramiento y desarrollo de la empresa.</b></p>	<p>La pregunta 10(58%) nos permite afirmar la necesidad de implementar un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, para de esta manera mejorar el rendimiento laboral de sus empleados y la satisfacción de los mismos; logrando así el incremento de la productividad. Todos los entrevistados están de acuerdo con la implementación del manual para el desarrollo de la empresa.</p>

Fuente: Elaborado por Fátima Naranjo & Tatiana Amador

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. TEMA**

“ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL Y FINANCIERO DE LA EMPRESA PLÁSTICOS REYES MOYA C.A.”

#### **5.2. FUNDAMENTACIÓN**

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales, factores principales para el logro de sus objetivos.

Las organizaciones se diseñan y administran de acuerdo a teorías dominantes, que determinan los condicionamientos para el comportamiento humano que hay en las empresas, por ello, nombraremos la teoría tradicional X y la moderna Y de Mc Gregor:<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>Teoría motivacionales contemporáneas de Ricky W. Griffin, J. Ebert, Elizabeth Treviño. Negocios

**Teoría X.-** La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

**Teoría Y.-** El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

**Tabla N° 14: Teoría de Mc Gregor**

TEORÍA X	TEORÍA Y
Al ser humano no le gusta el trabajo, siempre que pueden lo evitan	El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, de acuerdo con las condiciones.
Las personas que trabajan tienen que ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con sanciones para que orienten sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos.	Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas.
Las personas prefieren ser dirigidas, que dirigir.	Las recompensas por el trabajo, relacionadas con el compromiso asumido.
Las personas evitan responsabilidades.	Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
Las personas promedio tienen pocas ambiciones.	La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas.
Las personas se preocupan por la seguridad y bienestar propio.	El potencial intelectual humano promedio está aún lejos de ser utilizado en su totalidad.

**Fuente:** Teoría motivacionales contemporáneas de Ricky W. Griffin, J. Ebert, Elizabeth Treviño. Negocios

Para lograr una buena administración de los recursos humanos se requiere integrar y coordinar factores organizacionales y muchas veces cooperativos, tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio; logrando de esta manera llegar a los objetivos.

La administración de recursos humanos en la actualidad es muy importante ya que este involucra la calidad, el grado de formación y de productividad que generan las personas inmersas en este proceso de la empresa. El principal objetivo que se busca ahora en los empleados es desarrollar al máximo su potencial intelectual, por tal motivo la gestión del talento humano se enfoca en como mejorará la calidad y eficiencia de los trabajadores. Esto sólo se logra formando personal competitivo y con un alto grado de compromiso, y van de acuerdo a si se está preparado o no para asumir estos retos que pueden representar oportunidades o amenazas para la empresa, clave fundamental para el éxito de la empresa.

La mayoría de las organizaciones no se han dado cuenta que las empresas exitosas son aquellas que han sabido administrar el conocimiento y convertirlo en productos y servicios altamente competitivos; en otras palabras, saben invertir y obtener ganancias del conocimiento, es decir, a través de personas.

Los recursos organizacionales se pueden clasificar en: materiales o físicos, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>El capital humano de las organizaciones de Idalberto Chiavenato. Octava Edición

**Tabla N° 15 Recursos organizacionales**

RECURSOS	CONTENIDO	FUENTE	CONCEPTO
<b>Materiales o Físicos</b>	Edificios y Terrenos	NATURALEZA	MATERIALS AND MACHINERY
	Maquinarias		
	Instalaciones		
	Materia Prima		
	Tecnologías de Producción		
<b>Financieros</b>	Capital	CAPITAL	MONEY
	Flujo de Dinero		
	Crédito		
	Financiamiento		
	Inversiones		
<b>Humanos</b>	Directores	TRABAJO	MAN
	Jefes		
	Empleados		
	Técnicos		
<b>Mercadológicos</b>	Mercado de Clientes, Consumidores o Usuarios	NO HAY EQUIVALENTE	MARKETING
<b>Administrativos</b>	Planeación	EMPRESA	MANAGEMENT
	Organización		
	Dirección		
	Control		

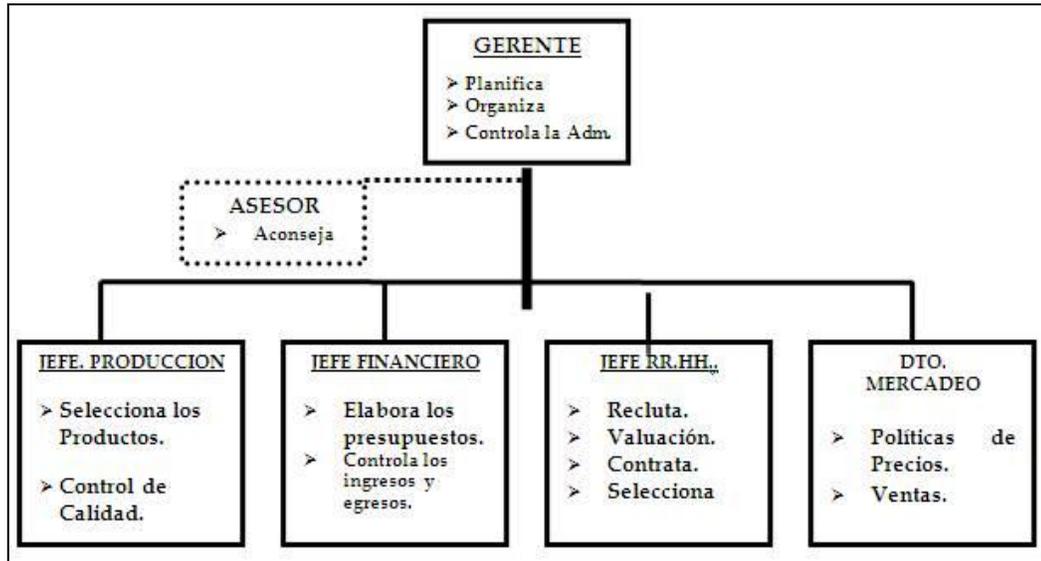
**Fuente:** El capital humano de las organizaciones de Idalberto Chiavenato

La estructura organizacional es un tema de gran importancia, pues es un medio que permite a las organizaciones a la consecución de sus objetivos, además la estructura organizacional es la que da orden en la empresa responsabilizando a cada talento humano en cada una de las áreas previamente definidas. Su finalidad es trabajar con los miembros de la empresa de una forma óptima a fin de que sean alcanzados los objetivos empresariales.

De acuerdo a las estructuras organizacionales más utilizadas nombraremos a 3 que son las más comunes en las cuales los departamentos se agrupan por su función, por su producto o servicio y en matriz.

**Organización Funcional.-** Es la estructura más utilizada debido a que es muy simple y se utiliza en una empresa que tengas pocos productos o servicios y que sus actividades sean rutinarias. Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo y asignación de recursos.

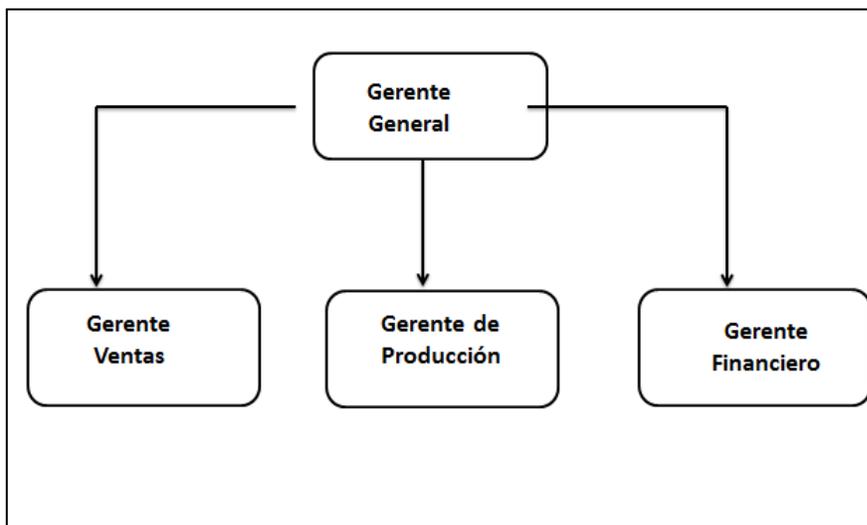
**Gráfico N° 11 Modelo de organización funcional**



Fuente: Lalangui, Jimmy: *Análisis de la Administración de los Recursos Humanos*

**Organización por Productos o Servicios.-** Se utilizan en las empresas que se agrupan de acuerdo a los productos o servicios que ofrecen, es utilizada en las empresas que tienen gran cantidad de productos. Las empresas que adoptan esta estructura nombran a varios gerentes divisionales, los cuales tendrán autoridad sobre las funciones de ventas, producción o servicios que ofrezcan.

**Gráfico N° 12 Modelo de organigrama por productos o servicios**

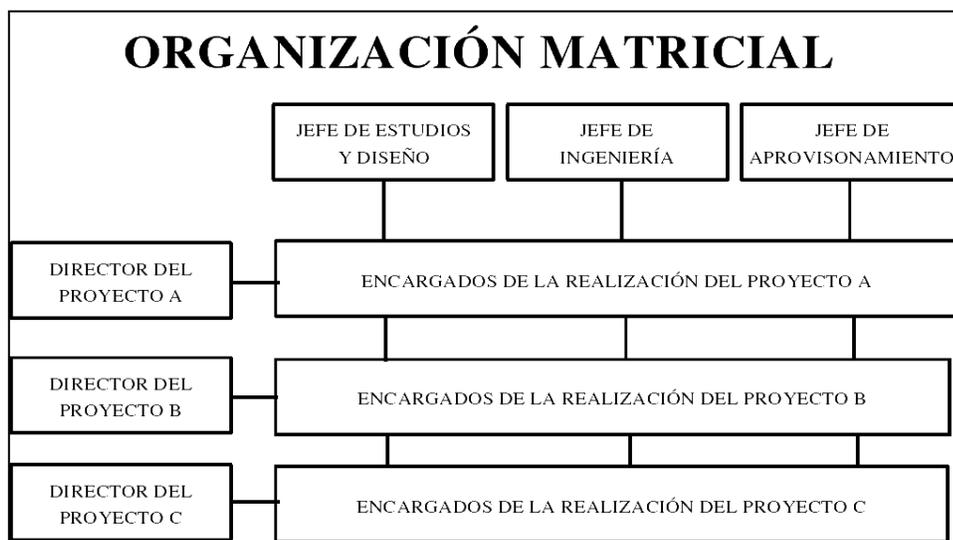


Fuente: Elaborado por Fátima Naranjo & Tatiana Amador

**Organización Matricial.-** Agrupa a las personas por funciones y divisiones, es decir une la funcional con la divisional. El objetivo de esta estructura es buscar la integración de los recursos especializados y se utilizan más en firmas consultoras, empresas de ingeniería civil y firmas de publicidad.

Esta estructura es utilizada en empresas que quieren desarrollar proyectos de manera más rápida, tienen un enfoque de orientación hacia los resultados enfocándose en la generación de las utilidades de los proyectos.

**Gráfico N° 13 Modelo de organización matricial**



**Fuente:**Blanchard, Jersey:*economia.ieshnosmachado.org*

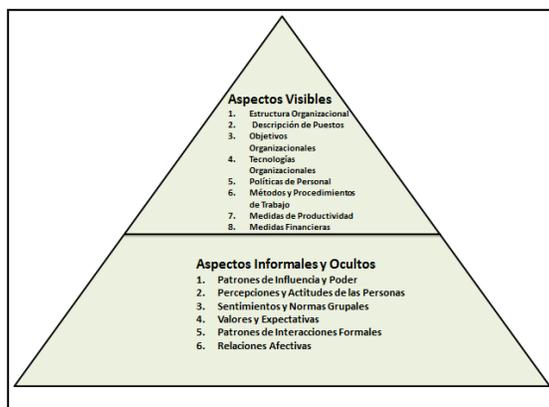
La cultura organizacional es el ambiente de trabajo de los empleados, por lo cual el primer paso en una organización es conocer su cultura; se debe conocer sus creencias, sus valores, sus normas, sus políticas y expectativas que comparten los miembros de la organización.<sup>15</sup>

La cultura organizacional se la percibe por medio de sus efectos y consecuencias, se lo reflejará en un iceberg en cual se detallara en la parte superior los aspectos visibles de

<sup>15</sup>El capital humano de las organizaciones de Idalberto Chiavenato. Octava Edición

la empresa como son su estructura, sus objetivos y políticas; mientras en la parte inferior se relegara la parte invisible de la organización como son las partes conceptuales y conductuales de los empleados de la organización.

**Gráfico N°14 El Iceberg de la Cultura Organizacional**



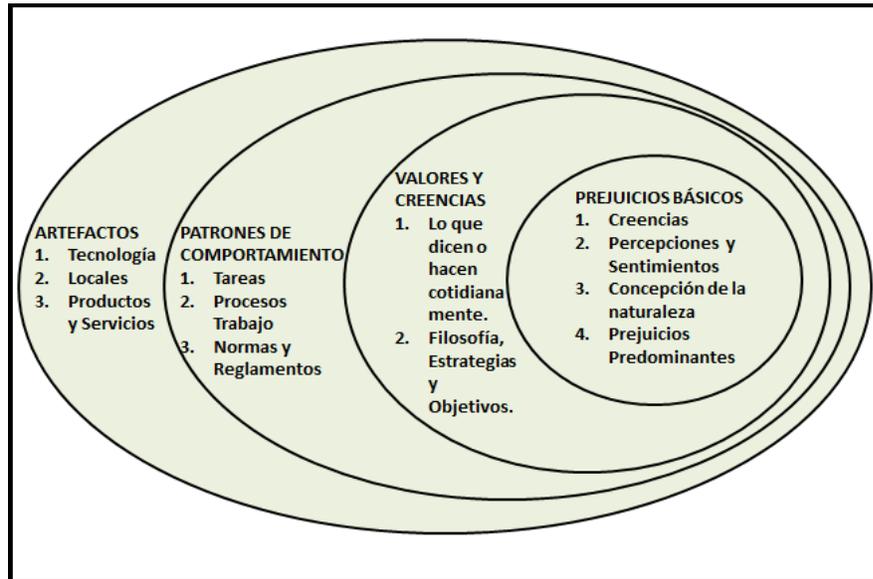
**Fuente:** El capital humano de las organizaciones de Idalberto Chiavenato

La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización, refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Presentan seis características principales que son:<sup>16</sup>

- Regularidad en los Comportamientos Observados (Interacciones con los empleados)
- Normas (Patrones de Comportamiento)
- Valores Predominantes (Valores de la Organización)
- Filosofía (Políticas)
- Reglas (Lineamientos Establecidos)
- Clima Organizacional (Ambiente del Trabajo)

<sup>16</sup>El capital humano de las organizaciones de Idalberto Chiavenato. Octava Edición

## Gráfico N°15 Los Diversos Estratos de la Cultura Organizacional



**Fuente:** El capital humano de las organizaciones de Idalberto Chiavenato

La estructura organizacional en las empresas es tan importante como la cultura organizacional, esto implica la implementación de estrategias que permita a la empresa la realización de sus objetivos. De esta premisa también depende el clima organizacional de las empresas y del grado de satisfacción y motivación de sus trabajadores.

Como consecuencia de la motivación que es el grado de satisfacción de sus trabajadores surge la salud mental que es el nivel de adaptación del trabajador a sus actividades, las características de las personas que gozan de una buena salud mental son:<sup>17</sup>

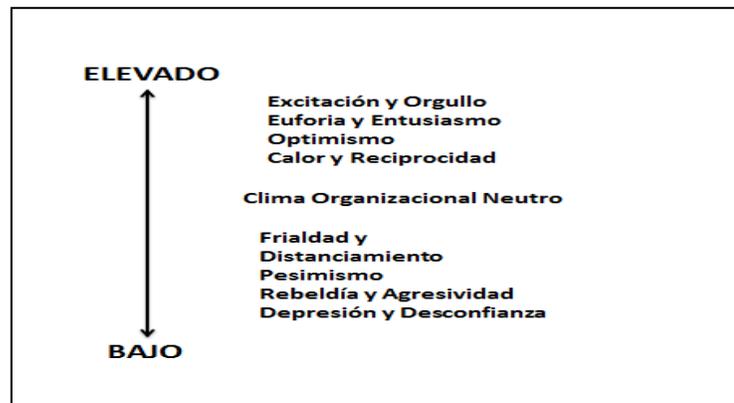
- ✓ Las personas se sienten bien consigo mismo
- ✓ Se sienten bien en relación con otras personas
- ✓ Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias

De manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización, y ésta se relaciona con el grado de motivación existente

<sup>17</sup>El capital humano de las organizaciones de Idalberto Chiavenato. Octava Edición

en la empresa; existe situaciones en la cuales hay satisfacción del trabajador y por lo cual se obtiene un elevado nivel de la moral y en otras ocasiones un bajo nivel las cuales frustran sus necesidades.

### Gráfico N° 16 Niveles de Clima Organizacional



**Fuente:** El capital humano de las organizaciones de Idalberto Chiavenato

El clima organizacional puede ser elevado o bajo según las situaciones en las que se desenvuelvan los trabajadores, sin embargo, para alcanzar los objetivos corporativos y el desarrollo social y productivo en la organización se dependerán del buen liderazgo.

El liderazgo es un factor de gran importancia en el clima organizacional y por consiguiente de la conducta de sus empleados. Un buen líder se adapta a las situaciones diarias de la empresa logrando así el equilibrio entre las personas y la organización. Las características de un buen clima laboral bajo las influencia de un buen líder son:<sup>18</sup>

- El trabajador siente que sus necesidades y proyectos se realizan
- Existe motivación por el trabajo
- Aumento de la participación de los trabajadores
- Identificación con la empresa
- Cooperación, trabajo en equipo

<sup>18</sup><http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/>

En definitiva la actitud de un buen líder garantiza un clima organizacional positivo y generador de buenas ideas que permitan el desarrollo productivo de las organizaciones. Para lograr una buena administración las personas deben tener eficacia administrativa que consiste en la consecución de sus objetivos, para los cuáles Negandhi sugiere algunas medidas administrativas como:

- Capacidad de administración para atraer a la fuerza de trabajo adecuada.
- Niveles elevados de moral de los empleados y de la satisfacción en el trabajo.
- Niveles bajos de rotación de personal y de ausentismo.
- Relaciones interpersonales satisfactorias.
- Relaciones interdepartamentales sanas.
- Percepción de los objetivos globales de la organización.
- Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alta nivel.
- Eficacia organizacional para adaptarse al ambiente externo.

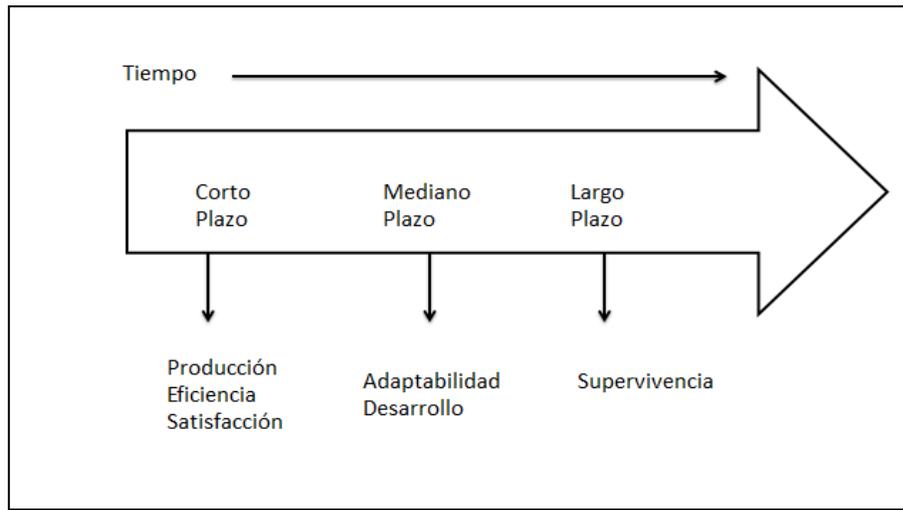
La eficacia organizacional en las empresas se logra cuando se reúnen tres condiciones esenciales:<sup>19</sup>

1. Logro de los objetivos organizacionales.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al sistema externo.

---

<sup>19</sup>El capital humano de las organizaciones de Idalberto Chiavenato. Octava Edición

### Gráfico N°17 Indicadores de Eficacia Organizacional



**Fuente:** El capital humano de las organizaciones de Idalberto Chiavenato

Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, esto implica que la moderna gestión del departamento de talento humano constituya en varias actividades como: análisis de cargos, reclutamiento de personal, motivación del personal, remuneración, capacitación, etc. Ya sea director, gerente, administrador o supervisor, estos desempeñan en sus trabajos las cuatro funciones administrativas como lo es: planear, organizar, dirigir y controlar.

El área de Recursos Humanos está relacionada con estas funciones del administrador y se refieren a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:<sup>20</sup>

- ✓ Análisis y Descripción de Cargos.
- ✓ Diseño de Cargos.
- ✓ Reclutamiento y Selección de Personal.
- ✓ Contratación de Candidatos Seleccionados.
- ✓ Inducción.
- ✓ Administración de Cargos y Salarios.
- ✓ Incentivos Salariales y Beneficios Sociales.

<sup>20</sup>El capital humano de las organizaciones de Idalberto Chiavenato. Novena Edición.

- ✓ Evaluación del Desempeño.
- ✓ Comunicación con los Empleados.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Desarrollo Organizacional.
- ✓ Higiene, Seguridad y Calidad de Vida en el Trabajo.
- ✓ Relaciones con Empleados y Relaciones Sindicales.

Estas políticas pueden resumirse en seis procesos básicos de la gestión del talento humano:

**Tabla N° 16 Gestión de Talento Humano**

<b>GESTION DEL TALENTO HUMANO</b>					
<b>ADMISIÓN DE PERSONAS</b>	<b>APLICACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>COMPENSACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>	<b>MANTENIMIENTO DE PERSONAS</b>	<b>MONITOREO DE PERSONAS</b>
Reclutamiento	Diseño de Cargos	Remuneración	Entrenamiento	Disciplina	Base de Datos
Selección	Evaluación del Desempeño	Beneficios y Servicios	Comunicación	Seguridad y Calidad de Vida	Sistema Información Gerencial

**Fuente:** El capital humano de las organizaciones de Idalberto Chiavenato.

### **5.3. JUSTIFICACIÓN**

La empresa Plásticos Reyes Moya C.A. es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de plásticos que actualmente requiere de la implementación de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, para de esta manera mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa.

Luego de haber realizado la investigación se pudo observar que los principales problemas con los que cuenta la empresa son: el inadecuado reclutamiento y selección de personal, el bajo grado de satisfacción que tienen los empleados en sus cargos, el no conocimiento de sus funciones a realizar, entre otras, motivo por el cual la empresa debería aplicar un manual que de forma clara y precisa señale cuáles son los procesos que deben realizar para seleccionar al personal idóneo y las funciones de cada cargo a cumplir; esto permitirá a la empresa alcanzar los objetivos organizacionales, logrando así el desarrollo y satisfacción tanto de la organización como de sus trabajadores.

La implementación de este Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, a través, de un manual acorde al mundo actual y con la moderna gestión del talento humano pretende establecer una ventaja competitiva en el ámbito laboral y financiero de la empresa; seleccionando al talento humano capacitado que esté acorde a las exigencias empresariales, que se adapte a la organización y ayude de una manera efectiva a cumplir con el desarrollo de la empresa.

## **5.4. OBJETIVOS**

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

Implementar métodos y procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, para mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa Plásticos Reyes Moya C.A.; fortaleciendo la competitividad por medio de una adecuada selección de personal asegurando la efectividad del personal contratado para con las funciones asignadas.

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

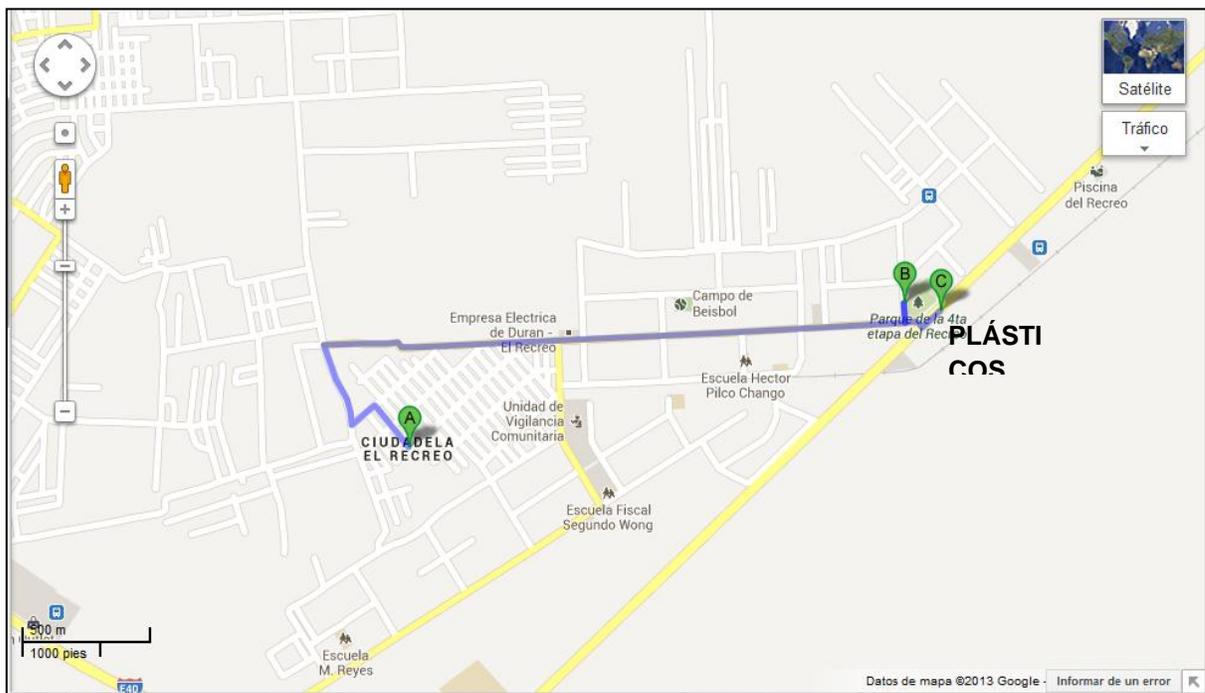
- Diseñar un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, con el fin de optimizar las funciones del departamento de recursos humanos.
- Diseñar manuales de funciones para cada puesto a requerirse, que cumpla con las expectativas de la empresa.

- Diseñar un manual de políticas y procedimientos para el desempeño del personal de la empresa Plásticos Reyes Moya C.A.
- Crear un plan de control y mejora del ambiente laboral para que el personal cumpla satisfactoriamente sus funciones.
- Elaborar un análisis financiero proyectado de los estados financieros de la empresa Plásticos Reyes Moya C.A. para demostrar el impacto de la propuesta en el ámbito financiero de la misma.

## 5.5. UBICACIÓN

La empresa Plásticos Reyes Moya C.A. perteneciente al sector industrial se dedica a la fabricación y comercialización de plásticos, se encuentra ubicada en el Km. 81/2 de la vía Yaguachi, frente al parque de la 4ta etapa de la ciudadela El Recreo en la ciudad de Durán, provincia del Guayas.

**Gráfico N°18 Ubicación de la empresa**



Fuente: Google Maps.

## 5.6. FACTIBILIDAD

La propuesta de Implementar un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal es factible por cuanto se tiene los recursos financieros, económicos y humanos. Además la implementación del mismo permitirá mejorar el ambiente laboral y por lo tanto el desarrollo de la empresa.

La implementación de este manual será realizado por nosotras las investigadoras con la ayuda del tutor y con la aprobación del gerente propietario de la empresa.

### 5.6.1. Factibilidad Legal

La Constitución de la República del Ecuador manifiesta en el **Art. 329.-**<sup>21</sup> Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, así como en las labores de autosustento, cuidado familiar e iniciativas comunitarias. Se impulsarán condiciones y oportunidades con este fin. Para el cumplimiento del derecho al trabajo de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el Estado adoptará medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones que los afecten, reconocerá y apoyará sus formas de organización del trabajo, y garantizará el acceso al empleo en igualdad de condiciones.

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

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

---

<sup>21</sup> [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores.

### 5.6.2. Factibilidad Social

Se relaciona con los integrantes de la compañía, es un factor indispensable puesto que se trata del ambiente laboral en el cual se desenvuelve el trabajador y en el cual debe existir comunicación, compañerismo, responsabilidad, participación y motivación; factores de gran importancia para que el empleado se sienta satisfecho del clima laboral en el que se encuentra y cumpla a cabalidad con los objetivos organizacionales de la institución.

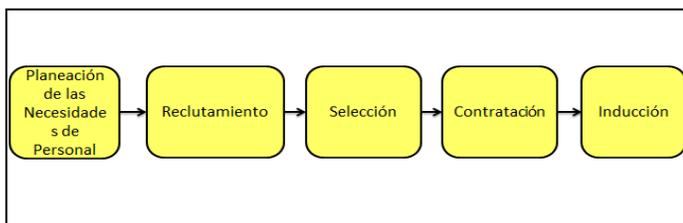
### 5.6.3. Factibilidad Económica

El no contar con talento humano especializado, la empresa se vería afectada en su crecimiento económico debido a que la empresa no cuenta con trabajadores capacitados y con la experiencia necesaria para cumplir a cabalidad las funciones en sus puestos asignados; este aspecto es de gran importancia puesto que de ello depende el surgimiento de la empresa y el desarrollo económico de la misma.

### 5.6.4. Factibilidad Científico – Técnico

Plásticos Reyes Moya C.A. utilizará los siguientes procesos para reclutar personal para así cumplir con las expectativas que el cargo lo requiera y tener una adecuada selección de su personal:

**Gráfico N° 19 Procesos de reclutamiento**



**Fuente:** Elaborado por Fátima Naranjo & Tatiana Amador

## 5.7. Matriz FODA

Tabla N° 17 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Personal comprometido en cumplir con los objetivos de la empresa.	Mejoramiento continuo de los trabajadores .
El gerente se encuentra dispuesto a la implementacion del manual.	La productividad mejora por el rendimiento de sus trabajadores.
La empresa tiene un óptimo ambiente de trabajo, es decir cuenta con las maquinarias necesarias.	Adquirir maquinarias con tecnología de punta.
La empresa en su poco tiempo de creada cuenta con una cartera de clientes de prestigio a nivel nacional.	Debido al crecimiento de la empresa, la misma tiene un buen posicionamiento frente a sus competidores.
Eficiencia en la productividad.	Promover la competitividad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Inadecuada selección del personal.	El personal capacitado renuncia frente a mejores oportunidades.
Falta de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.	Pérdida de participación en el mercado.
Falta de motivación a los trabajadores.	Nueva tecnología.
Personal poco capacitado para cada área.	Nuevas empresas ubicadas en el mismo sector.
Maquinarias que poseen muchos años de vida útil.	La empresa no tiene una buena planificación.

**Fuente:** Elaborado por Fátima Naranjo & Tatiana Amador

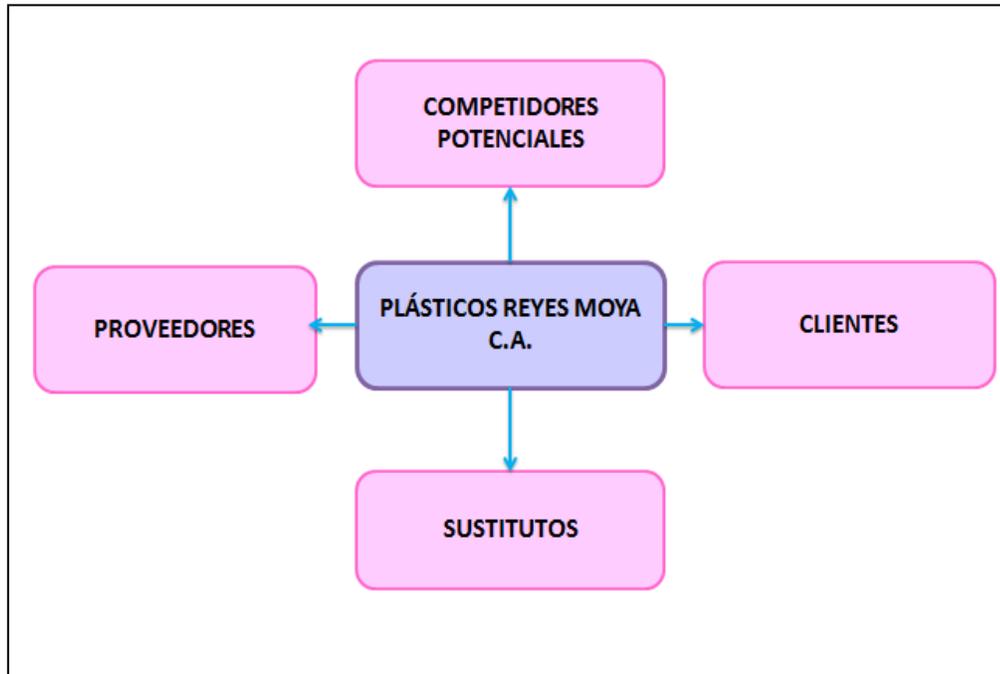
**Tabla N° 18 Matriz FOFA-DODA**

<b>ESTRATEGIAS FO-FA DO-DA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Mejoramiento continuo de los trabajadores .	El personal capacitado renuncia frente a mejores oportunidades.
	La productividad mejora por el rendimiento de sus trabajadores.	Pérdida de participación en el mercado.
	Adquirir maquinarias con tecnología de punta.	Nueva tecnología.
	Debido al crecimiento de la empresa, la misma tiene un buen posicionamiento frente a sus competidores.	Nuevas empresas ubicadas en el mismo sector.
Promover la competitividad.	La empresa no tiene una buena planificación.	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
Personal comprometido en cumplir con los objetivos de la empresa.	Mejorar la rentabilidad y nivel patrimonial aprovechando el personal idóneo.	Seleccionar personal que se encuentre capacitado y actualizado, para así estar al día con los avances tecnológicos.
El gerente se encuentra dispuesto a la implementación del manual.		
La empresa tiene un óptimo ambiente de trabajo, es decir cuenta con las maquinarias necesarias.	Diseñar un organigrama funcional y establecer políticas que ayuden a mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa.	Brindar una buena planificación, dirección y control de las actividades de los trabajadores, para medir su desempeño laboral.
La empresa en su poco tiempo de creada cuenta con una cartera de clientes de prestigio a nivel nacional.	Mejorar el posicionamiento de la empresa para mantener la cartera de clientes actual e incrementarla.	Seleccionar el personal adecuado mediante el reclutamiento idóneo.
Eficiencia en la productividad.		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
Inadecuada selección del personal.	Implementar un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, para reclutar personal idóneo que cumpla con las expectativas requeridas.	Brindar actualizaciones constantes para que el personal tenga un buen rendimiento en sus actividades.
Falta de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.		
Falta de motivación a los trabajadores.	Brindar capacitaciones constantes al personal para obtener un mejoramiento continuo en sus actividades.	Motivar y satisfacer al personal, a través, de incentivos para que se desempeñen correctamente y la empresa cumpla con sus objetivos.
Personal poco capacitado para cada área.		
Maquinarias que poseen muchos años de vida útil.	Realizar análisis financieros que nos permitan saber la posibilidad de adquirir nuevas maquinarias.	Manejar de manera efectiva la administración financiera para el mejoramiento y desarrollo de la empresa.

**Fuente:** Elaborado por Fátima Naranjo & Tatiana Amador

## 5.8. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Gráfico N° 20 Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaborado por Fátima Naranjo & Tatiana Amador

- **Competencia Actual**

Los competidores actuales son las otras alternativas de empresas relacionadas al mismo sector, dentro de los cuales encontramos diferentes niveles de precios y calidad del servicio. Por ejemplo citamos a Inplasban, Neyplex, Plastiempaque, Plásticos Internacionales Plasınca; entre otras.

- **Competidores Potenciales**

Se ha identificado como competidores potenciales a la entrada de nuevas alternativas. Por ejemplo citamos a Conaplas, Empaqplast, Neyplex; entre otras.

- **Productos Sustitutos**

Los sustitutos serían las empresas ubicadas alrededor de la empresa como lo es Inplasban, Plastiempaque; entre otras.

- **Proveedores**

Se tendrá cierto poder de negociación con nuestros proveedores: Mercodesarrollo, Thar S.A, Imagor S.A, Nutec Representaciones S.A, Química Comercial Cía. Ltda; ya que en este mercado va a existir una gran cantidad de ofertas de productos y servicios requeridos, por lo que será más fácil poder obtener mejores ofertas de precios, por lo tanto tiene una incidencia de relaciónbaja (amenazas).

- **Clientes**

Los clientes potenciales se encuentran conformados por el 60% de empresas de gran prestigio a nivel nacional como lo es Poligráfica, Banco de Guayaquil, El Universo, Kimberly Clark, entre otras, y el 40% corresponden al sector agrícola como lo son Hacienda Clementina, Agrícola Salmia, Veterinaria Naranjal, entre otras. Estos tendrán cierto poder de negociación y pueden ejercer cierta presión sobre el nivel de los servicios ya que tienen la ventaja de comparar los precios, tarifas, y parámetros de confort, calidad, seguridad, aseo, de otras alternativas cercana y comparable a nuestra oferta.

## **5.9. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **5.9.1. Actividades**

Esta propuesta consiste en la implementación de un manual de reclutamiento que permitan al personal desarrollarse en un buen ambiente laboral y cumpliendo los objetivos organizacionales. Por medio de implementación de medidas de control

interno, de manuales de funciones y creando un organigrama funcional se logrará la eficiencia organizacional.

### **5.9.2. Actividades Propuestas**

- Diseñar un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, con el fin de elegir personal de acuerdo a las expectativas que el cargo lo requiera.
- Diseñar un Organigrama Funcional que esté acorde a las funciones que se realizan en la empresa.
- Diseñar manuales de funciones para cada puesto a requerirse, que cumpla con las expectativas de la empresa y que vayan de la mano con las políticas de control interno de la empresa.
- Diseñar un manual de políticas y procedimientos para el desempeño del personal de la empresa Plásticos Reyes Moya C.A.
- Elaborar un presupuesto y análisis financiero para demostrar la capacidad económica que tiene la empresa para la adquisición de nuevas maquinarias.

### **5.10. Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal**

La implementación del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal permitirá proveer de manera acertada el personal idóneo que necesite la empresa Plásticos Reyes Moya C.A, el cual debe ser capaz de colaborar efectivamente en el logro y consecución de las metas organizacionales.

#### **Objetivo del Manual**

Establecer políticas y procedimientos que se deben seguir con la finalidad de identificar y seleccionar personal calificado.

## **Alcance del Manual**

El manual será de gran utilidad para todos los cargos de la empresa, en el cual se especificará las instrucciones a seguir para la elección adecuada del personal.

## **Aplicación del Manual**

Los responsables de hacer cumplir las especificaciones dadas en el manual será el Departamento de Recursos Humanos.

## **Instrucciones para el Uso del Manual**

- ✓ Dar a conocer al personal de la empresa el contenido del manual (a través de folletos).
- ✓ La información del manual debe ponerse en práctica inmediatamente.

## **Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal**

- ✓ Todo cargo a cubrir deberá contar con el perfil del puesto que se requiere.
- ✓ Las vacantes estarán abiertas al personal interno y externos de la empresa, se dará preferencia al personal interno.
- ✓ Ningún candidato podrá ser seleccionado, sino pasa por el proceso satisfactoriamente.
- ✓ Todo postulante deberá presentar su curriculum y llenar la solicitud de empleo.
- ✓ Los candidatos seleccionados deberán presentar el respectivo certificado médico.
- ✓ Se prohíbe contratar personal menor de edad.

## **Planeación del Personal**

La planeación del personal permitirá a la empresa utilizar los recursos necesarios en el momento adecuado con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo.

Se trata de anticipar cual es la fuerza de trabajo y los talento humanos necesarios para satisfacer reclutamientos futuros.

## **RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un determinado cargo. Se debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado laboral, también puede realizarse un reclutamiento interno. La finalidad del mismo es seleccionar candidatos altamente calificados y capaces de ocupar efectivamente un cargo dentro de la empresa.

## **Requisición de Personal**

La requisición de personal se trata de un documento el cual debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante dentro del departamento.

Se utilizara un formato para especificar la descripción del puesto que solicita y para dar a conocer la existencia de la vacante.

Una vez aprobado la requisición de personal se empezara buscando en los archivos de la empresa si hay candidatos disponibles dentro de la misma, caso contrario proceder a la convocatoria de los aspirantes.

## **Medios de Reclutamiento**

**Reclutamiento Interno:** Se trata de reclutamiento interno cuando al haber una vacante disponible, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de los mismos empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos.

**Reclutamiento Externo:** Se trata de publicar la vacante para seleccionar personas ajenas a la organización. La selección del personal externo se puede realizar a través de:

- Archivos existentes de Candidatos Presentados Anteriormente
- Recomendaciones por parte de Empleados
- Anuncios en la Prensa
- Contactos mediante Universidades

## **SELECCIÓN**

La selección de personal busca entre los aspirantes al candidato adecuado para el cargo existente en la empresa con el objetivo principal de aumentar la productividad laboral y lograr la efectividad de la organización.

El reclutamiento y selección de personal empieza cuando:

### **1. Reclutamiento de Personal:**

- a. Necesidad de Requisición de Personal, el cual debe estar aprobada por el departamento encargado y del gerente general.
- b. Descripción de Puesto de Trabajo. (Análisis de las Tareas a Realizar)
- c. Descripción de Perfil Profesional. (Nivel Académico del Postulante)

## **2. Pre-Selección de Personal**

- a. Se elabora un anuncio con la información que el perfil lo requiera, especificando:
  - Información de la Empresa
  - Descripción del Puesto
  - Requisitos que se Necesitan
  - Competencias y Habilidades
  - Beneficios que se Ofrecen
- b. Canales de Difusión de la Vacante
  - Comunicación Interna
  - Publicación en un Medio de Comunicación Escrita
  - Convenios con Universidades
- c. Recepción de Hojas de Vida de los Aspirantes.
- d. Análisis de las Carpetas Seleccionadas de acuerdo a la Necesidad de la Empresa.

## **3. Selección de Personal**

- a. Se comunica a los candidatos preseleccionados a una entrevista indicando lugar y fecha de la entrevista.
- b. Llenar Formulario de Solicitud de Empleo.
- c. Se analiza las Hojas de Vida de los Aspirantes previo ingreso de la Entrevista.
- d. Entrevista Inicial. (Se analizará Imagen Personal, Formación Profesional y Habilidades y Competencias que demuestre el candidato)

e. Se informa al Candidato de las especificaciones del puesto como funciones asignadas, salarios, beneficios y reglamentos y políticas de la empresa.

#### **4. Aplicación de Pruebas**

##### **a. Pruebas de Conocimiento (Orales o Escritas)**

- Cultura General (Aspectos Generales del Conocimiento)
- Cultura Profesional (Aspectos relacionados directamente al Cargo)

En cuanto a las pruebas de conocimiento estas pueden ser objetivas con alternativas sencillas o de selección múltiples.

##### **b. Pruebas Psicométricas**

- Pruebas de Aptitud

Permiten evaluar el desempeño futuro del candidato en un puesto.

##### **c. Pruebas de Personalidad**

- Expresivas
- Proyectivas
- Inventario

#### **5. Entrevista**

Una vez concluidas todas las pruebas se procede a la revisión de resultados de las pruebas y la verificación de los datos obtenidos en la entrevista con los de las hojas de vida.

#### **6. Verificación de Referencias**

- a. Se realizan llamadas telefónicas a las personas que recomiendan al candidato con la finalidad de obtener mayor información del mismo.

- b. En cuanto a las referencias laborales, se solicita comunicarse con la persona que le brindara mayor información del candidato.(desempeño laboral, motivo de salida, fortalezas y debilidades)
- c. Se deben solicitar 3 referencias personales.

## **7. Segunda Entrevista**

- a. Se comunica al Jefe del Departamento sobre los procesos realizados para seleccionar el candidato idóneo y se indica cual es el indicado.
- b. Se llama a la persona seleccionada para que se acerque a la entrevista final, se comunicará: día, hora, lugar y la persona a la cual debe dirigirse.
- c. Se indica al aspirante traer toda la documentación completa y debidamente soportada.
- d. Indicar al candidato el plazo en que le comunicaran la respuesta de la selección del cargo.

## **8. Contratación**

Una vez concluido todo el proceso y haber seleccionado al candidato idóneo para el cargo se procederá a realizar el contrato de trabajo, en el cual la empresa decidirá el modelo de contrato que pueden ser:

- Periodo de Prueba
- Contrato a tiempo Fijo
- Contrato Indefinido

## **9. Inducción**

- a. Descripción general de la empresa acerca de sus políticas, historia, normas valores.
- b. Información acerca del Cargo.
- c. Visita a las oficinas para conocer las instalaciones.

## **10. Capacitación**

- a. Cursos de acuerdo al cargo que ocupa para un mejor desenvolvimiento en sus funciones.

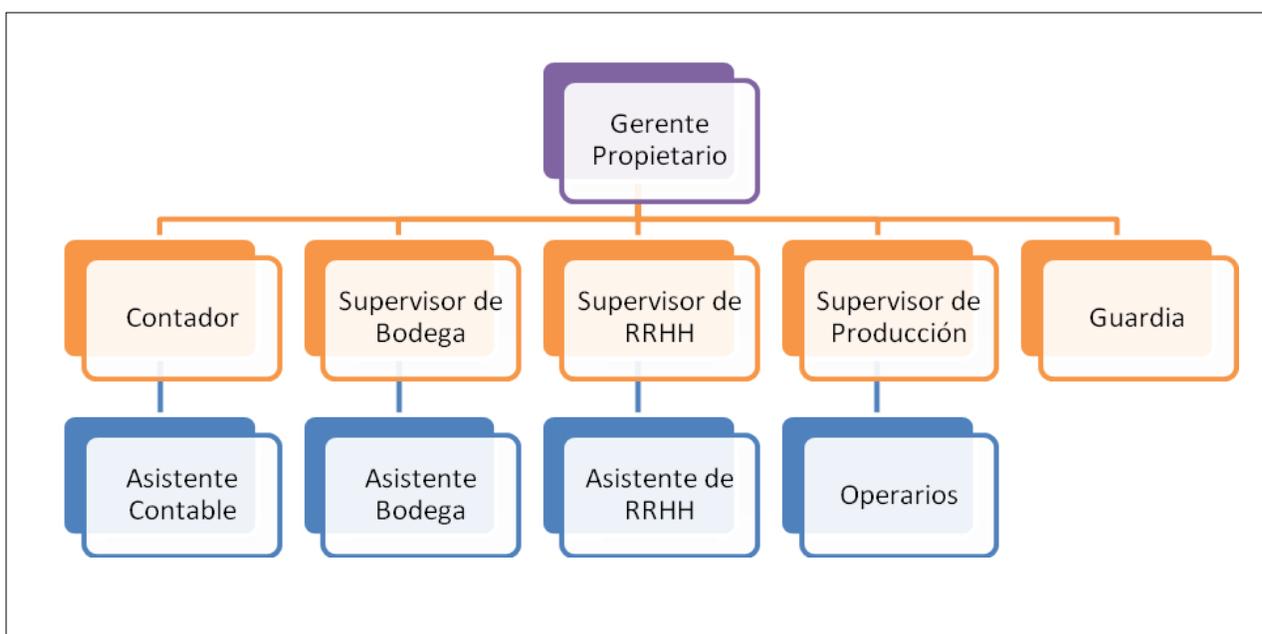
## **11. Evaluación del Desempeño**

- a. Se deberá realizar una evaluación al personal para verificar su desarrollo en la empresa con la finalidad de conocer si el candidato seleccionado cumplió con las expectativas solicitadas.

## 5.11. Organigrama

La empresa Plásticos Reyes Moya C.A. no tiene un organigrama funcional, por lo tanto, se crea el siguiente organigrama que vaya acorde a las funciones que se realizan en la misma:

**Gráfico N°21 Organigrama funcional de la empresa**



**Fuente:** Elaborado por Fátima Naranjo & Tatiana Amador

## 5.12. Manual de Funciones

Plásticos Reyes Moya C.A. no cuenta con un manual de funciones establecidas, por lo cual proponemos implementar el siguiente manual para que la empresa tenga un personal efectivo que cumpla con los objetivos planteados en busca del desarrollo económico de la misma:

## **1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre:** GERENTE PROPIETARIO

**Se reporta a:** -----

**Supervisa a:** Producción –Financiero - Administrativo

### **Función General**

Responsable de planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, estableciendo objetivos medibles y diseñando planes de acción orientados al logro de los mismos, propiciando un manejo racional de los recursos disponible, de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos en la organización.

### **Funciones Específicas**

- Representa legalmente a la empresa.
- Administra los negocios de la empresa.
- Cumple y hacer cumplir el reglamento interno de trabajos y políticas
- Definir políticas salariales.
- Dirige reuniones mensuales con todo el personal de la administración.
- Presenta informes de las gestiones a la Junta de Socios para tomas de decisiones.
- Fija y vigila el cumplimiento de objetivos y metas en todas las áreas de la empresa.
- Realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 28 a 45 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

**Aptitudes**

- Pensamiento estratégico
- Liderazgo
- Integridad
- Iniciativa
- Capacidad de toma de decisiones
- Excelente Calidad Humana

**Tipo De Contratación:** Indefinido

**Competencia Técnica**

**Educación:** Titulación en tercer nivel y cursado cuarto nivel.

**Título en:** Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas o carreras afines.

**Experiencia.-** Mínimo 3 años en cargos similares.

**Idioma:** Inglés avanzado

**Cursos Generales:**

- Utilitarios de Windows Office
- Leyes Laborales

**Cursos de Especialización:**

- Administración y Control Interno
- Análisis y control de costo
- Finanzas
- Manejo de presupuesto
- Normas Internacionales de calidad
- Planificación estratégica

- Técnicas de recursos humanos
- Ética y comportamiento humano
- Psicología en general
- Negociaciones

### **Detalles del Puesto**

- Intervenir en los procesos productivos de la empresa
- Aprobar nuevas contrataciones
- Aprobar todo tipo de presupuestos
- Autorizar aumento de sueldo
- Aprobar estados financieros
- Autorizar cambios en las políticas de la organización.
- Firmar conjuntamente en la cuenta corriente de la organización, con el Director Financiero.
- Aprobar nuevos ingresos de personal.

### **Relaciones Interpersonales Internas**

Con todo el personal de la organización.

### **Relaciones Interpersonales Externas**

- Asesores externos
- Clientes
- Organismos, asociaciones, instituciones
- Administradores públicos
- Medios de comunicación
- Proveedores
- Bancos

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre:** SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

**Se reporta a:** Gerente Propietario

**Supervisa a:** Gerente

### **Función General**

Coordinar, organizar, mejorar los sistemas de producción y los métodos utilizados, para dar como resultado una producción de calidad, mediante la supervisión del mantenimiento y cuidados de las maquinarias y perfeccionamiento del personal de producción.

### **Funciones Específicas**

- Verifica el cumplimiento de la producción planificada, optimizando recursos y costos.
- Controlar las líneas de producción.
- Logra el cumplimiento de los objetivos de producción en cuanto a plazos, cantidades y calidad.
- Vigila las características indicadas por el Jefe de Calidad.
- Revisa con la gerencia general los resultados de la producción realizadas: proceso, mantenimiento y seguridad industrial.
- Coordina con la gerencia general las prioridades referentes a la producción, mantenimiento de maquinarias, recursos, inventario e insumos.
- Coordina con el Dpto. de Recursos Humanos la capacitación y evaluación del personal.
- Participa en la elaboración de las especificaciones de compras.
- Supervisa los calendarios de entrega de productos terminados para cumplir con los objetivos de plazo de entrega.
- Dirige las acciones necesarias para mantener operativos todos los medios de producción e instalaciones.

- Elabora y/o revisa los documentos de la calidad relativos a su departamento (procedimientos, instrucciones, especificaciones, presupuesto, etc.).
- Desarrollar e implementar el mejor método de trabajo
- Informar a los supervisores los cambios en métodos
- Dirigir las actividades de los supervisores

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 27 a 35 años

**Sexo:** Masculino

**Estado Civil:** Indistinto

### **Aptitudes**

- Liderazgo
- Iniciativa
- Credibilidad técnica
- Don de mando
- Pensamiento estratégico

**Tipo De Contratación:** Indefinido

### **Competencia Técnica**

**Educación:** Titulación en tercer nivel

**Título en:** Ingeniero industrial de producción, Tecnólogo de Producción o carreras afines.

**Experiencia.-** Mínimo 2 años en cargos similares.

**Idioma:** Inglés avanzado

### **Cursos Generales**

Utilitarios de Windows Office

### **Cursos de Especialización**

- Administración de operaciones.
- Mantenimiento preventivo de maquinarias.
- Planificación y control de producción.
- Normas de seguridad industrial.
- Normas internacionales de calidad.
- Elaboración y manejo de presupuestos.
- Técnicas de producción.

### **Detalles del Puesto**

- Verificar y controlar proceso de producción.
- Tomar medidas correctivas.
- Aprobar informes de calidad.
- Elaborar presupuesto para stock de repuestos e insumos.
- Asistir puntualmente a todas las reuniones que la empresa convoque.
- Facilitar todas las herramientas y elementos necesarios al personal de producción.
- Llevar a cabo un control a todo el personal sobre la producción que genera la empresa.
- Mantenerse en contacto con los proveedores y clientes para garantizar que las estrategias y las metas se lleven a cabo exitosamente.
- Eficiente y optimizar los Recursos y procesos.
- Supervisar las funciones de los Subordinados

**Facultades:** Solicitar equipo, maquinaria, personal.

### **Relaciones Interpersonales Internas**

Participación en comité de alto nivel, comisiones de trabajo permanente con funcionarios y personal de producción.

### **Relaciones Interpersonales Externas**

Se relaciona con proveedores y consultores de calidad.

### **3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre:** OPERARIO TÉCNICO

**Se reporta a:** Supervisor de Producción

**Supervisa a:** No aplica

#### **Función General**

Operar eficientemente los equipos o maquinas, ayudar a dar cumplimiento de las normas de calidad en la producción.

#### **Funciones Específica**

- Manejo de Equipos, máquinas y herramientas
- Revisión de estado de equipo y maquinarias
- Cumplir con el horario de trabajo
- Informar al supervisor cualquier anomalía
- Participar en reuniones del personal
- Responder a los implementos de trabajo asignados
- Asistir al Jefe de control de calidad

#### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 18 a 30 años

**Sexo:** Masculino

**Estado Civil:** Indistinto

### **Aptitudes**

- Responsable
- Honesto
- Respetuoso
- Preparado para recibir ordenes
- Ganas de trabajar

### **Competencia Técnica**

**Educación:** Secundaria

**Título:** Bachiller

**Idioma:** No aplica

## **4. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre:**CONTADOR

**Se reporta a:** Gerente General

**Supervisa a:** Asistente Contable

### **Función General**

Garantizar que las normas vigentes aplicables a la operaciones contables y financieras, sean manejadas de manera exitosa y precisa en los asientos contables a fin de contribuir a la satisfacción de los requerimientos de los clientes internos y órganos de control y vigilancia.

Proponer, velar, procurar y controlar que los objetos y metas de la empresa en lo referente a operaciones contables, manejo de presupuesto y demás recursos financieros se manejen de manera exitosa y precisa a fin de satisfacer los requerimientos de las Accionistas.

Registrar y controlar todo movimiento financiero que la empresa realice como ingresos y egresos de dinero, procesando la información necesaria para emitir los estados financieros correspondientes.

### **Funciones Específica**

- Mantener actualizada la información la cual se ejecutara a la exigencia de la normativa en materia fiscal y tributaria.
- Realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa
- Controlar gastos y/o ingresos presupuestales, verificando la correcta aplicación
- Efectuar las causaciones contables, de conformidad con los soportes documentales, incluyendo los diversos ajustes, amortizaciones y provisiones a que haya lugar.
- Elaborar los soportes contables, efectuar los asientos en los libros de contabilidad mayores y auxiliares, respondiendo porque se encuentren al día y sean herramienta eficaz en el completo entendimiento y detalle de la contabilidad de la empresa.
- Elaborar las conciliaciones bancarias de la entidad.
- Elaborar los Estados Financieros de la empresa y sus anexos, a más tardar dentro de los primeros diez días del mes siguiente al corte, en forma oportuna y de conformidad con todas las normas del régimen contable.
- Llevar por medio del programa el control sobre el presupuesto de la entidad.
- Llevar el inventario general de la entidad y los inventarios individuales por dependencia y funcionario, de todos los recursos físicos de consumo y activos fijo, llevando el respectivo control de activos.
- Determinar las obligaciones tributarias y ante terceros, informando de ello oportunamente a la Gerencia General.
- Participar en la elaboración de presupuestos y proyectos, de las diferentes áreas, en los cuales se requiere de su apoyo.
- Proponer y ejecutar políticas para el manejo contable y financiero de la

entidad.

- Responder por el adecuado registro, actualización y archivo de los libros de contabilidad y los soportes contables y en general toda la documentación contable y financiera de la empresa.
- Atender las consultas del personal de la empresa y del usuario en general de conformidad con las instrucciones.
- Ejecutar los programas de capacitación que se le encomienden sobre el área.
- Asistir a los empresarios y comerciantes en el área tributaria, contable y financiera.

## **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 28 a 35 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Aptitudes**

Iniciativa

- Creatividad
- Liderazgo
- Lealtad,
- Responsabilidad,
- Cumplimiento
- Ética.
- Tener don de mando
- Capacidad de toma de decisiones
- Carácter muy discreto y exigente deserción acentuada en asuntos confidenciales
- Destreza para la utilización de equipo informático
- Responsabilidad
- Manejo de documentos confidenciales de alta prioridad para la empresa

### **Competencia Técnica**

**Educación:** Titulación en tercer nivel

**Título en:** Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría, Contador titulado con tarjeta profesional(CPA).

**Experiencia.-** Mínimo 2 años de experiencia profesional en el área.

**Idioma:**Inglés avanzado

### **Cursos Generales**

- Utilitarios de Windows Office
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- Principios de contabilidad Generalmente aceptada
- Normas Intencionales de Contabilidad

### **Cursos de Especialización**

- Auditoría
- Contabilidad de Costo
- Contabilidad de Financiera
- Legislación Financiera y Tributaria
- Ley Tributaria y Laboral Seguro Social
- Ley Societaria
- Ley de Compañías

### **Detalles del Puesto**

- Agilidad numérica
- Agudeza visual
- Autoridad para toma de decisiones
- Realizar de estados financieros aprobados
- Realizar Declaraciones de impuestos

### **Relaciones Interpersonales Internas**

Participación en comité de alto nivel y asesoría a niveles inferiores.

### **Relaciones Interpersonales Externas**

- SRI
- Proveedores
- Bancos
- Gerente Financiero

## **5. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre:ASISTENTE CONTABLE**

**Se reporta a:** Contador

**Supervisa a:** Ninguno

### **Función General**

Recopilar, clasificar y registrar sistemáticamente, ordenada y oportunamente los hechos económicos de acuerdo a los principios contables y normas legales y tributarias las operaciones contables de la empresa, con el propósito de tener una información financiera real, razonable y oportuna con el fin de facilitar los controles, análisis y toma de decisiones.

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.

### **Funciones Específica**

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Transcribe información contable en un computador.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Transcribe y acceso información operando un computador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 20 a 28 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Aptitudes**

Seguir instrucciones orales y escritas.

- Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita.
- Efectuar cálculos con rapidez y precisión.
- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Ser objetivo.
- Iniciativa propia.

- Adaptabilidad al Cambio.

### **Competencia Técnica**

**Educación:** Cursado tercer nivel o egresado

**Título en:** Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría o carreras de afines

**Experiencia.-** Mínimo 1 año.

**Idioma:** Inglés intermedio

### **Cursos Generales**

- Utilitarios de Windows Office
- Contabilidad general computarizada.
- Técnicas modernas de oficina.

### **Cursos de Especialización**

- Contabilidad de Costo
- Contabilidad de Financiera
- Manejo y técnicas de archivos
- Tributación
- Principios de contabilidad.
- Procedimientos de oficina.
- Teneduría de libros.

### **Detalle del Puesto**

- Organización de su trabajo diario
- Realizar Declaraciones de impuestos

### **Relaciones interpersonales internas**

Con las áreas de contabilidad, recursos humanos.

### **Relaciones interpersonales externas**

- Clientes

- Auditor Externo
- SRI
- Proveedores
- Bancos

## **7. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre: GUARDIA DE SEGURIDAD**

**Se reporta a:** Gerente General

**Supervisa a:** Ninguno

### **Función General:**

Servicios para la protección para los empleados y conservar la seguridad de la empresa para su guardia custodia de los bienes activos.

### **Funciones Específica**

- Prestar personalmente el servicio con responsabilidad, eficiencia, capacidad y diligencia. En el lugar, horarios y forma que se determinen en las disposiciones reglamentarias correspondientes.
- Dar cumplimiento estricto a las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos con atribuciones y competencia y que tengan por objeto la realización actos del servicio.
- Guardar el secreto y observar la máxima discreción para los asuntos relativos a la empresa de quien dependa, el establecimiento donde preste el servicio o la persona cuya custodia le haya sido encomendada
- Informar al superior Inmediato que corresponda de todo acto o procedimiento que llegue a su conocimiento y que pueda causar un perjuicio a su empleador, a la empresa al servicio o que implique la comisión de una falta o delito.

- Observar en sus funciones o fuera de ellas, una conducta que no afecte ni ofenda la moral y las buenas costumbres.
- Mantener el orden en su puesto de trabajo
- Llevar consigo la credencial de identidad que el empleador le haya entregado y devolverla cuando cese su relación de dependencia con el mismo, cualquiera que sea el motivo.
- Mantener actualizado su domicilio real en su legajo, hoja de vida que se tenga en la empresa o empleador. En ese domicilio serán practicadas y consecuentemente validas a todos los efectos legales las notificaciones inherentes a la relación de trabajo.

### **PERFIL DEL CARGO**

- Ser ciudadano ecuatoriano por nacimiento.
- Escolaridad secundaria concluida.
- Haber cumplido con el servicio militar nacional.
- Mayor de 25 años y menor de 40 años.
- Gozar de buena salud.
- No ser farmacodependiente, consumidor de estupefacientes, ni tener el hábito del alcoholismo.
- Contar con habilidades físico-atléticas.
- Estatura mínima hombres 1.68mts. y mujeres 1.60 mts.
- Experiencia mínima de 6 meses en el área de seguridad privada.
- Sexo Indistinto
- Estado Civil Indistinto

### **Atributos Biológicos**

- Debe tener salud compatible con la actividad que va a desarrollar. Algunas actividades se desarrollan a gran altura geográfica.

### **Atributos Sicológicos**

- Debe demostrar equilibrio mental en todas sus acciones.
- Debe demostrar una emocionalidad normal que no altere su desempeño (no tener depresión).
- Debe tener facilidad para trabajar en equipo y compartir con otras personas.
- Debe tener una vida familiar normal que no altere su desempeño.

### **Atributos Físicos**

- Debe demostrar agilidad en sus movimientos.
- Debe tener fuerza física suficiente para someter e inmovilizar a una persona.
- Debe tener resistencia al correr y trepar.
- Debe demostrar dominio con el uso del armamento y sus instrumentos de defensa.

### **Atributos Éticos y Morales**

- Debe ser honesto en todos sus actos.
- Deben demostrar responsabilidad.
- Debe ser leal a su empresa y compañeros.

### **Competencia Técnica**

**Educación:** Secundaria

**Título en:** Bachiller

**Experiencia.-** Mínimo 6 meses.

**Idioma:** no es necesario

### **Cursos Generales**

- Utilitarios de Windows Office

### **Cursos de Especialización**

- Conocimientos Jurídicos de Seguridad y Vigilancia.
- Conocimientos Técnicos de Seguridad y Vigilancia.
- Protección Civil.
- Primeros Auxilios.
- Combate de incendios.
- Acondicionamiento físico.

### **Relaciones Interpersonales Internas**

Con todas las áreas de la organización

### **Detalle del Puesto**

- Debe ser capaz de tomar decisiones de acuerdo a sus funciones.
- Debe tener capacidad para persuadir y evitar problemas.
- Debe demostrar serenidad en situaciones de riesgo.
- Debe siempre demostrar preocupación por la seguridad.
- Debe tener capacidad de observar y criticar la realidad.
- Debe ser analítico en sus actuaciones.
- Debe valorar y respetar la dignidad de las personas.
- Debe ser capaz de aplicar técnicas de primeros auxilios.
- Debe identificar y formular problemas.
- Debe establecer y mantener buenas relaciones con el público.
- Debe demostrar destreza en el uso y manipulación de armas de fuego.
- Debe tener conocimientos de las leyes asociadas a su función.
- Debe saber qué procedimientos desarrollar en cada caso.

## **8. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre: BODEGA**

**Se reporta a:** Recursos Humanos

**Supervisa a:** Asistente de Bodega

### **Función General**

Colaborar con las diferentes unidades en el traslado de la documentación interna, así como realizar limpieza de escritorios, instalaciones y equipos de la institución.

Además será responsable de la bodega institucional, siendo el custodio y administrador de los bienes y material de oficina que en ella se encuentren.

### **Funciones Específicas**

- Mantener la administración de los productos de consumo y de oficina que se utilizan en las diferentes unidades de la institución.
- Distribuir a las diferentes unidades los materiales de oficina requeridos y llevar control de existencias y pedidos.
- Colaborar con las unidades en el traslado de documentación interna.
- Mantener limpias y ordenadas las oficinas del Director Ejecutivo, Gerencias, Asesores y personal, así como las diferentes salas de reuniones.
- Mantener limpios y ordenados los utensilios e implementos que se utilizan en las reuniones de trabajo de la institución.
- Guardar y custodiar el equipo utilizado en las diferentes reuniones y presentaciones de la institución.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 20 a 35 años

**Sexo:** Masculino

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencia Técnica**

**Educación:**Tercer Nivel

**Título en:** Ingeniero Comercialo carreras afines.

**Experiencia.-** Mínimo 3 años en cargos afines.

**Idioma:**Español – Ingles

### **Cursos Generales**

- Curso de relaciones públicas y humanas
- Manejo de Inventarios
- Uso de computadora
- Uso de fax.

### **Descripciones del Puesto**

- Excelentes relaciones personales
- Disponibilidad hacia el servicio a los demás
- Amabilidad
- Metódico, ordenado, enfocado a la tarea.

### **Relaciones Interpersonales Internas**

Con los jefes departamentales

### **Relaciones interpersonales externas**

Ninguna

## **8. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre:**Asistente de Bodega

**Se reporta a:**Bodega

**Supervisa a:**Ninguno

### **Función General**

El propósito de esta estructura curricular, es el de formar recurso humano técnicamente a la luz de procesos específicos relacionados con la manipulación y organización de los objetos, siendo esta una estrategia de gran impacto en el desarrollo de la competitividad de las organizaciones.

### **Funciones Específicas**

- Efectuar los recibos y despachos de los objetos según requisiciones y documentos que soportan la actividad.
- Almacenar los objetos aplicando las técnicas y normas de seguridad e higiene establecidas.
- Preparar la carga de acuerdo con su naturaleza, medio de transporte y destino.
- Procesar la información de acuerdo con las requisiciones y parámetros establecidos por la empresa.
- Manejar los equipos y medios de transporte según normas y plan de operación.
- Cargar y descargar los objetos según normas técnicas establecidas por la organización.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 18 a 25 años

**Sexo:** Masculino

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencia Técnica**

**Educación:** Bachiller o Formación Superior

**Título en:** Ingeniero Comercialo carreras afines.

**Experiencia.-** Mínimo 1 años en cargos afines.

**Idioma:** Español

### **Cursos Generales**

- Elaborar informes y reportes
- Consolidar información
- Realizar toma física de inventarios

- Embalar la carga
- Operar equipos
- Aplicar medidas de seguridad y control

### **Descripciones del Puesto**

- Efectuar los Recibos y despachos de los objetos según requisiciones y documentos que soportan la actividad.
- Preparar la carga de acuerdo con su naturaleza, medio de transporte y destino.
- Manejar los equipos y medios de transporte según normas y plan de operación.
- Cargar y descargar los objetos según normas técnicas establecidas por la organización

### **Relaciones Interpersonales Internas**

Con los jefes departamentales

### **Relaciones Interpersonales Externas**

Ninguna

## **9. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre: RECURSOS HUMANOS**

**Se reporta a:** Gerente

### **Supervisa a:**

- Secretaria
- Asesores Comerciales
- Bodeguero

### **Función General**

Son responsabilidades principales de este puesto el planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los recursos humanos,

materiales y financieros de la institución, proponiendo políticas, objetivos acordes al desarrollo administrativo y de carrera del personal.

### **Funciones Específicas**

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad.
- Elaborar y actualizar los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la institución.
- Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel institucional.
- Dictar normas y políticas con relación al reclutamiento y selección de personal de la Institución. Planificar la contratación de personal y el desarrollo de carrera.
- Proporcionar especificaciones técnicas y participar en el proceso de contratación de empresas consultoras para el reclutamiento de personal técnico y gerencial.
- Verificar el cumplimiento del proceso de nombramiento y contratación de personal.
- Coordinar las prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 25 a 35 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencia Técnica**

**Educación:** Tercer nivel

**Título en:** Licenciado en Administración de Empresas, Psicología o Ingeniería Industrial.

**Experiencia.-** Mínimo 1 años en cargos afines.

**Idioma:** Español – Inglés

### **Cursos Generales**

- Manejo de paquetes utilitarios Office
- Manejo de la normativa relacionada con la naturaleza del puesto
- Integración de equipos gerenciales
- Relaciones humanas
- Técnicas de delegación.
- Manejo y solución de conflictos

### **Desarrollo Organizacional Descripciones del Puesto**

- Planificador, metódico, ordenado.
- Capacidad de análisis y de síntesis
- Liderazgo y toma de decisiones
- Facilidad en la exposición de ideas en forma verbal y escrita.
- Excelentes relaciones interpersonales
- Eficiente administración del tiempo.

### **Relaciones Interpersonales Internas**

Con los jefes departamentales

### **Relaciones Interpersonales Externas**

Ninguna

## **10. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre:** ASISTENTE RECURSOS HUMANOS

**Se reporta a:** Gerente General

### **Supervisa a:**

- Secretaria
- Relacionista Pública

- Asesores Comerciales
- Bodeguero

### **Función General**

Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.

### **Funciones Específicas**

- Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.
- Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.
- Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.
- Recibe solicitudes de pagos de beneficios contemplados en los convenios colectivos.
- Chequea el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como: primas, bonificaciones, becas, pensiones, jubilaciones y otros contenidos en los convenios colectivos.
- Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 20 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencia Técnica**

**Educación:**Segundo nivel

**Título en:** Técnico Superior Universitario en Relaciones Industriales.

**Experiencia.-** Mínimo 1 años en cargos afines.

**Idioma:**Español – Ingles

### **Cursos Generales**

- Las prácticas del sistema de recursos humanos.
- Las técnicas de administración de recursos humanos.
- La Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento.
- La Ley de Carrera Administrativa.
- La Ley Procedimientos Administrativos.
- Computación.
- Administración.

### **Desarrollo Organizacional Descripciones del Puesto**

- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Producir informes sobre los procesos o trámites efectuados.
- Realizar cálculos matemáticos.
- Atender en forma cortés a público en general.

### **Relaciones Interpersonales Internas**

El cargo mantiene relaciones continuas y/o frecuentes con personal de la dependencia y/o con todo el personal de las dependencias o unidades administrativas de la Institución, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

### **Relaciones Interpersonales Externas**

Ninguna

### **5.13. Diseño de Políticas de Control**

La empresa no cuenta con un manual de políticas de control, por lo tanto, para tener una mejor administración de los recursos; se crearán medidas de control las cuales nos permitirán controlar, dirigir, supervisar e inspeccionar las actividades diarias de nuestros empleados logrando así corregir las falencias en los procesos.

#### **a.- Políticas para el Área Administrativa y Financiera**

- El horario de ingreso a la empresa es a las 8:30 am – 17:00 pm
- Utilizar correctamente el uniforme de la compañía.
- Tener una Imagen Personal impecable.
- Discreción con la Información de la Empresa.
- Receptar facturas correctamente llenadas y que no hayan expirado en su fecha.
- Realizar las retenciones correctamente.
- Administrar correctamente los recursos financieros de la empresa.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Realizar arqueos diarios.

#### **b.- Políticas para el Área de Ventas y de Producción**

- Realizar créditos a los clientes, verificando la capacidad de pago de los mismos.
- Establecer periodos de pagos hasta un máximo de 30 días.
- Buscar nuevos clientes.
- Elaborar productos de calidad al menor costo posible.
- Buen servicio al cliente.
- Rapidez en el despacho de los productos.
- Contar con tecnología de primera para brindar un servicio más efectivo.

#### 5.14. Proyección Presupuestaria de la Implementación de los Manuales de Reclutamiento de Personal

##### PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES

ACTIVIDAD	PARTIDA	RECURSO	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO UNITARIO	TOTAL
Realización del Manual de Funciones.	Remuneraciones de Personal Contratado.	Salario mas beneficios de ley.	3	Mes	3000	9000
Elaboración de un Plan de Capacitaciones al Personal.	Remuneraciones de Personal Contratado.	Pago de Honorarios.	1	Mes	700	700
Copias de los Manuales de Funciones.	Remuneración de Servicios Prestados.	Pago por Fotocopiado.	50	Folletos	0,6	30
Elaboración de los folletos e impresiones de los informativos de los Manuales	Remuneraciones de Personal Contratado.	Pago por diseño e impresión de Folletos.	3	Folletos	25	75
<b>TOTALES</b>						<b>9805</b>

##### CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EMPRESA

ACTIVIDAD	PARTIDA	RECURSO	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO UNITARIO	TOTAL
Planificación	Remuneraciones de Personal Contratado.	Recursos Humanos, Operativo, Administrativo.	2	Persona	100	200
Ejecución	Capacitación	Seminarios	5	Facilitador	650	3250
Evaluación del Proceso	Remuneración de Servicios	Pago por Fotocopiado.	4	Persona	0	0
<b>TOTALES</b>						<b>3450</b>

##### PRESUPUESTO FINAL DE LA IMPLEMENTACIÓN

ACTIVIDAD	PARTIDA	RECURSO	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO UNITARIO	TOTAL
Implementación General	Inicio Implementación	Recurso Humamno	1	Persona	9805	9805
Capacitación Personal	Capacitación	Seminarios	1	Facilitador	3450	3450
<b>TOTALES</b>						<b>13255</b>

## 5.15. Recursos, Análisis Financiero

<b>SUPUESTOS</b>						
<b>Periodos</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Incrementos en las ventas		293.756	5%	5%	5%	5%
Necesidad de Caja		3%	3%	3%	3%	3%
Días de Cobro		30	30	30	30	30
Días de Stock		111	111	111	111	111
Costo de Mercadería		58%	59%	58%	59%	58%
Días de pago		45	45	45	45	45
Gastos Comercialización (No Gravado x Iva)		13%	13%	13%	13%	13%
Gastos Administrativos (No Gravado x Iva)		54.468	59.915	65.906	72.497	79.746
Inversiones de B de uso	0	0	0	0	0	0
Años de Amortización	0	0	0	0	0	0
Tasa de Impuestos		23%	22%	22%	22%	22%
Tasa de iva (General)	12%	12%	12%	12%	12%	12%
<b>Supuestos Financieros</b>						
Ke(coste de recursos propios)		12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%
Equity %(capital de inversion)		65%	65%	65%	65%	65%
Deuda %		35%	35%	35%	35%	35%
Kd(tasa de rendimiento)		11,23%	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%
<b>WACC(costo de capital para la empresa)</b>		<b>10,83%</b>	<b>10,87%</b>	<b>10,87%</b>	<b>10,87%</b>	<b>10,87%</b>
<b>PRESUPUESTOS</b>						
<b>Presupuesto de Ventas y Costos</b>						
Ventas		293.756	308.444	323.866	340.059	357.062
Iva debito fiscal		35.251	37.013	38.864	40.807	42.847
Clientes		27.042	28.394	29.813	31.304	32.869
<b>Variación clientes</b>		<b>27.042</b>	<b>1.352</b>	<b>1.420</b>	<b>1.491</b>	<b>1.565</b>
<b>Cobro a Clientes</b>		<b>301.965</b>	<b>344.105</b>	<b>361.310</b>	<b>379.376</b>	<b>398.345</b>
CMV		170.379	181.982	187.842	200.635	207.096
Inventario		51.814	55.342	57.125	61.015	62.980
Variación Inventarios		51.814	3.529	1.782	3.890	1.965
Necesidad de Caja	100	8.813	9.253	9.716	10.202	10.712
<b>Variación Necesidad de Caja</b>	<b>100</b>	<b>8.713</b>	<b>441</b>	<b>463</b>	<b>486</b>	<b>510</b>

<b>Presupuesto de Compras</b>						
Compras = CMV-EI+EF		222.192	185.511	189.625	204.525	209.061
Iva Créditos fiscal		26.663	22.261	22.755	24.543	25.087
Proveedores		30.681	25.616	26.184	28.241	28.868
<b>Variación Proveedores</b>		<b>30.681</b>	<b>-5.065</b>	<b>568</b>	<b>2.058</b>	<b>626</b>
<b>Pagos a Proveedores</b>		<b>218.175</b>	<b>212.837</b>	<b>211.811</b>	<b>227.011</b>	<b>233.522</b>
<b>Gastos de Administración y Comercialización</b>						
Gastos Administración		54.468	59.915	65.906	72.497	79.746
Gastos Comercialización		38.188	40.098	42.103	44.208	46.418
<b>Total de Gastos</b>		<b>92.656</b>	<b>100.012</b>	<b>108.009</b>	<b>116.704</b>	<b>126.164</b>
<b>Pago de Gastos</b>		<b>92.656</b>	<b>100.012</b>	<b>108.009</b>	<b>116.704</b>	<b>126.164</b>
<b>INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA</b>						
<b>Altas</b>	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones		0	0	0	0	0
			0	0	0	0
				0	0	0
					0	0
						0
<b>Amortización</b>		0	0	0	0	0
BIENES DE USO (Valor de Origen)	0	0	0	0	0	0
Amortización Acumulada		0	0	0	0	0
BIENES DE USO (Valor de Residual)	0	0	0	0	0	0
IVA Credito Fiscal	0	0	0	0	0	0
<b>Pago Por Inversiones</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Posición iva</b>						
Iva debito fiscal (ventas)	0	35.251	37.013	38.864	40.807	42.847
Iva credito fiscal (compras)	0	26.663	22.261	22.755	24.543	25.087
Iva Credito Fiscal (Bienes de Uso)	0	0	0	0	0	0
<b>Posición iva del periodo</b>	<b>0</b>	<b>8.588</b>	<b>14.752</b>	<b>16.109</b>	<b>16.264</b>	<b>17.760</b>
Credito Fiscal	0	0	0	0	0	0
<b>Variación Credito Fiscal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Pago de iva</b>	<b>0</b>	<b>8.588</b>	<b>14.752</b>	<b>16.109</b>	<b>16.264</b>	<b>17.760</b>

<b>Balance</b>						
Caja	100	-24.419	-13.734	5.484	19.882	35.544
Stock	0	51.814	55.342	57.125	61.015	62.980
Clientes	0	27.042	28.394	29.813	31.304	32.869
Credito Fiscal Iva	0	0	0	0	0	0
Bienes de Uso	0	0	0	0	0	0
<b>Activo Total</b>	<b>100</b>	<b>54.436</b>	<b>70.002</b>	<b>92.422</b>	<b>112.201</b>	<b>131.393</b>
<b>Deudas Operativas</b>	0	30.681	25.616	26.184	28.241	28.868
<b>Patrimonio Neto</b>	100	23.756	44.386	66.238	83.960	102.525
<b>Control</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujos de Fondos (Directo)</b>						
Ingreso por ventas	0	301.965	344.105	361.310	379.376	398.345
(-) Egreso por Necesidad de Caja	100	8.713	441	463	486	510
(-) Egreso por Compras Mercadería	0	218.175	212.837	211.811	227.011	233.522
(-) Egreso por Compras AF	0	0	0	0	0	0
(-) Egreso por pago de Iva	0	8.588	14.752	16.109	16.264	17.760
(-) Egreso por pago de Imp Ganancias	0	7.066	5.819	6.163	4.998	5.236
(-) Egresos por Gtos de Administracion	0	54.468	59.915	65.906	72.497	79.746
(-) Egresos por Gtos de Comercialización	0	38.188	40.098	42.103	44.208	46.418
<b>Flujo de Fondos Netos</b>	<b>-100</b>	<b>-33.232</b>	<b>10.244</b>	<b>18.755</b>	<b>13.912</b>	<b>15.152</b>
<b>Control</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Cuadro de Resultados</b>						
<b>Ventas</b>		<b>293.756</b>	<b>308.444</b>	<b>323.866</b>	<b>340.059</b>	<b>357.062</b>
CMV		170.379	181.982	187.842	200.635	207.096
<b>Utilidad bruta</b>		<b>123.378</b>	<b>126.462</b>	<b>136.024</b>	<b>139.424</b>	<b>149.966</b>
Gastos de Administración y Comercialización		92.656	100.012	108.009	116.704	126.164
Amortizaciones		0	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>30.722</b>	<b>26.450</b>	<b>28.015</b>	<b>22.720</b>	<b>23.802</b>
Impuestos		7.066	5.819	6.163	4.998	5.236
<b>Utilidad Neta</b>		<b>23.656</b>	<b>20.631</b>	<b>21.852</b>	<b>17.722</b>	<b>18.565</b>
<b>Free cash flow</b>						
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>0</b>	<b>30.722</b>	<b>26.450</b>	<b>28.015</b>	<b>22.720</b>	<b>23.802</b>
(+) Amortizaciones	0	0	0	0	0	0
(-) Necesidad de Caja	100	8.713	441	463	486	510
(-) Variación de clientes	0	27.042	1.352	1.420	1.491	1.565
(-) Variación de inventarios	0	51.814	3.529	1.782	3.890	1.965
(+) Variación proveedores	0	30.681	-5.065	568	2.058	626
(-) Variación crédito fiscal	0	0	0	0	0	0
(-) Inversiones en AF	0	0	0	0	0	0
(-) Impuestos	0	7.066	5.819	6.163	4.998	5.236
<b>Free cash flow</b>	<b>-100</b>	<b>-33.232</b>	<b>10.244</b>	<b>18.755</b>	<b>13.912</b>	<b>15.152</b>
<b>Valor Actual Neto</b>						
<b>Free cash flow</b>	-100	-33.232	10.244	18.755	13.912	15.152
Factor de Descuento	1,00	0,90	0,81	0,73	0,66	0,60
Valor Actual	-100	-29.985	8.338	13.769	9.212	9.049
Valor Actual Acumulado	-100	-30.085	-21.748	-7.979	1.233	10.283
<b>VALOR ACTUAL</b>	<b>10.283</b>					
<b>Valor Terminal</b>						
Valor Terminal periodo n	139.443					
<b>Valor Actual Valor Terminal</b>	<b>83.284</b>					
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>93.567</b>					

<b>ROE</b>	<b>18</b>
<b>TIR</b>	<b>25</b>

## Análisis de los Estados Financieros

Para la realización de los estados financieros hemos tomado como punto de partida nuestras ventas anuales del año 2012, los cuales fueron \$293,756 y hemos aplicado un incremento anual del 5%. Tenemos un 3% para la necesidad de nuestra caja.

Realizado los análisis financieros del 2012 se pudo obtener un 13% en gastos de comercialización, el método de venta anual va a ser el mismo.

El Estado de Resultados nos permite evaluar la rentabilidad de la empresa, obtenemos un margen de utilidad de \$23,656 para el primer año y al quinto año tendremos \$18,565.

En el segundo año la empresa tiene flujos de caja proyectada por \$10,244, este valor indica la capacidad de proveer todas las salidas de efectivo en los que la empresa tenga que incurrir. Al término de la proyección tendremos un flujo de caja de \$15,152.

El Balance General plasma la situación contable de la empresa y los resultados obtenidos para el primer año los \$54,436 son en activos reflejados, su mayor parte en mercaderías debido a que como es una empresa industrial debe tener el stock necesario para realizar sus ventas. En pasivos tiene un valor total de \$30,681 deuda que mantiene con los proveedores. Y tiene un total de patrimonio resultado de la utilidad \$23,756.

De acuerdo al ROE el análisis muestra 18,11% de rentabilidad, es decir, que por cada dólar de patrimonio de los accionistas, el negocio otorgará \$0,18 ctvs. de dólar de ganancia.

Tenemos un VAN de \$93,567 el cual nos indica que el proyecto debe aceptarse debido que su valor es mayor a 0 y rinde ganancias.

La TIR debe ser mayor que nuestro WAAC para que el proyecto sea aceptable, tenemos un 25,27%, lo cual indica que nuestro proyecto es rentable y puede ser implementado.

## 5.16. Impacto

### Impacto Económico

Los clientes esperan que el servicio sea excelente, a precios justos y respetando los descuentos acordados. Por ello, la empresa debe brindar una atención personalizada y eficaz con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes.

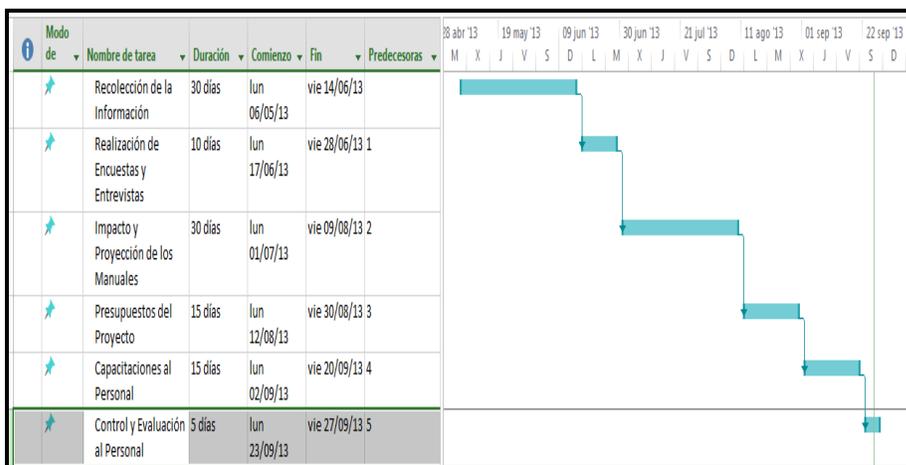
### Impacto Social

La empresa Plásticos Reyes Moya C.A. debe brindar a sus trabajadores puestos de calidad, por lo cual se implementará los organigramas funcionales y manuales de funciones y reclutamiento de personal que permitan a los empleados ser efectivos y cumplir con los objetivos empresariales.

### Impacto Cultural

La razón de ser de una empresa se basa fundamentalmente en el desarrollo de su personal y su responsabilidad va más allá de un incremento de sus utilidades.

## 5.17. Cronograma



## **5.18. Lineamiento para Evaluar la Propuesta**

El propósito de esta investigación es llevar a cabo las actividades antes mencionadas de acuerdo al cronograma propuesto, con la finalidad de que el proyecto tenga un aporte significativo en la implementación de las actividades y sea útil y beneficioso para el desarrollo financiero de la empresa.

## CONCLUSIONES

- Los trabajadores entrevistados están de acuerdo en aplicar un manual de funciones y procedimientos y asistir a capacitaciones, que ayuden a una mejor distribución de las actividades dentro de la empresa y garantizar de esta manera un servicio con alta calidad.
- La falta de un manual de funciones les impide a los trabajadores conocer con seguridad cada una de sus actividades dentro de la empresa.
- La falta de un manual de reclutamiento de personal provoca en la empresa una inadecuada selección de personal, lo mismo que incide en la insatisfacción laboral; debido a que el desempeño en las funciones del trabajador es ineficiente.
- La carencia de aplicación de pruebas de desempeño en la empresa no permiten medir el rendimiento laboral de los trabajadores en cada una de sus áreas, impidiendo el logro de los objetivos organizacionales.
- En definitiva, la propuesta de implementación de un organigrama funcional, manuales de reclutamiento y selección de personal y los manuales de funciones mejoraran la productividad de la empresa y por ende los ingresos y rentabilidad de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Capacitar a los empleados para que puedan ofrecer un mejor desempeño en sus actividades.
- Brindar un excelente clima laboral al personal e incentivarlos con bonos, ascensos y capacitaciones; para crear en ellos un mejor desempeño en sus funciones.
- Monitorear y evaluar a los empleados constantemente, para mantener un buen control de las actividades realizadas en la empresa, el cual permita llegar a cumplir los objetivos de la organización.
- Realizar una buena selección de personal, ajustándolo siempre al perfil de cargo implementado en nuestra propuesta, ya que por ello ha existido falencias en las actividades a desarrollar.
- Brindar productos y servicios innovadores de alta calidad, ya que ello hará que la empresa capte clientes, y que los actuales se sientan satisfechos y no busquen a la competencia.

## BIBLIOGRAFIA

**CHIAVENATO, Idalberto:***Administración de Recursos Humanos*, Elsevier Editora Ltda., México, Novena Edición, 2011.

**ROBBINS, Stephen y GOULTER, Mary:***Administración*, Editorial Pearson, Primera Edición, 2008.

**R. WAYNE, Mondy:***Administración de Recursos Humanos*, Editorial Pearson, Décima Primera Edición, 2010.

**MONTENEGRO, Diego:**“*El engranaje del servicio*” en Revista Smart Business, Edición 8, Quito Junio 2011.

**ACOSTA, Marco Antonio:**“*Leader*” en Revista Smart Business, Edición 8, Quito Junio 2011.

**CHIAVENATO, Idalberto:***Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones*, Interamericana Editores, Octava Edición, 2007.

**BENÍTEZ, Carla Tatiana:**“*Consideraciones sobre la Gestión del talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno*” en Revista Visión Gerencial, 2006.

**GASPAR BERBEL, Federico Gan:***Manual de Recursos Humanos, 10 Programas para la Gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales*, Editorial UOC, Primera Edición, 2007.

**GUERRERO FERNANDEZ, Rafael:***Organización y Métodos de Trabajo*, Dirección de la Producción y Recursos Humanos, Editorial Civitas.

**Psicología de las Organizaciones:***Liderazgo en la Organización.*

**ALLES, María Alicia:***Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*, Editorial Granica, Segunda Edición, 2008.

**PURCELL, John:***“Gestión de Recursos Humanos: Administración de Personal en Transición”*, Editorial Blackwell, Cuarta Edición.

**DESSLER, Gary:***“Administración de Personal”* Editorial Pearson, Octava Edición, 2011.

**UTRERAS, Ewald:** “Nuevas Tendencias en el Manejo del Talento Humano”, *Smart Business*, Edición 8 / mayo-junio 2011.

**RICKY W, Griffin; EBERTE J, Ronald; TREVIÑO Elizabeth:***Negocios*, Editorial Pearson.

**DEL RIEGO, Yuliannys:***Diseño de un Manual de Reclutamiento y Selección para el Programa de Aprendices, de la Empresa EDELCA*, tesis para optar el título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de Oriente, Puerto Ordaz, Estado de Bolívar, Año 2009.

**TOBAR, María José:** *Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Eléctrica Cotopaxi*, tesis para optar el título de Ingeniera de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, Año 2011.

**Matebex Distribuidora Textil, Ambato, Año 2010:** *La Gestión del Talento Humano y su Incidencia en el Desempeño Laboral en Matebex, Distribuidora Textil de la Ciudad de Ambato.*

**MONDY, W:***“Administración de Recursos Humanos”*Tercera Edición, México.

**ARAGÓN, Bertha:** *Desarrollo de un Sistema Administrativo y Financiero de Recursos Humanos aplicada a la empresa El Pobre Diablo Cía. Ltda.*, tesis para optar el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador, Año 2012.

## LINKOGRAFÍA

<http://es.scribd.com/doc/93356071/1-Gestion-Del-Talento-Humano-CHIAVENATO>

<http://las-habilidades-gerenciales.blogspot.com/2012/02/la-administracion-del-talento-humano.html>

<http://www.negocios1000.com/2012/06/teoria-de-maslow-en-recursos-humanos.html>

<http://manualdeprocesosyprocedimientos.wikispaces.com/file/view/TESIS+SOBRE+MANUAL+DE+PROCESOS+Y+PROCEDIMIENTOS.pdf>

<http://www.reflectlearn.org/es/discover/el-modelo-de-seis-cajas-de-marvin-weisbord-modelo-de-weisbord>

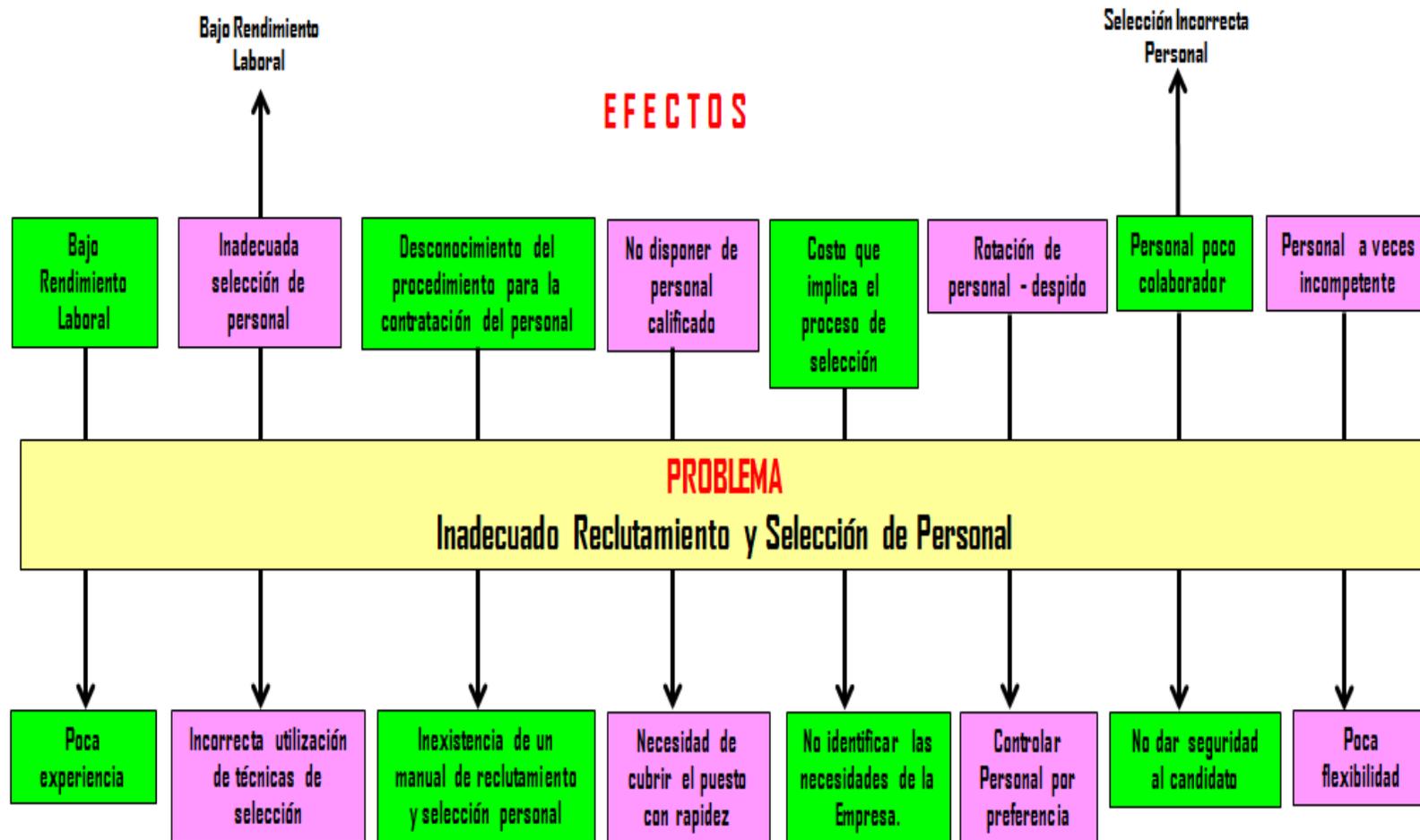
<http://books.google.com.ec/books?id=YnhdFdUDnVIC&pg=PA19&dq=manuales+de+procesos+para+el++talento+humano&hl=es&sa=X&ei=X9cUb6oGcbo0QGB3IHIDA&ved=0CEsQ6AEwBg#v=onepage&q&f=false>

<http://books.google.com.ec/books?id=xTaAvxr2yPQC&pg=PA236&dq=manuales+de+procesos+para+el++talento+humano&hl=es&sa=X&ei=X9cUb6oGcbo0QGB3IHIDA&ved=0CD0Q6AEwAw#v=onepage&q&f=false>

<http://books.google.com.ec/books?id=BkgR5LPBHPgC&pg=PT159&dq=libros+acerca+de+la+teoria+x+y&hl=es->

# **A N N E X O S**

## MATRIZ CAUSA-EFECTO



## Matriz auxiliar para el diseño del proyecto de investigación

<b>MATRIZ</b>				
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>
¿Cómo afecta el inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal en el rendimiento laboral y financiero de la compañía Plásticos Reyes Moya C.A.?	Determinar la incidencia del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en el rendimiento laboral y financiero de la empresa.	Al existir un inadecuado reclutamiento y selección de personal, entonces no se obtendrá una gestión eficaz y eficiente del trabajador.	INADECUADO RECLUTAMIENTO	GESTION INEFICAZ E INEFICIENTE
<b>SISTEMATIZACION</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS PARTICULAR</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>
¿Cuáles son las consecuencias por lo que se contrata talento humano no capacitado?	Analizar las consecuencias de contratar talento humano no capacitado en la empresa.	Si se contrata talento humano poco capacitado, entonces el empleado no se desempeñará correctamente en sus funciones.	TALENTO HUMANO POCO CAPACITADO	DESEMPEÑO INCORRECTO FUNCIONES
¿Cómo afecta la falta de técnicas de selección al momento de escoger un postulante?	Determinar la afectación de la no aplicación de técnicas de selección al momento de escoger un postulante.	Al no establecerse técnicas de selección específicas, entonces no se escogerá el candidato idóneo.	TECNICAS DE SELECCIÓN NO ESTABLECIDAS	CANDIDATO NO IDONEO
¿Cómo influirá la falta de capacitación del postulante en el rendimiento laboral?	Establecer como incide la falta de capacitación de la nueva contratación en el rendimiento laboral.	Si el postulante a un cargo específico no se encuentra capacitado, entonces contribuirá poco al desarrollo de la empresa.	FALTA EXPERIENCIA EMPLEADO	PERSONAL INCOMPETENTE
¿De qué manera influirá la inexistencia de un manual de reclutamiento y selección de personal?	Examinar cómo influye la inexistencia de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal dentro de la compañía.	Si no existe un manual de políticas establecidas, entonces no se elige al empleado acorde al perfil solicitado.	BAJO RENDIMIENTO LABORAL	POCO DESARROLLO PRODUCTIVO
		Considera usted que contribuirá a la empresa la elaboración de un manual de procesos para seleccionar el candidato idóneo para el mejoramiento y desarrollo de la empresa.	ELABORACION DE MANUALES DE PROCESO DE SELECCIÓN	CANDIDATO IDONEO AL PERFIL
<b>JUSTIFICACIÓN</b>				
<p>En la actualidad las empresas simplemente piensan en contratar personal por compromiso, por las recomendaciones que tengan las personas o por simple parentesco; esto provoca que el talento humano no tenga un proceso de reclutamiento y selección de personal. Es de gran utilidad que la empresa cuente con un manual de reclutamiento y selección de personal, que describa los procesos que se llevan a cabo para escoger al candidato adecuado que cumpla con el perfil y expectativas que requiere la organización. Si el proceso es realizado correctamente, se contará con personas idóneas que formarán parte del equipo de trabajo y favorecerá el buen desempeño de sus labores. La presente investigación es factible de llevarse a cabo para su desarrollo, se cuenta con el apoyo de la empresa y de los empleados quienes están dispuestos a dar la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados en el proyecto, además, se posee los recursos necesarios como son los técnicos (entrevistas, encuestas) y humanos (personal que labora en la empresa) para su ejecución.</p>				



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE PLÁSTICOS REYES MOYA**  
**C.A.**

**OBJETIVO:** Reunir la información necesaria para determinar la importancia de Elaborar un Manual de Procesos para el Reclutamiento del Talento Humano y su Incidencia en el Rendimiento Laboral y Financiero.

**Nombres:** \_\_\_\_\_ **Tiempo de Servicio:** \_\_\_\_\_  
**Cargo que Ocupa:** \_\_\_\_\_ **Nivel de Educación:** \_\_\_\_\_

**1.- ¿Se encuentra satisfecho con el puesto que ocupa dentro de la empresa?**

MUY SATISFECHO (\_\_\_) SATISFECHO (\_\_\_) POCO SATISFECHO (\_\_\_) INSATISFECHO (\_\_\_)

**2.- ¿Considera usted que posee las destrezas necesarias para el cargo que ocupa?**

NUNCA (\_\_\_) CASI NUNCA (\_\_\_) A VECES (\_\_\_) CASI SIEMPRE (\_\_\_) SIEMPRE (\_\_\_)

**3.- ¿Usted paso por un proceso de selección de personal, al momento de ingresar a la empresa?**

DE ACUERDO (\_\_\_) EN DESACUERDO (\_\_\_)

**4.- ¿Cuáles fueron los procesos que usted aprobó para ingresar a la compañía?**

PRUEBAS PSICOMETRICAS (\_\_\_) ENTREVISTAS (\_\_\_)  
PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS (\_\_\_) PRUEBAS DE PERSONALIDAD (\_\_\_)

**5.- ¿Qué experiencia tiene usted respecto al cargo que ocupa?**

MUY SATISFACTORIO (\_\_\_)

SATISFACTORIO (\_\_\_)

POCO SATISFACTORIO (\_\_\_) INSATISFACTORIO (\_\_\_)

**6.- ¿Ha sido en los últimos años promovido a un mejor cargo por su buen desempeño?**

NUNCA (\_\_\_) CASI NUNCA (\_\_\_) A VECES (\_\_\_) CASI SIEMPRE (\_\_\_) SIEMPRE

(\_\_\_)

**7.- ¿Están definidas las funciones que cada trabajador debe realizar?**

NUNCA (\_\_\_) CASI NUNCA (\_\_\_) A VECES (\_\_\_) CASI SIEMPRE (\_\_\_) SIEMPRE

(\_\_\_)

**8.- ¿Qué aspectos le motivan a usted para desempeñarse correctamente en un puesto?**

CAPACITACIÓN \_\_\_ TRABAJO EN EQUIPO \_\_\_ INCENTIVOS \_\_\_ ASCENSO \_\_\_  
AUTOSUPERACIÓN \_\_\_

**9.- ¿Considera usted que la empresa tiene un manual de políticas claras al momento de elegir personal?**

TOTALMENTE DE ACUERDO (\_\_\_) DE ACUERDO (\_\_\_) PARCIALMENTE DE ACUERDO (\_\_\_)

EN DESACUERDO (\_\_\_) TOTALMENTE EN DESACUERDO (\_\_\_)

**10.- ¿Considera usted que contribuirá a la empresa la elaboración de un manual de procesos para seleccionar el candidato idóneo para el mejoramiento y desarrollo de la empresa?**

NUNCA (\_\_\_) CASI NUNCA (\_\_\_) A VECES (\_\_\_) CASI SIEMPRE (\_\_\_) SIEMPRE

(\_\_\_)

## **Entrevista N° 1**

La entrevista realizada sirve para recopilar información en cuanto a la administración del talento humano que integra Plásticos Reyes Moya C.A. Se aclara que esta información es propiamente de la empresa y será utilizada para la realización del proyecto académico.

**Entrevistado:** SR. EDGAR REYES

**Cargo:** GERENTE DE PLÁSTICOS REYMO C.A.

1. ¿Qué procedimientos realizan para reclutar personal en la empresa?
2. ¿Cuenta la empresa con perfiles para cada cargo?
3. ¿Qué podría decir usted sobre el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuántas veces al año realiza usted la evaluación del desempeño de los mismos?
4. ¿Cómo calificaría a los empleados en su rendimiento y satisfacción laboral?  
¿Han cumplido con los objetivos establecidos al momento de su contratación?
5. ¿Considera usted que contribuirá a la empresa la elaboración de un manual de procesos de reclutamiento de personal, para seleccionar el candidato idóneo para el mejoramiento y desarrollo de la empresa?

## **Entrevista N° 2**

La entrevista realizada sirve para recopilar información en cuanto a la administración del talento humano. Se aclara que esta información será utilizada para la realización del proyecto académico.

**Entrevistado:** ING. HÉCTOR SERRANO

**Cargo:** GERENTE BANCO DEL PACIFICO/DOCENTE UNEMI

1. Usted realizó una Maestría en Dirección de Recursos Humanos. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son los retos que el Departamento de Recursos Humanos debe afrontar a corto y largo plazo? y ¿Cuál debe ser la importancia que deben darles las empresas a la gestión del departamento?
2. Las personas son efectivas en sus puestos cuando tienen un alto nivel de satisfacción. ¿De qué forma se debería evaluar el desempeño del personal?
3. En su trayectoria profesional ha desarrollado funciones importantes como lo es en la actualidad ser Gerente del Banco del Pacífico, entre otros cargos, de gran responsabilidad. ¿Cómo cree usted que se debería incentivar el crecimiento de las personas en su empresa?
4. El éxito de toda organización depende de la calidad de sus profesionales. ¿A qué cambios se van a enfrentar los futuros profesionales para cumplir con los perfiles que requieren en la actualidad las empresas?
5. ¿Considera usted que contribuirá a una empresa la elaboración de un manual de procesos de reclutamiento de personal, para seleccionar el candidato idóneo para el mejoramiento y desarrollo de la empresa?

### **Entrevista N° 3**

La entrevista realizada sirve para recopilar información en cuanto a la administración del talento humano. Se aclara que esta información será utilizada para la realización del proyecto académico.

**Entrevistado:** ING. FELIPE ARBOLEDA

**Cargo:** SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE PAPELERA NACIONAL S.A.

1. Cuando llegó a esta empresa, ¿Cómo encontró el departamento y la empresa en general?
2. ¿Cuál es la importancia de una buena gestión del talento humano en la empresa?
3. ¿Cuáles son las técnicas que se aplican en esta empresa para elegir el personal idóneo que satisfaga los perfiles requeridos?
4. ¿Qué importancia tiene la motivación del personal en el rendimiento laboral de la empresa?
5. ¿Considera usted que contribuirá a una empresa la elaboración de un manual de procesos de reclutamiento de personal, para seleccionar el candidato idóneo para el mejoramiento y desarrollo de la empresa?

**PLASTICOS REYES MOYA C.A**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**  
**(EN DOLARES AMERICANOS)**

<b>INGRESOS</b>			293.756,17
Ventas Netas 12%		293.756,17	
<b>EGRESOS</b>			<b>280.023,19</b>
Costo de Producción		171.087,72	
<b>Gastos Generales</b>		108.935,47	
<hr/>			
Gastos Administrativos	54.467,74		
Gastos Comerciales/Venta	38.127,41		
Gastos Financieros	16.340,32		
<b>Utilidad del Ejercicio</b>			<hr/> <b>13.732,98</b> <hr/>

SR. EDGAR REYES  
GERENTE GENERAL

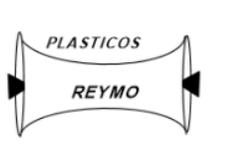
MARIANA FIENCO C.P.A  
CONTADOR

**PLASTICOS REYES MOYA C.A**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

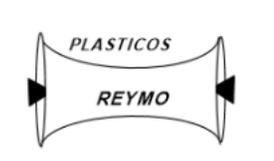
(EN DOLARES AMERICANOS)

<b>ACTIVOS</b>		<b>205.845,73</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>90.126,32</b>	
CAJAS	100,00	
BANCOS	0,00	
INVENTARIO	52.564,35	
CUENTAS POR COBRAR	31.964,62	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	5.497,35	
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>115.719,41</b>	
TERRENO	2.000,00	
EDIFICACIONES	8.000,00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	26.233,34	
MUEBLES Y ENSERES	4.678,50	
EQUIPO DE COMPUTACION	3.797,47	
VEHICULOS	62.562,73	
EQUIPO DE OFICINA	8.447,37	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(40.266,00)	
<b>PASIVOS</b>		<b>121.714,34</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>101.464,34</b>	
OBLIGACIONES POR PAGAR	47.398,53	
CUENTAS POR PAGAR	22.732,18	
SOBREGIRO BANCARIO	31.333,63	
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>20.250,00</b>	
DOCUMENTOS POR PAGAR	20.250,00	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>84.131,39</b>
CAPITAL SOCIAL	5.000,00	
APORTE PARA FUTURA CAPITALIZACION	50.311,23	
RESERVA LEGAL	2.357,91	
OTRAS RESERVAS	2.122,11	
UTILIDAD DE AÑOS ANTERIORES	10.607,16	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	13.732,98	
<b>PASIVO MAS CAPITAL</b>		<b><u>205.845,73</u></b>
<b>SR. EDGAR REYES GONZALEZ</b>	<b>MARIANA FIENCO C., C.P.A</b>	
<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>CONTADOR</b>	

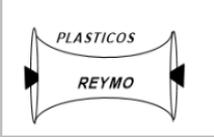
## FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

		<h1>SOLICITUD DE EMPLEO</h1>		
PLÁSTICOS Dirección: Km. 8.5 Vía Durán-Juján Telefax: 2676739 Teléfono: 26785963 Durán - Ecuador PLÁSTICOS REYESS MOYA C.A.				
<b>PUESTO AL QUE APLICA:</b>				<b>FECHA:</b>
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS:</b>				
<b>NOMBRES:</b>				
<b>EDAD:</b>				
<b>DIRECCION DOMICILARIA:</b>				
<b>ESTADO CIVIL:</b>				
<b>C.I</b>				
<b>CORREO ELECTRONICO</b>				
<b>TELEFONO</b>				
<b>2. EDUCACION</b>				
<b>PRIMARIA:</b>		<b>GRADO APROBADO:</b>		
<b>SECUNDARIA:</b>		<b>TITULO OBTENIDO:</b>		
<b>SUPERIOR:</b>		<b>TITULO OBTENIDO:</b>		
<b>3. TRABAJOS ANTERIORES</b>				
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>CARGO</b>	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>MOTIVO DE SALIDA</b>
<b>4. REFERENCIAS</b>				
<b>LABORALES</b>		<b>NOMBRES</b>		<b>TELEFONOS</b>
<b>PERSONALES</b>		<b>NOMBRES</b>		<b>TELEFONOS</b>
<b>5. DATOS ADICIONALES</b>				
<b>DESCRIBA SUS HABILIDADES</b>				

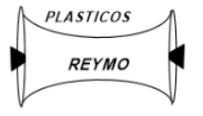
## FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

	
<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>	
PLÁSTICOS Dirección: Km. 8.5 Vía Durán-Juján Telefax: 2676739 Teléfono: 26785963 Durán - Ecuador PLÁSTICOS REYESS MOYA C.A.	
<b>FECHA:</b>	
<b>SOLICITADA POR:</b>	
<b>FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES:</b>	
<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	
<b>SUELDO PROGRAMADO:</b>	
<b>FORMACION ACADÉMICA REQUERIDA:</b>	
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	
<b>COMPETENCIAS:</b>	

## FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

					
<h3>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</h3>					
PLÁSTICOS Dirección: Km. 8.5 Vía Durán-Juján Telefax: 2676739 Teléfono: 26785963 Durán - Ecuador PLÁSTICOS REYESS MOYA C.A.					
DATOS GENERALES					
<b>NOMBRES:</b>					
<b>CARGO QUE OCUPA:</b>					
<b>DEPARTAMENTO:</b>					
<b>PERIODO DE TRABAJO:</b>					
<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO:</b>					
<b>DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN:</b>		<b>Considerar el desempeño actual del trabajador.</b>			
	<b>ÓPTIMO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>TOLERABLE</b>	<b>MALO</b>
<b>PRODUCTO: VOLUMEN Y CANTIDAD DE TRABAJOS EJECUTADOS</b>	SIEMPRE VA MAS ALLA DE LO EXIGIDO. MUY RAPIDO	CON FRECUENCIA VA MAS ALLA DE LO EXIGIDO	SATISFACE LO EXIGIDO	A VECES ESTA POR DEBAJO DE LO EXIGIDO	SIEMPRE ESTA DEBAJO DE LO EXIGIDO. MUY LENTO.
<b>CUALIDAD: EXACTITUD, ESmero Y ORDEN EN EL TRABAJO EJECUTADO</b>	SIEMPRE SUPERIOR. EXACTO EN SU TRABAJO.	A VECES SUPERIOR. BASTANTE EXACTO EN SU TRABAJO.	SIEMPRE SATISFACTORIO. SU EXACTITUD ES REGULAR.	PARCIALMENTE SATISFACTORIO. EN OCASIONES PRESENTA ERRORES.	NUCA SATISFACTORIO. PRESENTA CANTIDAD DE ERRORES.
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b>	SABE TODO LO NECESARIO Y NO CESA DE AUMENTAR SUS CONOCIMIENTOS.	SABE LO NECESARIO.	SABE SUFICIENTE DEL TRABAJO.	SABE PARTE DEL TRABAJO. NECESITA CAPACITACION.	SABE POCO DEL TRABAJO.
<b>COOPERACION: ACTITUD ANTE LA EMPRESA, EL JEFE Y SUS COLEGAS.</b>	TIENE UN EXCELENTE ESPIRITU DE COLABORACION. GRAN EMPEÑO.	FUNCIONA BIEN EN EL TRABAJO EN EQUIPO. PROCURA COLABORAR.	NORMALMENTE COLABORA EN EL TRABAJO EN EQUIPO.	NO DEMUESTRA BUENA DISPOSICION. SÓLO COLABORA CUANDO ES MUY NECESARIO.	ES RETICENTE A COLABORAR.
CARACTERISTICAS INDIVIDUALES:		CONSIDERAR SU COMPORTAMIENTO DENTRO Y FUERA DE SU FUNCION			
<b>COMPRESION DE LAS SITUACIONES: GRADO EN QUE PERCIBE LOS PROBLEMAS. CAPAZ DE ACEPTAR TAREAS.</b>	OPTIMA INTUICION Y CAPACIDAD DE PERCEPCION.	BUENA INTUICION Y CAPACIDAD DE PERCEPCION.	SATISFACTORIA INTUICION Y CANTIDAD DE PERCEPCION.	POCA INTUICION Y CAPACIDAD DE PERCEPCION.	NINGUNA INTUICION Y CAPACIDAD DE PERCEPCION.
<b>CREATIVIDAD: EMPEÑO Y CAPACIDAD PARA CREAR IDEAS Y PROYECTOS.</b>	SIEMPRE TIENE IDEAS OPTIMAS. TIPO CREATIVO Y ORIGINAL.	CASI SIEMPRE TIENE BUENAS IDEAS Y PROYECTOS.	ALGUNAS VECES PRESENTA SUGERENCIAS.	LEVEMENTE RUTINARIO. TIENE POCAS IDEAS PROPIAS.	TIPO RUTINARIO. NO TIENE IDEAS PROPIAS.

## FORMATO DE DESCRIPCION DEL PUESTO

 <p>The logo consists of a stylized, elongated shape with curved ends, resembling a pair of lips or a wide smile. Inside this shape, the word "PLÁSTICOS" is written in a small, sans-serif font at the top, and "REYMO" is written in a larger, bold, sans-serif font in the center. Two small black triangles point outwards from the top and bottom edges of the shape.</p>	<h1>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</h1>
<p>PLÁSTICOS Dirección: Km. 8.5 Vía Durán-Juján Telefax: 2676739 Teléfono: 26785963 Durán - Ecuador PLÁSTICOS REYESS MOYA C.A.</p>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	
<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:</b>	

## MODELOS DE ENTREVISTAS PARA SELECCIONAR PERSONAL

### ENTREVISTA 1

1. ¿Cuéntame algo sobre ti?
2. ¿Por qué escogió esa carrera?
3. Cuénteme ¿Qué le motivo a interesarse por el puesto que estamos ofertando?
4. ¿Qué información conoce acerca de nuestra empresa?
5. ¿Qué labores realizó en su anterior trabajo?
6. ¿Qué habilidades crees que tienes y puedes mejorar?
7. ¿Cuáles consideras que son tus debilidades?
8. ¿Por qué crees que deberías ser elegido para el puesto de trabajo ofertado?
9. ¿Qué puedes hacer por nosotros que no pueda hacer otra persona?
10. ¿Qué es lo que más valora de un puesto de trabajo?
11. ¿Cuál sería su remuneración pretendida?
12. ¿Cuál es la diferencia entre un buen puesto y uno excelente?
13. ¿Cuáles son las recompensas más importantes que esperas conseguir en tu carrera profesional?
14. ¿Cómo te valoras como profesional?
15. ¿Cómo manejarías situaciones en la cuales su jefe se muestra estresado y bajo mucha presión?
16. ¿Prefieres trabajar en un ambiente de equipo o donde se respete la independencia total de cada empleado?
17. ¿Qué esperas de tu Jefe?
18. Si usted llegara a ser la elegido estaría dispuesta a capacitarse constantemente.

## MODELOS DE ENTREVISTAS PARA SELECCIONAR PERSONAL

### ENTREVISTA 2

1. ¿Háblame acerca de usted?
2. ¿Por qué se especializo en esta carrera?
3. ¿Qué es lo que más le llamo la atención de nuestra empresa?
4. ¿Qué actividades realizaba en su anterior puesto de trabajo?
5. ¿Conoce usted como fue la creación de nuestra prestigiosa empresa?
6. ¿Cuál es tu mayor habilidad y cómo esperas usarla en este trabajo?
7. Descríbame ¿Cuál es su mayor debilidad que usted posea?
8. ¿Cómo nos demostraría que usted es el mejor candidato?
9. ¿Qué remuneración intentas conseguir y por qué?
10. ¿Cuáles son los cinco principales logros que has obtenido en tu trabajo actual o el último que hayas tenido? ¿Y a lo largo de tu carrera profesional?
11. ¿Cómo crees que debería ser el ambiente de trabajo dentro de nuestra empresa?
12. ¿Bajo qué modalidad le gustaría trabajar en grupo o individualmente?
13. ¿Cómo demostraría que tiene capacidad para relacionarse socialmente?
14. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría que la empresa le brinde?
15. ¿Si el trabajo que se está ofertando requiere que usted viaje estaría dispuesta a hacerlo?
16. ¿Cómo reaccionarias si se suscitara un problema laboral?
17. ¿Qué cualidades te gustaría ver en tu Jefe?

# PRUEBAS PSICOTÉCNICAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

## Proceso de Ordenamiento

Nombre: \_\_\_\_\_

1. Ordena los siguientes personajes para formar secuencias progresivas:



Aspecto ordenable:

\_\_\_\_\_

Secuencia ordenada:

\_\_\_\_\_

Otra manera de indicar el orden es utilizando los símbolos (mayor que) y (menor que):

---

2. A continuación se presentan diferentes actividades. Ordénalas en una secuencia progresiva de pasos que permitan lograr un resultado:

- a. Enjugarse
- b. Desvestirse
- c. Secarse
- d. Enjabonarse
- e. Graduar el agua
- f. Mojarse
- g. Vestirse

Secuencia progresiva ordenada:

\_\_\_\_\_

Criterio de ordenamiento:

\_\_\_\_\_

3. Ordena la lista de actividades en una secuencia de pasos que permita construir una cometa. Coloca los números que indican el orden en los espacios de la izquierda.

- a. \_\_\_\_\_ conseguir los materiales
- b. \_\_\_\_\_ pegar las partes de acuerdo con el modelo
- c. \_\_\_\_\_ seleccionar el modelo de cometa
- d. \_\_\_\_\_ recortar las partes de acuerdo con las medidas
- e. \_\_\_\_\_ hacer una lista de los materiales requeridos
- f. \_\_\_\_\_ volar la cometa para ver si funciona
- g. \_\_\_\_\_ ir al parque con la cometa.

#### **4. Ordena las palabras para formar oraciones**

a. Compadeció, presa, su, cazador, se, de, el.

---

b. En, tenía, dos, hermosos, su, Juan, perros, casa.

---

c. Paloma, una, llevo, noticia, mensajera, la.

---

d. Cuido, Luisa, amiga, María, los, de, amiga, su, niños.

---

## TEST DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

1. ¿Un sillón y 4 sillas han costado \$300. Si el sillón costo \$100. ¿Cuánto pago por cada silla?
2. ¿Qué edad tiene la madre de Carlos, si este tiene 18 años y cuando él nació su madre tenía 26 años?
3. Nueve palomas hembras y nueve palomas machos. ¿Cuántas patas en total tienen?
4. Un campo de Golf de 10.000 mt<sup>2</sup> es vendido por un total de 400000 pesetas. ¿Cuánto costó el m<sup>2</sup>?
5. Una secretaria realiza en una hora 36000 pulsaciones: ¿Cuántas pulsaciones dará por segundo?
6. Después de comernos 8 manzanas nos quedan 7. ¿Cuántas teníamos al principio?
7. Un alumno ha sacado 8 puntos en matemáticas, 7 en historia, 7 en francés y 6 en dibujo. ¿Cuál fue la nota media?
8. En un establo hay 21 conejos y 21 gallinas. ¿Cuántas patas suman entre todos los animales.
9. Si usted resuelve 37 de 60 problemas planteados. ¿Cuántas habrá fallado?

## INFORME PSICOLABORAL

ASPIRANTE AL CARGO:		OPERARIOS
NOMBRES Y APELLIDOS:	Carlos Gurumendi	
CIUDAD:	DURAN	

### RASGOS PSICOMETRICOS

Es una persona que al realizar tareas bajo un alto nivel de presión, responde con eficiencia y prontitud.

### RASGOS DE PERSONALIDAD

Posee un estilo de comportamiento de Líder, es una persona segura, que le gusta tomar decisiones rápidas, se concentran en la respuesta final. Tiende a correr riesgos. En una conversación con ella, hay que ir directamente al motivo (asunto).

Dentro de su escala de valores resalta la parte espiritual de sus valores, dándole buena prioridad a cualidades como amor universal, aprecio por las demás culturas y creencias, hermandad, justicia social y unidad humana. La parte física, emocional e intuitiva de sus valores se encuentran equilibrados, dándole adecuada importancia a cualidades como compromiso, confiabilidad, deber, cumplir metas, respeto, responsabilidad, sacrificio, calma, concentración, paciencia, reflexión, satisfacción, silencio interior, amabilidad, amistad, ayuda, apoyo, compartir, compasión, cuidado, perdón, simpatía y tolerancia. La parte intelectual de sus valores es puesta en segundo plano, dándole un poco menos de importancia a cualidades como veracidad, raciocinio, curiosidad y honestidad intelectual.

Dentro de sus características generales de personalidad, las que más resaltan son: Persona sociable, con buen manejo de la ansiedad, firme, objetiva, independiente, crítica, analítica, con bajo autocontrol. Se muestra atenta a los demás, utilitaria, precavida, se integra en el grupo, tolerante con el desorden o las faltas.

### DIAGNÓSTICO PRESUNTIVO:

Es una persona que posee características estables de compromiso, responsabilidad, cumplir metas, se muestra impaciente y algo temperamental pero es manejable y moldeable, se la debe encaminar y guiar bajo los lineamientos de la institución.

### RECOMENDACIONES:

El Sr. Carlos Gurumendi es competente para el cargo de Operarios y posee actitud adecuada pero se la debe supervisar y guiar bajo los lineamientos de la institución.

ELABORADO POR:

CARGO:

FECHA: DURÁN,

**ENTREVISTA AL SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE PAPELERA NACIONAL S.A.**



**ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE PLASTICOS REYMO**





## ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO DE PLASTICOS REYMO



**PLASTICOS**



**FABRICAMOS PLASTICOS DE CALIDAD**  
Dirección: Km. 8.5 Vía Durán- Juján  
Telefax: 2676739 Teléfono: 2678596  
E-mail: gerencia@reymo.com.ec

## AUTORIZACIÓN

Autorizo a las Srtas. **FATIMA PRISCILA NARANJO GRANDES** con C.I. **092843982-7** y **GLADYS TATIANA AMADOR JAIME** con C.I. **092598705-9**, egresadas de **INGENIERÍA EN CPA** de la **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**, para que puedan recabar la información contable de la empresa **PLASTICOS REYES MOYA C.A.**, para el desarrollo de la tesis: **"ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL Y FINANCIERO DE LA EMPRESA"**.

Mediante la presente autorizo a las personas que hagan uso del mismo como bien lo amerite.

Atentamente,



---

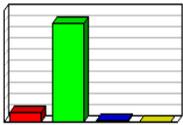
**Edgar Reyes**  
**Gerente General**

**Cl. 090340347-5**

# CONTROL DE PLAGIO



**Results are Ready!**  
Plagiarism-Detector



Plagiarism: 9%    Quoted: 2%  
Original: 89%    Linked: 0%

Generated Reports: click once to view short details, double-click to view detailed analysis

Load filter defaults:

Check type filter:

Date:  - Filter by Date: sábado, 09 de novier

- Add to report name

Sorting:  - by generation time  
 - by plagiarism %  
 - by references %

View Style:  - detailed\chart  
 - compact\compare

Plagiarism Alert Threshold %: 10%  - Display only higher than:

Diagram:	Date:	ver.:	Checked Document Name:	Check type:	Plagiarism:	Original:	Quoted:	Linke
	09/11/2013 22:33:00	799	NARANJO TESIS revisada1.docx	Internet	9%	89%	2%	0%
	26/09/2013 23:12:15	799	NARANJO TESIS revisada.docx	Internet	11%	87%	2%	0%

View in Advanced Report Viewer

Open the selected report in Browser

Open in:  - ARV     - Browser

Open reports folder

Delete all    Delete selecte

Refresh (reload available reports)

**Plagio: 9%**

**Citado: 2%**

**Original: 89%**