



## **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

### **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERIA COMERCIAL

#### **TÍTULO DEL PROYECTO**

“ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE  
TALENTO HUMANO CON RESPECTO AL RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN ADECUADA DE PERSONAL PARA  
OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD DE LAS  
EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO DEL CANTÓN MILAGRO DE LA  
PROVINCIA DEL GUAYAS.”

#### **AUTORES**

CONZA MONCADA LIGIA NOEMI  
MARISCAL ACOSTA LEONARDO ISRAEL

#### **TUTOR**

ING. EDUARDO ESPINOZA SOLÍS, MAE

**MILAGRO, 2014 -2015**

**ECUADOR**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Sra. Ligia Noemí Conza Moncada y el Sr. Leonardo Israel Mariscal Acosta, para optar por el título de Ingeniería Comercial y que acepto tutorar a las estudiantes, durante le etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 24 días del mes de Marzo del 2015

Ing. Eduardo Espinoza Solís MAE

---

**Firma del tutor**

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

Los autores 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 25 días del mes de marzo del 2015**

Ligia Noemi Conza Moncada

Leonardo Israel Mariscal Acosta

---

Firma del Egresado (a)

CI: 091311322-1

---

Firma del Egresado (a)

CI: 092806404-7

## **CERTIFICACIÓN DE DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

**MEMORIA CIENTÍFICA:** \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

## CESION DE DERECHO DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, MAE

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Presente.

Mediante el presente documento libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro título de Ingeniería Comercial, cuyo tema fue “Medidas De Reclutamiento, Selección Y Contratación Adecuada De Personal Para Optimizar El Rendimiento Laboral En Las Empresas De Consumo Masivo Del Cantón Milagro De La Provincia Del Guayas.”, y que corresponde a la Unidad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 25 de marzo de 2015

Ligia Noemi Conza Moncada

Leonardo Isrrael Mariscal Acosta

---

Firma del Egresado (a)

CI: 091311322-1

---

Firma del Egresado (a)

CI: 092806404-7

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicarle este trabajo:  
A Dios que me ha dado la vida y fortaleza  
para terminar este proyecto de investigación,  
A mi Padre por estar ahí cuando más lo necesité; en  
especial a mi familia, por su ayuda y constante cooperación y  
A mi amor Fausto L. por apoyarme y ayudarme en los  
momentos más difíciles.

Atte.

Ligia Conza M.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis principalmente a mi padre celestial por todas las bendiciones derramadas en esta etapa de mi vida, A mis padres por su apoyo, amor y consejos, a mis maestros por sus enseñanzas, a todos mis amigos que de alguna manera me animaban para no desfallecer ante los obstáculos.

Atte.

Leonardo Mariscal A.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento a mi familia fuente de apoyo constante  
incondicional en toda mi vida y más aún  
en mis duros años de carrera profesional y  
en especial quiero expresar mis más grandes  
agradecimientos a mi padre y a mi gran amigo Carlos A. quienes  
sin su ayuda no hubiera sido imposible culminar mi profesión  
atte.

Ligia Conza M.



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por las fuerzas y ganas que puso en mí para alcanzar esta meta tan anhelada, a mi familia por su apoyo, a mi madre Esperanza Acosta y a mi padre José Mariscal por ayudarme a salir adelante con sus consejos, amor y gran apoyo.

Agradezco mi tío Anastasio Mosquera que ha estado junto a mí brindándome siempre su apoyo, a mis maestros y amigos por compartir conmigo sus conocimientos.

Atte.

Leonardo Mariscal A.

## **INDICE**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
1.1.1 Problematización	3
1.1.2 Delimitación Del Problema	5
1.1.3 Formulación Del Problema	6
1.1.4 Sistematización Del Problema	6
1.1.5 Determinación Del Tema	6
<b>1.2 OBJETIVOS</b>	<b>6</b>
1.2.1 Objetivo general.	6
1.2.2 Objetivos específicos.	7
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>7</b>
1.3.1 Justificación de la investigación	7
1.3.2. Justificación practica	8
<b>CAPITULO II</b>	<b>10</b>
<b>MARCO REFERENCIAL</b>	<b>10</b>
<b>2.1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
2.1.1. Antecedentes históricos	10
2.1.2 Antecedentes referenciales	16
2.1.3. Fundamentación	19
<b>2.2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>57</b>
<b>2.3. MARCO LEGAL</b>	<b>60</b>
2.3.1. Código de trabajo	61
2.3.2. Instituto ecuatoriano de seguridad social	70

<b>2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	<b>72</b>
2.4.1. Hipótesis general:	72
2.4.2. Hipótesis particulares	72
2.4.3. Variables Independientes Y Dependientes	73
2.4.4. Operacionalización De Las Variables	74
<b>CAPITULO III</b>	<b>78</b>
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	<b>78</b>
<b>3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL</b>	<b>78</b>
<b>3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>79</b>
3.2.1. Características de la población	79
3.2.2. Delimitación de la Población	79
3.2.3. Tipo de muestra	79
3.2.4. Tamaño de la muestra	80
3.2.5. Proceso de selección	81
<b>3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS</b>	<b>81</b>
3.3.1. Métodos Teóricos	81
3.3.2. Técnicas e Instrumentos	81
<b>3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>83</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>84</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>84</b>
<b>4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>84</b>
<b>4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS</b>	<b>101</b>
<b>4.3 RESULTADOS</b>	<b>103</b>
<b>4.4. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS</b>	<b>105</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>110</b>
<b>PROPUESTA</b>	<b>110</b>
<b>5.1. TEMA</b>	<b>110</b>
<b>5.2. FUNDAMENTACIÓN</b>	<b>110</b>
El entrenamiento de personal en la empresa	113
<b>5.3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>113</b>
<b>5.4. OBJETIVOS</b>	<b>114</b>

5.4.1. Objetivo General	114
5.4.2. Objetivos Específicos.	114
<b>5.5. UBICACIÓN</b>	<b>115</b>
<b>5.6. FACTIBILIDAD</b>	<b>115</b>
<b>5.7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	<b>116</b>
5.7.1. Actividades	116
5.7.2. Impacto	145
5.7.3. Cronograma	146
5.7.4. Lineamientos para evaluar la propuesta	146
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>147</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>148</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>149</b>
<b>LINKOGRAFIA</b>	<b>151</b>

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1</b> VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES	73
<b>CUADRO 2</b> OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	74
<b>CUADRO 3</b> OPINIÓN SOBRE EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL	85
<b>CUADRO 4</b> USO DE MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES	86
<b>CUADRO 5</b> OPINIÓN SOBRE LA EXISTENCIA PERSONAL CON CONOCIMIENTOS CALIFICADOS PARA REALIZAR CADA UNA DE SUS FUNCIONES	87
<b>CUADRO 6</b> ENCARGADOS DE REALIZAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL	88
<b>CUADRO 7</b> MANUAL DE CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL	89
<b>CUADRO 8</b> CLIMA ORGANIZACIONAL	90
<b>CUADRO 9</b> COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA	91
<b>CUADRO 10</b> CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA	92
<b>CUADRO 11</b> ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS CONOCIDAS Y CON TODO EL PERSONAL	93
<b>CUADRO 12</b> HERRAMIENTAS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	94
<b>CUADRO 13</b> VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL	105
<b>CUADRO 14</b> VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1	106
<b>CUADRO 15</b> VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2	107
<b>CUADRO 16</b> VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3	108
<b>CUADRO 17</b> VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4	109
<b>CUADRO 18</b> ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA OFICINA "PERSONNEL"	118
<b>CUADRO 19</b> ANÁLISIS FOFADODA DE LA OFICINA "PERSONNEL"	119
<b>CUADRO 20</b> MANUAL DE FUNCIONES DE DIRECTORES DE LA OFICINA "PERSONNEL"	120
<b>CUADRO 21</b> MANUAL DE FUNCIONES DE SECRETARIA AUXILIAR DE LA OFICINA "PERSONNEL"	121
<b>CUADRO 22</b> MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR DE LA OFICINA "PERSONNEL"	122
<b>CUADRO 23</b> MANUAL DE FUNCIONES DEL RECLUTADOR DE LA OFICINA "PERSONNEL"	123
<b>CUADRO 24</b> MANUAL DE FUNCIONES DEL SELECCIONADOR DE LA OFICINA "PERSONNEL"	124
<b>CUADRO 25</b> MANUAL DE FUNCIONES DEL CAPACITADOR DE LA OFICINA "PERSONNEL"	125
<b>CUADRO 26</b> MANUAL DE FUNCIONES DEL EVALUADOR FUNCIONAL DE LA OFICINA "PERSONNEL"	126
<b>CUADRO 27</b> MANUAL DE FUNCIONES DEL CONSERJE DE LA OFICINA "PERSONNEL"	127
<b>CUADRO 28</b> ESTRATEGIA DE PRECIOS DE LA OFICINA "PERSONNEL"	129
<b>CUADRO 29</b> INVERSIÓN PROYECTADA DE LA OFICINA "PERSONNEL"	134
<b>CUADRO 30</b> CUADRO DE DEPRECIACIÓN ANUAL PROYECTADO DE LA OFICINA "PERSONNEL"	135
<b>CUADRO 31</b> CUADRO DE NIVEL DE PORCENTAJE DE FINANCIAMIENTO DE LA OFICINA "PERSONNEL"	135

<b>CUADRO 32</b> , CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	136
<b>CUADRO 33</b> PROYECCIÓN DE INGRESOS MENSUALES DEL PRIMER AÑO DE LA OFICINA "PERSONNEL"	137
<b>CUADRO 34</b> PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUALES DE LA OFICINA "PERSONNEL"	138
<b>CUADRO 35</b> PROYECCIÓN DE GASTOS MENSUALES DEL PRIMER AÑO DE LA OFICINA "PERSONNEL"	139
<b>CUADRO 36</b> PROYECCIÓN DE GASTOS MENSUALES DEL PRIMER AÑO DE LA OFICINA "PERSONNEL"	140
<b>CUADRO 37</b> PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA DE LA OFICINA "PERSONNEL"	141
<b>CUADRO 38</b> CUADRO DE CONSTANCIA RENTABLE DEL PROYECTO	142
<b>CUADRO 39</b> ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DE LA OFICINA "PERSONNEL"	143
<b>CUADRO 40</b> BALANCE GENERAL PROYECTADO DE LA OFICINA "PERSONNEL"	144
<b>CUADRO 41</b> RAZONES FINANCIERAS	144
<b>CUADRO 42</b> CRONOGRAMA DE TRABAJO	146

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> OPINIÓN SOBRE EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL.....	85
<b>FIGURA 2</b> USO DE MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.....	86
<b>FIGURA 3</b> OPINIÓN SOBRE LA EXISTENCIA PERSONAL CON CONOCIMIENTOS CALIFICADOS PARA REALIZAR CADA UNA DE SUS FUNCIONES.....	87
<b>FIGURA 4</b> ENCARGADOS DE REALIZAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	88
<b>FIGURA 5</b> MANUAL DE CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	89
<b>FIGURA 6</b> CLIMA ORGANIZACIONAL .....	90
<b>FIGURA 7</b> COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA .....	91
<b>FIGURA 8</b> CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA ..	92
<b>FIGURA 9</b> ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS CONOCIDAS Y COMPARTIDAS CON EL PERSONAL .....	93
<b>FIGURA 10</b> HERRAMIENTAS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	94
<b>FIGURA 11</b> TOMA SATELITAL DE LA UBICACIÓN DE LA OFICINA "PERSONNEL".....	115
<b>FIGURA 12</b> LOGO DE LA OFICINA "PERSONNEL" .....	128
<b>FIGURA 13</b> PAGINA ELECTRÓNICA DE LA OFICINA "PERSONNEL" .....	131
<b>FIGURA 14</b> TARJETA DE PRESENTACIÓN LA OFICINA "PERSONNEL" .....	132

## **RESUMEN**

Toda empresa se basa en el trabajo responsable y positivo de su capital humano; son los componentes del equipo quienes sacan adelante una institución, y es el Departamento de Talento Humano quien toma a cargo la responsabilidad de escoger el personal idóneo para trabajar en la misma. En el capítulo uno se detalla el problema que está basado en la mala selección y contratación del personal que trabaja en las PYMES, dejando en evidencia la importancia de contar con metodología para colocar a dichos individuos en un lugar de trabajo donde tenga mayor desempeño y rendimiento, y mediante esto las organizaciones realicen un mejor proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

En el capítulo dos se presenta la reseña histórica de todo lo concerniente y referente que existe con el talento humano en todas sus etapas y los cambios que han venido surgiendo, así como el estudio y los varios procesos de selección de personal y lo que este conlleva.

El capítulo tres se basa en los métodos investigativos para el correcto desarrollo de este proyecto, la determinación de una población o de una muestra de estudio, que conlleva a conseguir la información mediante las diversas técnicas de investigación que existen.

En el capítulo cuatro se muestra una situación del actual problema y como se pretende darle solución mediante la recolección de información que se presentan en los resultados sobre la muestra dada así como la interpretación de los mismos, verificando mediante encuesta las hipótesis prescritas en el capítulo dos.

El capítulo cinco describe la propuesta y la forma en que se va a ejecutar la misma, así como el impacto que esta tendrá en su ejecución, el objetivo que esta pretende alcanzar mediante su cumplimiento, las conclusiones y las recomendaciones de este proyecto.



## **Palabras claves**

Planeamiento, Selección, Globalización, Reclutamiento, Proceso

## **ABSTRACT**

Every Enterprise it's based in a responsible and positive work of its human resources; they are the components of the teamwork, those who rise up an institution, and it is the Human Resources Department that takes in charge the responsibility on choosing the asset personnel to work in the mentioned enterprise. In chapter a problem formulation is based on poor selection and contracting of personnel working in PYMES, leaving clear evidence how important it must have an appropriate methodology to place these individuals in a rather detailed work which has higher performance and efficiency, and through this organization do a better process of recruitment, selection and recruitment.

In chapter two the historical review of all matters and that exists regarding human talent in all its stages and the changes they have been emerging, and the study and the various processes of recruitment occurs and what this entails. In chapter three is based on research methods for the proper development of this project, the determination of a population or a sample study, which leads us on getting the information through various research techniques that exist. In chapter four of the current situation of the problem is shown and how it intends to resolve it through the collection of information presented in the results on the given sample and the interpretation thereof, verifying hypotheses using survey under Chapter two.

Chapter five has to make the proposal and how they will run the same, and the impact this will have on their implementation, the objective is to be achieved by compliance, the conclusions and recommendations of this project.

### **Keywords**

Planning, Selection, Globalization, Recruitment, Process



## **INTRODUCCION**

Vivimos en tiempos donde la globalización exige que los mercados evolucionen en cuanto a estrategias innovadoras y al uso de tecnología, necesaria para reducir el tiempo de operaciones y tener resultados exactos y seguros, en el caso del Cantón Milagro de la provincia del Guayas, esta evolución se ha demostrado por medio del gran nivel de desarrollo económico por el que atraviesa, ya sea en la agricultura o el comercio.

En lo que respecta al comercio, el Cantón Milagro ofrece gran variedad de empresas de consumo masivo, productos que tienen gran demanda puesto que son de necesidades básicas del consumidor; es de conocimiento que, estos comerciales de productos de consumo masivo requieren de personal altamente calificado, desde los administrativos con la toma de decisiones y planteamiento de estrategias, hasta los operativos que se vinculan con el arreglo de los productos y se comunican directamente con el consumidor.

Toda empresa requiere de personal apto, mismo que antes de pertenecer al equipo de trabajo, pasa por un proceso de reclutamiento, selección y por ultimo contratación para ejercer las funciones que la empresa necesita, Talento Humano es el departamento donde se encuentra la, o las personas encargadas de este proceso, usando técnicas de métodos para asegurar que el nuevo empleado sea el idóneo.

Muchas empresas fracasan debido a la equívoca contratación de empleados que no cumplen a cabalidad con sus actividades, esto por factores como: la mala ubicación en base al manual de funciones, que no fue correctamente

evaluado antes de obtener el puesto, mala relación laboral, falta de capacitaciones que amplíen sus conocimientos, etc.

Actualmente en el mundo el activo más importante dentro de las empresas es el capital humano, por esta razón la buena selección de personal es un aspecto fundamental para así poder mantener y fortalecer los principios organizacionales; Es por tal razón que el proceso del reclutamiento y selección de personas en las empresas deben ajustarse a ciertos requisitos para seleccionar a la persona correcta.

El proyecto además de dar a conocer a las empresas la importancia del departamento de Talento Humano por ser el encargado de ingresar personal de trabajo, busca aportar con técnicas que mejoren el proceso de reclutamiento y selección del personal mediante análisis e interpretación de la información obtenida en base a la observación directa, encuestas y entrevistas para poder realizar conclusiones basándose en estas y así proponer mejoras para que se implementen y tengan un impacto positivo dentro de la empresa.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

En la actualidad, pese a que las grandes, medianas o pequeñas empresas se actualizan en cuanto a recursos tecnológicos, ya sea porque el mercado lo exige o por optimizar sus operaciones, el Capital humano, éste es quien le da forma y características propias a una organización, le proporciona vida y dinámicas especiales en todos sus procesos. Lograr que una empresa cuente entre sus colaboradores, gente comprometida con los objetivos institucionales e identificada con su puesto de trabajo, líderes altamente motivados, capaces de irradiar pro actividad en cada ambiente, profesionales de alto nivel, trabajadores que respondan eficientemente a las exigencias del mundo actual, es tarea del departamento administrador del Capital Humano.

Dentro del Ecuador, con el gobierno actual, que se basa en la "Revolución" con el Ec. Rafael Correa como mandatario, la tecnología ha sido implementada como medida de desarrollo económico en cuanto al comercio de productos terminados o para la manufactura de los mismos, pero, sin embargo uno de los problemas con los que han vivido todos los líderes, tanto a nivel grupal como organizacional tiene que ver con el Reclutamiento, Selección y contratación adecuada del personal para optimizar el rendimiento laboral, no solo para el manejo de equipos tecnológicos, sino también para las áreas administrativas y de aspecto social, esto conlleva a procedimientos inadecuados para dar una

debida aplicación a las funciones organizacionales de las empresas, generando así que esta mala gestión de talento humano reduzca las posibilidades de crecimiento de la empresa dentro del mercado en el que se desenvuelven, así como también poner al descubierto ante la competencia la falta de comunicación que existe entre los departamentos administrativos y el de talento humano y por ende las malas decisiones sobre en cuanto al aspecto operativo, la desmotivación del personal y la insatisfacción de los líderes administrativos.

Según Eric Gaynor Butterfield en su “Taller de Reclutamiento y Selección de Personal”, organizado por The Organization Development Institute International, Latinoamérica – Junio 2004; Buenos Aires / (BUTTERFIELD, 2004), las organizaciones exitosas sobresalen en los procesos relacionados con los ingresos, mantenimiento, desarrollo y egresos de su personal, los ingresos a la organización representan a una de las dos fases principales del proceso de socialización organizacional; la segunda fase es la acomodación organizacional que se presenta cuando la persona se siente más bien integrada con la empresa, es decir, saber dónde va cada persona según sus aptitudes.

Debido al crecimiento de las empresas en el Cantón Milagro y su alrededor se ha visto la necesidad de revisar los datos estadísticos del 2011 siendo una ciudad netamente comercial y agrícola sin embargo, la deficiente gestión del área de talento humano, más aun en cuanto a la selección, reclutamiento y contratación adecuada del personal asegura que estos activos de recursos humanos de la organización no estén alineados con las metas y objetivos de la misma, situación que conlleva a procedimientos inadecuados para dar una debida aplicación a las funciones organizacionales de la empresas tomando en cuenta la manera errada que puede llegar a repercutir seriamente en el ámbito financiero dando esto como resultado final la ineficiencia de resultados económicos finales.

Esta problemática de ineficaces gestiones de talento humano tienen consecuencias a corto o largo plazo en una organización, afectando el rendimiento de un negocio y los niveles de productividad de los empleados, la atención al cliente en todos los frentes se ve afectada también, más aun si se

trata de una relación directa como lo es en el caso de empresas de consumo masivo puesto que la pérdida de clientes e ingresos se da de forma inmediata; dicho de otra manera, la mala administración del departamento de talento humano evidenciara al entorno exterior y a los clientes la mala optimización de los talentos humanos existentes, en muchos casos, no por la falta de conocimientos y actitudes de estos, sino, por el mal uso o la mala ubicación que se les da dentro de la entidad, lo cual llevara a perdidas cuantitativas que afectaran directamente a los propietarios, además producirá consecuencias cualitativas como son dificultades psicológicas, estrés, falta de satisfacción tanto por el empleador como por el empleado e incluso problemas intrafamiliares de los mismos que se reflejan en la eficiencia del personal, afectando así el logro de las metas planteadas por las empresas.

### **1.1.2 Delimitación Del Problema**

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Área: Administrativa

Tema: Talento Humano

#### **Universo.**

El actual estudio tendrá como universo las empresas del cantón Milagro, donde se realizan las ventas de productos de consumo masivo de primera necesidad para pequeños, medianos y grandes compradores, esto ha obligado a las entidades a buscar alternativas que le permitan recuperar la buena armonía y control del personal para mejorar la atención al cliente.



### **1.1.3 Formulación Del Problema**

¿Cómo afecta la gestión de los departamentos de talento humano en el rendimiento y productividad de las empresas de consumo masivo en el cantón Milagro?

### **1.1.4 Sistematización Del Problema**

¿Qué impacto tiene la actividad de contratación y selección de personal, en su rendimiento y productividad, de las empresas de consumo masivo del cantón Milagro?

¿Cómo influye el clima laboral en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en las empresas objeto de estudio?

¿Qué incidencia tiene la falta de estrategias administrativas y su conocimiento por parte del personal de las empresas objeto de estudio?

¿Cómo afecta la carencia de herramientas necesarias para el control y evaluación del desempeño de los empleados de las empresas de consumo masivo del cantón Milagro?

### **1.1.5 Determinación Del Tema**

“Estudio de la relación de la gestión de los departamentos de talento humano en lo que respecta al reclutamiento, selección y contratación adecuada de personal para optimizar el rendimiento y productividad de las empresas de consumo masivo del cantón Milagro de la Provincia del Guayas.”

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general.**

- Analizar la afectación por la gestión de los departamentos de talento humano en el rendimiento y productividad de las empresas de consumo masivo del cantón Milagro.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- Determinar el impacto de la actividad de contratación y selección de personal, en el rendimiento y productividad, de las empresas de consumo masivo del cantón Milagro.
- Identificar los niveles de impacto en el cumplimiento de las metas y objetivos en función del clima organizacional en las empresas objeto de estudio
- Conocer la incidencia de no contar con estrategias administrativas que sean conocidas por todo el personal de las empresas objeto de estudio.
- Determinar la afectación de la carencia de herramientas necesarias para el control y evaluación del desempeño de los empleados de las empresas de consumo masivo del cantón Milagro.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 Justificación de la investigación**

En toda entidad, ya sea pública o privada, así como todo proyecto o cualquier actividad con un fin específico, cuenta con diferentes recursos que son el medio óptimo para conseguir dicho fin, estos recursos deben combinarse y entenderse en cuanto al movimiento respectivo que concierne al ámbito y funciones a desempeñar, por lo que cada uno de estos recursos deben ser elegidos a la perfección, y dependiendo de que recurso se trate, este debe ser adaptado o capacitado.

Se sabe que entre los recursos principales están el tecnológico y el humano, dicho esto, la tecnología es adaptable, según la necesidad se adaptará la maquinaria necesaria para reducir el tiempo y garantizar resultados exactos, pero, es el hombre quien dará el manejo adecuado a los instrumentos tecnológicos, así como también es quien interviene directamente en la toma de decisiones, sabrá si necesita o no la maquinaria, entonces, esto nos reduce la teoría a que el recurso más importante es el humano, que es quien piense, decide y ejecuta los planes y estrategias, quien da el visto bueno a dichas estrategias y quien opera para la ejecución de las mismas.

El personal debe ser siempre el idóneo para el área a desempeñar, la capacidad viene desde el alto ejecutivo hasta los operadores, para saber elegir el personal, deben estar capacitados y escoger a los adecuados desde el momento del reclutamiento mismo, ya que la elección se debe dar precisamente entre personas que mantengan el perfil que se busca. Las pruebas técnicas son medidas que se han adoptado en los últimos años, y son de vital importancia para que el empleador se asegure de escoger a la persona indicada para el puesto de trabajo.

El área de talento humano es quien se encarga como su nombre lo indica de escoger el talento que encaja en el puesto, estas personas deben tener un amplio conocimiento donde la psicología influye mucho, puesto que no solo se trata del conocimiento técnico de las operaciones o funciones que se van a realizar sino también del encaje social que el aspirante a trabajador debe tener para salvaguardar una relación de armonía con sus compañeros de trabajo y saber que este se acoplara fácilmente a la presión del trabajo sin cambiar su estado de ánimo, o demostrar su estrés a sus compañeros y jefes.

Las empresas de cualquier tipo que sean fluyen y transpiran, por así decirlo, la armonía de sus trabajadores.

La necesidad de adoptar nuevos enfoques en el tratamiento de los Recursos Humanos, producto a factores socioeconómicos condicionantes, ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos. Su estudio es de gran utilidad como herramienta teórico-metodológica para el diseño y perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones.

### **1.3.2. Justificación practica**

En el Cantón Milagro, Provincia del Guayas, las empresas de consumo masivo son en su gran mayoría las que predominan el mercado comercial, esto debido a la gran demanda que tienen al comercializar productos de necesidades básicas para el consumidor.

En los últimos años el Cantón Milagro ha pasado por una evidente evolución comercial de la que todos los moradores, así como las personas que viven fuera de la localidad se pueden dar cuenta, donde las empresas de consumo masivo han sido un auge para los clientes que generan gran demanda de estos productos, extendiendo el comercio a grandes cadenas de supermercados y microempresas creadas por emprendedores que buscan incursionar en el mundo del comercio.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1. Antecedentes históricos**

###### **La historia en los negocios**

Los ejecutivos tienen la misión de entender las acciones de sus antecesores. Los que las han entendido, ya se dieron cuenta de que para lograr el éxito es necesario que sea la misma historia la que les explique por qué se ha hecho lo que se tiene.

Fundada en 1927, la cátedra de Historia Empresarial es una de las más antiguas de Harvard Business School y también una de las más populares. El artífice es su director Geoffrey Jones, quien conversó con el editor de Harvard Business Riview América Latina, Alejandro Louit, sobre la importancia de mirar al pasado para planificar el futuro. ¿Qué pueden aprender los ejecutivos de hoy de la historia de negocios, en especial de la historia de sus propias compañías?

Está más presente en las mentes de las compañías no sólo el costo de demasiados perdedores, sino también los costos y las ventajas reputaciones de una actitud irresponsable. No es la única diferencia: en la primera economía global, tanto la riqueza como el poder político se concentraban en manos de unas cuantas potencias occidentales; suele olvidarse, de hecho, que en 1800

India y China eran las dos mayores potencias manufactureras del mundo, y que hacia 1900 habían sido virtualmente borradas del mapa manufacturero por europeos y estadounidenses. (PLANETA, 2013)

Hoy tenemos el caso de compañías asiáticas y latinoamericanas que se han convertido en retadores creíbles y exitosos de las empresas occidentales; en otras palabras, la estructura competitiva y el conocimiento están distribuidos de manera más uniforme.

En el caso de América Latina, ¿está la región “volviendo al futuro” en el sentido de insistir en importar el talento mediante el fomento a la inversión extranjera en lugar de desarrollar capacidades y tecnologías internamente?

Es difícil dar caza a los gigantes globales, aunque olvidamos el ejemplo de Japón, una lección de emprendimiento para los países latinoamericanos y que están en pleno crecimiento económico. El secreto de los emprendedores japoneses es que adoptaron una visión de dónde querían estar no en dos o tres años, sino en dos o tres décadas.

### **Antecedente histórico del consumismo masivo**

Como consecuencia de la implantación del llamado Estado de bienestar, a partir de fines de la Segunda Guerra Mundial, importantes sectores sociales de los países industrializados aumentaron, considerablemente, el poder adquisitivo. Para mantener esa situación de mejoramiento salarial y de cobertura social, era necesario acrecentar la producción y, en forma paralela, el consumo para que se pudiera absorber todo lo fabricado.

*“Así aumentarían las ganancias de los industriales que, a su vez, dispondrían de más capitales para seguir mejorando la capacidad adquisitiva de las clases medias y bajas, formando un círculo en el cual todos los elementos debían conservar el equilibrio”.* (GARCÍA, 2001)

Todo esto se hizo posible gracias a los adelantos tecnológicos. El mejoramiento salarial se dio a partir de las negociaciones entre los sindicatos y las organizaciones patronales, y asegurando las mayores ganancias a los empresarios. Para sostener este nivel de vida, era necesario aumentar el

consumo, aun de productos superfluos que comenzaron a ser publicitados como imprescindibles.

A fin de lograr ese objetivo, fue creado en los Estados Unidos un nuevo estilo de vida, que comenzó a difundirse como el american way of life (estilo de vida americano). Para ello, se utilizaron dos elementos: la publicidad y la disminución de la calidad de los productos, con el fin de que tuvieran menor vida útil y por lo tanto, fuera necesario reponerlos más rápidamente.

Esta nueva forma de vida se basaba en el consumo de todo tipo de artículos, como uno de los principales caminos para la realización individual de los seres humanos. Se dejaban en segundo plano muchos de los valores culturales sostenidos hasta entonces, como el crecimiento intelectual y espiritual.

Las características de ese estilo' fueron —además del consumismo— la exageración, la ostentación de la riqueza y la grandiosidad, reflejada en todos los órdenes. La industria automotriz norteamericana, por ejemplo, se diferenció de las demás por el enorme tamaño de sus vehículos y por su mayor potencia. Los automóviles Impala, inmensos en tamaño, se convirtieron en el símbolo de la riqueza de los años 60. Se creó, de este modo, una notoria influencia y hasta dependencia cultural, pues el resto de los países estuvieron influidos por la moda y las preferencias norteamericanas, más allá de sus propias tradiciones o idiomas.

### **La evolución histórica de los recursos humanos**

Hay que entender que las modificaciones relacionadas con la historia del hombre, con el factor laboral y más concretamente con los RRHH, han evolucionado a lo largo del tiempo, dando lugar a lo que actualmente se aplica en la mayor parte de las empresas.

*"Es necesario conocer levemente como se ha llegado a ésta situación y para ello nos gustaría recordar las influencias más importantes que el mundo de la gestión empresarial y los RRHH hemos podido observar en los últimos siglos,*

*haciéndonos una idea global de cómo se ha llegado a lo que vemos en la actualidad*". (ALLES, 2006)

Nos gustaría comenzar esta exposición de las distintas teorías sobre los recursos humanos en el marco empresarial, remontándonos al siglo XIX, visionando los primeros esfuerzos por mejorar las técnicas, casi imperceptibles hasta ese momento, de dirección de RRHH en las empresas. Vemos un punto de inflexión muy importante que afectó a toda la humanidad, nos referimos a la Revolución Industrial, que en el siglo XIX trajo consigo la mecanización de tareas, generando en última instancia insatisfacción en los trabajadores. Alentados por esa insatisfacción los empleados iniciaron un intento por mejorar sus condiciones de vida utilizando la fuerza que les ofrecían los sindicatos. Las empresas más destacadas, viendo la importancia que tomaba éste movimiento, decidieron crear los llamados "departamentos de bienestar", prelude de los actuales departamentos de personal, donde intentaban solucionar los problemas de los trabajadores con respecto a la vivienda, sanidad, educación de sus hijos, etc. La finalidad sigue siendo la misma: producir lo máximo al menor coste.

A finales del siglo XIX, con el fondo de las grandes industrias que dominaban el panorama económico en los países desarrollados, aparece una escuela que empieza a unificar los diversos criterios que se aplicaban en cada fábrica, intentando en todo momento producir más a un menor coste. Nos referimos a la famosa Escuela Clásica o Dirección Científica del Trabajo, cuyo máximo exponente es el norteamericano Frederic Winslow Taylor (1856-1915), que reprodujo parte de su teoría en su obra *Los principios de la Dirección Científica (The Principles of Scientific Management)*, en 1911.

Este obrero que empezó de la nada y fue subiendo escalones en las diversas empresas en las que trabajó, llegando a compaginar sus estudios como ingeniero con sus horas de trabajo, basa su teoría en la siguiente idea:

*"El hombre es un ser racional que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales"*. Centrado en el bajo rendimiento de los



trabajadores en cualquier fábrica, intenta conocer mejor a los trabajadores y expone una serie de ideas interesantes. (PARRA, 1998)

Las ideas principales del taylorismo no son muy beneficiosas para los trabajadores. Según esto, de forma general, el trabajador:

- Aplica la ley de mínimo esfuerzo.
- No necesita pensar.
- No es beneficioso que trabaje en grupo.
- Únicamente se motiva mediante compensaciones económicas.
- Intenta tener la menor iniciativa posible.

Partiendo de los departamentos de bienestar antes indicados, inician su andadura ésta nueva concepción del trabajo defendida por Taylor y sus seguidores (como Ford, famoso por su cadena de montaje de automóviles).

*"En estos departamentos se encargarán de las nóminas, selección de personal, negociar con sindicatos, asesorar en diversos aspectos o recoger la mayor cantidad de información sobre los trabajadores".(MONDY, 2010)*

El Taylorismo fue la corriente más utilizada, aunque no consiguió resolver los problemas más importantes que se planteaban en un departamento de personal, principalmente porque resultaba incompleto. Teniendo en cuenta lo anterior, a principios del siglo XX, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, realizaron un famoso estudio, apoyados por la universidad de Harvard, sobre la conducta humana en el trabajo. Dicho estudio consistió en modificar las condiciones laborales de cinco trabajadores de una fábrica utilizando sobre todo la iluminación. Lo curioso fue que la productividad aumentó tanto si las condiciones de trabajo eran mejores, como si, por otro lado, eran peores. Lo principal era la atención especial y personal que esos empleados recibían. Dicho experimento finalizó con el efecto Hawthorne, demostrando la influencia de los factores psicológicos y sociológicos en el mundo del trabajo. Negados anteriormente por la escuela Taylorista basada solamente en la motivación económica.

- La técnica no es el único factor importante que determina la productividad en un trabajador.
- Las necesidades psicológicas aparecen con una importancia elevada, complementando a las necesidades fisiológicas.
- Los grupos informales determinan, para bien o para mal, la productividad que un trabajador tiene.
- Cada trabajador es diferente con respecto a otro y eso es algo que hay que tener en cuenta.
- Los humanos tenemos otros factores motivantes (cada vez más) que no son económicos.

Según lo anterior, las diferencias con la escuela Científica del trabajo son evidentes: Mayo resalta la influencia del factor humano en el trabajo, defendiendo las mejoras en cuanto a la comunicación, las motivaciones no económicas a los trabajadores y la participación de los empleados en las decisiones de la empresa, entre otras. Mientras que Taylor intenta aumentar la producción utilizando la racionalización, Mayo se decanta por la humanización del trabajo.

Como en la gran mayoría de las teorías que nos encontramos en el mundo del trabajo, ninguna es completamente efectiva y resuelve los problemas que se plantean. Es muy común que, en el centro esté la virtud, triunfando la opción en la cual cada empresa conozca lo mejor posible las partes positivas y negativas que posee y las metas que quiere alcanzar. Para terminar esta exposición de teorías nos gustaría comentar el denominado enfoque contingente, de Lawrence y Lorsch, que defiende la no existencia de una teoría única, sino que el enfoque más conveniente está determinado por el trabajo que ha de realizarse. Todo depende de todo.

Con todo lo anterior levemente explicado nos encontramos con la situación actual, mezcla de los conocimientos de las diferentes escuelas y fruto de diversos factores, como pueden ser:

- La valoración que ahora se da al factor humano, como fuente de diferenciación y éxito.

- La importancia, cada vez mayor, de tener objetivos tanto económicos, como sociales.
- Los cambios continuos que se producen en las empresas en general y en el departamento de RRHH, en particular.
- Las innovaciones tecnológicas continuas y la resistencia que esto conlleva.

Nada tiene que ver la posición que el departamento de personal tenía en cualquier organización empresarial hace 20 años, que la desempeñada en la actualidad por el departamento de RRHH. Se ha ido centrando poco a poco en la dirección de personas, buscando el cumplimiento de los objetivos de la empresa y aumentando su influencia en la organización. Podemos observar la asignación de un nuevo papel al departamento de RRHH.

Las funciones asignadas a este departamento difieren de las clásicas. Donde antes encontrábamos organización total, control y planificación, hoy podemos ver otros valores como la mediación, la integración o la lucha por coordinar mejor a todos los elementos que forman cualquier empresa. Las características personales de cada trabajador son cada vez más importantes.

Desde el enfoque científico defendido por Taylor, hemos llegado a una situación donde los RRHH se consideran un valor estratégico en todas las organizaciones, sumando importancia a medida que pasa el tiempo.

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

**Título:** Mejora de la gestión de recursos humanos

**Autor:** Yong Lara, Zayas Ramos y Frometa Vázquez.

**Sitio:** Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales

**Metodología de investigación:** investigación experimental.

**Resumen:** La necesidad de adoptar nuevos enfoques en el tratamiento de los Recursos Humanos, producto a factores socioeconómicos condicionantes, ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos. Su estudio es de gran utilidad como

herramienta teórico-metodológica para el diseño y perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones.

Toda empresa es un conjunto de personas que con habilidades y responsabilidades diferenciadas, emprenden una acción colectiva, se afanan en un proyecto común, cuyo logro satisface sus aspiraciones profesionales y les permite vivir dignamente de su esfuerzo.

El conjunto de personas, el equipo o los Recursos Humanos en las empresas, tienen una importancia de orden superior. El valor añadido en la actividad reside básicamente en las capacidades de los profesionales.

Una empresa es ante todo el grupo humano que da vida al proyecto empresa. El factor humano es el único elemento insustituible. Esta afirmación es válida para cualquier actividad económica.

Lo que ponemos en manos del lector es una guía o "dossier" de metodología útil para el diagnóstico de una realidad viva y cambiante, el sistema de gestión recursos humanos y principalmente el subsistema de evaluación del desempeño. La guía permitirá conocer como diseñar el subsistema, como auditarlo y como mejorarlo en última instancia. Otra aplicación sería la superación del personal directivo que se enfrenta día a día con los subordinados y que todos hacen de trabajadores de recursos humanos.

Por esta razón, ofrecemos a los usuarios un conjunto de herramientas para intervenir en los procesos de desarrollo de los recursos humanos, que esperamos opinen y apliquen a plenitud.

**Título:** Recursos organizacionales

**Autor:** Miguel Blázquez, Alfredo Mondino

**Institución:** Universidad Nacional De Córdoba, Argentina.

**Metodología de investigación:** investigación experimental.

**Resumen:** En este artículo tratamos el tema de los recursos en las organizaciones desde un enfoque teórico y su aplicación a un caso práctico.

Consideramos en primer lugar la perspectiva desde la que pueden ser analizados los diversos conceptos según autores tratando de observar las similitudes y diferencias. A partir del análisis realizado se enuncia una nueva definición del concepto. Posteriormente estudiamos las clasificaciones de los recursos de acuerdo al estado del arte desde las dimensiones de amplitud de criterios que promueva enfoques holísticos. Dentro de estas clasificaciones se considerará con mayor especificidad los recursos intangibles por entender que no siempre están adecuadamente analizados. Es así como también se pretende hacer una nueva propuesta que intente superar las limitaciones observadas. Finalmente utilizamos un caso real de una pequeña y mediana empresa dedicada a la fabricación y comercialización del zapato en la provincia de Córdoba para operacionalizar los conceptos anteriores.

**Título:** Diseño del proceso de reclutamiento y selección de Personal, basado en el modelo de competencias, para El departamento de capital humano de pepsicola/fritolay.

**Autor:** Luis Felipe Chamorro Vizcaíno

**Institución:** UTE, Universidad Tecnológica Equinoccial.

**Metodología de investigación:** Investigación experimental.

**Resumen:** Una empresa no es más, que lo que haga y desarrolle su Capital Humano, éste es quien le da forma y características propias a una organización, le proporciona vida y dinámicas especiales en todos sus procesos. La rentabilidad y los resultados que se generan en la organización, son el resultado en gran medida también de su Capital Humano. Lograr que una empresa cuente entre sus colaboradores, gente comprometida con los objetivos institucionales e identificada con su puesto de trabajo, líderes altamente motivados, capaces de irradiar pro actividad en cada ambiente, profesionales de alto nivel, trabajadores que respondan eficientemente a las exigencias del mundo actual, es tarea del departamento administrador del Capital Humano.

## **TEORIAS**

### **Teoría de Tom Burns & G. M. Stalker.**

“El principio de la sabiduría en administración consiste en advertir que no existe un sistema óptimo de administración”.

No es posible abordar el tema de la administración, las herramientas para dirigir y el desarrollo de estas, sin exponer las tendencias históricas relacionadas con el aspecto administrativo, que por supuesto han incidido en las formas y desarrollo de la actividad organizacional, en el diseño organizacional y en el diseño de los puestos de trabajo, así como en otras actividades de suma importancia en las organizaciones.

Cabe destacar que los niveles de productividad, en épocas anteriores eran bajos, por lo cual uno de los aspectos a considerar por las teorías ha sido el incremento de ésta, logrado en determinadas situaciones y en otras no.

### **Teoría de Frederick Taylor.**

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.

#### **2.1.3. Fundamentación**

##### **Fundamentación teórica**

Es necesario conocer algunos conceptos básicos importantes para la comprensión absoluta del trabajo de investigación y para la aplicabilidad del mismo como solución del problema.

## **Empresas de consumo masivo**

La industria de consumo masivo tiene necesidades logísticas características.

**Manejo de inventarios:** la demanda aleatoria, tiempos de entrega, así como las materias primas entre otros factores requieren una aproximación precisa a las políticas de inventarios de su empresa.

**Transporte:** la distribución de sus productos requiere decisiones como lo son el tipo de transporte, tamaño y llenado de camión, ruteo de vehículos entre otros para lograr cumplir, manteniendo la calidad y demás condiciones de sus clientes.

**Devoluciones:** los productos devueltos son un reto primordial en la industria de consumo masivo. Por eso estrategias óptimas de retorno deben ser modeladas e implementadas para reducir los costos y aumentar la eficiencia en este tema.

**Producción:** su empresa podrá contar con las herramientas adecuadas para optimizar los tiempos de proceso de sus productos. Así mismo, tendrá la posibilidad de analizar, determinar y estudiar el impacto (tanto financiero como productivo) de una ampliación de planta por ejemplo antes de implementarla.

**Bodegaje:** el almacenamiento de sus productos es una necesidad esencial. Bodegas y crossdocks vuelven el bodegaje un tema complejo. Su organización utilizará las herramientas usadas a nivel mundial.

**Reducción de costos:** la competitividad de su empresa depende en gran medida de sus costos. Su empresa podrá reducir costos de manera a mejorar la competitividad y volver los tratados de libre comercio una gran oportunidad.

**Diferenciación de precios:** cada producto según el canal y sus características podrá tener un precio discriminado. Este punto permitirá a su organización obtener ingresos sustancialmente mayores.

## **Recursos de una empresa**

### **Concepto de recursos**

Toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo, con el mínimo de esfuerzo y, desde luego, al menor costo. Ni las empresas, ni las condiciones económicas, permanecen estáticas; por lo tanto las políticas, el sistema de organización y/o los sistemas y procedimientos que probaron ser satisfactorios, pueden ser obsoletos e ineficientes, debido a rápidos cambios y tendencias imprevistas.

Los recursos o elementos básicos de una empresa que atienden a su objetivo son: Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros.

### **Recursos Humanos o Personal**

Se refiere a todos los grupos humanos de los demás componentes. Éste es el más importante, porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo. El recurso Humano o Personal, se puede clasificar en:

- a.- Obreros: Son los que desempeñan labores directamente relacionados con la producción, y pueden ser clasificados: calificados y no calificados, según requieran tener conocimientos o pericias especiales para desempeñar el puesto.
- b.- Empleados: Son aquellos que su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y administrativo.
- c.- Supervisores: Los que tienen como función principal la de vigilar el cumplimiento de las órdenes, instrucciones. Su característica es el predominio e igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- d.- Técnicos: Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican la creatividad, por ejemplo; nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, nuevos métodos, controles, etc.



e.- Ejecutivos: Es todo aquel personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

### **Recursos Materiales**

Se refiere a las cosas que se utilizan para procesar, transformar, o que se procesan o transforman en el proceso productivo de un bien o servicio, y están integrados por:

a.- Edificios e instalaciones: Lugares donde se realiza la labor productiva.

b.- Maquinaria: Misma que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano.

c.- Equipos: Son todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

d.- Materias primas: Son aquellas que se transforman en productos, ejemplo: maderas, hierro, etc. Pueden ser Materias Auxiliares, que son aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarios para su producción, ejemplo: Combustibles, lubricantes, etc.

### **Recursos Técnicos**

Comprenden todos los procedimientos, métodos, organigramas, fórmulas, patentes, etc., es decir, todo aquello que permitirá al recurso humano desarrollar en forma adecuada sus funciones.

a.- Procedimiento: Es una serie de tareas relacionadas que forman una secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo.

b.- Método: Manera prescrita para el desempeño de una tarea dada con consideración adecuada al objetivo, instalaciones y gastos de tiempo, dinero y esfuerzo.

c.- Organigrama: Representación gráfica de la estructura de una empresa.

d.- Fórmula: Modelo que contiene los términos en que debe redactarse un documento. Receta: Medicamento compuesto según la fórmula. Fórmula química, representación simbólica de la composición de un cuerpo compuesto.

e.- Patente: Documento expedido por el gobierno para el ejercicio de ciertas profesiones o industrias o para explotar un producto o servicio. Patente de

Invencción: Certificado que entrega el gobierno al autor de un invento para asegurarle su propiedad y la explotación exclusiva durante cierto tiempo.

### **Recursos Financieros**

Representado por el dinero y otros bienes que conforman el capital de una empresa, como son valores, acciones, obligaciones, etc.

a.- Dinero o efectivo: Recurso que sirve a la empresa para hacer frente a gastos diarios o urgentes, comúnmente representado por monedas o billetes.

b.- Valores: Documentos, títulos de renta, acciones u obligaciones que representan cierta suma de dinero.

c.- Acciones: Título que representa los derechos de un socio en alguna sociedad.

d.- Obligaciones: Título amortizable, de interés fijo y al portador que representa una suma prestada.

### **Nueva clasificación de recursos**

Todo elemento puede ser observado de múltiples maneras, no obstante la capacidad de análisis se encuentra siempre limitada por el propio factor humano en las dimensiones de memoria y algoritmos de pensamiento.

Es por ello que de la misma manera que el presente factor ha sido observado dentro de un proceso más amplio e integrador como el CORPRIC, también cabe preguntarse sobre la posibilidad de establecer una mirada multidimensional sobre las clasificaciones de los recursos que puedan también aplicarse a las diferentes secuencias.

En la validez de esta lógica deberíamos preguntarnos si existen formas comunes de clasificaciones que podrían ser aplicadas además de a los recursos también a los procesos o a los resultados o a alguna otra secuencia del CORPRIC. O para darle mayor razonabilidad se deberían invertir los términos y poder indagar cuáles de las clasificaciones generales del CORPRIC pueden ser aplicadas a la dimensión de los recursos y ¿en qué medida existen otras categorías de clasificaciones que serían específicas de los recursos?

Los últimos dos interrogantes son partes de los nuevos desarrollos que finaliza con otro punto en donde se demuestra la importancia de las taxonomías utilizadas a través de un caso práctico que ha sido el objeto de la investigación. De esta manera se da respuesta a estos dos interrogantes para concluir el desarrollo del artículo a través del estudio de un caso en la que se aplica las nuevas taxonomías

#### Clasificaciones Generales del CORPRIC

Las clasificaciones generales del CORPRIC en la que se encuentra identificados los recursos son:

#### **Proceso Administrativo**

- Flujos
- Tangibilidad
- Pertenencia
- Acción
- Relevancia
- Consumo

Considerando las clasificaciones comunes a todos los elementos del CORPRIC podemos rescatar las siguientes:

#### **Según el proceso Administrativo:**

Antes: la planificación de los recursos y de cada elemento

Durante: la ejecución y utilización de cada uno en los procesos.

Después: el control de lo realizado según tres ópticas: lo ejecutado (acción y registro), lo planificado (planeamiento) y del proceso administrativo (planificación, dirección, organización y control)

Existen dos tipos de control: *“el de los registros o sea si los movimientos físicos coinciden con los movimientos registrados para determinar la existencia de faltantes (auditorias de almacenes, stock) y el control de los recursos en correspondencia con la planificación en la que se analiza entre los programas de producción el cumplimiento de estándar de calidad.”* (Blázquez, 2006).

Desde una perspectiva rígida de pensamiento lineal todos los recursos son planificados para luego ser utilizados y por últimos controlados. La realidad siempre es muy superior a todos estos modelos simplificados que también son llevados a la práctica como los controles.

Por eso es importante tener en cuenta que los recursos son por definición en la perspectiva del CORPRIC los elementos, capacidades y factores, tangibles e intangibles que planifican y/o disponen las organizaciones en un momento determinado para la ejecución de diferentes procesos. Esto significa que las organizaciones pueden tener a un instante recursos materiales para la fabricación del automóvil que producirá mañana junto a recursos de capacidades en la que se puede incluir la adquisición o préstamos de otros recursos materiales. En este sentido es importante dejar sin efecto el preconceito que se tiene de recurso asociándolo a los bienes materiales y a su tenencia. Ahora bien, si mañana la fábrica de automóviles desea producir un portaviones se encontrará con que no lo podrá realizar porque además de faltarle factores materiales, se le suman los tecnológicos y la capacidad.

Se podría preguntar ¿si los recursos son todos los factores necesarios para poner en movimiento la organización? La respuesta entonces es si, pero teniendo en cuenta que hay elementos que no siempre se adecúan o comportan para la acción previstas y otros que no se encuentran debidamente justificados. El concepto de excedente de los recursos es un aspecto clave en las organizaciones porque generan gastos. El concepto de excedente en la administración no es el mismo que se utiliza en la economía. En economía el excedente significa que su valor es residual, en cambio en la administración el mismo está dado en que no se encuentra prevista una utilización en correspondencia con la rotación deseada (ver clasificación de recursos ociosos). Esta dimensión de análisis también significa asumir diferencias con la registración contable porque ella se corresponde con los paradigmas económicos.

### **Según los flujos:**

Frecuencia: continuos, intermitentes, únicos u ocasionales. Considerando que por ejemplo los bienes de uso se utilizan continuamente hasta que finalice la

vida útil, o su venta, y los bienes de cambio se usan una sola vez porque después se incorporan en los productos, los recursos financieros se utilizan por su valor

Intensidad: es siempre una cualidad del objeto en sí y es algo que se utiliza para describirlo y definirlo en determinados momentos, espacios o situaciones.

Velocidad: uso rápido, lento, o intermedio; Uso rápido: bienes de cambio, dinero, bancos. Uso lento: los bienes de uso (máquinas, instalaciones, rodados, etc.)

Dirección: única dirección, bidireccionales, multidireccionales. Según el proceso de producción las materias primas, insumos son unidireccionales, el recurso financiero es multidireccional, los recursos humanos varían de unidireccional (uso de máquinas e insumos) a bidireccional o multidireccional.

### **Según la tangibilidad:**

Tangibles: podemos ver, tocar y están registrados en inventarios y libros de contabilidad y otros.

Intangibles: no vemos ni tocamos, pero existen y tienen un valor estimativo y son difíciles de verificarlos.

### **Según su pertenencia:**

Propios: son exclusivos de las empresas consideradas.

Ajenos: pertenecen a otras empresas, a los clientes, proveedores, etc.

Mixtos: como el caso de empresas fusionadas o de Uniones transitorias de empresas.

## **Según su acción**

Mejorable: con tendencia a propender a otro nivel

Sustituible: capacidad de ser reemplazado (a)

## **Según la importancia o relevancia:**

Críticos: financieros (bancos, caja), intangibles (habilidades, conocimientos información, etc.) tangibles (materia prima, insumos, maquinarias, etc.)

Estratégicos: aquellos que nos otorgan una ventaja competitiva (mano de obra calificada, la calidad de la materia prima, la tecnología,

Claves: El uso de las claves abarca diversos escenarios y puede ser empleado en espacios tan diferentes como las operaciones de negocios en donde se pretende cifrar contenido para que pueda ser visto sólo por un grupo selecto de personas autorizadas como también en espacios informales en donde también se busca limitar el acceso al contenido estandarizando el uso de palabras cifradas.

Nuevos: son los recursos incorporados durante el período que no registra antecedentes.

Ordinarios: son los recursos comunes o lo que se adquieren en condiciones excepcionales.

Un recurso es definido como estratégico porque su presencia en la organización se transforma en un factor competitivo y de prioridad para su desarrollo.

Un recurso es crítico porque opera en un proceso continuo o muy relevante para la organización y su ausencia o deficiencia ocasiona una interrupción del proceso productivo, o de la comercialización y distribución de los productos u otro aspecto fundamental para la organización, que perjudica u obstaculiza el normal desarrollo.

Recursos claves: son aquellos que son fundamentales o decisivos en la empresa. Por ejemplo: las materias primas, las disponibilidades, etc. Estos

recursos pueden ser a su vez críticos si falta en el mercado o se carece de ellos.

Recursos onerosos: son todos los recursos en general ya que poseen un valor económico o su equivalente en dinero

Un recurso existente puede ser innecesario, pero además de innecesario también se puede convertir en oneroso.

**Por el grado de consumo:**

Directo: serían aquellos recursos, resultados, impactos, procesos, etc. que se asocian directamente a un producto y/o servicio o a una línea de productos en la fabricación, prestación y distribución del mismo. Ej.: materias primas, insumos, horas hombres de producción, etc.

Indirecto: son aquellos que no distinguimos en forma precisa a que producto y/o servicio pertenecen. Ej.: la energía eléctrica, personal de limpieza, mantenimiento y seguridad, etc.

Independientemente de las clasificaciones de recursos generales que surgen del CORPRIC y que por lo tanto también son aplicables a los demás conceptos como procesos o resultados, se desarrolla una clasificación específica de recursos que nos parece pertinente para las organizaciones actuales.

A Recursos Tangibles son aquellos que podemos observar, tocar y se deprecian o amortizan con el tiempo. Estos recursos a su vez se dividen en:

Materiales (infraestructura, servicios, bienes de cambio, insumos, inversiones)

Tecnológicos (maquinarias y equipamiento tangibles)

Financieros: dinero, cheques, inversiones.

Humanos (Desde una perspectiva tangible; cantidad de personas, ubicación en la estructura, rendimiento, etc.)

## **Organizativos**

Recursos Intangibles son los factores que no podemos ver, ni tocar, pero que existen, su consumo no depende del tiempo ni del grado de utilización. A su vez se dividen en:

Humanos: Conocimientos, Habilidades, Capacidades, Experiencias.  
(Capacidad de las personas para desempeñarse con efectividad)

## **Tecnológicos**

Como intangible; grado de tecnología alcanzado

## **Administrativos**

Propiedad intelectual: Marcas, patentes, llave de negocios

Cultura, valores corporativos, capacidad organizacional

Identidad e imagen institucional.

## **Definición de administración del talento humano**

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

*“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.*

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.



## **Importancia de la administración del talento humano**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un “SI” definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

*“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”*

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la

dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

### **Planeación estratégica del talento humano.**

La planeación estratégica dentro de una empresa, muestra el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio del talento humano, que es el motor de toda empresa y que con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas.

Hace unos años era a la operación a la que se prestaba mayor atención en la dirección de una empresa típica. Uno de los problemas más importantes era el cómo usar eficientemente aquellos recursos escasos para producir bienes y servicios, pensando que al cumplir con este objetivo, las ganancias serían maximizadas. Hoy en día el uso eficiente de esos recursos ha permitido a las empresas sobrepasar un ambiente turbulento de rápidos cambios, la supervivencia se encuentra en la habilidad de una organización para adaptarse de forma adecuada al medio interno y externo apoyados fuertemente por el capital humano.

En el campo profesional proporciona el marco teórico para la acción que se haya en la mentalidad de la organización y su talento humano, lo cual permite que sus gerentes y otros individuos evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos). La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una misión compartida y cuenten con una convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor

comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o el campo en donde funciona de sus clientes actuales o potenciales y de sus propias capacidades o limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o por lo menos una base para ajustarse en forma constante a sucesos y acciones actuales de los competidores. Además debe suministrar los incentivos apropiados para atraer u motivar al talento humano y gerentes claves en la organización.

El éxito estratégico debe ocurrir de manera individual y organizacional, así mismo no solo deben decidirse los movimientos inmediatos sino también se deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado lo cual se podrá lograr con un equipo de trabajo de talento humano medulares de competencia, además de fundamentar planes adicionales a requerimientos que exijan los cambios.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, no importando la naturaleza de éste; si dicho elemento no está en disposición de colaborar con la empresa, de ninguna manera funcionará, en consecuencia se debe prestar primordial atención al talento humano, aplicando los conceptos y principios básicos del proceso administrativo para lograr su máxima eficiencia.

En la planeación estratégica clásica se ha dejado de lado el talento humano, porque muchas veces se apoya en axiomas artificiales, como considerar que este recurso es una coacción y no una herramienta competitiva. Esto origina altos costos de mano de obra, reemplazos insuficientes, escasez de mano de obra, etc. que hacen que los Recursos Humanos sean considerados un factor importante y difícil de solucionar.

Por todo esto, surge la necesidad de crear mecanismos que permitan la integración de los Recursos Humanos al sistema de Planeación Estratégica. En busca de este modelo se deben integrar análisis, que impliquen dimensiones económicas y sociales, poniendo en marcha la estrategia de evolución, debido

a que la función de un plan estratégico es lograr un equilibrio entre estos dos elementos.

La planeación estratégica de la empresa trata de identificar varios factores críticos para lograr el éxito de la organización, a la vez que trata de encontrar el modo de que ésta se sitúe en mejor posición y esté en mejores condiciones para competir en el mercado. Para ello, el proceso de planeación ofrece:

- Una formulación clara de la misión de la organización.
- Un compromiso del personal con esa misión.
- Una declaración expresa de las hipótesis de partida.
- Un plan de acción ajustado a los recursos disponibles, incluida la dotación de personal capacitado y formado.

### **Consecuencias de la mala administración de talento humano**

Un departamento de recursos humanos incompetentes y con mal funcionamiento refleja el estado general de los asuntos de una organización y su posible posición competitiva en el mercado. Una desconexión entre el departamento de recursos humanos y la dirección ejecutiva conduce a la falta de comunicación, falta de decisiones sobre aspectos operativos y errores críticos de decisión. Los programas de formación y desarrollo de los empleados no están presupuestados adecuadamente y las prácticas de contratación son asimétricas. La mala planificación de recursos humanos asegura que los activos de recursos humanos de la organización no estén alineados con las metas y objetivos de la organización.

### **Técnicas para la mejora de la gestión de los recursos humanos en la empresa**

En la actualidad, se asume que el principal activo de cualquier organización radica en las personas.

La calidad, la productividad, la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y la imagen de una empresa dependen en gran medida de la formación, la coordinación y la motivación de su plantilla. Para que una empresa funcione

adecuadamente es preciso que las personas que la integran sepan, quieran y puedan trabajar de forma adecuada.

La inadecuada gestión de personas puede provocar innumerables problemas que perjudican el desempeño de una organización:

- Falta de motivación
- Indefinición de responsabilidades
- Falta de formación / información
- Falta de comunicación interna
- Falta de cooperación
- Falta de coordinación
- Conflictos de intereses

## **Metodologías para resolver estos problemas**

### **1. Liderazgo**

El liderazgo se puede definir como la capacidad de un individuo para desarrollar el potencial de un equipo en aras de un interés común.

Existen diversos estilos de liderazgo (autoritario, participativo, consultivo,...). Cada estilo puede ser adecuado en función del contexto y las características de los colaboradores. La fuente del liderazgo puede ser el carisma, el poder jerárquico, el poder del conocimiento o el comportamiento.

Mediante formación y entrenamiento, las personas que tengan responsabilidad sobre otras pueden desarrollar el estilo de liderazgo óptimo. Un líder no manda sino que dirige, no impone, sino que busca consenso, no divide sino que une.

### **2. Mentoring**

El mentoring (tutelaje) es un proceso mediante el cual una persona (mentor) enseña, aconseja, y guía a otra, (el tutelado), en su desarrollo personal y profesional. Es el tradicional “tutelaje” que en la actualidad se utiliza fundamentalmente en los puestos altos de las organizaciones.

El mentoring no debe ser improvisado: requiere de una definición de objetivos, planificación y seguimiento de los resultados.

Aunque existen similitudes, el mentoring se diferencia del coaching en el mentor debe contar con experiencia y conocimientos en el campo en que quiere iniciar al tutelado, mientras que el coach no tiene por qué tener una experiencia en ese campo.

***Algunas ventajas del mentoring:***

- El mentoring es una poderosa herramienta que facilita la retención y transmisión del conocimiento en la empresa
- Incrementa la satisfacción del tutor y del tutelado
- Incrementa la retención de personal y el compromiso de éstos con la empresa.

**3. Evaluación del Clima Laboral**

Esta técnica de diagnóstico permite obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de las personas de una organización, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo y su percepción de los problemas existentes.

Existen circunstancias que pueden dificultar la eficacia y objetividad de un proceso de evaluación del clima laboral, tales como:

- Conflictividad laboral
- Insatisfacciones laborales
- Falta de comunicación

Es preciso tener en cuenta estas condiciones por lo que antes de iniciar el proceso de encuesta, puede ser preciso una campaña de comunicación previa, con objeto de explicar qué, porqué y para qué se pretende llevar a cabo este diagnóstico.

Si existe una representación sindical en la empresa, es conveniente planificar este proceso con su colaboración y consenso.

La evaluación debe ser totalmente anónima y sus resultados publicados a todos los niveles. La evaluación debe ir seguida de un plan de mejora encaminado a resolver los conflictos y problemas que se hayan detectado.

La evaluación debe repetirse una vez adoptadas las mejoras, con objeto de comprobar su efectividad y consolidar el proceso de mejora continua.

#### **4. Gestión por Competencias / Gestión del Conocimiento y Evaluación del Desempeño**

Esta metodología permite conciliar los intereses de la empresa con los intereses de cada individuo. Al mismo tiempo se comparan los conocimientos y habilidades requeridos por la organización con los que residen en las personas.

Podemos definir competencia como la aptitud o cualidad que hace que una persona esté capacitada para desempeñar una función.

La gestión de competencias se ocupa de identificar todo lo necesario para que las personas sepan, quieran y puedan aportar todo su valor en beneficio de la organización.

La gestión por competencias, requiere:

- Una identificación de las competencias necesarias para el logro de los objetivos de la organización (estratégicos, tácticos y operativos)
- La evaluación de las competencias existentes en los miembros de la organización
- Un plan para adecuar las competencias existentes con las necesarias
- El establecimiento y seguimiento de objetivos de desempeño tanto individuales como colectivos. Estos objetivos deben permitir verificar el aprovechamiento de esas competencias

#### **5. Sistemas de Incentivos**

Un sistema de incentivos tiene por objeto facilitar la conciliación de los intereses de cada persona con los intereses de la empresa.

Los incentivos deben establecerse de forma objetiva, basados en objetivos e indicadores consensuados. El sistema de incentivos debe ser transparente, claro y conciso.

Los incentivos deben estar alineados con los objetivos individuales, pero también con los objetivos colectivos, de forma que se fomente el trabajo en equipo frente a actitudes individualistas.

Uno de los requisitos básicos para el buen funcionamiento del sistema de incentivos es la comunicación interna:

- Sobre los objetivos de la empresa
- Sobre los objetivos individuales
- Sobre el grado de cumplimiento de los objetivos a tiempo, con objeto de que puedan corregirse las desviaciones

## **6. Técnicas de Análisis y Resolución de Problemas y Trabajo en Equipo**

La competitividad de una organización depende en gran medida de su capacidad para convertir los problemas en oportunidades.

Para desplegar esta política, es preciso concienciar al personal, incentivarlo, liderarlo, promover la comunicación interna... pero también aplicar técnicas que permiten analizar los problemas, identificar causas, sus posibles soluciones e implantarlas de la forma más eficiente.

Estas técnicas se basan en análisis de datos y trabajo en equipo. Entre otras, cabe destacar:

- Espina de Pez (Diagrama de Ishikawa)
- Diagrama de Pareto
- Histogramas
- Hoja de Recogida de datos
- Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE)
- Diagrama de Afinidad
- Diagrama de Relaciones
- Análisis del Campo de Fuerzas



- Tormenta de Ideas (Brainstorming)
- Estratificación de datos
- Diagrama de Correlación
- Control Estadístico de Procesos

No sólo es adecuado dominar la técnica, sino saber elegirla y también encadenar unas con otras, puesto que son complementarias. Una secuencia habitual de un proceso de resolución de problemas podría ser el siguiente:

- Definición del Problema
- Recopilación de Datos
- Análisis de Datos
- Investigación de Causas
- Propuesta de Soluciones
- Evaluación de Soluciones Alternativas
- Implantación de las Soluciones
- Verificación de la Efectividad

En cada fase, se pueden aplicar diversas técnicas, p.ej.:

- Definición del Problema
- Recopilación de Datos (Hoja de Recogida de Datos)
- Análisis de Datos (Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama de Correlación, ...)
- Investigación de Causas (Brainstorming, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Relaciones, Diagrama de Afinidad, AMFE,...)
- Propuesta de Soluciones (Brainstorming)
- Evaluación de Soluciones Alternativas (Análisis del Campo de Fuerzas)
- Implantación de las Soluciones
- Verificación de la Efectividad (Diagrama de Pareto, Histograma)
- Cambio de diseño de utillajes, de forma que su montaje sea más rápido y con menos ajustes.
- Minimizar los cambios de utillajes, especializando cada línea de producción en menos producto
- Establecer un sistema de control estadístico de procesos

- Mejorar la formación y sensibilización de personal en relación a los problemas de calidad, estableciendo una matriz de formación y polivalencia.

## **7. Gestión de Reuniones**

Al finalizar muchas reuniones, los participantes tienen la sensación de haber perdido el tiempo, sin concretar objetivos ni acciones, sin analizar con la suficiente profundidad los problemas, sin generar el compromiso requerido para abordar cambios.

La gestión eficiente de reuniones requiere un protocolo en el que se establecen pautas concretas de actuación en las tres fases de la reunión:

- Preparación (recopilación de la información, convocatoria de la reunión.
- Ejecución de la reunión (gestión del tiempo, gestión del orden del día, formalización del acta, ...)
- Seguimiento (seguimiento de los acuerdos de la reunión)

Se pueden distinguir varios tipos de reuniones por su objetivo:

- Informativas
- De decisión
- De planificación y coordinación
- De análisis

En cualquier reunión es fundamental el rol del moderador. Entre otras funciones, el moderador debe:

- Asegurar que se sigue el orden del día
- Asegurar que cada asunto se trata con la profundidad y rigor debidos
- Asegurar que todos los implicados han tenido la oportunidad de participar
- Detectar y resolver cualquier conflicto de intereses
- Asegurar que se toman las decisiones por el mecanismo previamente consensuado (preferiblemente por consenso)
- Detectar y evitar sesgos en los análisis y las decisiones

## 8. Comunicación Interna

La comunicación interna (horizontal y vertical, ascendente y descendente) es una condición necesaria para mejorar el clima laboral, favorecer el compromiso, ejercer el liderazgo y la coordinación de todas las personas de una organización.

La comunicación interna no debe dejarse “al azar”, sino que debe ser planificada, ejecutada y verificada de forma que se asegure el Qué, Para Qué, Quién, Cuándo y Cómo se debe comunicar.

Deben evitarse errores habituales como:

- Considerar que la comunicación es un proceso unidireccional y descendente (ya que debe ser bidireccional y tanto ascendente como descendente)
- Dejar la comunicación al libre albedrío (ya que en estos casos, la comunicación se distorsiona y no se asegura que la información llegue a quién, cuándo y cómo debe llegar). Este es un caldo de cultivo para los rumores.
- Falta de coherencia o alineación entre lo que se comunica y los objetivos de la empresa
- Comunicación a destiempo: no es correcto que los canales de comunicación “informales” se adelanten a los canales de comunicación “formales
- Comunicación por excepción: no es conveniente comunicar sólo las malas noticias, es preciso también facilitar un feedback positivo.

### Reclutamiento y selección de personal

Podemos considerar que el reclutamiento es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

*“Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.”*  
(HIPÓLITO, 2014)

Es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. El reclutamiento consiste a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización 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 de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

En la selección de personal, la persona cuya capacidad para esta actividad tiene que estar desarrollada en la mayoría de las características que se deben tener para ser un buen reclutador...

*“Para que el proceso de selección de personal sea eficaz, el “seleccionador” deberá conocer bien la empresa, su cultura, características ambiente, etc.”* (NEBOT, 1999)

Las personas se deben diferenciar por lo que cada uno sabe desempeñar en el ámbito laboral; así mismo es necesario realizar algunas pruebas o exámenes para conocer cuáles son sus habilidades y en qué área se desempeña mejor para que a su vez la organización funcione de manera adecuada. *“Las personas se diferencian en inteligencia y habilidades, se debe trabajar para conocer las inclinaciones especiales con el fin de brindarle adiestramiento de acuerdo a sus características”* (Huarte, 1989).

### **Procedimiento de selección de personal**

Durante este proceso se informa a los solicitantes respecto a las actitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados.

Una vez que llega al departamento de Empleos la cobertura de vacante, y antes de iniciar el proceso de reclutamiento, es de importancia recabar información acerca del puesto a cubrir. Para ello podemos recurrir a las descripciones de puesto, ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades del puesto.

A raíz de la consolidación del uso de estas técnicas se establece una costumbre de actuación, una pragmática, podríamos decir, sobre la que se sigue investigando y mejorando en procedimientos y, si cabe, en resultados: se incorporan los test proyectivos, las pruebas de personalidad, la profundización en las técnicas de la entrevista, las pruebas de grupo, los ejercicios de simulación, los biodatos, la gestión por competencias, etc.

### **La importancia de la selección de personal en la empresa**

A través de los años se ha impuesto la necesidad de realizar de una forma sistemática la ocupación de un puesto de trabajo; en el pasado no se ha dado la importancia que merece a este proceso, cubriendo puestos a tuestas y a ciegas, y los resultados eran personas no adecuadas a las exigencias del trabajo que daban lugar a fallos en el trabajo, bajas, rotaciones y mal clima de trabajo...

*“Existe mucha menos literatura rigurosa referida a la selección de personal en las organizaciones que a otras disciplinas como la formación profesional o los métodos retributivos y de compensación”* (García, M; Hierro, E; Jimenez, J., págs. 35,36).

Si bien es cierto hoy en día para que esto que sucedía antes ya no ocurra, se ha estado dando cada vez más importancia a este proceso, ya que con los cambios y mejoras que se han hecho han dado resultado y éxito a las organizaciones.

Hay dos tipos de reclutamiento de personal, los cuales se clasifican en interno y externo.

El reclutamiento externo es aquella convocatoria a personas con cualidades y aptitudes necesarias para poder desempeñar el puesto al cual es la vacante a esto se le denomina entrada de recursos humanos.

El reclutamiento interno es la convocatoria que se hace al personal de la misma empresa, son los movimientos de jerarquización que se realizan para asumir nuevos cargos y ascender de un puesto a otro, dependiendo las funciones que puedas desempeñar y en base al conocimiento y experiencia que has adquirido en el tiempo que se lleva en la empresa...”*La selección externa de personal,*

*cuando la búsqueda y reclutamiento se lleva a cabo fuera de la empresa, la selección interna de personal, cuando el proceso se efectúa con candidatos ya integrantes de la empresa” (Nebot, M.; García, J. & Schmitz, R., 1999, pág. 17).*

Es necesario, realizar una entrevista con la persona interesada en el puesto, esto es para conocer a la persona físicamente referente a las características de personalidad que debe cumplir, así como observar las expresiones corporales que hace a la hora de responder las preguntas del puesto, y describirlo... *“El entrevistado debe entender muy bien el motivo de la misma, pues hay cierta tendencia a considerar, para bien o para mal, que estas entrevistas son evaluaciones de la eficiencia” (Dessler, 2000, pág. 87).*

### **Definición de reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

La empresa podrá entonces seleccionar aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Encontrar la manera apropiada de mochar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía.

### **Alternativas para el reclutamiento**

Aun cuando la planeación de los recursos humanos indique una necesidad de empleados adicionales o de remplazo, una compañía podría decidir no incrementar su faena laboral.

Los costos de reclutamiento y selección son significativos cuando se consideran todos los gastos relacionados: el proceso de búsqueda, la

realización de entrevistas, los honorarios de las agencias de colocación, la reubicación y el procesamiento de un nuevo empleado. Por eso, la empresa debe considerar con sumo cuidado las alternativas como las subcontrataciones, los empleados eventuales, las organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados) y el tiempo extra antes de comprometerse con el reclutamiento.

### **Subcontrataciones**

Subcontratación es el proceso de contratar a un proveedor externo para que realice un trabajo que anteriormente se hacía en forma interna. La subcontratación de varias funciones a favor de otras empresas ha sido una práctica común en la industria durante décadas. Esta decisión tiene sentido cuando el subcontratista puede realizar una función determinada, como el mantenimiento, tal vez incluso con mayor eficiencia y efectividad. Las subcontrataciones se han convertido en una alternativa ampliamente difundida y aceptada que comprende prácticamente todas las áreas de las empresas, incluyendo los recursos humanos.

### **Ambiente externo del reclutamiento**

Al igual que otras funciones de recursos humanos, el proceso de reclutamiento no ocurre en el vado. Algunos factores externos a la organización influyen de manera significativa en los esfuerzos de reclutamiento.

### **Condiciones del mercado laboral**

Un aspecto de importancia particular es la demanda y la oferta de habilidades específicas en el mercado laboral. El proceso de reclutamiento de una empresa se simplifica cuando la tasa de desempleo en el mercado laboral es alta. El número aspirantes no solicitados por lo regular es más grande, y el incremento en el tamaño de la fuente de mano de obra brinda una mejor oportunidad para atraer a solicitantes de empleo capacitados. Si la demanda de una habilidad en particular es alta en relación con la oferta, se requerirá un esfuerzo extraordinario de reclutamiento. En la actualidad, el mercado laboral pone puestos profesionales y técnicos es mucho más amplio y verdaderamente global.

## **Proceso del reclutamiento**

Como se definió anteriormente, el reclutamiento es el proceso de atraer o los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. La figura 12 revela que cuando la planeación de recursos humanos indica una necesidad de empleados, la empresa puede evaluar alternativas para las contrataciones. Si estas alternativas resultan inapropiadas, se inicia el proceso de reclutamiento. Con frecuencia, el reclutamiento empieza cuando un administrador publica una solicitud de personal, un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesita el empleado y otros detalles más.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si dentro de la empresa (la fuente interna) se encuentran disponibles los empleados calificados o si es necesario recurrir a fuentes externas, como colegios, universidades y otras organizaciones. En virtud del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan usar las fuentes y los métodos de reclutamiento más productivos que estén disponibles.

Las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, como el reclutamiento en línea.

El aprovechamiento de las fuentes productivas de solicitantes y el uso de métodos convenientes de reclutamiento son factores esenciales para maximizar la eficiencia y la efectividad del reclutamiento. Cuando una empresa identifica las fuentes de candidatos, usa los métodos apropiados para el reclutamiento, ya sea interno o externo, para lograr los objetivos que persigue. Un candidato responde a los esfuerzos de reclutamiento de la empresa mediante la entrega de datos profesionales y personales, ya sea en una solicitud de empleo o en un currículum, dependiendo de la política de la compañía. Hablaremos de estos dos instrumentos en el siguiente capítulo.



## **Fuentes externas de reclutamiento**

En ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo. El reclutamiento externo es necesario para: 1. Llenar las puestos de trabajo de nivel básico 2. Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales; y 3. Contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas. Aun con promociones internas, las empresas tienen que llenar los puestos de trabajo de nivel básico recurriendo a fuentes externas. De este modo, después de que se retira el presidente de una empresa. Sigue una serie de promociones internas. Sin embargo, en última instancia, la empresa tendría que hacer un reclutamiento externo para cubrir el puesto de analista de salarios. Si se seleccionara a un candidato externo para la posición del presidente, no ocurriría la serie de promociones en cadena en el interior de la empresa. Si ningún empleado actual tiene las cualidades deseadas, los candidatos se pueden atraer a partir de un número de fuentes externas.

## **Planeación de las entrevistas**

La planeación de las entrevistas es esencial para el logro de entrevistas de trabajo eficaces. Una consideración fundamental debe ser la rapidez con la cual se desarrolla el proceso. Muchos estudios demuestran que los mejores candidatos para casi cualquier puesto salen al mercado laboral y se les contrata en un plazo que va de 1 a 10 días.

El espacio físico donde se realice la entrevista debe ser tanto placentero como privado, y debe haber un mínimo de interrupciones." El entrevistador debe poseer una personalidad agradable, empática y la capacidad para escuchar y comunicarse con eficacia. Debe familiarizarse con las cualidades del candidato mediante la revisión de los datos recopilados a partir de otras herramientas de selección. Como preparación para la conversación, el entrevistador debe desarrollar un perfil del puesto de trabajo con base en la descripción y la especificación del puesto. Después de describir los requisitos del puesto, es de utilidad tener una lista de verificación de la entrevista que incluya:

- La comparación de la solicitud de empleo del candidato y de su curriculum con los requisitos del puesto.
- El desarrollo de preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan.
- La preparación de un plan detallado para describir el puesto de trabajo, las compañías, la división y el departamento.
- La determinación de cómo se solicitarán ejemplos del comportamiento del candidato en relación con su trayectoria laboral.

### **Contenido de la entrevista**

Tanto el entrevistador como el candidato tienen agendas para la entrevista. Después de establecer confianza con el candidato, el entrevistador busca información adicional relacionada

Con el puesto de trabajo para complementar los datos recopilados con otras herramientas de selección. La entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, la revelación de información adicional y la recopilación de los datos necesarios para tomar una decisión de selección sólida. El entrevistador debe dar información acerca de la compañía del puesto de trabajo y de las expectativas con respecto al candidato. A continuación mencionamos otras áreas que se incluyen por lo regular en una entrevista de trabajo.

**La experiencia laboral**, el entrevistador explorará los conocimientos del candidato, sus destrezas, habilidades y su disposición para el manejo de responsabilidades. Aunque el desempeño exitoso en un puesto de trabajo no garantiza el éxito en otro. Sin duda ofrece indicios de la habilidad del sujeto y de su disposición para trabajar.

**Logros académicos**. En ausencia de una experiencia laboral significativa, la trayectoria académica de un individuo cobra mayor importancia. Sin embargo, los administradores deben considerar el promedio de las Calificaciones a la luz de otros factores. Por ejemplo la participación en el trabajo, las actividades extracurriculares u otras responsabilidades pueden haber afectado al desempeño académico del candidato.

**Habilidades unipersonales.** Quizás un individuo posea importantes habilidades técnicas que sean significativas para el desempeño de un trabajo. Sin embargo, si esa persona no es capaz de trabajar bien con otros, las probabilidades desde éxito son escasas. Esto es especialmente cierto en el mundo actual, donde se requiere cada vez más del trabajo en equipos. El error más grande que puede cometer una persona entrevistada es pensar que las empresas contratan a los individuos sólo por sus habilidades técnicas.

**Cualidades personales.** Las cualidades personales que se observan por lo regular durante una entrevista incluyen la apariencia física, la facilidad de expresión, el vocabulario, la desenvoltura, la adaptabilidad y la confianza del individuo. Como sucede con todos los criterios de selección, los empleadores deben considerar estos atributos tan sólo si son relevantes para el desempeño del puesto de trabajo.

**Adaptación organizacional.** Un criterio de contratación que no se menciona en forma prominente dentro de la bibliografía sobre el tema es la adaptación organizacional, la adaptación organizacional se refiere a la percepción de la administración acerca del grado en el cual el empleado en prospectos se adaptara a la cultura y al sistema de valores de una empresa.

### **Tipos generales de entrevistas**

Con frecuencia, las entrevistas se clasifican, de manera general, como estructuradas, no estructuradas y conductuales. A continuación se presenta una exposición de las diferencias.

#### **Entrevistas no estructuradas**

Una entrevista no estandarizada es aquella en la cual el entrevistador hace preguntas abiertas y de sondeo. Esta entrevista es amplia, y el entrevistador motiva al candidato para que se exprese en la conversación. Se podrían hacer preguntas como: "Cuénteme acerca de usted", "¿cuál es su fortaleza más importante?", "¿cuál es su punto débil más notorio?" o "¿cómo se beneficiará nuestro compañía al tenerlo o usted como empleado?". Una entrevista no estructurada es con frecuencia más prolongada que una entrevista estructurada y da como resultado la obtención de información diferente a partir

de distintos candidatos. Esto contribuye a despertar preocupaciones legales en las organizaciones que usan este enfoque. Un aspecto que complica más el problema es la probabilidad de dimitir información potencialmente discriminatoria. El candidato que se siente motivado para hablar de sí mismo podría mencionar voluntariamente hechos que el entrevistador no necesita o no desea conocer. Los candidatos que no fueron seleccionados por una compañía que utiliza este enfoque en sus entrevistas podrían alegar posteriormente en el corte que la razón para su fracaso en la obtención del puesto fue el uso de esta información por parte del empleador.

### **Entrevista estructurada**

En una entrevista estructurada, el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos o un puesto en particular. Aunque históricamente las entrevistas han sido instrumentos de predicción muy deficientes en relación con el éxito en el trabajo, el uso de entrevistas estructuradas aumenta la confiabilidad y la exactitud al reducir la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas no estructuradas.

### **Métodos de entrevistas**

Las organizaciones realizan entrevistas de varias maneras. El nivel de la posición vacante y el mercado laboral determinan el enfoque más adecuado. A continuación se presenta una exposición de estos métodos.

### **Entrevista personal**

En una entrevista de empleo típica, el candidato se reúne cara a cara con un entrevistador. Ya que la entrevista puede generar tensión en el candidato, reunirse a solas con el entrevistador con frecuencia es menos amenazante. El ambiente que propicia esta técnica facilita un intercambio eficaz de información.

## **Entrevista grupal**

Una entrevista grupal, varían solicitantes de empleo intentan en presencia de uno o mis representantes de la compañía. Este enfoque, aunque no excluye otros tipos de entrevistas, ofrece indicios de utilidad acerca de la capacidad interpersonal del candidato mientras participa en las discusiones de grupo. Otra ventaja de esta técnica es que ahorran tiempo pan los profesionales y ejecutivos que estén muy ocupados.

## **Entrevista de panel**

En una entrevista de panel, varios de los representantes de la empresa entrevistan a un candidato al mismo tiempo. Las compañías usan las entrevistas de panel para obtener puntos de visto múltiples, ya que en la actualidad hay muchas relaciones internacionales en el ámbito de trabajo de la empresa:" Una vez que una entrevista está completa, los miembros de la junta comparten su evaluación del candidato. Lo mayoría de quienes han recibido un título universitario están familiarizados con las entrevistas de panel, ya que se les pide que defiendan sus disertaciones a medida que sus profesores les hacen preguntas. En ocasiones algunos candidatos al doctorado comentan que deliberadamente el jurado se integró con profesores que tetan puntos de vista opuestos; esto dificulta las cosas para el alumno, quien tiene que "andar de puntillas" durante el examen para no ofender a ninguno de los miembros.

## **Entrevistas múltiples**

En ocasiones los candidatos son entrevistados por los compañeros de trabajo, los subordinados y los supervisores. Las entrevistas múltiples no solamente conducen a mejores decisiones de contratación; también inician el proceso de transición. Amazon.com, IRIAL y Motorola hacen que los compañeros de trabajo realicen la entrevista, y obtienen éxito.

## **Proceso de selección**

Por lo regular, se inicia con una entrevista preliminar. A continuación, los aspirantes llenan una solicitud de empleado la compañía o entregan un

curriculum. Posteriormente, pasan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas de empleo y un proceso de investigación previa al empleo, la cual incluye la verificación de antecedentes y referencias. Entonces, el administrador encargado de hacerla contratación ofrece el puesto de trabajo respectivo 21 candidato que obtuvo éxito, quien aún debe someterse a un examen médico. Observe que un candidato puede ser rechazado en cualquier momento durante el proceso de selección. Hasta cierto punto, cuantas más herramientas de investigación se usen para evaluar la posibilidad de que un candidato se adapte al puesto de trabajo, mayores serán las probabilidades de tomar una buena decisión de selección.

### **Entrevista preliminar**

El proceso de selección o menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas. Por ejemplo, una posición tal vez requiera de cualidades específicas, como ser un contador público certificado (CPA, título que se otorga en EUA a los contadores que aprueban un examen del American Institute of Certified Public Accountants). Si el entrevistador determina que el candidato no tiene un CPA, cualquier discusión adicional en relación con este puesto en particular es un desperdicio de tiempo tanto para la empresa como para el candidato.

Además de eliminar rápidamente a los candidatos que obviamente no son capacitados, una entrevista preliminar genera otros beneficios positivos para la empresa. Es posible que la posición que solicite un candidato no sea la única que esté disponible. Un entrevistador bien informado sabrá de otras vacantes dentro de la empresa y podrá dirigir al empleado en prospecto a otra posición. Por ejemplo, quizás un entrevistador decida que aunque un solicitante no es un buen candidato para un puesto de ingeniería, es un candidato excelente para una posición de investigación y desarrollo interno. Este tipo de entrevistas no solamente ayudan a forjar la buena voluntad de la empresa, sino que también maximizan la eficacia del reclutamiento y la selección.

El teléfono es una herramienta valiosa al inicio del proceso de selección, ya que permite a los administradores contratantes que estén muy ocupados reducir la reserva de candidatos antes de tener una entrevista formal cara. Obviamente, este método carece de las ventajas de un contacto personal. El teléfono elimina la información visual que necesitan los seres humanos para evaluar a un individuo de una manera más completa.

Finalmente Young dejaron de usar las entrevistas por teléfono para los aspirantes graduados porque una cantidad excesiva de candidatos que no cumplían con los requisitos llegaban a la segunda entrevista." El sentido de la vista da más información a una persona que el oído. Por ejemplo, en una entrevista telefónica es imposible observar el lenguaje no verbal del candidato. El cual transmite indicios acerca de las habilidades interpersonales de un aspirante. Por otra parte, aunque el entrevistador no debe verse influido por la apariencia física del individuo, la voz del aspirante, particularmente cualquier acento regional, podría tener un efecto incluso mayor. Además, el teléfono es la manera más económica de intercambiar información con los candidatos que se encuentren en localidades distintas. Fui, un empleador podré conversar con un mayor número de candidatos si usa este método.

### **Pruebas de selección: ventajas**

Luego de reconocer las limitaciones de otras herramientas de selección, muchas empresas han añadido pruebas específicas a sus procesos de contratación. Estas pruebas evalúan (actores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. las pruebas por si mismas son insuficientes para hacer una evaluación satisfactoria de un candidato porque no son infalibles. Las empresas necesitan usarlas en conjunción con otras herramientas de selección.

### **Ventajas de las pruebas de selección**

La investigación indica que las pruebas utilizadas constituyen un medio confiable y exacto de predecir el desempeño de un puesto de trabajo. Amenora

costo de las pruebas de selección es insignificante en comparación con los costos finales de una contratación, y un programa exitoso se reflejará en el renglón de utilidades de una empresa. Le razón por la cual las empresas militan las pruebas es para inquietar aquellas actitudes y habilidades relacionadas con el puteo que 6s entrevistas no logran reconocer. Son una forma más eficiente de conseguir ese tipo de información y ayudan a que se contrate personal mejor capacitado.

### **Características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas**

Las pruebas de selección adecuadamente diseñadas deben basarse en normas sólidas, edemas de ser estandarizadas, objetivas, confiables sobre todo válida. La aplicación de alto conceptos se expone a continuación.

### **Estandarización**

La estandarización es le uniformidad en los procedimientos y Las condiciones relacionados con la administración de las pruebas. Para comparar el desempeño de varios candidatos en una misma prueba, es necesario que todos se resuelvan en condiciones tan similares como sea posible. Por ejemplo, el contenido de las instrucciones y el tiempo permitido deben ser iguales adonis, el ambiente físico debe ser similar. Si un aspirante resuelve una prueba en un cuarto donde se escucha el mido de una perforadora que está operando en el exterior, mientras que otro candidato la resuelve en un ambiente mis tranquilo, es probable que haya diferencias en los resultados de la prueba.

### **Empresas de consumo masivo a nivel mundial**

Un estudio realizado con 132 empresas de consumo masivo revela que, a pesar de la importancia que le otorgan a los informes de sustentabilidad, algo más de un tercio de las consultadas reconoció que efectivamente los difunde. Mientras que el 80% de las empresas que operan en los mercados de consumo masivo afirma que ya cuentan con una estrategia de sostenibilidad corporativa, solamente el 35% emite informes públicos sobre sostenibilidad.



Incluso, un porcentaje aún menor informó sobre los objetivos y resultados específicos y medibles de las acciones sostenibles llevadas a cabo.

El estudio se centró en los 10 indicadores de sostenibilidad clave más frecuentes en los mercados de consumo masivo: 1) energía y emisión de carbono; 2) cadena de suministro y prácticas agrícolas; 3) salubridad y seguridad alimentaria; 4) administración del agua; 5) competencia leal; 6) administración del empleo, equidad y diversidad; 7) rendimiento del producto e innovación; 8) desechos y reciclado; 9) materiales y embalaje; y 10) desarrollo de la comunidad.

“Los líderes de las industrias y las partes interesadas están cada vez más de acuerdo en que los informes de sostenibilidad deben ser más estandarizados y uniformes; sin embargo, el progreso en este sentido ha sido lento,” comentó Guillermo Calciati, Socio de Auditoría de KPMG en Argentina.

“En lo que respecta a la comunicación de los resultados de las iniciativas de sostenibilidad al mercado, observamos que la inconsistencia de los enfoques e indicadores utilizados puede de hecho generar aún mayor confusión”.

El estudio *Measuring Up: Improving Sustainability in Consumer Markets* fue realizado por la firma de auditoría KPMG.

## **Ley de compañías**

### **Características e importancia**

La Ley de compañías. Viene a ser una ley especial porque regula ciertas clases de fenómenos a la ley de Compañías, no le interesa la actividad que desarrolle empresario individualmente, pues esto interesa al código de comercio, pero a la ley de sociedades o al derecho societario le interesa el empresario unido en sociedad.

Contrato de Compañías es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

La Sociedad es un sujeto de derecho, es una persona jurídica distinta de los socios que la conforman. Sociedad o Cía. es un contrato entre dos o más personas que ponen algo en común con el fin de dividir los beneficios que de ello provengan, este concurso de voluntades en materia societaria se llama **Afectio Societatis** .

### **Organismos controladores**

**Superintendencia de Compañías.-** La Superintendencia de Compañías. Es un órgano de control y vigilancia que tiene afinidad con el Reg. De la Propiedad y con el Reg. Mercantil en donde se lleva el registro de Sociedades en base a las copias que los funcionarios respectivos del Reg. Mercantil deben remitirles.

Según la Constitución de 1979. En Art. 115, se expresa:

"La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y autónomo que vigila y controla la organización , actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley".

**Cámaras de Comercio:** El Art. 19 de la Ley de Compañías, dice:

"La inscripción en el Registro Mercantil surtirá los mismos efectos que la matrícula de comercio. Por lo tanto queda suprimida la obligación de inscribir a las compañías en el libro de matrículas de comercio.

El Código de Comercio sólo queda como ley supletoria de la Ley de Compañías y el único organismo controlador de las compañías mercantiles es la Superintendencia de Compañías.

### **Economía en el Cantón Milagro.**

A nivel nacional, la industria manufacturera está llegando a un gran nivel de aceptación tanto nacional como internacional, esto según el Ministerio de

Industrias y Productividad del Ecuador; por lo que, como evolución económica tenemos que muchos de los productos de consumo masivo son hechos en este país, así pues las empresas de consumo masivo a nivel nacional forman parte de este círculo económico evolutivo que abarca al país, llegando a tener a nivel del Cantón Milagro, Provincia del Guayas 5.638 empresas de consumo masivo legalmente constituidas.

Refiriéndonos a la localidad, en el tema descriptivo económico que nos acoge, sobre las primeras familias y microempresarios, se debe mencionar que el comercio es herencia de los antepasados milagreños, tal es así que la cultura Milagro-Quevedo es una de las pocas, en la costa americana del Pacífico Sur, que usaba monedas metálicas, de acuerdo con Carlos Ortuño. Las hachas de cobre (en forma de "T") corrían como moneda (¿Fraccionaria?) hasta los primeros años de la dominación española, según un memorial que, el 31 de octubre de 1548, Francisco López dirige al Presidente del Consejo de Indias.

San Francisco de Milagro desde hace ya mucho tiempo dejó de ser aquel caserío que dependía de una única fuente de trabajo. Actualmente, es una ciudad en franco crecimiento y ha tenido un muy significativo despertar en el comercio. Sus habitantes han comprendido que la única vía para su progreso es su propio esfuerzo y no la esperanza de que el Gobierno central de turno envíe la ayuda necesaria.

En ese sentido, Milagro tiene mucho a su favor: es el centro agrícola de la micro región y es productora de varios bienes y servicios agrícolas. La importancia de nuestra ciudad se evidencia al conocer que en su micro región se encuentran más de seis de las empresas más grandes del Ecuador, además de varias tabacaleras, procesadoras de productos del mar, destilerías, distribuidoras farmacéuticas, supermercados de todo tipo, piladoras, etc. Sin embargo de ello, pocas son las empresas que inscriben como domicilio de su matriz a la ciudad de Milagro, pues prefieren ir en busca del amparo del puerto principal.

El espíritu empresarial es una virtud que vive en los milagreños de forma bastante acentuada, pues 3 de cada 10 son dueños de un micro negocio. Incluso, es reconocido entre investigadores sociales de instituciones del ámbito

nacional que en Milagro no hay una sola cuadra en la que falte un negocio de cualquier tipo, por ello se explica que en esta ciudad haya las siguientes organizaciones relacionadas con el comercio: Cámara de Comercio de Milagro, Asociación de Comerciantes, Sociedad Mutua de comerciantes, Cámara de Micro empresarios, Varias asociaciones de comerciantes minoristas.

En nuestro cantón sólo la cuarta parte de los negocios fueron creados en el período 2000-2004; sin embargo, de su totalidad el 20% son sociedades anónimas, un 5.08% son compañías limitadas, a un 30.85% se las pudiera considerar sociedades de hecho y el otro 46.44% corresponde a negocios de personas naturales, entre familiares (Sin formalizarse), o algún otro tipo de agrupación o sociedad sin ningún formalismo legal de por medio.

Pero bien, ese espíritu empresarial que se ha estado revisando hasta este momento se ve reflejado en el uso de la tecnología para la optimización de los negocios en una determinada área geográfica. Es así que aquellos países que tienen más computadoras por habitante, por ejemplo, suelen ser los más desarrollados

La economía generada por la informalidad es bastante grande en nuestra ciudad. Pero esto no necesariamente es malo, pues este sector suele ser una válvula de escape en los momentos de crisis, y constituye una gran incubadora de negocios que impulsa la generación de alternativas de emprendimiento basadas en la autogestión. Luego, cuando el ambiente económico general mejora y el negocio particular informal requiera crecer necesitará de algún tipo de crédito bancario o de alguna asociación con otro pequeño microempresario.(Milagro (Ecuador), 2014)

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

**Actitud:** Postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia.

**Anunciar:** comunicar algo

**Anuncio:** Acción y efecto de anunciar.

**Aptitud:** Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad.

**Armonía socio empresarial:** El estado anímico y emocional de los trabajadores repercute en su desempeño y puede llegar a alterar la productividad y rendimiento de las empresas. Las compañías deben enseñar a los miembros de su staff a enfrentar los desafíos que se presentan en su empleo.

**Capacitación:** Acción y efecto de capacitar.

**Capacitar:** Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

**Competencia:** Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.

**Conocimiento:** Entendimiento, inteligencia, razón natural.

**Consumir:** Utilizar comestibles u otros bienes para satisfacer necesidades o deseos.

**Consumo:** Acción y efecto de consumir.

**Entrevistas:** Vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado, para tratar o resolver un negocio.

Es por tanto la estructura organizacional de la empresa u organización la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. En esta sección analizaremos el proceso que siguen las organizaciones para decidir cuál debe ser su estructura organizacional y posteriormente veremos los tipos más habituales de estructuras que podemos encontrarnos distinguiendo entre: formales y informales, jerárquicas y planas y por último veremos un resumen de los tipos de estructuras según han ido evolucionando con el tiempo.

**Estrategias:** En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

**Estructura organizacional:** La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de

subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

**Formato/ Modelo:** Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

**Funciones:** Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

**Gestión:** Acción y efecto de administrar.

**Habilidad:** Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.

**Jerarquía:** Gradación de personas, valores o dignidades.

**Líder:** Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.

**Masivo:** Que se aplica en gran cantidad.

**Mercado:** Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios; Sector dedicado a una actividad en específico.

**Optimizar:** Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Por lo tanto la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

Por tanto, el talento, según la real academia española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello,

apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

**Preliminar:** Que antecede o se antepone a una acción, a una empresa, a un litigio o a un escrito o a otra cosa.

**Procesos:** Acción de ir hacia adelante en el transcurso del tiempo asando por fases sucesivos para conseguir un fin.

**Reclutamiento:** Acción y efecto de reclutar.

**Reclutar:** Reunir gente para un propósito determinado.

**Selección:** Acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas.

**Talento humano:** La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerara como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por ende la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto.

**Técnicas:** Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo; Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte.

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

### **2.3. MARCO LEGAL**

Es importante saber que los reglamentos o normativas de gestión de talento humano se dan de manera interna, es decir, cada empresa decide que política implementar en cuanto al reclutamiento y selección de personal así como las funciones que estos cumplen según el organigrama de la empresa.

También es importante considerar el ámbito legal externo, que es el que se da de forma gubernamental, donde, en relación con nuestro tema lo primero que se tiene que respetar son los derechos y obligaciones del talento humano, es decir del trabajador así como también del empleador.

### **2.3.1. Código de trabajo**

Se seleccionaron los artículos más importantes en cuanto a la influencia que tienen para el respeto y el buen clima laboral, puesto que estos son en gran medida los principales detonantes de las actitudes laborales pacíficas o conflictivas.

## ***CAPITULO IV - De las Obligaciones del Empleador y del Trabajador***

Art. 42.- **Obligaciones del empleador.**- Son obligaciones del empleador:

- 1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
- 2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias;
- 3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el artículo 38;
- 4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
- 5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
- 6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieran diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad



para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración. Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de cien a quinientos sucres diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

- 7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
- 8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
- 9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la Ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección Nacional MT disc Social del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
- 10. Respetar las asociaciones de trabajadores;
- 11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta de aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;
- 12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

- 13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- 14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
  - a) El tiempo de servicio;
  - b) La clase o clases de trabajo; y,
  - c) Los salarios o sueldos percibidos;
- 15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
- 16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
- 17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;
- 18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
- 19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
- 20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;

- 21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;
- 22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
- 23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
- 24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligado a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";
- 25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda el reemplazado;
- 26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
- 27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;
- 28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;

- 29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
- 30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
- 31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;
- 32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento. Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;
- 33. Contratar personas discapacitadas según sus aptitudes y de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la empresa; y,
- 34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras (mujeres), porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, establecidas en el artículo 124, de este Código.

**Art. 44.- Prohibiciones al empleador.-** Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

**Art. 45.- Obligaciones del trabajador.-** Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aun en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la Ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

Art.46.- **Prohibiciones al trabajador.**- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;

- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; y,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

## ***CAPITULO VI - De los Salarios, de los Sueldos, de las Utilidades y de las Bonificaciones y Remuneraciones Adicionales***

### **Parágrafo 1ro. - De las Remuneraciones y sus garantías**

Art. 79.- **Igualdad de remuneración.**- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin distinción del sexo, raza, nacionalidad o religión; mas, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 80.- **Salario y sueldo.**- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art. 81.- **Estipulación de remuneraciones, y compensación especial.**- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales.

Art. 82.- **Remuneraciones diarias, semanales, mensuales y sistema hora mes.**- En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por días, si las labores no fueren permanentes o si se trataren de tareas periódicas

o estacionales; y por semanas o mensualidades, si se tratare de labores estables y continuas. Se prohíbe la estipulación del trabajo por horas.

Si en el contrato de trabajo se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por jornadas parciales permanentes, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a los mínimos vitales generales o sectoriales.

De igual manera se pagarán los restantes beneficios de ley, a excepción de aquellos que por su naturaleza no pueden dividirse, que se pagarán íntegramente.

Art. 83.- **Plazo para pagos.**- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.

Art. 84.- **Remuneración semanal, por tarea y por obra.**- Si el trabajo fuere por tarea, o la obra de las que pueden entregarse por partes, tendrá derecho el trabajador a que cada semana se le reciba el trabajo ejecutado y se le abone su valor.

Art. 85.- **Anticipo de remuneración por obra completa.**- Cuando se contrate una obra que no puede entregarse sino completa, se dará en anticipo por lo menos la tercera parte del precio total y lo necesario para la adquisición de útiles y materiales. En este caso el empleador tendrá derecho a exigir garantía suficiente.

Art. 86.- **A quién y dónde debe pagarse.**- Los sueldos y salarios deberán ser pagados directamente al trabajador o a la persona por TI designada, en el lugar donde preste sus servicios, salvo convenio escrito en contrario.

Art. 87.- **Pago en moneda de curso legal.**- La remuneración del trabajo no puede ser pagada en vales, fichas u otros medios que no sean moneda de curso legal, ni por períodos que excedan de un mes. Tampoco será disminuida ni descontada sino en la forma autorizada por la ley.



Art. 88.- **Crédito privilegiado de primera clase.**- Lo que el empleador adeude al trabajador por salarios, sueldos, indemnizaciones y pensiones jubilares, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Art. 89.- **Acción por colusión en reclamos laborales.**- Los acreedores del empleador por créditos hipotecarios o prendarios inscritos, o de obligaciones constituidas con anterioridad a la fecha de iniciación de las acciones laborales, podrán obtener que no se entregue al trabajador los dineros depositados por el remate cuando hayan iniciado o fueren a iniciar la acción por colusión, de estimar ficticios o simulados los reclamos del trabajador.

Si no se propusiere la acción por colusión dentro del plazo de treinta días de decretada la retención, el juez podrá ordenar la entrega al trabajador de los dineros retenidos.

Mientras se tramite el juicio por colusión no se entregarán al trabajador los dineros depositados por el remate, salvo que el actor dejare de impulsar la acción por treinta días o más.

De rechazarse la demanda por colusión se impondrá al actor la multa del veinte por ciento de los dineros que hubieren sido retenidos al trabajador, en beneficio de éste, sin perjuicio de las demás sanciones establecidas por la Ley.

### **2.3.2. Instituto ecuatoriano de seguridad social**

#### **Obligaciones del empleador en Ecuador:**

- Celebrar un contrato de trabajo.
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

- Sueldo básico que se debe pagar es de 340.00 usd (SBU 2014). Asumir el porcentaje(11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar una compensación por el salario digno.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

**Importante:**

El Sr. Presidente de la República del Ecuador ha anunciado el 1 de junio del presente año que el nuevo proyecto de “Ley de Código Laboral” incorporará la mensualización VOLUNTARIA del décimo tercer y cuarto sueldo.

**Derechos laborales del trabajador en Ecuador:**

- Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.
- A percibir como mínimo el sueldo básico (354usd).
- A percibir horas extras y suplementarias, en el caso que trabajes estas horas. Ver Calculadora de horas extras/suplementarias
- A percibir los décimos tercero y cuarto en las fechas establecidas. Ver Calculadora de Décimo
- A percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.
- A un periodo de vacaciones laborales remuneradas.
- A recibir una compensación por el salario digno.
- A un periodo de licencia por paternidad (nuevo padre).
- A un periodo de licencia por maternidad (madre).
- Al subsidio por maternidad para la nueva madre.
- Solicitar certificados relativos a su trabajo.
- A recibir un pago por concepto de utilidades.

## **2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1. Hipótesis general:**

- Con la correcta aplicación de un modelo de gestión por competencias laborales, los departamentos de talento humano de las empresas de consumo masivo de la ciudad de Milagro lograrán incrementar el rendimiento y la productividad de su personal.

### **2.4.2. Hipótesis particulares**

- Un adecuado manual de contratación y selección de personal permite optimizar el rendimiento del personal de las empresas de consumo masivo del cantón Milagro.
- Un adecuado clima organizacional impacta de manera directa en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por las empresas de consumo masivo del cantón Milagro.
- Estrategias administrativas claras que se divulguen con una eficiente comunicación organizacional muestran el direccionamiento de la organización y permiten un efectivo manejo de los esfuerzos y recursos utilizados en la consecución del trabajo de las empresas sujeto de estudio.
- La utilización de adecuadas herramientas de control y evaluación del desempeño permiten a las empresas de consumo masivo del cantón Milagro medir el trabajo de cada colaborador, corregir perfiles y establecer salarios y métodos de remuneración acordes a los esfuerzos de cada uno de ellos.

### 2.4.3. Variables Independientes y Dependientes

**Cuadro 1** Variables Independientes y Dependientes

Variables Independientes	Variables Dependientes
<ul style="list-style-type: none"><li>• Talento Humano</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuado proceso de contratación</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Técnica de selección de personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optima selección de personal</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura Organizacional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incidencias en cumplimiento de funciones.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación del personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento Eficiente y aptitud funcional.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Armonía socio-empresarial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción laboral y empresarial.</li></ul>

**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal.

#### 2.4.4. Operacionalización de las Variables

Cuadro 2 Operacionalización De Las Variables

<b>Variables Independientes</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Talento Humano</b></li> </ul>	<p>Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, haciendo uso de sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de personas talentosas.</p>	<p>Gestión de Talento Humano. Sistemas de información. Administración</p>	<p>Competencia. Capacitación. Comunicación.</p>	<p>Encuesta Entrevista</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Técnica de selección de personal</b></li> </ul>	<p>La función es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto.</p>	<p>Reclutamiento. Análisis de solicitudes.</p>	<p>Aptitudes. Nivel de conocimiento de área. Según capacidades y funciones.</p>	<p>Entrevistas Tipos de pruebas</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estructura Organizacional</b></li> </ul>	<p>La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son asignadas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el alcance de objetivos trazados por la administración.</p>	<p>Orden jerárquico. Formulación de reglas Establecimiento de procedimientos.</p>	<p>Cultura organizacional.</p>	<p>Manual de funciones.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación del personal</b></li> </ul>	<p>Aplicación permanente de conocimientos de gestión en la administración de talento humano y de negocios.</p>	<p>Administración. Gestión de Talento Humano</p>	<p>Actualización de conocimientos. Ampliación de criterio. Desarrollo personal</p>	<p>Encuesta Observación Entrevista</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Armonía socio-empresarial</b></li> </ul>	Estado anímico y emocional de los trabajadores con respecto a la relación social y laboral.	Gestión de Talento Humano	Cultura socio laboral.	Observación Entrevistas Encuestas
<b>VARIABLES DEPENDIENTES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adecuado proceso de contratación</b></li> </ul>	Paso que se da para realizar un estudio acorde y detallado de las aptitudes de los postulantes mediante técnicas de selección y contratación.	Procedimental.	Políticas internas de la empresa. Plazas vacantes de puestos. Profesionalización del personal.	Encuesta Tipos de test
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Optima selección de personal</b></li> </ul>	Eficiente selección de la persona idónea para el puesto vacante de trabajo.	Profesional. Administración de talento humano.	Entrevistas y pruebas. Habilidades del aspirante. Conocimientos del aspirante.	Encuesta Tipos de test

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incidencias en cumplimiento de funciones.</b></li> </ul>	<p>Hechos que ocurren en cuanto al cumplimiento o no de funciones.</p>	<p>Orden jerárquico. Formulación de reglas Establecimiento de procedimientos. Planificación estratégica empresarial.</p>	<p>Número de negocios en el área comercial y agrícola Porcentaje de negocios comerciales y agrícolas que aplican tributación.</p>	<p>Encuesta</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cumplimiento Eficiente y aptitud funcional.</b></li> </ul>	<p>Desempeño óptimo del talento humano que rinde y cumple con la función encargada.</p>	<p>Desempeño de funciones. Cumplimiento de reglas. Cumplimiento de procedimientos.</p>	<p>Capacitación. Rendimiento. Efectividad.</p>	<p>Entrevista Encuesta</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Satisfacción laboral y empresarial.</b></li> </ul>	<p>Buen ambiente de trabajo y complacencia institucional como resultado final luego de cumplir objetivos.</p>	<p>Leyes tributarias</p>	<p>Rendimiento. Efectividad. Relación social.</p>	<p>Entrevista Encuesta</p>

Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal



## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

##### **Campo**

El estudio de fundamenta en una investigación de campo, puesto que los datos se escogen de forma directa y en el área específica del problema, relacionando los objetivos del estudio con la realidad, teniendo como finalidad ser más exactos al momento de realizar nuestra propuesta de solución ya que le ofrecerá a nuestra investigación un porcentaje elevado de credibilidad.

##### **Descriptiva**

Se describirán los datos y características de la población o fenómeno en estudio, basándose en las opiniones de los involucrados y en la descripción y/o narración de las características de un objeto, observando en este caso el proceso de reclutamiento y selección de empleados.

##### **Exploratoria**

El desarrollo del proyecto está fundamentado en la recolección de información primaria y secundaria.

## **Analítico-Sintético**

Se lo aplicará puesto que la información obtenida profundizará los conocimientos de la temática planteada para un mejor uso en materia publicitaria y además podemos llegar a establecer las conclusiones o síntesis de la investigación.

## **Bibliográfica y Lincográfica**

Se apoyara esta investigación que se desea realizar en investigaciones ya realizadas, tomando conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, continuando investigaciones interrumpidas o incompletas, buscando información sugerente, seleccionando un marco teórico, etc.

## **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1. Características de la población**

Se tomara una fracción de la población según criterio propio de los investigadores para calcular la muestra siendo nuestro grupo objetivo las personas jurídicas, personas naturales obligadas a llevar contabilidad y las que no están obligadas a llevar contabilidad en función a los métodos que estos usan para el reclutamiento, selección y contratación de personal ubicados en el Cantón Milagro, Provincia del Guayas.

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

Empresas legalmente constituidas que tienen como actividad la venta al por mayor y menor de consumo masivo, dirigiendo la atención al área de Talento Humano y la gestión del mismo para contribuir al desarrollo de la empresa.

### **3.2.3. Tipo de muestra**

Para la siguiente investigación se aplicará el tipo de muestra NO PROBABILISTICA, que es usado en observaciones exploratorias y usada cuando la selección de individuos u objetos no se hace por probabilidad sino por causas relacionadas a las características del investigador.

### 3.2.4. Tamaño de la muestra

Conociendo el tamaño de la población se plantea la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

**Dónde:**

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población

p: posibilidad de que ocurra un evento,  $p = 0,5$

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento,  $q = 0,5$

E: error, se considera el 5%;  $E = 0,05$

Z: nivel de confianza, que para el 95%,  $Z = 1,96$

Remplazando tenemos:

$$n = \frac{N p q}{(N - 1) E^2 + p q}$$
$$n = \frac{(210) (0.5) (0.5)}{(210 - 1) (0.05)^2 + (0.5) (0.5)}$$
$$(1.96)^2$$

$$n = \frac{52.5}{\frac{0.5225}{3.8416} + 0.25}$$

$$n = \frac{52.5}{0.3860}$$

$$n = 134.7$$

$$n = 135$$

Las encuestas fueron realizadas en las empresas con actividad comercial de consumo masivo del Cantón Milagro de la Provincia del Guayas que están reconocidas por el GADM.

### **3.2.5. Proceso de selección**

Se escoge una parte de la población, ya que según los datos del GADM del Cantón Milagro, cuenta con empresas legalmente constituidas con la actividad económica registrada: ventas de consumo masivo, ya sea al por mayor, menor o ambas.

## **3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

### **3.3.1. Métodos Teóricos**

**Método inductivo:** Es la acción de extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio general que en ellas está implícito, es decir que va de lo particular a lo general, se lo utilizó cuando se tomaron los análisis ya establecidos de investigación para posteriormente ampliarlas en el proyecto.

**Método Deductivo:** Aquí se necesitó su aplicación para elaborar el marco teórico que permitió ver cómo se desarrolla la problematización por lo cual se procedió lógicamente de lo universal a lo particular.

**Método Matemático:** Usado por la precisión en la consideración del objeto de la investigación, lo que únicamente es posible por la determinación de datos de observación minuciosamente delimitados y con referencia a un problema que resolver.

**Método Histórico:** Consiste en explicar las acciones sociales propias de los hombres pero distinguiendo sus motivos y formas especiales de manifestarse en cada momento de su historia, en cada lugar, y para cada tipo de sociedad. Ya no caeremos en el error de estudiar un tiempo y creer que es válido para todos los otros.

### **3.3.2. Técnicas e Instrumentos**

Para realizar esta investigación se aplicaron las siguientes técnicas de estudio:  
Encuestas

## **Encuesta**

La encuesta es para identificar los criterios de las personas inmersas a la problemática en el conocimiento de los estilos de liderazgo utilizados por los gerentes de las empresas comerciales

## **Entrevista**

Esta herramienta es la más empleada en la investigación Científica, utiliza preguntas puntuales como medio principal para acercarse a la información, y de esta manera los entrevistados pueden formar por sí mismo las respuestas en el papel.

Al elaborar la entrevista y la encuesta se tendrá en cuenta ciertos aspectos para lograr recopilar la mayor cantidad que sea posible acerca de la problemática de estudio, estos aspectos son:

- Definir los puntos relevantes
- Investigar minuciosamente acerca de cada uno de ellos
- Elaborar dos modelos de cuestionarios

**Tipos de pruebas:** Son pruebas para determinar las características personales del candidato e intentar prever su conducta futura en el puesto de trabajo. Intentan medir distintos aspectos del candidato como: Capacidad de aprendizaje. Capacidad de concentración y atención. Capacidad para seguir instrucciones. Capacidad de resistencia. Personalidad. Conocimientos. Actitudes y habilidades. Intereses.

**Manual de funciones:** Definición de la estructura organizativa de una empresa; engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

**Observación:** "Observar es ponerse delante (eso significa el prefijo ob.) de un objeto, a la vez como esclavo (que éste es el primer significado de la raíz serv.) Para serle fiel; y como maestro para poseerlo o conservarlo (que es el segundo significado de la raíz serv.). Observar a uno es poner la mirada en él, considerarlo como objeto."

Es un procedimiento empírico por excelencia, el más primitivo y a la vez el más usado.

Es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación.

### **3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

El proceso que se utilizó es el de descodificar los datos utilizando el programa Excel, para interpretar las estadísticas, los sondeos y analizar la información adquirida por medio de diálogo y de anotaciones, apuntes a través de observaciones personales, esto ha permitido identificar la necesidad de un despacho de asesoría contable y tributaria, y el nivel profesional de personas que pueden hacer posible el funcionamiento del mismos, la cual mejorará la propuesta.

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El cantón Milagro perteneciente a la provincia del Guayas cuenta con un gran potencial económico, esto se ve reflejado en los datos proporcionados por el Ilustre Municipio del cantón y la Sucursal del S.R.I del mismo, donde se manifiesta que la Milagro es la que una de las poblaciones que aporta al Producto Interno Bruto (PIB), es uno de los cantones que vierte riqueza en la economía.

Milagro es uno de los principales cantones que posee la Provincia, su industria, su oficio agrícola y su energía comercial son los apoyos fundamentales que han contribuido a que destaque en el podio económico Ecuatoriano.

A pesar de aquello, el estudio realizado muestra que una gran mayoría de empresas no cuentan con mandos líderes que empleen una medida de reclutamiento y selección adecuada para optimizar el rendimiento laboral en las empresas de consumo masivo, motivo por el cual, han presentado en algunos casos un lento crecimiento, en otros retraso y en el peor de los escenarios el decrecimiento de las empresas, en cuanto a la rentabilidad, situación financiera, participación de mercado, etc. Esto, a más de afectar a los capitalistas, afecta también a los clientes internos y externos, disminuyendo de manera significativa nuevas oportunidades de crecimiento de negocio y expansiones.

En vista de esta necesidad hemos procedido a realizar una encuesta a los colaboradores de algunas jefaturas de dichas empresas que existen en nuestro medio, así como entrevistas a profesionales de cargos jerárquicos involucrados en temas como los de este estudio, y expertos en la materia, con la finalidad de conocer las causas y consecuencias del problema a analizar.

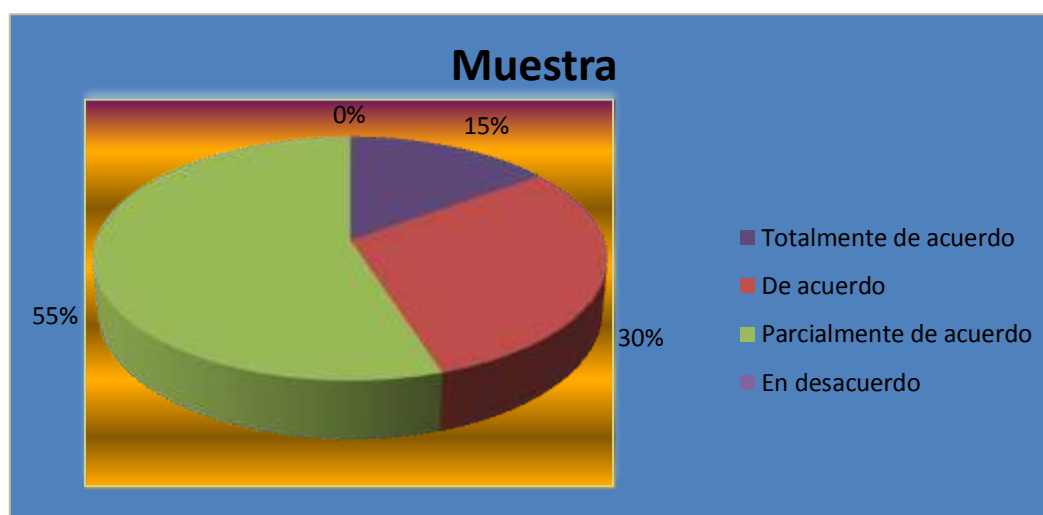
**1.- ¿Considera usted que el personal que labora en su empresa posee un óptimo rendimiento en sus funciones?**

**Cuadro 3** Opinión sobre el rendimiento del personal

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	20	15%
De acuerdo	41	30%
Parcialmente de acuerdo	74	55%
En desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de empresas de consumo masivo en el Cantón Milagro

**Figura 1** Opinión sobre el rendimiento del personal



**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal.



### Lectura interpretativa:

La encuesta realizada arrojó como resultado que el 30% de estas empresas está de acuerdo con el rendimiento del personal con respecto a sus funciones, el 15% está totalmente de acuerdo y 55% está parcialmente de acuerdo y ninguna está en desacuerdo.

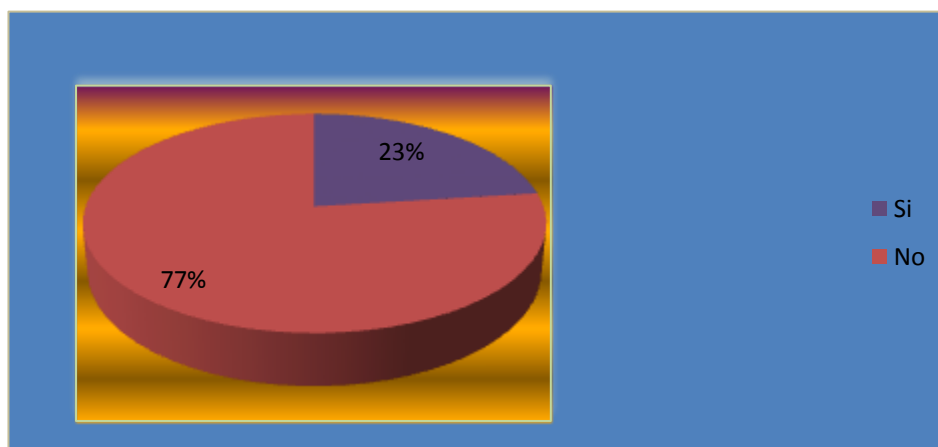
### 2.- ¿En su empresa se trabaja con modelos de gestión por competencias laborales?

**Cuadro 4** Uso de modelos de gestión por competencias laborales

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	31	23%
No	104	77%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a personal de empresas de consumo masivo en el Cantón Milagro

**Figura 2** Uso de modelos de gestión por competencias laborales



Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

### Lectura interpretativa:

Según la encuesta realizada el 23% de las empresas trabajan con modelos de gestión por competencias, mientras que el 77% no lo hace.

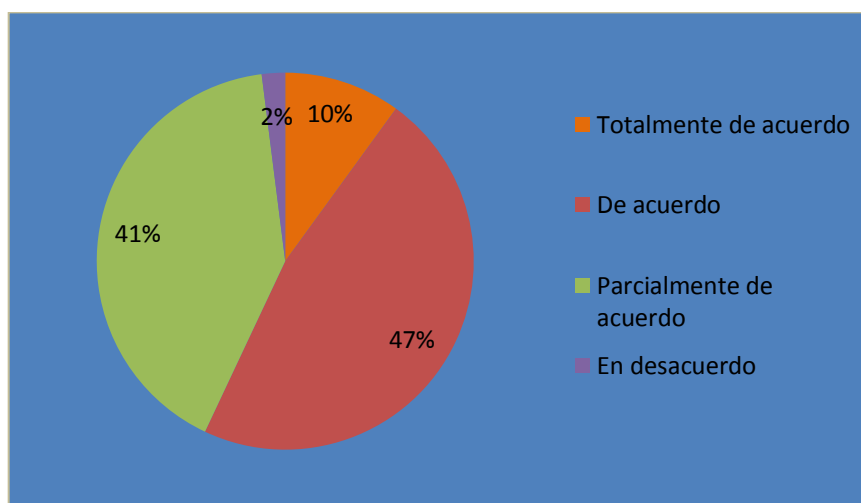
### 3.- ¿Considera que en su empresa existe personal con conocimientos calificados para realizar cada una de sus funciones?

**Cuadro 5** Opinión sobre la existencia personal con conocimientos calificados para realizar cada una de sus funciones

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	14	10%
De acuerdo	63	47%
Parcialmente de acuerdo	55	41%
En desacuerdo	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a personal de empresas de consumo masivo en el Cantón Milagro

**Figura 3** Opinión sobre la existencia personal con conocimientos calificados para realizar cada una de sus funciones



Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

#### Lectura interpretativa:

Según las encuestas realizadas tenemos que el 10% está totalmente de acuerdo, el 47% está de acuerdo, el 41% está parcialmente de acuerdo y el 2% en desacuerdo de que su personal está calificado con los conocimientos apropiados para realizar sus funciones.

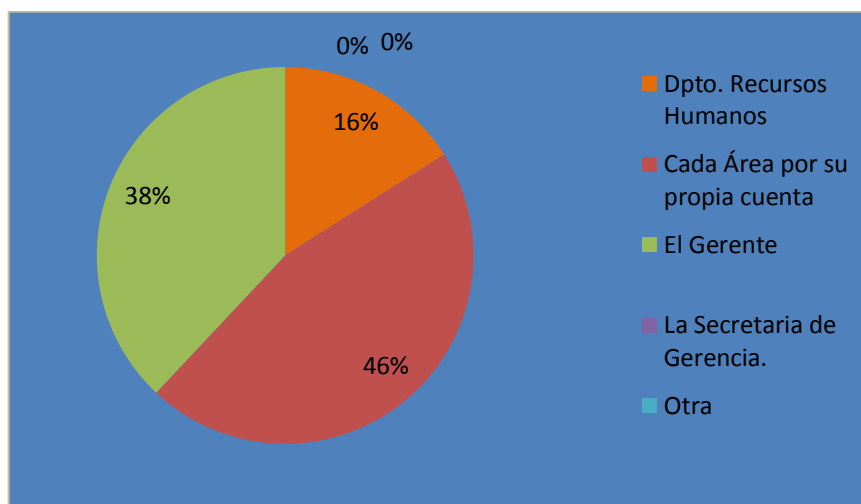
#### 4.- ¿En su empresa quién realiza el proceso de contratación y selección de personal?

**Cuadro 6** Encargados de realizar el proceso de contratación y selección de personal

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Dpto. Recursos Humanos	22	16%
Cada Área por su propia cuenta	62	46%
El Gerente	51	38%
La Secretaria de Gerencia.	0	0%
Otra	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a personal de empresas de consumo masivo en el Cantón Milagro

**Figura 4** Encargados de realizar el proceso de contratación y selección de personal



Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

#### Lectura interpretativa:

Según las encuestas realizadas tenemos que en el 46% de las empresas cada área realiza la contratación y selección de personal por su cuenta, en el 38% lo realiza el departamento de recursos humanos y en el 16% el gerente de la empresa.

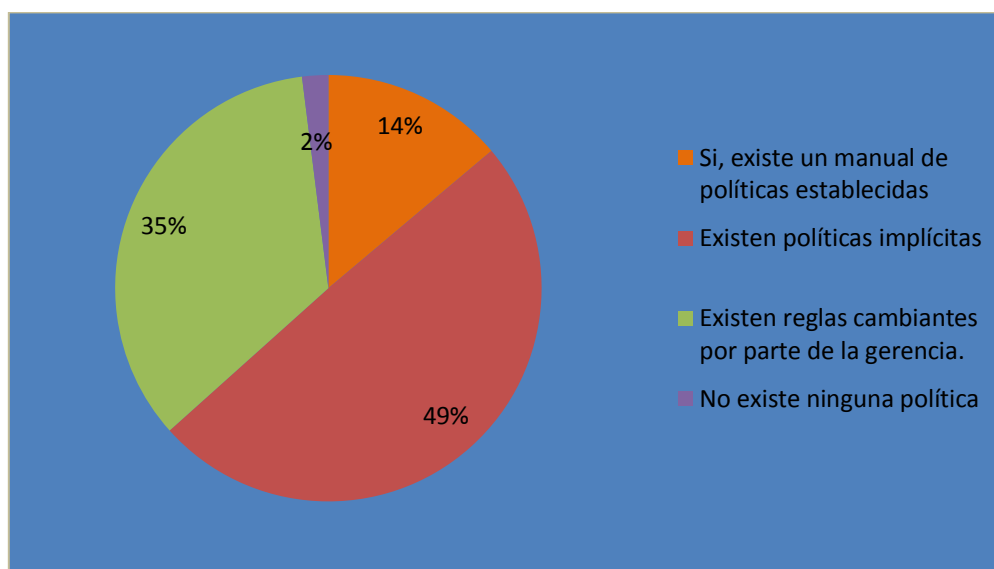
## 5.- ¿Posee su empresa un manual de contratación y selección de personal?

**Cuadro 7** Manual de contratación y selección de personal

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si, existe un manual de políticas establecidas	19	14%
Existen políticas implícitas	68	50%
Existen reglas cambiantes por parte de la gerencia.	47	35%
No existe ninguna política	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a personal de empresas de consumo masivo en el Cantón Milagro

**Figura 5** Manual de contratación y selección de personal



Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

### Lectura interpretativa:

Según las encuestas realizadas el 14% de las empresas encuestadas poseen un manual de políticas establecidas, el 50% cuenta con políticas implícitas para la contratación y selección del personal, el 35% respondió que existen reglas cambiantes dentro de estas empresas por parte de la gerencia y el 1% carece de políticas.

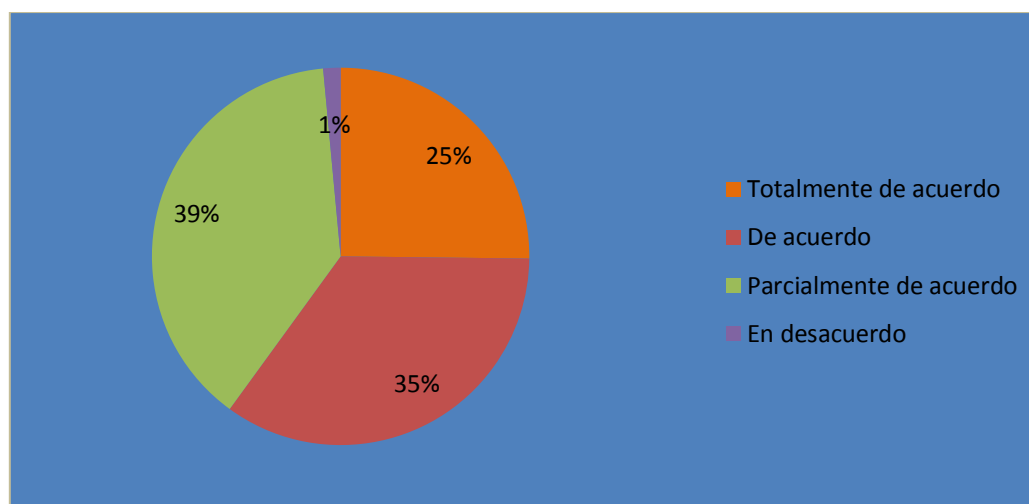
## 6.- ¿Considera que en su empresa existe un adecuado clima organizacional?

**Cuadro 8** Clima organizacional

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	34	15%
De acuerdo	47	35%
Parcialmente de acuerdo	52	49%
En desacuerdo	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a personal de empresas de consumo masivo en el Cantón Milagro

**Figura 6** clima organizacional



Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

### Lectura interpretativa:

Según las encuestas realizadas el 15% está totalmente de acuerdo con que en su empresa existe un adecuado clima organizacional, el 35% está de acuerdo, el 49% parcialmente de acuerdo y el 1% en desacuerdo.

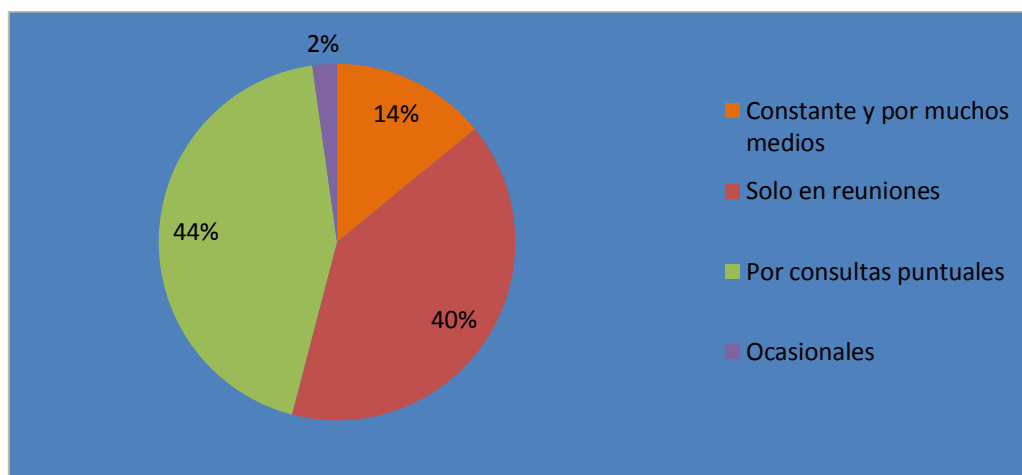
## 7.-La comunicación organizacional en su empresa es:

**Cuadro 9** Comunicación organizacional en la empresa

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Constante y por muchos medios	19	14%
Solo en reuniones	54	40%
Por consultas puntuales	59	44%
Ocasionales	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a personal de empresas de consumo masivo en el Cantón Milagro

**Figura 7** comunicación organizacional en la empresa



Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

### Lectura interpretativa:

Según las encuestas realizadas con respecto a la comunicación organizacional el 40% de las empresas encuestadas la desarrollan en reuniones, mientras que en el 14% es constante y por muchos medios, en el 2% es ocasional o por alguna sugerencia o conflicto y en el 44% por consultas puntuales.

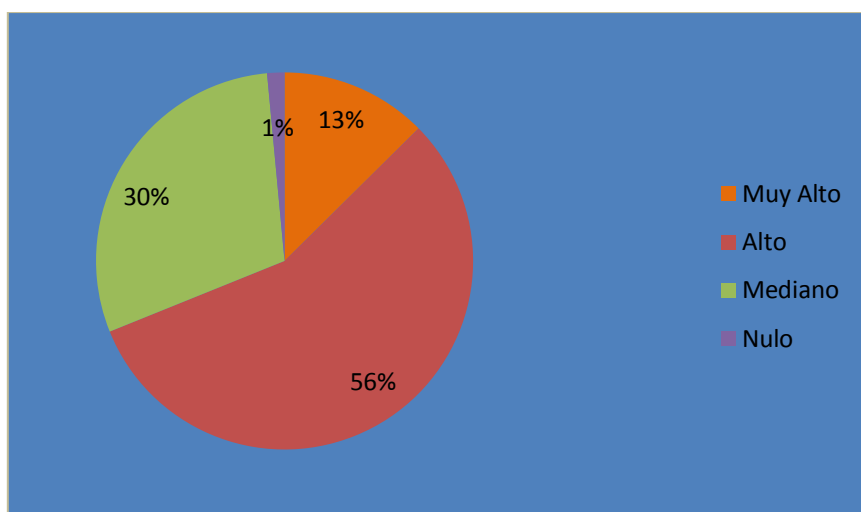
## 8.-El cumplimiento de objetivos y metas organizacionales en su empresa es:

**Cuadro 10** Cumplimiento de objetivos y metas organizacionales en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Alto	17	12%
Alto	76	20%
Mediano	40	66%
Nulo	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a personal de empresas de consumo masivo en el Cantón Milagro

**Figura 8** Cumplimiento de objetivos y metas organizacionales en la empresa



Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

### Lectura interpretativa:

Según las encuestas realizadas el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales es muy alto en el 12% de la empresa encuestada, alta en el 20%, mediano en el 66% y nula en el 2%.

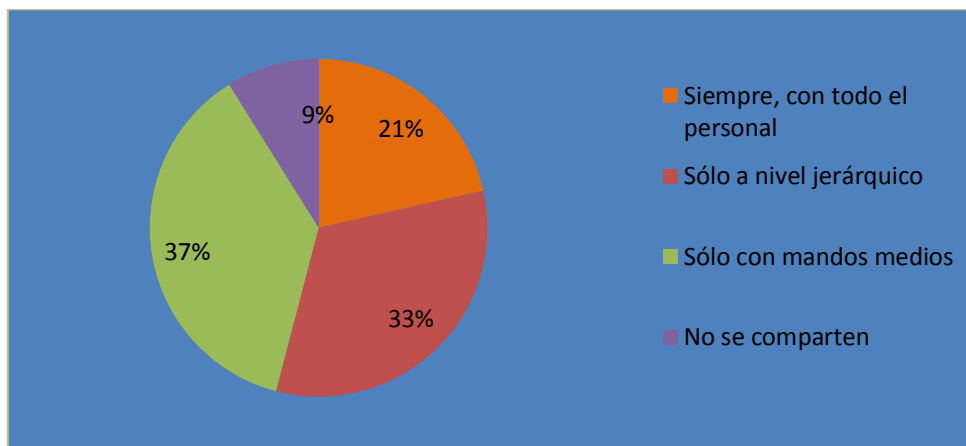
**9.- ¿Las estrategias administrativas son conocidas y compartidas con todo el personal?**

**Cuadro 11** Estrategias administrativas conocidas y con todo el personal

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre, con todo el personal	29	9%
Sólo a nivel jerárquico	44	33%
Sólo con mandos medios	50	37%
No se comparten	12	21%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de empresas de consumo masivo en el Cantón Milagro

**Figura 9** Estrategias administrativas conocidas y compartidas con el personal



**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal

**Lectura interpretativa:**

Según las encuestas realizadas en base a las estrategias administrativas conocidas y compartidas con el personal, el 9% las comunica siempre a todo el personal, el 33% lo hace solo a nivel jerárquico, el 37% con mandos medios y el 21% no comparten estas estrategias.



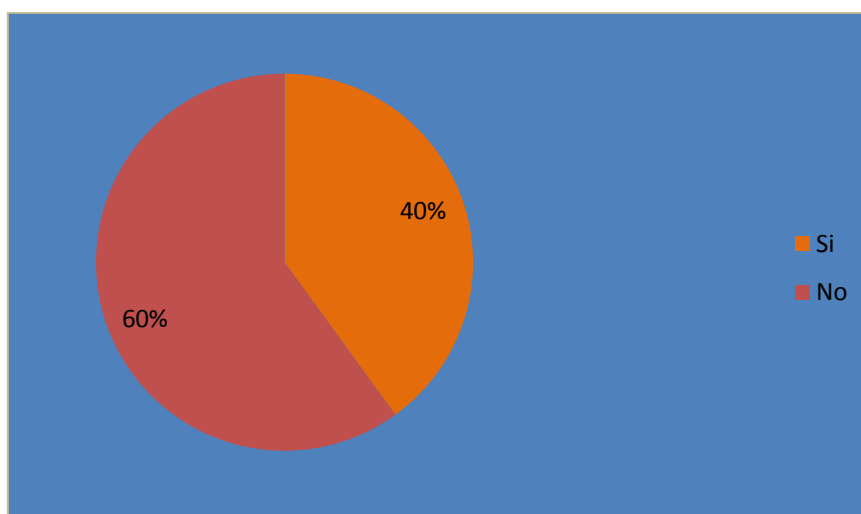
## 10.- ¿Posee su empresa herramientas de control y evaluación del desempeño?

**Cuadro 12** Herramientas de control y evaluación del desempeño

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	54	20%
No	81	80%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a personal de empresas de consumo masivo en el Cantón Milagro

**Figura 10** Herramientas de control y evaluación del desempeño



Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

### Lectura interpretativa:

Según las encuestas realizadas el 20% de las empresas encuestadas posee Herramientas de control y evaluación del desempeño mientras que el 80% restante no.

Otra herramienta utilizada en la pauta interpretativa es la entrevista con expertos la cual se detalla a continuación:

### **Entrevista N° 1**

**Nombre del entrevistado:** Ing. Héctor Serrano

**Cargo que ocupa:** Gerente de la Sucursal Milagro

**Empresa:** Banco del Pacifico.

- 1. Considera Ud. Que el rendimiento del personal de una empresa se ve afectado por un proceso inadecuado de contratación y selección? Explique.**

Debo conocer los objetivos institucionales, en función de eso conocer la fortaleza de la estructuración de un equipo. Primero conocer los objetivos institucionales hacia donde quiero llegar que es lo que quiero hacer en función de eso lo que dice: Covey tener la visión del tipo de talento humano que yo requiero, tener un buen diseño de puesto, al tener un buen diseño de puesto, me va a armar el perfil de la persona que yo estimo que va ingresar a la empresa a desempeñar el puesto, con la estimación de la parte técnica y la parte humana la parte de agrupar en un solo término competencias, las personas que van ingresar a la organización automáticamente es que quizás van a ser buena pero no van a desempeñar el perfil para lo que yo deseo hacer en la organización. Por eso se debe realizar un correcto proceso de selección y reclutamiento de personal

- 2. Piensa Ud. que el clima organizacional impacta de manera directa en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por las empresas? Explique.**

Estamos hablando de un lugar agradable para trabajar, sí yo siento lo digo de manera emocional, el clima es bueno, me refiero, con respeto, consideraciones, con la posibilidad de crecer dentro de la organización, la transparencia de información, la aplicación de valores o principios con equidad la gente no se va a sentir defraudado y va a rendir más.

**3. Cree Ud. Que las empresas deben utilizar métodos de remuneración y salarios acordes a los esfuerzos de cada empleado, independiente de la función que realice en la empresa?**

De acuerdo, en mi opinión las empresas deben tener una estructuración de remuneración fija y remuneración variable.

La remuneración fija no es motivable porque ese es mi sueldo fijo, la remuneración variable hay que vincularla con la motivación de que yo tengo la intención de alcanzar una meta, que la meta no se logre por un dinero sino porque soy capaz y tener un crecimiento profesional e institucional que sea más dinámica y evitar la remuneración fija y generar remuneración variables para que existan las contribuciones diferentes del que más contribuye más remuneración debe tener y el que menos contribuye menos remuneración tenga que percibir.

**4. Considera Ud. Que la selección y contratación de personal por parte de los departamentos de talento humano debe enfocarse en el rendimiento y productividad de la empresa?**

Debe existir siempre un vínculo entre Gerencia y los que estamos en el lugar de talento humano, tienen que conocer lo que nosotros estamos pidiendo y también tienen que estar correctamente diseñados los perfiles es más se debería permitir que el jefe en línea coparticipe de las entrevistas de selección de personas contratadas de esta manera nosotros, su nombre lo vamos a tener en cuenta.

El departamento de Talento Humano no debe estar divorciado de los requerimientos vinculados con la organización.

**5. Cree Ud. Que son necesarias las herramientas de control y evaluación del desempeño del personal en las empresas?**

Si, totalmente de acuerdo porque si uno no cuantifica, no lo administra, nosotros tenemos que ver el sistema de control, se dice cuantificar cuando están llevando a cabo por una bonificación sino que también para ir corrigiendo el sistema, porque si no se

controla no se va saber lo que pasó y así poder ir modificando ajustando los procesos para realizar un control y evaluación correcto del desempeño de función del personal

**6. Conoce Ud. O ha tenido experiencia en la utilización de herramientas de control y evaluación del desempeño? Coméntenos.**

Claro, las empresas nuestras, trabajan con herramientas de evaluación y control, tenemos evaluaciones periódicas. Además la gerencia tiene que hacer reportes mensuales con respecto a los cumplimientos y las personas que laboran en la empresa, ya que dicho personal recibe una remuneración variable en función al cumplimiento de las metas y se va avanzando y controlando con información, hay que optimizar la información y así va controlando las metas propuestas por la organización.

**Entrevista N° 2**

**Nombre del entrevistado:** María Angélica Espinoza.

**Cargo que ocupa:** Analista de Selección y Desarrollo Humano

**Empresa:** Fabrica de Envases S.A

**1. Considera Ud. Que el rendimiento del personal de una empresa se ve afectado por un proceso inadecuado de contratación y selección? Explique.**

Para un proceso de contratación se debe tener bien claro los siguientes puntos:

- Descripción del cargo: definición de funciones, perfil (requisitos como: nivel de estudios, años de experiencia, conocimientos técnicos indispensables, horario de labores)
- Sueldo
- Lugar y condiciones del sitio de trabajo.
- Beneficios de la empresa, forma de pago, etc.

Cuando en el proceso no se le indica al nuevo colaborador todas estas condiciones, la persona se siente desmotivada y su rendimiento baja.

**2. Piensa Ud. que el clima organizacional impacta de manera directa en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por las empresas? Explique.**

Si impacta porque si se trabaja en un ambiente laboral que no presta las condiciones necesarias o adecuadas genera un malestar...puede darse por falta de: dotación de herramientas, suministros de oficina, ventilación, uniformes, protección, mal trato de los jefes, etc.

**3. Cree Ud. Que las empresas deben utilizar métodos de remuneración y salarios acordes a los esfuerzos de cada empleado, independiente de la función que realice en la empresa?**

Creo que se debe diseñar programas de incentivos económicos o recompensas para motivar a los empleados, por ejemplo: un bono variable acorde a las ventas o a la evaluación de desempeño, un valor x por una orden para una parrillada, un viaje en avión a Quito, etc.

**4. Considera Ud. Que la selección y contratación de personal por parte de los departamentos de talento humano debe enfocarse en el rendimiento y productividad de la empresa?**

Se debe contratar personas que tengan proyección (actitudes y aptitudes) a crecer profesionalmente. Aunque una vez en el ámbito laboral que se puede evaluar a los colaboradores que demuestren buen rendimiento y generen ideas que fortalezcan su trabajo.

**5. Cree Ud. Que son necesarias las herramientas de control y evaluación del desempeño del personal en las empresas?**

Si son necesarias ya que nos permiten ver si al personal le falta capacitación y si están aptos para asumir nuevos cargos (promociones).

**6. Conoce Ud. O ha tenido experiencia en la utilización de herramientas de control y evaluación del desempeño? Coméntenos.**

Conozco la evaluación de desempeño de 90 grados, está diseñada en base a competencias organizacionales y funcionales, adicional se mide puntualidad, colaboración y trabajos excepcionales.

**Entrevista N° 3**

**Nombre del entrevistado:** Lic. Glenda Jiménez

**Cargo que ocupa:** Jefa de Recursos Humanos.

**Empresa:** Banco de Machala.

- 1. Considera Ud. Que el rendimiento del personal de una empresa se ve afectado por un proceso inadecuado de contratación y selección? Explique.**

Si, porque el proceso de selección y contratación debe realizarse en función de las necesidades reales de la empresa, y previo a ello debe haberse realizado un adecuado análisis de puestos, funciones y del organigrama, de esta manera se contrata solamente a personas que aporten al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- 2. Piensa Ud. que el clima organizacional impacta de manera directa en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por las empresas? Explique.**

Claro que si, a ninguna persona, por mejor pagada que esté, le gusta trabajar en un ambiente hostil, el clima organizacional influye en el ánimo del colaborador y lo predispone al cumplimiento de metas y objetivos.

**3. Cree Ud. Que las empresas deben utilizar métodos de remuneración y salarios acordes a los esfuerzos de cada empleado, independiente de la función que realice en la empresa?**

Si, para motivar a las personas a que si desean ganar más pues deben aportar más.

**4. Considera Ud. Que la selección y contratación de personal por parte de los departamentos de talento humano debe enfocarse en el rendimiento y productividad de la empresa?**

Si, contratando con una visión de largo plazo, no solamente viendo en los aspirantes las cualidades que tienen para la función específica a la que aplican sino en función del crecimiento que puedan llegar a tener dentro de la institución.

**5. Cree Ud. Que son necesarias las herramientas de control y evaluación del desempeño del personal en las empresas?**

Lo que no se controla no se puede medir, las evaluaciones de desempeño deben ser periódicas y en función no de la subjetividad sino del trabajo realizado a lo largo del periodo de evaluación.

**6. Conoce Ud. O ha tenido experiencia en la utilización de herramientas de control y evaluación del desempeño? Coméntenos.**

Si, hoy se está utilizando mucho las evaluaciones de desempeño de 360 grados en donde se vincula a los superiores, subordinados, pares y autoevaluación, también las evaluaciones de competencias de acuerdo a cada función y responsabilidad.

Herramientas hay muchas, el tema está en qué hacer con las evaluaciones, muchas veces en las empresas esto queda simplemente archivado, el tema está en el feedback que se le dé al colaborador y su plan de trabajo para mejorar el desempeño.

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

Según las encuestadas realizadas, es importante recalcar que el uso de medidas de reclutamiento, selección y contratación de personal es necesario puesto que no todas las empresas cuentan con este, o con el conocimiento necesario para poder elaborarlos, pese a que los resultados no son alarmantes, no está de más mejorar la organización de las entidades de consumo masivo que colaboraron con este estudio.

Lo importante que se debe hacer para asegurar el éxito de la organización es contratar a las mejores personas que pueda encontrar para que hagan su trabajo. Las mejores personas no siempre tienen las credenciales o educación más impresionantes. No son necesariamente aquellas que se deseara, o las que tienen más cosas en común con usted. Sino que son aquellas que siempre darán el 100 por ciento al momento de hacer su trabajo bien...no porque quieran complacer al jefe o conservar su trabajo, sino porque se preocupan por lo que hacen y piensan que es importante. Son aquellas personas que trabajan con todos, que aportan buenas ideas, que pueden trabajar independientemente, y aquellos que siempre recuerdan verificar con la persona adecuada antes de hacer algo que pudiera causar un problema. Son, en resumen, aquellas personas en las que se puede confiar y apoyarse.

Es necesario establecer algunos lineamientos para contratar y capacitar en base a las necesidades de su organización, y luego cómo hacer uso de esos lineamientos para ir a través del proceso de designación de un puesto y contratar y capacitar a la mejor persona para que lo ocupe. En otras palabras, le ayudará a encontrar a la mejor persona, y a dar el soporte a dicha persona para que realice su mejor trabajo posible.

Piense en la peor entrevista de trabajo que pueda imaginar. Es difícil programar una cita, y usted tiene muchas dificultades para encontrar el lugar en el día programado. Cuando finalmente llega ahí, no hay nadie a quien ver y no hay indicación de donde se supone que debería ir usted. Toca en una puerta, y es saludado por una persona poco amable que le dice que la última entrevista aún no ha terminado, y que tendrá que esperar. Pero no hay lugar para sentarse, y nada que ver. Usted espera y espera hasta



que, 45 minutos después de la hora de la cita finalmente es conducido a un lugar caluroso e incómodo y se le ofrece que se siente en una incómoda silla.

Varias personas comienzan a hacerle preguntas a usted tan pronto como se sienta, y aunque usted está bien preparado, todo es extremadamente inquietante. Mientras transcurre la entrevista, usted se da cuenta que nadie parece estar interesado en sus respuestas u opiniones, o de haber leído su currículum, o de tener una idea clara del por qué están preguntando lo que están preguntando. Luego también empieza a preguntarse por el tono de las preguntas, si usted ya ha sido descartado debido a su sexo, su edad o su raza. Repentinamente, alguien dice, “¿Tiene alguna pregunta sobre el empleo?” Usted hace una de las muchas preguntas que tiene, aunque de antemano ha tenido que aprender por cuenta propia sobre la empresa. Una vez que responden a su pregunta, se le dice que ya no hay tiempo y sin mayor ceremonia se le conduce a la puerta.

Si estas personas llamaran y le ofrecieran un empleo, ¿lo tomaría? Si, como es más probable, usted nunca hubiera escuchado de ellos, ¿con qué sensación se quedaría? ¿Tendría buenos comentarios sobre esta organización en el futuro?

La mayoría de las veces, una entrevista de trabajo de pesadilla es el resultado de una pobre o falta de preparación por parte de la organización que ofrece el puesto. Y, es a menudo más probable, que esa organización no vaya a encontrar la persona adecuada para el empleo, y que no vaya a aportar mucho a la forma de apoyar a quien logre contratar. Este tipo de situación es injusta para los solicitantes del empleo, pero también es terrible para la organización, la cual no cumplirá con su trabajo a cabalidad.

Prepararse para contratar y capacitar miembros del personal significa establecer lineamientos claros para ayudarse a usted mismo a lo largo de todas las etapas del proceso, desde crear el puesto para ayudar al miembro del personal exitoso a tomar ventaja de las oportunidades de desarrollo profesional continuo a lo largo de su tiempo en la organización. Si se preparan y establecen lineamientos que formen parte de la forma en que la organización hace las cosas, es mucho más probable que usted

contrate y retenga a las personas adecuadas, y a que cumpla con las metas organizacionales.

### **4.3 RESULTADOS**

Una vez realizadas las encuestas y las entrevistas a las personas que hemos considerado adecuadas para nuestro estudio, hemos llegado a los siguientes resultados:

Con la opinión de los profesionales podemos concluir que la evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral de los trabajadores, con el objeto de obtener más elementos para la toma de decisiones objetivas sobre el talento humano. Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo del mismo, así como facilitar la documentación para apoyar las acciones de rotación del talento humano. En consecuencia, una evaluación bien llevada sirve como instrumento de supervisión laboral y desarrollo del personal.

Hemos considerado que tanto hombres y mujeres de empresa, concedores y nutridos por una ética social integral constantemente enriquecida, consideran que la economía, construida en base a las relaciones con los colaboradores, debe fundarse en el respeto de la persona humana. Su aporte en la producción y el intercambio de bienes está directamente asociado con el servicio del hombre y beneficio de la organización. Éste es el autor, centro y fin de toda la vida socio económico constituye una característica distintiva de la visión de las PYMES.

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. La clase obrera y sus familias dependen casi enteramente del salario para cubrir sus necesidades básicas.

Si bien lo ideal es que los salarios sean lo suficientemente elevados como para impulsar la demanda de bienes y servicios, cuándo los tres factores de producción, los recursos naturales, el dinero acumulado y el trabajo, se combinan adecuadamente por una administración inteligente, se crea más capital o riqueza.

La administración del talento humano busca destacar a aquellos trabajadores con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su lugar de trabajo. Adicionalmente retener o incluso atraer a aquellas personas con talento, será una prioridad. El proceso de atraer y de retener a empleados productivos, se ha vuelto cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica para la organización de la que muchos creen.

Al preguntarle a los entrevistados opinan que el proceso de definir lo que se está llevando a cabo, a fin de tomar las medidas correctivas necesarias y así evitar desorientaciones en la ejecución de los planes. Puesto que el control implica la existencia de objetivos y planes, ningún administrador puede controlar sin dichos planes. Él no puede identificar si sus subordinados se están aplicando en la forma deseada a los mismos, a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo.

Un administrador puede observar los procedimientos anteriores para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y por qué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los mismos.

La utilización de varias herramientas de control y evaluación han desencadenado en las organizaciones gran número de cambios internos, en variables tales como la atención hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación en los procesos, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la administración de la información y otros. El éxito empresarial por lo tanto, exige una constante adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico básico para orientar y evaluar el desenvolvimiento dentro y fuera de la empresa.

#### 4.4. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

**Cuadro 13** Verificación de Hipótesis General

HIPOTESIS GENERAL	HIPOTESIS	INSTRUMENTO DE VERIFICACION				
		V. DEPENDIENTE	P. ENTREVISTA	RESPUESTA	ANALISIS	
Con la correcta aplicación de un modelo de gestión por competencias laborales, los departamentos de talento humano de las empresas de consumo masivo de la ciudad de Milagro lograrán incrementar el rendimiento y la productividad de su personal.	Adecuado proceso de contratación.		NINGUNA	NINGUNA	NINGUNA	
	V. INDEPENDIENTE		P. ENCUESTA	OPCIONES	ANALISIS	
	Talento Humano	¿Considera usted que el personal que labora en su empresa posee un óptimo rendimiento en sus funciones?	Totalmente de acuerdo (15%)			La encuesta realizada arrojo como resultado que el 15% de estas empresas está de acuerdo con el rendimiento del personal con respecto a sus funciones, el 30% está totalmente de acuerdo y 55% está parcialmente de acuerdo y ninguna está en desacuerdo.
			De acuerdo (30%)			
			Parcialmente de acuerdo (55%)			
			En desacuerdo (0%)			
	TOTAL 100%					
	Talento Humano	¿En su empresa se trabaja con modelos de gestión por competencias laborales?	Si (23%)			Según la encuesta realizada el 23% de las empresas trabajan con modelos de gestión por competencias, mientras que el 77%no lo hace.
			No (77%)			
			TOTAL 100%			
Talento Humano	¿Considera que en su empresa existe personal con conocimientos calificados para realizar cada una de sus funciones?	Totalmente de acuerdo (10%)			Según las encuestas realizadas tenemos que el 10% está totalmente de acuerdo, el 47% está de acuerdo, el 41% está un poco de acuerdo y el 2% en desacuerdo de que su personal está calificado con los conocimientos apropiados para realizar sus funciones.	
		De acuerdo (47%)				
		Parcialmente de acuerdo (41%)				
		En desacuerdo (2%)				
TOTAL 100%						

Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

**Cuadro 14** Verificación de Hipótesis Específica 1

HIPOTESIS	INSTRUMENTO DE VERIFICACION			
	V. DEPENDIENTE	P. ENTREVISTA	RESPUESTA	ANALISIS
Un adecuado manual de contratación y selección de personal permite optimizar el rendimiento del personal de las empresas de consumo masivo del cantón Milagro.	Adecuado proceso de contratación.	Considera Ud. Que el rendimiento del personal de una empresa se ve afectado por un proceso inadecuado de contratación y selección? Explique.	Al tener un buen diseño de puesto, me va a armar el perfil de la persona que yo estimo que va ingresar a la empresa a desempeñar el puesto.	Los tres entrevistados con sus respuestas llegan a la conclusión de que el rendimiento del personal de una empresa se ve afectado por un proceso inadecuado de contratación y selección.
	V. INDEPENDIENTE	P. ENCUESTA	OPCIONES	ANALISIS
	Técnicas de selección de personal	¿Posee su empresa un manual de contratación y selección de personal?	Si existe un manual de políticas (14%) Existen políticas implícitas (50%) Existen reglas cambiantes por parte de la Gerencia (35%) No existe ninguna política (1%)	Según las encuestas realizadas el 14% de las empresas encuestadas poseen un manual de políticas establecidas, el 50% cuenta con políticas implícitas para la contratación y selección del personal, el 35% respondió que existen reglas cambiantes dentro de estas empresas por parte de la gerencia y el 1% carece de políticas.
			TOTAL 100%	

**Elaborado por:** Ligia Conza Y Leonardo Mariscal

**Cuadro 15** Verificación de Hipótesis Específica 2

HIPOTESIS ESPECIFICA 2	HIPOTESIS		INSTRUMENTO DE VERIFICACION		
	V. DEPENDIENTE	P. ENTREVISTA	RESPUESTA	ANALISIS	
	Un adecuado clima organizacional impacta de manera directa en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por las empresas de consumo masivo del cantón Milagro.	Incidencias en cumplimiento de funciones	Piensa Ud. que el clima organizacional impacta de manera directa en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por las empresas? Explique.	Si impacta porque si se trabaja en un ambiente laboral que no presta las condiciones necesarias o adecuadas genera un malestar...puede darse por falta de: dotación de herramientas, suministros de oficina, ventilación, uniformes, protección, mal trato de los jefes, etc.	Los tres entrevistados con sus respuestas llegan a la conclusión de que el clima organizacional impacta de manera directa en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por las empresas.
V. INDEPENDIENTE		P. ENCUESTA	OPCIONES	ANALISIS	
Estructura Organizacional.	¿Considera que en su empresa existe un adecuado clima organizacional?	Totalmente de acuerdo (15%)	Según las encuestas realizadas el 15% esta totalmente de acuerdo con que en su empresa existe un adecuado clima organizacional, el 35% está de acuerdo, el 49% parcialmente de acuerdo y el 1% en desacuerdo.		
		De acuerdo (35%)			
Parcialmente de acuerdo (49%)					
En desacuerdo (1%)					
<b>TOTAL 100%</b>					
La comunicación organizacional en su empresa es:	La comunicación organizacional en su empresa es:	Constante y por muchos medios (14%)	Según las encuestas realizadas con respecto a la comunicación organizacional el 14% de las empresas encuestadas la desarrollan en reuniones, mientras que en el 40% es constante y por muchos medios, en el 44% es ocasional o por alguna sugerencia o conflicto y en el 2% por consultas puntuales.		
		Solo en reuniones (40%)			
		Por consultas puntuales (44%)			
		Ocasionales (2%)			
		<b>TOTAL 100%</b>			

Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

**Cuadro 16** Verificación de Hipótesis Específica 3

HIPOTESIS ESPECIFICA 3	HIPOTESIS	INSTRUMENTO DE VERIFICACION			
	Estrategias administrativas claras que se divulguen con una eficiente comunicación organizacional muestran el direccionamiento de la organización y permiten un efectivo manejo de los esfuerzos y recursos utilizados en la consecución del trabajo de las empresas sujeto de estudio.	V. DEPENDIENTE	P. ENTREVISTA	RESPUESTA	ANALISIS
		Satisfacción laboral y empresarial	¿Cree Ud. Que las empresas deben utilizar métodos de remuneración y salarios acordes a los esfuerzos de cada empleado, independiente de la función que realice en la empresa?	Se debe diseñar programas de incentivos económicos o recompensas para motivar a los empleados	Los tres entrevistados con sus respuestas llegan a la conclusión de que las empresas deben utilizar estrategias como por ejemplo métodos de remuneración y salarios acorde a los esfuerzos de cada empleados, independientemente de la función que realice en la empresa y que la selección y contratación de personal por parte de los departamentos de talento humano deben enfocarse en el rendimiento y productividad de la empresa.
Armonía socio-empresarial.	V. INDEPENDIENTE	P. ENCUESTA	OPCIONES	ANALISIS	
	¿Las estrategias administrativas son conocidas y compartidas con todo el personal?	Siempre con todo el personal (9%)	Según las encuestas realizadas en base a las estrategias administrativas conocidas y compartidas con el personal, el 9% las comunica siempre a todo el personal, el 33% lo hace solo a nivel jerárquico, el 37% con mandos medios y el 21% no comparten estas estrategias.		
		Solo a nivel jerárquico (33%)			
		Solo con mandos medios (37%)			
		No se comparten (21%)			
TOTAL 100%					

Elaborado por: Ligia Conza Y Leonardo Mariscal

**Cuadro 17** Verificación de Hipótesis Específica 4

HIPOTESIS ESPECIFICA 4	INSTRUMENTO DE VERIFICACION			
	V. DEPENDIENTE	P. ENTREVISTA	RESPUESTA	ANALISIS
	<p>La utilización de adecuadas herramientas de control y evaluación del desempeño permiten a las empresas de consumo masivo del cantón Milagro medir el trabajo de cada colaborador, corregir perfiles y establecer salarios y métodos de remuneración acordes a los esfuerzos de cada uno de ellos.</p>	<p>Cumplimiento eficiente y aptitud funcional</p>	<p>¿Cree Ud. Que son necesarias las herramientas de control y evaluación del desempeño del personal en las empresas?</p>	<p>Lo que no se controla no se puede medir, las evaluaciones de desempeño deben ser periódicas y en función no de la subjetividad sino del trabajo realizado a lo largo del periodo de evaluación.</p>
<p>¿Conoce Ud. O ha tenido experiencia en la utilización de herramientas de control y evaluación del desempeño? Coméntenos.</p>			<p>Hoy se está utilizando mucho las evaluaciones de desempeño de 360 grados en donde se vincula a los superiores, subordinados, pares y autoevaluación, también las evaluaciones de competencias de acuerdo a cada función y responsabilidad.</p>	
	V. INDEPENDIENTE	P. ENCUESTA	OPCIONES	ANALISIS
	<p>Capacitación del personal.</p>	<p>¿Posee su empresa herramientas de control y evaluación del desempeño?</p>	<p>Si (20%)</p>	<p>Según las encuestas realizadas el 20% de las empresas encuestadas posee Herramientas de control y evaluación del desempeño mientras que el 80% restante no.</p>
			<p>No (80%)</p>	
			<p>TOTAL 100%</p>	

**Elaborado por:** Ligia Conza Y Leonardo Mariscal



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. TEMA**

Creación de la oficina de asesoría en reclutamiento y selección de personal y capacitación para las PYMES del Cantón Milagro L & L Consultores.

#### **5.2. FUNDAMENTACIÓN**

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

También como objetivos fundamentales en este proceso serían:

- ✓ Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.
- ✓ Optimizar la interrelación hombre - trabajo con la finalidad de lograr niveles de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

En la pequeña empresa es natural que al principio el empresario o dueño sea "el hombre orquesta" y esté involucrado en todas las áreas de su negocio, aunque se

dedique con más ahínco a aquellos aspectos que conoce mejor: las ventas, el proceso de fabricación o algún otro.

Pero cuando el negocio empiece a crecer, deberá contar con "segundas manos" si no quiere poner en riesgo lo que ha logrado.

El microempresario que se interese por organizarse y crecer debe convencer a los demás para que participen activamente en el proceso y puedan llevar a cabo lo que se han propuesto, corrigiendo las múltiples fallas que habrán de encontrar.

### **Políticas de selección de personal**

Tienen como misión el permitir que la organización en un espacio de tiempo razonable tenga a su disposición un equipo humano con los suficientes conocimientos, destrezas y habilidades para la buena marcha de la empresa.

Una buena selección de personal implica la prefiguración del candidato, lo que quiere decir que es necesario que el departamento de recursos humanos cree un perfil sobre el nuevo empleado que se necesita. El objetivo no es encontrar un candidato que pueda cumplir todas las especificaciones del perfil sino encontrar un candidato que sea capaz de adaptarse a los requerimientos que su puesto de trabajo tendrá en el futuro.

### **El análisis de puestos de trabajo**

Para lograr una selección conveniente se deben tomar en cuenta las premisas básicas que afectan la fuerza de trabajo. Estas son:

- El ambiente laboral.
- B) Los planes o metas de la empresa.

Las primeras no las establece la empresa, sino que se trata de factores externos que tiene que tomar en cuenta debido a que marcan las posibilidades y limitaciones para emplear trabajadores.

Los factores internos determinan la cantidad y calidad de trabajadores que se requieren para que la empresa alcance sus objetivos.

Una vez conocidos ambos aspectos, se puede pasar a planear las actividades de selección cuyo primer paso es el análisis de puestos de trabajo.

### **El ambiente laboral**

Aun cuando la administración se basa en prácticas de reconocimiento general como la contabilidad, la dirección y el control, éstas tienen que adecuarse a las características particulares de cada empresa.

Lo anterior se aplica de manera significativa cuando se trata de recursos humanos. Para corregir fallas y problemas es indispensable partir de un buen conocimiento de la empresa y del ambiente laboral que existe en la región en que se ubica.

Por ambiente laboral se entenderán las costumbres y leyes que regulan las condiciones del trabajo remunerado.

Generalmente las costumbres y leyes que regulan las condiciones de trabajo remunerado, así como el trato con los proveedores de servicios, han sido establecidas por las empresas ubicadas tiempo atrás en la localidad.

Elementos importantes del ambiente laboral:

- A) Salarios.
- B) Sistemas de pago.
- C) Formas de contratación.
- D) Horarios de trabajo.
- E) Seguridad social.
- F) Asociaciones y sindicatos.

## **El entrenamiento de personal en la empresa**

Una vez seleccionado el trabajador, deberá pasar por una etapa de adaptación y entrenamiento. No es conveniente enviarlo a su nuevo puesto "a que se las arregle como pueda." Para quienes están capacitados o cuya labor va a ser muy sencilla, después de unos días de turbación, si se identifican con sus compañeros se adecuan rápidamente al trabajo y tratan de mostrar su valía. Pero cuando las labores no son tan simples o la persona no logra comunicarse con sus compañeros, a pesar de que logre conocer su trabajo, se sentirá extraño al grupo humano y a la empresa, y pensará que nadie se interesa por él. Algunos terminarán por decepcionarse y abandonarán la empresa.

### **5.3. JUSTIFICACIÓN**

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en las empresas sigue un proceso, mismo que se puede mejorar optimizando el tiempo de gestión , por ello se crea la Propuesta de una oficina cuyos servicios ofrezcan una selección idónea del personal, así como programas que promuevan el mejoramiento de su administración con el propósito es estandarizar cada una de las fases del mismo, ya que en la actualidad los avances y las tendencias hacen que las empresas de consumo masivo de la localidad sean más competitivas, en especial con el recurso humano que es el elemento fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales.

En la presente investigación se pudo evidenciar que el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñarán con eficiencia y, por tanto, el trabajo del gerente se verá afectado por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después.

Por lo tanto una selección eficiente es importante debido al costo que tenga el reclutar y contratar empleados, y a las implicaciones de hacerla de manera negligente.

Las actividades de una empresa, cualquiera sea su origen, objetivo o estrategia, se realizan mediante personas, por esta razón, la calidad y motivación de las personas que

una organización logre atraer y mantener, serán un elemento distintivo básico en sus posibilidades de ser exitosa, las actividades que realice una empresa para conseguir el personal que desea, son, por lo tanto, extremadamente relevantes en su desempeño a través del tiempo, estas actividades incluyen todas las etapas previas que la empresa realiza, hasta tener a las personas más idóneas para desempeñar un cargo o trabajo, e incluyen la planeación del empleo, el reclutamiento, el proceso de selección y, finalmente, ya tomada la decisión de contratar, la orientación o socialización de los empleados.

## **5.4. OBJETIVOS**

### **5.4.1. Objetivo General**

Crear una oficina de asesoría en reclutamiento y selección de personal en el Cantón Milagro para Captar candidatos/as idóneos/as, mediante el desarrollo de un modelo mejorado de reclutamiento, selección y contratación de personal.

### **5.4.2. Objetivos Específicos.**

- Analizar las estrategias de implementación de la oficina “L & L Consultores por medio de un análisis FODA, matriz competitiva de PORTER Y Marketing Mix.
- Realizar una proyección financiera mediante un estudio que permita proyectar los aspectos económicos del negocio para evidenciar la viabilidad del mismo.
- Detallar las funciones del personal y elaborar el organigrama institucional.
- Proponer estrategias de posicionamiento y penetración de mercado que logren impactar a los empresarios y brinden confianza al mercado objetivo.

## 5.5. UBICACIÓN

**Figura 11** Toma satelital de la ubicación de la Oficina "L & L Consultores"



**Fuente:** imagen de Google earth

Se escoge el centro del Cantón como estrategia de ubicación debido a la masa de personas que circulan en él y la facilidad con la que pueden ubicarnos los clientes.

## 5.6. FACTIBILIDAD

El proyecto es factible, debido a que en primera instancia se analiza la perspectiva de aplicar una oficina de selección de personal en una población que actualmente no cuenta con estos servicios de manera directa, por lo que tenemos viabilidad en términos:

**Financiero:** puesto que existen los recursos necesarios para ejecutar el estudio de factibilidad para medir la viabilidad de la oficina de asesoría contable, tributaria y financiera.

**Presupuestario:** se cuenta con el conocimiento justo para proyectar ingresos y gastos que se obtengan del proyecto.

**Administrativo:** Es factible debido a la eficiencia de los servicios a ofrecer que cubrirá las necesidades de las empresas en cuanto al personal idóneo que necesita para cumplir sus metas organizacionales.

**Legal:** Se basa en leyes y reglamentos pertinentes, ajustándose a los distintos cambios que estos tengan.

## **5.7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

### **5.7.1. Actividades**

La asesoría que se propone puede ser aplicada a cualquier PYME del Cantón Milagro como una herramienta para el desarrollo local.

A continuación se describe la asesoría y sus actividades:

- Manejar la búsqueda de personal capacitado para la empresa.
- Capacitar al personal impartido por parte de elemento humano de la UNEMI.
- Realizar un análisis organizacional de la empresa para poder adoptar el empleado con el perfil necesitado.
- Evaluar al personal de la empresa.

#### **5.7.1.1. Filosofía Corporativa**

##### **Misión**

Somos una oficina que ofrece los servicios de reclutamiento y selección de personal, además de capacitación y evaluación del desempeño de los mismos y la revisión, reestructuración o creación, según sea el caso, de un organigrama funcional que facilite el conocimiento de los desempeños de cada empleado brindando seguridad y confianza a nuestros clientes en el momento de escogerlos basados en la profesionalidad de las personas encargadas de este proceso, brindando como resultado final un servicio de excelencia y calidad.

## **Visión**

Apoderarnos del mercado local siendo la opción de todas las PYMEs del Cantón Milagro que requieren de personal nuevo, evolucionando día a día en tecnología y actualizando los conocimientos de nuestro personal, contribuyendo así con un nuevo método al desarrollo económico en del Cantón Milagro.

## **Valores corporativos**

**Responsabilidad.-** Se podrá evidenciar en el cumplimiento de los procesos en el tiempo establecido, siendo puntuales con las fechas fijadas, considerando que de nosotros dependerá el bienestar y crecimiento de la empresa que contrate nuestros servicios.

**Honestidad.-** Esta estará consolidada en el manejo íntegro de los recursos institucionales y en los valores fijados para los servicios que se oferten.

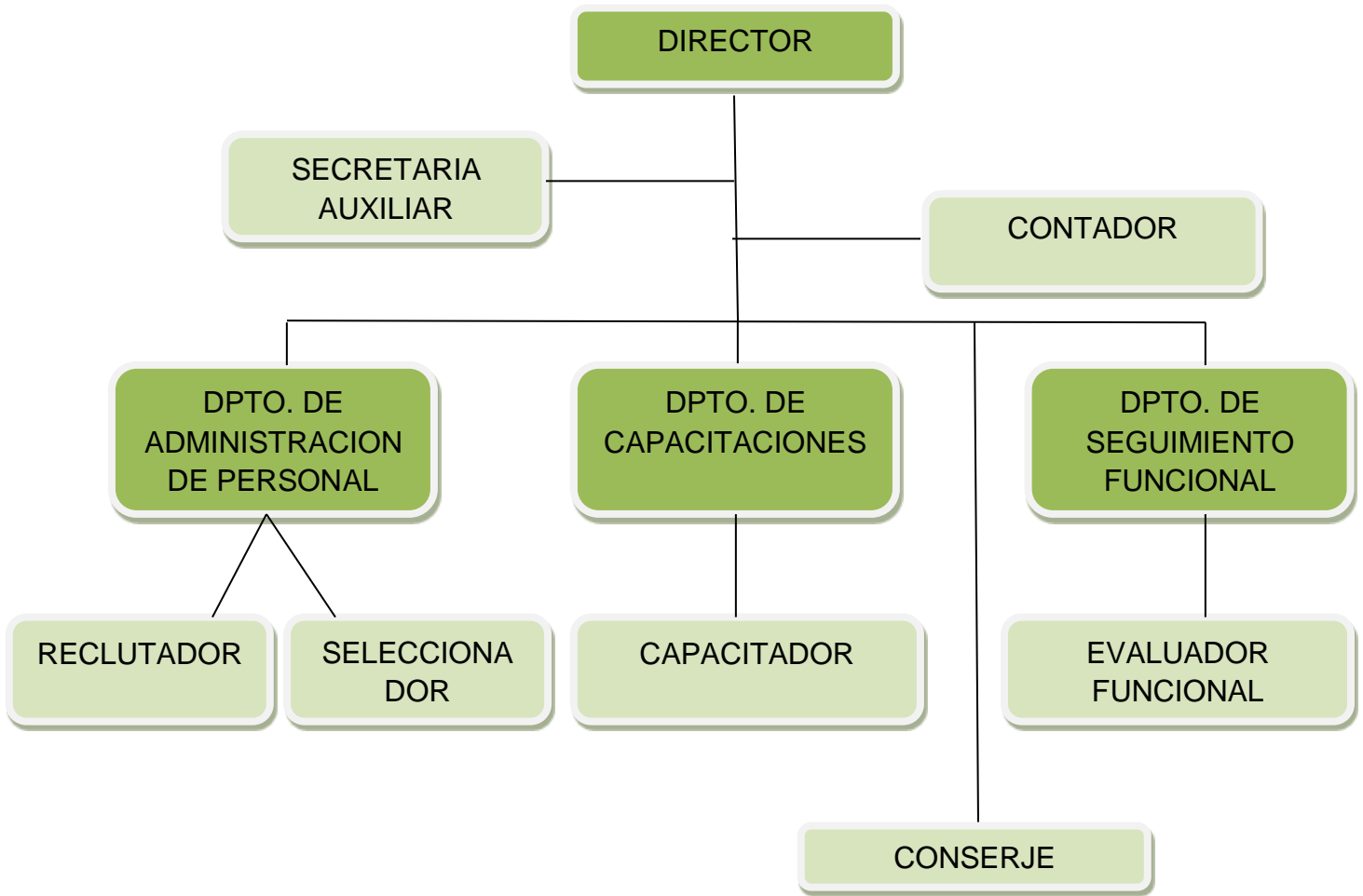
**Integridad.-** Demostrada en la veracidad de los valores que se estipulan en selección de personal escogiendo al idóneo para la institución sin influencias sociales o sentimentales con los aspirantes.

**Calidad.-** Evidenciada en el hecho de que nuestros clientes no tendrán inconvenientes luego de contratar al nuevo personal en cuanto a los conocimientos y desenvolvimiento del mismo.



### 5.7.1.2. Estructura funcional

**Cuadro 18** Organigrama Funcional de la Oficina "L & L Consultores"



**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal

### 5.7.1.3. Análisis FOFADODA

**Cuadro 19** Análisis FOFADODA de la Oficina "L & L Consultores"

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación altamente capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura pequeña</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo humano joven y motivados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en el campo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No poseer recursos para generar mayores barreras de entrada</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar de ubicación</li> </ul>	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto número de pymes en el Cantón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de comunicación donde exponen las vacantes las propias empresas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen empresas que ofrezcan el servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas interesadas en el mismo negocio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión a otras ciudades en mediano plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor político, económico y social del país</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración rápida de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incredulidad por parte de la PYMES</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>FO</b>	<b>FA</b>
<p>Sabemos que las PYMES abarcan la economía en el cantón, así que se captara la atención de los clientes con gente joven, preparada y en constante capacitación con una innovación económica como negocio y con políticas establecidas.</p>	<p>mediante la preparación de personal inspiraremos confianza para aquellos clientes que eligen lo fácil como publicar una vacante y escoger al primero que llega, la ubicación del lugar se encuentra en zona de respaldo policial y de mucha actividad económica.</p>
<b>DO</b>	<b>DA</b>
<p>Se puede ampliar el personal de la empresa dependiendo de la demanda del servicio, puesto que se cuenta con un considerable número de empresas de consumo masivo y PYMES en general en la localidad.</p>	<p>La juventud de los profesionales podría influir para que los clientes no crean en la empresa, pero el servicio de calidad que se ofrezca hará que confíen.</p>

**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal

#### 5.7.1.4. Manual de funciones

**Cuadro 20** Manual de Funciones de Director de La Oficina "L & L Consultores"

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	DIRECTOR
NIVEL FUNCIONAL:	Directivo
JEFE INMEDIATO:	Ninguno
SUBALTERNOS	Todo el personal
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>	
Responsable directo de la dirección, organización y control de los recursos de la empresa; planea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica proponiendo alternativas de mejoramientos en todos los aspectos por lo que es responsable ante la junta directiva del eficaz funcionamiento de la empresa.	
<b>DETALLE DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vigilar la correcta aplicación de la ley.</li><li>2. Ordenar.</li><li>3. Designar todas las posiciones gerenciales.</li><li>4. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.</li><li>5. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.</li><li>6. Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.</li></ol>	

**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal

**Cuadro21** Manual de Funciones de Secretaria Auxiliar de La Oficina L & L Consultores”

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	Secretaria auxiliar
NIVEL FUNCIONAL:	Operativo
JEFE INMEDIATO:	Directores
SUBALTERNOS	Ninguno
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>	
Encargada del registro de todo lo concerniente al negocio.	
<b>DETALLE DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención telefónica y personalizada.</li> <li>2. Mantener actualizado el registro de hojas de vida del personal al servicio del Plantel.</li> <li>3. Ser el centro de comunicación e información a nivel general.</li> <li>4. Apoyo a las distintas áreas de la empresa y gestión de documentos.</li> <li>5. Reportar oportunamente toda situación.</li> <li>6. Velar porque los registros y documentos, estén claramente fundamentados en los principios de nitidez, claridad y legalidad.</li> <li>7. Ofrecer un trato cordial a los clientes.</li> <li>8. Realizar actas, oficios, reportes</li> </ol>	

**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal

**Cuadro 22** Manual de Funciones del Contador de La Oficina "L & L Consultores"

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	Contador
NIVEL FUNCIONAL:	Operativo
JEFE INMEDIATO:	Directores
SUBALTERNOS	Ninguno
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>	
<p>Es responsable de la planificación, organización y coordinación de todo lo relacionado con el área contable de la empresa, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización estableciendo y coordinando las políticas relacionadas con el área contable asegurándose que se cumpla los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; es también responsable de brindar asesoría contable, tributaria y financiera a los clientes basándose en los mandatos legales del área según la función que de desempeñe alineando sus operaciones mercantiles y cumpliendo con sus obligaciones</p>	
<b>DETALLE DE FUNCIONES</b>	
<p><b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar estados financieros en las fechas requeridas con datos verídicos.</li> <li>2. Verificar y depurar cuentas contables.</li> <li>3. Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.</li> <li>4. Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando valores presentados.</li> <li>5. Revisar reportes de servicios prestados diarios y semanales.</li> <li>6. Coordinar la elaboración de presupuestos y dar seguimiento al mismo.</li> <li>7. Controlar y evidenciar los gastos de la empresa.</li> <li>8. Atender los asuntos especiales y problemas de los colaboradores, dentro del área pertinente, procurando la solución de los mismos.</li> <li>9. Participar en las reuniones para el análisis de la información.</li> </ol> <p><b>GESTIÓN OPERATIVA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar las declaraciones de impuestos.</li> <li>2. Revisar facturas para su contabilización.</li> <li>3. Revisar movimientos bancarios.</li> <li>4. Analizar movimientos de inventarios.</li> <li>5. Brindar asesorías en cuanto a estrategias de financiamiento.</li> <li>6. Brindar asesorías en términos tributarios.</li> <li>7. Brindar asesorías de control contable.</li> </ol>	

**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal

**Cuadro 23** Manual de Funciones del Reclutador de La Oficina "L & L Consultores"

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	Reclutador
NIVEL FUNCIONAL:	Operativo
JEFE INMEDIATO:	Directores
SUBALTERNOS	Ninguno
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>	
<p>Es responsable de la identificar e interesar a candidatos para llenar las vacantes mediante avisos en prensa, internet, redes sociales, visita a instituciones de formación académica, etc. hasta cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.</p>	
<b>DETALLE DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las necesidades de la empresa que necesita el servicio.</li> <li>2. Realizar estudios de las funciones que se desempeñan en el área vacante.</li> <li>3. Establecer medidas comunicacionales para atraer a los postulantes al puesto.</li> <li>4. Realizar los formatos d solicitudes de empleo.</li> <li>5. Dar seguimiento para corroborar la formación académica del postulante, así como su integridad social.</li> </ol>	

**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal

**Cuadro 24** Manual de Funciones del Seleccionador de La Oficina "L & L Consultores"

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	Seleccionador
NIVEL FUNCIONAL:	Operativo
JEFE INMEDIATO:	Directores
SUBALTERNOS	Ninguno
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>	
Es responsable de la selección del personal que ingresara a la empresa que accedió al servicio posterior al reclutamiento.	
<b>DETALLE DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar el proceso de pruebas al personal reclutado.</li> <li>2. Validar los resultados de las pruebas.</li> <li>3. Realizar la entrevista de trabajo a los postulantes.</li> <li>4. Recolectar y verificar los datos registrados posteriores a las pruebas y entrevistas realizadas.</li> <li>5. Ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.</li> <li>6. Seleccionar el personal adecuado.</li> <li>7. Corroborar a la empresa cliente el buen estado de salud del nuevo empleado.</li> <li>8. Dar a la empresa cliente el informe académico, medico, social, del nuevo empleado, así como los resultados del proceso al ser el elegido.</li> </ol>	

**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal

**Cuadro 25** Manual de Funciones del Capacitador de La Oficina "L & L Consultores"

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	Capacitador
NIVEL FUNCIONAL:	Operativo
JEFE INMEDIATO:	Directores
SUBALTERNOS	Ninguno
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>	
Es responsable de la capacitación del nuevo personal así como de los antiguos principalmente en lo que respecta lograr un buen clima organizacional, o, un tema específico según la necesidad de la empresa.	
<b>DETALLE DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar las condiciones óptimas para un aprendizaje satisfactorio y profundo.</li> <li>2. Adoptar todas las previsiones necesarias para asegurar que el conocimiento fue consolidado en todos los casos.</li> <li>3. Garantizar la coherencia entre los objetivos de aprendizaje, las estrategias de enseñanza aprendizaje, los contenidos, el proceso de evaluación, su relación con el grupo y el contexto.</li> <li>4. Tener claras y siempre presentes las necesidades de aprendizaje de sus educandos.</li> <li>5. Ocupar un rol de facilitador del aprendizaje.</li> <li>6. Establecer relaciones interpersonales con su grupo para lograr identificar positivamente sus características.</li> <li>7. Aceptar al grupo como un conjunto de fuentes para el aprendizaje, promoviendo el descubrimiento y reconocimiento de los participantes.</li> <li>8. Ser abierto y flexible para hacer adecuaciones al programa.</li> <li>9. Aceptar que el educando adulto es capaz de manifestar la autoevaluación.</li> <li>10. Formar parte activa del grupo y como un agente de cambios.</li> <li>11. Facilitar situaciones de aceptación, reconocimiento y participación entre los participantes del grupo.</li> <li>12. Considerar y respetar las diferencias individuales de cada participante.</li> <li>13. Promover la transferencia de los aprendizajes hacia la vida cotidiana de cada uno de sus participantes.</li> </ol>	

**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal



**Cuadro 26** Manual de Funciones del Evaluador Funcional de La Oficina L & L Consultores”

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	Evaluador Funcional
NIVEL FUNCIONAL:	Operativo
JEFE INMEDIATO:	Directores
SUBALTERNOS	Ninguno
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>	
Es responsable de revisar, modificar o crear el organigrama funcional a las empresas clientes según las necesidades de las mismas.	
<b>DETALLE DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar el organigrama existente en la empresa cliente.</li> <li>2. Opinar sobre el organigrama y ejecutar acciones de ser necesario.</li> <li>3. Capacitar sobre el tema.</li> <li>4. Por la importancia de este organigrama y su influencia para la capacitación del personal, emite informe al seleccionador.</li> </ol>	

**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal

**Cuadro 27** Manual de Funciones del Conserje de La Oficina "L & L Consultores"

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	Conserje
NIVEL FUNCIONAL:	Operativo
JEFE INMEDIATO:	Directores
SUBALTERNOS	Ninguno
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>	
Persona encargada de vigilar la entrada y salida de todos los clientes así como respaldo para la seguridad de las instalaciones.	
<b>DETALLE DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Abrir y cerrar las puertas.</li> <li>6. Encender y apagar las luces y aparatos eléctricos.</li> <li>7. Repartir la correspondencia y demás encargos.</li> <li>8. Mantener aseada la empresa.</li> </ol>	

**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal

### 5.7.1.5. Estrategias De Marketing Mix

#### Estrategias de producto

##### Nombre de la empresa

L & L Consultores, grupo de selección de personal y apoyo al talento humano

##### Logo de la empresa

El logotipo de la empresa es importante puesto que representa la identidad de la empresa, es decir, es como la firma de su compañía.

**Figura 12** Logo De La Oficina "L & L Consultores"



##### Servicios que brinda la empresa

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Capacitación de personal
- Seguimiento de organigrama funcional
- Estructuración de políticas de Talento Humano

### Las actividades abarcan:

- Levantamiento de información
- Estudio de las necesidades existentes en la empresa en cuanto a su personal.
- Elaboración de organigrama funcional.
- Elaboración de cuestionarios, pruebas y demás instrumentos censarios para la adecuada selección según el área.
- Desarrollo del Plan de selección de personal.
- Elaboración de un plan de Capacitaciones
- Presentación del plan de capacitación
- Ejecución de la capacitaciones personal administrativo
- Ejecución de la capacitaciones personal operativo
- Evaluación del proceso

### Estrategia de precios

Se usara la del mercado común, combos, paquetes e individuales.

**Cuadro 28** Estrategia De Precios De La Oficina "L & L Consultores"

<b>SERVICIO</b>	<b>PRECIO</b>
Reclutamiento Y selección de personal	
1 vacante	<b>\$80,00</b>
2 vacantes	<b>\$150,00</b>
3 vacantes	<b>\$230,00</b>
4 vacantes	<b>\$300,00</b>
5 vacantes	<b>\$355,00</b>
Capacitación de personal	<b>\$300,00</b>
Seguimiento de organigrama funcional	<b>\$250,00</b>
Estructuración de políticas de Talento Humano	<b>\$150,00</b>
Paquete completo de servicios	<b>\$850,00</b>

Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

- ✓ El precio de la selección de personal depende del número de vacantes que tengan que cubrirse en la empresa cliente, de allí que calculamos un valor promedio de los mismos.
- ✓ La empresa cliente puede acceder al paquete completo de servicios, así como solo a uno de ellos o los que necesite.
- ✓ La capacitación se da 3 días, indistintamente del número de capacitados.

Es importante mencionar que los servicios únicos o individuales son para las empresas que así lo deseen, pero, dado a que el proyecto se concentra en las empresas de consumo masivo, sabemos que este tipo de negocios acceden a un paquete completo dado a que contratan al personal y lo capacitan; esto por experiencia propia y de allegados, considerando farmacias, comerciales, telefonías, etc.

### **Estrategia de plaza**

Al trabajar con un servicio, la distribución es directa y abarca la plaza local así como las zonas influyentes a la localidad.

### **Estrategias de promoción en ventas**

Descuento del 5% a clientes que nos contraten por 5 veces consecutivas.

Descuentos del 3% en fechas especiales estipuladas por la empresa misma.

Capacitación extra por servicio superior a \$2500,00

### **Estrategias de publicidad**

Usando medios estratégicos, la empresa se dará a conocer con el propósito de llevar a cada rincón la noticia de su creación:

**Volantes.-** dos personas se ubicaran en puntos estratégicos para su repartición.

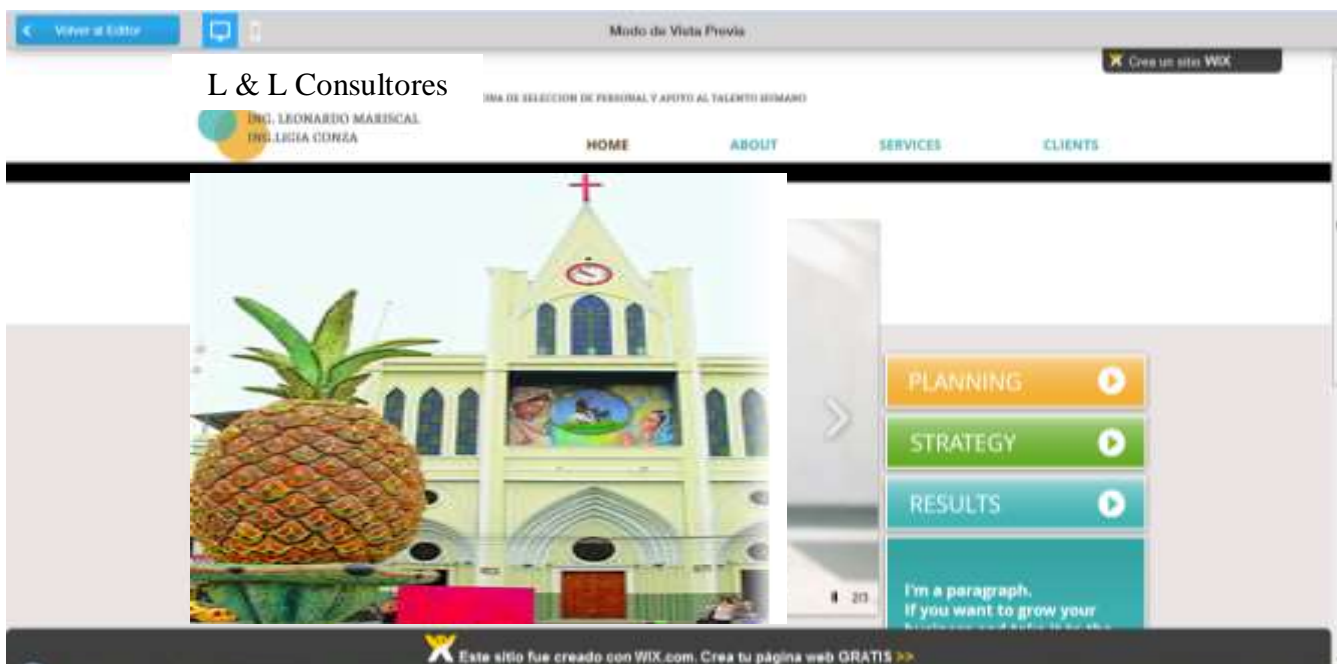
**Perifoneo.**-un vehículo se encargara de perifonear en los sectores urbano y rural los servicios que ofrece la oficina, su dirección y horarios de atención.

**Prensa escrita.**- se tomara un espacio en los diarios que circulan en el Cantón Simón Bolívar (El Despertad Informativo, El Universo).

**Radio.**- se contrataran cuñas publicitarias en horarios estratégicos a una de las emisoras más escuchadas en el Cantón Simón Bolívar (Radio Canela; 15 cuñas publicitarias diarias; de7h00-18h00).

## Página Electrónica

**Figura 13** Página Electrónica De La Oficina "L & L Consultores"



## Tarjeta de presentación

**Figura 14** Tarjeta De Presentación La Oficina "L & L Consultores"



### 5.7.1. Recursos, análisis financiero

El personal encargado de la administración y operatividad de la oficina de 9 personas:

2 Directores, encargados de la administración y la toma de decisiones influyentes en el desarrollo y evolución de la oficina.

1 Contador, titulado y con conocimientos actualizados encargado de la parte contable, tributaria y financiera de la oficina.

1 Secretaria, auxiliar de los demás trabajadores.

1 Reclutador, encargado de reclutar a los postulantes.

1 Seleccionador del personal que ingresara a la empresa cliente.

1 Capacitador, encargado de las capacitaciones.

1 evaluador funcional, encargado del seguimiento del organigrama de funciones.

1 conserje, encargado de la limpieza, seguridad y mensajero.

### **Recursos materiales:**

Los activos que aportaran al funcionamiento de la oficina son:

- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Equipo de oficina
- ✓ Materiales y útiles de oficina
- ✓ Muebles y Enseres
- ✓ Instrumentos y Herramientas.

### **Análisis Financieros:**

#### **Inversión inicial**

Detalle de los activos fijos necesarios para el funcionamiento de la oficina de selección de personal y apoyo de talento humano.

Cabe recalcar que el equipo de cómputo se da de la siguiente manera:

- 2 equipos de escritorio adquiridos.
- 4 laptops propias de reclutador, seleccionador, evaluador funcional, por lo que no entran en la inversión.

Adicional se presentan las compras proyectadas en el año 4.



Cuadro 29 Inversión Proyectada de La Oficina "L & L Consultores"

<b>L &amp; L Consultores</b>			
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>P. UNITARIO</b>	<b>C. TOTAL</b>
	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>		
<b>4</b>	ESCRITORIOS	150,00	600,00
<b>8</b>	SILLAS EJECUTIVAS	65,00	520,00
<b>5</b>	SILLAS DE ESPERA	20,00	100,00
<b>2</b>	ARCHIVADORES	125,00	250,00
	<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>1.470,00</b>
	<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>		
<b>1</b>	CALCULADORAS/SUMADORAS	65,00	65,00
<b>3</b>	TELEFONOS	50,00	150,00
	<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>		<b>215,00</b>
	<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		
<b>2</b>	COMPUTADORAS	650,00	1.300,00
<b>1</b>	IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	85,00	85,00
	<b>TOTAL DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		<b>1.385,00</b>
	<b>MATERIALES Y UTILES DE OFICINA</b>		
	PAPELERIA Y UTILES		200,00
	<b>TOTAL MATERIALES Y UTILES DE OFICINA</b>		<b>200,00</b>
	<b>INSUMOS Y HERRAMIENTAS</b>		
<b>5</b>	SEPARADORES DE PLEIBO PARA OFICINA	75,00	375,00
<b>2</b>	PUERTAS	85,00	170,00
<b>2</b>	VENTILADORES	90,00	180,00
	<b>TOTAL INSUMOS Y HERRAMIENTAS</b>		<b>725,00</b>
<b>TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS</b>			<b>3.995,00</b>
<b>COMPRA AÑO 4</b>			
	<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		
<b>3</b>	COMPUTADORAS	950,00	2.850,00
<b>1</b>	IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	95,00	95,00
	<b>TOTAL DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		<b>2.945,00</b>
<b>TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS</b>			<b>5.555,00</b>

Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

## Depreciaciones

Proyecta el desgaste anual de los activos.

**Cuadro 30** Cuadro de depreciación anual proyectado de la oficina "L & L Consultores"

ACTIVO	VALOR DE ACTIVO	VIDA UTIL	DEPRECIACION MENSUAL (VA/UV)	DEPRECIACION ANUAL
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.470,00	10	\$ 12,25	\$ 147,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 215,00	10	\$ 1,79	\$ 21,50
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 1.385,00	3	\$ 38,47	\$ 461,67
EQUIPO DE COMPUTACION (AÑO 4)	\$ 2.945,00	3	\$ 81,81	\$ 981,67

Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

## Financiamiento

Para que la oficina opere, los recursos económicos serán proporcionados por aporte de los socios y financiamiento de terceros, mismos que son detallados en el siguiente cuadro:

**Cuadro 31** Cuadro de Nivel de Porcentaje de Financiamiento de La Oficina "L & L Consultores"

FINANCIAMIENTO		
INVERSION TOTAL		<b>4500,00</b>
Aporte Socios	<b>0,67</b>	3000,00
Aporte Terceros	<b>0,33</b>	1500,00
		<b>4500,00</b>

Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

**Cuadro 32, Cuadro de Amortización del préstamo**

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>				
<b>PERIODO ANUAL</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERES</b>	<b>PAGO</b>	<b>SALDO</b>
				1500,00
1	500,00	225,00	725,00	1000,00
2	500,00	150,00	650,00	500,00
3	500,00	75,00	575,00	0,00
<b>TOTALES</b>	<b>1500,00</b>	<b>450,00</b>	<b>1950,00</b>	

**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal

### **Proyección de ingresos**

La proyección de ingresos se explica de da de la siguiente manera:

Los ingresos tienen una variación del 5%.

La cantidad de clientes son tomados en base a las empresas que usan el medio impreso para dar a conocer las vacantes a los postulantes, usando así los periódicos circulados el mes de enero en el Cantón Milagro:

- La Verdad
- El Regional
- El Milagreño
- El Despertad Informativo

Ya que las capacitaciones duran 3 días en caso de ser dado el servicio particular, es decir fuera del paquete completo, por mes podemos tomar un máximo de 6 empresas clientes por factor tiempo y personal.

De igual forma se dan los demás servicios, todo se calcula por el factor tiempo y personal.

**Cuadro 33** Proyección de ingresos mensuales del primer año de la oficina "L & L Consultores"

<b>L &amp; L Consultores</b>														
<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>														
<b>SERVICIOS PRESTADOS</b>	<b>N.º DE CLIENTES</b>	<b>P.U.</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 1 VACANTE	5	\$ 50,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 2 VACANTES	3	\$ 90,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 3 VACANTES	1	\$ 130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 4 VACANTES	1	\$ 175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 5 VACANTES	1	\$ 220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00
CAPACITACION DE PERSONAL	2	\$ 300,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
SEGUIMIENTO DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL	1	\$ 20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
ESTRUCTURACION DE POLITICAS DE TALENTO HUMANO	1	\$ 150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
PAQUETE COMPLETO DEL SERVICIO	4	\$ 600,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>			<b>4.215,00</b>	<b>4.215,00</b>	<b>4.215,00</b>	<b>4.215,00</b>	<b>4.215,00</b>	<b>4.215,00</b>	<b>4.215,00</b>	<b>4.215,00</b>	<b>4.215,00</b>	<b>4.215,00</b>	<b>4.215,00</b>	<b>4.215,00</b>

Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

**Cuadro 34** Proyección de ingresos anuales de la oficina "L & L Consultores"

<b>L &amp; L Consultores</b>					
<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>					
<u>SERVICIOS PRESTADOS</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 1 VACANTE	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 2 VACANTES	3.240,00	3.402,00	3.572,10	3.750,71	3.938,24
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 3 VACANTES	1.560,00	1.638,00	1.719,90	1.805,90	1.896,19
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 4 VACANTES	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01	2.552,56
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 5 VACANTES	2.640,00	2.772,00	2.910,60	3.056,13	3.208,94
CAPACITACION DE PERSONAL	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65
SEGUIMIENTO DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL	240,00	252,00	264,60	277,83	291,72
ESTRUCTURACION DE POLITICAS DE TALENTO HUMANO	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
PAQUETE COMPLETO DEL SERVICIO	28.800,00	30.240,00	31.752,00	33.339,60	35.006,58
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>50.580,00</b>	<b>53.109,00</b>	<b>55.764,45</b>	<b>58.552,67</b>	<b>61.480,31</b>

**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal

### **Gastos**

En lo que respecta a los gastos administrativos, el personal de la oficina no percibe salario, sino comisiones por trabajo realizado, las comisiones corresponderán al 5% del valor del trabajo para todos excepto el conserje que será el 3%.

**Cuadro 35** Proyección de Gastos Mensuales del Primer Año de La Oficina "L & L Consultores"

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
1 SECRETARIA AUXILIAR	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58
1 CONTADOR	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58
1 RECLUTADOR	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58
1 SELECCIONADOR	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58
1 CAPACITADOR	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58
1 EVALUADOR	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58	442,58
1 CONSERJE	379,35	379,35	379,35	379,35	379,35	379,35	379,35	379,35	379,35	379,35	379,35	379,35
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>3.034,80</b>	<b>3.034,80</b>	<b>3.034,80</b>	<b>3.034,80</b>	<b>3.034,80</b>	<b>3.034,80</b>	<b>3.034,80</b>	<b>3.034,80</b>	<b>3.034,80</b>	<b>3.034,80</b>	<b>3.034,80</b>	<b>3.034,80</b>

<b>GASTOS DE GENERALES</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
ARRIENDO	250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
ENERGIA ELECTRICA	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
TELEFONO	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
SERVICIOS DE INTERNET	123,81	123,81	123,81	123,81	123,81	123,81	123,81	123,81	123,81	123,81	123,81	123,81
SUMINISTROS	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO MUNICIPAL	45,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PERMISO DEL CUERPO DE BOMBEROS	47,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25
DEPRECIACION DE EQUIPO DE OFICINA	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79
DEPRECIACION DE EQUIPO DE COMPUTO	38,47	38,47	38,47	38,47	38,47	38,47	38,47	38,47	38,47	38,47	38,47	38,47
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>833,32</b>	<b>741,32</b>	<b>741,32</b>	<b>741,32</b>	<b>741,32</b>	<b>741,32</b>	<b>741,32</b>	<b>741,32</b>	<b>741,32</b>	<b>741,32</b>	<b>741,32</b>	<b>741,32</b>

<b>GASTO DE VENTAS</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
PUBLICIDAD	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>

Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

**Cuadro 36** Proyección de gastos mensuales del primer año de la oficina "L & L Consultores"

<b>L &amp; L Consultores</b>						
<b>DETALLE DE GASTOS</b>						
<b>DETALLE</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
1	SECRETARIA AUXILIAR	5.310,90	5.576,45	5.855,27	6.148,03	6.455,43
1	CONTADOR	5.310,90	5.576,45	5.855,27	6.148,03	6.455,43
1	RECLUTADOR	5.310,90	5.576,45	5.855,27	6.148,03	6.455,43
1	SELECCIONADOR	5.310,90	5.576,45	5.855,27	6.148,03	6.455,43
1	CAPACITADOR	5.310,90	5.576,45	5.855,27	6.148,03	6.455,43
1	EVALUADOR	5.310,90	5.576,45	5.855,27	6.148,03	6.455,43
1	CONSERJE	4.552,20	4.779,81	5.018,80	5.269,74	5.533,23
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>36.417,60</b>	<b>38.238,48</b>	<b>40.150,40</b>	<b>42.157,92</b>	<b>44.265,82</b>
<b>GASTOS DE GENERALES</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	ARRIENDO	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52
	ENERGIA ELECTRICA	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
	TELEFONO	840,00	882,00	926,10	972,41	1.021,03
	SERVICIOS DE INTERNET	1.485,72	1.560,01	1.638,01	1.719,91	1.805,90
	SUMINISTROS	1.140,00	1.197,00	1.256,85	1.319,69	1.385,68
	PERMISO DE FUNCIONAMIENTO MUNICIPAL	45,00	47,25	49,61	52,09	54,70
	PERMISO DEL CUERPO DE BOMBEROS	47,00	49,35	51,82	54,41	57,13
	DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	147,00	294,00	441,00	588,00	735,00
	DEPRECIACION DE EQUIPO DE OFICINA	21,50	43,00	64,50	86,00	107,50
	DEPRECIACION DE EQUIPO DE COMPUTO	461,67	923,33	1.385,00	981,67	1.963,33
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>		<b>8.987,89</b>	<b>10.035,94</b>	<b>11.104,89</b>	<b>11.330,77</b>	<b>12.964,69</b>
<b>GASTO DE VENTAS</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	PUBLICIDAD	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>		<b>1.680,00</b>	<b>1.764,00</b>	<b>1.852,20</b>	<b>1.944,81</b>	<b>2.042,05</b>

Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

## Flujo de caja

**Cuadro 37** Proyección flujo de caja de la oficina “L & L Consultores ”

<b>L &amp; L Consultores</b>							
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>							
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INGRESOS</b>							
VENTAS	-	50.580,00	53.109,00	55.764,45	58.552,67	61.480,31	279.486,43
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>-</b>	<b>50.580,00</b>	<b>53.109,00</b>	<b>55.764,45</b>	<b>58.552,67</b>	<b>61.480,31</b>	<b>279.486,43</b>
<b>EGRESOS</b>							
INVERSION INICIAL	<b>4.500,00</b>	-	-	-	2.945,00	-	7.445,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	36.417,60	38.238,48	40.150,40	42.157,92	44.265,82	201.230,23
GASTOS GENERALES	-	5.357,72	5.625,61	5.906,89	6.202,23	6.512,34	29.604,79
GASTOS DE VENTA	-	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22	13.261,52
15% PART. / EMPLEADOS	-	-	832,43	891,71	953,40	939,61	3.617,15
25% IMPUESTO RENTA	-	-	1.179,27	1.263,26	1.350,65	1.331,11	5.124,29
<b>TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>4.500,00</b>	<b>44.175,32</b>	<b>48.395,78</b>	<b>50.858,26</b>	<b>56.387,50</b>	<b>55.966,10</b>	<b>260.282,96</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>-4.500,00</b>	<b>6.404,68</b>	<b>4.713,22</b>	<b>4.906,19</b>	<b>2.165,17</b>	<b>5.514,21</b>	<b>19.203,46</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>							
PRESTAMO BANCARIO	1.500,00	-	-	-	-	-	1.500,00
APORTE DE CAPITAL	3.000,00	-	-	-	-	-	3.000,00
<b>TOTAL ING. NO OPERATIVO</b>	<b>4.500,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.500,00</b>
<b>OTROS EGRESOS</b>							
PAGO DE CAPITAL	-	500,00	500,00	500,00	-	-	1.500,00
PAGO DE INTERESES	-	225,00	150,00	75,00	-	-	450,00
DIVIDENDOS	-	-	3.537,81	3.789,78	4.051,95	3.993,33	15.372,87
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>-</b>	<b>725,00</b>	<b>4.187,81</b>	<b>4.364,78</b>	<b>4.051,95</b>	<b>3.993,33</b>	<b>1.950,00</b>
<b>FLUJO NETO NO OPERATIVO</b>	<b>4.500,00</b>	<b>-725,00</b>	<b>-4.187,81</b>	<b>-4.364,78</b>	<b>-4.051,95</b>	<b>-3.993,33</b>	<b>2.550,00</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-0,00</b>	<b>5.679,68</b>	<b>525,40</b>	<b>541,41</b>	<b>-1.886,78</b>	<b>1.520,88</b>	<b>6.380,59</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>505,00</b>	<b>505,00</b>	<b>6.184,68</b>	<b>6.710,08</b>	<b>7.251,49</b>	<b>5.364,72</b>	<b>26.520,97</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>505,00</b>	<b>6.184,68</b>	<b>6.710,08</b>	<b>7.251,49</b>	<b>5.364,72</b>	<b>6.885,59</b>	<b>32.901,56</b>

Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

## VAN Y TIR

Para este cálculo tenemos una tasa de descuento del 12%, hay que considerar que El VAN y el TIR son dos herramientas financieras procedentes de las matemáticas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha,



tales como el desarrollo de un nuevo producto, la adquisición de nueva maquinaria, el ingreso en un nuevo rubro de negocio.

En un proyecto empresarial es muy importante analizar la posible rentabilidad del proyecto y sobre todo si es viable o no. Cuando se forma una empresa hay que invertir un capital y se espera obtener una rentabilidad a lo largo de los años. Esta rentabilidad debe ser mayor al menos que una inversión, de lo contrario es más sencillo invertir el dinero en dichos productos con bajo riesgo en lugar de dedicar tiempo y esfuerzo a la creación empresarial.

**Cuadro 38** Cuadro De Constancia Rentable Del Proyecto

TASA DE DESCUENTO		12%	0,12				
		INVERSION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA NETO PROYECTADO		-4500,00	5679,68	525,40	541,41	-1886,78	1520,88
		BENEFICIO NETO			541,41		
		UTILIDAD NOMINAL			541,41		
		VAN			1039,26		
		TIR			34,63%		
					0%		

**Elaborado por:** Ligia Conza y Leonardo Mariscal

## Estado de Resultado Proyectado

**Cuadro 39** Estado de resultado proyectado de la oficina "L & L Consultores"

<b>L &amp; L Consultores</b>						
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</b>						
	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>	<u>TOTAL</u>
VENTAS	50.580,00	53.109,00	55.764,45	58.552,67	61.480,31	279.486,43
GASTOS ADMINISTRATIVOS	36.417,60	38.238,48	40.150,40	42.157,92	44.265,82	201.230,23
GASTOS GENERALES	5.357,72	5.625,61	5.906,89	6.202,23	6.512,34	29.604,79
GASTOS DE VENTA	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22	13.261,52
GASTOS FINANCIEROS	225,00	150,00	75,00	-	-	450,00
GASTOS DE DEPRECIACION	630,17	630,17	630,17	1.150,17	1.150,17	4.190,83
<b>(-) TOTAL DE GASTOS</b>	<b>45.030,49</b>	<b>47.164,25</b>	<b>49.408,46</b>	<b>52.288,62</b>	<b>54.845,54</b>	<b>248.737,36</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PART/EMPLEADOS</b>	<b>5.549,51</b>	<b>5.944,75</b>	<b>6.355,99</b>	<b>6.264,05</b>	<b>6.634,76</b>	<b>30.749,07</b>
<b>(-) 15% PART. / EMPLEADOS</b>	<b>832,43</b>	<b>891,71</b>	<b>953,40</b>	<b>939,61</b>	<b>995,21</b>	<b>4.612,36</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTA</b>	<b>4.717,09</b>	<b>5.053,04</b>	<b>5.402,59</b>	<b>5.324,44</b>	<b>5.639,55</b>	<b>26.136,71</b>
<b>(-) 25% IMPUESTO RENTA</b>	<b>1.179,27</b>	<b>1.263,26</b>	<b>1.350,65</b>	<b>1.331,11</b>	<b>1.409,89</b>	<b>6.534,18</b>
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>3.537,81</b>	<b>3.789,78</b>	<b>4.051,95</b>	<b>3.993,33</b>	<b>4.229,66</b>	<b>19.602,53</b>

Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

## Balance General

**Cuadro 40** Balance general proyectado de la oficina "L & L Consultores"

<b>L &amp; L Consultores</b>						
BALANCE GENERAL						
Cuentas	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
CAJA -BANCOS	505,00	6.184,68	6.710,08	7.251,49	5.364,72	6.885,59
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>505,00</b>	<b>6.184,68</b>	<b>6.710,08</b>	<b>7.251,49</b>	<b>5.364,72</b>	<b>6.885,59</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
MUEBLES Y ENSERES	1.470,00	1.470,00	1.470,00	1.470,00	1.470,00	1.470,00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-	147,00	294,00	441,00	588,00	735,00
EQUIPO DE OFICINA	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-	21,50	43,00	64,50	86,00	107,50
EQUIPO DE COMPUTO	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	2.945,00	2.945,00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-	461,67	923,33	1.385,00	981,67	1.963,33
MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
INSUMOS Y HERRAMIENTAS	725,00	725,00	725,00	725,00	725,00	725,00
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>3.995,00</b>	<b>3.364,83</b>	<b>2.734,67</b>	<b>2.104,50</b>	<b>3.899,33</b>	<b>2.749,17</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>4.500,00</b>	<b>9.549,51</b>	<b>9.444,75</b>	<b>9.355,99</b>	<b>9.264,05</b>	<b>9.634,76</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
PRESTAMO	1.500,00	1.000,00	500,00	-	-	-
PARTICIPACION 15% EMPL. POR PAGAR	-	832,43	891,71	953,40	939,61	995,21
25% IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	-	1.179,27	1.263,26	1.350,65	1.331,11	1.409,89
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.500,00</b>	<b>3.011,70</b>	<b>2.654,97</b>	<b>2.304,05</b>	<b>2.270,72</b>	<b>2.405,10</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
APORTE CAPITAL	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	3.537,81	3.789,78	4.051,95	3.993,33	4.229,66
UTILIDAD AÑOS ANTERIORES	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3.000,00</b>	<b>6.537,81</b>	<b>6.789,78</b>	<b>7.051,95</b>	<b>6.993,33</b>	<b>7.229,66</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>4.500,00</b>	<b>9.549,51</b>	<b>9.444,75</b>	<b>9.355,99</b>	<b>9.264,05</b>	<b>9.634,76</b>

Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

## Razones Financieras

**Cuadro 41** Razones Financieras

<b>ANALISIS FINANCIERO</b>					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INDICE DE LIQUIDEZ	205%	253%	315%	236%	286%
ROA	37%	40%	43%	43%	44%
ROE	54%	56%	57%	57%	59%
ROS	7%	7%	7%	7%	7%

Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

### **5.7.2. Impacto**

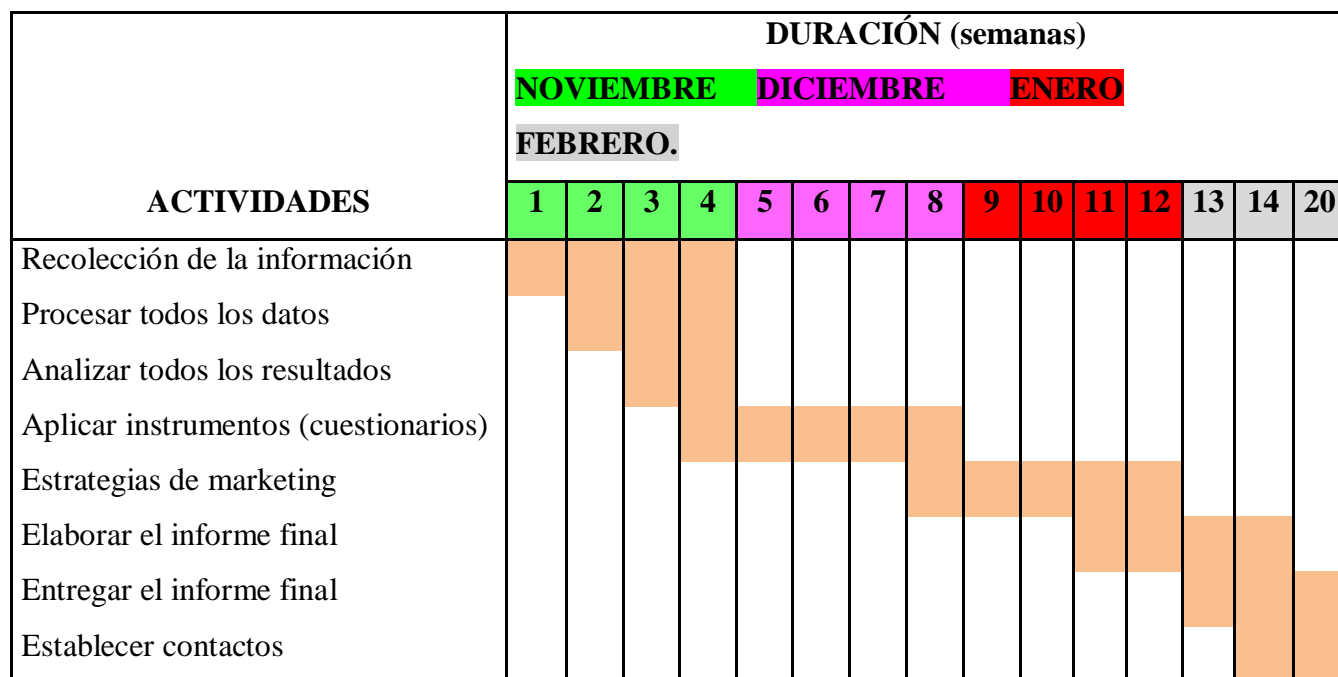
Desde el punto de vista social, se beneficia la comunidad que aspira a un puesto de trabajo, siendo estos profesionales, universitarios, experimentados, etc. Económicamente las empresas podrán optimizar su recurso humano incluyendo personal capacitado y evaluado a su staff.

La Oficina “L & L Consultores” tiene entre sus objetivos principales escoger el personal capacitado para cubrir las vacantes de una empresa tomando en consideración las necesidades de ésta. Cuando se contrata a personas que no cumplen con los estándares o están por debajo de ellos, se crean muchos problemas a la hora del desempeño y se pierde muchísimo tiempo y dinero tratando de sacar a las empresas de esos problemas ya que probablemente tengan que comenzar un nuevo reclutamiento.

Es por esto que el proceso de reclutamiento y selección de personal es fundamental ya que a través de éste, la organización ofrece las oportunidades de empleo que pretende llenar y se atraen los candidatos idóneos, capaces de ocupar un puesto dentro de la organización. Pero este proceso no es tan fácil ya que las empresas se tienen que enfrentar a la escasez de profesionales cualificados y a la competencia global. La solicitud de personas eficientes, creativas e innovadoras es lo que se busca hoy día, y esto ha desatado una guerra de talentos por lo que hace muchos más difícil este proceso.

### 5.7.3. Cronograma

**Cuadro 42** Cronograma De Trabajo



Elaborado por: Ligia Conza y Leonardo Mariscal

### 5.7.4. Lineamientos para evaluar la propuesta

La propuesta se evaluará a través de parámetros que permitirán conocer si se están obteniendo los resultados que se esperaban en el estudio de factibilidad. A continuación se establecen indicadores que permitirán evaluar la propuesta:

- Cantidad de clientes (Empresa de consumo masivo y PYMES en general)
- Cantidad de PYMES que han tenido problemas por el personal.
- Nivel de liquidez de la Oficina
- Márgenes de utilidad obtenidos
- Solvencia
- Posicionamiento

## Conclusiones

- El proceso de contratación y selección de personal tiene gran impacto en las empresas de consumo masivo y en las PYMES en general, debido a la influencia del talento humano en cuanto al rendimiento y productividad de la misma.
- El personal de una empresa que siente armonía en el clima laboral, transmite ese sentimiento de satisfacción y comodidad en su trabajo, cumpliendo así con las metas y objetivos establecidos por la empresa.
- Las estrategias administrativas organizan a la empresa para que las personas conozcan sus funciones y tengan una mejor comunicación, por lo que la falta de las mismas perjudica el proceso comunicativo que se da para alcanzar los objetivos.
- La falta de control y evaluación del personal afectan directamente a la empresa, debido a los cambios constantes que exigen al trabajador actualizar sus conocimientos o a evaluar los mismos.
- Las políticas bien establecidas y ejecutadas en área de talento humano, organizan la estructura humana de la empresa y las funciones que cada uno debe cumplir.

## Recomendaciones

- Es importante saber elegir el personal adecuado en una empresa, ya que la gente es el recurso más valioso de la misma, de allí que se recomiende la creación de la oficina L & L Consultores que facilite este proceso y brinde seguridad y confianza en los servicios brindado, beneficiando así a la PYMES y su crecimiento como producto del idóneo equipo laboral.
- El clima laboral de una empresa influye en el cumplimiento de sus metas, puesto que los trabajadores son los encargados directos de que se cumplan las mismas, por lo que se recomienda que se accedan a seminarios sobre clima laboral, mismos que son ofrecidos por la oficina L & L Consultores.
- Las estrategias administrativas organizan a la empresa para que las personas conozcan sus funciones y tengan una mejor comunicación, por lo que la falta de las mismas perjudica el proceso comunicativo que se da para alcanzar los objetivos, por ello se recomienda el servicio de planeación y evaluación funcional que ofrece la oficina de selección de personal y apoyo al talento humano L & L Consultores, colaborando así con la comunicación organizacional de la empresa.
- El trabajador debe permanecer en constante evaluación, para saber en que momento se necesita capacitarlo, o, si la empresa así lo decide, prescindir de sus servicios, es por ello que se recomiendan las capacitaciones y evaluaciones de personal que la oficina de selección de personal y apoyo al talento humano L & L Consultores ofrece.
- Las empresas cumplen una estructura funcional, donde las comunicaciones siguen un orden específico desde el nivel gerencial, hasta el operativo con la finalidad de que la información sea llevada a cada área de forma correcta para la precisa toma de decisiones, el departamento de talento humano especifica políticas que ayudan a que se cumplan estos protocolos, la oficina de selección de personal y apoyo al talento humano L & L Consultores se ajusta a estas consideraciones por las asesorías que ofrece como apoyo para concretar estas normas de orden organizativo.

## Bibliografía

AISPURU, Mikel & RIVERA, Antonio: Manual de historia social del trabajo. Siglo XXI de España Editores. Madrid, 1994.

ALLES, M.: Desarrollo del Talento Humano, basado en Competencias. Granica, 1ª edición. Buenos Aires, 2006

ARIMENDI VEGAS, Alexis José Tomas: Gestión de talento humano como competencias, editorial Académico español, España 2010

BUTTERFIELD, G.: Taller de reclutamiento y selección de personal. The organization development institute international. Buenos Aires, 2007

CORTEZ DIAZ, José María: Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales, Editorial TEBAR, SL, Madrid, 2007

CUESTA SANTOS, Armando: Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, Ediciones ECOE, Bogotá, 2010

CHIAVENATO, Adalberto: Gestión de Talento Humano, Editorial MC Graw Hill, 2009

DESSLER, G.: Administración de personal. Pearson. Mexico, 2000

GAN, Federico y TRIGINE, Jaume: Selección de Personal, Madrid, 2012

GAN Federico y TRIGINE Jaume: Evaluación del desempeño individual, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2012

GARCÍA, M. y GATELL C.: Actual, Historia del Mundo Contemporáneo". Ed. Vicens Vives, España, 2007

GARCIA NOYA, María, HIERRO DIEZ, Enrique y JIMENEZ BOZAL, José Javier: Selección de personal, Segunda Edición, España 2008, Barcelona, 2001

HUARTE, Juan: Examen de ingenios para las ciencias, Linkgua Digital, Google e-book 2010.

KOTLER, Philip & LANE K., Kevin: Dirección de Marketing, Pearson Educación. México, 2009

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary: Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. México, 2003



- LAMB, Charles, H. J.: MARKETING, Sexta edición,(pág. 198 AL 200 Y 296 AL 298), THOMSON EDITORES, 2002
- MONDY, R. W.:Administración de recursos humanos. Edit. Prentice Hall, México. 2005.
- REIS, Paulo: Evaluación del desempeño, Ediciones Profesionales, S.L.U. Madrid, 2007
- NEBOT, M. y J, G., & SCHMITZ, R.: La selección de personal. Edit. Fundación Confemental, España, 1999.
- ROJAS, Pedro: Reclutamiento y Selección 2.0, Editorial UOC, Barcelona, 2010
- STANTON, William, E. M.: Fundamentos de Marketing, Mc Graw-Hill. USA, 2004.
- YONG, Lara, ZAYAS, Ana y VÁZQUEZ, Frometa: Mejora de la Gestión de Recursos Humanos. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. 2008
- ZOYAS AGÜERO, Pedro Manuel: La Selección de Personal en las Organizaciones, Editorial EAE, 2012.

## Linkografía

(s.f.). Recuperado el Sabado de Octubre de 2014, de  
<http://deconceptos.com/general/masivo>

(s.f.). Recuperado el Lunes,20 de Octubre de 2014, de  
<http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/511-tipos-de-negocios/>

(s.f.). Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de DeConceptos.com:  
<http://deconceptos.com/general/masivo>

(s.f.). Recuperado el 4 de diciembre de 2014, de VIATIC GROUP:  
<http://www.vaticgroup.com/soluciones/industrias/consumo-masivo/>

El Hombre y su medio ambiente laboral

<https://books.google.com.ec/books?id=YBtDAQAAIAAJ>

(Julio de 2006). Recuperado el Sábado,18 de Octubre de 2014, de  
<http://www.promonegocios.net/producto/tipos-productos.html>

OCHOA, L. D. (s.f.). *RECURSOS Y ASPECTOS PARA INICIAR UNA EMPRESA*.  
Recuperado el 04 de diciembre de 2014, de  
[http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa12/recursos\\_iniciar\\_empresa/r4.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa12/recursos_iniciar_empresa/r4.htm)

*SOCIEDAD DEL CONSUMO, ORIGEN, HISTORIA Y CARACTERISTICAS*. (s.f.).  
Recuperado el 5 de diciembre de 2014, de  
[http://www.portalplanetasedna.com.ar/estilo\\_americano.htm](http://www.portalplanetasedna.com.ar/estilo_americano.htm)

dutta, p. (s.f.). *eHOW en español*. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de  
[http://www.ehowenespanol.com/consecuencias-mala-planificacion-recursos-humanos-sobre\\_444532/](http://www.ehowenespanol.com/consecuencias-mala-planificacion-recursos-humanos-sobre_444532/)

*EL ESPECTADOR*. (20 de JUNIO de 2008). Recuperado el 5 de DICIEMBRE de 2014,  
de <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-historia-los-negocios>

Peteiro, D. R. (s.f.). Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de Sinapsys Business  
Solutions: <http://www.sinap-sys.com/es/content/tecnicas-para-la-mejora-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa>

FABATALENTOHUMANO2013. (MARZO de 2013). *TALENTO HUMANO*. Recuperado  
el 5 de DICIEMBRE de 2014, de  
<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>

Recuperado el 13 de DICIEMBRE de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/reclutamiento-de-personal-en-las-organizaciones.htm>

*Promonegocios.net.* (Julio de 2006). Recuperado el 25 de noviembre de 2014

Proceso practico del reclutamiento y selección de personal

<https://books.google.com.ec/books?id=2dNZGwAACAAJ>

La selección de personal: guía práctica para directivos

<https://books.google.com.ec/books?isbn=8489786488>

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/reclutamiento-de-personal-en-las-organizaciones.htm>