



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

Administración  Recursos Humanos
Personal
Cordillera



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INSIDENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA RAPSECURITY CIA LTDA EN EL
NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO**

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

Autora: Calle Domínguez Fanny Karina

Tutora: Ing. Esperanza Rueda

Quito, Abril-2015



DECLARATORIA

Declaro que el documento es absolutamente original, Fruto de una fuerte investigación y un largo trabajo, Se han citado las fuentes correspondientes que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Fanny Karina Calle Domínguez

CC 1725094203



CESION DE DERECHOS

Yo, Fanny Karina Calle Domínguez alumna de la Escuela de Administración especialización Recursos Humanos – Personal, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor del “Instituto Tecnológico Superior Cordillera”

172509420-3

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, de la estudiante Calle Domínguez Fanny Karina, 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 Administración de Recursos Humanos - Personal que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos - Personal, la estudiante participa en el proyecto de grado denominado ***MANUAL DE SELECCIO DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA RAPSECURITY CIALTDA. EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO***", el cual incluye la implementación de un Manual de Selección de personal, 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 el Diseño del Manual, 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 Manual de selección 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 Manual de Selección de Personal 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 Manual de Selección de Personal por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del Manual de Selección; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del Manual de Selección de Personal ; d) Cualquier transformación o modificación del Manual de Selección e) La protección y registro en el IEPI el Manual de Selección de Personal a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del Manual de Selección del Personal; 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 Manual de Selección del Personal que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del Manual de Selección del Personal 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.

f) _____

f) _____

C.C. N°

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CEDENTE

CESIONARIO



AGRADECIMIENTO

Agradezco al Ingeniero Ramiro Toro, por brindarme la orientación necesaria en la planificación de mi proyecto por transmitirme sus conocimientos.

Por haber despejado mis dudas durante la elaboración del Manual y culminación de la investigación.

Al ingeniero Edgar Fernando Tutillo quien permitió que se realice la investigación directamente en su empresa.



DEDICATORIA

A Dios por permitir concluir con éxitos este trabajo por regalarme salud, animo, paciencia

Con mucho cariño a mis padres por apoyarme en todo momento y no dejarme rendir, por brindarme su amor incondicional.

A mis valiosos hijos como un ejemplo de esfuerzo trabajo y dedicación. Por saber entenderme y apoyarme.



INDICE

DECLARATORIA	i
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL.....	ii
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
Resumen Ejecutivo	¡Error! Marcador no definido.
Abstract.....	¡Error! Marcador no definido.
Introducción	xv
Capítulo I Antecedentes	0
1.01 Contexto.....	0
1.02 Justificación	2
1.03 Definición del problema central (matriz T)	3
1.03.01 Contextualización de la matriz T	5
Análisis de Involucrados.....	8
2.01 Mapeo de Involucrados.....	8
2.01.01 Contextualización del mapeo de involucrados.....	8
2.02 Matriz de análisis de involucrados.....	12
2.02.01 Contextualización de matriz de análisis de involucrados.....	13
Capítulo III Problemas y Objetivos	¡Error! Marcador no definido.
3.01 Árbol de Problemas.....	¡Error! Marcador no definido.
3.01.01 Contextualización del árbol de problemas	16
3.02 Árbol de Objetivos.....	¡Error! Marcador no definido.
3.02.01 Contextualización del árbol de objetivos	17
Capítulo IV Análisis de Alternativas	¡Error! Marcador no definido.
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.....	19
4.01.01 Contextualización de la matriz de análisis de alternativas.....	20
4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos.....	22
4.02.01 Contextualización de la matriz de análisis de impacto de los objetivos	27
4.03 Diagrama de Estrategias.....	¡Error! Marcador no definido.
4.03.01 Contextualización del diagrama de estrategias	¡Error! Marcador no definido.



4.04 Matriz de Marco Lógico	27
4.04.01 Contextualización de la matriz de marco lógico	29
Capítulo V Propuesta	32
5.01 Antecedentes	32
5.02 Descripción de la herramienta metodológica	35
5.02.01 Enfoque de la investigación	35
5.02.02 Modalidad básica de la investigación	35
5.02.03 Tipo de investigación a realizar	36
5.02.04 Etapas de la investigación	37
5.02.05 Población y muestra	38
5.02.06 Recolección de la información.....	38
5.02.07 Técnica de recolección de datos.....	39
5.02.08 Validez de la información	42
5.02.09 Técnicas de análisis de datos	47
5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	48
5.03.01 Diseño de un Manual de Selección de personal.....	48
5.03.02 Preparación de la investigación de campo	52
5.03.02 Elaboración de un Manual de Selección	¡Error! Marcador no definido.
5.03.04 Detectar las principales causas del problema.....	¡Error! Marcador no definido.
5.03.05 Formular el objetivo.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo VI Aspectos Administrativos	¡Error! Marcador no definido.
6.01 Recursos.....	104
6.02 Presupuesto	105
6.03 Cronograma.....	106
Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones.....	109
7.01 Conclusiones	109
7.02 Recomendaciones	111
Bibliografía	112



INDICE DE TABLAS

TABLA 1 ANÁLISIS DE FUERZAS T.....	4
TABLA 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	12
TABLA 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	19
TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	22
TABLA 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	27
TABLA 6 5 PROCESOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN RRHH.....	60
TABLA 7 ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	63
TABLA 18 PRESUPUESTOS ELABORACION DE MANUAL DE S	106
TABLA 19 CRONOGRAMA.....	¡Error! Marcador no definido.



INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS	¡Error! Marcador no definido.
GRÁFICO 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	¡Error! Marcador no definido.
GRÁFICO 3 ÁRBOL DE OBJETIVOS	¡Error! Marcador no definido.
GRÁFICO 4 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.....	¡Error! Marcador no definido.
GRÁFICO 5 ORGANIGRAMA PROINMOVILIARIA S. A.	¡Error! Marcador no definido.

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto fue determinar por qué existe improductividad en la empresa Rapsecurity Cia. Ltda. primero se empezó, seleccionando el tema a investigar, considerando que tenga relación con la carrera profesional, la investigación que se realizó fue cualitativa y cuantitativa la misma que se hizo mediante encuestas para recolectar la información donde se detectó el problema, con el apoyo documental de campo y páginas web se realizó el respectivo análisis para poder elaborar un manual de mejoras y de selección de personal el mismo que ayudara a disminuir el índice de rotación del personal y mejorar su productividad, tener estabilidad laboral e imagen corporativa, el plan de mejoras son medidas de cambio para corregir su rendimiento y productividad. Esto ayudara a solucionar el problema de falta de empoderamiento e inestabilidad laboral que actualmente hay en la organización, con todo el estudio realizado, me permite redactar las conclusiones y recomendaciones la misma que es socializar y aplicar la presente propuesta ya que estas acciones beneficiaran a la organización y servirán para lograr el objetivo de este estudio que es mejorar la calidad de vida de los trabajadores de la empresa.



Abstract

Research is essential to develop a manual of personnel to decrease the rate of rotation Company staff Rapsecurity Cia. Ltda. An improvement plan is a package of changes that are made in an organization to improve performance and productivity. The main objective of this work is to identify the causes of high turnover, and after performing the corresponding analysis, can provide alternatives to solve the problem of job instability that currently presents the company. This project is a research field, which was achieved through a series of processes; first started, selecting the research topic, considering that relates to career; then information from different sources such as books, database and web pages was compiled; subsequently, different research techniques was applied as Encrusts to collect information disassociates tion. Finally all information is analyzed to develop a plan for improvement and select actions that benefit the organization and will serve to achieve the objective of this study.



Introducción

En el presente proyecto se indicaran las falencias que se tiene frente a la selección de personal por ello es importante mencionar que la Empresa "RAPSECURITY" CIA LTDA a otorgado información oportuna para el desarrollo del presente proyecto.

Considerando la importancia de tener una empresa competitiva sabiendo que existen en el mercado un gran número de empresas dedicadas a la guardiana prestando servicios de calidad y la jerarquía que hoy en día se da al talento humana dentro de las empresas nos ayudado a mejorar el proceso de selección basado en competencias genéricas esto permite que se establezcan y verifiquen las falencias de los postulantes a los cargos para una empresa, y verificar las habilidades para cada puesto esto causa un impacto positivo y otorga un valor agregado tanto para el empleado como para la empresa, que desea ser competitiva y líder en el mercado.

En este proyecto se detalla todas las fases que se deben seguir para poder selección adecuadamente al nuevo postulante para la empresa, empezando por el análisis y descripción del cargo, el perfil que tiene que tener el aspirante, para



asumir el cargo dentro de la empresa y aportar de forma positiva, el método para un buen reclutamiento, Las herramientas técnicas para poder evaluar satisfactoriamente las facultades de los candidatos y tener los resultados esperados en el proceso de selección de manera eficaces.

Se genera también un plan para mejorar el clima laboral estableciendo tic's que ayudaran a que los empleados estén bien motivados e incentivos generando así empoderamiento con la empresa fortaleciendo su productividad e imagen corporativa.

En este proyecto de grado se presente el Manual de Selección de Personal, que tiene como finalidad eliminar al alto índice de rotación de personal, generar un buen ambiente laboral, mejorar la calidad de vida de todos los miembros de la empresa, y regenerar el crecimiento institucional.



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.01 Contexto

El concepto de “seguridad” proviene del latín *seguritas* que a su vez se deriva del adjetivo *securus*, el cual está compuesto por *se* sin y *cura* cuidado o preocupación lo que se significa sin temor, a preocuparse una vez que surgieron los estados, la seguridad asumió una naturaleza política, pues se concretó asegurar la supervivencia de esa organización conocida como estado.

RAPSECURITY” CIA LTDA es una empresa recientemente conformada y que su principal actividad es proveer de servicios de seguridad privada principalmente en la ciudad de Quito con la posibilidad de ampliar la



cobertura y prestar un servicio de seguridad en crecimiento sustentado la compañía tiene previsto comenzar con los siguientes servicios ,investigación privada asesoramiento en seguridad cursos de seguridad para ejecutivos , seguridad administrativa, seguridad bancaria, seguridad industrial, seguridad petrolera, seguridad domiciliaria.

Con el crecimiento de la inseguridad en la ciudad de Quito se tiene como propósito colocar los primeros servicios en el mercado, con una buena estrategia de ventas como ventajas competitiva y un buen precio accesible al consumidor los principales competidores son las compañías de seguridad privada autorizadas por el ministerio de gobierno y policía y el ministerio de defensa quienes ofertan sus servicios a precios muy altos en su gran mayoría .y una competencia indirecta la conforman los guardias que se encuentran en fincas haciendas conjuntos habitacionales y algunos locales comerciales Rapsecurity Cía. Ltda. Ofrece un servicio diferenciado de seguridad y vigilancia privada las empresas con mayor presencia en el Distrito Metropolitano de Quito son.

LAAR seguridad, Guaypro Cia Ltda ,Tevcol S.A. Wackenhut estas últimas son empresas muy grandes a nivel nacional e internacional.



RAPSECURITY CIA LTDA ingresara como un competidor pequeño en el Distrito Metropolitano de Quito siendo el objetivo primordial posesionarse como una de las empresas líder en la Ciudad.

1.02 Justificación

La empresa Rapsecurity Cía. Ltda. Legalmente constituida desde el año 2010, carece de un manual de selección de personal, lo que ha generado un alto índice de rotación de personal, acoso laboral e improductividad y pérdida económica para la empresa.

Por este motivo surge la necesidad de implementar un manual de selección de personal realizando un análisis profundo de cada área tomando en cuenta y respetando lo que determina el Código de Trabajo.

Con este manual se podrá hacer un proceso de selección adecuado para evitar el alto índice de rotación que se venido teniendo en la empresa, ya que así no se despertaría la inconformidad de los clientes y no se daría una imagen negativa a la empresa de incumplimiento.



Es un grave problema que afecta a la empresa con este manual se poder hacer un proceso de selección adecuado para que no exista el alto índice de rotación que se venido teniendo últimamente.

Un elevado índice de rotación es un problema que no solo conlleva a mayores gastos y pérdida de talentos, también provoca el desgaste de la imagen empresarial, ya que las personas constituyen la parte fundamental para que una organización sea exitosa, se debe mejorar el compromiso del personal con la empresa. Existen distintas razones por las que un empleado deja una empresa, pero las que se debe tomar en cuenta son aquellas de renuncia, pues indica que existe una insatisfacción ya sea económica, personal o labor.

1.03 Definición del problema central (Matriz T)

TABLA 1 ANÁLISIS DE FUERZAS T

ANÁLISIS DE FUERZAS T					
Situación Empeorada	Problema Actual				Situación Mejorada
Imagen empresarial deteriorada e competitividad laboral	ALTA ROTACION DE PERSONAL DE SERVICIO DE GUARDIANÍA				Estabilidad laboral y productividad
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Desarrollar el análisis y descripción del cargo	2	4	5	2	Falta de interés de la Administración
Análisis del problema de contratación de personal	2	4	4	3	Incumplimiento de las normas de contratación
Desarrollo de oportunidades de crecimiento profesional.	1	4	5	4	Falta de plan carrera.
Analizar la relación entre jefe y subordinado	1	4	5	3	Comunicación deficiente entre jefe y subordinado
Capacitación del personal de acuerdo a las necesidades	2	4	4	3	Falta de evaluación del potencial
Programa de inducción.	3	4	4	2	Falta de seguimiento al proceso de inducción.

Fuente: Empresa Rapsecurity

Elaborado por: Karina Calle

1.03.01 Contextualización de la matriz T

La empresa Rapsecurity Cia Ltda. presenta un alto índice de rotación de personal en el área de guardianía en donde el extremo a evitar es la insatisfacción de personal que puede conllevar al cierre de la empresa lo ideal a buscar es el Manual de selección de personal y su incidencia en la productividad de la empresa Rapsecurity Cia. Ltda. En el norte de la Ciudad Quito; ahora al analizar estas situaciones se identificó seis fuerzas impulsadoras y seis fuerzas bloqueadoras que afectan directamente al problema actual. Dentro de las fuerzas impulsadoras se tomó en cuenta a las que muestran un nivel de intensidad bajo, medio bajo y medio.

La primera fuerza impulsadora es Desarrollar el análisis y descripción del cargo ya que actualmente tiene un impacto medio bajo, sin embargo con el proyecto se quiere lograr un potencial de cambio de 4; de esta manera no afectaría la fuerza bloqueadora.

Como segunda fuerza impulsadora está el análisis del proceso de contratación de personal que tiene un nivel de intensidad medio bajo, en donde la fuerza que bloquea es el incumplimiento de las normas de contratación, y con el Manual de selección se quiere llegar a un potencial de cambio medio alto para que la intensidad disminuya.

La tercera fuerza impulsadora se la consideró como una de las que más grande de la problemática central ya que las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa son bajas debido a la falta de plan carrera que tiene intensidad 5, es decir alto; sin embargo con la propuesta se quiere generar un nivel medio alto de potencial de cambio,

La cuarta fuerza impulsadora también está incluida dentro de las que más agravan, pues la relación jefe-subordinado está en nivel bajo y esto se debe a la comunicación deficiente entre los mismos con un nivel de intensidad 5 que significa alto, aunque con la propuesta se espera obtener un potencial de cambio de 3 que es medio.

Como quinta fuerza impulsadora esta la Capacitación del personal de acuerdo a las necesidades media baja, en donde la fuerza que bloquea es la falta de evaluaciones de potencial que tiene un nivel de intensidad 4 que significa medio alto, y con Manual de selección de personal se quiere obtener un potencial de cambio de 3 que es medio,

La última fuerza impulsadora es el programa de inducción que muestra un nivel de intensidad 3 que significa medio, como consecuencia de la falta de



seguimiento a este proceso, lo que se espera es potencializar el cambio a un nivel medio alto.

Por esto el proyectista ha determinado que la propuesta del manual de selección de personal deberá enfocarse debidamente a cada una de las fuerzas analizadas anteriormente.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

2.01 Mapeo de Involucrados

GRÁFICO 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS



Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Karina Calle

2.01.01 Contextualización del mapeo de involucrados

En el Mapeo de Involucrados se ha definido que el elevado índice de Rotación de Personal es el problema central dentro de la empresa Rapsecurity Cia. Ltda . Como se ha mencionado anteriormente en la matriz de fuerzas o matriz T esta situación está afectando a la estabilidad de la empresa. Luego de identificar el problema central se analizó cada uno de los involucrados que están directamente relacionados con esta situación negativa, se tomó en cuenta seis involucrados para realizar el análisis de la problemática.

El primer involucrado está la Empresa ya que en general a esta le interesa que la rentabilidad aumente, y dentro de éste se consideran a los clientes internos y clientes externos como involucrados indirectos al problema.

El segundo involucrado son los proveedores ya que si existe un nivel alto de rotación se puede dar el cierre de la empresa y no tendrían a quien proveer uniformes, equipos etc.

El tercer involucrado es la sociedad en donde nos referimos también a las familias de los empleados que dependen económicamente de ellos.



Como cuarto involucrado está el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), ya que la afiliación del empleado es parte de la gestión de Talento Humano y por lo tanto se considera como un afectado más del problema.

Como quinto involucrado se consideró al Ministerio de Relaciones Laborales porque esta entidad se encarga de remunerar y liquidar a los empleados que han terminado la relación laboral con la empresa.

2.02 Matriz de Análisis de Involucrados

TABLA 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERESES SOBRE EL PROBLEMA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERESES SOBRE PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Empresa	Estabilidad laboral Productividad	- Alto índice de rotación de personal e incumplimiento a las normas establecidas causado por mal desempeño	- Código de trabajo - Normas - Reglamentos y Estatutos de la empresa Capacitaciones	Minimizar la rotación de personal Mejorar la imagen corporativa Reducir la ineficiencia mantener índices altos de confianza con los clientes	Desinterés por parte del Gerente general
Proveedores	- Estabilidad económica aumento de venta	- No hay demanda de producto	- Fuerza de trabajo	Pedidos y pagos a tiempo	Cierre de la empresa
Sociedad	-Estabilidad económica, emocional y laboral.	-Inestabilidad económica	-Ley de la Constitución.	-Mejorar la calidad de vida.	-Desempleo, falta de crecimiento económico.
IESS	-Desafiliación continua del seguro	-Desamparo del Seguro Social y Riesgos al trabajador	-Ley de Seguridad Social	- Tener aportaciones permanente	- Incumplimiento del control y aplicación de la ley
Ministerio de Trabajo	-Incrementar las actividades productivas	- Aumento de desempleo	-La Constitución código de trabajo	-Lleva una buena relación de trabajo entre empleados y trabajadores	- Incumplimiento del desarrollo del Talento Humano no aplicar las leyes

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Karina Calle

2.02.01 Contextualización de Matriz de Análisis de Involucrados

Dentro de la Matriz de análisis de involucrados se tomó en cuenta los involucrados directos sobre el problema central, el primero de ellos es la empresa porque a esta le interesa mejorar su productividad, pero uno de los problemas que se perciben es el mal clima organizacional, y con el proyecto conseguiremos la mejora laboral rentabilidad de la empresa, sin embargo el conflicto potencial es la falta de apoyo jerárquico administrativo

El siguiente involucrado son los proveedores quienes nos proveen de insumo y están directa mente involucrados ya que están interesados que sigamos siendo su cliente. Otro de los involucrados es la sociedad ya que su principal interés sobre el problema es tener estabilidad económica, emocional y laboral, en donde el problema percibido es la mala calidad de vida, para esto se cuenta con el recurso humano o fuerza de trabajo que quiere permanecer en la empresa, pero con el proyecto se quiere mejorar la calidad de vida de las personas, pero el desempleo y la falta de crecimiento económico son los conflictos que se presentan para realizar el proyecto.

Otro involucrado es al IESS cuyo interés en el problema es aplicar los regímenes del seguro social obligatorio, en donde los problemas percibidos son los riesgos del trabajo ocasionados por el estrés laboral, para esto cuenta con la ley de seguridad social, el interés en el proyecto es fortalecer los sistemas de aportación para que sea permanente, sin embargo el conflicto potencial que afecta al proyecto es el incumplimiento al aspecto legal.

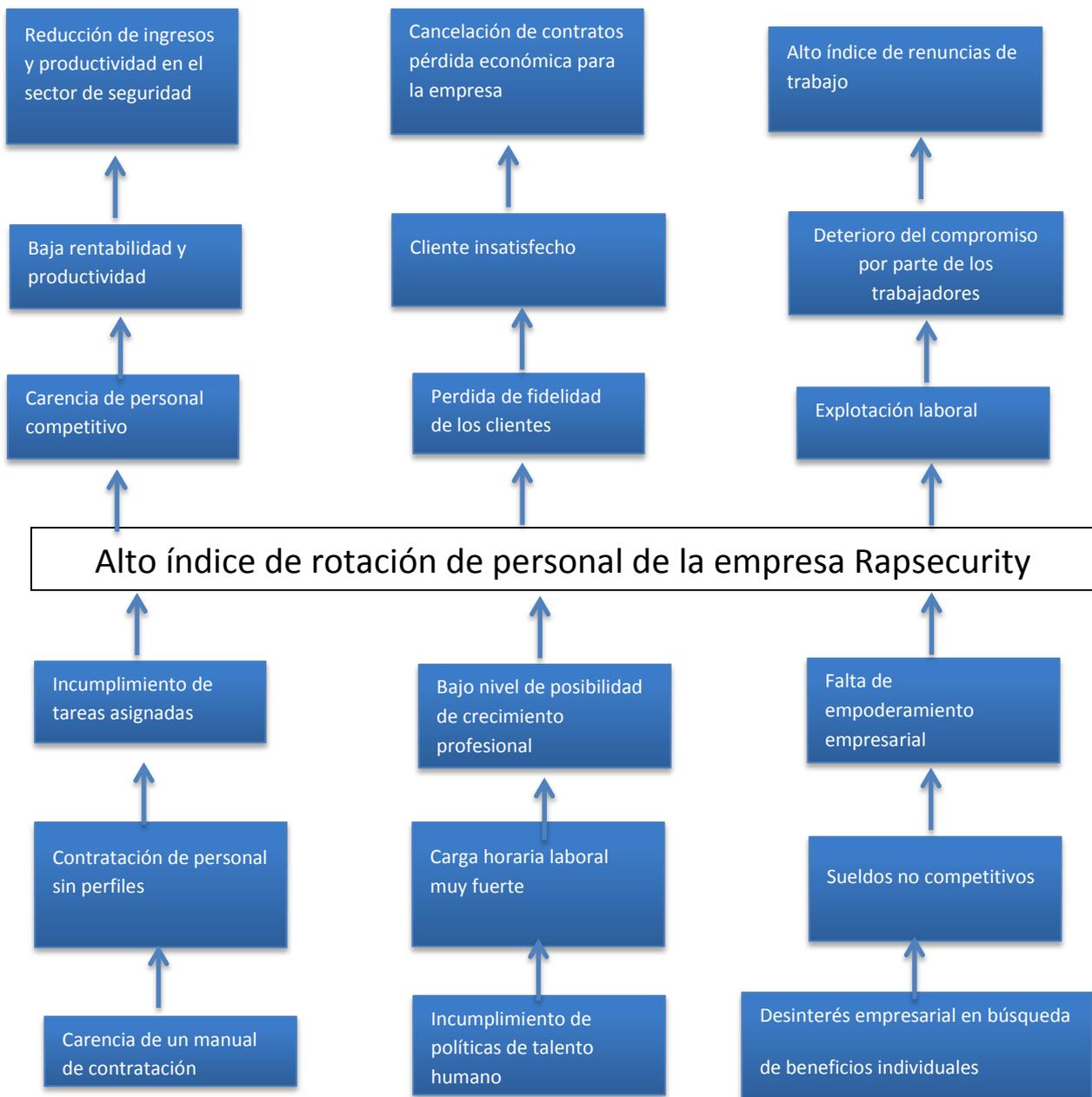
El siguiente es el Ministerio de Trabajo cuyo interés sobre el problema es el desarrollo de las actividades productivas, el problema que se percibe es la salida excesiva de personal, pero se cuenta con la Ley Orgánica y el Código de trabajo como recurso para realizar el proyecto, el interés en el estudio es mantener las relaciones de trabajo entre empleadores y trabajadores.

CAPÍTULO III

Problemas y Objetivos

3.01 Árbol de Problemas

Gráfico 2 Árbol de Problemas



Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Karina Calle

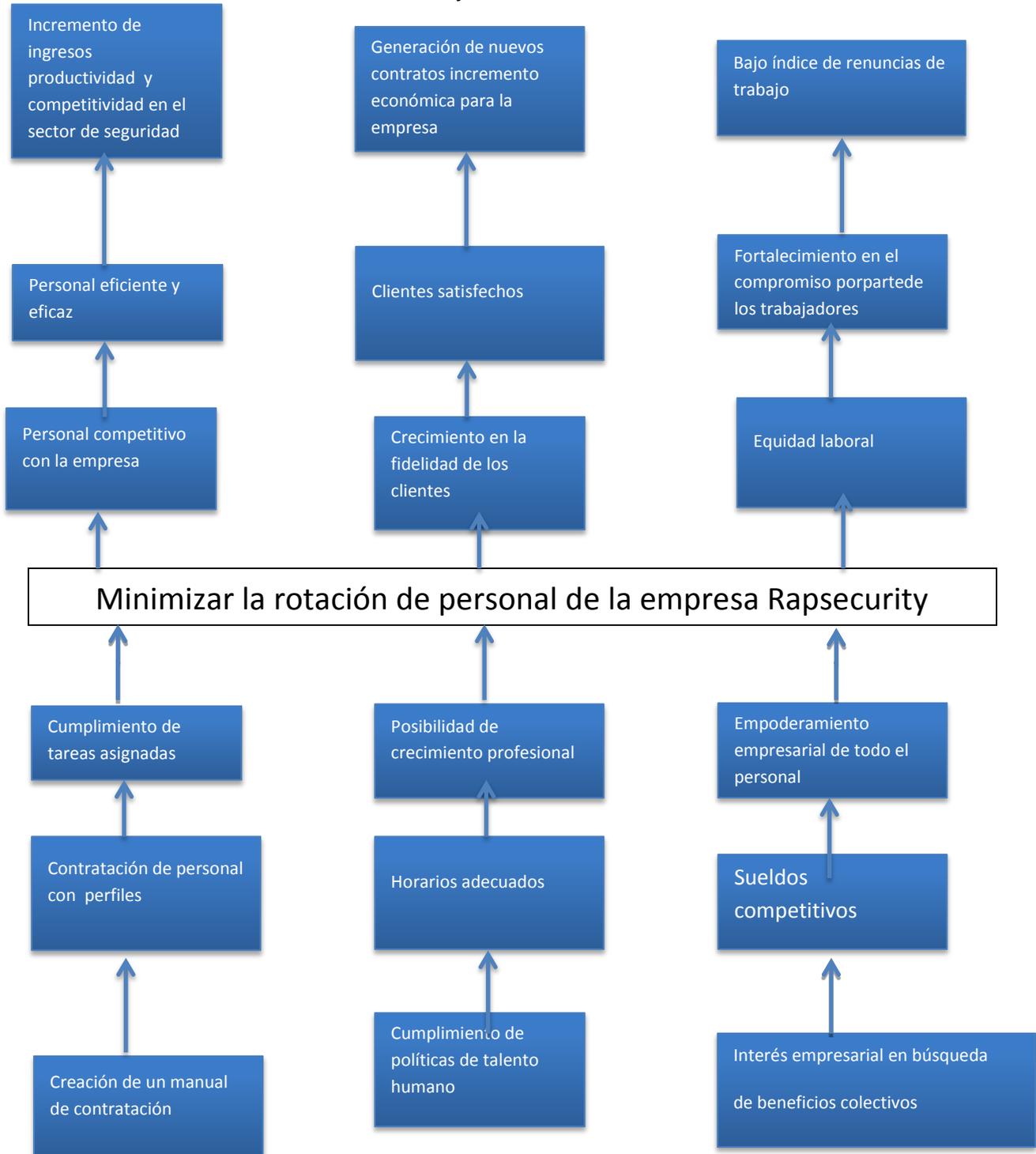
3.01.01 Contextualización del Árbol de Problemas

Luego de haber analizado los problemas percibidos por los involucrados se identificó como problema central el alto índice de rotación de personal en la empresa Rapsecurity Cia. Ltda. además se observó la relación entre causas y efectos, en donde las causas directas del problema son la mala relación con el jefe directo como consecuencia de la deficiente comunicación entre jefe y subordinados que conllevan a la frustración en la experiencia laboral. Otra de las causas es que las posibilidades de crecimiento profesional en la empresa son escasas debido al deficiente sistema de plan carrera, esta situación impide que los empleados se desarrollen personal y profesionalmente incumpliendo así con sus derechos. Además los empleados tienen una capacitación deficiente esto se debe a los escasos programas de capacitación y entrenamiento, incumpliendo así con las políticas de talento humano, también tenemos la carencia de un manual de selección de personal.

Uno de los efectos que tiene el problema antes mencionado es la insatisfacción laboral que conlleva a una baja rentabilidad y productividad y por ende a la reducción de ingresos. Otro efecto es la pérdida de fidelidad del cliente que se da cuando se ofrece un servicio de menor calidad y esto se debe al incumplimiento de las normas de calidad en la prestación de servicios. El último efecto del alto índice de rotación es la desmotivación laboral que se da porque el personal no está realmente comprometido con la empresa como consecuencia del desconocimiento de las necesidades de los empleados por parte de la misma

3.1 Árbol de Objetivo

Grafico 3 Árbol de objetivos



Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Karina Calle

3.02.01 Contextualización del Árbol de Objetivos

Después de haber construido el árbol de problemas, se realizó el árbol de objetivos se puede observar que el propósito del proyecto es crear un manual de selección de personal para disminuir el índice de rotación del personal para la empresa Rapsecurity Cia. Ltda. para lo cual uno de los medios es conseguir que la relación con el jefe directo mejore, para esto se debe fortalecer la comunicación entre jefe y subordinado para que la experiencia laboral sea acertada.

Otro de los medios es que exista mayores posibilidades de crecimiento el desarrollo de programas de capacitación y entrenamiento y así cumplir con lo establecido en las políticas de talento humano. Por último se quiere lograr el interés personal en búsqueda de beneficios colectivos personal motivado e incentivado empoderamiento empresarial de todo el personal.

Dentro de los fines del proyecto es lograr la estabilidad laboral ya que esto provoca el aumento de rentabilidad y productividad. Otra de las metas es fortalecer la fidelidad del cliente, ofreciendo mayor calidad en el servicio cumpliendo con las normas de calidad en la prestación de servicios. Finalmente se pretende que el personal se motive, consiguiendo el compromiso de los empleados, esto se podrá lograr poniendo mayor interés en las necesidades de los empleados.

Capítulo IV Análisis de Alternativas

4.01 Matriz de Análisis de Alternativas

TABLA 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL	CATEGORÍAS
Diseño de un plan de mejora para disminuir el índice de rotación del personal	5	4	3	4	4	20	Medio Alto
Desarrollar el análisis y descripción de cargo s	4	4	4	4	3	19	Medio Alto
Capacitar al personal acuerdo a las normas de calidad en la prestación del servicio.	5	5	3	5	4	22	Medio
Mejores oportunidades de crecimiento profesional.	5	4	3	5	4	21	Alto
Mejorar el proceso de contratación del personal en cada cargo	4	4	4	4	4	20	Medio Alto
	23 puntos	21 puntos	17 puntos	22 puntos	19 puntos	Total 102	

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Karina Calle

4.01.01 Contextualización de la matriz de análisis de alternativas

Mediante el análisis de la matriz de alternativas se pudo observar que el primer objetivo que es diseñar un manual de selección de personal, el índice de rotación del personal de guardianía es de gran importancia y es por eso que se lo consideró ya que de acuerdo a las ponderaciones se encuentra en categoría media alta, por lo tanto puede ser logrado. A partir del objetivo antes mencionado se tomó en cuenta que desarrollar el análisis y descripción de cargos es uno de los objetivos que contribuirán a que la rotación disminuya. El tercer objetivo es capacitar al personal acuerdo a las normas de calidad en la prestación del servicio. El cuarto objetivo es ofrecer mejores oportunidades de crecimiento profesional, cuyo impacto sobre el propósito es alto que además repercute en la factibilidad social ya que si un empleado tiene este tipo de posibilidades para desarrollarse su familia recibe los beneficios que obtiene, en cuanto a la factibilidad técnica tiene un impacto medio, Finalmente se consideró que mejorar el proceso de contratación del personal de guardias es fundamental para obtener estabilidad laboral y al realizar el análisis se ubicó en categoría media alta de acuerdo al promedio del impacto sobre el propósito.

En general al analizar cada uno de los cinco objetivos el proyectista considera que el Impacto sobre el propósito está entre 4 a 5 lo que significa que su categoría es media alta y Alta, con respecto a la factibilidad técnica está entre 3 a 4, que es medio y medio alto es Aceptable para la realización del proyecto. Por último la factibilidad social tiene categoría media alta y alta y por lo tanto el proyecto es sustentable.

4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos

TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPACTO EN GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL
OBJETIVOS	-Los beneficios provocan el aumento de la productividad e ingresos para la empresa.	-Existe la participación solo del género masculino.	-Mejora el entorno social.	-Se genera estabilidad laboral a todo el personal de la empresa.	-Se obtiene un gran apoyo del personal Administrativo y gerencial de la empresa.	25-21 Alto
	-Se cuenta con los recursos necesarios.	-solo se hace el estudio al género masculino	recursos energéticos y suministros de oficina	-Se fortalece los canales de comunicación entre jefe y subordinado.	-Se obtiene el compromiso y participación del personal en general	20-16 Medio Alto
	-Mejora los conocimientos y mejoramiento continuo	-Incrementa las habilidades estratégicas tanto en hombres como en mujeres.	-Protege el uso de los recursos materiales y tecnológicos.	-Empoderamiento para el personal de la empresa	-Se adquiere el desarrollo eficiente de las actividades.	25-21

	-Mejora la calidad de vida de los trabajadores -El respaldo institucional incondicional .	-Aumenta la satisfacción laboral de los trabajadores. -Fortalece la aplicación de equidad los derechos laborales	Mejora el clima organizacional -Promueve el bienestar de los trabajadores	-Responde a las expectativas del personal mejorando del entorno empresarial. -Se implementan normativas que serán socializadas con todo el personal reclutado	- Se logra que la vida de los Trabajadores sea de calidad. -Se toma decisiones más acertadas en el proceso de contratación del personal para la empresa	Alto 25-21 Alto 20-16 Medio Alto
Minimizar el índice de Rotación del Personal de guardianía de la empresa Rapsecurity Cia Ltda.	21 Puntos	20 Puntos	21 punto	21 puntos	20 Puntos	102 Total

Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Karina Calle

4.02.01 Contextualización de la matriz de análisis de impacto de los objetivos

La matriz de análisis de impacto de los objetivos muestra relación con la matriz de alternativas que se presentó al inicio de este capítulo en donde se analizó los cinco objetivos principales para realizar el estudio, para lo cual se determinó que de acuerdo a cada uno de los objetivos el impacto sobre el propósito del proyecto es alto, entonces dentro de la factibilidad de lograrse el proyecto presenta beneficios como el aumento de la productividad e ingresos para la empresa, en cuanto a la factibilidad técnica se cuenta con los recursos necesarios, con respecto a la factibilidad financiera el financiamiento es limitado sin embargo esto no representa problema para la realización del estudio, la factibilidad social también es alta pues se mejora la calidad de vida de los empleados de la empresa, ahora la factibilidad política al igual que la factibilidad técnica muestra que el respaldo institucional

Con respecto al impacto en género, lo que se quiere es incrementar la participación sin distinción de género, aumenta los ingresos de las y los trabajadores, incrementa las habilidades estratégicas tanto en hombres como en mujeres, además se aumenta la satisfacción laboral y se fortalece la aplicación de los derechos de trabajadoras y trabajadores. Dentro del impacto ambiental se mejora el entorno social, se reduce el uso de recursos energéticos, mejora el clima organizacional, protege el uso de los recursos tecnológicos y promueve el bienestar de todo el personal de guardias.

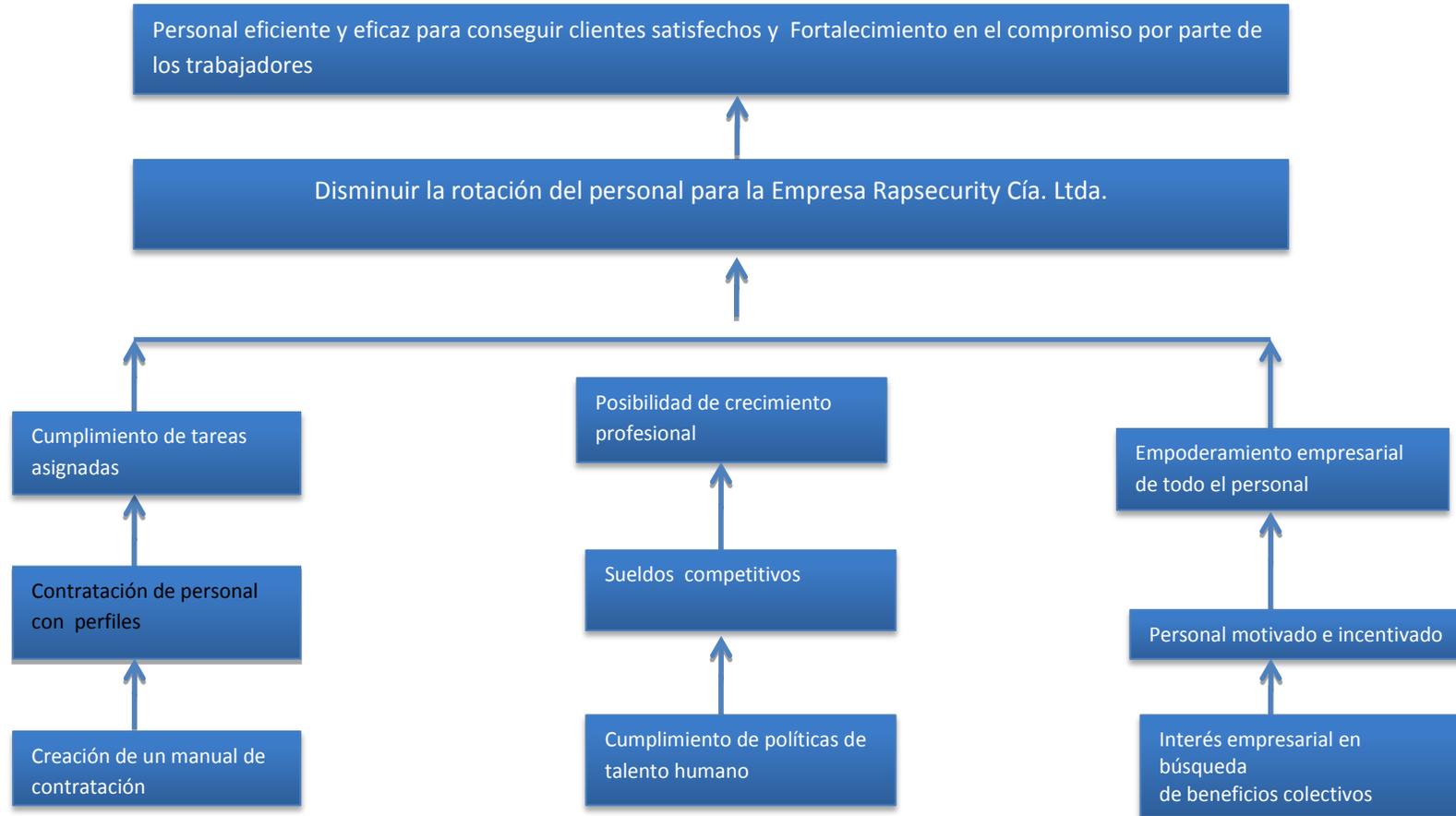


En cuanto a la relevancia los beneficios se aplican a todo el personal de guardias de la empresa ofreciéndoles mayor estabilidad laboral, se fortalece los canales de comunicación entre jefe y subordinado, empoderamiento para el personal de guardias de la empresa mejorando su productividad, su calidad de vida, e implementación de normativas que serán socializadas con todo el personal de la empresa.

El proyecto es sostenible porque se obtiene un gran apoyo del personal de guardias de la empresa, se obtiene también el compromiso y participación, el desarrollo de las actividades serán más eficientes, se logra que la vida de los trabajadores sea de calidad y se toma decisiones más acertadas en el proceso de contratación del personal de guardias.

4.03 Diagrama de Estrategias

Figura 4 Diagrama de Estrategias



Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Karina Calle

4.03.01 Contextualización del Diagrama de Estrategias

Al realizar el análisis del Diagrama de Estrategias se consideró el propósito de minimizar el índice de rotación del personal de la empresa Rapsecurity Cia. Ltda. Ya que al solucionar esta situación se logrará el aumento de rentabilidad y productividad de la organización. Por lo tanto se tomó en cuenta que para mejorar la relación con el jefe directo, se debe fortalecer la comunicación entre jefe y subordinado y de esta manera el personal tenga una acertada experiencia laboral.

Otra estrategia que se consideró es lograr que las posibilidades de crecimiento profesional, permitan que el personal de la empresa se desarrolle satisfactoriamente mediante la ejecución adecuada con programas de capacitación y entrenamiento apropiados, además es necesario cumplir con las políticas de talento humano que benefician a los empleados. Finalmente el cumplimiento es el objetivos propuestos para la empresa Rapsecurity Cia Ltda. obteniendo un alto rendimiento y productividad.

4.04 Matriz de Marco Lógico

TABLA 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FIN DEL PROYECTO</p> <p>-Personal eficiente y eficaz</p> <p>-Clientes satisfechos</p> <p>-Fortalecimiento en el compromiso por parte de los trabajadores</p>	<p>- Personal competitivo con la empresa</p> <p>-Crecimiento en la fidelidad de los clientes</p> <p>-Equidad laboral</p>	<p>Reporte estadístico de productividad</p> <p>Estadística de registros de satisfacción al cliente</p> <p>Métodos de evaluación de desempeño</p>	<p>Mal manejo de la información</p> <p>Clientes externos insatisfechos</p> <p>Mala imagen corporativa</p>
<p>PROPÓSITO DEL PROYECTO</p> <p>Minimizar la rotación de personal de la empresa Rapsecurity Cia. Ltda.</p>	<p>Satisfacción y estabilidad laboral</p> <p>Disminución de rotación de personal</p>	<p>Evaluaciones de desempeño</p> <p>reportes de avisos y salidas de personal</p>	<p>No legalizar la información de contratos de trabajo como de la afiliación al Seguro Social</p>

<p>COMPONENTES DEL PROYECTO</p> <p>Cumplimiento de tareas asignadas</p> <p>Posibilidad de crecimiento profesional</p> <p>Empoderamiento empresarial de todo el personal</p> <p>Analizar la relación entre jefe y subordinado</p>	<p>Se realizara una matriz de hoja ruta en cada lugar de trabajo</p> <p>Crear un proceso de ascensos</p> <p>Estructuración de trabajo en equipo</p>	<p>Supervisión de las zonas de trabajo y verificación</p> <p>Informe del departamento de Talento Humano</p> <p>Medición de la eficiencia y eficacia</p>	<p>Reconocimiento por parte del Ministerio de Trabajo</p> <p>Sistemas de capacitación externa con temas de interrelación.</p>
<p>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</p> <p>- Desarrollar el análisis y descripción del cargo</p> <p>-Análisis del problema de contratación de personal</p> <p>-Análisis del problema de contratación de personal</p> <p>-Analizar la relación entre jefe y subordinado</p> <p>-Capacitación del personal de acuerdo a las necesidades</p> <p>-Programa de inducción</p>	<p>Contrato de profesional \$ 1.200,00</p> <p>Capacitación \$ 1.500,00</p> <p>Taller de inducción \$ 300,00</p> <p>Total \$ 3.000,00</p>	<p>Sistema contable</p> <p>Facturaciones</p> <p>Contratos</p> <p>Supervisión de cumplimiento</p>	<p>Incumplimiento de contrato de capacitación externa</p> <p>Insuficiente presupuesto para actividades</p>

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Karina Calle

4.04.01 Contextualización de la Matriz de Marco Lógico

Dentro de la Matriz de Marco Lógico del proyecto se analizó las actividades que contribuyen a la realización y sostenibilidad del proyecto, entonces a continuación se mencionan los puntos principales que conforman la propuesta del manual de selección de personal para disminuir el alto índice de rotación del personal de guardianía de la empresa Rapsecurity Cía. Ltda. el primero de ellos es realizar programas de capacitación continua para todo el personal operativo de la empresa ya que ofrecer capacitación a los empleados, es una forma de demostrarles que son valorados.

El segundo punto es diseñar un programa de inducción para el personal de guardianía de la empresa Rapsecurity Cía. Ltda. tanto para los que ingresan por primera vez a la empresa como a los empleados que ya se encuentran dentro. El tercer punto es cultivar la cultura de sinergia para el área operativa de la empresa.

El cuarto punto es modificar el sistema retributivo. Lo que se busca es que el pago del sueldo se haga de manera puntual .departamentales alcanzados, trabajo en equipo, segundo premiar el desempeño individual. Con esta propuesta no se intenta aumentar el nivel retributivo, sino se trata de adaptar la manera de pagar a tal forma que sea motivadora y satisfactoria para los supervisores. Otro punto es capacitar constantemente a todo el personal directivo sobre liderazgo y coaching, manejo de conflictos y trabajo en equipo, cabe mencionar que esta es una de las



razones que contribuyen al problema de rotación de personal. También se trata de elaborar un reglamento con la participación de toda la plataforma. Además es crear un manual de selección de personal es importante demostrarle al empleado que existe un plan de crecimiento dentro de la empresa y así pueda ver a donde puede llegar con su desempeño. El punto ocho se refiere a hacer juntas de equipo regularmente, ya que la comunicación es fundamental para tener un equipo con mejores resultados. Punto nueve es aplicar programas de entrenamiento de formación de equipos, pues al existir más compañerismo, el desempeño del personal de guardias será óptimo. La décima actividad se trata de realizar sistemas de control y monitoreo de las actividades propuestas y se evalúa conjuntamente con el responsable de la actividad. La actividad once se trata de desarrollar evaluaciones constantes para el personal de guardias para verifica y vigilar el desempeño de los empleados. La doceava actividad es optimizar el proceso de selección del personal de guardias y finalmente se propone crear un buzón de sugerencias y quejas para empleados, ya que la empresa no cuenta con uno.

Luego de mencionar las trece actividades del marco lógico que conforman parte de la propuesta de un manual de selección de personal, se determinó que si se realizan las actividades programadas y se cumplen los supuestos como son: el personal de operativo acoge las técnicas para el mejoramiento continuo y desempeñar eficazmente sus funciones en beneficio de la actividad económica de las empresas y los hogares y por ende de la sociedad, se aprueba el plan carrera aplicado al desarrollo de la plataforma institucional de acuerdo con lo que determina el



Ministerio de Trabajo, se trabaja con base a la cultura de sinergia, se aprueba el plan retributivo para el personal operativo, los cambios inducidos por el proyecto que fortalecen la economía de la sociedad y por ende del Estado, que se tenga mayores posibilidades de crecimiento profesional y mejore la calidad de vida, que exista cumplimiento en sus funciones mediante objetivos propuestos, al realizar estos aspectos se cumplen también con las políticas de empleo y desarrollo para el talento humano. De esta manera se llega con el propósito del proyecto en el cual se minimiza el índice de rotación del personal operativo de la empresa Rapsecurity Cía. Ltda. y esto a su vez se debe a que las propuestas del proyecto cuentan con el apoyo administrativo financiero de la empresa.

Para finalmente provocar el aumento de rentabilidad y productividad, se ofrezca mayor calidad en el servicio y algo muy importante en la organización es que se cuente con empleados más comprometidos. Por lo tanto el proyectista ha considerado que si se dan los elementos para la sostenibilidad del proyecto.



CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.01 Antecedentes

La herramienta con la que se pretende disminuir el alto índice de rotación del personal de la empresa Rapsecurity Cía. Ltda. que actualmente presenta es el Implementar un manual de selección de personal

Según (Fernández, 2007) "Consiste en la identificación, aplicación, seguimiento y medición de las acciones de mejora de amplio impacto en la organización que han sido identificadas a raíz de un proceso de autoevaluación institucional". Por lo que se ha mencionado el implementar un manual de selección de personal mediante un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su estabilidad y su rendimiento, que en este caso se trata de aumentar la credibilidad de los clientes fortaleciendo la rentabilidad y productividad de la empresa, para lo cual el implementar un manual de

selección de personal deben tener como objetivo la minimización del índice de rotación del personal de guardianía de la empresa Rapsecurity Cía. Ltda.

Entonces se puede decir que el implementar un manual de selección de personal sirve para aumentar el nivel de gestión de la organización mediante la aplicación de acciones de mejora, que sean relevantes para la misma. Además, la elaboración, implantación y seguimiento del proceso sirve para introducir en la organización una cultura de mejora continua que permitirá una mayor satisfacción de las personas que prestan servicio en su área de trabajo, por lo tanto se obtiene el incremento de la calidad del servicio que se ofrece al cliente y mejora la imagen corporativa.

Para desarrollar este estudio, fue útil la revisión de investigaciones anteriores que aplicaron la herramienta antes mencionada, como base para la solución de diversos problemas. Los antecedentes que a continuación se presentan, sirvieron de referencia y sustento a la investigación proporcionándole una base teórica que respalda el problema planteado.

En la Universidad Nacional de Colombia, Fernando Rodríguez Fonseca autor de la tesis "Plan de mejora en la empresa Sysman Ltda utilizando la metodología Seis Sigma", concluye que "los proyectos seis sigma requieren, contar con el personal de la empresa y trabajo en equipo, porque aportan su conocimiento y experiencia para tener una mejor visión de la situación actual de la organización y buscar la mejora continua, es así que se logra crear



una cultura dentro de la organización en materia de medir, analizar, mejorar y controlar aspectos que se quiere aumentar la capacidad de respuesta”.

Un Manual de selección de personal es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación de la empresa. Cabe recalcar que es de gran importancia poder priorizar los problemas encontrados, ya que toda organización tiene problemas que resolver y al momento de escoger las acciones de cambio hay que tomar en cuenta las que mayor incidencia y posibilidad de ejecución tendrán sobre los factores que han sido descubiertos.

Rapsecurity Cía. Ltda. como se ha mencionado en capítulos anteriores tiene un problema de inestabilidad laboral y es que este fenómeno se está haciendo cada vez más constante. Al platicar con la responsable de Talento Humano de la empresa, supo manifestar que el nivel de rotación de personal en el área de guardianía se debe a varias causas, sin embargo ella recalcó que el problema principal sería el gerente general. Sin embargo, al realizar el estudio previo se pudo detectar que la ausencia de un manual de selección de personal, mala selección de personal, falta de programas de capacitaciones son otros motivos por los que el personal toma la decisión de irse de la empresa. Ante esta situación, se ha tratado de buscar soluciones pero aún no hay resultados, pues la gente sigue desmotivada debido a las razones antes mencionadas. Por lo tanto el proyectista ante la necesidad de solucionar la problemática sostiene que el proyecto es factible y viable, ya que en primer lugar en la empresa no se ha realizado un estudio sobre este problema y a través del manual de selección de personal se ofrecerá las medidas correctivas para que en un período de corto plazo la rotación de personal disminuya considerablemente.

5.02 Descripción de la herramienta metodológica

5.02.01 Enfoque de la investigación

La investigación cuantitativa.- los estudios que utilizan este enfoque confían en la medición numérica, el conteo, y en uso de estadística para establecer indicadores

exactos.(Hernández, 2006)

Por lo tanto el enfoque de la investigación es cuantitativo, ya que se basa en el análisis y medición de datos.

5.02.02 Modalidad básica de la investigación

La investigación está dirigida, a un Manual de selección de personal y su incidencia en la productividad de la empresa Rapsecurity Cía. Ltda. en el norte de la ciudad de Quito por lo que se realizó un estudio de campo que permitió analizar a la empresa de una manera profunda, para lo cual se utilizaron herramientas como encuestas al Gerentes operativo de la organización.

También se realizó las encuestas al personal que ya Salió de la empresa.

5.02.03 Tipo de investigación a realizar

Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con sus objetivos, debe generar un manual de selección de personal con la finalidad de detectar puntos débiles, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema. (Fernández, 2007)

Por el tipo de investigación el estudio es descriptivo, documental y evaluativo.

Descriptiva.-consiste en indicar todas las características del fenómeno que se estudia, desde el punto de vista científico, describir es medir. (Sampieri, 2003)

Por lo que el proyectista demostrará la capacidad de evaluar y exponer, en forma detallada, las características del objeto de estudio. Además Hernández Sampieri menciona que “estos estudios permiten poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor del estudio, ya que evidencia el nivel cognitivo y operativo de conceptos y categorías relacionados con el tema”.

Documental.-La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar. (Cazares, 2000)

Esta investigación es documental porque se revisaron las encuestas de retiro del personal saliente y luego se elaboró un cuadro de resumen en donde se detalla el número de personas que han dejado de laborar en la empresa así como los motivos por los que se fueron.

Evaluativa.-es el método concreto de la evaluación, pues aporta las herramientas para hacer más preciso y objetivo el proceso de evaluar.

5.02.04 Etapas de la investigación

- ✓ Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Rapsecurity Cía. Ltda. realizando un análisis de las causas más representativas que generan el alto índice de rotación, a través de encuestas al personal operativo de la empresa y la revisión de las encuestas de retiro del personal saliente.
- ✓ Desarrollar la propuesta del manual de selección de personal para la empresa Rapsecurity Cía. Ltda. con la finalidad de disminuir el índice de rotación del personal.
- ✓ Para aplicar un manual de selección de personal para la empresa Rapsecurity Cía. Ltda. y reducir el índice de rotación de personal, se utilizarán documentos y guías de apoyo para desarrollar el proyecto.

5.02.05 Población y muestra

Población.-Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (Sampieri, 2003)

Muestra.-La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global. (Tamayo, 1997)

En Rapsecurity Cía. Ltd. el número total de trabajadores es de 30, sin embargo se considerara para la presente investigación a los 20 empleados que son parte de la plataforma operativa de la empresa, porque son los que rotan con mayor frecuencia. Por ser pequeña la población de estudio, no hay necesidad de utilizar la formula estadística para determinar el tamaño de la muestra.

5.02.06 Recolección de la información

La recolección de la información para la realización del estudio se la obtuvo directamente de la empresa Rapsecurity Cía. Ltda. mediante encuestas al personal operativo.

Historiales de tesis que tratan el tema de rotación de personal y de documentos de apoyo e instructivos para la elaboración del Manual de Selección de Personal que el

proyectista tomó en cuenta para generar la propuesta como alternativa de solución al problema de investigación.

Otras fuentes de información que servirán para el proyecto se obtendrán de consultas en internet y de libros de talento humano.

5.02.07 Técnica de recolección de datos

Encuesta.- “Para Tres palacios, Vázquez y Bello, las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.” (Hernández, 2011)

A continuación se presenta el modelo de encuesta aplicada al personal operativo de la empresa:

Modelo de Encuesta aplicada a los empleados de la empresa Rapsecurity Cia Ltda.

Esta encuesta tiene como objetivo realizar una investigación con el fin de implementar un manual de selección de personal para la empresa Rapsecurity Cia Ltda.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una las preguntas y marque con una X

1.- ¿La empresa aplica estrategias para solucionar el problema de rotación del personal de guardianía?

Si NO

2.- ¿Cree usted que la constante rotación de personal hace deteriorar la imagen empresarial?

Si NO

3.- ¿Los guardias de seguridad tienen claro cómo realizar sus actividades dentro la empresa?

Si NO

4.- ¿Cree usted que son suficientes las capacitaciones que brinda la empresa para el área operativa?

Si NO

5.- ¿Considera que hay una buena coordinación entre el departamento operativo y los diferentes departamentos?

Si NO

6.- ¿La empresa cuenta con un manual de selección de personal?

Si NO

7.- ¿Usted considera que el número de horas que laboran afecta a la productividad y a su salud?

Si NO



8.- ¿El clima organizacional de la empresa es óptimo?

Si NO

9.- ¿Ha pensado usted renunciar?

Si NO

10.- Le afecta a usted el cambio permanente de compañeros de trabajo?

Si NO

TABULACION DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA RAPSECURITY CIA LTDA

1.- ¿La empresa aplica estrategias para solucionar el problema de rotación del personal de guardianía?

RESPUESTAS

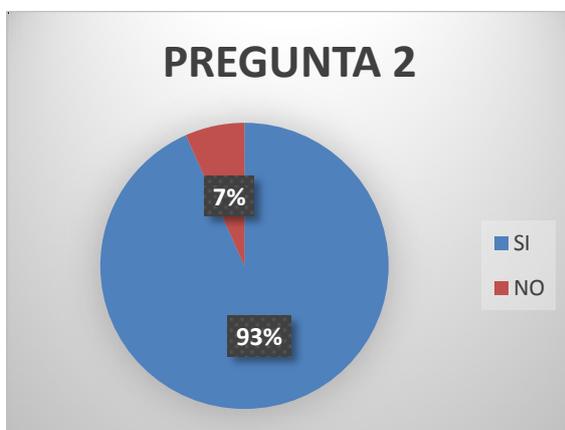
NO	SI
20	10



2.- ¿Cree usted que la constante rotación de personal hace deteriorar la imagen empresarial?

RESPUESTAS

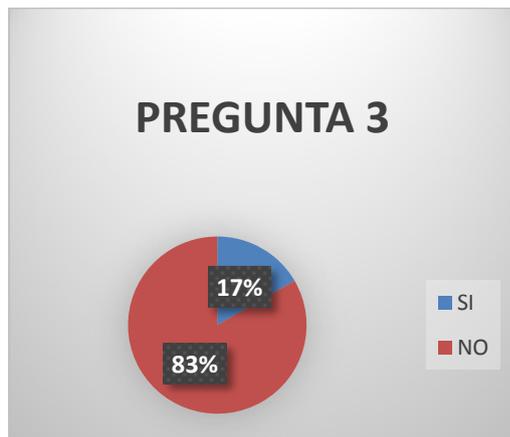
NO	SI
2	28



3.- ¿Los guardias de seguridad tienen claro cómo realizar sus actividades dentro la empresa?

RESPUESTAS

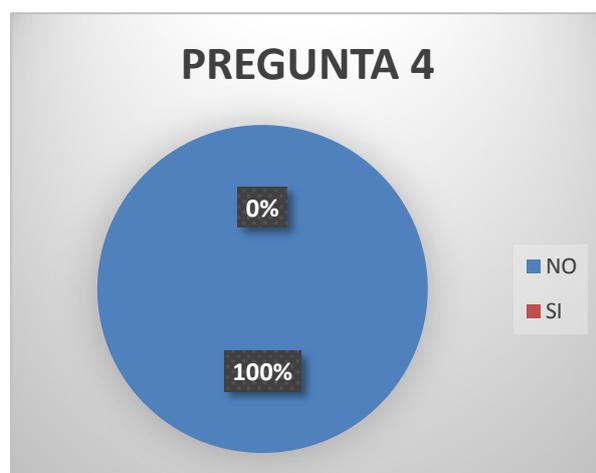
NO	SI
25	5



4.- ¿Cree usted que son suficientes las capacitaciones que brinda la empresa para el área operativa?

RESPUESTAS

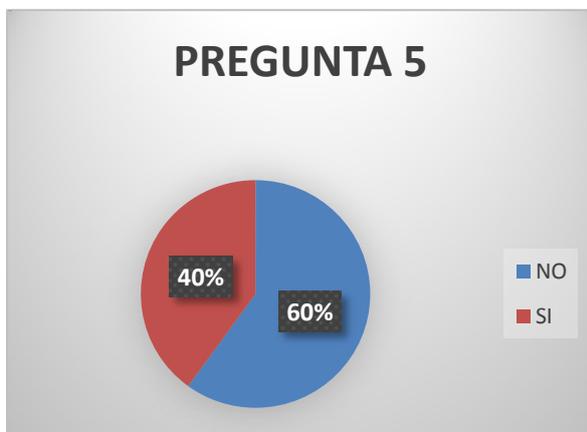
NO	SI
30	0



5.- ¿Considera que hay una buena coordinación entre el departamento operativo y los diferentes departamentos?

RESPUESTAS

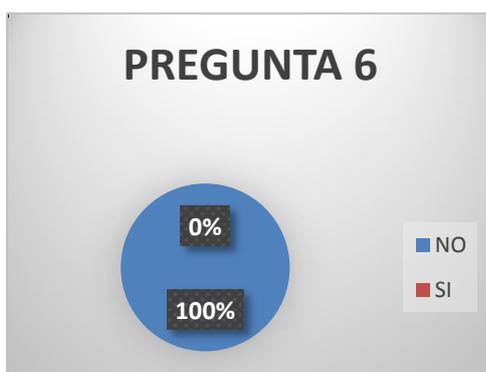
NO	SI
18	12



6.- ¿La empresa cuenta con un manual de selección de personal?

RESPUESTAS

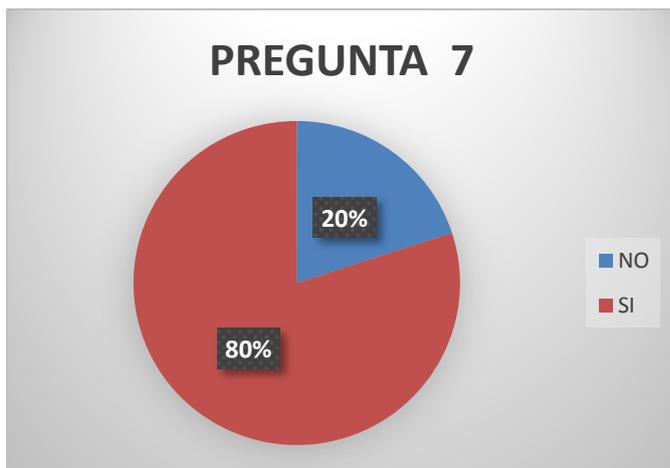
NO	SI
30	0



7.- ¿Usted considera que el número de horas que laboran afecta a la productividad y a su salud?

RESPUESTAS

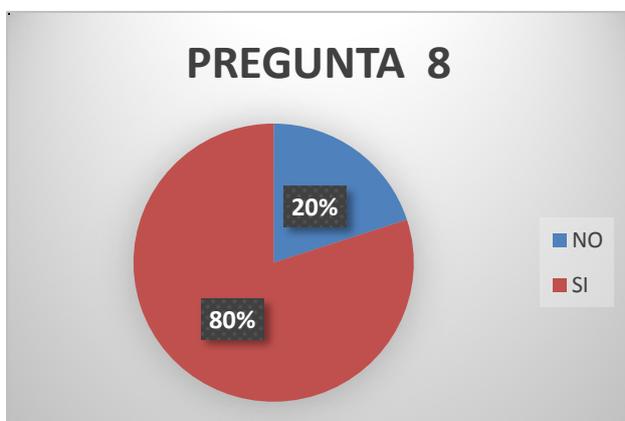
NO	SI
2	28



8.- ¿El clima organizacional de la empresa es óptimo?

RESPUESTAS

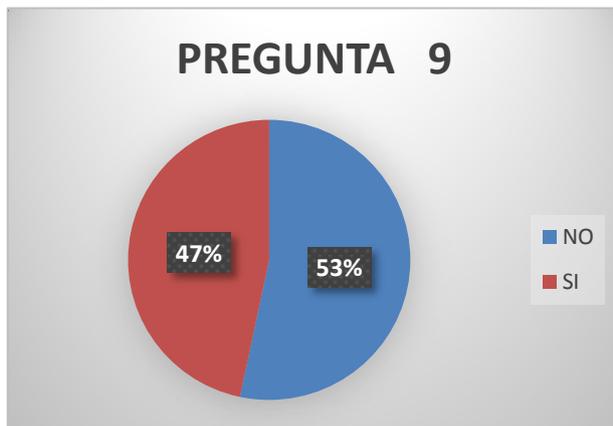
NO	SI
24	6



9.- ¿Ha pensado usted renunciar?

RESPUESTAS

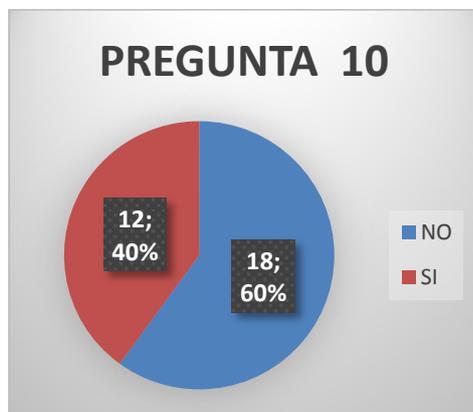
NO	SI
16	14



10.- Le afecta a usted el cambio permanente de compañeros de trabajo?

RESPUESTAS

NO	SI
18	12



5.02.08 Validez de la información

La validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener resultados y no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación. (Rusque, 2003)

La validez de la información es verídica porque se recolectaron los datos directamente de la fuente, que en este caso es la empresa. Los instrumentos de recolección de datos que se aplicará en la investigación son las encuestas aplicada a al personal operativo con el fin de conocer la situación actual del problema

5.02.09 Técnicas de análisis de datos

Una vez aplicadas las técnicas de recolección de datos y realizar la codificación correspondiente, se siguen unos procedimientos para el análisis cuantitativo, aplicando diversas técnicas estadísticas para determinar la validez de los resultados obtenidos. (Hernández, 2006)

Los datos se obtendrán mediante los resultados obtenidos de las encuestas al personal operativo de la empresa.



5.03 FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

5.03.01 Implementar un Manual de Selección de Personal

Se realiza un manual de selección de personal en el cual se detalla normativas para seleccionar de manera técnica al nuevo personal que va ser parte de la empresa.

De esa manera poder disminuir el alto índice de rotación del personal de la empresa Rapsecurirt Cía. Ltda. Que presta el servicio de guardianía en el Distrito Metropolitano de Quito.



Manual de selección de personal para la empresa Rapsecurity Cía. Ltda.

Objetivo

El Manual de Selección de Personal tiene como objetivo reglamentar la contratación de personal de la empresa Rapsecurity Cia. Ltda. donde se enfoca a minimizar el alto índice de rotación de personal, de esta forma fortalecemos la estabilidad laboral y evitaremos pérdidas económicas para la empresa

Alcance.

El Manual de Selección de Personal es aplicable para todos los colaboradores de la empresa Rapsecurity Cia. Ltda. Creando un compromiso y una buena cultura empresarial.

Introducción

El propósito fundamental es presentar un Manual de Selección de Personal para disminuir el índice de rotación del personal de la empresa Rapsecurity Cia Ltda., ya que en estos momentos el nivel de rotación constituye un rasgo característico de la empresa lo que ha repercutido desfavorablemente en la misma.

Además se pondrá en conocimiento la propuesta a los mandos medios y altos con el objetivo de ofrecer alternativas adecuadas que se ajusten a las necesidades de la empresa y de esta manera evitar otros problemas derivados de la rotación de personal como: desmotivación, insatisfacción laboral, una cultura organizacional negativa, entre otros. Con esto también se pretende que la eficiencia y calidad del servicio sea óptimo.



La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando la organización planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno que la rodea, ya que sin duda la mejor opción de cambio es apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades.

Para la elaboración de un Manual de Selección de Personal se requiere el respaldo y la implicación de todos los involucrados a la empresa. Dicho manual integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de selección de personal de la organización, para obtener un mejor servicio.

Este manual, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación del nuevo personal para tomar acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos.

Para que sea eficaz, un manual de selección de personal requiere ciertas condiciones previas:

1. El convencimiento de que la mejora es posible
2. El liderazgo del equipo directivo
3. La implicación de todo el personal de la empresa
4. La comprensión del sentido que tiene plantearse mejoras

El manual de selección de personal permite:

1. Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
2. Identificar las acciones de mejora a aplicar.
3. Analizar su viabilidad.
4. Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
5. Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
6. Motivar a todo el personal a mejorar el nivel de calidad.

Los componentes del manual de selección se resumen en:

- 1.- **Priorizar los problemas:** El gerente, y el departamento de recursos humanos
- 2.- **Los recursos: humanos:** físicos, financieros y tecnológicos. Se recomienda buscar aliados a fin de obtener algunos de estos recursos para ejecutar.
- 3.- **Responsables:** El gerente, personal administrativo y el personal operativo
- 4.- **El seguimiento permanente:** Gerente y supervisores
- 5.- **Los resultados:** El departamento de RRHH evidencian las situaciones de cambio en el personal operativo

Definición de objetivos de la investigación

Los principales objetivos de la investigación de la propuesta para la empresa

Rapsecurity Cía. Ltda. se detallan a continuación:

Objetivo general

Disminuir el índice de rotación del personal mediante la propuesta de implementar un Manual de Selección de Personal para la empresa Rapsecurity Cía. Ltda que garantice la permanencia del personal en sus cargos.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar las causas más representativas que generan el alto índice de rotación del personal, a través de encuestas al personal operativo de la empresa, y la revisión de las encuestas de retiro del personal saliente.
2. Evaluar los factores de mayor incidencia en la rotación de personal mediante la aplicación de instrumentos y técnicas que permitan identificar las condiciones en las que se desempeñan los empleados.
3. Diseñar un manual de selección de personal que disminuya el índice de rotación de personal mediante el uso de herramientas que coadyuven a la continuidad del personal de guardias en sus cargos.

FILOSOFIA DE LA EMPRESA RAPSECURITY CIA. LTDA.

Filosofía Corporativa

Principios y valores.

La empresa Rapsecurity Cía. Ltda. basa su accionar en los principios y valores que son pilares fundamentales de su filosofía corporativa estos son:

“Nuestra primera responsabilidad es con nuestros clientes, todo lo que hacemos para satisfacer sus necesidades debe ser de excelente calidad. Las solicitudes de seguridad nuestros clientes, se atenderán de manera rápida y precisa.

“Somos responsables de nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros. Creemos y practicamos el respeto a su dignidad y reconocemos sus méritos. Se trabaja constantemente en crear un ambiente de trabajo agradable para que se sientan seguros en sus puestos. La remuneración por su trabajo es justa y adecuada. Los empleados deben tener la libertad para expresar sus sugerencias y reclamos. Damos igual oportunidad de empleo, desarrollo y progreso para aquellas personas competentes”.

Declaración de Misión

La declaración de misión de la empresa Rapsecurity Cía. Ltda. es la siguiente:

“Nuestro objetivo es aportar a la seguridad y al desarrollo del país, con un mejoramiento continuo para satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, manteniendo estándares de excelencia en el servicio.

Declaración de Visión

La declaración de visión de la Empresa Rapsecurity Cía. Ltda. es la siguiente:

“Ser una Empresa líder en el desarrollo de servicios de guardianía de la más alta calidad y valor competitivo y poder dar seguridad a grandes empresas de prestigio en el país”



La empresa dirige sus esfuerzos en cumplir con su visión, es por esto que se preocupa de los diferentes departamentos de la misma, además cumple a cabalidad sus funciones y cada vez realiza nuevas alianzas con instituciones que la apoyaran en su objetivo.

Valores

- ✓ Credibilidad y confianza.
- ✓ Honestidad en todas las etapas del negocio.
- ✓ Ética profesional.
- ✓ Vocación de Servicio.
- ✓ Desarrollo y valoración de los colaboradores.
- ✓ Unidad y trabajo en equipo.
- ✓ Lealtad a Rapsecurity.
- ✓ Somos íntegros y éticos en todos nuestros actos.

Nuestra Gente

El personal operativo de guardias es personal altamente especializado por tipos de seguridad, sector y cliente objetivo, lo que garantiza representar de manera óptima los intereses de clientes privados y corporativos obteniendo los mejores resultados y generando valor en todas las fases de cada negocio.

El Equipo Directivo tiene un alto nivel profesional y es experto en el conocimiento de seguridad personal; estudios de competencia.

Condiciones necesarias

- ✓ Equipo humano calificado y competente
- ✓ Equipos necesarios para desempeñar las funciones
- ✓ Infraestructura y procesos de trabajo, eficaces, seguros y en constante mejoramiento
- ✓ Claridad en las funciones con cada uno de los clientes.
- ✓ Relación permanente con los clientes para atenderles

Área de operaciones

El área de operaciones está dirigida por un Gerente que a su vez tiene como apoyo a un supervisor, sus funciones son:

Gerente.- coordina acciones planifica, organiza y dirige las acciones de la empresa, asiste a reunión con los clientes para el cierre de contratos, realiza informes del estado de la empresa semestralmente.

Supervisor de operativo.- Elabora, coordina, dirige y controla las funciones del personal de guardianía, supervisa y evalúa los procesos

Reglamento interno Rapsecurity Cía. Ltda.

El objetivo del Reglamento Interno de Rapsecurity Cía. Ltda. es “regular el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales y contractuales de todo el personal, dentro de un ambiente de respeto, cordialidad y colaboración, y así garantizar el cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores para la justa exigencia de derechos”.

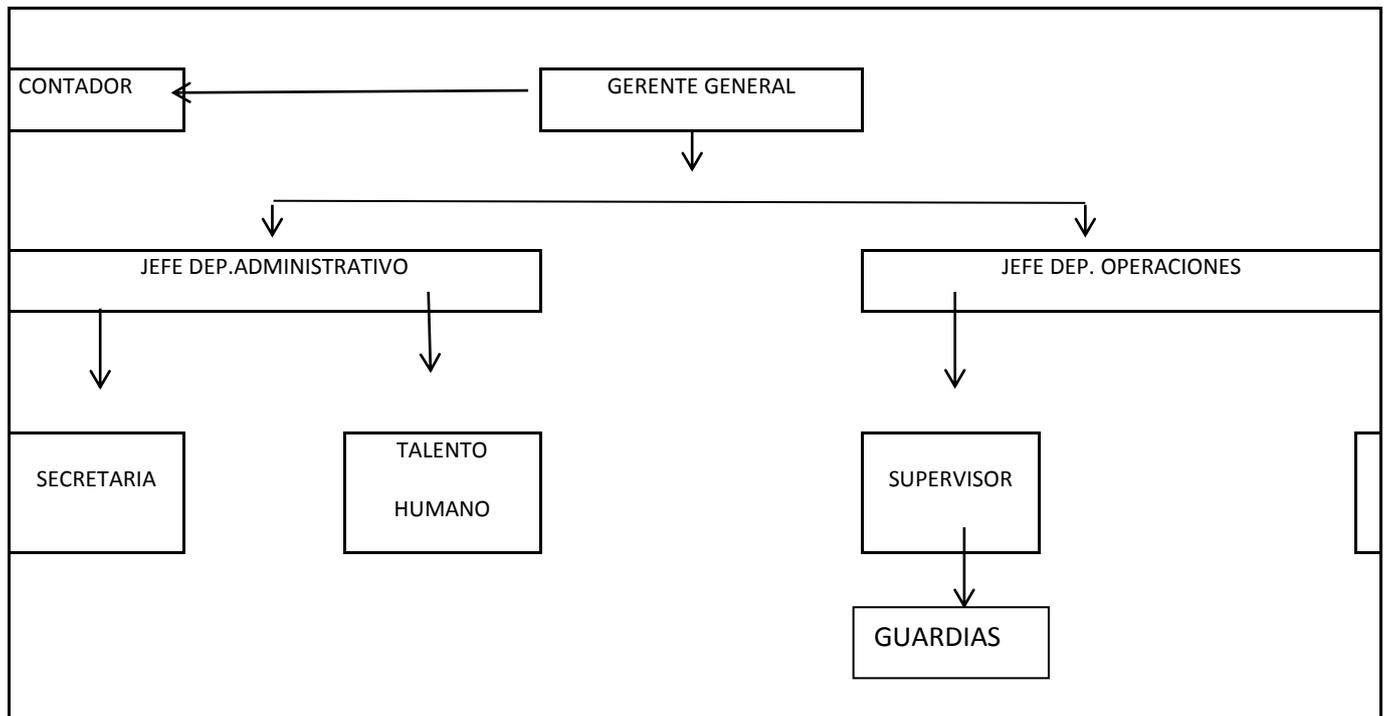
Aspectos Legales

Rapsecurity Cía. Ltda. por su actividad económica, posee un vínculo estrecho con el aspecto legal, por su actividad como: Seguridad ciudadana, custodia de bienes entre otros.

Tenemos el control Legal de: La superintendencia de Compañías, el MIES, el Ministerio de Trabajo, el Seguro Social, el SRI, La Defensoría del Pueblo.

Organigrama de la empresa Rapsecurity Cía. Ltda

GRÁFICO 5 ORGANIGRAMA Rapsecurity Cia Ltda.



Fuente de: Consultor de Human Smart Consulting
Elaborado por: Karina Calle

Marco teórico

La Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las empresas, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada empresa, así como de la cultura organizacional que se adopte. Igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la empresa, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sin número de otras variables importantes. (Chiavenato, 2007)

En la actualidad se habla de un nuevo contexto, las personas no son considerados un problema para las organizaciones sino la solución de sus problemas son una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que tienen personal bien motivado e incentivado. Además las personas ya no consideran al empleado como un recurso sino como un talento por lo que se considera la inversión más importante de la empresa.

Selección de personal

Definición: Es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto.

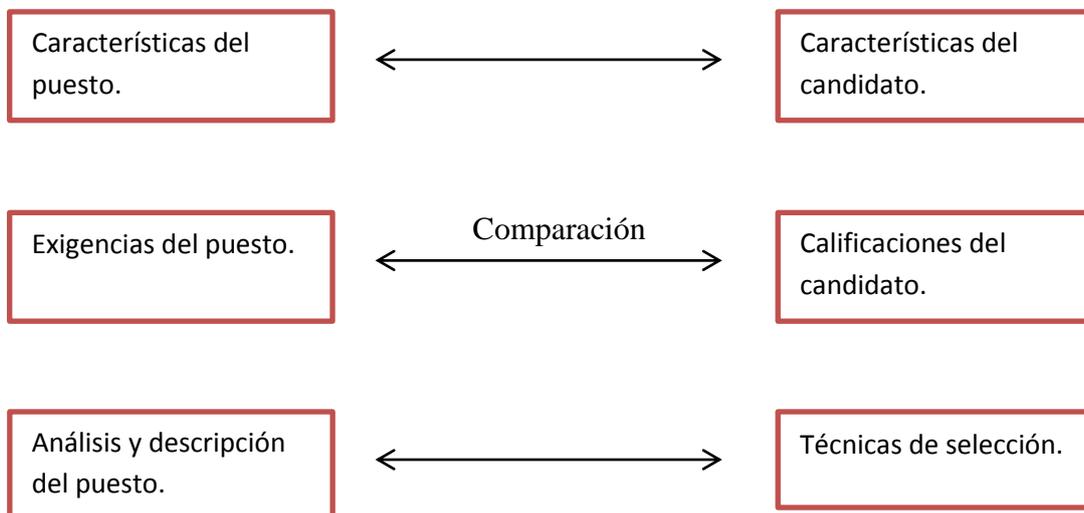
La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada uno de los candidatos o aspirantes a cubrir un puesto de empleo, con cada una de las exigencias que

determina el cargo, y es una elección entre los aspirantes comparando cada una de sus habilidades para ver cuál de ellos llenan las expectativas de la vacante de empleo. Existen varios aspirantes para un empleo, pero la empresa realiza la contratación de la persona que juzgen más idóneas, a través de las técnicas de selección de personal.

PROCESOS DE SELECCION

Reclutamiento Selección

Selección



¿Cuál es la finalidad de la selección de personal?

La finalidad es escoger a los candidatos más adecuados para el cargo de la empresa y no siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones. Es encontrar a la persona adecuada para ocupar el puesto dentro de la empresa y de esa manera ayude al desarrollo de la misma.

La administración de recursos humanos como un proceso

La administración de recursos humanos contiene un efecto en las personas y en las organizaciones, es decir que la manera en que se dirige a las personas es un aspecto decisivo en la competencia de la organización. Existen cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos

TABLA 6 5 PROCESOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN RRHH

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS
INTEGRACIÓN	Quienes trabajan en la organización	-Investigación de mercado -Reclutamiento de personas -Selección de personas
ORGANIZACIÓN	Dar oportunidades al personas en la organización	-Socialización de las personas -Diseño de puestos -Descripción y análisis de puestos -Evaluación del desempeño
RETENCIÓN	Como conservar a las personas que trabajan en la organización	-Remuneración y retribuciones -Prestaciones y servicios sociales -Higiene y seguridad en el trabajo
DESARROLLO	Como preparar y desarrollar a las personas	-Capacitación -Desarrollo organizacional -Estabilidad Laboral
AUDITORÍA	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	-Banco de datos / Sistemas de información -Controles, constancia, productividad, equilibrio social

Fuente de: Consultor de Human Smart Consulting
Elaborado por: Karina Calle

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996) son siete procesos básicos de la administración de recursos humanos los cuales se mencionan a continuación:

1.- **La planificación de los Recursos Humanos:** Sirve para conocer las necesidades del personal en la organización, para ello se lleva a cabo un análisis de factores internos y externos. Los primeros son las actuales necesidades del personal capacitado y la segunda el mercado de trabajo.

-
- 2.- **El reclutamiento:** Es el proceso de atraer candidatos capaces de ocupar una vacante dentro de la empresa. Los aspirantes se encuentran por medio de anuncios en periódico, recomendación o agencias de empleo.
 - 3.- **La selección:** Es el proceso de elegir al candidato que cumple el perfil que el puesto requiere.
 - 4.- **La socialización (orientación):** Es la presentación de los recién llegados con sus compañeros, así como también informarlos de las políticas y responsabilidades en la organización. Esto con la finalidad de que comiencen a adaptarse en su lugar de trabajo.
 - 5.- **La capacitación y el desarrollo:** La capacitación sirve para mejorar las habilidades del colaborador, mientras los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para lograr un ascenso.
 - 6.- **La evaluación del desempeño:** El desempeño inferior puede lograr medidas correctivas, como mayor capacitación o el despido, mientras que el buen desempeño puede merecer una recompensa, como un aumento, un bono o un ascenso.
 - 7.- **Los ascensos y los despidos:** Las personas con buen desempeño pueden ameritar un ascenso que les ayuden a desarrollar sus habilidades, mientras que las personas que no tienen un buen desempeño pueden ser objeto de seguimiento o incluso un despido.

Para la investigación, se tomará en cuenta los siete procesos de la administración de recursos humanos de Stoner, Freeman y Gilbert (1996), todos los aspectos antes mencionados para desarrollar la propuesta del manual de selección, mientras que de Chiavenato (2007), se tomará la retención que es necesaria para que el personal capacitado no deje la empresa.

Cuando hay Rotación de Personal?

Cuando se perciben problemas de estabilidad laboral en una empresa, es necesario buscar las causas que provocan las salidas del personal para evitarlas y tomar medidas al respecto. A continuación se analizará lo que es rotación de personal y de puestos, así mismo las causas por la que se origina y el índice de rotación de personal.

Porque existe la rotación del personal en la empresa?

La rotación del personal es el resultado de las salidas de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. (Chiavenato, 2007)

La rotación del personal en la empresa es muy alto y a generado un gran problema en el ámbito laboral ya que tanto la empresa como el trabajador se ven afectados. La rotación se ha producido por la salida del personal por algunos motivo como: (separaciones, despidos, jubilaciones y muerte) siendo la separación y despido la que más se repite. Por lo que toca contratar nuevo personal con mucha frecuencia

Rotación de puestos

La rotación de puestos es cuando los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia. (Noé, 2005)

La rotación interna no se da con mucha frecuencia solo se les cambia de lugar pero con las mismas funciones, aunque dentro de puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes.

Índice de rotación de personal

Para el cálculo del índice de rotación del personal, se utilizará la fórmula que el departamento de talento humano de la empresa usa para determinar este índice, el cual se presenta a continuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de personal que ingresa} - \text{N}^{\circ} \text{ de personal saliente}}{\text{Total de la nómina}}$$

Índices de rotación de personal

TABLA 7 ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL

MES	PERSONAL		% DE ROTACIÓN
	SALIENTE	ENTRANTE	
Junio	3	1	6,00%
Julio	3	3	0%
Agosto	0	3	10,00%
Septiembre	4	1	10,00%
Octubre	2	5	10,00%

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Karina Calle

Cabe mencionar que la fórmula y los datos fueron proporcionados por el responsable de Talento Humano de la empresa, así mismo el índice de rotación que se determinó es 10%

el cual es demasiado alto. Sabiendo que cuando pasa del promedio del 2% ya existen problemas de estabilidad. Por lo tanto el proyecto se considera viable, factible y además la propuesta del Manual de Selección de Personal ayudara a solucionar el problema.

Diagnóstico de las causas de rotación de personal

Existen factores internos y externos que (Chiavenato, 2007) menciona y que se detallan a continuación:

Factores externos

1. Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado existen empresas que pagan remuneraciones más altas que la nuestra.
2. Coyuntura económica hay empresas que entregan bonos y otros beneficios

Factores internos

1. Las Política salarial de la empresa son muy limitadas
2. Las Política de prestaciones y los beneficios de la organización son casi nulas
3. Los Tipos de supervisión que ejerce sobre el personal es muy rígida existe mala comunicación
4. No hay oportunidades de crecimiento profesional
5. Las relaciones humanas dentro de la organización no son relevantes
6. EL Ambiente de trabajo depende de los contratos con nuestros clientes.



7. No existe Cultura organizacional.
8. Las Políticas de reclutamiento se basan más relacionando al sueldo que es solo el salario mínimo unificado.
9. No hay un manual de selección del recurso humano
10. No existe criterios y programas de capacitación de recursos humanos
11. La evaluación de desempeño se basa a los informes de los supervisores

Lo mencionado son las causas más frecuentes de rotación de personal que tiene la empresa, los trabajadores optan en salir algunos han manifestado que salen de la empresa por: mejoras ofertas salariales, crecimiento profesional, mal clima laboral, explotación laboral entre otros. Cabe mencionar que para el diagnóstico de las causas de rotación en la empresa se estructuró un árbol de problemas que se puede observar en el capítulo III de este proyecto.



PASOS PARA REALIZAR UNA BUENA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL DE LA EMPRESA RAPSECURITY CIA. LTDA.

EL ANALISIS DE LOS PUESTOS

CONTENIDO DEL ANALISIS DE PUESTO DE UN PERSONAL OPERATIVO.

Se debe considerar el siguiente análisis detallado a continuación:

1.- POR SU NECESIDAD

Organizar eficazmente los trabajos individuales conocer con presión lo que cada trabajo hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

- a) Involucrar a los altos directivos de una empresa, saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto de trabajo

- b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, deben conocer bien las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un manual en que se detallen con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones establecidas.



- c) Los trabajadores tienen que conocer con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para realizarlas mejor y con mayor facilidad sus labores.

- d) El departamento de talento humano tiene que conocer con precisión cada una de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la eficacia con la cooperación de los trabajadores.

- e) Respetar lo que determina la Ley del Código de Trabajo en sus artículos # 43 (literales 1 – 2 – 3 – 4 – 5 -) que encomienda esta función a los contratos de trabajo, al exigir que ellos se determine el trabajo con la mayor precisión posible, y que en los colectivos se fijen en la intensidad y calidad de trabajo

Determinación de las labores:

- a) Hacer conocer sobre las obligaciones que corresponden a cada empleado.
- b) Indicar las cualidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- c) Exigir el exacto cumplimiento de sus obligaciones.
- d) Explicar sobre la forma de desarrollar el trabajo.
- e) Motivar para que asuma responsabilidades que están dentro de sus funciones.
- f) Hacer una buena planeación y distribución de las labores.
- g) Determinar los tiempos de ejecución del objetivo de sus labores.
- h) Entregar todos los equipos necesarios para realizar bien sus labores.



2.- POR SU OBJETO

El trabajo que realiza normalmente los guardias es un conjunto fijo de actividades, porque de ellos depende la perfección de estas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de la misma empresa con una unidad funcional perfectamente definida para desempeñar mejor su función.

Para esto se considera:

- a) Definir el conjunto de operaciones cualidades responsabilidades y condiciones que forman el equipo de trabajo específico e impersonal.
- b) Para que las operaciones sean productivas, el trabajador tiene que tener ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos.
- c) Explicar claramente el un conjunto de responsabilidades que no debe asumir.
- d) El trabajador debe ejecutar las labores con intensidad, cuidado y esmero apropiado y en la forma, tiempo y lugar convenido.
- e) Indicar la unidad específica de trabajo.
- f) Establecer la Impersonalidad del puesto. Las operaciones cualidades responsabilidades y condiciones de su lugar de trabajo.
- g) Determinar de la eficiencia que necesita para estar en ese lugar de trabajo.

El título del puesto.

El título del puesto está nominado con el nombre de **GUARDIA**



Puestos de la empresa:

- a) Gerente
- b) Secretaria
- c) Contador
- d) Supervisor
- e) Guardia
- f) Auxiliar de oficina

3. POR SU TECNICA

Hacer el análisis de puestos mediante la separación y ordenamiento científico de los elementos que integran el puesto para que este perfectamente diferenciado.

Requerimientos fundamentales:

- a) Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
- b) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el guardia.
- c) Ordenar dentro de cada uno de los grupos de trabajo los datos correspondientes, de una manera lógica
- d) Consignar las tareas por escrito clara y sistemáticamente las tareas
- e) El analista debe tener capacidad de observación, mente analítica, equidad, corrección y claridad para definir los cargos.



4.- POR ACTIVIDADES PREVIAS

Presentar el planteamiento del sistema como una inversión haciendo cálculos aproximados sobre su costo y listado de los beneficios, directos e indirectos

- a) Calcular el costo del cargo frente al costo que se cobra por el servicio.
- b) Analizar el número de guardias que se necesitan para dar un buen servicio
- c) Establecer el tiempo y lugar donde se va dar el servicio
- d) Determinar los objetivos laborales para poder contratar el personal óptimo para la empresa

5.- RECOPIACION DE DATOS

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes:

- a) Observación directa. Recabar datos con mayor intensidad y viveza.
- b) Informes del Guardia y/o supervisor
- c) Pedir información del cliente sobre el lugar donde se va dar el servicio

6.- ANALISIS DEL CARGO

Tomar en consideración las siguientes interrogantes para analizar bien el cargo.



1. ¿Qué es lo que hace?
2. ¿Cómo lo hace?
3. ¿Con que fin lo hace?
4. ¿Cuándo lo hace?
5. ¿Dónde lo hace?
 - a. Informar a la gerencia sobre el resultado del análisis para que este toma la última decisión.
 - b. Hacer cuestionarios para ver las ventajas o desventajas del análisis mediante los datos obtenidos para saber con claridad si el cargo está bien estructurado
 - c. Interrogar a los guardias y supervisores, con el cuestionario para tener una información más clara la misma que ayuda a mejorar al guardia y al servicio contratado

7.- LA DESCRIPCION DEL CARGO

Aplicar estas tres partes:

- a) Título del puesto: GUARDIA
- b) Numero o clave: 01.004
- c) Ubicación: De acuerdo a lo solicitado por el cliente

8.- PARA SUS FUNCIONES

Aplicar estas tres partes:



- a) Entregar los equipos a los empleados para la ejecución de sus tareas diarias, para fijar su responsabilidad.
- b) Jerarquía y contactos. Determinar claramente el nombre de su jefe inmediato superior y los contactos permanentes dentro de la empresa y fuera de ella.
- c) Detallar el número de los guardias que prestaran sus servicios en el lugar que les determinen.

9.- LA ESPECIFICACION GENERAL

- a) Todos los guardias caben dentro de la misma categoría de habilidad, esfuerzo responsabilidad y condiciones de trabajo.
- b) Todos los guardias tienen que tener adaptabilidad a diversos puestos: aptitud analítica; conocimiento de equipo tecnológicos, criterio; destreza manual, don de mando, experiencia, ingenio, iniciativa, instrucción general; inventiva, precisión.
- c) Tienen que mostrar atención continua esfuerzo mental, esfuerzo auditivo, esfuerzo visual, tensión nerviosa.
- d) Asumir con responsabilidad en todas sus funciones como en: informar con precisión y describir con calidad datos confidenciales, equipo, informes, procesos, trabajo de otros, seguridad de personas y bienes entre otros.
- e) Establecer las condiciones de trabajo comprenden factores como: ambiente circundante (caliente húmedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruido, etc.) deterioro de ropas, peligro de accidentes de trabajo; peligro de enfermedades profesionales, postura incomoda



10.- REQUISITOS DE ESTILO

- a) Tener claridad en sus acciones diarias
- b) Laborar con sencillez trabajar con empatía y tener una comunicación empleando un lenguaje accesible a todos.
- c) Tener rapidez en la comunicación aplicando el menos número de palabras posible, porque esto favorece también la claridad.
- d) Ser preciso debe excluirse términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones, tales como poco mucho , frecuentes, largo de gran responsabilidad.
- e) Presidir con viveza hacer una descripción clara de un informe y no una enumeración de tonos grises. Por ello la observación muy conveniente. Conviene indicar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo

11.- SUS BENEFICIOS

Los beneficios son: para la empresa, para los supervisores, para el departamento de personas y para los mismos trabajadores.

1) Para la empresa

- a) Señala sus directrices que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las funciones de trabajo.
- c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos



- d) Sirve para fijar responsabilidad en la ejecución de las labores.
- e) Permite a la gerencia discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- f) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

2) Para los supervisores

- a) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndole planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c) Pueden exigir mejor a cada guardia lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- d) Permite buscar al guardia más apto para alguna labor especial y opinar sobre ascensos cambios de métodos, etc.
- e) Evita interferencia en el mando y en la realización de los guardias.
- f) Impide que cuando se realice un cambio de supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

3) Para el trabajador

- a) Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- b) Le señala con claridad sus responsabilidades.
- c) Le ayuda a conocer si está laborando bien.
- d) Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- e) Le señala a sus fallas y a cierto y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

4) Para el departamento de personal



- a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- b) Proporciona los requisitos que debe investigarse al seleccionar el personal.
- c) Permite colocar al guardia en el puesto más conforme con sus aptitudes. Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a dar este. Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos
- d) Permite calificar adecuadamente los méritos de los guardias.
- e) Sirve de fundamento a cualquier sistema de los salarios incentivos
- f) Facilita la conducción de encuestas y el establecimiento del sistema de quejas

12.- POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Fijar cuidadosamente su posición jerárquica determinado:

- a) Mando superior: Gerente
- b) Mando medios: Supervisores y jefes departamentales
- c) Mandos bajos u operativos: asistentes administrativos y guardias

13.- DEBERES GENERALES:

- 1) Cumplir con las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos.
- 2) Garantizar confidencialidad en todas sus tareas y obligaciones.
- 3) Ser extremadamente discreto a la hora de brindar cualquier tipo de respuesta.
- 4) Mantener el orden dentro de las instalaciones
- 5) Tener una conducta intachable tanto dentro como fuera de su trabajo.



- 6) Cuidar las instalaciones y bienes del lugar de trabajo.
- 7) Salvo expresa orden o causa justificada jamás abandonara su puesto de trabajo.
- 8) Tener su uniforme o vestimenta en impecables condiciones.
- 9) No debe consumir ningún tipo de alimento o bebidas alcohólicas ni estupefacientes durante el servicio.
- 10) En caso de portar armas o garrotes, los mismos deben estar correctamente asegurados al cinto y en perfectas condiciones.
- 11) No entablar relaciones de amiguismo ni de confianza con los demás operarios y empleados del establecimiento.
- 12) Asistir normalmente al puesto asignado
- 13) Cumplir con los horarios establecidos.
- 14) Presentar informes diarios en el libro de novedades.
- 15) Informar a su superior cualquier inconveniente.

14.- FUNCIONES BÁSICA

- a) Seguir el orden funcional en sus funciones y obligaciones.
- b) Apoyar con responsabilidad en funciones acordes a su labor



Modelo de cuestionario para recoger datos para el análisis de puestos

• Nombre Del puesto _____ clave _____

a) En la empresa _____

b) En otras _____

¿Hay empresas en otros puestos muy semejantes? ¿En que difieren del que se analiza?

¿Cuáles? son las Diferencia

• **Ubicación:**

Ubicación: _____

Departamento: _____

Sección a que pertenece: _____

Secciones a su cargo: _____

Puesto bajo su mando: _____

• **Jefe inmediato:** _____

• **Reporta además a:**

DE _____ Para _____

• **Contactos Permanentes: Internos**

Con _____ Para _____

Externos

Con _____ Para _____

Puestos intermedios:



Inferiores _____

Superiores _____

• **Números de empleados en el puesto** _____

• **Jornada normal de trabajo de** _____ a _____

Jornada especial de sábados y domingo de _____ a _____

15.- PERFIL DEL CARGO

Estudios: Mínimo bachiller

Género: Masculino

Edad: De 25 a 35 años

Experiencia: Saber manejo de armas, en lo posible ex militares o policías

RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

1.- RECLUTAMIENTO

Para atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización se aplicará el siguiente proceso.

- a) Publicar la buena reputación de la empresa.
- b) Detallar la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos
- c) Informar la actividad de la empresa
- d) Detallar su ubicación.
- e) Describir su remuneración y beneficios extras
- f) Indicar su estricta reserva de candidatos al empleo.



2.- TIPOS DE RECLUTAMIENTO:

a) Reclutamiento externo

La empresa aplicará el reclutamiento externo ya que los nuevos candidatos no son ni han sido parte de la empresa.

1) Las ventajas que tendrá la empresa:

- a) Va a aportar innovación y cambio a la empresa.
- b) Aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas.
- c) No tienen perjuicios de sus funciones
- d) Tener personal con promedios de edad entre 25 a 35 años
- e) Poder capacitarles e inducirles de mejor manera

b) Técnica para reclutar al personal

Se utilizará el anuncio de prensa escrita en el Diario el Comercio la publicación se hará los días sábados y domingos

c) Reclutamiento en red

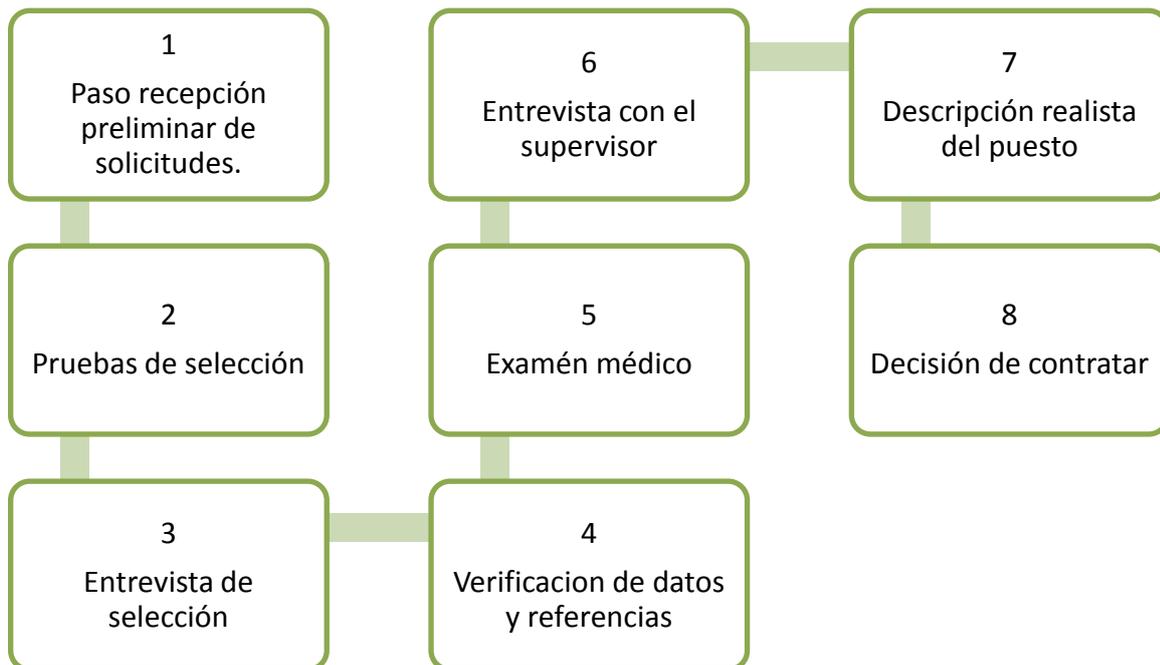
También se utilizará el reclutamiento a través de Internet usando este medio informático ya que existe un sin número de empresas ofertantes de trabajo.

SELECCIÓN DE PERSONAL

1.- Concepto de selección.- La selección de personal sirve para después de seguir un proceso de selección, poder escoger la persona más óptima de un grupo de candidatos e involucrarle a la empresa Rapsecurity Cía. Ltda.

Pasos a seguir que detallamos a continuación:

2.- FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL



3.- TIPOS DE EVALUACION PARA LA SELECCION

1) Pruebas de selección

Los instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y requerimientos del puesto van a ser los siguientes:

- a) Pruebas psicológicas
- b) Test psicotécnicos
- c) Pruebas con ejercicios que simulan las condiciones del trabajo.

d) Entrevistas de selección de manera personalizada

a) PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

Miden la personalidad tiene relación entre la personalidad y desempeño. Dentro de estas pruebas encontramos:

1) Pruebas de personalidad.

TEST DE PERSONALIDAD



Permite evaluar 17 escalas de personalidad de gran interés práctico en psicología aplicada, entre otras:

- ❖ Ansiedad.
- ❖ Auto concepto.
- ❖ Eficacia.
- ❖ Independencia.
- ❖ Control cognitivo.
- ❖ Ajuste social.
- ❖ Agresividad, tolerancia, inteligencia social.
- ❖ Integridad, honestidad.
- ❖ Liderazgo.

Consta de 233 elementos de tipo verdadero / falso, y es de breve y fácil aplicación.

Especialmente concebido para uso en el ámbito laboral porque evalúa la personalidad de los sujetos cuando interactúan en el entorno.

16PF-5

Evaluación de 16 escalas y 5 dimensiones (factores) globales de personalidad en sujetos normales.

CEP CUESTIONARIOS DE PERSONALIDAD

Evaluación de 16 escalas primarias (factor) globales de la personalidad en sujetos normales.



1. ¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?		
2. ¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?		
3. ¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?		
4. ¿Acostumbra a decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?		
5. ¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?		
6. ¿Se siente exageradamente irritado incluso rabioso cuando el coche que le precede en una carretera rueda a una marcha que usted considera demasiado lenta?		
7. ¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?		
8. ¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe que puede hacer más deprisa?		
9. ¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (rellenar resguardos, firmar talones, lavar platos, etc.), que son necesarias pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente?		
10. ¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intentan siempre conseguir condensaciones o sumarios de obras literarias realmente interesantes y valiosas?		
11. ¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.		
12. ¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?		
13. ¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que usted considera clave en su conversación ordinaria o la tendencia a articular las últimas palabras de sus frases más rápidamente que las palabras iniciales?		
14. ¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan especialmente, y cuando no lo consigue, pretende usted escuchar pero en realidad sigue ocupado en sus propios pensamientos?		
15. ¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas o varios días?		
16. ¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?		
17. Al conversar, ¿da con frecuencia puñetazos o palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano para dar más énfasis a un punto particular de la discusión?		
18. ¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?		
19. ¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?		
20. ¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?		
21. ¿Acostumbra usted a evaluar en términos numéricos no sólo su propio trabajo, sino también las actividades de los demás?		
22. ¿Se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?		

COMO EVALUAR LAS RESPUESTAS (Test de personalidad)

Este test ha sido creado para conocer a qué tipo de patrón de personalidad pertenece una persona.

El tipo de personalidad **A** corresponde a aquellas personas que necesitan afirmarse permanentemente a través de logros personales para alcanzar la percepción de auto-control. Experimentan una constante urgencia de tiempo que les hace intolerable el reposo y la inactividad. Estas personas también presentan una percepción de amenaza casi continua a su autoestima, eligiendo la acción como estrategia de enfrentamiento a sus problemas. Tienen tendencia a la dominación, una profunda inclinación a competir y una elevada agresividad que les induce a vivir en un constante estado de lucha. Las enfermedades más frecuentes en estos sujetos son las de tipo coronario, problemas psicósomáticos y síndromes de ansiedad generalizada. El patrón de conducta **A** se adquiere a través del aprendizaje y se puede detectar ya en la adolescencia.

El patrón de personalidad **B** es, evidentemente, lo opuesto al anterior. Son personas con un adecuado nivel de auto-control y autoestima que no les hace falta mantener actitudes compensadoras para reafirmarse. No son competitivas ni tan fácilmente irritables, y en general se toman la vida con mayor tranquilidad.

VALORACIÓN:

Análisis del test

14 puntos o más: Si se encuentra dentro de esta puntuación, es usted persona con un carácter del tipo A, debería relajarse y tomarse las cosas con más filosofía, pues tiene mayor



peligro de padecer enfermedades coronarias, problemas psicossomáticos y estados de ansiedad.

El mundo no se acaba sin usted.

Entre 9 y 13 puntos: Usted se encuentra dentro de una puntuación normal, su carácter es un equilibrio entre la personalidad A y la B. Dentro de estos parámetros es donde se encuentra la mayoría de personas. Se activa lo suficiente para ser productivo y eficiente en el trabajo o estudios, pero sabe mantener la calma en las situaciones que así lo requieren, aunque en ocasiones también se sienta nervioso.

9 puntos o menos: Es usted una personalidad del tipo B. Es bastante menos vulnerable a sufrir ansiedad que otras personas, no se muestra ambicioso ni dominante, deja que las cosas sigan su cauce sin preocuparse en exceso. No quiere decir que nunca se muestre nervioso o angustiado si la situación le desborda, pero en general tiene un temperamento templado.

Resultados de las preguntas del test

- | | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. SI | 2. SI | 3. NO | 4. SI | 5. NO | 6. SI |
| 7. SI | 8. SI | 9. NO | 10. NO | 11. NO | 12. SI |
| 13. NO | 14. SI | 15. SI | 16. NO | 17. SI | 18. NO |
| 19. NO | 20. SI | 21. NO | | | |

c) PRUEBAS CON EJERCICIOS QUE SIMULAN LAS CONDICIONES DEL TRABAJO

1) Dinámica de grupo.



Dinámica de grupo la designación sociológica nos ayuda a indicar los cambios en un grupo de personas cuyas relaciones mutuas son importantes, hallándose en contacto los unos con los otros, y con actitudes colectivas, continuas y activas.

Los rasgos de evaluar son:

1. Razonamiento lógico
 - a) Capacidad de liderazgo
 - b) Sociabilidad
 - c) Capacidad de comunicación
 - d) Imagen personal
 - e) Capacidad de persuasión
 - f) Capacidad de síntesis / análisis

2.- Pruebas de conocimiento.

Las pruebas de conocimiento o de capacidad se van realizaran con el objetivo de evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito se clasificaran en:

- a) Tradicionales de tipo disertivo, expositivo
- b) Objetivas
- c) Mixtas

a) pruebas tradicionales:

1. cubren con intensidad un área menor de conocimientos;

2. evalúan la capacidad de organizar ideas;
 3. revelan requisitos difíciles de medir;
 4. ofrecen una calificación subjetiva;
 5. Organización rápida.
- 3.- TEST DE APTITUD**

TEST DE APTITUD

- PMA, Aptitudes mentales primarias: apreciación de factores básicos de la inteligencia:
 - ❖ Verbal espacial
 - ❖ Numérico
 - ❖ Razonamiento
 - ❖ Fluidez verbal

En total ponderado de estos factores permiten una estimación de la inteligencia general.

- TABA, Aptitudes burocráticas administrativas: MUY UTIL CUANDO EN PROCESOS SELECTIVOS SE DESEA OBTENER UNA PUNTUACION UNICA RESULTANTE DEL CONJUNTO DE TODA LA BATERIA.
- EL TABA responde a la necesidad de evaluar un conjunto variado de actitudes significativas en los puestos de trabajo de naturaleza administrativa en un tiempo muy breve y con grandes capacidades de discriminación.
- BAC, BATERIA PARA LA ACTIVIDAD LABORAL: Medida de 6 rasgos de aptitud q se consideran importantes para el ejercicio profesional de la actividad laboral. La batería consta de un total de 120 elementos distribuidos en las 6 pruebas siguientes:
 - ❖ Comprensión verbal
 - ❖ Memoria y comprensión de textos
 - ❖ Rapidez perceptiva
 - ❖ Tablas y gráficos
 - ❖ Método y orden
 - ❖ Juicio en situaciones criticas

4.- Test de inteligencia

TEST DE INTELIGENCIA

¿Cuál es su Inteligencia?

Q1 (lógica) ¿Qué figura completa la serie?

Gran Test de IQ

Visto en la TV! [Pasar el Test IQ](#)

- CLAVES aptitud de tipo superior

Prueba destinada a la evaluación de la inteligencia o la capacidad intelectual de tipo superior más general q las aptitudes mentales específicas de las cuales puede participar y a la que pone en el ejercicio.

- CAMBIOS test de flexibilidad cognitiva.



Prueba de tipo grafico diseñada para medir los procesos lógicos necesarios en el cumplimiento de unas condiciones de cambio.

5.- PRUEBAS DE DESEMPEÑO

Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. El procedimiento más sencillo y obvio consiste en dar al candidato una muestra de trabajo que debe hacer y pedirle que demuestre su habilidad para ejecutarlo. Por ejemplo un cocinero puede ser sometido a un examen de su habilidad para hornear un platillo con frecuencia la validez, de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

4 COMPETENCIAS QUE INTEGRADAS Y RELACIONADAS CON UN OFICIO O ACTIVIDAD LABORAL REVELARÁN EL PERFIL OCUPACIONAL



- LAS COMPETENCIA METODOLOGICAS: Corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
- COMPETENCIAS TECNICAS: Se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
- Las competencias sociales responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica aunque siempre vivencias desde la perspectiva laboral
- Competencias individuales tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

COMPETENCIA

TEST DE PRUEBAS DE RESPUESTA GRAFICA

TEST DE COMPETENCIA EJEMPLOS

COMPETENCIA: Es un cuestionario dirigido especialmente a la evaluación de las competencias tal como se entienden actualmente en el contexto laboral.

Se evalúan las 22 competencias más frecuentes recogidas en los diccionarios de competencias de las empresas agrupadas en 5 áreas:

1. Área interpersonal
2. Área de desarrollo de tareas
3. Área entorno
4. Área gerencial
5. Área social

Es una herramienta informatizada que con 98 elementos de selección múltiple evalúa 21 competencias genéricas relacionadas con las características de la persona que determina su éxito en el puesto de trabajo y permite determinar el estilo de comportamiento laboral del sujeto.



PASOS A SEGUIR DESPUES DE LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN

1. ENTREVISTA PRELIMINAR

Realizar la entrevista preliminar con el propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a aquellos que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto.

En esta etapa, el entrevistador formula unas cuantas preguntas directas.

Por ejemplo Le gusta el cargo por el que aplico en la empresa, si la entrevista no descubre la experiencia relevante, cualquier discusión adicional es una pérdida de tiempo para la empresa y para el solicitante respecto de esa vacante en específico.

2. SOLICITUD DE EMPLEO

Hacerle llenar la solicitud de empleo, esta es la base del proceso de selección (es la cabeza del expediente del empleado)

Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc.

información que proporciona la solicitud de empleo:

- a) Permite realizar juicios sobre asuntos importantes.

El aspirante cuenta con las experiencias y la educación para realizar el trabajo?

Tipo de escuela	Escolaridad	No. De años	Certificado
*preparatoria	Nombre y ubicación	cursados	() SI
*técnica	de la escuela.	Observar si fue en	() NO
*superior		tiempo mayor de lo normal	

b) Sacar conclusiones sobre los progresos y crecimiento previo del aspirante en otros ámbitos laborales.

Fecha ingreso:	Nombre de la	Puesto ocupado y	Listado de tareas
Fecha de salida:	empresa:	nombre del	principales
	Dirección:	Superior:	
	Sueldo:	Razón de su	
	Inicio _____	Salida:	
	Final _____		



3. INVESTIGACION DE REFERENCIAS

La empresa usara el correo y el teléfono para verificar las referencias.

A.- se recomienda verificar los siguientes datos de la solicitud

- a) título de puesto ocupado
- b) razones para dejar el empleo anterior
- c) duración en el puesto

B.- en la confirmación de la referencia es necesario tomar en cuenta

Que:

- a) en las recomendaciones influyen los gustos o disgustos personales
- b) los amigos están dispuestos a elogiar a su recomendado
- c) Salario anterior tiempo y favorecen la imparcialidad

4.- RESULTADO IMPORTANTES DE LOS PROCESOS DE SELECCION

Todos los pasos detallados se deben aplicar para que la empresa tenga dentro de su organización:

1. Trabajadores bien seleccionados de acuerdo a la necesidad de la empresa
2. Personas adecuadas exigen menor capacitación
3. Menor tiempo de adaptación a la organización
4. Mayor productividad y eficiencia
5. Personal con nuevos conocimientos
6. Refrescar el ambiente laboral

PASOS PREVIOS ANTES DE LA FIRMA DEL CONTRATO

1.- ENTREVISTA FORMAL

Este diálogo que se establecerá entre seleccionadores y candidatos es para obtener información mutua. Servir para identificar con eficacia al aspirante más adecuado ya que de esta entrevista depende si le contrato o no al aspirante seleccionado.

a) **En el desarrollo de la entrevista se tomara en cuenta. los siguientes puntos:**

- 1) Crear un clima de confianza, lo que se conoce como raptor. Buscando con ello “romper el hielo, para ello se recomienda saludar (buscar inspirar confianza, asegurarle discreción, presentarse , invitar el entrevistado a tomar asiento, ofrecer de ser posible café o algún refresco, realizar algunas preguntas sobre puntos que puedan ser de interés general (el clima, depende, etc.) que sirvan de manera de introducción
- 2) Iniciar la entrevista con preguntas sencillas (se recomienda que el entrevistador tenga en la mano la solicitud de empleo que presento el entrevistado)
- 3) Realizar preguntas que permita al entrevistado extenderse y no interrumpirlo.
- 4) Formular pregunta por pregunta y no realizar dos o tres a la vez. (Ya que alguna de ellas quedaría son contestar
- 5) Escuchar con atención e interés (hacer pequeñas pausas para tomar breves notas de lo más importante)
- 6) El entrevistador debe planear el tiempo necesario para la entrevista (no dar la sensación el entrevistador de que tiene prisa)
- 7) Evitar constates interrupciones



- 8) Preguntas embarazosas o difíciles hacerlas indirectamente (por ejemplo: antecedentes penales, estado civil divorciado-viudo)
- 9) Deben evitarse preguntas capciosas
- 10) Procurar entrevistas y no ser entrevistado
- 11) Observar al entrevistado (actitud de la persona, seguridad, timidez, nerviosismo)

La empresa utilizara la entrevista estructurada

Se estructurara un número de preguntas rígidamente estandarizada, se plantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes va a escoger la respuesta entre dos, tres o más alternativas que se les va a ofrecer.

Para orientar mejor la entrevista se va elaborar un cuestionario, que contiene todas las preguntas.

- 1) Base de preguntas:
- 2) Informe sobre la vacante existente en la empresa?
- 3) Explicar a qué se dedica la empresa?
- 4) Explicar la forma de trabajar de la empresa?
- 5) A trabajado en cargos similares?
- 6) Le gusta este tipo de trabajo?
- 7) Como fue su relación Laboral en sus anteriores trabajos?
- 8) Donde vive?
- 9) Su estado civil?
- 10) Como está conformado su familia?

2.- EXAMEN MEDICO



Obligatorio realizar el examen médico pertinente.

El examen médico sirve para asegurarnos de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo.

Fines principales:

- a) Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas
- b) Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contra indicación para el puesto que se le ofrecería (ejemplo: hernias, para quienes deberán hacer esfuerzos intensos, trabajos agobiantes para personas débiles, etc.)
- c) Conocer si el trabajador no sufre ya, antes de ingresar, enfermedades profesionales.
- d) Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto
- e) Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (vista, oído, etc.)
- f) Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo
- g) Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas e investigar su estado general de salud

CONTRATACION

Si el candidato a pasado con satisfacción todos los filtros anteriores se procede a la contratación, es necesario completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo; entre estos se encuentra: fotografías (muchas empresas solicitan este requisito desde el reclutamiento del candidato) llenando de las formas, filiación dactilografía, etc.



PASOS

- a) Comunicar al elegido (puede ser por teléfono , carta ,etc.) también a los que no fueron aprobados.
- b) Entrevista de contratación
Se debe proporcionar información sobre:
Fecha de inicio de labores
Horario
Sueldo
Prestaciones, etc.
- c) Firma del contrato del trabajo Individual
- d) Considera que el primer contrato sea de 90 días (contrato a Prueba)
- e) Efectuar trámites legales de incorporación afiliación al IESS y notificación al Ministerio de Trabajo

Registros

Efectuar los siguientes registros que se abren al ingreso del nuevo trabajador

1. Expediente

Integrar con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización. Estará compuesto por:



- a) Solicitud de empleo y documentos anexos: cartas de recomendación, acta de nacimiento, currículum vitae, certificado de estudios etc.)
- b) Copia del contrato
- c) Aviso de ingreso al Instituto de Seguridad Social IESS
- d) Copia de inscripción del Ministerio de Trabajo

2. hoja de servicios

- a) En ella se resumen los datos más importantes acerca del trabajador (se forma en la computadora una base de datos)
- b) Número de expediente asignado al trabajador y nombre completo
- c) Fecha de ingreso
- d) Contratos (contratos temporales, fecha y duración así como observaciones formuladas por sus superiores al término del contrato, contrato definitivo)
- e) Lugar y fecha de nacimiento
- f) Estado civil (además nombre del cónyuge)
- g) No. De afiliación al IESS
- h) No. del código del biométrico
- i) No. De licencia de manejar (si lo tiene)
- j) Estatura, peso, color de piel, enfermedades anteriores, etc. (datos que proceden de la hoja del examen médico)
- k) Domicilio actual (se actualizado si se presentan cambios en el futuro)
- l) Nombre, domicilio, número de teléfono de la persona que se avisara en caso de algún accidente



- m) Escolaridad (estudios de especialización, idiomas y cualquier otro curso).antecedentes de trabajo (fecha, empresas, puestos, sueldo y causa de la separación de los empleos anteriores)
- n) Fotos (dos tamaño carnet – una para el expediente y otra para su credencial)

DESARROLLO PROFESIONAL INDIVIDUAL

La empresa entregara todos los insumos necesarios para que el empleado pueda cumplir con las disposiciones y pueda lograr los objetivos de la empresa con eficiencia y eficacia.

Obtención de mejores niveles de desempeño

Mediante este proceso es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo.

Existe una relación más estrecha con quienes toman decisiones: Al ser mejor conocidos por las personas que efectúa promociones y transferencias, suben sus posibilidades de desarrollo, existe escasa disposición a promover personas desconocidas. Un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, mediante informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales, y horas consagradas a las labores cotidianas.

Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización

Muchas personas anteponen sus intereses profesionales a la organización a que pertenecen. Aunque el objetivo de mantener el nivel de rotación al mínimo posible es muy apreciado, la mayoría de las personas que consiguen escalar puestos ejecutivos ha trabajado para más de una empresa. Con creciente frecuencia, el empleado medio se siente excluido de la organización a la cual presta servicios. Los ejecutivos de las grandes organizaciones tienden cada vez más a contratar talento humano que generen la misma actitud. En las empresas orientales, el sentimiento general es de intensa adhesión y lealtad a la empresa en la que se trabaja.

Renuncias

Cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización posiblemente se vea obligado a renunciar. Algunos cambian de compañía como parte de una estrategia consistente. Esta técnica sólo puede emplearse con cautela y cuidando siempre de no crear la impresión de falta de estabilidad.

Desarrollo profesional alentado por el departamento de personal

El desarrollo profesional no va apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y alentara a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos, conduciéndolos a objetivos y campos que no son ajenos a los que se propone la empresa y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

En los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la gerencia.



Apoyo de la gerencia

Con el apoyo de los directivos de la empresa, los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de talento humano surtirán efectos positivos. La gerencia debe ir mucho más allá de sólo tolerar estas actividades,

Retroalimentación

La retroalimentación va a permitir conocer cómo se juzga en la empresa el desempeño profesional, en la actualidad el empleado tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada. El departamento de talento humano va a suministrar retroalimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

Acciones dentro del Manual de Selección de Personal

1. Formación. Los planes de formación adaptados a las exigencias del Manual de Selección de Personal.
2. Minimizar la rotación y eliminar.
3. Promoción: los paso a puestos de mayor responsabilidad o mejora salarial
4. Seguimiento: Se realizara un control periódico de los resultados de los puestos clave y de las personas de alto potencial que están incluidas en el Manual de Selección de Personal.

Funcionamiento

El proceso del Manual de Selección de Personal se resume en tres fases:



1. Definición de las demandas (puestos) y ofertas (personas). Se hará una vez al año coincidiendo con la planificación anual. Responsables los Directivos y Jefes.
2. Contraste entre demandas y ofertas. lograr satisfacer las demandas de la empresa contratando trabajadores bien seleccionados
3. Rediseñar y modificar las acciones que se han planificado con anterioridad.

Organización

La organización de este sistema tiene una metodología:

Demandas

En primer lugar definir los puestos que se consideran clave para la empresa

1. Inicialmente, cada unidad no debe tener más de dos o tres cargos

Ofertas

Decidir cuál es la persona con Alto Potencial en función de su:

1. Eficacia.
2. Posibilidades futuras.
3. Formación.
4. Edad.
5. Antigüedad.
6. Experiencia

Capacitación

Estructurar un programa de capacitación para el personal de la empresa Rapsecurity Cía. Ltda

Establecer un programas de capacitaciones que permita que el empleado desarrollar su potencial, capitalizar sus fortalezas, disminuir sus debilidades y en última instancia contar con un individuo contribuyente en alto grado a los resultados de la empresa, para esto es necesario diseñar un Programa de Capacitación que esté acorde a las necesidades de Rapsecurity, contando de esta manera con personal idóneo, adiestrado y capacitado que ofrezca al cliente un servicio óptimo y efectivo.

Objetivo

Capacitar al empleado de Rapsecurity Cía. Ltda. para un adecuado desempeño de sus funciones, así como también para su convivencia en sociedad, a través de un proceso de formación interna a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada dicho programa.

Beneficios que se espera de la implementación de un Programa de Capacitación continúa para los empleados de la empresa Rapsecurity Cía. Ltda.

Los resultados esperados con el Programa de Capacitación son los siguientes:

- ✓ Los programas de formación y entrenamiento, constituirán una motivación oportunidad de mejorar sus habilidades y actualizar sus conocimientos; que en el transcurso del tiempo le permitan alcanzar posiciones de mayor responsabilidad.
- ✓ Ofrecerles capacitación al personal, puede ser una forma de demostrarles que son valorados. Los programas de capacitación pueden ayudar a mejorar la identificación de los empleados con la entidad.



- ✓ Permitirá que Rapsecurity Cía. Ltda. como entidad de servicio a la colectividad logre sus objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Acortar el tiempo de aprendizaje de tal forma que los nuevos aspirantes alcancen el nivel de desempeño de un empleado experimentado y eficiente, tan rápido como sea posible.
- ✓ Mejorar la eficiencia y efectividad de los empleados actuales y los que se incorporen en el futuro a la empresa.
- ✓ Contribuirá al incremento de la productividad y rentabilidad. También logrará que los empleados tengan actitudes más positivas, lo cual permitirá la consecución de los objetivos empresariales.



Capítulo VI

Aspectos Administrativos

6.01 Recursos

1.- Recursos Humanos

- ✓ Capacitador
- ✓ Participantes, plataforma de apoyo de la empresa
- ✓ Responsables de las actividades
- ✓ Personal Directivo



2.- Recursos Materiales

- ✓ Local para dictar los cursos
- ✓ Pizarra
- ✓ Marcadores
- ✓ Materiales y suministros de oficina
- ✓ Computadores

3.- Recursos Técnicos

- ✓ Aplicación de técnicas grupales
- ✓ Aplicación de técnicas de comunicación

4.- Recursos Financieros

La empresa Rapsecurity Cía. Ltda. Asumirá Los costos de materiales e instrumentos para llevar a cabo los cursos ya que estos benefician a la empresa . Así mismo cuando los cursos o talleres deban ser impartidos fuera de las instalaciones de la empresa, se destinará un presupuesto para cumplir con lo establecido.

6.02 Presupuesto

La elaboración del presupuesto es importante ya que a través del mismo, las actividades de la empresa en términos cuantitativos se hacen de manera planificada, controlada y ordenada considerando las posibles fluctuaciones que pueden presentarse en el futuro, a fin de que las mismas no tengan mayor impacto en el giro normal de la empresa.

Es un proyecto dirigido a la empresa Rapsecurity Cía. Ltda. y por lo tanto busca su beneficio, los gastos del manual de selección de personal correrán a cargo de la misma empresa.

El presupuesto está facultado para una inversión total de 2.846.00 dólares. Cabe señalar que todos los datos han sido observados y analizados cuidadosamente, tomando en cuenta la situación actual de la empresa.

Presupuesto elaboración del plan de mejora

TABLA 18 PRESUPUESTOS ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

DETALLE DE GASTOS	VALOR \$
Plan de análisis y descripción de cargo	200.00
Publicación en la prensa de aviso de trabajo	120.00
Internet	20.00
Selección de personal	250.00
Impresión de ejemplares del manual	300.00
Socialización del manual	150.00
Inducción	100.00
Transporte	15.00
Varios	200.00
Imprevistos	250.00
TOTAL	1.605

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Karina Calle

6.03 Cronograma

El diagrama de Gantt, se tomó en cuenta la variable tiempo estudio del proyecto, partiendo de Octubre del 2014 hasta Abril del 2015 y la variable actividad en donde se puntualiza lo que se realizara.

ACTIVIDADES	MES DE OCT.	MES DE NOV.	MES DE DIC.	MES DE ENE.	MES DE FEB	MES DE MARZO
APROBACION DEL TEMA	15 DE OCT					
CONTEXTO	15-31 OCT					
JUSTIFICACION		1-5 DE NOV				
DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)		6-10 DE NOV				
MAPEO DE INVOLUCRADOS		11-15 DE NOV				
MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS		16-25 DE NOV				
ARBOL DE PROBLEMAS		26-30 DE NOV				
ARBOL DE OBJETIVOS			1-5 DE DIC			
MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS			6-15 DE DIC			
MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE OBJETIVOS			16-21 DE DIC			
DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS			22-31 DE DIC			
MATRIZ DE MARCO LOGICO				1-15 DE ENE		
ANTECEDENTES				16-20 DE ENE		
DESCRIPCION				21-25 DE ENE		
FORMULACION DE PROCESO DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA				25-31 DE ENE		

RECURSOS									1-6 DE FEB		
PRESUPUESTO									7-15 DE FEB		
CRONOGRAMA										15-28 DE FEB	
CONCLUSIONES											1-6 DE MAR
RECOMENDACIONES											7-23 DE MAR

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Karina Calle

Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones

7.01 Conclusiones

- 1.- Con la investigación que se a realizado en la empresa Rapsecurity Cía. Ltd. se pudo detectar las razones por las que el personal operativo tomaba la decisión de no continuar laborando en la empresa, por lo cual se concluye que el manual de selección de personal es la mejor opción para atacar al elevado índice de rotación de personal que la empresa presenta actualmente.
- 2.- El desarrollar del manual de selección de personal le permite alcanzar aquellas metas que se ha propuesto la empresa que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.
- 3.- Un manual de selección de personal sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.
- 4.- Una de las acciones de mejora que se tomó en cuenta para solucionar el problema principal es el Manual de selección que sin duda es una herramienta que sirve para motivar al personal para que crezca.



5.- Otra opción de mejora es brindar capacitaciones continuas al personal, ya que permite que el rendimiento de los empleados sea óptimo y de calidad, además al ofrecer un mejor servicio el cliente se siente satisfecho y la productividad de la empresa aumenta considerablemente.

6.- La empresa Rapsecurity Cía. Ltda. tiene una ventaja frente a sus competidores, que son los servicios completos que ofrece, localización, seguimiento y detección satelital de vehículos como: camiones, automóviles entre otros.

7.- La empresa Rapsecurity Cia Ltda. aplicará los recursos disponibles, tratando de optimizarlos para sacar el máximo provecho.



7.02 Recomendaciones

Implementar el manual de selección de personal para disminuir el alto índice de rotación permitirá que los empleados permanezcan por largo tiempo en la empresa y que la misma aumente su productividad y calidad de servicio al cliente.

Aplicando este manual tendrá empleados con estabilidad laboral y esto le aumenta el prestigio de la empresa dando credibilidad a sus clientes.

La empresa debe aprovechar al máximo la ventaja competitiva que ofrece a sus clientes como un recurso valioso para lograr sus objetivos y posicionamiento.

También se recomienda aplicar las acciones de mejora descritas en el capítulo V, también el plan del buen vivir para que disminuya el alto índice de rotación de personal, para que incremente su rentabilidad la aplicación y evaluación de los resultados obtenidos, le permitirán a la empresa mejorar el servicio y alcanzar sus objetivos.

Bibliografía

Benítez, J. (7 de Abril de 2014). Habría esperado más apoyo para el sector empresarial.
Diario Hoy, pág. 1.

Chiavenato, A. (2009). *Rotación de Personal*.

Chiavenato, I. (2007). *Freelibros.org*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de
Freelibros.org: <http://www.freelibros.org/administracion/administracion-de-recursos-humanos-el-capital-humano-de-las-organizaciones-8va-edicion-idalberto-chiavenato.html>

Anndrea Flint, J. W. (2011). Recuperado el 2014, de www.update-software.com/BCP/BCPMainFrame.asp?DocumentID=CD006620&SessionID=0

Desarrollo, S. N. (7 de Febrero de 2013). *Foros Ecuador.ec*. Recuperado el 18 de Mayo de 2014, de
<http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

Fernández, J. C. (31 de Diciembre de 2007). *Slide Share*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de Slide Share: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033>

Hernández. (2006). *Slide Share*. Recuperado el 2014, de
<http://es.slideshare.net/mmujuica/metodologia-de-la-investigacion-6290115>

Jackson, H. y. (2006).

M, R. (2003). *eumed.net*. Recuperado el 2014

Rusque. (2003). *eumed.net*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014



Cazares. (2000). *Scribd*. Recuperado el 2014, de
<http://es.scribd.com/doc/19058681/definiciones-Investigacion-Documental>

Rimsky. (2005). Obtenido de
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo2.pdf

Sampieri, R. H. (2003).

Tamayo, M. T. (1997). Madhani. (2010). Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v6-n2/6\(2\)17-33.pdf](http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)17-33.pdf)

Noé, W. M. (2005). Recuperado el 26 de Septiembre de 2014

Werther. (1995). Obtenido de
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo2.pdf

Net grafía

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no%206/desarrolloprofesional.htm2001>

<http://www.monografias.com/trabajos98/plan-carrera-empresa/plan-carrera-empresa.shtml>

http://www.eoi.es/wiki/index.php/Dise%C3%B1o_e_implantaci%C3%B3n_de_un_plan_de_desarrollo_profesional_en_Recursos_humanos

<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/PLAN>



ANEXOS









RAPSECURITY CIA LTDA.

COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA

NUESTROS SERVICIOS

- *Vigilancia uniformada y armada*
- *Asesoramiento de seguridad*
- *Investigación privada*
- *Seguridad Administrativa*
- *Seguridad Bancaria*
- *Seguridad Industrial*
- *Seguridad Petrolera*
- *Seguridad VIP*
- *Investigación Completa*

Servicio de Seguridad las 24 horas del día ,
los 365 días del año,
Contamos con personal altamente capacitado.



QUITO: Av. Jorge Garcés y Zoila Castro E 13 - 59 (Comité del Pueblo)

Teléfono: 345 4354 / 097 023 349 / 094 495 149

rapsecurity@hotmail.es

