



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA
SABIJER'S S.A. UBICADA AL NORTE DE QUITO

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración
de Recursos Humanos-Personal

Autora: Rivadeneira Rea Evelyn Edith

Tutor: Lcda. Carolina Jiménez R.

Quito, Abril 2014



DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Evelyn Edith Rivadeneira Rea

CC 172104319-6

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante ***Rivadeneira Rea Evelyn Edith***, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de análisis de sistemas que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de empresas, Banca y Finanzas, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado “***IMPLEMENTACION DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COMPAÑÍA SABIJER’S S.A. UBICADA AL NORTE DE QUITO***”, el cual incluye la creación y desarrollo de un invernadero hidropónico, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del invernadero, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de

los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del Invernadero descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el proyecto por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del programa de ordenador por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del invernadero; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del proyecto; d) Cualquier transformación o modificación del proyecto; e) La protección y registro en el IEPI del proyecto a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del proyecto; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del invernadero que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvenición, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 24 días del mes de Abril del dos mil catorce.



f) _____

f) _____

Rivadeneira Rea Evelyn Edith

C.C. N° 172104319-6

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CEDENTE

CESIONARIO

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por darme salud y llenarme de fortaleza para llegar a culminar una más de mis metas propuestas.

Gracias a mi madre Guadalupe Rivadeneira, a mi abuelita Luz Fonseca a mi padre Luis Rivadeneira por encaminarme y hacerme una mujer de bien por enseñarme a luchar y a dar lo mejor de mí siempre.

Gracias a mis hermanas Viviana y Melany por el apoyo incondicional que me brindan siempre.

Gracias a mi esposo, por ser mi soporte por llevar mis ánimos cada vez que quise decaer, por estar junto a mí y compartir mis logros.

Gracias a la Ing. Carolina Jiménez, por guiarme en la realización del proyecto, por ser una excelente maestra y compartir sus conocimientos académicos y profesionales.

Gracias a mis maestros que con sus enseñanzas hicieron que crezca en el ámbito profesional y personal.



DEDICATORIA

Este proyecto le dedico a mi hermana
Melany Monserrate, ya que ella es mi
fuente de inspiración y superación
profesional para con este logro
poderle dar un futuro mejor y que ella
alcance sus sueños y metas
propuestas.

INDICE

CAPÍTULO 1.....	xvii
1.0. EL PROBLEMA	1
1.1.0. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
Cuadro de Causas y Efectos	2
1.2.0. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.0. OBJETIVO GENERAL	3
1.4.0. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
CAPÍTULO 2.....	5
2.0. MARCO TEÓRICO	5
2.1.0. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	5
2.2.0. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1.0. ORÍGEN DE RECURSOS HUMANOS	7
2.2.1.1.0. Concepto y Objetivos de Recursos Humanos.....	8
2.2.2.0. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO	9
2.2.2.1.0. Descripción de Cargos	9
2.2.2.2.0. Análisis de Cargos	10
2.2.2.3.0. Estructura del Análisis de Cargos.....	10
2.2.2.4.0. Métodos del Análisis de Cargos.....	12
2.2.3.0. RECLUTAMIENTO	16

2.2.3.1.0. Importancia del Reclutamiento	16
2.2.3.2.0. Fases del Reclutamiento	17
2.2.3.3.0. Costo del Reclutamiento	19
2.2.3.4.0. Tipos De Reclutamiento.....	20
2.2.4.0. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	21
2.2.4.1.0. Técnicas y métodos de selección.....	21
2.2.4.2.0. Proceso de Selección	21
2.2.4.3.0. Entrevista	25
2.2.4.4.0. Tipos de Entrevista	27
2.2.5.0. INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	27
2.2.5.1.0. Evaluación del Candidato	30
2.2.6.0 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	33
2.2.7.0. Causas de la terminación de la relación laboral	34
2.3.0. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	37
2.4.0. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	40
2.5.0. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS O PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
2.6.0. CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACIÓN	47
2.7.0. INDICADORES.....	48
CAPITULO 3.....	50



3.0. METODOLOGÍA	50
3.1.0. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.2.0. POBLACIÓN Y MUESTRA	52
3.3.0. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	53
3.4.0. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.5.0. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.6.0. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	57
CAPÍTULO 4	58
4.0. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	58
4.1.0. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE CUADROS ESTADÍSTICOS	58
4.2.0. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO	70
4.3.0. RESPUESTA A LA HIPÓTESIS O INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN	71
CAPÍTULO 5	73
5.0. PROPUESTA	73
5.1.0 ANTECEDENTES	73
5.2.0. JUSTIFICACIÓN	74
5.3.0. DESCRIPCIÓN	75
5.4.0. FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	79
5.4.1.0. Proceso de Actualización de los perfiles y funciones de los cargos en la compañía SABIJER'S S.A.	79



5.4.2.0. Implementación del proceso de Selección de Personal en la Compañía SABIJER'S S.A.	86
2.5.3.0. Análisis de la Filosofía Corporativa de Sabijer's S.A.	90
2.5.4.0. Métodos y técnicas de evaluación dentro de la Compañía Sabijer's S.A.	96
5.4.6.0. Organigrama Funcional	100
CAPÍTULO 6	101
6.0. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	101
6.1.0. RECURSOS	101
6.2.0 PRESUPUESTO	102
6.3.0. CRONOGRAMA	103
CAPÍTULO 7	104
7.1.0. CONCLUSIONES	104
7.2.0. RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS:	107



INDCIE DE CUADROS Y GRAFICOS

CUADRO DE CAUSAS Y EFECTOS.....	8
GRÁFICOS ESTADÍSTICOS.....	62
Gráfico pregunta 1.....	62
Gráfico pregunta 2.....	63
Gráfico pregunta 3.....	64
Gráfico pregunta 4.....	65
Gráfico pregunta 5.....	66
Gráfico pregunta 6.....	68
Gráfico pregunta 7.....	69
Gráfico pregunta 8.....	70
Gráfico pregunta 9.....	71
Gráfico pregunta 10.....	72
Gráfico pregunta 11.....	73
CUADRO DE LA MISIÓN CORPORATIVA.....	86



CUADRO DE LA VISIÓN CORPORATIVA.....	87
CUADRO DE LOS VALORES CORPORATIVOS.....	86
CUADRO DE LA MARCA Y SLOGA CORPORATIVO.....	86

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como finalidad la implementación del área de Recursos Humanos considerando que es esencial dentro de la compañía. Las funciones principales de la compañía son la fabricación y distribución de productos Cosméticos,

La implementación del área comprende actividades encaminadas a alcanzar una organización del Recurso Humano de la compañía, que representan la mayor inversión, por lo que el propósito de esta investigación es su Implementación en la Compañía SABIJER´S S.A.

Logrando obtener un adecuado funcionamiento en los procesos.

El universo de estudio lo conforman los 58 colaboradores de quienes se obtuvo la información respectiva.

Para su funcionamiento la Compañía SABIJER´S S.A., requiere recursos materiales, financieros, administrativos y humanos; aunque estos dependen de algunos factores complejos y paradigmas como que invertir en el Talento Humano es innecesario y costoso, por lo que no existe un sistema adecuado para la selección y contratación de personal, los manuales de funciones están desactualizados, no existen métodos ni técnicas de evaluación de desempeño, la filosofía corporativa no ha sido socializada.



ABSTRACT

This paper aims the creation of the Human Resource Department is essentially considering that service. The main functions of the company are dedicated to the sale of industrial safety clothing and safety equipment.

The implementation of the department includes activities aimed at obtaining and coordinating the Human Resource in an organization, representing the largest investment, so the purpose of this research is its creation on SABIJER'S S.A. Company.

Managing to obtain proper operation processes. The study group is made up of 58 partners from whom the relevant information was obtained.

Operation for Business Articles Corsel requires physical, financial, administrative and eminently human resources; but these depend on some complex and situational factors such as cultural imprint that investing in human talent is unnecessary and expensive, so there is no system integration, evaluation, supervision and training.



INTRODUCCION

Sabijer's es una empresa con 17 años de trayectoria en el mercado dedicada a la fabricación y distribución de productos cosméticos capilares a través de la marca Biolan's, la cual se encarga de satisfacer al cliente con calidad e innovación de la cual se caracteriza.

El 18 de junio de 1997 Sabijer's se constituyó como Compañía Limitada, el 01 de agosto del mismo año inicio sus actividades comerciales; al transcurso de ocho años decidió establecerse como Sociedad Anónima, siendo ahora una mediana empresa con su matriz ubicada al norte de la ciudad de Quito en la Av. Manuel Córdova Galarza Oe41-75 y Pasaje la Esperanza.

La empresa está organizada por cinco áreas los cuales son Administración, Producción, Operaciones, Ventas y Marketing para cumplir con cada una de las exigencias tanto de sus clientes internos como externos.





CAPÍTULO I

1.0. EL PROBLEMA

1.1.0. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro del desarrollo que se ha venido generando en la compañía se ha visto que por su crecimiento los métodos que se utilizaban para el reclutamiento y selección del personal, ya no están siendo óptimos por esta razón se ha pensado en implementar el área de Recursos Humanos, ya que va a establecer el proceso adecuado de selección del personal generando confianza y seguridad dentro del ambiente laboral.

La empresa empezó con tan solo 20 colaboradores, con el paso del tiempo fue creciendo y hoy en día cuenta con 58 colaboradores y con esto se ha sentido la necesidad de un área de

Recursos Humanos que se encargue de establecer un método adecuado de selección y contratación de personal, llevando a cabo un levantamiento de perfiles y funciones de puestos, actualización de manuales de funciones, evaluaciones de desempeño y un plan de incentivos; esto logrará reducir tiempo, costos y recursos obteniendo una información correcta y efectiva para una adecuada toma de decisiones a la hora de elegir el candidato que formara parte de la empresa, así como también lograr el bienestar de los colaboradores.

Este proyecto ofrecerá a la compañía SABIJER'S S.A., una mejora en los diferentes procesos de recursos humanos, ya que en los últimos años se viene notando una alta rotación de personal por no contar con un apropiado método de selección de personal tenemos un clima deficiente, no existe procesos de evaluación de desempeño, no cuenta con un sistema de motivación e incentivos para el personal, siendo esto también un factor directo para que los colaboradores no alarguen su permanencia dentro de la empresa. Con la implementación del área de Recursos Humanos se busca como objetivo aumentar la productividad de la empresa ya que la contratación será enfocada a buscar en cada uno de los postulantes las competencias adecuadas al perfil requerido por la empresa y de esta manera brindar a los clientes tanto internos como externos una excelencia en los servicios.

Cuadro 1. Causas y Efectos del planeamiento del problema

CAUSAS	EFFECTOS
Perfiles de cargos desactualizados para la realidad de la empresa.	Alta Rotación y baja productividad
La filosofía corporativa no ha sido difundida	Existencia de un clima laboral deficiente
No existe el personal idóneo para realizar el proceso de contratación	Uso de un servicio externo para la selección y contratación de personal
El área de Administrativa y Financiera han tomado el control de la contratación del personal	No existe un plan adecuado de reclutamiento de personal
Evaluación de aptitudes solo bajo criterio de los jefes de los áreas	No existe ningún tipo de pruebas para evaluar conocimiento y aptitudes de los entrevistados

Realizado por: Evelyn Rivadeneira

1.2.0. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La inexistencia del área de Recursos Humanos puede provocar alta rotación del personal y bajos índices de productividad?

1.3.0. OBJETIVO GENERAL

- Analizar la Implementación del área de Recursos Humanos en la empresa SABIJER'S S.A.



1.4.0. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Socializar la filosofía corporativa
- Establecer un proceso de selección adecuado a las necesidades de la empresa.
- Definir el perfil y las funciones de cada cargo
- Actualizar los manuales de funciones
- Establecer métodos de evaluación de desempeño

CAPÍTULO II

2.0. MARCO TEÓRICO

2.1.0. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

- **Tema:** Creación del área de recursos humanos en la Empresa Pronariobamba
- **Autor:** Rosana Valeria Ruiz Ramos
- **Año:** 2007 diciembre

La productividad, calidad y competitividad se basan en el conocimiento, factor esencialmente humano mucho más que en el capital y las máquinas. Por lo que las empresas e

instituciones deben invertir en el Recurso Humano, que es la fuente de la riqueza, Razón por la cual la presente investigación tiene como finalidad la creación del Área de Recursos Humano en la Empresa Pronariobamba, la misma que permitirá planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Para el correcto funcionamiento del Área de Recursos Humanos se requiere contratar a un personal calificado en la materia, quién será el encargado de poner en práctica las políticas que regirán al Área, Capacitar e incentivar frecuentemente al personal que labora en la empresa, lo que producirá satisfacción personal y beneficio empresarial.

- **Tema:** Estudio para la implementación de un área de Recursos Humanos en la Clínica Internacional
- **Autores:** Andrea Priscila Alvarracin Toledo y Paul Javier Quezada Chitacapa
- **Año:** 2010

La administración de Recursos Humanos a desarrollarse dentro de la empresa es de gran importancia ya que principalmente se consigue establecer de forma organizada las actividades de cada uno de los cargos a través de un manual de procesos. Además se podrá conseguir una correcta admisión de personal. La importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

- **Tema:** Implementación del área del talento humano en la empresa “DYCONEL CIA. LTDA”
- **Autores:** Rivadeneira Cantuña, Héctor Gonzalo
- **Año:** octubre 2013

Dentro de la implementación del área de talento humano se busca corregir falencias que podrían estar ocasionando que el buen desempeño de los colaboradores este afectado por falta de un adecuado proceso y gestión en la administración del talento humano. La administración de los recursos humanos es un área muy importante en una empresa ya que esta sección es la encargada de la contratación de personal idóneo para desempeñar de una manera óptima sus funciones.

Los objetivos de toda empresa es su productividad y como tal es el rendimiento de todo el personal como un solo grupo, mientras que en la administración de recursos humanos se tiene en cuenta los objetivos de sus empleados en forma individual. El personal que integra el área de recursos humanos debe ser muy bien capacitado para manejar personal ya que aquí es en donde se hace el proceso de selección del personal de la empresa y debe crear un buen grupo de trabajo eficiente, comprometido con la organización

2.2.0. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1.0. ORÍGEN DE RECURSOS HUMANOS

El origen de la administración se refiere al derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora al fin de que se reglamentará el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismo.

Así mismo Taylor y Fayol pusieran las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos. Taylor creó las "oficinas de selección" .La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados finanzas, producción y en forma empezaron a aparecer en los estados unidos los áreas de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos de los expertos una función importante de elaboración de nóminas y pago de seguro social. En esta etapa surge el trabajo en grupo, existe la diferencia de sexos y se cataloga el trabajo como algo valioso y no como esclavismo.(Butters Margaret 2000 pág. 135)

2.2.1.1.0. Concepto y Objetivos de Recursos Humanos

Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Los cuatro principales objetivos de los recursos humanos son:

- 1. Objetivos Sociales:** Saber mantenerse dentro de las sociedades como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.

2. **Objetivos Organizacionales:** Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.
3. **Objetivos Funcionales:** Están enfocadas en función de las necesidades de la organización.
4. **Objetivos Individuales:** Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización. (Butters Margaret 2000 pág. 140)

2.2.2.0. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en cantidad o calidad, se establecen mediante un sistema de descripción y especificación del cargo. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades de cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. En general la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal y las especificaciones que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia e iniciativa. (Idalberto Chiabenato 2000 pág. 330)

2.2.2.1.0. Descripción de Cargos

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. Básicamente es realizar un inventario de los aspectos significativos del cargo. (Idalberto Chiabenato 2000 pág. 331)

- Qué hace el ocupante: la periodicidad de la ejecución
- Cuando lo hace: los métodos aplicados para la ejecución de las funciones
- Como lo hace: responsabilidades que comprende el cargo
- Porqué lo hace: los objetivos del cargo

2.2.2.2.0. Análisis de Cargos

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el cargo exige a su ocupante. En tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado en forma adecuada con el propósito de compararlos. (Idalberto Chiabenato 2000 pág. 333)

2.2.2.3.0. Estructura del Análisis de Cargos

Son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el colaborador para el desempeño adecuado del cargo y se refiere a cuatro áreas aplicadas a cualquier tipo o nivel de cargo.

- Requisitos Intelectuales
- Requisitos Físicos
- Responsabilidades Implícitas
- Condiciones de Trabajo

Requisitos Intelectuales: Los requisitos intelectuales tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para

desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:

- Instrucción Básica.
- Experiencia Necesaria.
- Adaptación al Cargo.
- Iniciativa Necesaria.
- Actitudes Necesarias.

Requisitos Físicos: Estos requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo Físico Necesario.
- Capacidad Visual.
- Destreza o Habilidad.
- Constitución Física Necesaria.

Responsabilidades Implícitas: Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo (además del trabajo normal y de sus funciones) por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipos que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, la pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos, y la información confidencial.

- Supervisión de Personal

- Material, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos, valores o documentos.
- Contactos Internos o externos.
- Información Confidencial.

Condiciones de Trabajo: Se refiere a las condiciones ambientales del lugar en donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. (Idalberto Chiabonato 2000 pág. 335-336)

- Ambiente de Trabajo
- Riesgos

2.2.2.4.0. Métodos del Análisis de Cargos

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

1. Observación directa
2. Cuestionario
3. Entrevista directa
4. Métodos mixtos

Método de Observación Directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones

mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.

Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación.

Dado que no es todos los casos la observación responde a todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevistas y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

Características:

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (que hace, como lo hace y por qué lo hace).

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.

- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica de cargos (que hace, como lo hace y por qué lo hace).

Desventajas:

- Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.
- Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

Método del Cuestionario

Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas,

y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Características:

- La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.
- La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena de cuestionario).

Ventajas:

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de cargos.
- Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo no las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.(Idalberto Chiabenato 2000 pág. 338-343)

2.2.3.0. RECLUTAMIENTO

El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización

El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización (Penerini Carlos; Ortiz Adolfo 1996 pág. 97)

2.2.3.1.0. Importancia del Reclutamiento

- Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.

- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.(Penerini Carlos; Ortiz Adolfo 1996 pág. 99)

2.2.3.2.0. Fases del Reclutamiento

Primera fase: Requisición de empleado

Documento que contiene toda la información sobre la vacante a cubrir. Es una orden de servicio para que el organismo de RECLUTAMIENTO comience a funcionar, para lo cual debe verificar:

- La planta de personal presupuestada. Si no está presupuestada, se regresa al área que lo solicitó para que recabe la autorización de la Gerencia.
- Grado de necesidad de ese puesto para la empresa.
- Título exacto del puesto
- Carga de trabajo

Segunda fase: Análisis de las fuentes de Reclutamiento

Significa analizar dónde localizar o encontrar a los candidatos adecuados.

Fuentes de reclutamiento.- Son los lugares en donde se supone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece.

Pueden ser:

- a) Fuentes internas.- Significa cubrir las vacantes mediante la promoción o transferencia de sus colaboradores.
- b) Fuentes externas.- Es completar las vacantes mediante candidatos que son reclutados en el mercado de mano de obra.

Tercera fase: Elección de los medios de reclutamiento.

¿A qué se llama medios de reclutamiento?

Son los medios utilizados para informar a los probables candidatos sobre la vacante existente en la empresa. Mientras más amplios sean los medios de reclutamiento, mayor será la oportunidad de conseguir a la persona que se desea.

Algunos son:

- Archivo de candidatos: Son los candidatos cuyas fichas personales se encuentran archivadas.
- Anuncios: (periódico, radio, televisión, etc.)

Cuarta fase: Elección del contenido del reclutamiento

Consiste en seleccionar la información que será transmitida a los candidatos sobre la vacante.

Es necesario ser preciso en la descripción del puesto, eso ahorrará mucho tiempo, dinero y esfuerzo. Por ejemplo: si usted busca un vendedor, especifique el tipo de producto que ha de vender, la magnitud de los viajes requeridos y otros aspectos aplicables al puesto, (si debe tener automóvil, disponibilidad de horario, etc.). Si usted no va más allá del título de “vendedor” puede tener que entrevistar a muchos hombres a quienes para nada interesa el

puesto que se ofrece. Una lista precisa ayuda a seleccionar en forma preliminar. (Penerini Carlos; Ortiz Adolfo 1996 pág. 101-125)

El anuncio de empleo

Información que proporciona:

- La organización laboral: su principal ocupación y localización
- El puesto: su nombre; principales tareas, su ubicación en caso de que no sea en el centro de trabajo principal.
- Habilidades y experiencia, necesarias y deseables: requisitos personales, habilidades profesionales específicas, experiencia, aptitudes, etc.
- Remuneración y oportunidades: salario básico y otros emolumentos; cualquier otro beneficio; oportunidades de desarrollo personal.
- Condiciones: cualquier factor especial y circunstancias que afecten el puesto.
- Solicitudes: formato de solicitud; fecha límite; domicilio para envío.

2.2.3.3.0. Costo del Reclutamiento

- Los gastos por anuncios.
- Honorarios de las agencias de colocación.
- Costo de los materiales de las pruebas.
- Tiempo dedicado a entrevistar a candidatos.
- Costo de comprobar las referencias.
- Exámenes médicos.

- Tiempo de adaptación del nuevo empleado.
- Reubicación y la orientación al nuevo empleo.
- Sueldos de las personas encargadas del reclutamiento.
- Si el reclutamiento es otras ciudades: viáticos (Hotel, transporte, etc.) (Penerini Carlos; Ortiz Adolfo 1996 pág. 128)

2.2.3.4.0. Tipos De Reclutamiento

Hay una variedad de tipos de reclutamiento y muchas organizaciones utilizaran una combinación de dos o más de estas como parte de sus actividades de reclutamiento. En resumen, cinco de los modelos más comunes son los siguientes:

- El reclutamiento outsourcing por medio de un proveedor externo podría ser la solución para algunos pequeños negocios y por el otro lado de igual manera a compañías muy grandes.
- Las agencias de empleo son establecidas de dos maneras, por medio de los fondos públicos y por medio comercial del sector privado. Sus servicios pueden incluir reclutamiento de trabajadores permanentes, temporales, o casuales (por temporadas).
- Agencias en busca de ejecutivos y posiciones profesionales (Head Hunting). Estas firmas operan de diferentes formas como el modelo de contingencia o el de retención de datos, donde la publicidad funge como herramienta para seguir atrayendo el flujo de candidatos alimentando así su red, como su fuente principal de candidatos.
- Servicios de reclutamiento por internet, incluyendo páginas de reclutamiento así como páginas de oferta de empleos usadas en conjunto para de esta manera juntar la mayor

cantidad de candidatos posibles al publicar una vacante sobre un área geográfica amplia. Adicionalmente a esto, el reclutamiento por redes sociales se ha descubierto como un método muy efectivo en la búsqueda de candidatos. (Penerini Carlos; Ortiz Adolfo 1996 pág. 132)

2.2.4.0. SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización. (Julian Araque; Nicomedes Rivera 2001 pág. 85)

2.2.4.1.0. Técnicas y métodos de selección

La Selección debe basarse en técnicas, estos son medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales que demandarían mucho tiempo para ser obtenidos mediante simple observación de su actividad cotidiana. Por otro lado, se debe recoger información acerca del cargo que se pretende suplir el cual puede hacerse a través de:

2.2.4.2.0. Proceso de Selección

Esta etapa se inicia con la contestación de la solicitud de servicio, continuándose con una primera entrevista, la cual tiene por objeto:

- Obtener información del candidato entrevistado sobre: Apariencia personal, defectos físicos evidentes, modales, gestos, fluidez verbal, control emocional, índices sobre su nivel de inteligencia, capacidad de razonamiento, nivel cultural, conducta durante la entrevista.
- Detectar interés real del candidato por el cargo (razones de prestigio, accesibilidad - fácil traslado-, sueldo, condiciones socio-económicas que brinda la empresa, imagen de la empresa o falta de otras perspectivas laborales, expectativa de cubrir una inminente necesidad económica).
- Conocer los detalles de la historia laboral del entrevistado: Permanencia en cada uno de sus empleos, causa de rescisión del contrato de trabajo, cambios de sueldos, promociones, conflictos laborales.
- Suministrar al candidato los detalles del requerimiento de personal (causas que originan la solicitud) asimismo la información sobre el cargo, localización, ubicación estructural (rango, nivel), breve descripción de las tareas, sueldos y condiciones socio-económicas que acompañan al cargo responsabilidad del cargo, horario.
- La totalidad de ofertas de servicio que han sido obtenidas a través de las diferentes fuentes de reclutamiento, nos van a permitir organizar tres grupos de candidatos:
- Aquellos que reúnen las condiciones para ocupar el puesto (candidatos elegibles).
- Aquellos que se estiman dudosos para ocupar el puesto (previsto en caso de fallar los candidatos posibles).

- Aquellos que no reúnen las condiciones mínimas requeridas (no aptos).
- Al finalizar esta etapa, se procede a descartar a aquellos candidatos que no hayan dado un rendimiento satisfactorio durante el desarrollo de la entrevista; se pasa a la segunda etapa con los candidatos preseleccionados a los exámenes respectivos (psicotécnicos, conocimientos).
- Los resultados de estos exámenes aunados a los datos obtenidos de la oferta de servicio del candidato (a través de la entrevista) nos dan la información sobre el perfil de cada uno de los candidatos. (Julian Araque; Nicomedes Rivera 2001 pág. 91)

Investigación de datos

Constancias de trabajo: Usualmente se confirman por teléfono, aun cuando algunas empresas tienen formatos predeterminados.

Las informaciones más importantes que se deben investigar son:

- 1-. Fecha de ingreso.
- 2-. Fecha de salida.
- 3-. Ultimo cargo y sueldo.
- 4-. Motivo del retiro del trabajador.

Elección del personal: La selección final del candidato procede del superior inmediato del cargo a cubrir, tomando en cuenta los resultados alcanzados en las distintas pruebas y de la entrevista que el interesado (supervisor) ha tenido con el candidato.

a) Pasos del Proceso de Selección

1. Estudios de las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes: El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo.
2. Entrevista Inicial: Una vez que hayan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.
3. Las Pruebas: Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.
4. Examen Médico: La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales.
5. Entrevista Final: Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del

oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores.

6. Contratación: Esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización. (Julian Araque; Nicomedes Rivera 2001 pág. 102-106)

2.2.4.3.0. Entrevista

Una entrevista de trabajo es una actividad clave en el proceso de selección del personal. La entrevista de trabajo es la fase definitiva, dentro de cualquier proceso de búsqueda de empleo o de cambio de trabajo. Todos los pasos anteriores como la toma de información, preparación, envío de la carta de presentación y seguimiento de la hoja de vida, han estado dirigidos a conseguir una entrevista de selección con la empresa. Es el momento del contacto personal, donde de una forma individual y directa, el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que él es la persona idónea para el puesto. (Leopoldo Castillo 2004 pág. 149)

Fases de la entrevista:

- 1. Establecer el Rapport:** Este término que significa simpatía, tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante. Éste, generalmente, se lleva a cabo a través de actitudes mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato es una persona que no se conoce.

2. Cima de la entrevista. Consiste en la realización propiamente dicha de esta y en la que van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general en la solicitud de empleo. Esta consta de:

- Historia laboral.
- Historia educativa.
- Tiempo libre.
- Proyectos a corto y a largo plazo.

3. Cierre. Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes. Es importante hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena, se le da a conocer el siguiente paso a realizar y si no es aceptado se le debe orientar. La extensión y profundidad de la entrevista depende del nivel que se vaya a seleccionar. (Leopoldo Castillo 2004 pág. 150-156)

4. Informe de la entrevista: El resultado y las conclusiones de la entrevista deben ser redactados inmediatamente después de haber sido concluida, con la finalidad de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, completo e inteligible para quien posteriormente tenga la necesidad de consultarlo.

En caso de que se hayan utilizado otros recursos en la selección, adicionales a la entrevista, se debe hacer una comparación entre la información que ambas reportan para precisar los puntos coincidentes y discrepantes. (Leopoldo Castillo 2004 pág. 158)

2.2.4.4.0. Tipos de Entrevista

Se han utilizado diferentes términos para llamar a los tipos de entrevista, pero en esencia son tres:

1. **Entrevista Directa.** Es en la que el entrevistador desempeña mayor actividad ya que se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado y las cuales van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas, por consiguiente, las respuestas son más cortas y concretas.
2. **Entrevista Indirecta.** En este caso el entrevistado es el que más participa ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta ciertos puntos indefinidos, con el objeto de señalar solo el área que interesa y dejando a aquella iniciativa de que hable de ella en la manera que quiera.
3. **Entrevista Mixta.** Es una combinación de la entrevista directa y de la indirecta, es conveniente iniciar haciendo las preguntas y conforme se vaya haciendo el ambiente propicio se le da pauta al entrevistado. (Leopoldo Castillo 2004 pág. 160-165)

2.2.5.0. INDUCCIÓN DE PERSONAL

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad. El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal. (Buttertss Margaret 2000 pág. 151)

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

- Información sobre la empresa/ organismo:
- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.

- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General
- Disciplina Interior:
- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.
- Comunicaciones/ personal:
- Fuerza laboral (obreros – colaboradores).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.

- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal. (Buttertss Margaret 2000 pág. 153)

2.2.5.1.0. Evaluación del Candidato

Para realizar una evaluación objetiva del entrevistado hay que revisar las notas tomadas en la entrevista para concretar la evidencia de capacidad en relación con cada dimensión analizada. (Buttertss Margaret 2000 pág. 151)

Cuando se evalúa a un candidato, inmediatamente después de una entrevista, se utilizan dos fuentes de información:

- ✓ La información dada por el candidato.
- ✓ Las observaciones que se han hecho sobre el comportamiento del candidato durante la entrevista.

La información de lo dicho por el entrevistado o de lo observado por el entrevistador, sólo es válida si se relaciona directamente con la dimensión explorada.

Valoración: Después de la entrevista (o durante la misma) hay que anotar la información sobre cada dimensión, para evaluar la capacidad del candidato en relación con cada dimensión y para recomendar la candidatura más adecuada. La Ficha/Guía permite mirar la lista de dimensiones a examinar incluyendo alguna dimensión especial que pueda tener el trabajo, tomada como evidencia para cada aspecto de la selección. Antes de empezar la evaluación, se deben revisar las notas tomadas durante la entrevista. Si se identifica alguna evidencia relacionada con una dimensión específica, hay que anotarla. Cuando se han apuntado todas las

evidencias relacionadas con cada dimensión, debes usar las siguientes pautas de actuación para clasificar la aceptabilidad del entrevistado.

- ✓ EXCELENTE: Demuestra una aptitud excepcional
- ✓ BUENO: Demuestra una capacidad suficiente con respecto a la dimensión valorada. El entrevistado sería capaz de realizar el trabajo a un nivel aceptable.
- ✓ CON DUDAS: Aquí habría que cuestionarse la aptitud del candidato con respecto a la dimensión valorada, y si puede ser superado el problema con una inducción especial.
- ✓ INACEPTABLE: El entrevistado no posee suficiente nivel con respecto a la dimensión valorada.

Clasificación y valoración de las preguntas: Se toma cada prueba y se decide si la aptitud que manifiesta es excelente, aceptable, dudosa o inaceptable. Así se reduce la posibilidad de efectuar juicios subjetivos.

El procedimiento es el siguiente:

1. Antes de evaluar al candidato en cada dimensión, considerar si existen posibles fuentes de interferencia que puedan afectar a la valoración de las pruebas.
 - ¿Estás dejándote llevar por tendencias o prejuicios personales?
 - ¿Estás haciendo juicios precipitados?
 - ¿Estás influenciado por el "efecto halo"?

Cuando has llegado a la conclusión de que el juicio es imparcial, pon una marca de control en el espacio que indica la evaluación de la aptitud del entrevistado con respecto a la dimensión valorada.

2. Repite el proceso con todas las dimensiones incluyendo las dimensiones especiales de puesto de trabajo.
3. Finalmente revisa toda la evaluación y haz la recomendación de la selección. Si la decisión es positiva y, a menos que el entrevistado sea excelente en todos los aspectos, hay que identificar los puntos que requieren más atención. Estos puntos deben ser anotados en el espacio proporcionado para ello.
4. El último paso dentro de la Entrevista Enfocada sobre los Centros de Interés, es la evaluación general del entrevistado.

Intercambio de información

Es muy recomendable que los que han participado en la realización de los diferentes pasos de la entrevista Enfocada sobre los Centros de Interés, intercambien sus datos. La Sección de Evaluación de la Guía de Entrevista debe usarse conjuntamente, cuando varios entrevistadores tengan sus observaciones sobre un candidato, así como las conclusiones. Se debe usar la última Sección de la Guía para escribir los resultados.

Como no hay dos entrevistadores iguales, el intercambio de datos siempre será enriquecedor. Así mismo, cuando se trata de elegir entre dos o más candidatos que parezcan recomendables, la Sección de Evaluación de la Guía de Entrevista permitirá comparar las cualidades y los defectos correspondientes a cada dimensión.

La utilidad de este instrumento de evaluación depende de la eficiencia de la entrevista. Si hay falta de pruebas consistentes a la hora de evaluar, será señal de que hay que entrenar las habilidades del entrevistador. (Dr. Poblete Ruiz Manuel, entrevista enfocada sobre competencias, la entrevista, pieza fundamental del proceso de selección, pág. 22-32)

2.2.6.0 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

La capacitación del Personal para las operaciones de votación tiene que inculcar competencia y el carácter distintivo de la elección integral en un amplio número de aprendices en un tiempo relativamente corto. La organización de la capacitación necesita planearse cuidadosamente como: (Julian Araque; Nicomedes Rivera 2001 pág. 181)

- Que competencias necesitan ser desarrolladas en las operaciones de votación en el personal, quien es capacitado, y el horario de preparación.
- Materiales de capacitación, locaciones y materiales de referencia para ser provisto a los aprendices
- Sesiones consistentes de desarrollo contenidos y entrega de estilos para los aprendices;
- Cualquier capacitación necesaria para aquellos que actuarán como capacitadores del personal de casillas.

La extensión de esta necesidad será muy determinante para sí el entrenamiento es o no conducido en una moda centralizada o distribuida y si los capacitadores o el personal de

operaciones son utilizados para la capacitación de oficiales de votación. (Para consideraciones de la metodología de capacitación y entrega de responsabilidades, Igualmente importante para la entrega efectiva de capacitación es que es conducida en un lugar conveniente y usar apropiadamente la ayuda de la capacitación.(Julian Araque; Nicomedes Rivera 2001 pág. 181)

Evaluación de la capacitación

Para asegurar que la capacitación ha sido efectiva, los planes de capacitación y metodologías también necesitan incorporar métodos de valoración del personal de casilla y la competencia durante e inmediatamente después de completar la capacitación.

2.2.7.0. Causas de la terminación de la relación laboral

La relación laboral termina cuando se produce una causa que jurídicamente pone fin a la relación existente entre trabajador y patrón haciendo cesar sus efectos.

- Las causas se pueden clasificar en tres grupos: Terminación por voluntad de ambas partes. El derecho laboral, en su finalidad de proteger al trabajador como la parte débil del contrato, establece unas mayores limitaciones y protección a la terminación de la relación de trabajo cuando esta se produce sin el consentimiento del trabajador, pero es

más flexible cuando es la voluntad de ambas partes la que pone fin al vínculo entre ellas.

- Mutuo acuerdo Esta terminación de la relación laboral será válida siempre que exista la libre expresión coincidente de voluntad de las partes que quieren poner fin a la relación laboral.
- Llegada del término en los contratos a tiempo determinado. Cuando las partes celebran un contrato de trabajo por tiempo determinado están acordando al inicio la fecha de extinción de ese contrato.
- Otras causas válidamente convenidas Se establecen entre las causas de terminación de la relación laboral aquellas que las partes puedan válida y voluntariamente establecer en el momento de la celebración del contrato de trabajo. Conclusión de la obra en los contratos de trabajo para una obra determinada, la conclusión de la misma es una causa de terminación de la relación de trabajo convenida al inicio de común acuerdo por las partes.
- Terminación por causas ajenas a la voluntad de las partes. Estas pueden tener su origen en hechos inherentes a la empresa (designamos acontecimientos que de manera definitiva impiden el funcionamiento normal y habitual de una empresa provocando su cierre, la clausura de una de sus sucursales o la reducción del personal), o en hechos propios del trabajador (se trata de contingencias relacionadas con la persona del asalariado que le impiden asistir a la empresa de forma definitiva o por un periodo prolongado). Jubilación Es el acto administrativo por el que un trabajador en activo, ya

sea por cuenta propia o ajena, pasa a una situación pasiva o de inactividad laboral, luego de alcanzar una edad máxima legal para trabajar.

- Muerte del trabajador por cuanto la relación de trabajo implica la obligación del trabajador de prestar personalmente sus servicios, es obvio que la muerte de este supone automáticamente la extinción de dicha relación. Fuerza mayor o caso fortuito la fuerza mayor
- Es un hecho que no se puede evitar y tampoco se puede prever; el caso fortuito es un evento que, a pesar de que se pudo prever, no se podía evitar. Si bien ambos conceptos son difusos y en muchos casos la legislación los confunde, la doctrina jurídica coincide en señalar que, si bien en ocasiones se puede obligar a un deudor a cumplir una obligación que incumplió por caso fortuito, no se puede exigir nunca una obligación que se incumplió por fuerza mayor.
- Incapacidad del trabajador Si el trabajador está obligado a prestar personalmente sus servicios al empleador, es obvio que cuando, por razones de incapacidad física o mental, no está en condiciones de cumplir con dicha obligación la relación de trabajo se extingue. Muerte del patrón cuando se trate de un contrato. Esto ocurre cuando el contrato de trabajo tiene naturaleza personal en relación al patrón de cuya actividad individual depende la persistencia de la empresa.
- Cierre o quiebra inculpable de la empresa El cierre definitivo de la empresa, al poner fin a las actividades laborales que ella genera, extingue las relaciones laborales consecuencia de la misma. Incapacidad del patrón cuando se trate de un contrato en aquellas empresas pequeñas o de índole personal, la incapacidad permanente y

absoluta del patrón impide el desarrollo de las actividades empresariales y consecuentemente produce la extinción de la relación laboral.

- Despido Es la acción a través de la cual un empleador da por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado. Terminación por voluntad de una sola de las partes. La terminación por voluntad unilateral se considera constitutiva de un despido cuando proviene del empleador y de un retiro cuando proviene del trabajador. Tanto el despido como el retiro pueden ser justificados o injustificados, según se hallen o no fundamentados en las causas de justificación establecidas por la ley. (Buttertss Margaret 2000 pág. 190)

2.3.0. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

1. Aptitud: se refiere a las condiciones psicológicas de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje
2. Arca: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
3. Fortuito: es un suceso que impide el cumplimiento de la obligación
4. Head Hunting: El Headhunting es un método de selección de personal en el que el "headhunter" o "cazatalentos" realiza una búsqueda directa del perfil que le han solicitado sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a éste previamente. es utilizado especialmente para perfiles directivos
5. Inherente: Procede del latín inhaerens, una conjugación del verbo inhaerere ("permanecer unido")

6. Inminente: Que amenaza o está para suceder prontamente.
7. Locaciones: permite nombrar el arrendamiento o la acción de arrendar
8. Luae: Licencia Única de Actividades Económicas
9. OurSourcing: Es el proceso mediante el cual una empresa externaliza una parte de su actividad, es decir, contrata a una empresa externa para gestionar una parte de la compañía.
10. Rapport: es cuando establecemos un ambiente de confianza, entendimiento, respeto y seguridad, lo que da a las personas la libertad de expresarse abiertamente sabiendo que será respetado.
11. Unilateral: Que atañe o se circunscribe solamente a una parte o a un aspecto de algo: una decisión unilateral.
12. Contrato: Pacto o convenio oral o escrito entre partes que se obligan sobre una materia o cosa determinada contrato de alquiler.
13. Selección: Elección de una persona o de una cosa entre otras varias la selección de las mejores personas a un puesto de trabajo.
14. Rotación: Alternancia, variación hay rotación en los puestos de la directiva todos los años.
15. Incapacidad: Carencia de capacidad legal para disfrutar de un derecho o ejercer un cargo alegó en el juicio incapacidad mental transitoria.
16. Extinción: Prescripción de un plazo, un derecho. le comunicaron la extinción de su contrato.
17. Doctrina: Enseñanza que se da a una persona sobre una materia determinada.



18. Capacitación: Disposición y aptitud para conseguir un objetivo en las autoescuelas obtienes la capacitación para circular en coche.
19. Metodología: Parte de la lógica que estudia los métodos del conocimiento.
20. Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: eficacia no siempre es sinónimo de eficiencia.
21. Eficacia: Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.
22. Aprendiz: Persona que aprende algún arte u oficio aprendiz de sastre.
23. Cargo: Empleo, oficio, dignidad ocupa el cargo de inspector.
24. Contratación: Realización de un contrato a una persona en el que se pacta un trabajo a cambio de dinero u otra compensación hemos proyectado la contratación de dos nuevos editores.
25. Comportamiento: Conducta, manera de portarse o actuar el comportamiento de la Bolsa no es estable.
26. Expectativa: Esperanza o posibilidad de conseguir una cosa: mantiene sus expectativas sobre el puesto.
27. Perspectiva: Técnica de representar en una superficie plana, como un papel o un lienzo, la tercera dimensión de los objetos, dando sensación de profundidad y volumen.
28. Vinculo: Lo que ata, une o relaciona a las personas o las cosas: vínculos familiares o de trabajo.
29. Entrevista: Charla a la que se somete el aspirante a un trabajo para que la empresa compruebe si reúne las condiciones necesarias para el puesto: actuó con seguridad en la entrevista.

30. 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.

2.4.0. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La empresa Sabijer's S.A., para su funcionamiento debe cumplir con los siguientes permisos:

- **Escrituras de Constitución**

Es un documento formalizado ante notario donde se describen y detallan los aspectos relacionados con la constitución legal de una entidad, donde entre otros describe los datos generales de las personas que participan, el volumen del capital y los estatutos.

Para ello se necesitan los siguientes requisitos:

1. Nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueran personas naturales; o la denominación o razón social si fueran personas jurídicas. En ambos casos su nacionalidad y domicilio.
2. Denominación objetiva o la razón social de la compañía.
3. Duración de la compañía.
4. Domicilio de la compañía.
5. Importe del capital social, con la expresión del número de participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas.

6. Indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas, la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo.
7. Forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal.
8. Forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituir las.
9. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en la ley.

Nombramientos para Presidente y Gerente General

- **Registro Único de Contribuyentes (RUC)**

Es un sistema de identificación, creado por el SRI, de personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas y que tiene obligaciones tributarias (impuestos por pagar).

1. Escrituras de constitución Nombramiento del Representante legal
2. Presentar el original y entregar una copia de la cédula del Representante Legal
3. Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal
4. Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo

- **Patente Municipal**

El registro de patente municipal es un documento obligatorio para ejercer un negocio en Quito. El pago es anual y lo deben hacer las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción municipal o metropolitana, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales. Es un impuesto de declaración anual.

1. Formulario de licencia metropolitana de funcionamiento
2. Copia de Ruc
3. Copia de Cedula y papeleta de votación del representante Legal
4. Copia de la patente del año anterior
5. Copia del nombramiento
6. Certificado Uso de Suelo

- **Permiso de Bomberos Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE)**

LUAE.- es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Que mediante la Ordenanza Nro. 308, establece el régimen administrativo para la obtención de las Licencias Metropolitanas; y, en particular, de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano de Quito.

1. Carta de solicitud de la Licencia al Municipio
2. Copia a color de la LUAE del año anterior
3. Copia de RUC

- **Permiso del Ministerio de Salud Pública (ARCSA)**

ARCSA.- es una nueva institución pública que regula, autoriza y controla la calidad de productos y servicios de uso y consumo humano.

1. Copia de Ruc
2. Copia de la cédula de identidad del Representante Legal
3. Copia de nombramiento del Representante Legal
4. Copia de la constitución de la empresa
5. Plano del establecimiento a escala 1.50
6. Croquis de ubicación del establecimiento
7. Licencia Única para el ejercicio de Actividades Económicas (LUAE) del año actual
8. Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos
9. Certificado de salud del personal que labora en la compañía emitido por un centro de salud
10. Título del profesional o responsable técnico del Establecimiento registrado en el Ministerio de Salud Pública
11. Certificado de categorización del establecimiento emitido por el MIPRO

- **Permisos del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (Concep)**

1. Documento mediante el cual una persona natural o jurídica puede legalmente importar, exportar, producir, almacenar, transportar, prestar servicios, utilizar en procesos industriales o comercializar localmente sustancias sujetas a fiscalización. Los requisitos son:
2. Fotocopia a color de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación de: representante legal, representante o responsable técnico y bodeguero;
3. Fotocopia certificada y actualizada del Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la persona jurídica;
4. Certificado de antecedentes proporcionado por la Dirección Nacional de Información Reservada del CONSEP, del representante legal, representante o responsable técnico y bodeguero;
5. Fotocopia certificada del nombramiento del representante legal, inscrita en el Registro Mercantil;
6. Fotocopia certificada del contrato de trabajo del bodeguero y del representante o responsable técnico, legalmente registrado en el Ministerio de Trabajo, acorde a la actividad de la calificación;
7. Fotocopia notariada del certificado otorgado por el CONESUP, del título profesional del representante o responsable técnico; actualmente es reemplazada por Información de la página web de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e innovación, SENESCYT.

8. Fotocopia certificada de la Escritura de Constitución, y de reformas del Estatuto, si las hubiere, inscrita en el Registro Mercantil;
9. Certificado de cumplimiento de obligaciones otorgado por la Superintendencia de Compañías, correspondiente al último ejercicio económico;
10. Copia de la factura de pago para el trámite de calificación y/o licencia.

- **Registro en la Súper Intendencia de Compañías**

La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley.

- **Registro en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social del empleador al empleado.

- **Código de Trabajo**

Toda empresa pública y privada debe regirse al Código de Trabajo. Para hacer cumplir los derechos y obligaciones de los empleadores y empleados. Siguiendo una serie de leyes y artículos que en este se imparten.

La compañía Sabijer's S.A. está sujeta a las leyes y códigos de Trabajo

2.5.0. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS O PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACIÓN

1. ¿Se logrará cumplir con los objetivos propuestos al mejorar el proceso de selección del personal dentro de la compañía SABIJER'S S.A?
2. ¿La implementación del área de Recursos Humanos ayudará a disminuir el alto nivel de rotación del personal existente en la compañía?
3. ¿Con la implantación del área de Recursos Humanos se obtendrá la mantener actualizados manuales de función y definir los perfiles de cargo?
4. ¿A través de la implementación del área de Recursos Humanos se obtendrá la aprobación para difundir y socializar la filosofía corporativa y mejorar el ambiente de trabajo?
5. ¿Implementando el área de Recursos Humanos se podrá incorporar evaluaciones de desempeño y un sistema de motivación e incentivos laborales para el personal?

2.6.0. CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACIÓN

VARIABLE DEPENDIENTE

El Recurso Humano

Las personas constituyen el recurso más importante en toda organización, ya que son ellas quienes utilizan, diseñan, transforman y perfeccionan los demás recursos. Las cualidades del elemento humano como las actitudes, habilidades, conocimientos, experiencias y las relaciones tanto individuales como colectivas son muy importantes para las actividades de la compañía.

- a) Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización
- b) Las experiencias, conocimientos, habilidades, potencialidades, etc., son intangibles

Es necesario que los objetivos empresariales estén acordes con los objetivos personales ya que los colaboradores emplearían su mayor esfuerzo en la ejecución de las actividades de la compañía.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Implementación del área de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

“En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.”

2.7.0. INDICADORES

Rotación del Personal

Descripción: Muestra el grado de permanencia del personal en la organización. Si la rotación es muy alta se elevan los costos de reclutamiento y de capacitación.

Objetivo Estratégico: Reducir la rotación del personal frenando el abandono de trabajo

Métrica: Cantidad de personal contratado / Cantidad de renunciaciones

Dirección: Minimizar la desvinculación del personal

Selección de Personal

Descripción: muestra el estado del proceso actual de selección

Objetivo Estratégico: obtener una buena selección de personal a través de un proceso correcto

Métrica: Cantidad de personas contratadas / Cantidad de despidos

Dirección: maximizar la calidad y eficiencia de la selección del personal

Reclutamiento de personal

Descripción: estandarizar el método y forma para el reclutamiento de personal

Objetivo Estratégico: implementar el método adecuado para el reclutamiento de personal

Métrica: cantidad de personas postulantes / anuncios utilizados

Dirección: optimizar los recursos



CAPITULO III

3.0. METODOLOGÍA

3.1.0. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

MÉTODO DEDUCTIVO

Es el que aspira a demostrar en forma interpretativa, mediante la lógica pura, la conclusión en su totalidad a partir de unos indicios, de manera que se garantiza la veracidad de las conclusiones, si no se invalida la lógica aplicada. Se trata del modelo axiomático como el método científico ideal. El método inductivo necesita una condición adicional, su aplicación se considera válida mientras no se encuentre ningún caso que no cumpla el modelo propuesto.

MÉTODO INDUCTIVO

Es el que crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado.

El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

La investigación que se aplicará al proyecto es la investigación de campo ya que se tiene un contacto directo con los sujetos y procesos de estudio que permite conocer la necesidad y realidad de los procesos actuales dentro de la compañía.

3.2.0. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población disponible para estudio es todo el personal que conforma la compañía SABIJER'S S.A., que al momento son 58 colaboradores

3.3.0. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 2. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
VARIABLES DEPENDIENTES		
Comunicación	Comprensión y expresión oral	Entorno organizacional
Necesidades del personal	Factores Motivacionales	Clima Laboral
Organización	Planificación	Capacitaciones
VARIABLES INDEPENDIENTES		
Factores Motivacionales	Desempeño Laboral	Incentivos
Selección de personal	Rotación de personal	Organización
Procesos	Desarrollo organizacional	Productividad

Realizado por : Evelyn Rivadeneira

3.4.0. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos utilizados para la investigación son:

LA ENCUESTA: La encuesta será aplicada a los colaboradores de la compañía porque nos permite conocer una información global ya que es una técnica que atrae la atención del interrogado y estimula su raciocinio haciéndoles relacionar, opinar y apreciar el desarrollo de la investigación.

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

ESCUELA DE ADMINISTRACION RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: Recolectar información con fines académicos, con el fin de evaluar la implementación del Área de Recursos Humanos en la Compañía SABIJER'S S.A, ubicada al norte de la Ciudad de Quito.

INSTRUCCIONES: A continuación encontrara una serie de preguntas que nos permitirá validar la importancia de crear el Área de Recursos Humanos; responda con la mayor claridad posible, ya que esto nos permitirá obtener datos precisos sobre la investigación.

1. ¿Cree usted que en la Compañía Sabijer's se debe implementar el Área de Recursos Humanos?
SI _____ NO _____

2. ¿Si se llegara a crear esta Área, cuál cree que podría ser su función principal?
 - a) Trabajar para fomentar el trabajo en equipo
 - b) Trabajar para mejorar la comunicación interna
 - c) Procurar por generar un ambiente laboral adecuado
 - d) Establecer planes de capacitación
 - e) Establecer las funciones y responsabilidades por cargo
 - f) Establecer perfiles por cargos
 - g) Realizar evaluaciones periódicas de desempeño
 - h) Mantener actualizados manuales y procesos por cargo



- i) Comunicar constantemente cambios, reformas, leyes
 - j) Ninguna de las anteriores
 - k) Todas las anteriores
 - l) Otra, Indíquela
-

3. ¿Le gustaría que la Compañía lo motive e incentive para su desempeño laboral?

SI _____ NO _____

4. ¿De qué forma le gustaría que la compañía motive e incentive su desempeño laboral?

Económicas _____ No Económicas _____

5. ¿Considera que es importante que la Compañía conozca sus inquietudes y necesidades?

SI _____ NO _____

6. ¿Usted conoce la filosofía corporativa (misión, visión, objetivos, políticas y valores) de la Compañía?

SI _____ NO _____

7. Si su respuesta fue no ¿A través de qué medio le gustaría que la filosofía corporativa se socialice?

- a) Reglamento Interno
- b) Manuales de función
- c) Que se encuentre en murales de la compañía

8. ¿Qué causas considera usted que influyen para que pueda existir un alto nivel de rotación dentro de la Compañía?

- a) Falta de conocimiento del Cargo y funciones a desempeñar
- b) Ambiente laboral no adecuado
- c) Falta de comunicación interna en el área o con su Jefe Inmediato
- d) Otro

Explique _____

9. ¿Le gustaría que se realizaran evaluaciones de desempeño?

SI _____ NO _____

-
10. ¿Si se realizara la evaluación de desempeño con quien se identificaría mejor para realizarla? Le gustaría que lo evaluara sus compañeros?
- a) El Jefe inmediato
 - b) La Gerencia Administrativa
 - c) Su supervisor
11. ¿Cada qué tiempo cree usted que un trabajador debe ser evaluado?
- a) Mensual
 - b) Trimestral
 - c) Semestral

LA ENTREVISTA: La entrevista será directamente enfocada a la Gerente Administrativa y Financiera de la compañía ya que el contacto será individual y consiste en la obtención de información oral de parte del entrevistado recabada por el entrevistador.

3.5.0. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Descripción del Problema
2. Definición y Formulación de la Hipótesis
3. Supuestos en que se basa la Hipótesis
4. Marco Teórico
5. Selección de Técnicas de Recolección de Datos
6. Categorías de Datos, a fin de facilitar relaciones
7. Verificación de validez del instrumento
8. Descripción, Análisis e Interpretación de Datos.



3.6.0. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se solicitó autorización a la Gerente Administrativa y Financiera de la compañía para realizar las respectivas encuestas una vez obtenida la autorización se procedió a entregar la encuesta a cada jefe de área y a cada colaborador dando una breve explicación de la encuesta y como desarrollarla de acuerdo a su punto de vista.

Una vez obtenida la información de las encuestas realizadas se verificó la información y se procede a tabular y realizar un análisis estadístico



CAPÍTULO IV

4.0. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

4.1.0. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE CUADROS ESTADÍSTICOS

1. ¿Cree usted que la compañía Sabijer's se debe implementar el área de recursos humanos?

Tabla 1.

ASPECTOS	TABULACION
SI	100%
NO	0%
	100%

Figura 1.



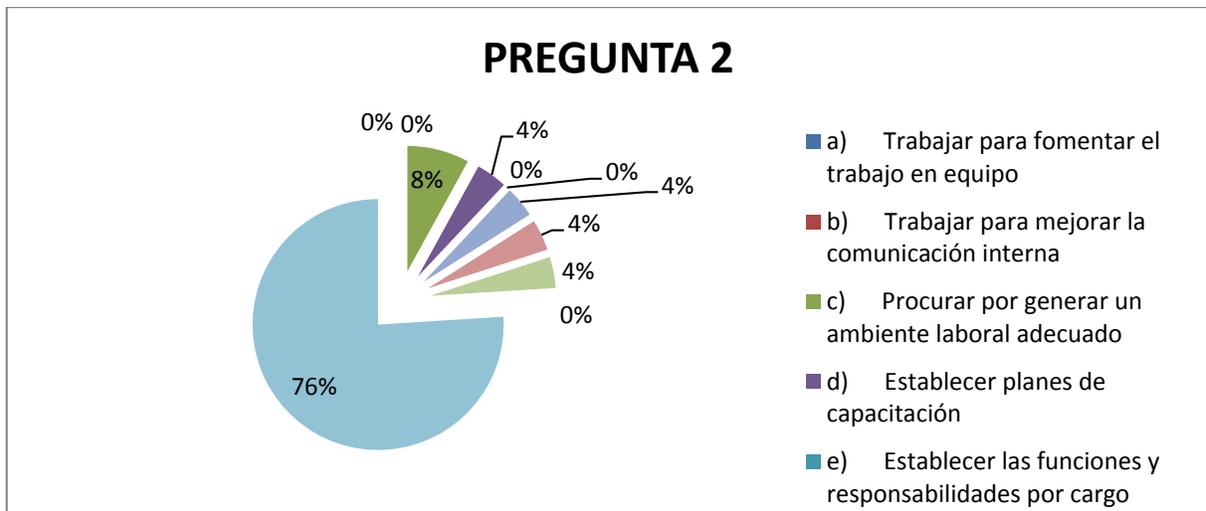
Análisis: La pregunta número uno determina que el 100% de los colaboradores encuestados de la compañía Sabijer's opina que si debe implementar el área de Recursos Humanos.

2. ¿Si se llegara a crear esta Área, cuál cree que podría ser su función principal?

Tabla 2.

ASPECTOS	TABULACION
a) Trabajar para fomentar el trabajo en equipo	0%
b) Trabajar para mejorar la comunicación interna	0%
c) Procurar por generar un ambiente laboral adecuado	8%
d) Establecer planes de capacitación	4%
e) Establecer las funciones y responsabilidades por cargo	0%
f) Establecer perfiles por cargos	0%
g) Realizar evaluaciones periódicas de desempeño	4%
h) Mantener actualizados manuales y procesos por cargo	4%
i) Comunicar constantemente cambios, reformas, leyes	4%
j) Ninguna de las anteriores	0%
k) Todas las anteriores	76%
	100%

Figura 2.



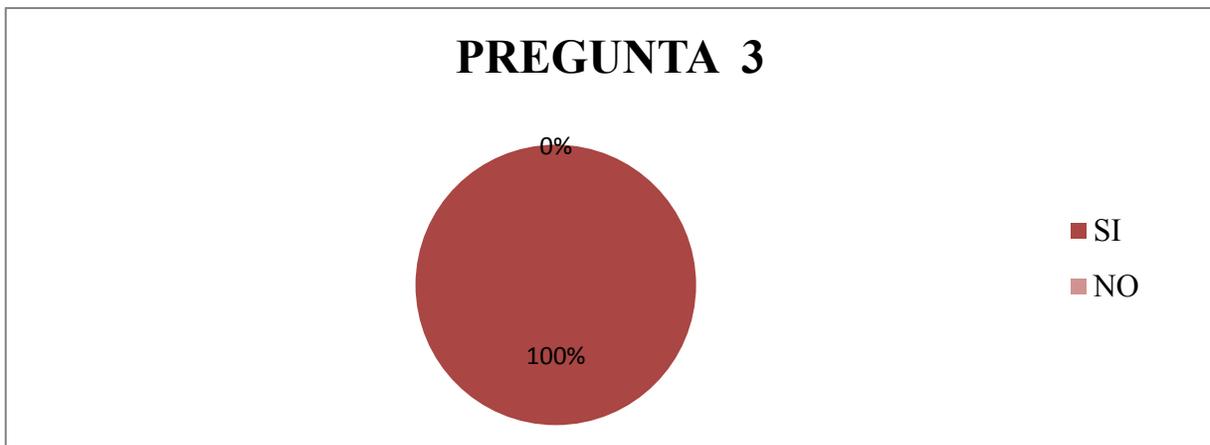
Análisis: La pregunta número dos indica varios aspectos en que un 76% señala en que se puede trabajar para mejorar la situación actual de la compañía con la creación el área de Recursos Humanos.

3. ¿Le gustaría que la Compañía lo motive e incentive para su desempeño laboral?

Tabla 3.

ASPECTOS	TABULACION
SI	100%
NO	0%
	100%

Figura 3.



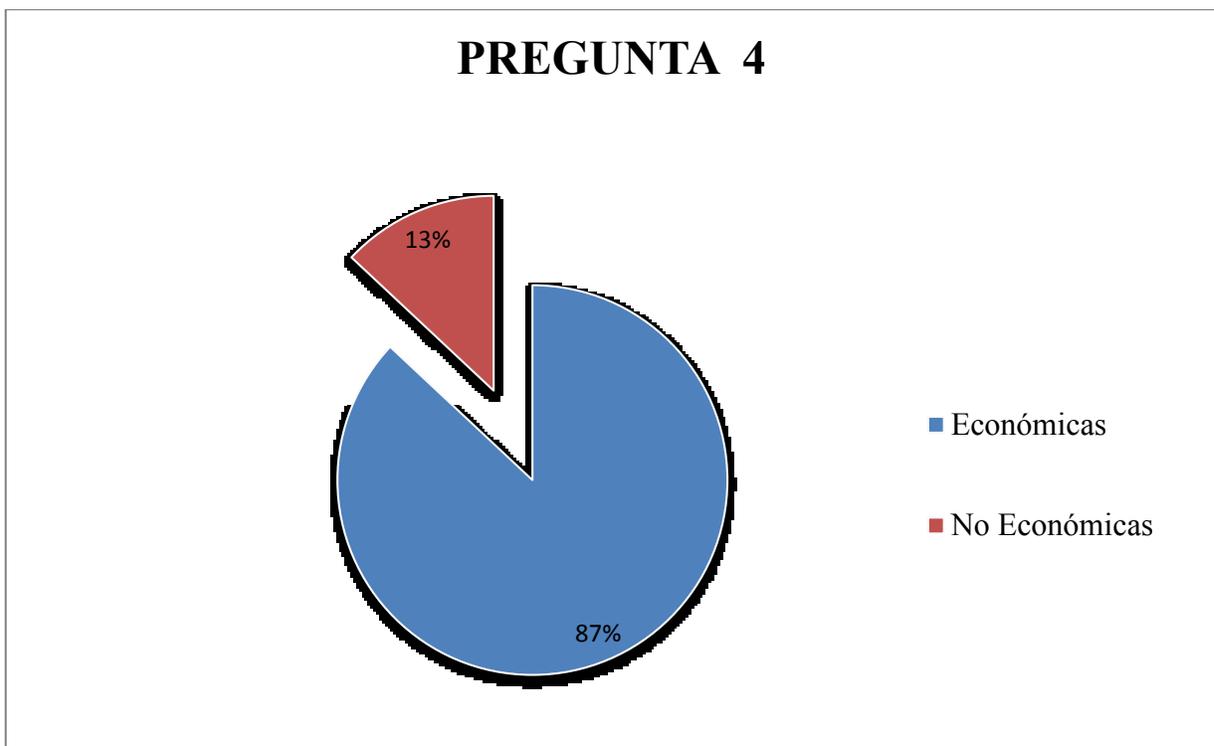
Análisis: La pregunta número tres refleja que un 100% de los colaboradores de la compañía le gustaría que su desempeño obtenga un incentivo.

4. ¿De qué forma le gustaría que la compañía motive e incentive su desempeño laboral?

Tabla 4.

ASPECTOS	TABULACION
Económicas	87%
No Económicas	13%
	100%

Figura 4.



Análisis: La pregunta número cuatro indica que un 87% de los colaboradores encuestados les gustaría que su desempeño laboral sea motivado de forma económica. Mientras que a un 13% le gustaría que le incentiven de otra forma no económica.

5. ¿Considera que es importante que la Compañía conozca sus inquietudes y necesidades?

Tabla 5.

ASPECTOS	TABULACION
SI	100%
NO	0%
	100%

Figura 5.



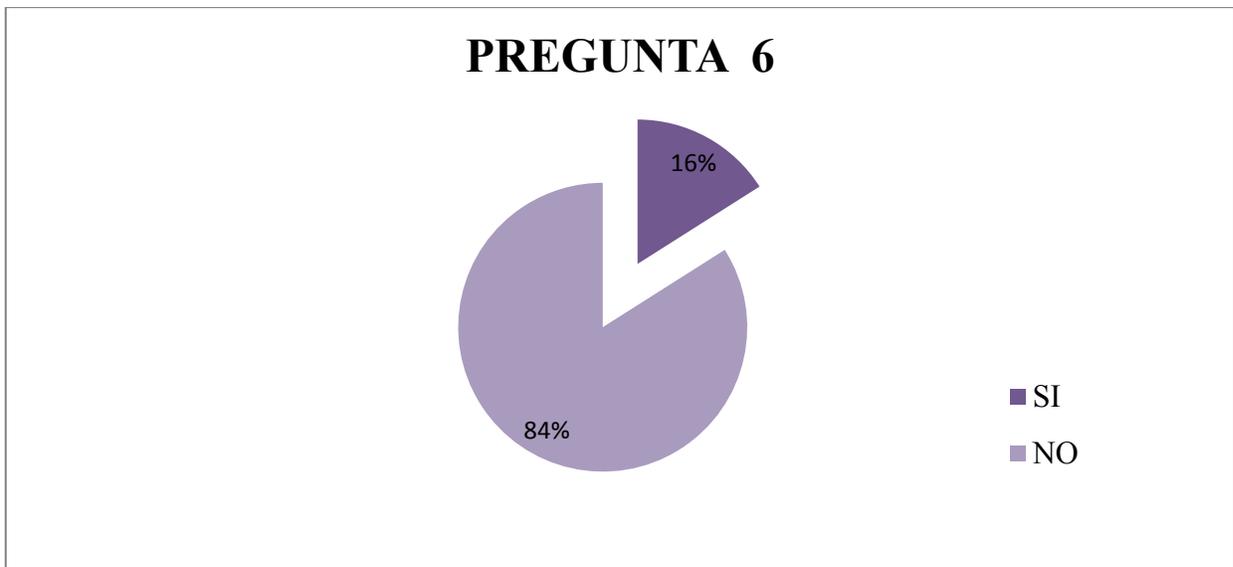
Análisis: Dentro de la pregunta número cinco el 100% de los colaboradores encuestados consideran que deben ser conocidas sus necesidades e inquietudes dentro de la compañía.

6. ¿Usted conoce la filosofía corporativa (misión, visión, objetivos, políticas y valores) de la Compañía?

Tabla 6.

ASPECTOS	TABULACION
SI	16%
NO	84%
	100%

Figura 6.



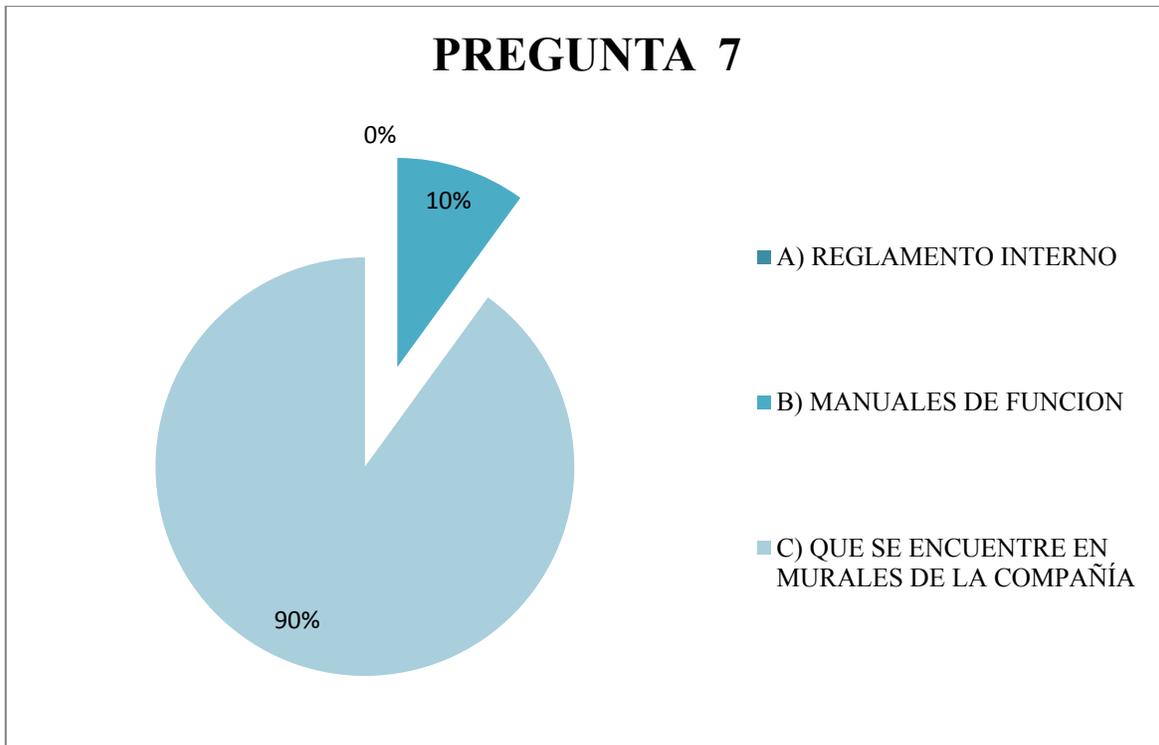
Análisis: La pregunta número seis nos indica que un 84% de los encuestados desea conocer la filosofía corporativa de la compañía. Ya que hasta el momento esta no ha sido socializada. Y un 16% indica que conoce la filosofía corporativa.

7. Si su respuesta fue no ¿A través de qué medio le gustaría que la filosofía corporativa se socialice?

Tabla 7.

ASPECTOS	TABULACION
A) REGLAMENTO INTERNO	0%
B) MANUALES DE FUNCION	10%
C) QUE SE ENCUENTRE EN MURALES DE LA COMPAÑÍA	90%
	100%

Figura 7.



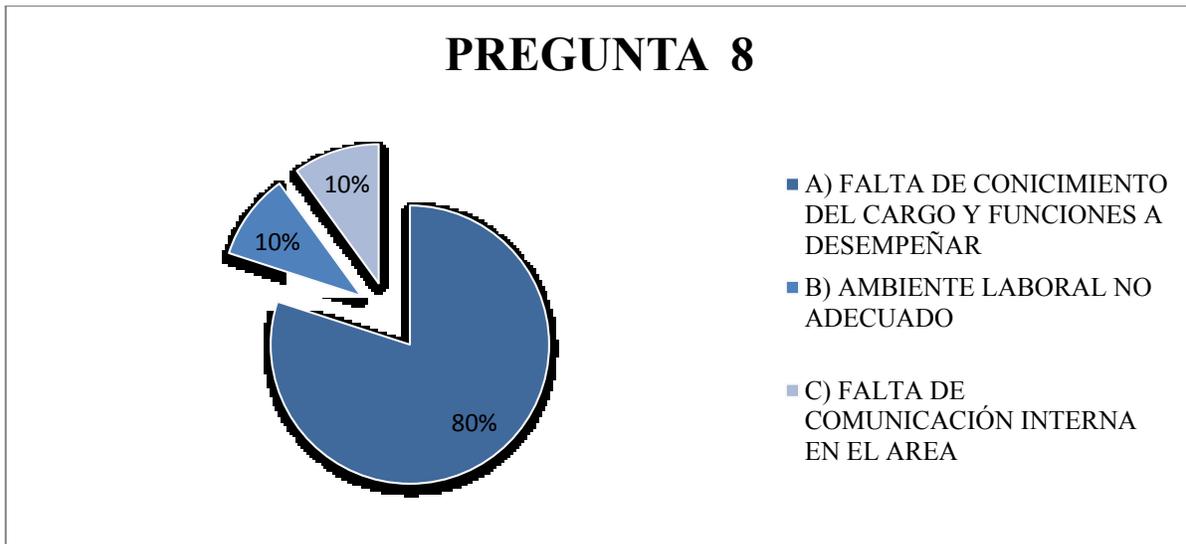
Análisis: La gráfica de la pregunta número siete, señala que un 90% de los colaboradores sugiere que la filosofía corporativa debe ser difundida a través de los murales de la compañía. Mientras que un 10% sugiere que debería estar dentro de los manuales de funcionamiento.

8. ¿Qué causas considera usted que influyen para que pueda existir un alto nivel de rotación dentro de la Compañía?

Tabla 8.

ASPECTOS	TABULACION
A) FALTA DE CONICIMIENTO DEL CARGO Y FUNCIONES A DESEMPEÑAR	80%
B) AMBIENTE LABORAL NO ADECUADO	10%
C) FALTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL AREA	10%
	100%

Figura 8.



Análisis: La gráfica de la pregunta número ocho señala que un 80% considera que la falta de conocimiento de las funciones del cargo hace que exista un alto nivel de rotación dentro de la compañía.

9. ¿Le gustaría que se realizaran evaluaciones de desempeño?

Tabla 9.

ASPECTOS	TABULACION
SI	90%
NO	10%
	100%

Figura 9.



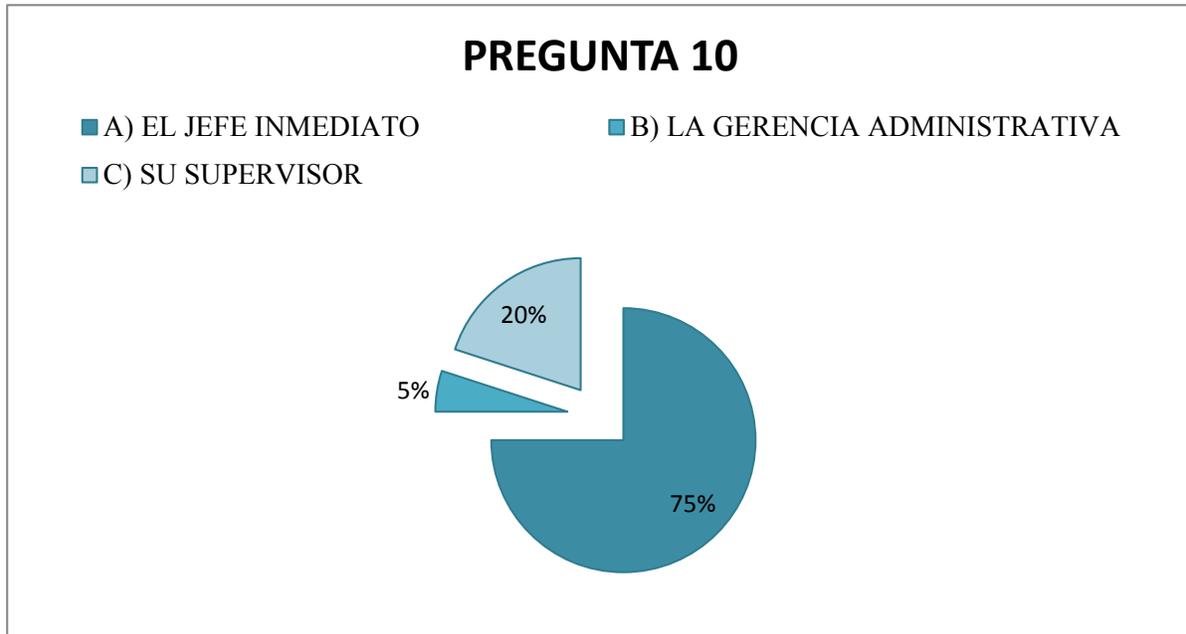
Análisis: La pregunta número nueve señala que un 90% de los encuestados aceptaría que se le realice evaluaciones de desempeño. Mientras que un 10 % no esta de acuerdo con las evaluaciones.

10. ¿Si se realizara la evaluación de desempeño con quien se identificaría mejor para realizarla?

Tabla 10.

ASPECTOS	TABULACION
A) EL JEFE INMEDIATO	75%
B) LA GERENCIA ADMINISTRATIVA	5%
C) SU SUPERVISOR	20%
	100%

Figura 10.



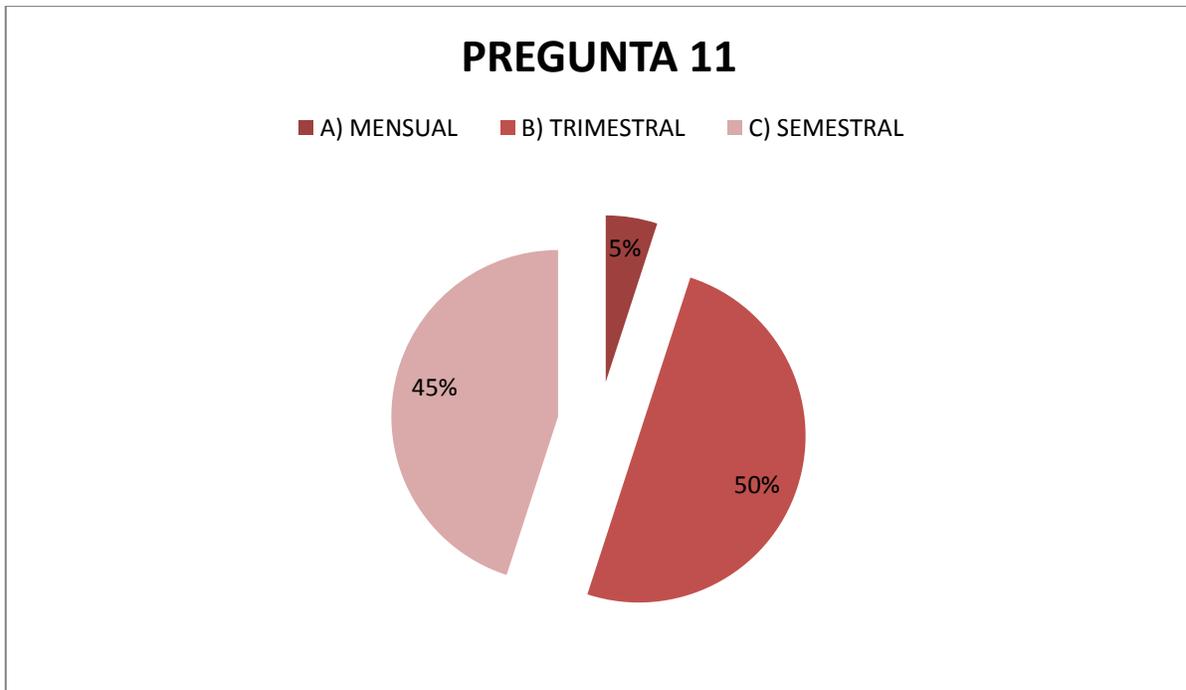
Análisis: A través de la pregunta número diez observamos que al personal le gustaría que las evaluaciones de desempeño las realice el jefe inmediato, un 20% el supervisor a cargo y un 5% la Gerencia Administrativa.

11. ¿Cada qué tiempo cree usted que un trabajador debe ser evaluado?

Tabla 11.

ASPECTOS	TABULACION
A) MENSUAL	5%
B) TRIMESTRAL	50%
C) SEMESTRAL	45%
	100%

Figura 11.



Análisis: A través de la pregunta número once observamos que un 50% del personal le gustaría que las evaluaciones de desempeño se las realice cada trimestre, a un 45% cada semestre y a un 5% mensual.

4.2.0. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante las encuestas efectuadas al personal de la compañía Sabijer's, se concluye la necesidad de implementar el Área de Recursos Humanos ya que es importante su existencia dentro de la compañía y que está desarrolle una verdadera cultura organizacional.

Además se busca mejorarla organización y administración del Capital Humano que están importante para el crecimiento y desarrollo de la misma, que exista un programa de motivación e incentivos laborales que los colaboradores puedan expresar sus necesidades y sientan que su opinión es importante para la compañía, que se realice actualizaciones constantes de funciones de cada cargo para así tener la información correcta, para que esto no genere cuellos de botella o tiempos muertos; realizar un programa de evaluaciones de desempeño para conocer el potencial, medir el desempeño, actitudes y aptitudes que identifiquen a los colaboradores y trabajar sobre los resultados de las evaluaciones, que la filosofía corporativa sea socializada, para que los objetivos de la compañía sean difundidos y el trabajo sea compartido generando mayor compromiso entre el colaborador y la compañía.

4.3.0. RESPUESTA A LA HIPÓTESIS O INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

- 1. ¿Se logrará cumplir con los objetivos propuestos al mejorar el proceso de selección del personal dentro de la compañía SABIJER'S S.A?**

Si, ya que se dedicará a fomentar el trabajo en equipo, mejorar las relaciones interpersonales, establecer funciones y responsabilidades de los cargos.

- 2. ¿La implementación del área de Recursos Humanos ayudará a disminuir el alto nivel de rotación del personal existente en la compañía?**

Si, por que se actualizará los perfiles y funciones de cada puesto para que el personal conozca y ponga en práctica de forma correcto, conociendo sus funciones.

- 3. ¿Con la implantación del área de Recursos Humanos se obtendrá la mantener actualizados manuales de función y definir los perfiles de cargo?**

Si, por que la mejora de cada uno de los aspectos ayudará al personal a sentirse parte de la compañía.

- 4. ¿A través de la implementación del área de Recursos Humanos se obtendrá la aprobación para difundir y socializar la filosofía corporativa y mejorar el ambiente de trabajo?**

Si, ya que existirá el personal apropiado que sepa manejar cada situación que se presente dentro de su área con madurez y conocimiento.

- 5. ¿Implementando el área de Recursos Humanos se podrá incorporar evaluaciones de desempeño y un sistema de motivación e incentivos laborales para el personal?**

Si, por que el proyecto ofrece diseñar y ejecutar un proceso adecuado de selección y contratación de personal para que el nivel de rotación sea mínimo.

CAPÍTULO V

5.0. PROPUESTA

5.1.0 ANTECEDENTES

Hoy en día toda compañía debe de considerar la importancia de enfocarse hacia la administración de recursos humanos atendiendo, la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos para cada área funcional de la corporación para de esta manera satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

El implementar el área de recursos humanos ayudara a cumplir con diversas funciones dentro de la organización, esto a fin de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para crear una estructura administrativa eficiente, colaboradores capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad e higiene en el mismo para beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

5.2.0. JUSTIFICACIÓN

El proyecto nace de la necesidad de implementar el área recursos humanos dentro de la compañía Sabijer's después de observar los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de la compañía; dando como resultado que se debe realizar el levantamiento de los perfiles y funciones de cada cargo y actualizar los manuales de funciones ya que la compañía está sufriendo un retraso que está afectando al correcto desarrollo de la productividad y eficiencia de la misma. Definir el proceso adecuado de selección de personal con esto se logrará disminuir la rotación del personal, reducir costos y gastos que implica este proceso, obteniendo una adecuada contratación que se apegue al cargo requerido. El diseño de métodos y técnicas de evaluación tanto para los postulantes a un cargo dentro de la compañía como a los colaboradores que ya son parte de ella ayudará a mejorar la productividad y la obtención de compromiso con la misma. Crear un plan de motivación e incentivos con esto se lograra conocer las necesidades de los colaboradores mejorando el ambiente laboral para lograr que los colaboradores desempeñen su labor de manera eficiente y organizada.

Los beneficios que se obtendrá con la implementación del área de recursos humanos es la optimización del recurso humano, recurso económico y la efectividad en los procesos de cada una de las áreas, delimitando las funciones de cada puesto para así llevar un mejor control, evaluación generando productividad y emprender el desarrollo organizacional que se apegue a los objetivos de la compañía.

5.3.0. DESCRIPCIÓN

Para la implantación del área de Recursos Humanos dentro de la compañía Sabijer's, las herramientas que se va a usar son:

- **Actualización de perfiles y funciones de Puestos**

Realizar el levantamiento de perfiles y funciones de cada uno de los puestos de la compañía para actualizarlos y definirlos.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del mismo; en tanto que, las especificaciones del perfil del cargo se ocupan de los requisitos, que el ocupante necesita cumplir adecuadamente sus funciones. Por tanto; los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo, debe tener características compatibles con las especificaciones del mismo; por tanto, el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general la descripción del cargo, presenta el contenido de éste de manera impersonal y, las especificaciones suministran el requerimiento que tiene la organización respecto de las características humanas que solicitan para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

Es necesario que se analicen y se describan los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos, cuando el diseño de cargos ya está hecho, desde hace mucho tiempo, la dificultad

radica en conocerlo en su totalidad. La descripción y el análisis de cargos es el mejor camino para lograrlo

- **Analizar la filosofía corporativa de la compañía para socializarla**

Examinar la filosofía actual de la compañía para ver si va de acorde con los objetivos planteados o rediseñarla y socializarla tomando en cuenta que:

La filosofía empresarial es la base fundamental de toda organización, en donde se ve reflejada la personalidad, esencia y forma de ser de quienes la integran, creando un sentido de identidad única e irremplazable.

Su importancia radica en el desarrollo de una comunicación oportuna a lo largo del tiempo y entre las muchas voces del ente corporativo. Todas las compañías están de acuerdo en que el establecimiento de la filosofía corporativa representa el primer paso en todo programa de comunicación estratégica ya que afianza una Cultura Corporativa que orienta los comportamientos individuales y grupales de la misma.

Hay que considerar que la Administración por valores describe cómo las empresas de todo tipo pueden alcanzar un nuevo nivel de éxito organizacional comprometiéndose con un objetivo común un conjunto de valores que resalten la calidad del servicio disponible para el cliente y la calidad de vida disponible para el empleado.

Administración por Valores ofrece una metodología clara para definir e implementar estos valores para obtener los objetivos organizacionales, a nivel de grupo, a nivel de equipo y en forma individual.

- **Proponer un plan de incentivos y Beneficios Adicionales**

Diseñar un plan de incentivos que vayan acorde a los empleados de la compañía para en un futuro se pueda aplicarlo.

En tal sentido, se tiene que en el desarrollo organizacional están involucrados los aspectos de revitalización, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia corporativa, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambios dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos empresariales

Los incentivos constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos deben establecer estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad del colaborador. Los incentivos suelen concederse a logros individuales con más frecuencia que a un grupo

Por tanto, la importancia del plan de comunicación es doble, pues afecta al plan de incentivos en que se integra, pero también al propio desempeño de los participantes en la empresa. Si está bien diseñado e implementado, permitirá una gran interacción con los participantes (a través de un eficiente canal por el que transmitir y recibir información) y además ayudará decisivamente a medir cuantitativamente su vinculación con la compañía

- **Establecer el proceso de selección de personal**

Crear un proceso adecuado para la selección del personal y que sea guía para que la selección y contratación del personal dentro de la compañía sea óptima.

El éxito de una empresa depende de muchos factores, sin embargo existe un aspecto fundamental y que muchas veces lo engloba todo: sus integrantes. Personas idóneas, talentosas y comprometidas pueden convertirse en un trampolín para una organización, el proceso de selección de una compañía se convierte en una de las estrategias importantes, incluso mucho más que las de marketing, publicidad o comerciales, que en muchas ocasiones se les da prioridad, dejando de lado lo fundamental del capital humano.

Es muy importante saber bien los requisitos del cargo que se busca y el perfil que debe cumplir el candidato, con el fin de que el proceso resulte exitoso tanto para los que participan en el, como para la empresa.

- **Diseñar un sistema de Evaluación de desempeño**

Formular evaluaciones de acuerdo a las necesidades de las áreas tanto para la evaluación de desempeño laboral como evaluaciones para la selección y contratación de personal.

Muchas empresas creen que para conformar un equipo de trabajo eficiente, basta con contratar a quienes tengan el mejor Currículum o cuenten con las habilidades requeridas para el cargo que realizarán. Esto no es cierto es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados.

Al realizar estas evaluaciones, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas. Además, permite a las compañías identificar las debilidades de los equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación adecuado.

Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

Otro punto a favor de medir los desempeños es que ayuda a transparentar las compensaciones otorgadas para que sean acorde a las metas logradas.

5.4.0. FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Definidas las necesidades de los colaboradores se propone mejorar varios procesos y aspectos dentro de la compañía Sabijer's S.A. de la siguiente manera:

5.4.1.0. Proceso de Actualización de los perfiles y funciones de los cargos en la compañía SABIJER'S S.A.

El área más emergente que tiene mayor rotación de personal es el área de ventas, por lo cual se empezará levantando los perfiles y funciones de estos, para luego continuar con las demás áreas.

CUADRO: MANUAL DE FUNCIONES MERCADERISTA

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO:	MERCADERISTA
AREA:	VENTAS
JEFE INMEDIATO:	SUPERVISOR DE VENTAS
NIMERO DE CARGOS:	0

OBJETIVO DEL CARGO

Lograr una excelente exhibición de los productos en los puntos de venta y que las ventas se incrementen por el consumidor final

FUNCIONES DEL CARGO

1. Visita a clientes
2. Exhibición u organización del producto en la estantería o góndola
3. Verificar si en el punto de venta existe el producto necesario.
4. Manejo de producto
5. Servicio al cliente
6. Entrega de Ruterros e informes de ventas
8. Colocar precios en los productos para obtener una buena imagen.
9. Identificar la competencia.
10. Manejar material Publicitario
11. Limpieza y arreglo de perchas
12. Revisión de stock en perchas

PERFIL REQUERIDO DEL CARGO

EDUCACIÓN:	<p>Bachiller</p> <p>Estudios Universitarios de las carreras de Marketing, administración de Empresas o Comerciales</p>
COMPETENCIAS BÁSICAS:	<p>Excelente presencia</p> <p>Proactivo</p> <p>Sociable</p> <p>Confiable</p> <p>Comprometido</p> <p>Responsable</p> <p>Puntual</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Honesto</p>
COMPETENCIAS TÉCNICAS:	<p>Manejo de técnicas de ventas</p> <p>Manejo de técnicas de inventarios</p> <p>Manejo de técnicas de atención al cliente</p> <p>Manejo de técnicas de merchandising</p> <p>Manejo de Office básico</p> <p>Servicio al Cliente</p>
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<p>Trabajo bajo Presión</p> <p>Conocer la ciudad para poder recorrer las rutas</p> <p>Conocer el catálogo de productos</p>

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO:	IMPULSADORA
ÁREA:	VENTAS
JEFE INMEDIATO:	SUPERVISOR DE VENTAS
NIMERO DE CARGOS:	0

OBJETIVO DEL CARGO

Promover el producto e incentivar al cliente final que lo compre y que sea un consumidor

FUNCIONES DEL CARGO

1. Recomendación y promoción de compra de productos
2. Exhibición u organización del producto en la estantería o góndola
3. Verificar si en el punto de venta existe el producto necesario.
4. Manejo de producto y demostraciones
5. Servicio al cliente
6. Entrega de informes de ventas
8. Identificar la competencia.
9. Manejar material Publicitario
10. Recomendación de productos
11. Revisión de stock en perchas

**PERFIL REQUERIDO DEL CARGO**

EDUCACIÓN:	Bachiller Estudios Universitarios de las carreras de Marketing, administración de Empresas o Comerciales
COMPETENCIAS BÁSICAS:	Excelente presencia Proactivo Sociable Confiable Comprometido Responsable Puntual Trabajo en Equipo Honesto
COMPETENCIAS TÉCNICAS:	Manejo de técnicas de ventas Manejo de técnicas de inventarios Manejo de técnicas de atención al cliente Manejo de Office básico Servicio al Cliente
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	Trabajo bajo Presión Conocer la ciudad para poder recorrer las rutas Conocer el catálogo de productos

CUADRO FUNCIONES PROMOTOR

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO:	PROMOTOR
ÁREA:	VENTAS
JEFE INMEDIATO:	SUPERVISOR DE VENTAS
NIMERO DE CARGOS:	0

OBJETIVO DEL CARGO

Promover el producto e incentivar al cliente final que lo compre y que sea un consumidor

FUNCIONES DEL CARGO

1. Responsable de mantener los espacios en percha, debidamente surtidos
2. Comunicar las promociones del mes
3. Revisar mínimos y máximos de los productos
4. Presentar los productos nuevos
5. Generar vínculos comerciales
6. Gestión y asesoramiento de pedidos en los distribuidores
7. Revisar y realizar pedidos sugeridos
8. Realizar reportes de ventas
9. Manejar material Publicitario
10. Realizar seguimiento de pedidos pendientes de entregas
11. Revisión de stock en perchas

PERFIL REQUERIDO DEL CARGO

EDUCACIÓN:	Bachiller Estudios Universitarios de las carreras de Marketing, administración de Empresas o Comerciales
COMPETENCIAS BÁSICAS:	Excelente presencia Proactivo Sociable Confiable Comprometido Responsable Puntual Trabajo en Equipo Honesto
COMPETENCIAS TÉCNICAS:	Manejo de técnicas de ventas Manejo de técnicas de inventarios Manejo de técnicas de atención al cliente Manejo de técnicas de merchandising Manejo de Office básico Servicio al Cliente
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	Trabajo bajo Presión Conocer la ciudad para poder recorrer las rutas Conocer el catálogo de productos

5.4.2.0. Implementación del proceso de Selección de Personal en la Compañía SABIJER'S S.A.

En la implementación del subsistema de Admisión de personal, se planteara el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción para la empresa:

Para atraer y convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración.

Se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- **Selección Interna:** Se lleva a cabo entre los colaboradores de SABIJER'S S.A. que cumplan con los requisitos del perfil del cargo vacante.
- **Selección Externa:** Se lleva a cabo entre personas que llenen los requisitos del cargo vacante y que no se encuentran vinculadas a SABIJER'S S.A., acudiendo a los siguientes medios:
 - Bolsas de Empleo
 - Ofertas directas a través de clasificados
 - Internet (Web sites, e-mail)
 - Recomendados

Proceso en el cual se conocen las competencias de los aspirantes, con el objeto de ubicarlos en el cargo cuyo perfil es acorde con sus características.

- **Contratación:** Es la formalización de la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de SABIJER'S S.A.

- **Documentos para la contratación:**
 - Hoja de Vida (Datos actualizados, dirección completa números telefónicos de contactos)
 - Dos Fotografías tamaño carnet
 - Dos Fotocopias A COLOR LEGIBLE de la Cedula de Ciudadanía
 - Dos Fotocopias A COLOR LEGIBLE Papeleta de votación actualizada
 - Record Policial Impreso de la página Web de la Entidad correspondiente
 - Si posee alguna discapacidad, el carnet del CONADIS actualizado
 - Fotocopia de la Licencia de conducción (Si los hay)
 - Fotocopia del Título de Bachiller
 - Fotocopia de Cursos Realizados
 - Certificado de estudios ACTUALIZADO, en caso de estar cursando Universidad o Instituto, para egresados copia a color del título. En caso de pertenecer a un instituto o universidad intervenida por el SENECYT debe presentar un documento que respalde el estudio en la misma (último año)
 - Certificaciones Laborales de los dos últimos trabajos que conste número y nombre de contacto
 - Referencia Personal o Familiar que conste números telefónicos de contacto que conste número y nombre de contacto
 - Prueba de Embarazo (vigente 8 días)
 - Certificado de Salud emitido por el Ministerio de Salud o de alguna entidad reconocida (vigente 8 días)
 - Partida de Matrimonio o declaración extra juicio en caso de unión libre (fecha actualizada y original)
 - Partida de Nacimiento de los hijos solamente menores de 18 años (fecha actualizada y original)
 - Fotocopia que conste número de cuenta de ahorros o corriente (Si los hay)

- **Responsables del proceso**

- **Jefatura que presente la vacante:** Debe solicitar el personal mediante el formato de requisición de personal cuando se presente la necesidad de llenar una o más vacantes y debe verificar el cumplimiento del perfil de los aspirantes.
- **El Jefe del área de Recursos Humano:** Es el responsable de verificar el cumplimiento de los requisitos de selección y contratación del personal y realizar el primer filtro de cumplimiento del perfil para el cargo, aplicar pruebas psicotécnicas y dictar su concepto sobre la idoneidad de los aspirantes seleccionados.
- **Gerente General:** Es el responsable de aprobar el ingreso del aspirante al cargo.

Las normas generales, que se sugieren para realizar un proceso ordenado y adecuado para cubrir las vacantes que generen las diferentes áreas y as Jefaturas de dirección general son las siguientes:

1. La selección de personal, debe ser centralizada en una sola sede que se responsabilice por las personas que ingresen a laborar.
2. Toda persona que aspire a ingresar a un cargo debe ser evaluado según el proceso de selección establecido, el cual es de carácter obligatorio y comprende las siguientes etapas: preselección, pruebas de capacidades o conocimientos, entrevista individual, verificación de referencias y antecedentes (personales, académicos y laborales), competencias y examen médico.

3. Es indispensable que exista la requisición de personal la cual debe ser revisada y aprobada por los Jefes de área y dado el caso por la Gerencia General para posteriormente ser enviada a Recursos Humanos para iniciar el respectivo proceso.
4. El proceso de selección de candidatos externos debe tener una duración aproximada de 15 días por lo tanto, una vez recibida la Requisición, éste será el tiempo estimado para la contratación del nuevo colaborador.
5. El salario con el cual ingrese una persona será el establecido según las políticas y la estructura salarial de la empresa.
6. Realizar contratación
7. Registrar la información del candidato y archivar los documentos
8. La Jefatura del área de Recursos Humanos debe garantizar que los procesos de evaluación para selección de personal concuerden dentro de los lineamientos establecidos asegurando que se ajusten a las necesidades de la Empresa.
9. La selección del candidato debe ser orientada por el perfil y competencias que se han definido.
10. Compete a cada área realizar la evaluación de la capacidad y los conocimientos específicos de los candidatos necesarios para asumir con eficiencia el desempeño del cargo.

2.5.3.0. Análisis de la Filosofía Corporativa de Sabijer's S.A.

VISIÓN DE LA COMPAÑÍA SABIJER'S (actualizada en el año 2012)

Contribuimos al bienestar y auto-estima de los hombres principalmente, a través de soluciones cosméticas que lo ayudan a verse y sentirse bien, con excelente calidad, innovación, rentabilidad y con talento humano comprometido.

MISIÓN DE LA COMPAÑÍA SABIJER'S (actualizada en el año 2012)

Ser la compañía líder en Ecuador en la categoría de fijación capilar, con participación destacada en las categorías de tratamientos capilares y cosmética masculinas con presencia en países de la región, con excelente talento humano.

Para llegar a socializar la filosofía corporativa de la compañía se realizará los siguientes pasos:

Implementación del Área de Recursos Humanos en la Empresa SABIJER'S S.A. ubicada al norte de la ciudad de Quito

- Analizar la filosofía corporativa de la compañía para actualizarla y luego socializarla para que los trabajadores se enfoquen en los objetivos propuestos y se cree una cultura y clima organizacional adecuado. Tomando en cuenta que la filosofía corporativa hace que una empresa sea diferente de otra en su imagen y su posicionamiento en el mercado.
- Promover e impulsar una comunicación efectiva para afianzar la cultura organizacional
- Fomentar la vinculación entre la "Gerencia" y los distintos grupos de trabajo.
Buscando el compromiso de todos
- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las áreas
- El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades de la compañía
- Construir una identidad de la empresa de un clima de confianza y motivación.
- Generar actitud, compromiso y respeto hacia los objetivos
- Difundir los valores, políticas y reglas de la compañía
- Promover el trabajo en equipo obteniendo así un clima laboral apropiado

MEDIOS DE DIFUSION DE INTERNO Y EXTERNOS

- Boletines internos
- Informes
- Manuales de procedimientos
- Comunicados



CUADRO DE MISIÓN CORPORATIVA

MISIÓN

SOMOS UNA COMPAÑÍA DEDICADA AL CUIDADO
COSMETICO CAPILAR, SATISFACIENDO LAS
NECESIDADES QUE AYUDAN A LA GENTE A VERSE Y
SENTIRSE MEJOR.

Cuadro de Visión Corporativa

VISIÓN

LLEGAR A SER UNA COMPAÑÍA LÍDER EN EL ECUADOR Y A NIVEL INTERANCIONAL, TRABANDO DE LA MANO CON NUESTROS COLABORADORES Y PROVEDORES; SATISFACIENDO LAS EXIGENCIAS DE NUESTOS COLABORADORES Y CLIENTES CON RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

CUADRO DE VALORES CORPORATIVOS

VALORES CORPORATIVOS

- Respeto.
- Honestidad.
- Perseverancia.
- Solidaridad.
- Responsabilidad.
- Lealtad.



MARCA Y SLOGAN CORPORATIVO

BIOLANS

*Te ves bien, Te sientes
bien*

2.5.4.0. Métodos y técnicas de evaluación dentro de la Compañía Sabijer's S.A.

- Se diseñará pruebas que se adapten a los perfiles y funciones de la compañía para evaluar los conocimientos, aptitudes y competencias de los candidatos.
- Pruebas de aptitudes: estas pruebas se enfocaran directamente en el proceso de selección de personal para lograr conseguir un personal apto y adecuado al perfil requerido
- Diseño de evaluaciones de desempeño, para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Con el fin de determinar posibles problemas, necesidades, requerimientos, sugerencias, fortalezas y capacidades de los colaboradores.



		FORMATO					FECHA: 3/01/2014 Revisión: 0
Código: MSM-TH-FOR-004		GESTIÓN DEL DESEMPEÑO					PÁGINA: 1 DE 1
Ref: GAD.1.4-e-4.01		EVALUACION PERIODO A PRUEBA:					
NOMBRE DEL EVALUADO :		EVALUACION ANUAL:					
CARGO: ASISTENTE CONTABLE		FECHA DE LA EVALUACION:					
SUCURSAL: MATRIZ		FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA:					
JEFE INMEDIATO:		CARGO AL QUE ASCIENDE:					
EVALUADO POR:							
INSTRUCCIONES		EVALUACION DEL PUNTAJE					
<p>1.- Lea con atención cada una de las descripciones y explicaciones de los factores.</p> <p>2.- Califique al empleado por el trabajo que realiza actualmente.</p> <p>3.- Considere cada factor por separado.</p> <p>4.- No deje que un factor influya en la calificación del otro.</p> <p>5.- Marque el número que según su evaluación, sea la que mejor describe el desempeño del empleado</p>		<p>10.- SUPERIOR: Sobresaliente, desempeño de óptimas condiciones.</p> <p>8.- SUPERIOR AL MEDIO: Satisfactorio, encima de los niveles normales.</p> <p>6.- PROMEDIO: Cubre las expectativas, necesita refuerzo.</p> <p>4.- INFERIOR AL PROMEDIO: Poco satisfactorio, regular, debe ser capacitado.</p> <p>2.- BAJO: Mínima satisfacción en el desempeño del trabajo, no presenta interés ni cubre expectativas.</p>					
VALORES CORPORATIVOS	10	8	6	4	2	OBSERVACIONES	
1. ADAPTABILIDAD							
Habilidad de trabajar eficazmente y dar resultados en distintas y varias situaciones con personas o grupos. Acepta la necesidad de ser flexible. Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás							
2. AUTOCONFIANZA							
2.1. Autocontrol. Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones por parte de terceros. Mantiene la calma. Aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración o estrés, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. No se deja llevar por impulsos emocionales.							
2.2. Confianza en sí mismo. Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea, incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones. Se muestra seguro de sí mismo, una vez que ha recibido los lineamientos de trabajo lo hace sin requerir supervisión. Muestra seguridad ante los demás.							
3. INTEGRIDAD							
Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente. Actúa "como debe hacerlo" aunque eso le suponga complicaciones profesionales o personales dentro del ámbito laboral. Dice la verdad aunque eso pueda molestar o afectar a otras personas.							
4. IDENTIFICACION CON LA EMPRESA							
Es la capacidad y la voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa. Se preocupa acerca de la imagen de la empresa, y afectivamente está ligado a ella. Respeta y acepta lo que para la empresa es importante. Realiza esfuerzos adicionales voluntariamente para cumplir con lo que se espera de él.							
5. ORIENTACION AL LOGRO							
Preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar, medido con base a su rendimiento pasado (competitividad), o actividades que nadie ha realizado antes (innovación). Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras notables y medibles en el rendimiento (ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos costosas o más eficientes de hacer)							
6. ORIENTACION AL CLIENTE							
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes (internos y externos), de satisfacer sus necesidades. Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente en resolverlo con rapidez sin presentar pretextos.							
7. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION							
7.1. Cualidades personales con sus jefes directos y cadena de mando. Analiza el respeto a sus superiores, cumplimiento de actividades delegadas, apoyo en actividades adicionales a la función propia, apertura a la supervisión que recibe.							
7.2. Es la intención de cooperar con el grupo para el logro de objetivos grupales. Participa de buen agrado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un "buen jugador del equipo", realiza la parte del trabajo que le corresponde.							
7.3. Desarrollo de personas. Implica un esfuerzo constante por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás. Confía en el potencial de los demás. Actúa bajo el concepto de que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento.							
7.4. Cualidades personales con sus compañeros y de otras áreas. Considera la conducta personal, cortesía, amabilidad, aportes, empatía, mutua aceptación.							
8. PREOCUPACION POR LA CALIDAD							
8.1. Calidad en su apariencia personal. Mide la pulcritud, aseo y presentación personal, hábitos personales, uso adecuado de uniformes, aseo constante, preocupación por su limpieza personal.							



8.2. Calidad en el trabajo. Es el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información dada. Realiza un seguimiento del trabajo de los demás. Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se sigan los procedimientos establecidos. Da seguimiento a las actividades propias y a la de los demás.						
8.3. Asistencia y Puntualidad. Este factor evalúa la exactitud y regularidad en la permanencia en el trabajo, así como el cumplimiento de los horarios establecidos por la empresa. Es puntual. Cumple con su jornada de trabajo, pocas veces se retrasa						
Subtotal Valores Corporativos (Sumatoria / 1.4)	0	0	0	0	0	0,00
COMPETENCIAS TÉCNICAS	10	8	6	4	2	OBSERVACIONES
1. CAPACIDAD PARA APRENDER Considera con qué rapidez aprende el empleado (capacidad para retener instrucciones)						
2. CONOCIMIENTOS DEL CARGO Nivel de información y conocimiento que aplica para elaborar procesos lógicos dentro del trabajo.						
3. COMPRENSIÓN ORAL La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral						
4. COMPRENSIÓN ESCRITA Capacidad de comprender y ejecutar la información o ideas que ha recibido de manera escrita.						
5. ESTANDARES DE SATISFACCION AL CLIENTE TANTO INTERNO COMO EXTERNO 1.- ¿Sonríe y saluda cada vez que ingresa un cliente a la unidad de negocio? 2.- ¿Resuelve dudas o problemas de forma amable y personalizada con el cliente? 3.- ¿Ayuda sin que se le solicite, se anticipa a las necesidades o inquietudes del cliente? 4.- Demuestra al cliente deseo de que vuelva? 5.- ¿Apoya al cliente hasta conseguir el resultado o respuesta que necesita?						
6. TRABAJO BAJO PRESION Analiza la forma como se desenvuelve en los momentos de máxima carga o estrés en sus labores.						
Subtotal Competencias Técnicas (Sumatoria / 1.0)	0	0	0	0	0	0
APLICACIÓN NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	10	8	6	4	2	OBSERVACIONES
¿Es parte de su actuación constante el cuidar y evitar los riesgos que se presentan en sus funciones?						
¿Anticipa novedades que encuentra dentro del lugar de trabajo, oficina o local?						
¿Cuida de su salud y bienestar?						
¿Está pendiente del cumplimiento de las disposiciones de Seguridad Interna respecto a accidentes e incidentes?						
Subtotal Prevención de Riesgos (Sumatoria / 0.4)	0	0	0	0	0	0
Total Resultados						0,00
APLICACIÓN DE SALUD OCUPACIONAL						
¿Se ha hecho atender con el médico de la empresa o médico externo en los últimos tres meses?		1 A 3 VECES	MAS 3 VECES			
Motivo						
¿Actualmente presenta alguna enfermedad o molestia física?	SI	NO				
¿Cuál?						
¿En trabajos anteriores ha sufrido alguna enfermedad relacionada con su actividad laboral?	SI	NO				
¿Cuál?						
OBSERVACIONES DEL DEPARTAMENTO MEDICO						
COMPROMISOS DE MEJORA POR PARTE DEL EVALUADO						
COMPROMISOS DE MEJORA POR PARTE DE MSM						

Firma Evaluado:

Firma Evaluador 1 (jefe directo):

Firma del Evaluador 2 (Aliado Estratégico):

Firma Evaluador 3 (Cliente Interno):

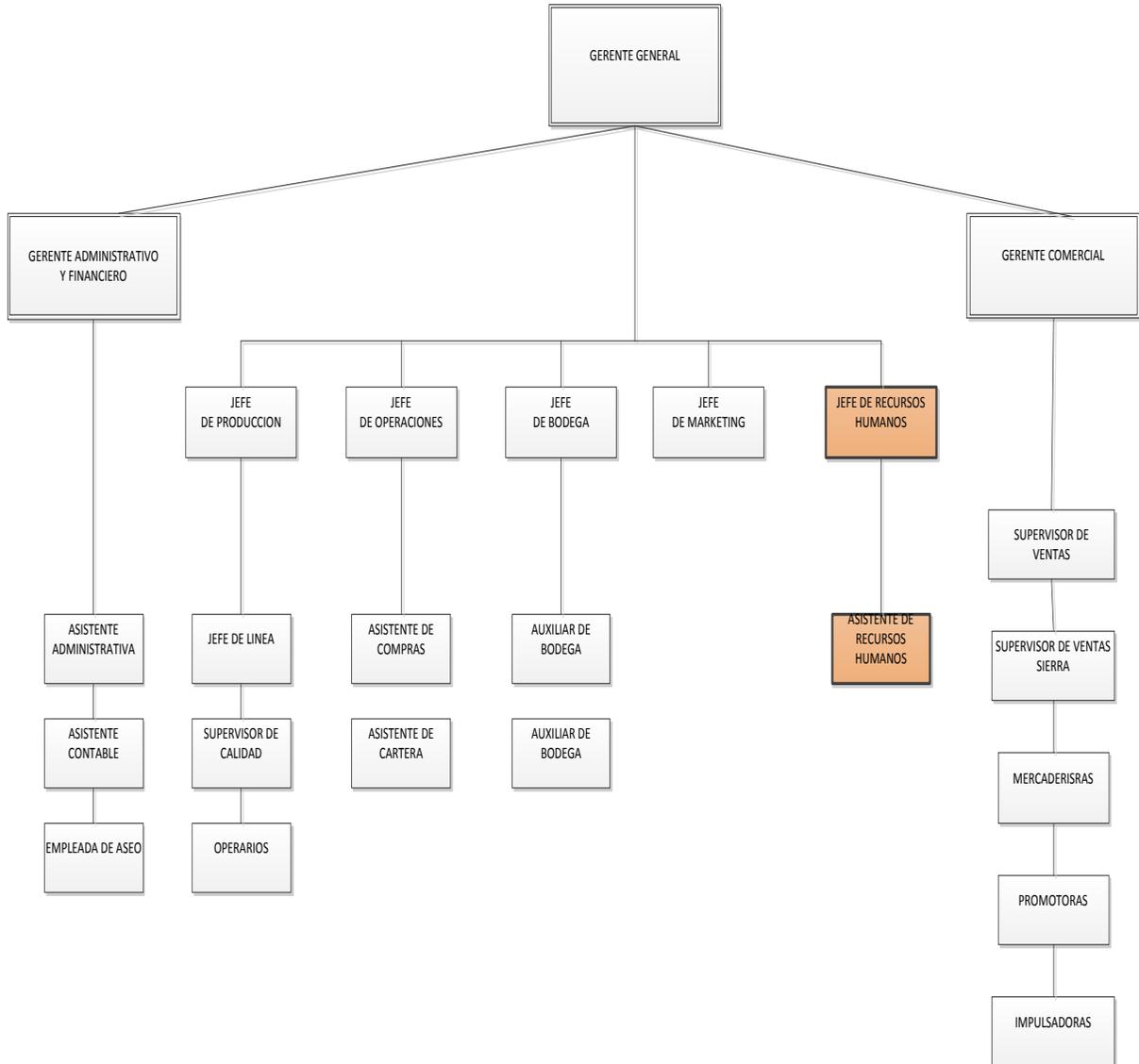
Firma Evaluador 4 (Cliente Interno):

Firma del Evaluador 5 (Cliente Interno):

- **Plan de incentivos**

- De acuerdo al desempeño laboral se realizara capacitaciones
- Reconocimiento al mejor vendedor
- Reconocimiento al trabajador mejor uniformado
- Reconocimiento al trabajador más puntual más puntual
- Incentivos económicos se aplicara de acuerdo a las políticas de la compañía

5.4.6.0. Organigrama Funcional



CAPÍTULO VI

6.0. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1.0. RECURSOS

Los recursos que se va a utilizar para la creación del área de recursos humanos son los siguientes:

- Recurso Económico
- Recurso Humano
- Muebles de oficina
- Equipos de computación
- Sueldos y salarios
- Uniformes
- Suministros de oficina
- Espacio físico

6.2.0 PRESUPUESTO

Para la implementación del área de Recursos humanos se necesita de un presupuesto Financiero.

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS				
JEFE DE RECURSOS HUMANOS		ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	OTROS GASTOS	
SUELDO	900,00	400,00	ADECUACIONES DE LAS OFICINAS	300,00
APORTE PATRONAL PERIODO DE PRUEBA	328,05	145,80	MUEBLES ARCHIVADORES	950,00
DECIMO CUARTO	225,00	99,99	SILLAS PARA ESCRITORIOS	300,00
DECIMO TERCERO	300,00	133,33	TELEFONOS	30,00
TOTAL SUELDO Y SALARIOS	1753,05	779,12	TOTAL GASTOS	1580,00
TOTAL GASTOS:				
	4112,17			

6.3.0. CRONOGRAMA

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	may 2014				jun 2014				jul 2014				ago 2014				sep 2014			
					4/5	11/5	18/5	25/5	1/6	8/6	15/6	22/6	29/6	6/7	13/7	20/7	27/7	3/8	10/8	17/8	24/8	31/8	7/9	14/9
1	Levantamiento de perfiles de cargos	05/05/2014	06/06/2014	25d	■																			
2	Actualización de manuales de procedimientos	09/06/2014	02/07/2014	18d					■															
3	Diseño del proceso de selección de personal	03/07/2014	01/08/2014	22d									■											
4	Crear evaluaciones de desempeño laboral	04/08/2014	01/09/2014	21d													■							
5	Establecer un sistema de motivación e incentivos laborales	02/09/2014	30/09/2014	21d													■							

CAPÍTULO VII

7.1.0. CONCLUSIONES

Sin duda, hay que puntualizar que la necesidad de implementar el área de Recursos Humanos dentro de la empresa SABIJER'S S.A. es urgente ya que existen varios procesos que ejecutar y otros que hay que reorganizar para que la compañía obtenga una mayor productividad, mejora en el ambiente laboral y sobre todo crear un bienestar mutuo, tanto para la compañía como para los colaboradores ya que con esto se logrará comprometer a todo el personal a destacarse y crecer junto a la compañía y que no exista un nivel alto de rotación de personal.

Cabe señalar que en otras compañías que se ha implementado el área de Recursos Humanos, se ha visto un notorio cambio y mayor desarrollo de la mismas porque esta área no solo ayuda a mejorar y tener un buen proceso de selección de personal; sino tener

colaboradores motivados, comprometido y sobre todo generando un alto rendimiento que va forjando el crecimiento y asentando una permanente estabilidad corporativa.

7.2.0. RECOMENDACIONES

Se recomienda seguir trabajando conjuntamente con la compañía SABIJER'S S.A., para el fortalecimiento del área de Recursos Humanos que permita una mejora continua dentro de todos los procesos y que los resultados se observen a corto plazo para que la compañía vea los cambios de su inversión no solo económica sino también del trabajo compartido del esfuerzo y el tiempo que estos cambios generan dentro de la compañía.

Se recomienda, realizar periódicamente una actualización de las funciones de cada cargo, para que estos cumplan su función que es informar a los colaboradores sobre el desempeño del cargo.

Se recomienda revisar la filosofía corporativa con el fin de socializarla con todo el personal para que conozca de la compañía de la cual es parte.

También se recomienda implantar evaluaciones tanto para la selección de personal como para la evaluación de desempeño laboral para con esto obtener un enfoque directo de las necesidades del personal.

Finalmente se recomienda tener en cuenta que un personal motivado, trabaja con perseverancia haciendo que la compañía obtenga el rendimiento deseado.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Primera Edición 1997
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición 2000
- PENERINI Carlos, ORTIZ Adolfo. Recursos Humanos en las PYMES. Ediciones Universo 1996
- LABORDA Leopoldo. Fundamentos de Gestión Empresarial. Ediciones Valletta 2004
- CHRUDEN Herbet. Administración de Personal. Edición Isa 1965.
- BUTTERTSS Margaret. Reinventando Recursos Humanos. 2000
- ARAQUE JULIAN, Rivera Nicomedes.2001
- RITTER MICHAEL. Cultura organizacional. Edición 2008
- REGIMEN LABORAL. Tomo uno. Ediciones Legales
- BLAKESLEY Stephen. Contratación Estratégica 2006
- STACEY Harris. La Organización de los Recursos Humanos de Alto Impacto. 2011
- www.monografias.com/html/introduccion-administracion-recursos-humano



ANEXOS

