



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN GESTION EMPRESARIAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**Incidencia de los procesos de reclutamiento y selección de Talento Humano  
en los niveles de eficiencia de las empresas en la ciudad de Milagro.**

**AUTORES:**

**Cárdenas Maldonado Karen Cecibel**

**Gutiérrez Hermida Estefanía Robersi**

**MILAGRO, NOVIEMBRE 2013**

**ECUADOR**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de TUTOR de proyecto de investigación, nombrado por el consejo Directivo de la Unidad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que procedí al análisis del proyecto con el título **INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL TALENTO HUMANO EN LOS NIVELES DE EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE MILAGRO.**

Presentado como requerimiento previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de Licenciatura en Gestión Empresarial.

Este trabajo está dirigido a la implementación de **Sistema de Gestión Organizacional por Procesos**, para mejorar el reclutamiento y selección del personal de las empresas de la ciudad de Milagro.

El cual considero debe aceptarse por cumplir con los requerimientos legales y por la importancia del tema.

### **Presentado por los Señores:**

---

Karen Cecibel Cárdenas Maldonado  
C.I. 0926840521

---

Estefanía Robersi Gutiérrez Hermida  
C.I.0929390474

TUTOR:

---

Eco.. Fabián Ramírez  
C.I.1102675285

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente declaramos 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 al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Milagro, Noviembre del 2013

---

Karen Cecibel Cárdenas Maldonado

C.I. 0926840521

---

Estefanía Robersi Gutiérrez Hermida

C.I.0929390474



## UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

### UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

#### CARRERA DE LICENCIATURA EN GESTIÓN EMPRESARIAL.

EL TRIBUNAL EXAMINADOR previo a la obtención del título de: LICENCIATURA EN GESTIÓN EMPRESARIAL, otorga al presente PROYECTO EDUCATIVO las siguientes calificaciones:

TRABAJO ESCRITO.....	[	]
EXPOSICIÓN ORAL.....	[	]
TOTAL.....	[	]
EQUIVALENTE.....	[	]

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR DELEGADO

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome, orientándome y dándome fortaleza para continuar, a mí Madre, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo incondicional en todo momento, a mi esposo en su momento me apoyo incondicionalmente, a mi bebe que lleno mi vida otra vez de magia y esperanza, a todos gracias porque han depositado su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Dedico este trabajo de igual manera a los docentes quienes me han orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro en donde sea participe en el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.

**Karen Cecibel Cárdenas Maldonado**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria en primer lugar a Dios por permanecer a nuestro lado en todo momento, en nuestras tristezas y alegrías, desánimos y entusiasmos, proveyéndonos las fuerzas necesarias para continuar luchando día a día. A mi madre que estuvo dispuesta a apoyarme, dando a sí mismo para invertir en mi preparación, animándome en cada momento a no desmayar e impulsándome a continuar hasta lograr mis metas propuestas, a pesar de los obstáculos encontrados en mi diario vivir, y enseñándome que todo lo que tiene valor en esta vida requiere de esfuerzo, entrega y dependencia total de Dios. Así como también aprendí de ellos que todos mis logros deben estar encaminados al servicio de nuestro prójimo, esto significaría para mí alcanzar a plenitud mi meta.

**Estefanía Robersi Gutiérrez Hermida**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a Dios sobre todas las cosas por darme la oportunidad de iniciar y culminar mi estudio universitario y la fortaleza para concluirlos, a mi Madre por su amor, comprensión y sobre todo la ayuda incondicional que siempre me brindo, a mi esposo por su constancia y por creer en mí, a mi bebe porque es la razón de mi existir y pilar fundamental para concluir con éxito esta nueva etapa profesional, los maestros que impartieron sus conocimientos a lo largo de mi carrera, a nuestro Tutor Eco. Fabián Ramírez que con sus consejos supo guiarnos en este camino, a mi compañera de tesis por su incondicional apoyo y comprensión y a todas las personas que hicieron posible la culminación con éxito de este proyecto.

**Karen Cecibel Cárdenas Maldonado**

## **AGRADECIMIENTO**

Es importante comenzar agradeciendo a Dios por la vida, salud, buena voluntad, grandeza y disposición que nos permitió tener para decidir empezar y terminar esta honorable carrera profesional con éxito.

También agradezco a mi madre quien estuvo para impulsarme, con su amor, consejos, cuidados, formación espiritual y vocacional, a ella que ha estado siempre alerta ante cualquier problema que se pudieron presentar.

A mis amigos más cercanos, a esos amigos que siempre nos han acompañado y apoyado, con los cuales hemos contado desde que los conocimos, amigos que son como hermanos en tiempos difíciles.

También agradezco a todos los profesores que nos han apoyado una y otra vez entre los cuales se encuentran en nuestro recuerdo, a nuestro tutor Eco. Fabián Ramírez que con su paciencia y conocimiento nos guió en nuestra investigación y a todos aquellos a quienes no mencionamos por la amplia que sería la lista y hacia quienes guardamos gratitud, admiración y respeto por su digna labor de formar excelentes profesionales.

**Estefanía Robersi Gutiérrez Hermida**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Lcdo. Jaime Orozco Hernández

**Rector de la Universidad Estatal de Milagro**

Ciudad

**Presente.**

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue la implementación de Sistema de Gestión Organizacional por Procesos, para mejorar el reclutamiento y selección del personal de las empresas de la ciudad de Milagro y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Noviembre del 2013

---

Karen Cecibel Cárdenas Maldonado

C.I. 0926840521

---

Estefanía Robersi Gutiérrez Hermida

C.I.0929390474

## INDICE GENERAL

Resumen .....	xiv
Abstract.....	xvi
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Problematización .....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema .....	4
1.1.4 Sistematización del problema .....	5
1.1.5 Determinación del tema .....	5
1.2 OBJETIVOS .....	5
1.2.1 Objetivo general.....	5
1.2.2 Objetivos específicos .....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	6
1.3.1 Justificación de la investigación .....	6
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>8</b>
2.1 MARCO TEORICO.....	8
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	8
2.1.2 Antecedentes Referenciales .....	10
2.1.3 Fundamentación .....	16
2.2 MARCO LEGAL .....	22
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	30
2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES .....	32
2.4.1 Hipótesis General .....	32
2.4.2 Hipótesis Particulares .....	32
2.4.3 Declaración de las variables .....	32
2.4.4 Operacionalización de las variables.....	34
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>35</b>
<b>MARCO METODOLOGICO .....</b>	<b>35</b>
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	35
3.2 LA POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35

3.2.1	Característica de la población.....	35
3.2.2	Delimitación de la población .....	36
3.2.3	Tamaño de la muestra .....	36
3.2.4	Proceso de selección.....	36
3.3	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS .....	36
3.3.1	Método inductivo.....	36
3.3.2	Método deductivo.....	37
3.3.3	Técnicas e instrumentos .....	37
3.4	PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	37
	<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>38</b>
	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO .....</b>	<b>38</b>
4.1	ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	38
4.2	ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN TENDENCIA Y PERSPECTIVA .....	38
4.3	RESULTADO .....	52
4.4	VERIFICACION DE HIPOPÒTESIS.....	52
	<b>CAPITULO V .....</b>	<b>54</b>
	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>54</b>
5.1	TEMA .....	54
5.2	JUSTIFICACIÓN .....	54
5.3	FUNDAMENTACIÓN .....	55
5.4	OBJETIVOS .....	60
5.4.1	Objetivo General de la propuesta .....	60
5.4.2	Objetivos Específicos de la propuesta .....	60
5.5	UBICACIÓN .....	60
5.6	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....	62
5.7	DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....	62
	PLAN DE INCENTIVOS.....	91
5.7.1	Actividades.....	92
5.7.2	Recursos, Análisis Financiero .....	93
5.7.3	Impacto .....	96
5.7.4	Cronograma .....	97
5.7.5	Lineamiento para evaluar la propuesta.....	98
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>99</b>

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>100</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>101</b>
<b>Lincografía</b> .....	<b>103</b>
<b>A</b> .....	<b>104</b>
<b>N</b> .....	<b>104</b>
<b>E</b> .....	<b>104</b>
<b>X</b> .....	<b>104</b>
<b>O</b> .....	<b>104</b>
<b>S</b> .....	<b>104</b>
ANEXO 1.....	105
ANEXO 2.....	108
ANEXO 3.....	109
ANEXO 4.....	110
ANEXO 5.....	111
ANEXO 6.....	112
ANEXO 7.....	113

## INDICE DE CUADROS

<b><u>Cuadro 1</u></b> .....	<b>38</b>
Gestion Organizacional Por Procesos	
<b><u>Cuadro 2</u></b> .....	<b>39</b>
Procesos de reclutamiento y seleccion de talento humano	
<b><u>Cuadro 3</u></b> .....	<b>40</b>
Evaluacion/ eficiencia del personal -como se evalua al personal	
<b><u>Cuadro 4</u></b> .....	<b>41</b>
Perfiles/ cargos	
<b><u>Cuadro 5</u></b> .....	<b>42</b>
Tipos de incentivos	
<b><u>Cuadro 6</u></b> .....	<b>43</b>
Productividad del staff del persona	
<b><u>Cuadro 7</u></b> .....	<b>44</b>
Pruebas psicologicas	
<b><u>Cuadro 8</u></b> .....	<b>45</b>
Funciones / cargas de trabajo	
<b><u>Cuadro 9</u></b> .....	<b>46</b>
Analisis de puesto	
<b><u>Cuadro 10</u></b> .....	<b>47</b>
Modelo de gestion de talento humano	
<b><u>Cuadro 11</u></b> .....	<b>48</b>
Capacitacion al personal	
<b><u>Cuadro 12</u></b> .....	<b>49</b>
Contratos eventuales	

## INDICE DE FIGURAS

<b><u>Figura 1</u></b> .....	<b>38</b>
Gestion Organizacional Por Procesos	
<b><u>Figura 2</u></b> .....	<b>39</b>
Procesos de reclutamiento y seleccion de talento humano	
<b><u>Figura 3</u></b> .....	<b>40</b>
Evaluacion/ eficiencia del personal -como se evalua al personal	
<b><u>Figura 4</u></b> .....	<b>41</b>
Perfiles/ cargos	
<b><u>Figura 5</u></b> .....	<b>42</b>
Gestion Organizacional Por Procesos	
<b><u>Figura 6</u></b> .....	<b>43</b>
Productividad del staff del persona	
<b><u>Figura 7</u></b> .....	<b>44</b>
Pruebas psicologicas	
<b><u>Figura 8</u></b> .....	<b>45</b>
Funciones / cargas de trabajo	
<b><u>Figura 9</u></b> .....	<b>46</b>
Analisis de puesto	
<b><u>Figura 10</u></b> .....	<b>47</b>
Modelo de gestion de talento humano	
<b><u>Figura 11</u></b> .....	<b>48</b>
Capacitacion al personal	
<b><u>Figura 12</u></b> .....	<b>49</b>
Contratos eventuales	

## Resumen

El presente proyecto se refiere al análisis de los procesos de reclutamiento y selección del Talento Humano con el fin de definir como inciden en los niveles de eficiencia de las empresas en la ciudad de Milagro.

Las exigencias del nuevo panorama competitivo hacen necesario que los administradores o dueños de las empresas de la ciudad de Milagro piensen en emplear métodos y estrategias que contribuyan a fortalecer el capital intelectual, potenciar el desarrollo profesional y establecer niveles de competitividad que permitan generar a las empresas tasas de rentabilidad sostenibles.

Por lo tanto, se ha desarrollado una amplia información, iniciando entonces con el planteamiento de la problemática, sus objetivos, delimitación, formulación del problema y su correspondiente justificación, además se encontrará toda la información necesaria para una mejor comprensión del trabajo investigativo así mismo sus respectivas hipótesis y la validación de las mismas. En el marco metodológico el tipo de investigación y las técnicas que se aplican, se caracterizó la población y se determinó la muestra, las encuestas se aplicaron en el cantón Milagro en las empresas que allí se asientan, directamente a quien coordina la gestión Recursos Humanos con el que cuenta cada empresa, una vez obtenidos los datos se procedió a realizar la interpretación de los resultados, con los cuales se verificaron las hipótesis, proceso en el cual se pudo constatar que algunas de estas empresas no cuentan con una estructura organizacional bien definida.

Por lo expuesto nos planteamos como proyecto “Diseñar un sistema de gestión organizacional por procesos para mejorar el reclutamiento y la selección del personal en las empresas de la ciudad de Milagro”, con el objetivo de elevar la productividad gestionando profesionalmente la estructura organizacional. En nuestra propuesta sugerimos que el departamento de recursos humanos se adapte a cambios de manera eficiente y eficaz para reclutar y seleccionar el candidato que más se asemeje a las necesidades y requerimientos del perfil; con este método buscamos que el talento humano desarrolle habilidades y destrezas para resolver los problemas laborales que se presentan en el día a día de manera eficiente.

## **Abstract**

This project concerns the analysis of the processes of recruitment and selection of human talent in order to define how they affect efficiency levels of firms in the town of Milagro.

The demands of the new competitive landscape make it necessary for managers or business owners Miracle City think of methods and strategies used to help strengthen the intellectual capital , enhance professional development and establish competitive levels that allow generating companies sustainable rates of return .

Therefore, we have developed a wide range of information , then starting with the approach of the problem , objectives, definition , formulation of the problem and the associated rationale, and you will find all the necessary information for a better understanding of their investigative work himself respective hypotheses and validating them. Under the type of research methodology and techniques used , the population was characterized and determined the sample, the surveys were conducted in the canton Miracle on companies that are based there , who coordinates directly to Human Resources Management which each company has once obtained the data we proceeded to perform interpretation of results, which were verified with the hypotheses , a process in which it was found that some of these companies do not have well defined organizational structure .

For these reasons , we approach the project " Design a system for managing organizational processes to improve the recruitment and selection of staff in undertakings Miracle City " , with the aim of raising productivity professionally managing the organizational structure. In our proposal we suggest that the HR department changes suits efficient and effective way to recruit and select the candidate who most closely matches the needs and requirements of the profile , with this method we want the human talent and skills to develop skills solve labor problems that arise in day to day efficiently.

## INTRODUCCIÓN

Desde el siglo XXI en el Ecuador la competitividad empresarial avanza a pasos enormes generando cada vez más barreras para las empresas que no han permitido cambiar su estructura funcional, uno de los principales problemas es la crisis económica reduciendo los costos y gastos en recursos humanos, debido a esto en las empresas han surgido varias ineficiencias en la administración del talento humano.

En las empresas de la ciudad de Milagro se evidencian dificultades en los procesos de reclutamiento y selección, aspecto que va unido a definición de procesos, funciones y perfiles, situación expresada en el no cumplimiento de requerimientos técnicos y administrativos en las organizaciones, esto incide en que los objetivos generales de la organización no se cumplan. Este aspecto también se ve influenciado adicionalmente por no aplicación de pruebas psicológicas previo a la contratación, puesto que se mantiene el mismo método de reclutamiento y selección antiguo sustentado en integrar nuevas personas a los equipos de trabajo por recomendaciones de amigos o parientes.

En el marco metodológico se determinó el universo, es decir la investigación se la realizó en el cantón Milagro en las empresas que allí se asientan directamente al jefe de Recursos Humanos con el que contaba cada empresa una vez obtenidos los datos de esta herramienta se procedió a realizar la interpretación de los resultados, es decir la recolección, tabulación y análisis del instrumento investigativo, donde se pudo conocer que algunas de estas empresas no cuentan con una estructura organizacional bien definida.

En base a los resultados del estudio planteamos la propuesta cuyo objetivo es “Diseñar un sistema de gestión organizacional por procesos que ayude mejorar el reclutamiento y selección de personal en las empresas de la ciudad de Milagro” con miras a incrementar la productividad de las mismas, ya que en la actualidad el factor diferenciador en la gestión empresarial es el talento humano ya que el factor tecnología y capital que financia las actividades, todas las empresas lo pueden conseguir en atención a que se desarrolle actividades que generan beneficios y las empresas del cantón Milagro no deben estar excluidas del buen manejo de sus

recursos humanos, que inicia con procesos de reclutamiento y selección adecuados que son parte de una gestión integral del talento humano.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

En el final del siglo XX, los mercados laborales de los países desarrollados eran muy sobre demandados con varios talentos, por esta razón los recursos humanos se volvieron valiosos y escasos, considerando que una empresa generaba ventajas competitivas cuando introducía perfiles sugestivos hacia la empresa en la búsqueda de su personal, orientándose hacia una selección correcta de los mismos, y desarrollaba fidelización de estos, tenían que reclutar, seleccionar y retener a los mejores, ya que en estos últimos años, se ha ido revirtiendo esa sobredemanda.<sup>1</sup>

Desde finales del siglo XXI en el Ecuador la competitividad empresarial avanza a pasos enormes generando cada vez más barreras para las empresas que no han cambiado su estructura organizacional, uno de los principales problemas ha sido la crisis económica que ha implicado reducción de los costos y gastos en recursos humanos, debido a esto en las empresas han surgido varias ineficiencias en la administración del talento humano.

---

<sup>1</sup><http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/386.0065-M553p/386.0065-M553p-CAPITULO%20I.pdf>

En la ciudad de Milagro no tiene un nivel estructural adecuado en sus empresas debido a la elevada oferta de recursos humanos lo que ha incidido en los procesos de reclutamiento y selección se presenten carencias que finalmente impactan en el cumplimiento de los objetivos generales de la organización, aquello se debe a que diariamente las personas que están encargadas de reclutar y seleccionar no toman en cuenta los perfiles idóneos tan solo se basan en recomendaciones de un amigo, familiar, etc., y esto a su vez causa contratos eventuales, tampoco se establecen méritos a los buenos empleados ya que no es reconocido el logro que obtiene ya sea laboral o profesional, todo esto amenaza la productividad de las empresas.

También se encuentran algunas organizaciones que no han usado un manual de funciones que les ayude a establecer aquellos perfiles que se requiere para el reclutamiento del personal, otra causa también es que no se toma en cuenta los resultados de las pruebas Psicológicas. De mantenerse esta situación el personal se sentirá insatisfecho con el empleo que desempeña y esto afectara el clima organizacional y consecuentemente bajos niveles de desempeño que finalmente afectara la rentabilidad de las organizaciones.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

#### **Espacio**

País: Ecuador

Zona: Región 5

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Tiempo: para realizar este proyecto con éxito recopilaremos información de los últimos 5 años con datos proporcionados por la superintendencia de compañías.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Cómo inciden los procesos de selección y reclutamiento del Talento Humano en los niveles de eficiencia de las empresas en la ciudad de Milagro?

#### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿Cómo incide la falta de un manual de funciones en la elaboración de perfiles para candidatos a llenar vacantes en las empresas de la ciudad de Milagro?

¿Cómo influye la aplicación de incentivos en la productividad del personal de las empresas de la ciudad de Milagro?

¿De qué manera contribuye la aplicación de pruebas psicológicas en los resultados de los procesos de selección y reclutamiento del personal que realizan las empresas de la ciudad de Milagro?

¿Cómo afecta a la productividad de las empresas de la ciudad de Milagro el que su personal esté vinculado bajo la modalidad de contratos eventuales?

#### **1.1.5 Determinación del tema**

Estudio sobre la incidencia de los procesos de selección y reclutamiento del Talento Humano en los niveles de eficiencia de las empresas en la ciudad de Milagro. Año 2013.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera el proceso de reclutamiento y selección de personal inciden en la productividad laboral del personal a través de una exhaustiva investigación y realizando evaluaciones de desempeño para determinar el rendimiento de las empresas.

#### **1.2.2 Objetivos específicos**

Definir los perfiles para el reclutamiento y selección de personal, en correspondencia del manual de funciones de las empresas.

Establecer un plan de incentivos, reconociendo la labor del trabajador impulsando su carrera profesional

Identificar qué tipos de pruebas psicológicas se están aplicando en el proceso de reclutamiento y selección de personal que se realiza en las empresas de la ciudad de Milagro.

Identificar en qué medida las empresas de la ciudad de Milagro se vincula su personal bajo la modalidad de contratos eventuales.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

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

Se ha escogido este tema en atención a que es de gran importancia en todas las actividades empresariales la buena gestión en la selección y reclutamiento del talento humano ya que sin este las empresas no cumplirían con los objetivos propuestos.

Así mismo cabe señalar que debido a la elevada oferta de recursos humanos muchas organizaciones en la ciudad de Milagro han ejecutado procesos de reclutamiento y selección de personal generando deficiencias al seleccionar el recurso humano, de continuar esta situación los seleccionados sentirán comprometidos con la organización o no tendrá las capacidades necesarias que demanda la descripción del trabajo y las cualidades que hacen posible que una persona encaje en el equipo que ya se ha establecido, se deben combinar la dinámica y un buen entrenamiento de su personal y así puedan contratar el personal idóneo para el cargo requerido en la empresa y estos se convertirán en pieza clave para el éxito de la empresa disminuyendo los costos para la búsqueda de nuevos candidatos, la persona apta asegura su desarrollo personal y laboral .

Otra causa que justifica esta investigación es que en las organizaciones de Milagro no se aplican pruebas psicológicas de mantenerse esta situación afectara el clima organizacional. Las pruebas bien aplicadas proporcionan información valiosa de manera rápida sobre las características psicológicas de los individuos y sobre todo ayuda a descartar a personas con desviaciones de personalidad o con latentes trastornos, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. Si esto se complementa con las entrevistas y la observación se tiene mayor precisión u objetividad en los resultados.

También se ha constatado o que los contratos eventuales influyen mucho en la productividad de las organizaciones porque no se logra que el trabajador participe en el proceso formativo de la organización, y no estarán dispuestas a realizar una fuerte

inversión en la formación del trabajador, si no tiene confianza de que el trabajador va a estar el tiempo necesario en la empresa como para recuperarla.

Finalmente este trabajo se justifica en el análisis de las organizaciones de la ciudad de Milagro presentan un nivel inadecuado de compensación que puede afectar la productividad de la organización y producir daños en la calidad del entorno laboral. En aquellos casos graves, el deseo de obtener un mejor incentivo puede disminuir el desempeño, aumentar las quejas o hacer que los empleados busquen un empleo diferente. También la falta de satisfacción puede llevar a grandes dificultades, traer sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del personal, y baja rentabilidad y competitividad en la organización.

De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, el resultado permitirá dar soluciones y alternativas concretas a todas las inquietudes y necesidades que pueden existir dentro de una empresa. Además una forma de cumplir con los reglamentos y las disposiciones dirigidas a crear un ambiente laboral seguro y garantizar el bienestar de cualquier empleado.

Otras opciones serán establecer concursos de méritos que sean transparentes y que hayan igualdad con todos los postulantes para que ayude a conseguir el personal idóneo que requiere la empresa; crear programas que incentiven al personal a brindar su mayor desempeño para la empresa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEORICO**

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

Desde que los líderes comenzaron a lograr metas mediante el esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar funciones de personal básicas. Fue a principios del siglo XX que las funciones de la Gestión de Recursos Humanos, empezaron a surgir y a desarrollarse, como áreas que requieren una atención formal y especializada.

Primera Etapa: El sistema de gremios. En este período se dio nacimiento al adiestramiento de aprendices y a los sindicatos y uniones obreras. Los dueños de talleres dedicados a una área en particular, organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses, tales como: regular el empleo, los precios, etc. Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy. A los empleados se les conocía como jornaleros y las uniones de los jornaleros fueron los primeros sindicatos de trabajadores. A partir del sistema de gremios se ve perfectamente dividida la clase de obreros y de los patrones lo cual es lo más parecido al sistema actual.

Segunda Etapa: El sistema fabril de producción. La expansión del comercio y el aumento en el ingreso personal durante la Edad Media, ayudaron a estimular una demanda por bienes y servicios que excedía la capacidad de abastecimiento del sistema de producción artesanal existente. El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción, hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de

producción. Así mismo el sistema fabril estimuló la oferta de empleos monótonos que exigían poca capacidad y de otros que eran insalubres o peligrosos. Como resultado, a fines de la década de 1880, algunas naciones promulgaron leyes para reglamentar, entre otras: horas de trabajo para mujeres y niños, sueldos mínimos y seguridad social.

Tercera Etapa: El sistema de producción masiva y la administración científica. La administración científica constituyó un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia, basado en la recolección y análisis de datos. Con el uso de éste método los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron repetitivas, por lo cual se desarrollaron normas de trabajo para evaluar la eficiencia y para proveer incentivos económicos, todo ello basado en el estudio de tiempos y movimientos. Basado en este estudio, Taylor reconoce que los empleados diferían en sus habilidades por lo que enfatiza la necesidad de la capacitación.

El desarrollo de la psicología industrial. Hacia 1913 Hugo Mustenberg tomando como base las ideas de Taylor publicó su libro "La psicología y la eficiencia industrial" en el que llamó la atención sobre las posibles contribuciones que podía prestar la Psicología a la Administración, básicamente en las áreas de selección, capacitación, y motivación de los empleados.

Desde un principio se propuso aplicar la psicología para efectos en la industria, Él pedía que se utilizara más la ciencia en la administración y una mejor comprensión y aplicación de la psicología, tratando de establecer un puente entre la obra de Taylor y sus trabajos.

Mustenberg notó que los ingenieros sobre eficiencia daban un gran énfasis a las habilidades físicas pero no tomaban en cuenta las habilidades psicológicas o mentales.

Hizo un gran número de aportaciones a la administración, popularizó la psicología, estableció cómo podía obtenerse el mayor rendimiento a través de condiciones psicológicas adecuadas, incluyendo factores tales como fatiga, monotonía, atención y el impacto de la influencia social; combinó algunas de las ideas de la administración científica con las de la psicología, por ejemplo: en la publicidad

demonstró la importancia de cuestiones tales como el tamaño, color, las palabras usadas, el tipo de letra y otros aspectos semejantes.

### **Características**

- Estudia la organización como grupos de personas
- Hace énfasis en las personas
- Se inspira en sistemas de psicología
- Delegación plena de autoridad
- Autonomía del trabajador
- Confianza y apertura
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados
- Confianza en las personas
- Dinámica grupal o interpersonal.
- Estudia el ambiente que rodea a los trabajadores para su mejor productividad<sup>2</sup>

#### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

Tema: Sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa

Autora: Lorena Amparo LlugshaMuquinche

Fuente: Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato- 2011

Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de la decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás

---

<sup>2</sup> (O, 2002)

eran los que obedecían pero actualmente el mundo contemporáneo se presenta cada día más desafiante, la globalización y la competitividad empresarial avanzan a grandes pasos, abriéndose las brechas cada vez más insalvables, para las empresas que no han admitido cambiar sus esquemas tradicionales.

La óptima empresarial actual, se preocupa de fortalecer su estructura interior para proyectarse a la conquista del mundo exterior. En este contexto, las personas han dejado de ser consideradas como un recurso necesario pero sustituible dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante del que depende el buen o mal funcionamiento de la organización.

Muchas son las organizaciones que basadas en esta filosofía, han salido adelante, porque ha conseguido valorar el conocimiento y perfeccionar el desempeño de sus colaboradores. Se ha visto la necesidad de mejorar la Gestión del Talento Humano a través de la implementación de un modelo de evaluación del desempeño laboral, con la mira puesta en desarrollar fortalezas, mejorando la competitividad, por ello, en esta investigación, se presenta esta estructura, enfocado al uso de competencias.

Lo que se busca es impulsar una gestión moderna, que deje niveles altos de satisfacción entre sus colaboradores. Del análisis que se hace a los procesos actuales, surgen las medidas correctivas a desarrollar en la propuesta, mismas que beneficiarán a la empresa para el cumplimiento de su estrategia corporativa. De la correcta utilización que se dé al proyecto, con responsabilidad de la Dirección de Talento Humano, depende el cumplimiento de sus metas<sup>3</sup>.

Conclusión: Los objetivos en los cuales se basan esta investigación mantienen relación con nuestro proyecto debido a que llegan a que concuerdan con nuestros propósitos y se establece cuán importante es la elección y reclutamiento del talento humano en las empresas y se considera que el recurso humano es la pieza fundamental para el éxito de las mismas.

Tema: El Desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad

Autor: Jorge Xavier Cobo Escobar

---

<sup>3</sup> (LLUSHGA MUQUINCHE, 2011)

Fuente: Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato- 2012

A través del tiempo las empresas han buscado incrementar la productividad de sus empresas, esta situación es tan antigua como la cultura, orientados hacia la búsqueda de estrategias dejando a un lado el talento Humano obteniendo así ningún resultado favorable y peor aún niveles altos de productividad.

El presente trabajo muestra técnicamente el análisis realizado a una empresa dedicada a la fabricación de carrocerías metálicas, cuyo problema principal es el inadecuado desarrollo de las competencias de talento Humano, como también la mala utilización de la materia prima lo que implica un bajo nivel productividad para lo que eliminaremos los problemas que existe; y se propone mejoras que servirán para eliminar el problema principal.

Para esto es necesario desarrollar al máximo las competencias y habilidades de todo el talento humano de la empresa este concepto puede ser nuevo para algunas empresas entre estas, la empresa en estudio de la presente tesis.

Para lograr incrementar el nivel de productividad en la empresa es fundamental implementar el modelo de desarrollo de talento humano por competencias desarrollando el perfil por competencias escogido para de esta manera llegar a elevar al máximo las competencias y habilidades del personal<sup>4</sup>.

Conclusión: Esta tesis tiene semejanzas con nuestro proyecto porque establece que las empresas se desenvuelven en un entorno muy competitivo y cambiante donde la gestión de talento humano caduca rápidamente, si no se renuevan los modelos de gestión periódicamente esto incurriría en el rendimiento del personal.

Tema: La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral

Autor: Javier Andrés Suarez

Fuente: repositorio de la Universidad Técnica de Ambato- 2011

---

<sup>4</sup> (ESCOBAR, 2012)

Un Modelo de gestión de Talento Humano es la piedra angular para que el desempeño de los empleados sea efectivo y se pueda alcanzar con éxito los objetivos de la empresa, por esta razón es muy importante implementar un diseño de una estructura organizacional de gestión del talento humano, apoyadas en los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento, para el mejoramiento del desempeño laboral del cliente interno

Por parte de los gerentes debe existir un constante interés por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la gestión del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas, también crear un valor agregado.

Las empresas que valoran a sus empleados, y crean un ambiente que favorece a la autoestima, solidaridad y protección del ambiente, se valoran a sí mismas.<sup>5</sup>

Conclusión: En esta tesis se encuentran varias cualidades, las cuales las determinamos a continuación se dice que las capacitaciones ayudan a perfeccionar las destrezas de los subordinados y a cumplir eficientemente las funciones asignadas haciendo que las empresas sean más productivas con trabajo de calidad para así tener un mejor rendimiento empresarial.

Tema: Implementación de un sistema de gestión de recursos humanos

Autor: Diana Elizabeth Pazmiño Uribe

Fuente: Repositorio de Universidad Central del Ecuador- 2012

El activo más valioso con el que puede contar una empresa hoy en día es el capital intelectual de sus empleados, la nueva conciencia empresarial consiste en reconocer que los valores de la empresa no son las maquinas ni los edificios ni ningún activo fijo sino en reconocer que sus valores consisten en activos inmateriales como el potencial innovador y los conocimientos técnicos y especializados del personal.

---

<sup>5</sup> (SUAREZ, 2011)

Los conocimientos son un activo y al igual que todos los activos tiene que administrarse.

El presente estudio se enfoca en la Gestión de Talento Humano por Competencias ya que el profesional más adecuado es aquel que además de conocimientos, tiene habilidades y destrezas compatibles con sus funciones, siempre y cuando tenga los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Por esta razón el modelo de Gestión por competencias, surge como alternativa para lograr una eficiente Gestión de Talento Humano

Los subsistemas de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación han sido desarrollados con base en aquellas competencias que durante la investigación han sido identificadas como fundamentales para obtener un alto nivel de rendimiento laboral.

El presente modelo se desarrolló como guía para mejorar la Gestión del Talento Humano y así obtener una reconocida competitividad a nivel nacional por el servicio que presta gracias a los profesionales de vanguardia que posee.

Para una mejor comprensión del lector se detallan los puntos más importantes realizados en cada capítulo de la presente investigación.<sup>6</sup>

Conclusión: Se ha escogido esta tesis porque al igual que nosotros piensan que el mayor capital que tiene una empresa es el capital humano y si se mantiene una buena gestión de talento humano altamente capacitado y motivado gracias a los incentivos que ofrecen las empresas y esto ayudara a su vez generara ventaja competitiva lo cual proporcionar a la empresa mayores ingresos, alta rentabilidad y ser líderes en el mercado.

Tema: Viabilidad para la creación de un departamento de desarrollo de gestión de talento humano que sirva para a aumentar el grado de pertenencia de los empleados con la organización

Autores: Elizabeth Castillo Salvatierra - Ruth Galarza Pizarro

---

<sup>6</sup> (URIBE PAZMIÑO, 2012)

Fuente: Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro-2012

El mundo contemporáneo se presenta cada día más desafiante, la globalización y la competitividad empresarial abriéndose las brechas cada vez más insalvables, para las empresas que no han admitido cambiar sus esquemas tradicionales.

La óptima empresarial actual, se preocupa de fortalecer su estructura interior para proyectarse a la conquista del mundo exterior. En este contexto, las personas han dejado de ser consideradas como un recurso necesario pero sustituible dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante del que depende la buen o mala marcha de la organización.

Muchas son las empresas que basadas en esta filosofía, han salido adelante, porque ha conseguido valorar el conocimiento y perfeccionar el desempeño de sus colaboradores.

En el plano del mejoramiento continuo, ha visto la necesidad de estructurar el Proceso de Gestión de Talento Humano, con la mira puesta en desarrollar fortalezas, mejorando la competitividad de su Personal.

Por ello, en este proyecto de tesis, se presenta el diseño y propuesta de un departamento de Gestión de Talento Humano, enfocándose en brindar un mejor servicio a los clientes.

Lo que se busca es impulsar una gestión el mismo que deje niveles altos de satisfacción de clientes. Del análisis que se hace a los procesos actuales, surgen las medidas correctivas a desarrollar en la propuesta, mismas que beneficiarán a la empresa para que los empleados se sientan identificados con la misma y del adecuado servicio que deben brindar.

De la correcta utilización que se dé al proyecto, con responsabilidad de la Dirección de Talento Humano, depende el cumplimiento de sus metas.<sup>7</sup>

Conclusión: Esta tesis mantiene una similitud con nuestros objetivos que se dicen que las pruebas psicológicas en una organización son importantes a la hora de

---

<sup>7</sup> (CASTILLO SALVATIERRA, 2012)

reclutar un nuevo talento humano porque nos muestra el comportamiento adecuado que debe tener para cada cargo; otra similitud también es disminuir la afluencia de contratos eventuales y los gastos administrativos y esto aportara a que los recursos humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos, las personas que contraten son las que llevaran a cabo los logros o el fracaso de las empresas.

### **2.1.3 Fundamentación**

#### **a.- Científica.**

Es desarrollar la observación sistemática de los hechos de producción, investigando y analizando su operación en técnicas específicas como estudios de tiempo, movimientos, planeación, control, administración de personal e ingeniería humana toda ellas centradas en la eficiencia y la eficacia basándonos en teoría y conceptos administrativos los cuales se pueden construir y mejorar.

La administración científica es básicamente coordinar e integrar los recursos de una organización, muchas veces cooperativos otras veces conflictivas, tales como personas, materiales, tiempo, dinero y espacio. Con miras a objetivos definidos de manera eficaz y eficiente

Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.<sup>8</sup>

Es decir, su tamaño, ya que esto implica que la cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con

---

<sup>8</sup> (CHIABENATO, 2000)

exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna.

Las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la teoría Y (Douglas McGregor), las cuales sostienen que:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.
- Capacidad de las personas de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- En las condiciones de la vida industrial moderna solo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:

- Considerar al individuo maduro y responsable.
- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo<sup>9</sup>.

### **b.- Administrativa**

La administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

A.- Supervisión de personal: Es todo aquel que tiene personal a su cargo: al de trabajo que supervisa, el de la dirección de que es representante inmediato y de supervisores que es compañero. Consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

B.- Administración de personal: Es el proceso de Admón. Aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los

---

<sup>9</sup> (PALOMO VADILLO, 2010)

conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general. Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo

C.- Relaciones humanas: Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes.

D.- Relaciones laborales: Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Recursos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales.

E.- Otras denominaciones: Manejo de personal: Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.

¿Qué es la administración de personal?

Así pues, la administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

En virtud de que otros términos se emplean frecuentemente, y para diferenciarlos del concepto anotado en las líneas anteriores, se anotan a continuación:

Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana.

Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes: el invitado a una reunión de aniversario entra en relaciones con otros individuos.

En términos de industria, evidentemente decimos a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los

recursos humanos. Además, entre los proveedores y la fábrica y entre esta y sus clientes, también se establecen relaciones.

En las cuestiones laborales se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se encuentra frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

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. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo:

Planear, ejecutar y controlar.

Definición de recursos y talento humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos Materiales: aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos: bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento Humano: no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa

actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

### Características del personal

No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos.

Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal. El hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contara con el sí perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático.

### **c.- Psicología**

La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc. Uno de los pasos en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de inteligencia de Binet. Al igual que en otras disciplinas, las dos guerras mundiales dieron impulso a la psicología, al ser utilizada en la selección de las fuerzas armadas.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- Selección de personal

- Entrenamiento y capacitación
- Orientación profesional
- Test psicológico
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- Reducción de conflictos
- Sociología

Se podría definir la sociología como la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos; por sus innumerables puntos de contacto con la psicología, es común que en muchos aspectos se confundan.

Cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos del fenómeno social surgen sus ramas particulares; así, cuando se aplican a la organización, aparecen la sociología de la empresa, la psicología industrial, o la sociología de la administración.<sup>10</sup>

## 2.2 MARCO LEGAL

La investigación se justifica ante la ley del Código de Trabajo en los siguientes artículos como son:

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

**Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.-** El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido.

---

<sup>10</sup><http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/Modulo-7-La-Gestion-del-Talento-Humano-2011-2012.pdf>

Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

**Art. 36.- Representantes de los empleadores.-** Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común.

El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.

**Art. 45.- Son obligaciones del trabajador.** Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, en la forma, tiempo y lugar convenido.

Retribuir 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 estos objetos, ni lo ocasionado por lo fortuito, fuerza mayor, ni por mala calidad.

Observar una buena conducta durante el trabajo

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

- a) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados.
- b) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes
- c) Abandonar el trabajo sin causa legal.

**Art. 218. Las obligaciones del empleador.-** son las de enseñar el arte, el oficio o forma de trabajo a la que se hubiere comprometido” y con otras obligaciones en el ámbito de la capacitación que establecen las leyes laborales vigentes Remuneraciones. Para la fijación del salario básico el Ministerio de Trabajo y Empleo y el CONADES, tendrán en cuenta.

1.- Que el salario básico baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador y de su familia habida cuenta del nivel general de salarios en el país, del costo de la vida, de las prestaciones de seguridad social y nivel de vida relativo de otros grupos sociales

2.- Los factores económicos, incluidos los requerimientos del desarrollo económico, los niveles de productividad y la conveniencia de alcanzar y mantener un alto nivel de empleo.

3.- Las distintas ramas generales de la explotación industrial, agrícola, mercantil, manufacturera y otras, en relación con el desgaste de energía, que atenta la naturaleza del trabajo.

4.- Las sugerencias y motivaciones de los interesados tanto empleadores como trabajadores<sup>11</sup>.

**Según el acuerdo Ministerial Nº 08 0056 MRL 2012 CAPITULO II de la selección de personal en los artículos 3,4,5,6,7,8,9,10 nos dice:**

Art. 3.- De los parámetros de la Selección de Personal.- La selección de personal deberá cumplir con los siguientes parámetros:

a) Todos los puestos de las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la LOSEP deben contar con la descripción y perfiles de los puestos institucionales, los cuales deben ser producto de los estudios realizados de conformidad con el procedimiento establecido en la Norma del Subsistema de

Clasificación de Puestos del Servicio Público, considerándose que, para la elaboración de los perfiles indicados, no se requerirá experiencia en el sector público;

b) Las convocatorias a los procesos de concursos de méritos y oposición, tendrán carácter público, procurarán la participación de la mayor cantidad de personas mediante acciones de difusión que faciliten la información y mejoren las oportunidades de acceso laboral;

---

<sup>11</sup>[www.pge.gob.ec/es/documentos/doc.../225-codigo-del-trabajo.html](http://www.pge.gob.ec/es/documentos/doc.../225-codigo-del-trabajo.html)

c) Los procesos de selección para el ingreso, así como el ascenso y la carrera del servicio público, constituyen instrumentos de gestión destinados a lograr que el personal seleccionado para el puesto, cumpla con las características y requisitos determinados en el manual de puestos institucional y el manual de puestos genéricos. Además, miden las características más relevantes de las y los aspirantes al puesto como son: destrezas, capacidades y preparación, así como su actitud y motivación hacia el trabajo;

d) Los concursos de méritos y oposición permiten a las y los postulantes acceder a un puesto en el servicio público sin discriminación alguna, en igualdad de oportunidades, en función de sus méritos y competencias personales, aplicando además acciones afirmativas que permitan que esta igualdad de oportunidades se materialice para todas y todos los participantes, con independencia de su etnia, nacionalidad, edad, condición socio-económica, orientación sexual, género, religión, estado de salud, discapacidad, si fuere del caso; o, cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente;

e) Las personas extranjeras residentes legalmente en el Ecuador, por al menos cinco años, podrán ocupar puestos de carrera dentro del servicio público, siempre y cuando hayan sido declarados ganadoras o ganadores de los concursos de méritos y oposición establecidos conforme lo determina la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y esta norma; y,

f) Los procesos de reclutamiento y selección del personal que vaya a ingresar o ascender en el servicio público serán imparciales y objetivos, conforme lo establece la ley. Los responsables de estos procesos velarán por la transparencia, el cumplimiento y aplicación de estos parámetros; y en ningún caso, las autoridades nominadoras, sus delegados, dignidades institucionales o los miembros de los tribunales de méritos y oposición y del tribunal de apelaciones podrán interferir en los mismos, hacer uso de mecanismos discrecionales o ceder a presiones internas y/o externas de cualquier tipo o de grupos de interés.

Art. 4.- Del Reclutamiento y Selección de Personal.- Todo proceso de reclutamiento y selección de personal para un puesto protegido por la carrera del servicio público, deberá realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición.

A decisión de la autoridad nominadora, para escoger los ocupantes de los puestos de libre nombramiento y remoción, podrán realizarse procesos de reclutamiento y selección aplicando la presente norma.

Este proceso está conformado por las siguientes etapas:

- a) Preparación del proceso de reclutamiento;
- b) Convocatoria;
- c) Evaluación y selección, etapa en la que se desarrolla el concurso de méritos y oposición, y se compone de:
  - c.1) Mérito, integrado por:
    - c.1.1) Verificación de Postulaciones;
    - c.1.2) Evaluación;
  - c.2) Oposición;
- d) Expedición del nombramiento provisional de prueba; y
- e) Inducción.

Art. 5.- Del concurso.- El concurso de méritos y oposición para la selección de personal será ABIERTO y consistirá en el proceso por el cual se convoca a todas las personas mayores de dieciocho años, que se encuentren legalmente habilitadas para ejercer un puesto público conforme a la LOSEP y su Reglamento General, y que reúnan los requisitos establecidos para participar en los procesos de reclutamiento y selección a que haya lugar en las instituciones del Estado.

Art. 6.- De los responsables del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.- Los responsables del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal serán los siguientes:

- a) Unidad de Administración del Talento Humano - UATH;
- b) Tribunal de Méritos y Oposición; y,

c) Tribunal de Apelaciones.

Art. 7.- De la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH.- Es la encargada de administrar el proceso de reclutamiento y selección de personal, aplicando la presente norma.

Art. 8.- Del Tribunal de Méritos y Oposición.- El Tribunal de Méritos y Oposición es el encargado de la ejecución del concurso de méritos y oposición. Estará integrado por:

- a) La autoridad nominadora o su delegada o delegado, quien lo presidirá;
- b) Quien ejerza la Dirección o el responsable de la unidad a la que pertenece el puesto vacante o su delegada o delegado;
- c) Quien ejerza la Dirección o el responsable de la UATH institucional o su delegada o delegado; y,
- d) Una o un representante del Consejo Nacional de Discapacidades - CONADIS, cuando se cuente con al menos una o un aspirante que tenga el carné de discapacidad y que haya cumplido los requisitos establecidos para la convocatoria; salvo los casos en que el CONADIS se excuse de participar en este Tribunal, por razones operativas.

Las decisiones que en ejercicio de las atribuciones establecidas en esta norma, sean competencia de este Tribunal, se tomarán por mayoría simple de los asistentes; y, en caso de empate, la o el Presidente tendrá voto dirimente.

Art. 10.- Incompatibilidad.- Los miembros de los tribunales de Méritos y Oposición y de Apelaciones que tengan vínculos de parentesco con las y los aspirantes de un concurso de méritos y oposición, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, o sean cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocida, deberán excusarse por escrito de integrar los mismos. La autoridad nominadora dispondrá a la UATH la designación de los reemplazos en forma inmediata.

Asimismo, en el caso de que la o el servidor que participe en un concurso de méritos y oposición organizado por la institución a la cual pertenece, fuera designado como

miembro de un Tribunal de Méritos y Oposición o del Tribunal de Apelación, deberá abstenerse de integrarlos manifestando estas razones por escrito.

Las y los servidores del INSTITUTO NACIONAL DE LA MERITOCRACIA que tengan bajo su responsabilidad la revisión de procesos de reclutamiento y selección, en los cuales participen parientes comprendidos hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, su cónyuge o con quien mantenga unión de hecho, deberán manifestar a su superior inmediato este hecho, por escrito, excusándose de conocer y resolver sobre dicho proceso.

No se podrán declarar como ganadores de concursos de méritos y oposición a personas que incurran en la prohibición expresa de nepotismo determinada en el artículo 6 de la Ley Orgánica del Servicio Público.

**Según el acuerdo Ministerial Nº 08 0056 MRL 2012 CAPITULO III DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL Sección 1a. en los artículos 11, 12, nos dice:**

Art. 11.- De los pasos previos.- La UATH será la encargada de la preparación del proceso de reclutamiento, para lo cual deberá realizar los siguientes pasos previos:

a) Mantener actualizado el manual de puestos institucional, como instrumento fundamental para la elaboración de las bases de los concursos de méritos y oposición. En el caso de que los puestos sujetos a concurso pertenezcan a los procesos habilitantes de asesoría y apoyo, se deberá utilizar la descripción y perfiles establecidos en el manual genérico de puestos;

b) Identificar los puestos que se sujetarán a concurso y verificar que se encuentren:

b.1) Legalmente vacantes y no estén sujetos a litigio; y,

b.2) Debidamente financiados, a través de la partida presupuestaria correspondiente.

c) Establecer la planificación y el cronograma general del concurso de méritos y oposición, definiendo:

c.1) El número de los puestos públicos que se sujetarán al concurso de méritos y oposición;

c.2) La fecha de inicio y fin del proceso, que será puesta en consideración de la autoridad nominadora; y,

c.3) La provisión de lugares e infraestructura que presten las facilidades y condiciones para el normal desarrollo del concurso; y,

d) Solicitar al responsable de las unidades a las que pertenecen los puestos vacantes sujetos a concurso, que elabore y remita un banco de preguntas de conocimientos y competencias técnicas, necesarios para la ejecución de las funciones propias del o los puestos sujetos a concurso, que serán mantenidas con el carácter de reservado.

Art. 12.- De las Bases del Concurso.- Una vez realizados los pasos previos, la UATH elaborará las bases del concurso utilizando el formulario "Bases del Concurso de Méritos y Oposición" SEL-01, el cual tiene la siguiente estructura:

a) Detalles Generales del Concurso: Descripción de los elementos informativos generales de la institución y del puesto institucional materia del concurso;

b) Desglose de parámetros: En este recuadro se deben identificar los requisitos establecidos para instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias del puesto y evaluación del desempeño, de ser el caso:

b.1) Instrucción Formal: Identifica el grado de formación académica requerida para ocupar el puesto materia del concurso, de conformidad con la descripción y perfil establecido en el Manual de puestos institucional o el Manual de puestos genéricos;

b.2) Experiencia: Identifica la necesidad o no y el tipo de experiencia que requiere el puesto de trabajo, determinada en el Manual de puestos institucional o el Manual de puestos genéricos. En ninguno de los dos manuales mencionados, se establecerá como requisito experiencia en el sector público;

b.3) Capacitación: La UATH institucional señalará las horas necesarias de capacitación para cada puesto materia del concurso, considerando las descritas

para el puesto en el Manual de puestos institucional o en el Manual de puestos genéricos; y,

b.4) Competencias del Puesto: La descripción de las competencias técnicas y conductuales del puesto contenidas en el Manual de puestos institucional o en el Manual de puestos genéricos.

Conclusión: Se han seleccionado varios artículos de del código de trabajo porque son los principales y los que cada empleado debe conocer a la hora de ser contratado por una empresa.

Además seleccionamos artículos de Ley Orgánica del Servicio Público porque nos hace conocer como es el proceso de reclutamiento y selección del personal a través del concurso de Méritos y Oposición.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Gestión Talento Humano:** Es una área muy sensible a la mentalidad que predomina en la organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de procesos importantes<sup>12</sup>

**Teoría Y:** (integración de los objetivos) hace hincapié en el interés intrínseco que, por medio tiempo tienen las personas en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de las empresas.<sup>13</sup>

**Gestionar:** Hacer diligencias para el logro de un negocio o de un deseo cualquiera.<sup>14</sup>

**Proceso:** Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

**Evaluar:** La evaluación es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el

---

<sup>12</sup> (CHIABENATO, 2000)

<sup>13</sup> (PORRET, 2008)

<sup>14</sup><http://es.thefreedictionary.com/gestionar>

significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

**Desempeño:** Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales, la experiencia práctica, y las competencias.

**Productividad:** Vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema.<sup>15</sup>

**Clima Organizacional:** Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.<sup>16</sup>

**Cúspide:** Conjunto de órganos de dirección de una institución<sup>17</sup>

**Intrínseco:** Es un término utilizado frecuentemente en Filosofía para designar lo que corresponde a un objeto por razón de su naturaleza y no por su relación con otro.

Se llama denominación intrínseca la manera de ser que conviene a una sustancia como tal y no en sus relaciones. Se habla también de certeza y evidencia intrínseca, posibilidad intrínseca, gloria intrínseca de Dios, etc. Intrínseco se denomina a aquello que es esencial.<sup>18</sup>

**Incentivos:** Aquello que anima a hacer una cosa.

---

<sup>15</sup> (Garcia Marin, 2007)

<sup>16</sup> (BIANCA, 2006)

<sup>17</sup> <http://es.thefreedictionary.com/c%C3%BAspide>

<sup>18</sup> (Mario, 2001)

**Holístico:** Es una palabra derivada del vocablo griego holos, que significa todo. Holístico puede ser entendido como total o por entero.<sup>19</sup>

**Sistematización:** es una metodología que facilita la descripción, la reflexión, el análisis y la documentación, de manera continua y participativa, de procesos y resultados de un proyecto de desarrollo.<sup>20</sup>

## **2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

La rigurosidad de los procesos de reclutamiento y selección del talento humano ayudara a incrementar la eficiencia de las empresas de la ciudad de Milagro.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

La incidencia de un manual de funciones en la elaboración de perfiles ayudara a llenar vacantes en las empresas de la ciudad de Milagro

La aplicación de incentivos en las empresas de la ciudad de Milagro ayudara a incrementar la productividad del personal.

La aplicación de pruebas psicológicas contribuirá en los resultados de los procesos de reclutamiento y selección del personal de las empresas de la ciudad de Milagro.

La vinculación bajo la modalidad de contratos eventuales afectara la productividad de las empresas de la ciudad de Milagro.

### **2.4.3 Declaración de las variables**

#### **Variable Dependiente**

Incremento de eficiencia en las empresas de la ciudad de Milagro

Llenar vacantes en las empresas de la ciudad de Milagro

Incrementará la productividad del personal.

Selección del personal

---

<sup>19</sup> (PORRET, 2008)

<sup>20</sup> (SELENER, 1997)

Afectará la productividad

**Variable Independiente**

Los procesos de reclutamiento y selección del talento humano.

Manual de funciones

Aplicación de incentivos

Aplicación de pruebas psicológicas

Contratos eventuales.

#### 2.4.4 Operacionalización de las variables

<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Los procesos de reclutamiento y selección del talento humano.	Independiente	Experiencia	Test de preguntas	Encuesta
Incremento de eficiencia en las empresas de la ciudad de Milagro	Dependiente	Habilidades y destrezas	Test de preguntas	Encuesta
Manual de funciones	Independiente	Productividad laboral	Test de preguntas	Entrevista
Llenar vacantes en las empresas de la ciudad de Milagro	Dependiente	Selección del personal	Test de preguntas	Encuesta
Aplicación de incentivos	Independiente	Reconocimientos	Test de preguntas	Encuesta
Incrementara la productividad del personal.	Dependiente	Estímulos	Test de preguntas	Encuesta
Aplicación de pruebas psicológicas	Independiente	Pruebas psicológicas	Test de preguntas	Entrevista
Selección del personal	Dependiente	Capacitación y experiencia	Test de preguntas	Encuesta
Contratos eventuales.	Independiente	Gastos de Liquidación	Test de preguntas	Entrevista
Afectara la productividad	Dependiente	Estado de Resultado	Test de preguntas	Encuesta

Elaborado por: Gutiérrez Estefanía- Cárdenas Karen

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

**Investigación de campo.**-Se va a identificar todas las características referentes al mercado, como sus necesidades, costumbres, estado socioeconómico y cultural.

**Investigación descriptiva.**- se va a describir el estado de ánimo, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen.

**Investigación exploratoria.**- son estudios de tipo observacional, o no observacional pueden ser participativos, en este caso se usaran encuestas o entrevistas del personal. <sup>21</sup>

#### 3.2 LA POBLACIÓN Y MUESTRA

##### 3.2.1 Característica de la población

El universo estará dirigido al todas la empresas activas del Cantón Milagro, teniendo como base el número de empresas que la conforman y su base es de 219 según datos de la Superintendencia de Compañías, por lo cual tenemos un número exacto de empresas a encuestar. La muestra a seguir para el desarrollo de esta investigación será de modelo no probabilístico ya que se ejecutará una sola vez para efecto de la investigación.

---

<sup>21</sup> (LERMA H. D., 2004 2DA Edicion)

### 3.2.2 Delimitación de la población

Las Empresas activas del Cantón Milagro

### 3.2.3 Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

$$n = \frac{219(0,5)(0,5)}{\frac{(219-1)(0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{54,75}{\frac{0,55}{3,84} + 0,25}$$

$$n = \frac{54,75}{0,14 + 0,25}$$

$$n = \frac{54,75}{0,39}$$

$$n = 140,38$$

### 3.2.4 Proceso de selección

La selección de la muestra que se hará es de tipo no probabilístico y el procedimiento a utilizarse es de forma aleatoria porque se obtendrá al azar, es decir, que todo número tenga la misma probabilidad de ser elegido y que la elección de uno no dependa de la elección del otro.

## 3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

### 3.3.1 Método inductivo

Los métodos inductivos a utilizar son los complementarios que es:

La encuesta.

La entrevista

### **3.3.2 Método deductivo**

Se utilizara porque vamos analizar y detallar el grado de factibilidad que tiene la creación de tácticas empresariales para un buen manejo del talento humano.

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

**La encuesta.-** Estará basada en un cuestionario de diez preguntas el objeto de la aplicación de estas encuestas es comprobar la hipótesis de la propuesta.

**La entrevista.-** estar basada en un cuestionario de cinco preguntas el objeto de la aplicación de estas entrevistas es comprobar la hipótesis de la propuesta.

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

Los procedimientos estadísticos de la información que se va a utilizar es por medio de Excel donde se creará una base de datos, en la cual será procesada y analizada y así obtendremos el conteo y los resultados concernientes a la encuesta lo cual nos permitirá realizar de manera más fácil la representación gráfica por medio de pasteles, barras o líneas.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO**

#### **4.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En la actualidad las empresas de la ciudad de Milagro, establece un nivel de reclutamiento y selección de talento humano factor bajo el cual mide la productividad de las empresas de la ciudad de Milagro, además no se han establecido los perfiles correspondientes a cada puesto de trabajo.

Sin embargo para manejarnos con fundamento hemos efectuado un estudio para validar cada una de nuestras hipótesis establecidas anteriormente en nuestra investigación.

Lo expuesto nos ha llevado a realizar una investigación cuantitativa y cualitativa y sustentarla a través de gráficos estadísticos lo mismo que se muestran a continuación.

#### **4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN TENDENCIA Y PERSPECTIVA**

A continuación se muestran los gráficos estadísticos de las encuestas realizadas a las empresas de la ciudad de Milagro.

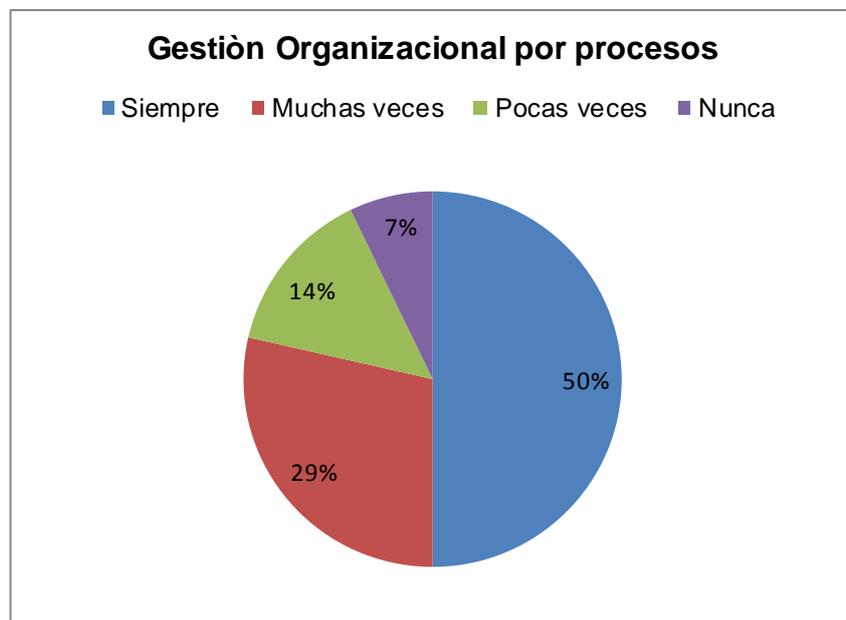
1. ¿En su empresa utiliza la gestión organizacional por procesos?

**Cuadro 1**

<b>Gestión Organizacional por procesos</b>		
<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Siempre	70	50,00
Muchas veces	40	28,57
Pocas veces	20	14,29
Nunca	10	7,14
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Figura 1**



Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Análisis**

El 50% de las empresas de la ciudad de Milagro lleva a cabo una gestión organizacional por procesos mientras que un 7% nunca lo ha realizado

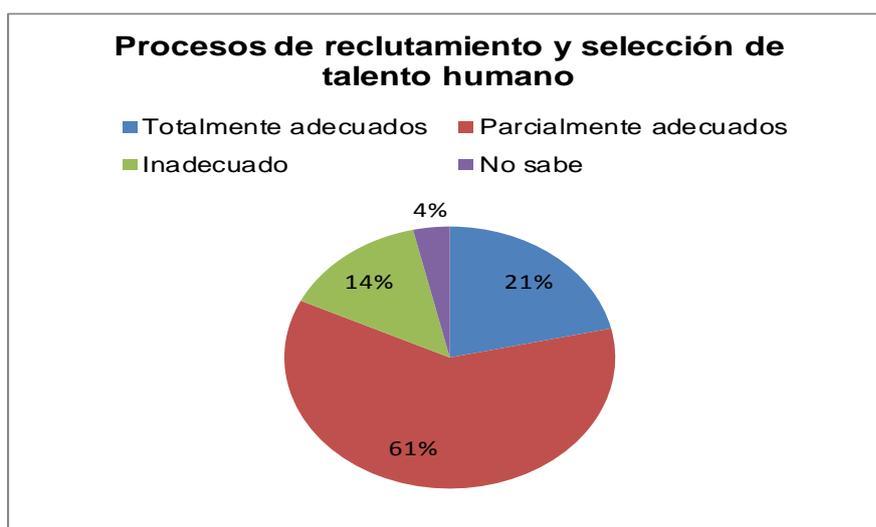
2. ¿Cree usted que los procesos de reclutamiento y selección del talento humano son adecuados?

**Cuadro 2**

<b>Procesos de reclutamiento y selección de talento humano</b>		
<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Totalmente adecuados	30	21,43
Parcialmente adecuados	85	60,71
Inadecuado	20	14,29
No sabe	5	3,57
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Figura 2**



Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Análisis**

El 61% de las empresas de la ciudad de Milagro establecieron que los procesos de reclutamiento y selección de talento humano son parcialmente adecuados mientras que un 4% no saben si son adecuados.

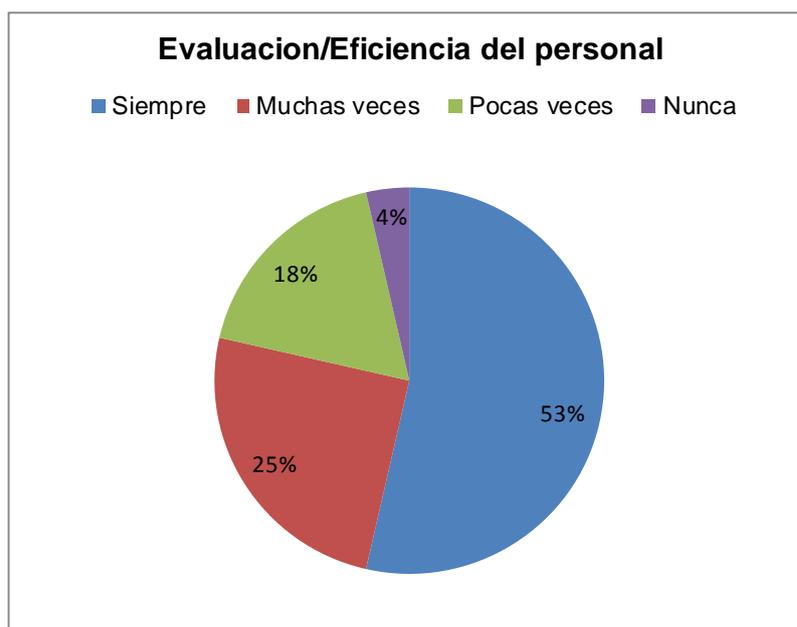
3. ¿En su empresa se evalúa constantemente la eficiencia de su personal?

**Cuadro 3**

<b>Evaluacion/Eficiencia del personal</b>		
<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Siempre	75	53,57
Muchas veces	35	25,00
Pocas veces	25	17,86
Nunca	5	3,57
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Figura 3**



Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Análisis**

El 54% de las empresas de la ciudad de Milagro establecieron que siempre evalúan la eficiencia de su personal mientras que un 4% nunca lo hacen.

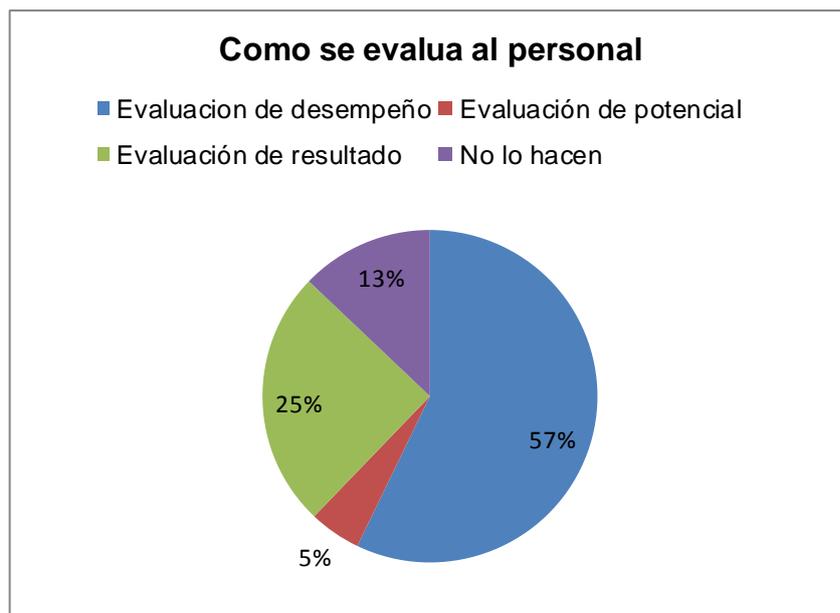
Cómo:

**Cuadro 3**

<b>Como se evalua al personal</b>		
<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Evaluacion de desempeño	80	57,14
Evaluación de potencial	7	5
Evaluación de resultado	35	25
No lo hacen	18	12,86
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Figura 3**



Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

### **Análisis**

El 57% de las empresas de la ciudad de Milagro establecieron que les realizan su personal evaluaciones de desempeño mientras que un 5% nunca lo hacen.

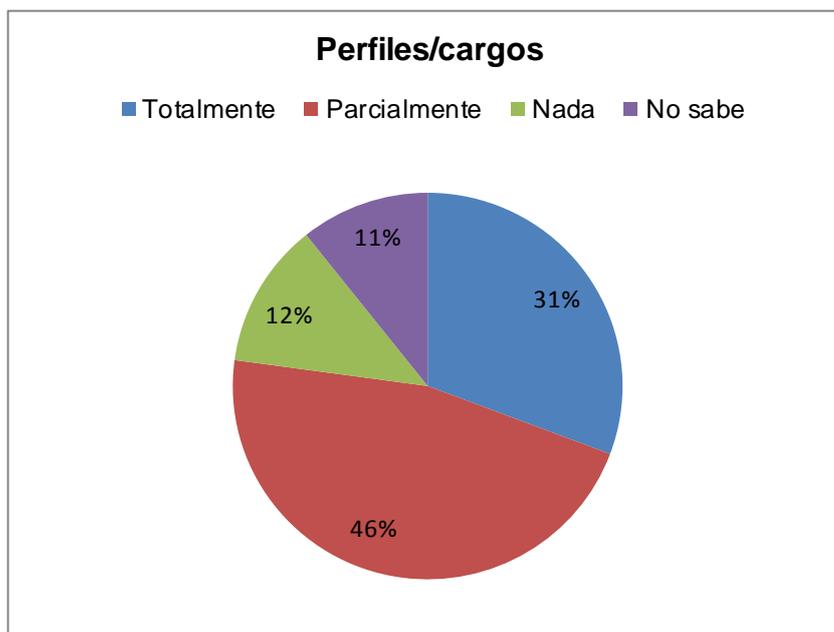
4. ¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos que sean necesarios en la empresa?

**Cuadro 4**

<b>Perfiles/cargos</b>		
<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Totalmente	43	30,71
Parcialmente	65	46,43
Nada	17	12,14
No sabe	15	10,71
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Figura 4**



Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

### **Análisis**

El 46% de las empresas de la ciudad de Milagro establecieron que los perfiles son parcialmente adecuados mientras que un 11% no saben.

5. ¿Qué tipo de incentivos se aplican en su empresa?

**Cuadro 5**

<b>Tipos de incentivos</b>		
<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Reconocimientos personales	46	32,86
Desarrollo de Carrera	8	5,71
Reconocimientos monetarios	36	25,71
Recreativos	12	8,57
Ninguno	38	27,14
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Figura 5**



Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Análisis**

El 33% de las empresas de la ciudad de Milagro establecieron que incentivan a su personal con reconocimientos personales y solo un 6% impulsan el desarrollo de carrera.

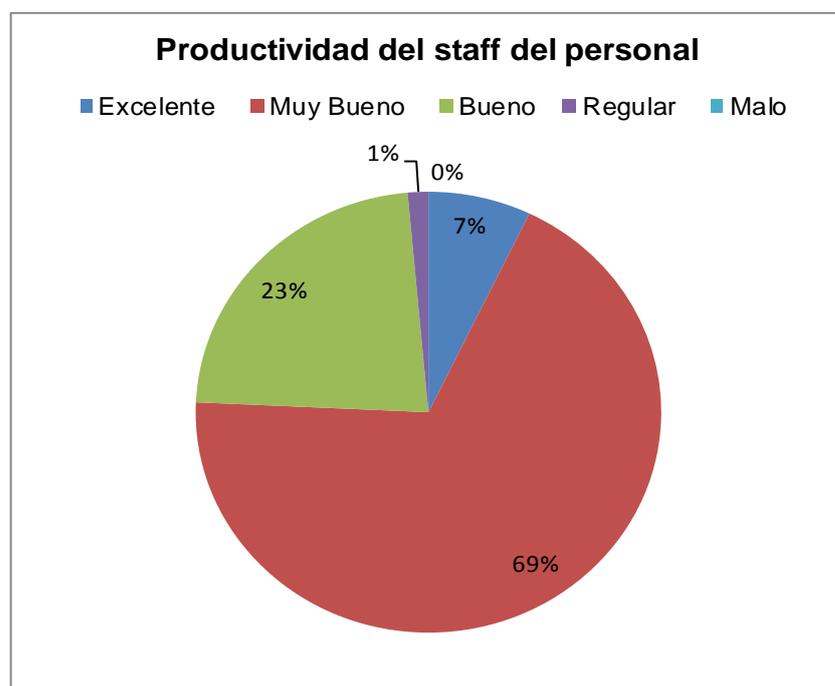
6. ¿Cómo usted califica la productividad del staff de personal en su empresa?

**Cuadro 6**

Productividad del staff del personal		
Alternativas	# de encuestados	%
Excelente	10	7,14
Muy Bueno	96	68,57
Bueno	32	22,86
Regular	2	1,43
Malo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Figura 6**



Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Análisis**

El 69% de las empresas de la ciudad de Milagro dio como resultado que su personal es muy bueno y solo el 1% es regular.

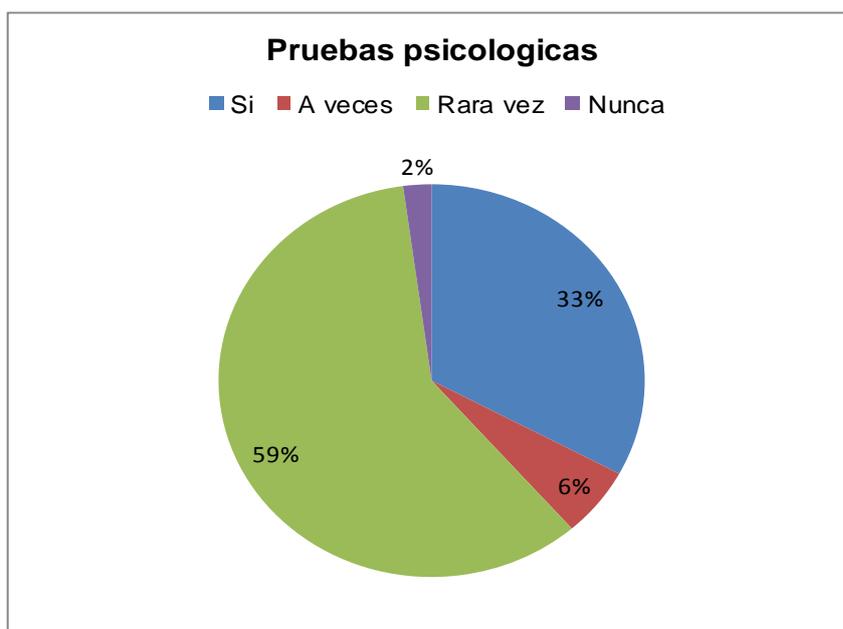
7. ¿En su empresa se toman en cuenta el resultado de las pruebas psicológicas para la selección del personal?

**Cuadro 7**

<b>Pruebas psicologicas</b>		
<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	46	32,86
A veces	8	5,71
Rara vez	83	59,29
Nunca	3	2,14
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Figura 7**



Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Análisis**

El 59% de las empresas de la ciudad de Milagro dio como resultado que rara vez utilizan pruebas psicológicas y un 2% nunca lo ha hecho.

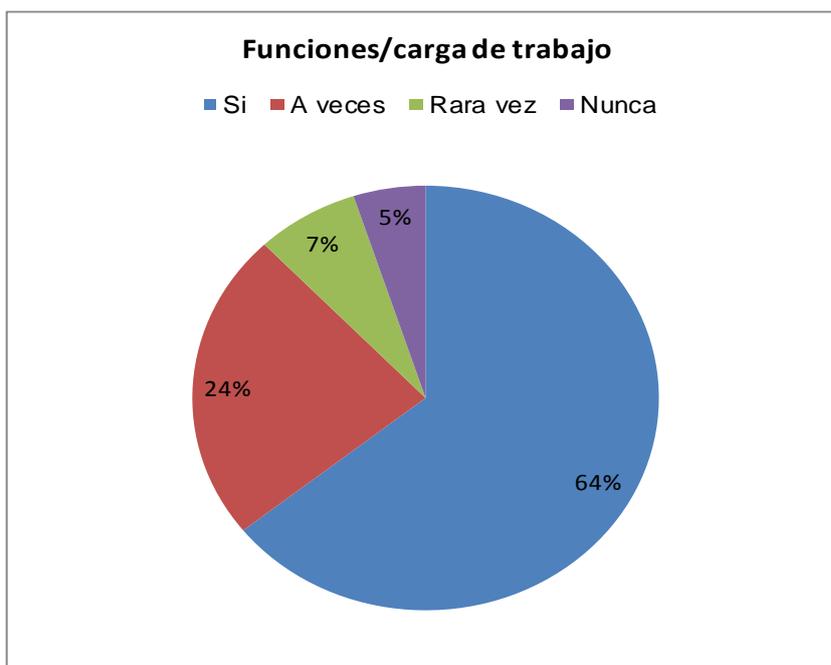
8. ¿Las funciones o carga de trabajo está relacionada con el perfil del personal que este desempeña en su puesto?

**Cuadro 8**

<b>Funciones/carga de trabajo</b>		
<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	90	64,29
A veces	33	23,57
Rara vez	10	7,14
Nunca	7	5,00
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Figura 8**



Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Análisis**

El 64% de las empresas de la ciudad de Milagro dijo que sus empleados realizan actividades de acuerdo a su cargo y un 5% nunca lo hace.

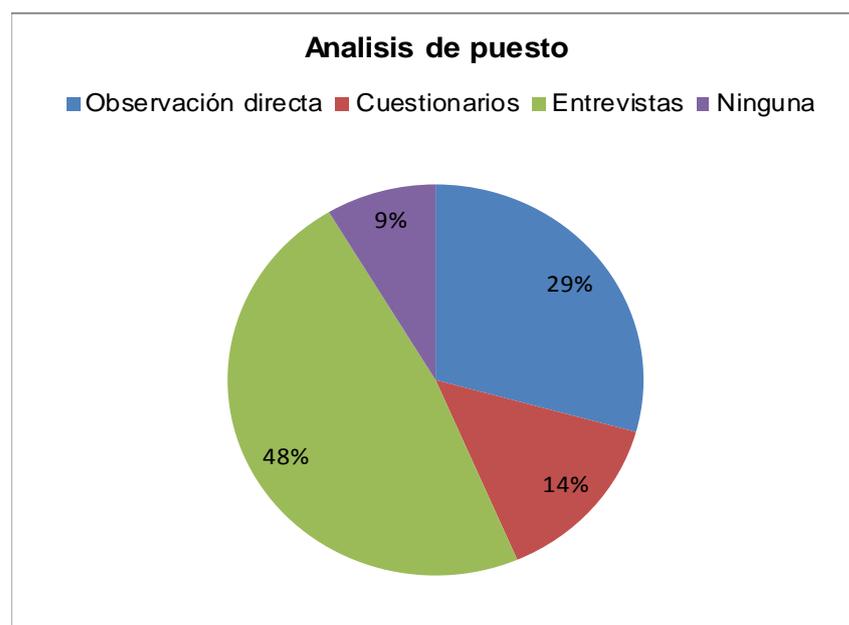
9. ¿Qué técnicas ha utilizado la empresa para el análisis de puestos?

**Cuadro 9**

<b>Análisis de puesto</b>		
<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Observación directa	41	29,29
Cuestionarios	20	14,29
Entrevistas	67	47,86
Ninguna	12	8,57
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Figura 9**



Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Análisis**

El 48% de las empresas de la ciudad de Milagro dijo que realiza entrevistas a la hora de contratar y un 9% no realiza ninguna actividad.

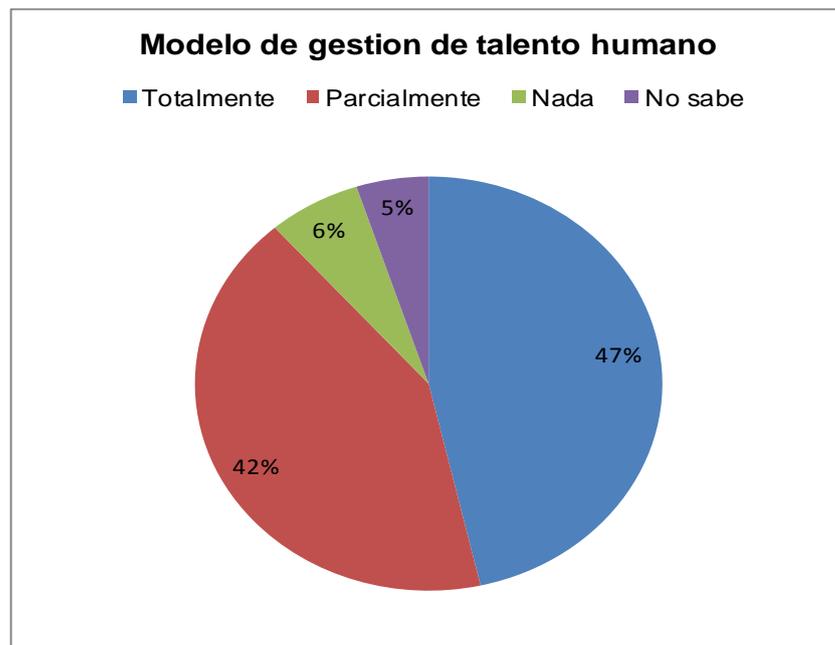
**10. ¿Cree usted que al implementar un modelo de gestión del talento humano en la empresa, mejore su desempeño laboral?**

**Cuadro 10**

<b>Modelo de gestion de talento humano</b>		
<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Totalmente	65	46,43
Parcialmente	59	42,14
Nada	9	6,43
No sabe	7	5,00
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Figura 10**



Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Análisis**

El 47% de las empresas de la ciudad de Milagro dijo que esta totalmente de acuerdo que mejoraría el desempeño laboral de sus empleados y un 5% no saben.

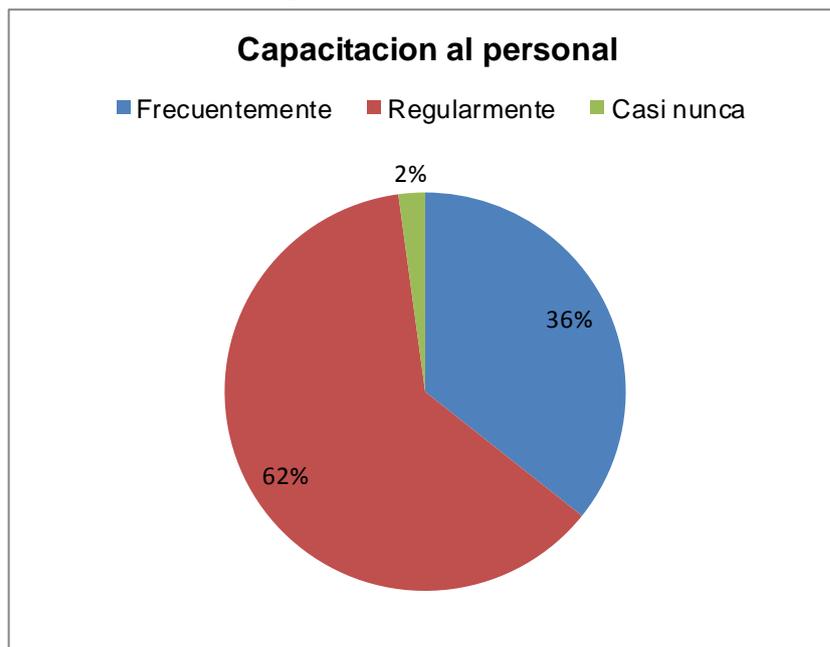
11.¿El personal recibe capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera?

**Cuadro 11**

<b>Capacitacion al personal</b>		
<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Frecuentemente	50	35,71
Regularmente	87	62,14
Casi nunca	3	2,14
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Figura 11**



Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Análisis**

El 62% de las empresas de la ciudad de Milagro realizan regularmente capacitaciones a sus empleados y un 2% casi nunca lo hacen.

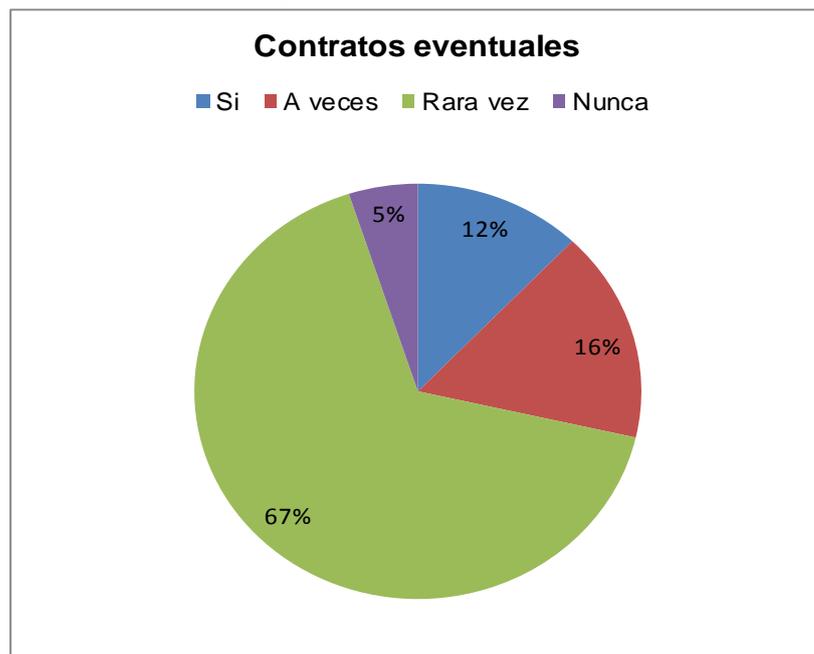
## 12. ¿En su empresa se aplica la modalidad de contratos eventuales?

**Cuadro 12**

<b>Contratos eventuales</b>		
<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	17	12,14
A veces	23	16,43
Rara vez	93	66,43
Nunca	7	5,00
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

**Figura 12**



Elaborado por: Estefanía Gutiérrez y Karen Cárdenas  
Fuente: Empresas de la Ciudad de Milagro

### **Análisis**

El 67% de las empresas de la ciudad de Milagro rara vez contrata a personal eventualmente y un 5% nunca lo ha hecho.

### 4.3 RESULTADO

Analizando cada uno de los ítems correspondientes en la encuesta hemos determinados lo que le hace falta a las empresas de la ciudad de Milagro:

- Definición de puestos y funciones
- Ofrecer continuamente capacitaciones a sus empleados
- Realizar pruebas psicológicas
- Impulsar a los empleados al desarrollo de su carrera

### 4.4 VERIFICACION DE HIPOPÒTESIS

**Cuadro 13**

Hipòtesis	Verificaciòn
La rigurosidad de los procesos de reclutamiento y selecciòn del talento humano ayudara a incrementar la eficiencia de las empresas de la ciudad de Milagro.	Los resultados de la encuesta a travès de la pregunta # 1 nos dice que el 70% de las empresas de la ciudad de Milagro lleva a cabo una gestiòn organizacional por procesos segùn las respuestas de los jefes de recursos humanos. Ademàs establecieron que los procesos de reclutamiento y selecciòn de talento humano son parcialmente adecuados (pregunta # 2)
La incidencia de un manual de funciones en la elaboraciòn de perfiles ayudara a llenar vacantes en las empresas de la ciudad de Milagro	La pregunta # 4 nos dice que el 46% de las empresas de la ciudad de Milagro establecieron que los perfiles que utilizan son parcialmente adecuados. Ademàs que el 64% de sus empleados realizan actividades de acuerdo a su cargo (pregunta # 8)
La aplicaciòn de incentivos en las empresas de la ciudad de Milagro ayudara a incrementar la	En la pregunta # 5 encontramos que el 6% de las empresas de la ciudad de Milagro establecieron que incentivan a su

<p>productividad del personal.</p>	<p>personal promoviendo el desarrollo de carrera el cual es muy preocupante ya que limita la realización profesional de sus empleados. También encontramos que el 62% de las empresas realizan regularmente capacitaciones a sus empleados</p>
<p>La aplicación de pruebas psicológicas contribuirá en los resultados de los procesos de selección y reclutamiento del personal de las empresas de la ciudad de Milagro.</p>	<p>La pregunta # 7 dio como resultado que rara vez se utilizan pruebas psicológicas lo cual debería cambiar ya que estas nos proporcionan información valiosa de manera rápida sobre las características psicológicas de los individuos y sobre todo ayuda a descartar a personas con desviaciones de personalidad o con latentes trastornos.</p>
<p>La vinculación bajo la modalidad de contratos eventuales afectara la productividad de las empresas de la ciudad de Milagro.</p>	<p>Según la pregunta #12 dice que el 67% de las empresas de la ciudad de Milagro rara vez contrata a personal eventualmente lo cual es malo por que ayuda a disminuir la productividad de las organizaciones y además no se logra que el trabajador participe en el proceso formativo de la organización.</p>

Elaborado por: Gutiérrez Estefanía- Cárdenas Karen

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Proyecto Factibilidad para el Diseño de un sistema de gestión organizacional por procesos para mejorar el reclutamiento y la selección del personal en las empresas de la ciudad de Milagro

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

Basándonos en nuestra investigación nos llevo a la necesidad de proponer un sistema de gestión organizacional por procesos para mejorar el reclutamiento y la selección de personal en la ciudad de Milagro el mismo que contribuya a mejorar el desempeño del departamento de talento humano ya que el personal es la clave del éxito de las empresas.

Con la aplicación del sistema estamos seguros que las empresas cambiaran su desarrollo organizacional ya que el mismo tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos: mejorar la efectividad organizacional y potenciar las relaciones del factor humano.

1) Mejorar la efectividad organizacional.

Este aspecto está relacionado con la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo de la organización y la introducción de la dirección por objetivos con criterio de integración en la cual

prevalece la consecución de los objetivos empresariales comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización.

2) Potenciar las relaciones humanas.

Esto implica el desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones, también la tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad y por último el aumento de la efectividad del trabajo en los equipos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el grupo.

### **5.3 FUNDAMENTACIÓN**

La administración de recursos humanos es una área bastante sensible en la mentalidad que predomina en las organizaciones por eso es contingencial y situacional. Obedece a la cultura existente en cada organización así como la estructura organizacional adoptada más aun depende también de las características del contexto ambiental, del negocio de la organización, de las características internas de sus funciones y de sus procesos.

En un periodo lleno de incertidumbre restricciones problemas amenazas y dificultades de toda especie caracterizada además por la inflación, recesión y el desempleo, la administración de los recursos de las organizaciones se torna cada vez mas compleja y desafiante en especial la administración de recursos humanos debido a que muchos de los administradores ven en los recortes implacables de la nomina o los beneficios concedidos a los empleados de la manera más fácil en apariencia de reducir costos con efectos inmediatos e y visibles desde el punto de vista estrictamente financiero.

Consiguientemente, la administración de recursos humanos es la más dedicada en época de dificultades, y se convierte en una especie de caja de ahorros que salva los resultados de las empresas a corto plazo, pero a costa de la salud organizacional y arriesgando los resultados a mediano y largo plazos. La estrategia equivocada se debe casi siempre al ingenuidad y la ignorancia, en la mayor parte de las empresas de las características, proporciones y naturaleza del área de recursos humanos, y

sobre todo a la falta de consideración hacia las personas, ya sea vistas como recursos o humanos.

No obstante, la Administración de recursos humanos experimenta grandes cambios e innovaciones sobre todo ahora que llegamos a las puertas del tercer milenio con la creciente globalización de los negocios y la exposición gradual a la fuerte competencia mundial y cuando a las palabras de moda son productividad calidad y competitividad. En este nuevo contexto las personas ya son el problema de las organizaciones, sino la solución de sus problemas. Las personas no serán mas un desafío ahora deberán convertirse en la ventaja competitiva de las organizaciones que saben como tratarlas; las personas dejan de ser el recurso organizacional más importante para transformarse en el socio principal del negocio.

### **Reclutamiento de personas**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia 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 suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

- Personas que la organización requiere
- Lo que el mercado de RH puede ofrecer
- Técnicas de reclutamiento por aplicar

### **Investigación interna**

Verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber que requiere de inmediato y cuales son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significaran nuevos aportes de recursos humanos este censo interno debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuales son sus

necesidades del personal y cuales son el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer.

### **Ventajas de reclutamiento interno**

Algunas ventajas que pueden existir en el reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento.
- Es más rápido evita las demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que publicara el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido tenga que trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental- en la mayor parte de las veces.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencias entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

### **Investigación externa**

Es una exhaustiva investigación del mercado de recursos humanos que va orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación orientada de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento.

La segmentación de mercado se refiere a la descomposición de este en segmento o clases de candidatos con características definidas para analizarlos de y estudiarlo de

manera específica. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización.

### **Ventajas del reclutamiento externo**

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importancia de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y casi siempre una revisión de manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo la organización como sistema se utiliza con respecto al ambiente externo y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando las políticas es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor a la existente en la empresa.

Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer inversiones de ahí en adelante sino que usufructúa de inmediato el retorno de inversión ya efectuada por los demás hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo y obtener resultado de desempeño a corto plazo.

La selección de personal forma parte de la gestión de los recursos humanos, que es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, expresado en la eficiencia, la efectividad y el nivel de satisfacción laboral.

La selección de personal ha sido estudiada por la esfera de la psicología y la dirección del talento humano, que se han ocupado del estudio de la actividad laboral bajo distintas denominaciones en el transcurso de los años; su función social reside en posibilitar el desarrollo humano y económico con las necesidades de la sociedad.

El proceso de selección del personal idóneo para desarrollar una actividad es una problemática que surge de los mismos procesos de división del trabajo. Se

normaliza al surgir la psicología y la dirección como ciencias pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral.

La gestión de recursos humanos es un sistema, debe congregar las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales en interrelación: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las diferentes interacciones que el mismo establece.

En el proceso de selección de personal se reconoce el título de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura productiva o de servicios y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la ejecución del análisis y descripción de los deberes y funciones, determinando así los encargos y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los empleados.

Muchas empresas desarrollan el proceso de selección y reclutamiento de personal no solo como una operación inmediata, sino que se desarrolla también el proceso de orientación y clasificación del personal, donde la organización en cuestión lleva a cabo la evaluación y clasificación de la fuerza de trabajo para adoptar decisiones cuando las situaciones lo requieran. También efectúan los denominados inventarios de personal, para evaluar el potencial actual y de desarrollo de los miembros de la organización, lo que es parte de los procesos de selección y reclutamiento de personal.

La gestión de los recursos humanos no puede tratarse como un conjunto de labores aisladas, sino que aplica un sistema de interrelaciones, donde se pueden diferenciar, partiendo de un enfoque socio-técnico, y los aspectos socio-psicológicos.

Se incluye en este subsistema el proceso de selección y reclutamiento de personal en su sentido extenso, incluyendo dentro del mismo las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía inicial de proporcionar a la organización los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen estáticos, sino

que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir elementos de evaluación y control para regular el progreso y el funcionamiento del sistema.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General de la propuesta**

Diseñar un sistema de gestión organizacional por procesos con la ayuda de la gestión administrativa del departamento de recursos humanos, para así mejorar el reclutamiento y selección de personal en las empresas de la ciudad de Milagro.

### **5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta**

- Implementar un manual de funciones elaborando los perfiles con cada una de la necesidad de las empresas y que a su vez ayude a elegir y clasificar los candidatos más adecuados al puesto de trabajo dentro de la empresa de la ciudad de Milagro.
- Incorporar un plan de incentivos identificando el desempeño laboral sobresaliente del empleado, para impulsarlo a que realice sus funciones logrando una mejor estabilidad laboral.
- Aplicar pruebas psicológicas con la ayuda de psicólogos para identificar qué tipos de personalidad posee cada uno de los candidatos y así seleccionar el más idóneo.
- Emplear una asertiva gestión de reclutamiento y selección que minimice la modalidad de contratos eventuales que se vinculan entre el personal y las empresas de la ciudad de Milagro.

## **5.5 UBICACIÓN**

País: Ecuador

Zona: Región 5

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro (empresas de la ciudad de Milagro)



CONCLUSION: Se ha seleccionado la ciudad de Milagro porque hemos visto la necesidad de un Diseño de Proceso de reclutamiento y selección de personal en varias empresas que se han visitado, y esta necesidad a podido ser verificada a través de la realización de las encuestas y entrevistas, además de que este mapa representa las principales direcciones que aquellas empresas visitadas y también una vista satelital de toda la ciudad de Milagro.

## **5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

Nuestra propuesta la consideramos factible basado en los siguientes aspectos:

Es viable en el área Administrativa ya que esta dirigido todo el talento humano.

Es factible en lo Laboral porque las estrategias propuestas van acorde al desenvolvimiento de las tareas que se desarrollan dentro de la organización.

También decimos que es factible en lo Organizacional porque facilitan las relaciones entre personal, sean empleados o gerentes, de tal manera que provoquen un mejor aprovechamiento de los recursos especializados y una mayor eficiencia y coordinación entre los que diseñan, procesan, producen y comercializan los productos o servicios.

Así como también es una propuesta viable en el área Legal ya que se ajusta a las normas establecidas en el Código de trabajo y a la Ley orgánica del servidor público **(LOSEP)**

Además que es viable en lo presupuestario porque la inversión que se hará para la realización de este proyecto no es tan alta.

## **5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA**

Para nuestra propuesta se ha implementado un diseño del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal el cual es un modelo general que podrá ser utilizado por cualquier tipo de empresas, además se ha realizado el manual de funciones que abarca los diferentes perfiles con sus respectivos requerimientos que son fundamentales para poder seleccionar el candidato idóneo, también se ha elaborado un plan de incentivos que cuenta con estímulos monetarios y no monetarios a continuación se explica paso a paso el diseño:

## **DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL.**

El reclutamiento, selección y contratación de personal dentro de las empresas de la Ciudad de Milagro, conlleva consigo un procedimiento y el cual se describe a continuación:

### **1.-SURGE LA VACANTE.**

El proceso de reclutamiento comienza con el surgimiento de la vacante, siendo ésta a causa de una renuncia, por jubilación, por aumento del volumen del trabajo, por cargos nuevos. etc.

### **2.-SOLICITUD PARA CUBRIR LA VACANTE**

Cuando la vacante se produce en alguna Dirección y/o Departamento de las empresas de la Ciudad de milagro, es de responsabilidad del jefe de cada uno de los Departamentos dar aviso a la Dirección Recursos Humanos para activar el proceso de reclutamiento.

Dicho aviso deberá realizarse a través de una solicitud, que se realiza a través del llenado del formulario de requisición de empleados, que emita la dirección de recursos humanos y que será proporcionado por la misma.

### **3.-RECEPCIÓN DE SOLICITUD POR PARTE DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Una vez formulada la solicitud y enviada se a la dirección de recursos humanos se analiza y se da aviso adicionar dicha solicitud para que una vez analizada determine si es procedente o no contratar dicho personal.

Si es aprobada la solicitud el ejecutivo municipal reintegrara la solicitada la dirección de recursos humanos para que siga el proceso de reclutamiento.

### **4.-CONSULTA PERFIL DEL PUESTO**

Una vez concretados los pasos anteriores el director de recursos humanos, consulta el perfil del puesto, el cual se encuentra contenido en el manual de la organización, para ver cuáles son los requisitos que deben de cumplir los candidatos.

## **5.- SE PROCEDE CON EL RECLUTAMIENTO Y SE PUBLICA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

El reclutamiento externo, corresponderá cuando la vacante no puede ser llenada por un candidato interno.

El medio de comunicación que se empleará tendrá estrecha relación con el costo y la urgencia (tiempo), no obstante siempre se procederá a pegar en el tablero de anuncios de cada una de las empresas, esta es una convocatoria, que contendrá los elementos del perfil del puesto, así como las demás características que el departamento de recursos determine.

## **6.-SOLICITUD DE DOCUMENTOS A CANDIDATOS**

Así mismo la convocatoria antes mencionada hará mención de la documentación que tendrán que presentar los candidatos, dicha

Documentación deberá ser solicitada conforme al perfil pero básicamente deberá presentar siempre:

- Curriculum Vitae
- Copia de la cédula de identidad
- Copia de la papeleta de votación
- 2 fotos tamaño carnet
- Carta de referencia de los últimos empleos
- Carta de referencias personales
- Certificado militar en caso de ser varón
- Certificado medicado otorgado por el ministerio de salud pública del Ecuador.

## **7.-RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS Y VERIFICACIÓN QUE LOS EXPEDIENTES TENGAN TODA LA DOCUMENTACIÓN PERTINENTE**

La Dirección de Recursos Humanos es la encargada de la recepción de todos los documentos de los candidatos, y los cuáles deberán ser enviados dentro de la fecha y hora previamente establecidos en la convocatoria emitida.

Únicamente seguirán con el trámite y proceso de selección los candidatos que presente la documentación solicitada en la convocatoria de forma completa.

## **8.-PRIMERA SELECCIÓN DE ASPIRANTES**

Una vez realizada la recepción de los documentos por la Dirección de Recursos Humanos se realizara una primera clasificación de candidatos y la cual tiene como objetivo seleccionar los candidatos, que según la documentación presentada cumplan con el perfil del puesto.

## **9.-SE CONVOCA A LOS ASPIRANTE QUE CUMPLAN CON EL PERFIL.**

Una vez seleccionados los candidatos, que según la documentación presentada cumpla con el perfil del puesto; y a los cuales se les citara para darles a conocer información relacionada con el puesto a competir, así como comunicarles la fecha en la que deberán presentar las pruebas, que dependiendo del perfil del puesto correspondan.

## **10.-SELECCIÓN Y ELABORACION DE PRUEBAS**

Se elegirán las pruebas necesarias dependiendo del perfil del puesto y se elaboraran las misma, de igual manera se establecerán los tiempos de elaboración de las mismas; dicha elaboración se realizara de forma tripartita puesto que en dicha elaboración se realizara intervendrán el Director de Recursos Humanos y El Director y/o Jefe de Departamento o Área donde haya surgido la vacante.

## **11.-APLICA Y CALIFICA PRUEBAS**

Una vez cumplidos los pasos 9 y 10, el Director de Recursos Humanos procederá a aplicar las pruebas a los candidatos que hayan sido seleccionados en el paso 8, las cuales se calificaran en un plazo de entre 2 a 5 días o el tiempo que se crea pertinente, dependiendo el número de pruebas y candidatos; dichas pruebas serán calificadas por la dirección de Recursos Humanos

## **12.-DETERMINACIÓN DE CALIFICACIÓN APROBATORIA**

Una vez entregados los resultados el Director de Recursos Humanos determinara los márgenes de aprobación de las pruebas aplicadas a los candidatos.

### **13.-PUBLICACIÓN DE RESULTADOS**

Una vez determinada la calificación mínima aprobatoria, se procederá a la publicación de los resultados de las pruebas realizadas, publicación en la cual deberá aparecer la calificación mínima, aprobatoria, dicha publicación deberá ser presentada en el tablero de anuncios de cada una de las empresas, enviar un correo o llamar vía teléfono a los aspirantes que aprobaron.

### **14.-CITACIÓN DE ASPIRANTES CON CALIFICACIÓN APROBATORIA.**

Se citara a los aspirantes con calificación aprobatoria, para determinárseles la fecha en la que deberán presentarse para ser entrevistados, por el Director de Recursos Humanos y El Director y/o Jefe de Departamento o Área de donde haya surgido la vacante.

### **15.-REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA**

El aspirante deberá presentarse el día y hora señalados para la realización de la entrevista con las autoridades mencionadas en el paso 14, quienes cuestionaran al aspirante respecto del potencial que tenga el aspirante para cumplir los requisitos establecidos para el puesto vacante, así como también identificar quién de entre los candidatos se adaptará mejor al cargo y quién ofrece la capacidad de desempeño que la empresa requiere.

Dicha entrevista será calificada y se sumara al resultado de la prueba o las pruebas aplicadas al aspirante; de dicha suma se obtendrán a los candidatos que cumplen perfectamente con el perfil del puesto.

### **16.-SE NOTIFICA A LOS CANDIDATOS SELECCIONADOS Y CITACIÓN PARA FIRMA DE CONTRATO**

Una vez aprobados por, la Dirección de Recursos Humanos se notificara a los candidatos seleccionados y les citara para la firma del contrato correspondiente.

### **17.-ELABORACION DE CONTRATO**

Una vez notificados los candidatos seleccionados, la dirección de recursos humanos, elaborara el contrato correspondiente en base, al perfil del puesto, las necesidades del servicio y la capacidad económica de la empresa

## **18.-FIRMA DEL CONTRATO Y DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO**

Llegado el día en el cual se le cito al aspirante para la firma del contrato, este se presentara en la dirección de recursos humanos, para que el director de recursos humanos le dé a conocer al aspirante el contenido del contrato de trabajo, las indicaciones correspondientes al puesto que desempeñara, le informe el nombre de su jefe inmediato y la fecha en la que comenzara a laborar.

## **19.- OFICIO AL DEPARTAMENTO DE DONDE SURGIÓ LA VACANTE**

Una vez firmado el contrato el director de recursos humanos, avisara mediante oficio al encargado del área donde haya surgido la vacante para que este tenga conocimiento y para que prepare la inducción e información que deba prepararse al nuevo empleado.

## **ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

El proceso de selección no es un hecho aislado entre un grupo de expertos y los candidatos a ocupar determinados oficios u trabajos, sino que está conectado con toda una serie de actividades y tareas con las que se encuentra estrechamente relacionado, y cuya omisión imposibilita la realización de un proceso con la calidad necesaria.

Sobre la base de los elementos metodológicos que se enuncian en el presente trabajo, el estudio de los diferentes modelos existentes y las experiencias en la creación e implantación de diferentes sistemas de selección, se elaboró el modelo siguiente, el cual parte de una concepción sistémica al valorar la selección como un proceso interdependiente del resto de los subsistemas que integran la gestión de recursos humanos; así como hace referencia al total de elementos agrupados en subsistemas, cuya composición en cada selección en concreto depende de los factores que condicionan la eficiencia y la calidad de los sistemas de selección.

El proceso de selección de personal está formado por un conjunto de etapas relacionadas en función del cumplimiento de los objetivos del mismo.

Las principales etapas del proceso de selección se han ordenado de la forma siguiente:

1. **Etapla preparatoria:** valorar las necesidades de personal; análisis y descripción de los cargos; elaboración de las descripciones del cargo; y determinación de los perfiles de los cargos u ocupaciones.
2. **Etapla de reclutamiento:** claridad del prototipo de fuerza de trabajo necesaria, cantidad y requisitos; determinación de las fuentes de reclutamiento; preparación de la convocatoria; anuncio de la convocatoria.
3. **Etapla de selección:** aceptación de la solicitud de empleo; entrevista inicial; exámenes: examen médico, examen de conocimientos, exámenes psicológicos, muestras de trabajo, verificación de antecedentes, entrevista determinativa y decisión de selección.
4. **Etapla post decisión de la selección:** aviso de la decisión de selección; preparación pre-empleo; acogida en la organización; período de prueba; decisión de empleo definitiva; seguimiento.

Como se puede estimar, en el modelo se han agrupado en sistema y subsistemas las principales etapas, fases, tareas, métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en un sistema de selección.

El orden de los diferentes elementos que conforman el sistema de selección en particular está en correspondencia con los objetivos y características del mismo.

## **MANUAL DE FUNCIONES**

### **Papel y funciones de la selección de personal**

La selección de personal es un componente valioso dentro de la gestión de recursos humanos, y no representa un fin en sí misma.

Al describir a la selección de personal, no puede desafiarse esta con un enfoque científico-técnico limitado, sino que es indispensable tener en cuenta los elementos

de carácter axiológico (estudio la naturaleza de los valores y juicios valorativo), así como prestar especial atención al elemento humanístico del proceso, al considerar al hombre como el principal actor y beneficiario de toda actividad social. Es por ello que, dentro del modelo de gestión de recursos humanos elaborado, se denomina al subsistema al que pertenece este proceso, subsistema de selección y desarrollo.

La selección debe ejecutarse en función del progreso del empleado, ya que el cumplimiento de su objetivo implica conjugar las cualidades personales, sus intereses y potencialidades en función de su formación, desarrollo y satisfacción, lo que no puede estar separado de la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de la actividad laboral, toda vez que el elemento económico incide significativa mente en el desarrollo humano.

Ya al realizar la clasificación de los diferentes prototipos de selección sobre la base del tratamiento a los candidatos, se planteó que seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo.

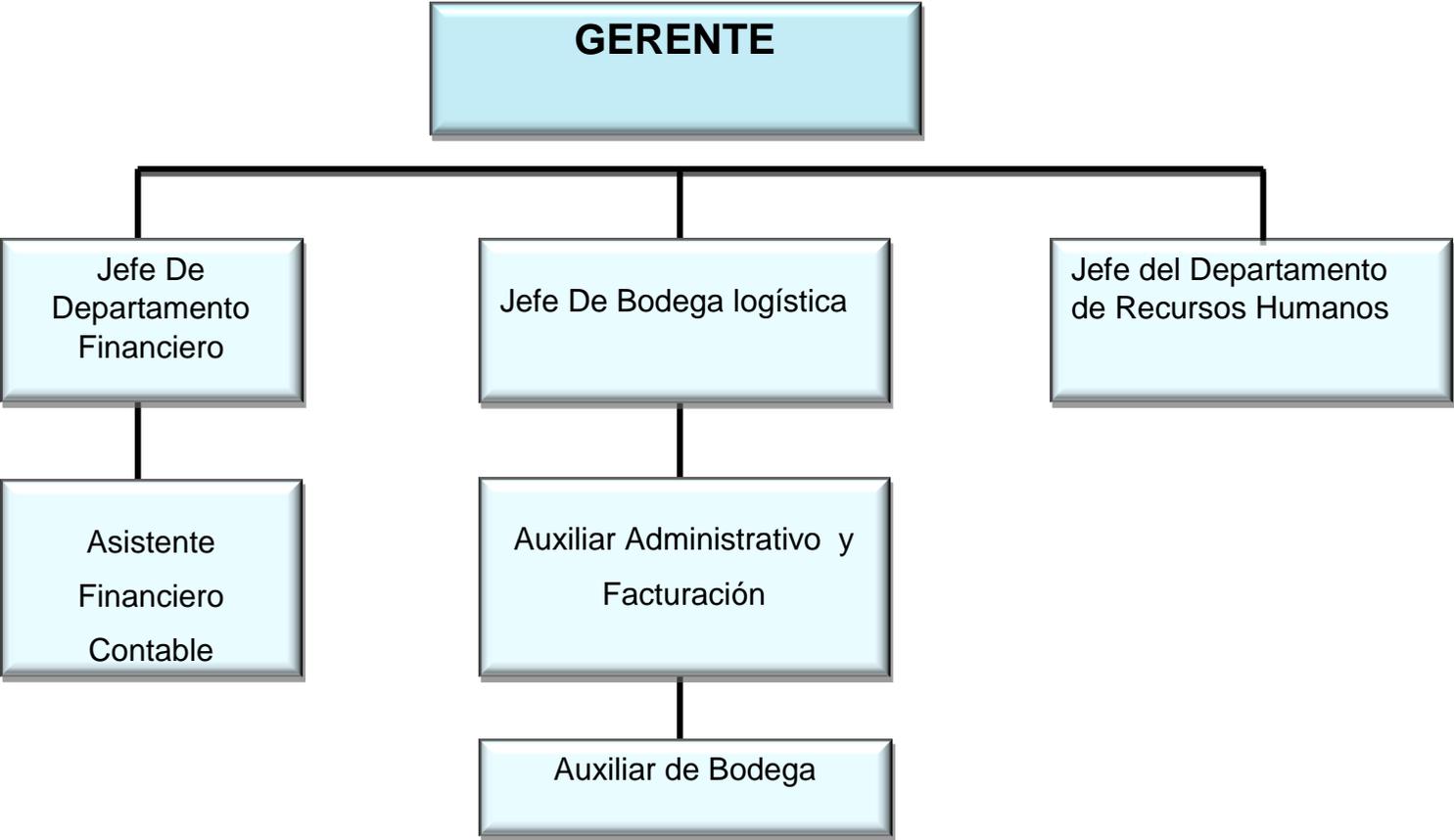
La contrariedad ética no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí reside el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección.

Es por ello que se considera como admitida y justa la elaboración de procesos de selección de personal que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

- Valorar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.
- Facilitar a las empresas la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.
- Perfeccionar la relación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Cuadro13



Elaborado por: Gutiérrez Estefanía- Cárdenas Karen

## **I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:** GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL

**2. ÁREA:** Directiva

**3. CARGO AL CUAL REPORTA:** Junta Directiva

**4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN:** Todos los cargos

**5. NÚMERO DE CARGO CON LA MISMA DENOMINACIÓN DENTRO DEL ÁREA:** 0



## **I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **1. OBJETIVO**

Ejecución de labores de dirección general, formulación de políticas institucionales y adaptación de planes, programas, proyectos, control en la administración y gestión de la empresa, primera autoridad ejecutiva. Depende del socio Gestor. Debe dirigir y controlar las actividades administrativas y operativas, suscribir los actos administrativos y contratos; evaluar y controlar el funcionamiento general de la comercializadora y orientar el desarrollo de las demás funciones conforme a las disposiciones legales, estatutarias reglamentarias.

### **2. FUNCIONES DEL CARGO**

1. Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la Empresa, de acuerdo con los planes y programas establecidos, teniendo en cuenta los perfiles que hay dentro de la organización, las características del entorno y las condiciones internas de la empresa.

2. Velar por la utilización eficiente de los recursos, técnicos, financieros y talento humano de la entidad y por el cumplimiento de metas y programas aprobados por la Junta Directiva.

3. Liderar y velar por el cabal cumplimiento del proceso administrativo en cada uno de los niveles de administración y operación de la comercializadora.
4. Ejercer supervisión y control sobre las unidades administrativas, operativas y de ventas sobre los programas y proyectos de la comercializadora.
5. Dirigir el funcionamiento general de la comercializadora y presentar al respecto los informes requeridos de la junta de socios.
6. Dirigir la Empresa, manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión y objetivos. Cumplir y hacer cumplir las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes y ejecutar las decisiones tomadas por la junta de socios.
8. Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen la Empresa.
9. Presentar a la junta de socios el proyecto de presupuesto de rentas y gastos de la comercializadora ejecutarlo una vez sea expedido por dicho ente.
10. Suscribir los contratos y convenios y expedir los actos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la comercializadora, acogiéndose a las disposiciones legales vigentes.
11. Velar por la preservación y acrecentamiento del patrimonio material, y económico de la comercializadora.
12. Promover la adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios.
13. Promover la adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios.
14. Establecer, desarrollar y liderar permanentemente el sistema de control interno ajustándolo a las características de la institución y de su entorno.
15. Nombrar, designar y remover el personal de la comercializadora con arreglo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, excepto el contador y el revisor Fiscal.

16. Designar delegados o representantes de la comercializadora ante las instituciones con las cuales ella tenga relaciones.

17. Liderar la puesta en marcha de un sistema de información que soporte la gestión de la Empresa en sus procesos técnicos y administrativos.

18. Aplicar las sanciones disciplinarias que le corresponden por ley o por reglamento.

19. Expedir los manuales de funciones, requisitos y procedimientos administrativos.

20. Revisión de trámites oficiales, y control de costos.

21. Nombrar y remover los funcionarios bajo su dependencia, de acuerdo con las normas que rigen para las diferentes categorías de empleos.

22. Desarrollar objetivos, estrategias y actividades conducentes a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional y el nivel de capacitación y entrenamiento, y en especial ejecutar un proceso de educación continua para todos los funcionarios de la Entidad.

23. Dirigir y fomentar las relaciones comerciales nacionales e internacionales de la comercializadora.

24. Las demás que le correspondan conforme al código de comercio, las leyes y a los estatutos de la comercializadora.

## **ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO**

### **GERENTE**

#### **III. REQUISITOS DEL CARGO**

##### **CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS**

###### **EDUCACIÓN**

- Profesional en el área administrativa, mercadeo y financiero.

###### **EXPERIENCIA**

- Dos (2) años en el manejo gerencial y administrativo o en cargos similares.

## **REQUISITOS**

- Poseer un título universitario (Ingeniería industrial, administración de empresas, tecnología industrial o carreras afines).
- Tener reconocida trayectoria en mercadeo y ventas.
- Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.
- Tener conocimiento y manejo adecuado acerca de políticas gubernamentales, en lo que se refiere al desarrollo económico, comercio laboral y financiero.
- Conocimiento de los distintos canales que existen para la distribución regional como nacional.

## **CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)**

- Conocimiento de las normas y procesos técnicos, y administrativos y financieros de la comercializadora.
- Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos, esta debe ser una persona leal, discreta y honesta.
- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones.
- Conocimientos suficientes en software para el procesamiento de textos, realización de hojas de cálculo y presentaciones; de igual manera conocimiento en el uso de software administrativo y contable.
- Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.
- Habilidades para trabajar en equipo.
- Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad aprendizaje, compromiso con la institución, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la comercializadora.
- Conocimientos básicos en archivo y correspondencia.
- Habilidades en digitación.

## **I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**



**1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:** JEFE DE DEPARTAMENTO FINANCIERO

**2. ÁREA:** Administrativa

**3. CARGO AL CUAL REPORTA:** Gerente

**4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN:** Auxiliar de cartera y servicio al cliente / Auxiliar administrativo contable

**5. NÚMERO DE CARGO CON LA MISMA DENOMINACIÓN DENTRO DEL ÁREA:** 0

## **II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **1. OBJETIVO**

Asistir a la Gerencia en tareas administrativas, financieras y contables, como también colaborar en la empresa, con el propósito de optimizar la gestión financiera de la comercializadora. Se responsabilizará tanto de la parte operativa, como del análisis e implementación de procesos y procedimientos en el área financiera.

### **2. FUNCIONES DEL CARGO**

1. Supervisar y asegurar la correcta ejecución de los cierres contables
2. Registro de los libros contables sistematizados a través de Excel u otro programa.
3. Contabilización de pagos de clientes y a proveedores.
4. Conciliaciones bancarias y gestión de tareas de Tesorería.
5. Suministrar la información de archivo a las diferentes aéreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el Formato de Entrega.

6. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos.
7. Recibir los valores correspondientes a las ventas realizadas de contado.
8. Recibir los valores correspondientes a los recaudos hechos por los transportadores y los vendedores sobre las ventas a crédito.
9. Recibir los reportes de las devoluciones realizadas.
10. Realizar, el cuadro de caja correspondiente.
11. Recibir, grabar y procesar los recibos provisionales de caja.
12. Recibir y procesar las notas de crédito.
13. Elaborar y recibir las consignaciones diarias.
14. Realizar los pagos previstos en efectivo, con previa aprobación del gerente
15. Desembolsar los préstamos autorizados a los colaboradores de la empresa, con previa aprobación del gerente.
16. Cuando la función le sea asignada, debe llevar el control de la caja menor, el fondo renovable y avances de dinero.

## **ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO**

### **ASISTENTE FINANCIERO**

#### **III. REQUISITOS DEL CARGO**

##### **CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS**

##### **EDUCACIÓN**

- Bachillerato en cualquier modalidad.

**EXPERIENCIA**  Un (1) año en cargos similares.

##### **REQUISITOS**

- Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas.

### **CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)**

- Iniciativa y creatividad.
- Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo.
- Habilidades para trabajar en equipo.
- Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas.
- Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora.
- Habilidades en digitación.
- Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.
- Se encarga de ejercer supervisión y control sobre todo el personal administrativo y operativo que afecte en la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa.

### **I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

#### **1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:**

ASISTENTE FINANCIERO CONTABLE

**2. ÁREA:** Administrativa

**3. CARGO AL CUAL REPORTA:** Jefe de departamento Financiero

**4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN:** Todos los cargos

**5. NÚMERO DE CARGO CON LA MISMA DENOMINACIÓN DENTRO DEL ÁREA:** 0



## **II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **1. OBJETIVO**

Realizar actividades de apoyo administrativo con el objeto de facilitar la emisión de comunicación e información requerida por la Gerencia, presentar apoyo en las actividades administrativas, contables, financieras y operativas que se desarrollan en las distintas áreas de la comercializadora.

### **2. FUNCIONES DEL CARGO**

1. Supervisar y asegurar la correcta ejecución de los cierres contables
2. Registro de los libros contables sistematizados a través de Excel u otro programa.
3. Contabilización de pagos de clientes y a proveedores.
4. Conciliaciones bancarias y gestión de tareas de Tesorería.
5. Suministrar la información de archivo a las diferentes aéreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el Formato de Entrega.
6. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos.
7. Recibir los valores correspondientes a las ventas realizadas de contado.
8. Recibir los valores correspondientes a los recaudos hechos por los transportadores y los vendedores sobre las ventas a crédito.
9. Recibir los reportes de las devoluciones realizadas.
10. Realizar, el cuadro de caja correspondiente.
11. Recibir, grabar y procesar los recibos provisionales de caja.
12. Recibir y procesar las notas de crédito.
13. Elaborar y recibir las consignaciones diarias.

14. Realizar los pagos previstos en efectivo, con previa aprobación del gerente

15. Desembolsar los préstamos autorizados a los colaboradores de la empresa, con previa aprobación del gerente.

16. Cuando la función le sea asignada, debe llevar el control de la caja menor, el fondo renovable y avances de dinero.

## **ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO**

### **AUXILIAR ADMINISTRATIVO CONTABLE**

#### **III. REQUISITOS DEL CARGO**

##### **EDUCACIÓN**

Bachillerato en cualquier modalidad.

**EXPERIENCIA**  Un (1) año en cargos similares.

##### **REQUISITOS**

Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas.

##### **CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)**

Iniciativa y creatividad.

Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo.

Habilidades para trabajar en equipo.

Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas.

Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora.

## **I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**



### **1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:**

AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y FACTURACION

**2. ÁREA:** Administrativa

**3. CARGO AL CUAL REPORTA:** Gerente

**4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN:** Vendedores

**5. NÚMERO DE CARGO CON LA MISMA DENOMINACIÓN DENTRO DEL ÁREA:** 0

## **II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **1. OBJETIVO**

Ampliar las funciones administrativas, de cartera y facturación en lo referente a la atención al público. Elaboración de presupuestos, gestión y seguimiento de pedidos; facturación; compras a proveedores, bases de datos y email; comunicaciones con clientes y proveedores, manejo de correspondencia, control de archivo y aquellos trámites administrativos de carácter secretarial que propicien el buen funcionamiento de la empresa.

### **2. FUNCIONES DEL CARGO**

1. Realizar los registros digitales de las operaciones recibidas en el área de ventas.
2. Adelantar las gestiones necesarias para garantizar la provisión de insumos, muestras y apoyos necesarios para el funcionamiento adecuado del equipo de ventas; incluye participar en las gestiones de cotización y compra cuando sea requerido.
3. Realizar el control de entrada de facturas de proveedores y clientes.
4. Controlar el cumplimiento de las zonas de ventas del personal a su cargo.
5. Revisar en las zonas de trabajo el cumplimiento de la programación, haciendo el seguimiento necesario.

6. Verificar la calidad del trabajo realizado por el personal a cargo, haciendo los correctivos necesarios en los pedidos antes de su entrega a facturación.
7. Imprimir el consolidado correspondiente.
8. Imprimir el rango de las facturas del vendedor
9. Elaboración de facturas.
10. Llevar registros y estadísticas de los desempeños de la fuerza de ventas.
11. Realizar capacitaciones pertinentes al portafolio de productos.
12. Consultar y mantener disponible el registro actualizado de la información, procesos y procedimientos a su cargo.
13. Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega.
14. Organizar la información, alimentar la base de datos y participar de su sistematización.
15. Mantener actualizadas las estadísticas, bases de datos, las tareas, las actividades, y procesos específicos relacionados con el cargo.
16. Procesar los pedidos que requieran ser garbados en el aplicativo correspondiente.
17. Codificar todos los documentos, organizarlos y archivarlos, según el sistema establecido.
18. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos.
19. Archivar los diferentes documentos e información que se tramitan en la dependencia.
20. Reportar las novedades del personal al jefe inmediato.

21. Informar oportunamente sobre necesidades de mantenimiento y/o reparaciones o sobre insumos requeridos para la adecuada prestación del servicio.

22. Guardar en los sitios asignados las carpetas y demás documentos utilizados.

23. Recibir los documentos que llegan a la dependencia para su trámite.

24. Analizar solicitudes de permisos del personal a cargo y concederlos según criterios o normas establecidas por la comercializadora.

25. Colaborar en labores de digitación cuando sea requerido.

## **ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO**

### **AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y FACTURACION**

#### **III. REQUISITOS DEL CARGO**

**EDUCACIÓN**  Bachillerato en cualquier modalidad.

**EXPERIENCIA**  Un (1) año en cargos similares.

#### **REQUISITOS**

Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas.

Acreditar acciones de capacitación en servicio al cliente.

#### **CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)**

Decisión y creatividad

Destrezas para proyectar, establecer, controlar y valorar su trabajo.

Conocimientos y destrezas en organización de eventos.

Habilidades para trabajar en equipo.

Destrezas en relaciones humanas, y relaciones públicas.

- Destrezas en atención al público.
- Cualidades y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora.
- Destrezas en digitación.
- Prácticas para comunicarse en forma escrita y verbal.

## **I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

### **1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:**

JEFE DE BODEGA Y LOGISTICA

**2. ÁREA:** Administrativa

**3. CARGO AL CUAL REPORTA:** Gerente

**4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN:** Auxiliar de bodega

**5. NÚMERO DE CARGO CON LA MISMA DENOMINACIÓN DENTRO DEL ÁREA:** 0



## **II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **1. OBJETIVO**

Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones en la bodega de la empresa, Hacer seguimiento diario de recepciones y despachos de productos y órdenes de compra, Visualizar y monitorear stock que mantienen los contratistas en sus bodegas.

### **2. FUNCIONES DEL CARGO**

1. Coordinar y ejecutar las políticas de manejo (entrada y salida) de mercancías en la bodega con el fin de llevar un control de los inventarios de los mismos.

2. Recibir, revisar e ingresar al sistema las mercancías que han sido devueltas por los clientes, tanto no recibidas como por averías.
3. Adoptar mecanismos eficientes para la conservación de los inventarios para evitar deterioro o pérdida de los mismos.
4. Controlar la elaboración de los documentos que sirven de base para la incorporación contable de las compras para organizar el archivo financiero de la institución.
5. Velar por la entrega oportuna y adecuada de las mercancías que estén facturadas a los clientes con el fin de evitar contratiempos en el desarrollo de las labores cotidianas.
6. Verificar que los cargues estén de acuerdo con las facturas y con el consolidado con el fin de llevar control sobre salidas de mercancías de la bodega.
7. Incluye recoger y entregar las mercancías o bienes adquiridos, verificando el cumplimiento de las características de especificación en la requisición o la orden de compra
8. Controlar que las mercancías que ingresen a la bodega cumplan especificaciones de calidad y cantidad en la orden de compra.
9. Elaborar en el primer mes de cada año el inventario de mercancías, en el que se contraste físico contra documental y realizando los ajustes correspondientes.
10. Coordinar con los entregadores el cargue correspondiente a cada despacho.
11. Realizar seguimiento y acompañamiento al ayudante de bodega, reportando cualquier irregularidad a la gerencia.
12. Las entradas de almacén son organizadas y clasificadas de acuerdo a su tamaño, peso y cantidad.
13. Realizar en forma periódica la verificación de los inventarios individuales, reportando a gerencia las inconsistencias entre lo físico y lo documental, dejando registro de artículos agotados y dañados.

14. Los documentos de entrada y salida de mercancías son clasificados y archivados diariamente.
15. Realizar informe mensual de las entradas, salidas y stop, con su respectiva valorización y entregarla a la gerencia administrativa y financiera
16. Controlar el ingreso y la salida del personal de bodega, repuestos, equipos, entre otros, que se efectúen por medio de la puerta de la empresa.
17. Controlar el préstamo, reposición y revisión de estado de la herramienta de mantenimiento
18. Archivar los diferentes documentos e información que se tramitan en la dependencia.
19. Controlar el inventario, la reposición y el estado de la herramienta de las rutas.
20. Controlar y almacenar adecuadamente los equipos propiedad del cliente manteniendo al día el inventario.
21. Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega.
22. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de documentos.
23. Guardar en los sitios asignados las carpetas y demás documentos utilizados durante el día.
24. Colaborar en labores de digitación cuando sea requerido en las actividades del archivo
25. Conservar los archivos según los procedimientos.

## **ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO**

### **AUXILIAR DE BODEGA**

#### **III. REQUISITOS DEL CARGO**

##### **EDUCACIÓN**

- Bachillerato en cualquier modalidad.

**EXPERIENCIA**  Un (1) año en cargos similares.

##### **REQUISITOS**

- Acreditar acciones de capacitación básica en técnicas de inventario y otros relacionados con su trabajo.

##### **CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)**

- Iniciativa y creatividad
- Habilidades para trabajar en equipo.
- Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas.
- Habilidades de atención al público.
- Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la organización y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la empresa.
- Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.

## **I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:** AUXILIAR DE BODEGA

**2. ÁREA:** Administrativa

**3. CARGO AL CUAL REPORTA:** Jefe de bodega y logística

**4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN:** Ninguno

**5. NÚMERO DE CARGO CON LA MISMA DENOMINACIÓN DENTRO DEL ÁREA:**0



## **II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **1. OBJETIVO**

Participar en la recepción, almacenamiento y entrega de mercancías, para las diferentes dependencias de la organización o para los clientes externos de la empresa, clasificando y ordenando los productos en la bodega según los métodos y procedimientos establecidos en la organización, además de la mano del jefe de bodega realizar consolidados con las mercancías ingresadas y sacadas de la bodega, basándose en los datos establecidos en los inventarios.

### **2. FUNCIONES DEL CARGO**

1. Preparar los pedidos de mercancías y ubicarlos de acuerdo a los puntos de entrega.
2. Colaborar con el Jefe de bodega en la custodia y adecuada distribución de las mercancías solicitadas por los clientes.
3. Participar en la realización de los inventarios físicos en la bodega y realizar su comparación con los consolidados anteriores.
4. Realizar las entregas de pedidos a los diferentes clientes
5. Recibir y verificar las devoluciones de mercancías y reintegrar estos productos a la bodega adecuadamente según sea el caso.

6. Entregar a los clientes las mercancías debidamente revisados y embalados, además recoger la firma de comprobante de recibido una vez entregado el pedido.
7. Ingreso de elementos a la bodega producto de compras generales.
8. Elaboración del comprobante de ingreso de mercancía a la bodega.
9. Elaboración de comprobantes de salida de mercancías.
10. Cumplir con las demás funciones que le asigne el Jefe de Bodega y que estén de acuerdo con la naturaleza de su cargo.

## **ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO**

### **ASISTENTE FINANCIERO**

#### **IV. RESPONSABILIDADES**

##### **EDUCACIÓN**

- Bachillerato en cualquier en modalidad.

**EXPERIENCIA**  Un (1) año en cargos similares.

##### **REQUISITOS**

- Acreditar acciones de capacitación básica en técnicas de inventario y otros relacionados con su trabajo.

##### **CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)**

- Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas.
- Habilidades de atención al público.
- Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la organización y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora.
- Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.

## **I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

### **1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:**

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

**2. ÁREA:** Administrativa

**3. CARGO AL CUAL REPORTA:** Gerente

**4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN:** Ninguno

**5. NÚMERO DE CARGO CON LA MISMA DENOMINACIÓN DENTRO DEL ÁREA:**0



## **II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **1. OBJETIVO**

Debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan dirigir adecuadamente el recurso humano que tiene a su cargo. Por otra parte se considera importante que el administrador de recursos humanos moderno debe poseer visión estratégica, capacidad concertadora, integradora, innovadora y sobre todo desarrollar un estilo de liderazgo que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la cultura organizacional de la empresa en que desempeñe.

Asimismo, es importante que tenga capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del ambiente, tomando los cursos de acción más conveniente para solucionar los problemas que se le presenten.

### **2. FUNCIONES DEL CARGO**

Responsable por la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos.

Definición de metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.

Organización: determina qué tareas han de realizarse, quién las efectuará, quien reporta a quien y dónde se tomarán las decisiones.

Liderazgo: incluye la motivación de los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

Control: seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

## **ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO**

### **ASISTENTE FINANCIERO**

#### **IV. RESPONSABILIDADES**

##### **EDUCACIÓN**

Grado universitario (Psicología Industrial, Ingeniería Industrial)

**EXPERIENCIA**  Un (3) año en cargos similares.

##### **REQUISITOS**

Habilidad manual: precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos.

Habilidades humanas: requiere de capacidad para trabajar con otras personas, para motivarlas, tanto individualmente como en grupo.

Habilidades conceptuales: precisa de capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas

##### **CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)**

Habilidades en relaciones humanas

Habilidades de atención al público.

Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la organización y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de las empresas.

Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.

## **PLAN DE INCENTIVOS**

Los incentivos son medidas planificadas que motivan a los empleados a alcanzar por su propia voluntad determinados metas, siendo recompensadas por llevarlas a cabo, es decir, aquello que los trabajadores reciben a cambio de su labor y los estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados, de allí que los incentivos son importantes para los empleados porque: mejoran e incrementan la relación entre el trabajador y la empresa, son igualmente adecuados para motivar individualmente o para motivar a equipos de trabajo y aumentan la productividad y consecuentemente obtener resultados más elevados. Por lo anterior y aras de alcanzar niveles altos de motivación, se utilizarán los incentivos para aumentar la satisfacción y la productividad.

### **Método para beneficiar a los empleados**

El Plan de Incentivos y Estímulos, se orienta a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado departamental, de cada uno de los niveles jerárquicos: mejor empleado del nivel profesional, mejor empleado del nivel técnico, mejor empleado del nivel auxiliar administrativo, teniendo en cuenta premiar los logros y metas trazadas y alcanzadas desde un principio por los diferentes empleados y equipos de trabajo, su mayor parte de ejecución se realizara en el último trimestre del año, previo estudio por parte del departamento de Recursos Humanos, a través de la Evaluación del Desempeño y estudio de evidencias que acrediten los buenos resultados obtenidos.

El personal seleccionado para otorgar los estímulos e incentivos será escogido de manera Individual y por Equipos, aquellos que sean escogidos de manera individual lo serán mediante la obtención del máximo puntaje en las dos (2) pruebas de Evaluación del Desempeño, tiempo de servicio en la administración no inferior a un año y no haber sido sancionado disciplinariamente.

Los ítems que han de ser utilizados para determinar y medir el grado de ejecución y efectividad de los diferentes trabajos en Equipos serán:

- Consecución de los objetivos propuestos.
- Soporte teórico y metodológico del trabajo a evaluar.

- Evidencias sobre el impacto surtido en los beneficiarios.
- Funcionamiento como Equipo de Trabajo

### **Tipos de estímulos**

De tipo Monetario:

Bonificaciones por mejoras en la prestación de los servicios, que provengan de iniciativas y proyectos especiales de tipo investigativos que no correspondan a su desempeño ordinario en el ejercicio de sus funciones, como tampoco sean ejecutadas en su jornada laboral.

Estos incentivos monetarios se otorgarán dependiendo de la disponibilidad presupuestal con que cuente cada una de las empresas.

De tipo no Monetario:

- Escogerle empleado del año por Nivel Jerárquico, al cual se le dará una Mención Honorífica, con constancia en su hoja de vida y dos días de permiso con pago.
- Programas de Turismo Social: Viajes eco-turísticos a diferentes destinos, escogidos entre las opciones ofrecidas por la Administración, a los Empleados y Equipos de Trabajo seleccionados.
- Posibilidad de recibir ascensos.
- Comisiones para desempeñar otros cargos.
- Comisiones de Estudios.

#### **5.7.1. Actividades**

##### **Misión**

Proporcionar a las organizaciones de la Ciudad de Milagro asesoría sobre temas de talento humano con el fin de que desarrollen a su personal en cada actividad y apliquen sus conocimientos en las diferentes áreas.

## **Visión**

Ayudar a las empresas de la Ciudad de Milagro que lideren en el mercado, por la excelencia de su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la colectividad.

## **Valores corporativos**

**Excelencia.** Realizar las mejores actividades basándonos en todos los espacios en que se desenvuelve las empresas de la Ciudad de Milagro.

**Compromiso.** Predisposición a dar lo mejor de cada una de las actividades que se realiza.

**Respeto.** Reconocer y considerar a las empresas de la Ciudad de Milagro como a uno mismo.

**Honestidad.** Mostrar relación entre lo que se dice y se hace.

**Apertura.** Estar permanentemente dispuesto a aprender de otras personas y otras experiencias.

**Transparencia.** Tener claridad en la comunicación que se ofrece.

**Espíritu de equipo.** Trabajar siempre con sentido social, compartiendo y disfrutando la diversidad.

### **5.7.2 Recursos, Análisis Financiero**

#### **Recursos:**

Para el desarrollo del presente estudio, se considera necesario disponer de los siguientes recursos:

#### ➤ **Recursos Humanos**

Tenemos los siguientes recursos humanos:

- Los responsables del desarrollo del presente estudio (KAREN CECIBEL CARDENAS MALDONADO - ESTEFANIA ROBERSY GUTIERREZ HERMIDA)
- Tutor de tesis (EC. FABIAN RAMIREZ)
- Personal de Recursos Humanos de las empresas de la Ciudad de Milagro

➤ **Recursos Técnicos**

Entre los recursos técnicos, de los cuales es necesario disponer para el desarrollo del presente proyecto de investigación se tienen los siguientes:

- Computadora
- Impresora
- Fotocopiadora
- internet

➤ **Recursos Financieros**

Para llevar a cabo el desarrollo de la presente propuesta se requiere de un presupuesto de aproximadamente de seiscientos ochenta y siete dólares , los cuales serán sufragados en su totalidad por las responsables del desarrollo del mismo. El presupuesto se especifica de la siguiente manera:

**Cuadro # 14**

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Resma de papel	\$32.00
Bolígrafos	\$10.00
Fotocopias	\$10.00
Adquisición de libros sobre el tema	\$15.00
Transporte	\$20.00.
Capacitaciones a las empresas	\$600
<b>Total</b>	<b>\$687.00</b>

Elaborado por: Gutiérrez Estefanía- Cárdenas Karen

### **5.7.3 Impacto**

Hay muchos beneficios con la implementación del Diseño de sistema de gestión organizacional por procesos entre esos tenemos:

1. Ayudar a las empresas a reclutar y seleccionar el personal idóneo para el cargo
2. Sugerir a las empresas el diseño de manual de funciones
3. Definir los pasos de reclutamiento y selección
4. Definir las técnicas de selección
5. Inducción y capacitación

#### 5.7.4 Cronograma

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACION(semanas)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Capacitar a las empresas de la ciudad de Milagro sobre tema que ayuden a desarrollar el potencial del de Talento Humano	■	■	■	■	■															
Sugerir a las empresas que analicen su proceso de reclutamiento y selección de personal y que si ven algo que no esta bien dirigido lo cambien.						■	■	■	■											
Desarrollar un nuevo manual de funciones en caso de que la empresa no tenga establecido o haya errores en el mismo.										■	■	■	■	■						
Sugerir a las empresas de la Ciudad de Milagro que implementen las pruebas psicológicas ya que esto es fundamental para conocer el carácter que va a tener nuestro futuro empleado.															■	■	■	■		
Asesorar a las empresas con un diseño organizacional por procesos si aun no lo tienen o ayudar a elevar el potencial del que la empresa ya posee.																			■	■

Elaborado por: Gutiérrez Estefanía- Cárdenas Karen

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

Lo que se establece evaluar con la propuesta en general, es de mejorar el impacto de la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección de talento humano en las empresas de la ciudad de Milagro.

Con el fin de haber conseguido la herramienta que necesitaban para lo antes mencionado, se dará la debida explicación del Diseño de un sistema organizacional por proceso para mejorar el reclutamiento y selección y se dará seguimientos continuos para saber si las empresas cumplieron con los parámetros requeridos.

## **CONCLUSIONES**

Luego de ejecutar el proceso metodológico identificando la problemática estudiada, en los primeros cuatro capítulos de este trabajo y en la propuesta que hemos considerado oportuna, es importante relieves lo siguiente:

Todas las organizaciones para su eficiente desarrollo deberían tener una definición de procesos, funciones y perfiles.

Los procesos de reclutamiento y selección deberían considerar estrictamente lo definido en el perfil de los cargos que se deseen ocupar, esto garantiza un eficiente desarrollo posterior en los cargos.

En las organizaciones no deben existir áreas que si funcionan eficientemente y otras no, debido a que la empresa debe funcionar integral, y los procesos deben cumplirse en todas sus instancias.

El desarrollo del talento humano se logra a partir de una estructura en la organización que contemple cumplimiento de procesos, flexibilidad en la gestión y condiciones que permitan la adaptación al cambio.

La definición de instrumentos de gestión como son manuales de funciones permite que al momento de iniciar actividades podamos instruir puntualmente al personal que se incorpora a la organización sobre la labor que va a cumplir.

## RECOMENDACIONES

Luego de realizada esta investigación que pretende ser un aporte para el desarrollo empresarial en la ciudad de Milagro, como recomendaciones podemos sugerir lo siguiente:

El desarrollo organizacional de las empresas en la ciudad de Milagro debe contemplar una estructura por procesos y desarraigar la cultura de la recomendación o la ayuda a los amigos en la asignación de actividades laborales, para poder lograr un alto nivel de desempeño de las personas que laboran en ellas.

Así mismo el departamento de Talento Humano debe mantener actualizados los manuales de funciones con cada uno de los perfiles de acuerdo al cargo, ya que es un aspecto de superlativa importancia para un sistema de gestión organizacional por procesos.

Además el ambiente laboral es primordial en toda empresa, por ello, se recomienda poner en práctica planes de incentivos que será de mejora inmediata, debido a que un clima laboral satisfactorio es una fortaleza de las empresas de calidad

También es importante enfocar el proceso de reclutamiento y selección en la observación conductual mediante la aplicación de pruebas psicológicas, esto con el objetivo de determinar de manera más clara las competencias propias de cada colaborador o aspirante a un cargo y lograr la determinación y/o predicción de conductas futuras que puedan influir en el desempeño de sus funciones.

Se recomienda minimizar la modalidad de contratos eventuales, ya que esto genera grandes costos de liquidación y no ayuda a incrementar la productividad de las empresas.

Por último, se debe hacer un seguimiento al diseño de gestión organizacional por proceso que se ha propuesto, a fin de conocer si su objetivo de medición se está cumpliendo de acuerdo a las necesidades y expectativas de la empresa.

## Bibliografía

- ALICIA, A. M. (2006). *Desarrollo de talento humano*. Mexico: Granica s.a.
- BIANCA, D. T. (2006). *Administracion de servicios*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- CARLli, J. (2009). *Reiki*. Madrid: Edaf S L.
- CASTANO, C. G. (2005). *Investigacion de administracion de america latina*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- CASTILLO SALVATIERRA, E. y. (2012). *Viabilidad para la creación de un departamento de desarrollo de gestión de talento humano que sirva para a aumentar el grado de pertenencia de los empleados con la organización*. Milagro.
- CHIABENATO, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogota: McG Raw Hill.
- ESCOBAR, J. Y. (2012). *El Desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad*. Ambato.
- Garcia Marin, J. M. (2007). *Diccionario de Historia Moderna Administracion*. España: Istmo S.A.
- LERMA, H. D. (2004 2DA Edicion). *Metodologia de la investigación*. Colombia: Ecoe ediciones.
- LLUSHGA MUQUINCHE, L. A. (2011). *Gestion de talento humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa*. Ambato.
- Mario, B. (2001). *Diccionario de Filosofia*. Mexico: Prometheus books.
- Miquel, P. (2008). *Recursos Humanos*. España: Esic.
- O, S. R. (2002). *Teorias de la administracion*. Brasil: Cengage Learning Editores.

- PALOMO VADILLO, M. T. (2010). *Liderazgo y motivacion de equipo de trabajo*. Madrid: Esic Editorial.
- PIZARRO, E. C.-R. (2012). *Viabilidad para la creación de un departamento de desarrollo de gestión de talento humano que sirva para a aumentar el grado de pertenencia de los empleados con la organización*. Milagro.
- PORRET, M. (2008). *Recursos Humanos*. España: Esic.
- SELENER, D. (1997). *Manual de Sistematizacion*. Quito: Instituto Internacional De Reconstruccion Rural.
- SUAREZ, J. A. (2011). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral*. Ambato.
- URIBE PAZMIÑO, D. E. (2012). *Implementación de un sistema de gestión de recursos humanos*. QUITO.

## **Lincografía**

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/386.0065-M553p/386.0065-M553p-CAPITULO%20I.pdf>

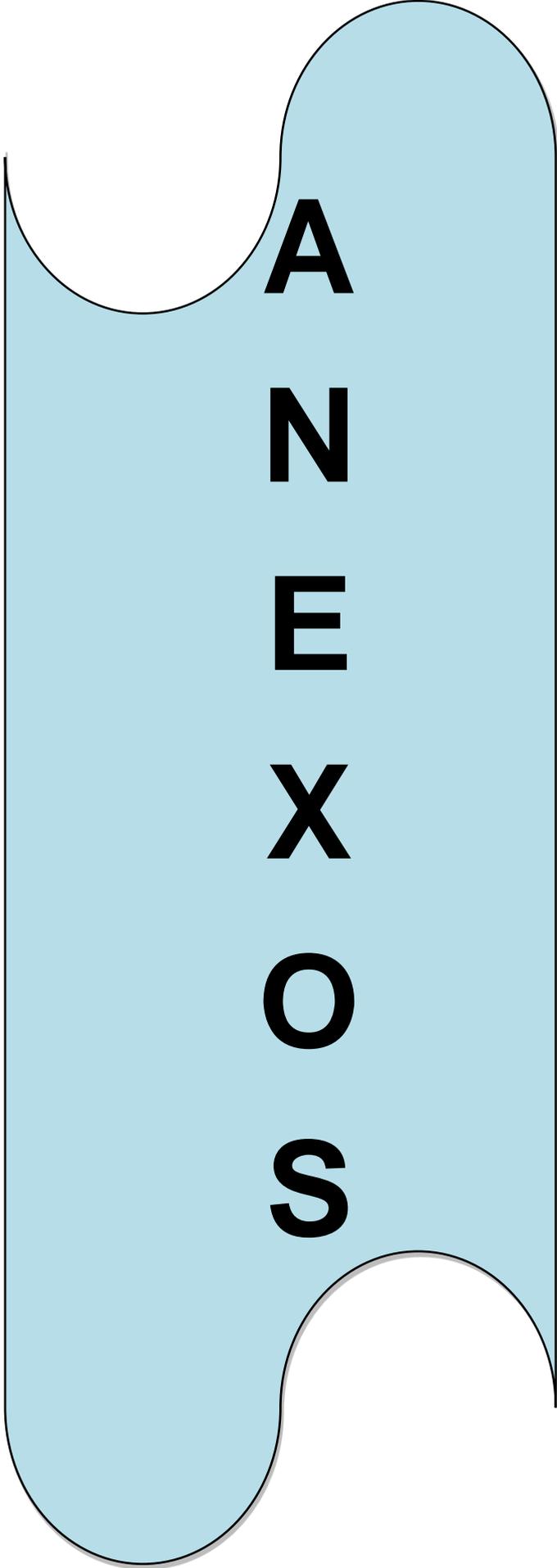
<http://es.thefreedictionary.com/c%C3%BAspide>

[www.pge.gob.ec/es/documentos/doc.../225-codigo-del-trabajo.html](http://www.pge.gob.ec/es/documentos/doc.../225-codigo-del-trabajo.html)

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/386.0065-M553p/386.0065-M553p-CAPITULO%20I.pdf>

<http://es.thefreedictionary.com/gestionar>

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/Modulo-7-La-Gestion-del-Talento-Humano-2011-2012.pdf>



**A  
N  
E  
X  
O  
S**

## ANEXO 1

### Encuesta

#### Encuesta dirigida al departamento de Recursos Humanos de las empresas de la ciudad de Milagro

1. ¿En su empresa utiliza la gestión organizacional por procesos?

Siempre  Muchas veces  Pocas veces  Nunca

2. ¿Cree usted que los procesos de reclutamiento y selección del talento humano son adecuados?

Totalmente adecuados

Parcialmente adecuados

Inadecuado

No sabe

3. ¿En su empresa se evalúa constantemente la eficiencia de su personal?

Siempre  Muchas veces  Pocas veces  Nunca

Cómo:

Evaluación de desempeño

Evaluación de potencial

Evaluación de resultados

**4. ¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos que sean necesarios en la empresa?**

Totalmente  Parcialmente  Nada  No sabe

**5. ¿Qué tipo de incentivos se aplican en su empresa?**

Reconocimientos personales

Desarrollo de Carrera

Reconocimientos monetarios

Recreativos

Ninguno

**6. ¿Cómo usted califica la productividad del staff de personal en su empresa?**

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

**7. ¿En su empresa se toman en cuenta el resultado de las pruebas psicológicas para la selección del personal?**

Si  A veces  Rara vez  Nunca

**8. ¿Las funciones o carga de trabajo está relacionada con el perfil del personal que este desempeña en su puesto?**

Si  A veces  Rara vez  Nunca

**9. ¿Qué técnicas ha utilizado la empresa para el análisis de puestos?**

Observación directa

Cuestionarios

Entrevistas

Ninguna

**10. ¿Cree usted que al implementar un modelo de gestión del talento humano en la empresa, mejore su desempeño laboral?**

Totalmente  Parcialmente  Nada  No sabe

**11. ¿El personal recibe capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera?**

Frecuentemente

Regularmente

Casi nunca

**12. ¿En su empresa se aplica la modalidad de contratos eventuales?**

Si  A veces  Rara vez  Nunca

Fecha de aplicación:.....



### ANEXO 3

#### FORMULARIO DE REQUISICIÓN DEL PERSONAL

<b>DEPARTAMENTO SOLICITANTE:</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO :</b>	
<b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b>	
<b>TIEMPO REQUERIDO:</b>	
<b>HORARIO:</b>	
<b>SUELDO RECOMENDADO:</b>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<b>FIRMA DEL JEFE DE LINEA RSPONABLE:</b>	

## ANEXO 4

### MODELO DE SOLICITUD DE EMPLEO

<b>Modelo de Solicitud de Empleo:</b>				
<b>FECHA:</b>		<b>CARGO AL QUE APLICA:</b>		
<b>Nº:</b>		<b>ASPIRACION SALARIAL:</b>		
<b>A.- INFORMACION GENERAL</b>				
<b>APELLIDOS:</b>		<b>NOMBRES:</b>		
<b>LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:</b>				
ESTADO CIVIL:    SOLTERO ( )    CASADO ( )    DIVORCIADO ( )    VIUDO ( )    UNION LIBRE ( )				
<b>DIRECCION:</b>				
<b>TELEFONO PARA LOCALIZACION:</b>		1)	2)	
3)				
<b>CEDULA DE CIUDADANIA:</b>		<b>CEDULA MILITAR:</b>		
<b>CARNET IESS</b>		<b>LICENCIA DE CONDUCIR:</b>		
<b>Nº DE REGISTRO PROFESIONAL</b>		<b>REGISTRO PROFESIONAL</b>		
SALUD REGULAR ( )		BUENA ( )		MUY BUENA ( )
<b>INFORMACION FAMILIAR:</b>				
PERSONAS CON LAS QUE VIVE: ESPOSA E HIJOS ( )		FLIA PATERNA ( )		NUMERO DE CARGAS ( )
EDAD DE LOS DEPENDIENTES ( )				
<b>B.- CONDICIONES DE LA OFERTA</b>				
Esta dispuesto a laboarra sin horario definido    SI ( )    NO ( )				
Puede trabajar los fines de semana y feriados    SI ( )    NO( )				
<b>C.- INFORMACION ACADEMICA</b>				
TIPO	INSTITUCION	AÑOS APROBADOS	TITULO OBTENIDO	AÑO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
TECNICA				
SUPERIOR				
POSTGRADO				
OTRAS				
<b>D.- INFORMACION LABORAL</b>				
EMPRESA	CARGO AL QUE APLICA:	DESDE	HASTA	
1.				
2.				

**ANEXO 5**  
**MODELO DE FICHA INDIVIDUAL DE SELECCIÓN**

<b>FICHA INDIVIDUAL DE SELECCION</b>	
Nombre:	Fecha de nacimiento:
Estudios:	Estado civil:

<b>Resultados de Pruebas</b>												
Porcentaje												
Pruebas	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
1. Nivel intelectual.												
2. Atención concentrada.												
3. Atención distribuida.												
4. Razonamiento.												
5. Memoria posición:												
Números.												
Palabras.												
6. Aptitud matemática.												
7. Rapidez perceptiva.												
8. Identificación de formas.												
9. Percepción cromática.												
10. Destreza manual.												
11. Tiempo de reacción.												
12. Nivel de aspiración.												
13. Nivel de experiencia												

## ANEXO 6

### EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL

<b>NOMBRE:</b>	<b>FECHA</b>	DD	MM	AA
<b>PUESTO:</b>				

DEFINA CADA PUNTO DE ACUERDO CON EL SIGUIENTE CRITERIO	CRITERIO	OPTIMO	ENCIMA DE LA MEDIA				MEDIA			DEBAJO DE LA MEDIA			NULO
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
<b>DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>													
<b>a) Calidad</b>											<b>Calificacion</b>		
Exacitud y orden en el trabajo													
<b>b) Conocimiento del trabajo</b>													
Grado de conocimiento de sus tareas													
<b>c) Cooperacion</b>													
actitud hacia la empresa, jefes y colegas													
<b>CARACTERISTICAS INDIVIDUALES</b>													
<b>a) Comprension</b>													
Grado de percepcion de problemas, hechos y situaciones													
<b>b) Creatividad</b>													
Capacidad para efectuar ideas productivas													
<b>c) Realizacion</b>													
capacidad para efectuar ideas propias o ajenas													
<b>EVALUACION SUPLEMENTARIA</b>													
<b>a) Proceso funcional</b>													
Grado de desarrollo de sus funciones													
<b>b) Asistencia y puntualidad</b>													
Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes													
<b>c) Salud</b>													
Estado general y disposicion para el trabajo													

## ANEXO 7

### Listado de empresas activas de la ciudad según la superintendencia de compañías



SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS



[Realizar otra búsqueda](#)

#### Resultado de la consulta de compañías

Listado de compañías que cumplen con los parámetros ingresados (219)					
Expediente ↓ <sup>1</sup>	Nombre	↓ <sup>2</sup>	Ciudad o Parroquia Rural +	Situación Legal	+
4880	RAFICA SOCIEDAD EN PREDIOS RUSTICOS		MILAGRO	ACTIVA	
5225	MARIA TERESA SOCIEDAD EN PREDIOS RUSTICOS		MILAGRO	ACTIVA	
5284	VICTORIA SOCIEDAD EN PREDIOS RUSTICOS		MILAGRO	ACTIVA	
5435	AGROTECNICA SA ASA		MILAGRO	ACTIVA	
24558	INMOBILIARIA VARGAS VARGAS C LTDA		MILAGRO	ACTIVA	
24658	COMERCIAL AGRO-FARM C LTDA		MILAGRO	ACTIVA	
25795	PREDIAL SAN FRANCISCO COMPANIA LIMITADA		MILAGRO	ACTIVA	
26453	AGRICOLA GANADERA MARTINEZ HERMANOS COMPANIA LIMITADA		MILAGRO	ACTIVA	
27047	INDUSTRIAS Y PREDIOS ROCAFUERTE COMPAÑIA LIMITADA		MILAGRO	ACTIVA	
28939	SUMINISTROS MEDICOS DEL ECUADOR PUCO REA CIA LTDA		MILAGRO	ACTIVA	
29763	SELMIND SERVICIOS ELECTRICOS, MECANICOS E INDUSTRIALES S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
29828	MCFLY MCSA S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
39962	LULISA C. A.		MILAGRO	ACTIVA	
40223	GLOBALINDUS S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
41291	VISALTUR SA		MILAGRO	ACTIVA	
42048	LIQUIDOS DEL MILAGRO CA LIMISA		MILAGRO	ACTIVA	
42299	INGASEOSAS INDUSTRIA DE GASEOSAS SA		MILAGRO	ACTIVA	
43053	CODANA S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
55798	INMOLESVI S.A		MILAGRO	ACTIVA	
58933	COHERVI S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
60749	SHIJA S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
60888	MANZANO VARGAS & ASOCIADOS S.A. MAVARSA		MILAGRO	ACTIVA	
61327	IMBENSA S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
61559	D'LAOCH S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
61829	ISPANET S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
62161	CONSTRUCCION INDUSTRIAL MECANICA S.A, CONSINDMECSA		MILAGRO	ACTIVA	
62169	SUPERMETALES S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
62172	COMPAÑIA AVICOLA FERNANDO ( AVIFERNAN S.A. )		MILAGRO	ACTIVA	
62414	ASESORIA Y VENTAS S.A. AYESA		MILAGRO	ACTIVA	
63013	LABYEKO S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
63019	PAROLEIN S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
63060	LIKACONSTRUC S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
63154	OBRASPRIVA S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
63165	RECTEMIL S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
63815	TRANSPORTE PESADO MILAGRO TRANSPEMIL S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
63906	SERRESA S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
63962	FERRETERIA EL CHINO FERRCHINO S.A.		MILAGRO	ACTIVA	
64078	ARCOTEZ S.A.		MILAGRO	ACTIVA	

64105	PALCED CONSTRUCCIONES S.A.	MILAGRO	ACTIVA
64528	TRANSPORTE DE CARGA PESADA MILAGRO TRANSCARPEMIL S.A.	MILAGRO	ACTIVA
64545	TODO CONSTRUCCION S.A. TOCOSNTRUC	MILAGRO	ACTIVA
64895	DISRAVF S.A.	MILAGRO	ACTIVA
64924	LLANTASJEVI S.A.	MILAGRO	ACTIVA
65531	ORICORP S.A.	MILAGRO	ACTIVA
68855	TREVIS S.A.	ROBERTO ASTUDILLO	ACTIVA
69552	CONFACED S.A.	MILAGRO	ACTIVA
69804	FRANCARI S.A.	MILAGRO	ACTIVA
70488	CORPORACION SANTIAGO CHAVEZ S.A. SANVEZCORP	MILAGRO	ACTIVA
70860	INMOBILIARIA E INDUSTRIAL EXPRESO MILAGRO S.A. INEMISA	MILAGRO	ACTIVA
71282	RESEGRIN S.A.	MILAGRO	ACTIVA
71538	BARDISA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
71556	RELIFA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
71690	POLIMPER S.A.	MILAGRO	ACTIVA
72777	GRANJAMAR S.A.	MILAGRO	ACTIVA
74240	TROLECORP S.A.	MILAGRO	ACTIVA
75853	VIAJES MILAGRO SOCIEDAD ANONIMA VIMILSA	MILAGRO	ACTIVA
75893	SEMIL CIA. LTDA. (SEMILSA)	MILAGRO	ACTIVA
76949	FARAMOND S.A.	MILAGRO	ACTIVA
77157	DOLBE S.A.	MILAGRO	ACTIVA
78889	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS MILAGRO S.A. DISPRODUCSA	MILAGRO	ACTIVA
79770	AGRICOLA Y GANADERA JANFERDA S.A. JANFERDA	MILAGRO	ACTIVA
80409	GLICE S.A.	MILAGRO	ACTIVA
84833	MEDICINA INTEGRAL MILAGRO S.A. MEDINTESA	MILAGRO	ACTIVA
97841	COWHIMA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
97881	CONSVICSACORP S.A.	MILAGRO	ACTIVA
97932	MAJACSA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
99091	O.C. TOURS S.A.	MILAGRO	ACTIVA
99333	PREDIAL MILAGRO PREMILSA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
101415	BEGIL S.A.	MILAGRO	ACTIVA
104657	MUCALSA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
105375	MEGA MEDICINA MEGAMED S.A.	MILAGRO	ACTIVA
106476	BIEZUM S.A.	MILAGRO	ACTIVA
107009	DEVIES CORP S.A.	MILAGRO	ACTIVA
107884	LOGICTRADE S.A.	MILAGRO	ACTIVA
107978	ENDISPE S.A.	MILAGRO	ACTIVA
110835	PTC ECUADOR S.A.	MILAGRO	ACTIVA
112410	ABPER S.A.	MILAGRO	ACTIVA
112777	ROXANA VILLACIS S.A. (ROXVILL)	MILAGRO	ACTIVA
114473	BAMBOO EXPORT S.A. BAMPOR	MILAGRO	ACTIVA
114821	COMERCIALIZADORA AGRICOLA - INDUSTRIAL DE ARROZ HERMANOS LOPEZ SOCIEDAD ANONIMA - COHERLO	MILAGRO	ACTIVA
115074	ESCOBAR CASTRO S.A.	MILAGRO	ACTIVA
115417	ECOELECTRIC S.A.	MILAGRO	ACTIVA
115827	GENRA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
115845	SOCIEDAD CRISTIANA EVANGELICA "MAHANAIM" S.A.	MILAGRO	ACTIVA
116483	VILLAGUA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
117017	PROENERGY S.A.	MILAGRO	ACTIVA
117141	COMERCIALIZADORA MOLINA E HIJOS S.A. (COMOHI)	MILAGRO	ACTIVA
117261	SEPROMEL S.A.	MILAGRO	ACTIVA
117373	CORPSOTSA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
117879	FARGEN S.A.	MILAGRO	ACTIVA
117892	GRAFINCOL S.A.	MILAGRO	ACTIVA
117781	AQUAGAMEX S.A.	MILAGRO	ACTIVA
117983	ELECTRICA COMERCIAL DE MILAGRO ELCOMI S.A.	MILAGRO	ACTIVA
118092	EGDCORP S.A.	MILAGRO	ACTIVA
118095	INSILIM S.A.	MILAGRO	ACTIVA
118105	CONSTRUAGRO S.A.	MILAGRO	ACTIVA
118107	CAVNET S.A.	MILAGRO	ACTIVA
118335	IMPROCU S.A.	MILAGRO	ACTIVA
119747	WWW.MALLWORK S.A.	MILAGRO	ACTIVA
121393	INDUSTRIA ARROCERA PORTILLA S.A. PORTIARROZ	MILAGRO	ACTIVA
122114	USEFUL S.A.	MILAGRO	ACTIVA
122337	RUNNER RENT A CAR S.A. RUNNERCAR	MILAGRO	ACTIVA
122486	HUMANACORP S.A.	MILAGRO	ACTIVA

122808	OLEXPORT S.A.	MILAGRO	ACTIVA
123622	ENVASMIL S.A.	MILAGRO	ACTIVA
123799	NEWLINE S.A.	MILAGRO	ACTIVA
124187	LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES	MILAGRO	ACTIVA
124414	DISPROYSER S.A.	MILAGRO	ACTIVA
124577	CONSULTORIA SANCHEZ C. LTDA. CONSULSANCHEZ	MILAGRO	ACTIVA
124580	HONORCOMPANY S.A.	MILAGRO	ACTIVA
124608	MIRACLE CITY CONSTRUCCIONES S.A. MICICONSA	MILAGRO	ACTIVA
124850	INMOBILIARIA NEIRAZEA Y CONSTRUCCIONES S.A. INMONEICASA	MILAGRO	ACTIVA
125399	INVERSIONES MADERERA TECA S.A. INMATECASA	MILAGRO	ACTIVA
125675	ACFESVAL S.A.	MILAGRO	ACTIVA
125711	MEGASPORT S.A.	MILAGRO	ACTIVA
126157	AGRICAMPO S.A.	MILAGRO	ACTIVA
126311	AGROGEAR S.A.	MILAGRO	ACTIVA
126371	PSMOVIL COMUNICACIONES S.A.	MILAGRO	ACTIVA
127096	MELAV CIA.LTDA.	MILAGRO	ACTIVA
127783	MILAGROL S. A.	MILAGRO	ACTIVA
127884	TRACTOMIL S.A.	MILAGRO	ACTIVA
127976	LUVIDE CIA. LTDA	MILAGRO	ACTIVA
128192	CORPHIDRO S.A.	MILAGRO	ACTIVA
129343	ALBERVILL S.A.	MILAGRO	ACTIVA
129609	SERVICEMANIA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
129932	TECNISOLIDA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
130119	MARCAL S.A. ALQUILER DE VEHICULOS	MILAGRO	ACTIVA
130622	BANANME S.A.	MILAGRO	ACTIVA
130997	FORCYCORP S.A.	MILAGRO	ACTIVA
131026	DISARGESA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
131284	SALACLEAN S.A.	MILAGRO	ACTIVA
131363	CONSTRUCTORA GARCIA S.A. CONSTRUGAR	MILAGRO	ACTIVA
131890	OCVAL CONSTRUCCIONES S.A.	MILAGRO	ACTIVA
132162	ECOBANEC CIA. LTDA.	MILAGRO	ACTIVA
132810	EXPVILLA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
133078	ASESORIA E INSUMOS AGRICOLAS S. A. (ASIAGRO)	MILAGRO	ACTIVA
133667	AGRICOLA DON PORTI S.A. DONPORTISA	MILAGRO	ACTIVA
133693	RUNESA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
133834	KASAKTE S.A.	MILAGRO	ACTIVA
134229	ADFINANSA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
134576	CONCLARE S.A.	MILAGRO	ACTIVA
134604	CATISAM S.A.	MILAGRO	ACTIVA
134629	MERBA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
135276	VALLE COMPAÑIA AGRICOLA S.A. VALLECOMSA	MILAGRO	ACTIVA
136947	AGRICOLA PORTILLA ROMERO S.A. AGRIPROM	MILAGRO	ACTIVA
137241	SERVICIOS FARMACEUTICOS MAYORGA S.A. MAYORFARMA	MILAGRO	ACTIVA
137248	CONSTRU-TALLERES JOCEBER S.A.	MILAGRO	ACTIVA
138258	DELESA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
139144	PLASTIPROT S.A.	MILAGRO	ACTIVA
139189	BALCOFLOR S.A.	MILAGRO	ACTIVA
139224	ENVIROMENTAL PROTECTION IN MOTION S.A. ENVIPRO-CORP	MILAGRO	ACTIVA
139298	CIA. PRODSERVAGRIC S.A.	MILAGRO	ACTIVA
139387	PRIMON DEL ECUADOR ECUAPRIMON S.A.	MILAGRO	ACTIVA
139898	CONSTRUCCIONES INDUSTRIALES Y CIVILES MICHELIN ROMERO S.A. CIMIRSA	MILAGRO	ACTIVA
139988	TECNIFISCOM S.A.	MILAGRO	ACTIVA
140375	MC9 TELEVISION S.A. EMECTV9	MILAGRO	ACTIVA
140381	EL MILAGREÑO S.A. EMILAGSA	MILAGRO	ACTIVA
140807	ALDAVME S.A.	MILAGRO	ACTIVA
141221	PRODUCTORA TELEMILAGRO S.A.	MILAGRO	ACTIVA
141879	COMERCIAL LA GRANJA S.A. COLGRANSA	MILAGRO	ACTIVA
142101	CLINICA SANTA INES S.A. CLISAISA	MILAGRO	ACTIVA
142411	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS C.A. SECOMCA	MILAGRO	ACTIVA
142422	SERVJUSTCORP S.A.	MILAGRO	ACTIVA
142477	ASETCOMLB S.A.	MILAGRO	ACTIVA
142599	COMVAROT S.A.	MILAGRO	ACTIVA
142881	CONSTRUMIL S.A.	MILAGRO	ACTIVA
142926	APTECREN S.A.	MILAGRO	ACTIVA
143563	EMJURO S.A.	MILAGRO	ACTIVA
144112	TIOSAMCORP S.A.	MILAGRO	ACTIVA

144551	CEGOJAVINI S.A.	MILAGRO	ACTIVA
144811	DISMARVIC S.A.	MILAGRO	ACTIVA
144874	CLINICA ACUÑA S.A. CLINACU	MILAGRO	ACTIVA
145090	ECAUTOMOTRIZ S.A.	MILAGRO	ACTIVA
145193	DITRAPAR S.A.	MILAGRO	ACTIVA
145388	CALDERAEXPORT S.A.	MARISCAL SUCRE (HUAQUES)	ACTIVA
145583	GAPAVCORP S.A.	MILAGRO	ACTIVA
145573	COMPañIA DE TRANSPORTE MIXTO VENECIA ASTUDILLO S.A.	MILAGRO	ACTIVA
146186	RUANICORP S.A.	MILAGRO	ACTIVA
146221	CELULARBOSCH S.A.	MILAGRO	ACTIVA
146229	DANMEFF S.A.	MILAGRO	ACTIVA
146534	AGRICOLA GIULIANNA S.A. AGRIGUILI	MILAGRO	ACTIVA
147000	PROVIEM S.A.	MILAGRO	ACTIVA
147057	ZECANORBER S.A.	MILAGRO	ACTIVA
147583	DISTRIBUIDORA DE PINTURAS TERMICAS DEL ECUADOR DISPINTECUA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
148488	"COMPañIA DE TRANSPORTE PESADO SAN FRANCISCO DE MILAGRO S.A. TRANSFRANMIL"	MILAGRO	ACTIVA
148583	AGRICULTURA CON KALIDAD CENKOAGRO S.A.	MILAGRO	ACTIVA
148908	COMPañIA DE CAMIONETAS FLETE MILAGREÑO FLEMILAGREÑO S.A.	MILAGRO	ACTIVA
148928	OFIMOVIL S.A.	MILAGRO	ACTIVA
149274	CONSTRUCWALLY S.A.	MILAGRO	ACTIVA
149801	DISJEVISA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
164328	PATCAT IMPORTADORA Y EXPORTADORA AGRICOLA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
164959	AGRIJOJO S.A.	MILAGRO	ACTIVA
164973	FACOMETAIN S.A.	MILAGRO	ACTIVA
164979	GASOLINA & DIESEL COLON S.A. GASDCOLON	MILAGRO	ACTIVA
165486	IMAGEN SANTA INES S.A. SANTIMAGENSA	MILAGRO	ACTIVA
166508	SOLUCIONES AGRICOLAS SOAGRI S.A.	MILAGRO	ACTIVA
166718	QUILZIOLLI S.A.	MILAGRO	ACTIVA
166727	LEXKINGSA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
166783	OBRYPROYEC S.A.	MILAGRO	ACTIVA
167012	AGRICOLA HERJUVILLA S.A.	MILAGRO	ACTIVA
167277	THESAMGAS S.A.	MILAGRO	ACTIVA
167952	SINERGYAGRO S.A.	MILAGRO	ACTIVA
168838	CLISANMIL S.A. CLINICA SAN FRANCISCO DE MILAGRO	MILAGRO	ACTIVA
169216	TRANSPORTE JIMENEZ VILLALTA S.A. JIMEVILLTRANS	MILAGRO	ACTIVA
169344	PROMODINAST S.A.	MILAGRO	ACTIVA
169833	COMERCIALIZADORA HNOS. ACUÑA CRUZ S.A. C.E.A.CH.	MILAGRO	ACTIVA
170023	COMPañIA DE TRANSPORTE PESADO TIERRA DULCE TRANSTIEDUL S.A.	MILAGRO	ACTIVA
170141	TRANSPORTE Y LOGISTICA HURTADO FREIRE S.A.	MILAGRO	ACTIVA
170473	CIA. DE TRANSPORTE DE EXPRESO ESCOLAR, PERSONAL E INSTITUCIONAL "LA MILAGREÑITA" S.A. MILAGRETRANS	MILAGRO	ACTIVA