



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE  
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL**

**TEMA:**

**“ELABORAR UNA METODOLOGÍA PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR  
EL TALENTO HUMANO Y DESARROLLAR UNA BUENA  
ADMINISTRACIÓN. CASO: SEMPRE S.A. EMPRESA DE SERVICIO  
CONTABLE Y ASESORAMIENTO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”.**

**AUTORES:**

**JUAN CARLOS ROJAS VALDEZ**

**JULIO CÉSAR ESPINOZA ORDÓÑEZ**

**TUTOR:**

**ING. COM. IRMA AQUINO O.**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

**2014**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haber iluminado siempre mi camino por la senda del bien y por todas las bendiciones recibidas día a día.

A mis padres, Juan y Consuelo, quienes siempre me dieron su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida, brindándome su dedicación y esfuerzo a diario.

A mi hermana, Gabriela quien se ha convertido en mi ejemplo a seguir por su incansable lucha para lograr excelencia en todos los aspectos y por su ayuda incondicional en los momentos requeridos.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por la formación profesional y humana que me otorgaron durante toda mi carrera universitaria.

A todos mis profesores de carrera en especial a la Ing. Irma Aquino O. y al Ing. Darwin Ordoñez I. por todos sus conocimientos brindados para el desarrollo del presente trabajo.

*Juan Carlos Rojas Valdez*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por todas las bendiciones recibidas y por darme la fortaleza y paciencia necesarias para culminar mi carrera universitaria.

A la vida por permitir rodearme de personas tan buenas y que siempre me apoyaron positivamente.

A mi familia que ha sido mi apoyo permanente, en especial a mi madre y a mi esposa quienes han sido un pilar fundamental a lo largo de mi carrera universitaria.

A mis hijos quienes se han convertido en mi motivación principal para todo lo que hago en la vida.

A mi tutora Ing. Irma Aquino O. quien ha sabido guiarnos en el proyecto de Investigación, gracias por apoyo.

A todos mis profesores en especial al Ing. Darwin Ordoñez gracias por compartir sus conocimientos.

*JULIO CÉSAR ESPINOZA ORDOÑEZ*

## DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mis padres, Juan y Consuelo por ser ellos el más claro ejemplo de trabajo y esfuerzo diario y por el amor brindado durante toda mi vida, es por ello que se han convertido en mi inspiración para todo, por ayudarme a salir adelante y por hacer de mí una persona de bien.

A mi hermana Gabriela de quién aprendo mucho cada día, por sus sabios consejos que me servirán para toda la vida.

A mi familia y amigos, dedico todo mi esfuerzo.

*Juan Carlos Rojas Valdez*

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, nuestro Creador, por haber hecho de mí una persona perseverante y de buen corazón.

Infinitamente dedico este trabajo a mi madre, por su amor, apoyo y dedicación a lo largo de mi vida y en especial a mi esposa y a mis hijos por convertirse en la motivación que me inspira día a día en todas las actividades que realizo.

A mis amigos, con quienes pasamos gran parte de nuestra vida universitaria y por sus consejos y apoyo incondicional

*JULIO CÉSAR ESPINOZA ORDOÑEZ*

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad por las ideas, hechos y doctrinas expresadas en este proyecto de investigación, corresponde exclusivamente a las autoras; el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil”.

**ROJAS VALDEZ JUAN CARLOS**

**ESPINOZA ORDOÑEZ JULIO CÉSAR**

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Página</b>
Agradecimiento	I
Dedicatoria	III
Declaración expresa	V
Índice general	
Introducción	1
CAPITULO I: Diseño de la investigación	
1.1 Tema	3
1.2 Definición del problema de investigación	3
1.3 Planteamiento del problema	3
1.3.1 Formulación del problema	5
1.3.2 Sistematización del problema	5
1.4 Justificación	6
1.5 Obtejivos de la investigación	7
1.5.1 Objetivo general	7
1.5.2 Objetivos específicos	7
1.6 Delimitación y alcance del problema	7
1.7 Limitaciones del proyecto	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Estado de arte o del conocimiento	9
2.2 Fundamentación teórica	12
2.2.1 Planeación de recursos humanos	12
2.2.2 Requisitos para el reclutamiento y selección	14
2.2.3. Análisis de puestos	14
2.2.4. Descripción del puesto	14

2.2.5	Diseño del cargo	15
2.2.6	Reclutamiento	15
2.2.7	Medios o canales de reclutamiento	16
2.2.8	Reclutamiento interno	17
2.2.9	Reclutamiento externo	19
2.2.10	Selección de personal	22
2.2.11	Elección de técnicas de selección	22
2.2.12	Entrevista de selección	23
2.2.13	Pruebas de conocimiento o habilidades	23
2.2.14	Solicitud de empleo	23
2.2.15	Pruebas psicológicas	24
2.2.16	Exámenes de personalidad	24
2.2.17	Exámenes médicos	24
2.2.18	Técnicas de simulación	24
2.2.19	Decisión final	25
2.3	Marco conceptual	25
2.4	Marco legal	26
2.5	Hipótesis	27
2.5.1	Hipótesis general	27
2.5.2	Hipótesis específica	27
2.6	Variables	27
2.6.1	Variables independientes	27
2.6.2	Variables dependientes	27
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>		
3.1	Enfoque de la investigación	28

3.2 Alcance de la investigación	28
3.3 Diseño y método	29
3.4 Población y muestra	30
3.4.1 Población	30
3,4,2 Muestra	30
3.5 Técnicas e instrumentos	30
3,6 Validación de instrumentos	31
3.7 Análisis e interpretación de resultados	32
CAPITULO IV: PROPUESTA	
4.1 Datos informativos	47
4.1.1 Tema de la propuesta	47
4.1.2 Beneficiario	47
4.1.3 Ubicación	47
4.2 Justificación	47
4.3 Antecedentes de la propuesta	47
4.4 Planificación estratégica de Sempre S.a.	49
4.4.1 Misión	49
4.4.2 Visión	49
4.4.3 Objetivos	49
4.4.3.1 Objetivo general	49
4.4.3.2 Objetivo Específico	49
4.5 Diseño de Organigrama estructural propuesto	50
4.6 Diseño de perfil de cargos	5
4.7 Modelo de gestión basado en el talento humano	69
4.7.1 Fase 1: Provisión del talento humano	71

4.7.2 Fase 2: Proceso de inducción del recurso humano	74
4.7.3 Fase 3: Mantenimiento e incentivos	76
4.7.4 Fase 4: Desarrollo	79
4.7.5 Fase 5: Control del recurso humano	80
4.8 Presupuesto para la implementación	83
5 Conclusiones	85
6 Recomendaciones	87
7 Bibliografía	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases de la planeación del reclutamiento	16
Figura 2 Mercado de recursos humanos	17
Figura 3 El Reclutamiento y la Situación de los Candidatos	21
Figura 4 Género	32
Figura 5 Edades	33
Figura 6 Cargo desempeñado	34
Figura 7 nivel de instrucción	35
Figura 8 ¿Al momento que ingresó a la empresa le dieron la respectiva inducción?	36
Figura 9 ¿Cuál es el grado de ambiente laboral al momento de desarrollar las actividades en la compañía?	37
Figura 10 ¿Qué opina del liderazgo de su jefe inmediato?	38
Figura 11 ¿Considera usted que la empresa le brinda estabilidad laboral?	39
Figura 12 ¿Conoce si en la empresa al momento de existir una vacante se toma en cuenta primero al personal de la empresa para ocuparlo antes de realizar una búsqueda externa?	40
Figura 13 ¿Tiene familiares trabajando dentro de la empresa?	41
Figura 14 ¿Al ingresar a la compañía se evaluó si usted cumplía con los requisitos del puesto y se le realizó exámenes de conocimiento, médicos y psicológicos?	42
Figura 15 ¿Cada que tiempo les realizan capacitaciones	43
Figura 16 ¿Se realizan rotaciones de puesto con el personal de la compañía?	44
Figura 17 ¿Conoce la estructura organizacional de la compañía?	45

Figura 18 ¿Existe una adecuada descripción de funciones para su puesto?	46
Figura 19 Organigrama Actual de Sempre S.A	48
Figura 20 DISEÑO DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO	50
Figura 21 Modelo de Gestión Basado en el Talento Humano	69
Figura 22 Grafico del Proceso de Reclutamiento Interno	72

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Formato de convocatoria de personal	19
Cuadro 2 Cuadro de variables	25
Cuadro 3 Género de los encuestados	32
Cuadro 4 Edades de los encuestados	33
Cuadro 5 Cargo desempeñado	34
Cuadro 6 Nivel de instrucción	35
Cuadro 7 ¿La empresa le dieron la respectiva inducción?	36
Cuadro 8 ¿Cuál es el grado de ambiente laboral?	37
Cuadro 9 ¿Qué opina del liderazgo de su jefe inmediato?	38
Cuadro 10 ¿Considera usted que la empresa le brinda estabilidad laboral?	39
Cuadro 11 ¿La empresa hace reclutamiento interno o externo?	40
Cuadro 12 ¿Tiene familiares trabajando dentro de la empresa?	41
Cuadro 13 ¿Se le realizó exámenes?	42
Cuadro 14 ¿Cada que tiempo les realizan capacitaciones?	43
Cuadro 15 ¿Se realizan rotaciones de puesto en la compañía?	44
Cuadro 16 ¿Conoce la estructura organizacional de la compañía?	45
Cuadro 17 ¿Existe una adecuada descripción de funciones?	46
Cuadro 18 Diseño del perfil de cargos	51
Cuadro 19 Procesos para Reclutamiento Externo	73
Cuadro 20 Procesos de Selección de Personal	74
Cuadro 21 Formato de descripción del puesto	76
Cuadro 22 Plan de charlas de motivación a los empleados	77
Cuadro 23 Valores de evaluación de desempeño	81
Cuadro 24 Evaluación de desempeño	81
Cuadro 25 Presupuesto para la implementación	83

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Estado de situación financiera Sempre S.A. 2012	89
Anexo 2 Estado de resultados integrales Sempre S. A. 2012	90
Anexo 3 Formato de entrevista	91
Anexo 4 Formato de la encuesta	92
Anexo 5 Nombramiento del presidente Sempre S.A.	94
Anexo 6 Reglamento Sempre S.A.	95
Anexo 7 Reglamento Sempre S.A parte 2	96
Anexo 8 Reglamento Sempre S.A parte 3	97
Anexo 9 Reglamento Sempre S.A parte 4	98
Anexo 10 Reglamento Sempre SA parte 5	99
Anexo 11 Registro mercantil parte 1	100
Anexo 12 Registro mercantil parte 2	101
Anexo 13 Nombramiento Gerente General Sempre S.A.	102
Anexo 14 Estado del arte	104
Anexo 15 Operacionalización de variables	108
Anexo 16 Cronograma de actividades	110
Anexo 17 Tabla de tabulación	111

# INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación ha sido realizado para alcanzar el Título profesional de Ingeniero Comercial, de la prestigiosa Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas y con el cual queremos demostrar que es de suma importancia utilizar adecuados procesos para reclutar y seleccionar talento humano para la Empresa Sempre S.A.

Este proyecto de investigación ha sido realizado con el propósito de mejorar un conjunto de procesos que conllevan a tener el éxito deseado en las empresas brindando una propuesta de modelo de gestión de talento humano con la finalidad de que éste sea aplicado y lograr mejorar los actuales procesos y diferentes actividades que en la actualidad no se realizan en Sempre así como; capacitaciones, desarrollo de personas, control, evaluaciones, etc.

En este proyecto se ha empleado el tiempo considerable para su realización, dando como fecha de inicio de esta investigación, el mes de Julio del año 2013 y su culminación en diciembre del 2013. Las personas que colaboraron para hacer efectiva esta investigación mediante encuestas, fueron la totalidad de colaboradores de la empresa y los directivos de la misma quienes compartieron información de la empresa donde se detectó la mayoría de las falencias que se disminuirán con la aplicación del presente proyecto.

El presente trabajo de investigación titulado “ELABORAR UNA METODOLOGÍA PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR EL TALENTO HUMANO Y DESARROLLAR UNA BUENA ADMINISTRACIÓN. CASO: SEMPRE S.A. EMPRESA DE SERVICIO CONTABLE Y ASESORAMIENTO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL” contiene 4 capítulos los mismos que se describen brevemente a continuación:

Capítulo I: El diseño de la investigación en donde se determina la forma en que será efectuada la investigación, se analiza en forma general el problema de la investigación y se justifican las razones que motivaron a llevar a cabo la misma.

Capítulo II: Marco Teórico, este capítulo sirve para fundamentar teóricamente y respaldar la investigación basándose en el criterio de otros autores para

realizar una propuesta de un modelo de gestión aplicable en empresas sean estas pequeñas o medianas, con esto se pudo formular la hipótesis que espera ser comprobada una vez concluida la investigación.

Capítulo III: Metodología, se basa en fundamentar en los métodos y técnicas para la recolección de datos, básicamente se trata de recabar información del mercado objeto de estudio.

Capítulo IV: Informe técnico final, se realiza una breve descripción del negocio y su situación actual, estructura organizacional y administrativa, la propuesta de mejoras en los actuales procesos para seleccionar personas y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Tema**

Elaborar una metodología para reclutar y seleccionar el Talento Humano para desarrollar una buena administración. Caso Sempre S.A. empresa de servicio contable y asesoramiento de la ciudad de Guayaquil.

### **1.2 Definición del problema de investigación**

El problema principal que se estudiará en el presente proyecto de investigación radica dentro del departamento de recursos humanos de la empresa SEMPRE S.A. donde los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del talento humano son inadecuados influyendo así en la insatisfacción de algunos de sus clientes que se ven afectados por que no cumplen con sus requerimientos.

### **1.3 Planteamiento del problema**

El actual procedimiento de reclutamiento y selección del talento humano de Sempre S.A. no satisface el escogitamiento para desarrollar una administración eficaz y eficiente, la empresa no cuenta con un cronograma de capacitación, por lo que sus capacitaciones no se realiza periódicamente al no contar con personal correctamente preparados para dictar charlas que beneficien al personal de SEMPRE S.A, dentro de las problemáticas que afectan al desarrollo de las actividades se encuentran las diferentes pruebas de selección que son bastantes obsoletas por no estar en continua actualización, a medida que pasa el tiempo las pruebas van adaptando nuevas técnicas en sus contenidos para así tener un margen mínimo de equivocación al momento de seleccionar al personal idóneo.

Estas falencias son provocadas por falta de inversión que se verán reflejadas en el decrecimiento de sus ingresos al tener menos usuarios que necesiten de la prestación de sus servicios.

SEMPRE S.A. no podrá incorporar empleados ni brindarles estabilidad laboral por mantener reclutamientos y selección eventuales de personal en ciertas épocas del año, este evento hace que a los empleados provoque incertidumbre, inestabilidad, desmotivación, hurto y falta de compromiso, generando la entrega de un mal servicio a los clientes que requieren de asesoramiento puntualidad, ayuda inmediata y oportuna para la solución de sus problemas en el momento de prestarles sus servicios.

Al reclutar y seleccionar el personal existen ciertos favoritismo hacia los familiares, conocidos y recomendados para que no realicen los debidos procesos.

El personal que es contratado con cierto tipo de influencia no son ubicados en las áreas que les corresponde en donde puedan demostrar con éxito sus habilidades y conocimientos, de esta forma el empleado al estar en el área equivocada traerá como falencias la falta de conocimiento y un bajo desempeño en el rendimiento de sus labores, al momento de prestar un servicio de calidad.

Cuando se selecciona personal se deben utilizar las técnicas adecuadas para no tener problemas a futuro y que debamos lamentar, uno de los inconvenientes que se dan es por la falta de coordinación entre las diferentes áreas departamentales estas no se ponen de acuerdo debido a una mala organización haciendo que la información no llegue en el momento oportuno y

así tener clientes satisfechos manteniendo la fidelidad y mejorando los ingresos. La insatisfacción de los clientes y el decrecimiento en los niveles de ingresos de "SEMPRE S.A. están relacionados directamente con el no cumplimiento de los procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal, por un corto proceso de capacitación del mismo, y por la falta de compromiso entre el personal y la empresa.

Debido a estos inconvenientes a través de la aplicación de técnicas adecuadas de reclutamiento y selección de personal y capacitación permanente se creara motivación e incentiación en la fuerza de trabajo, se lograra el éxito esperado y se cumplirá con la meta de aumentar los niveles de ingresos e incrementar el número de clientes satisfechos.

### **1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera influye un adecuado reclutamiento y selección del personal para la administración eficaz del talento humano en la empresa SEMPRE S.A.?

### **1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿A qué se debe el bajo rendimiento de los empleados en relación a su área de trabajo?
- ¿De qué modo afecta a SEMPRE S.A., la alta rotación de su personal?
- ¿Cuál es su clima organizacional?
- ¿Por qué los niveles de ingresos han disminuido considerablemente en la empresa?

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden, que será el de dotar a la empresa de herramientas técnicas y modernas de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario, con el fin de cubrir las vacantes del cargo que se desee dentro de la organización, logrando así optimizar el proceso en referencia.

Esto implica diseñar el puesto que se desea cubrir utilizando las respectivas técnicas y prácticas de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, que permitan determinar la idoneidad de los aspirantes que opten al cargo tomando en cuenta el mercado tan competitivo que existe en este campo.

Es importante para la empresa “SEMPRE S.A.” contar con una Administración adecuada en el proceso de reclutamiento y selección de personal, mejorando el servicio, permitiendo identificar necesidades insatisfechas y requerimientos de clientes.

Contar con una administración eficaz en el reclutamiento y selección de personal en la empresa “SEMPRE S.A.”, será un camino que solucionará el problema del estancamiento en el nivel de los ingresos, incrementando a su vez la participación en el mercado y brindando un servicio de calidad.

Es la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante toda la carrera en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y contribuir con una propuesta aplicable para beneficios de la empresa.

A través de este proyecto, se puede verificar el cumplimiento de sus metas que es el de contribuir con responsabilidad social y enmarcados a los objetivos del

milenio, erradicando la pobreza, brindando fuentes de empleo para el desarrollo de las familias de la ciudad, el desarrollo económico y social del país, mediante la preparación de hombres y mujeres de negocios, conscientes de los procesos de transformación en que vive el mundo, dotados de una actitud emprendedora para fomentar sus propias iniciativas empresariales con valores éticos y morales.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 GENERAL**

Diseñar un Modelo de gestión que ayude al proceso del reclutamiento y selección en SEMPRE S.A para lograr una administración eficiente del talento humano dentro de la empresa.

### **1.5.2 ESPECÍFICOS**

- Determinar las falencias del actual proceso de reclutamiento y selección.
- Establecer las estrategias corporativas para contar con un personal eficiente.
- Identificar los factores que inciden en el reclutamiento de los empleados.

## **1.6 DELIMITACIÓN Y ALCANCE DEL PROBLEMA**

El proyecto de investigación se llevará a cabo en la empresa “SEMPRE S.A.” dedicada al asesoramiento financiero y jurídico.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil Parroquia: Tarqui Calle: Av. José Joaquín Orrantia intersección Av. Leopoldo Benítez Edificio Trade Building Piso 7 Of. 733 junto al Mall del Sol.

## **1.7 LIMITACIONES DEL PROYECTO**

- El dominio de la metodología de la investigación es un factor crítico debido a la complejidad y amplitud de esta disciplina.
- La viabilidad del proyecto, conseguir fuentes de datos para el desarrollo del estudio.
- El tiempo que deben disponer los investigadores en el que puede presentar imprevistos.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Estado del arte o del conocimiento**

Para abordar el tema del presente proyecto de investigación que se propondrá en la empresa SEMPRE S.A., fue necesario hacer una revisión de la literatura para determinar que tipo de estudio y en que temática y organizaciones se han desarrollado anteriormente.

A continuación se encontraron los siguientes trabajos de investigación que contribuyen a la misma problemática que se desea resolver en el presente proyecto.

Chaquina Ramos, Lorena Maribel. Estrella Hidalgo, Patricia Magall. Navas Oyasa, Mayra Elizabeth Romero Cordovilla, Silvana Paulina.(2008). Manual de reclutamiento selección, contratación e inducción del personal del departamento de riesgos del trabajo del IESS en Tungurahua.(Tesis de Diplomado de Gestión del talento humano).UTPL,Loja.

En el citado trabajo investigativo se pretende implementar un Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción del Personal del Departamento de Riesgos del Trabajo del IESS en Tungurahua, con el propósito de cubrir las necesidades de personal.

ARIAS ORDOÑEZ, María (2013). Plan de mejoramiento del proceso de selección de personal de la empresa Road Track Ecuador Cía. Ltda. Chevystar, a nivel nacional, a través de una propuesta de levantamiento y valoración de perfiles para el diseño del manual de competencias. UPS Quito

Es necesario, que el departamento de Recursos Humanos considere otras habilidades, destrezas, competencias, comportamientos, actitudes y rasgos de

personalidad, que ayuden a determinar el éxito de un individuo en el desempeño de sus actividades, con estos criterios este trabajo aportaría también al presente proyecto.

DEL CASTILLO JURADO, María Gabriela. (2011). El proceso de selección de personal de NATRANSCOM Cía. Ltda. Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura. Quito. PUCE.

La presente investigación pretende analizar la situación actual del proceso de selección de personal de la empresa NATRANSCOM CIA. LTDA. para plantear una opción de mejora e implementación. Es de gran importancia para la organización, el proceso de reclutamiento y selección, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma. El objeto fundamental de esta investigación es reestructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado en la empresa NATRANSCOM CIA. LTDA., esto debido a que el sistema implementado actualmente no es eficiente al no aplicar herramientas básicas al momento de seleccionar el personal, además de no contar con perfiles de cargo definidos.

CHIAVENATO. I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia

Indica que el reclutamiento es un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea.

CHIAVENATO. I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia

Afirma que la selección de personal es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. La selección, busca solucionar dos problemas fundamentales: Adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo.

Alfredo Guth (2001). Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. . Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia

*Resalta que el reclutamiento, es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.*

ALLES, martha (2010). Selección por competencias. Ed. Granica. Argentina. Es un instrumento de ayuda y consulta para quien desee conocer el mejor camino para seleccionar personas.

CUESTA SANTOS, armando (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ed. Ecoe. Colombia

Como administrar de manera correcta el talento humano con que se cuenta en la empresa

DOLAN, Simón (2007). La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (3a. ed.). Ed. Mc.Graw Hill. España

Como atraer retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación

CASTILLO APONTE, José (2012). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad 3era. Edición. Ed. Ecoe. Colombia

Como realizar una adecuada utilización del personal para mejorar la calidad de la actividad empresarial

ALLES, martha. (2006) Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2a.ed.).Ed. Granica

Las nuevas tendencias, la filosofía del manejo de los recursos humanos para que los mismos se transformen en un recurso estratégico de la organización.

SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. es una empresa que ofrece servicios de asesoramientos financieros, contables aproximadamente hace 5 años, se encuentra ubicado en Guayaquil Parroquia: Tarqui Calle: Av. José Joaquín Orrantía intersección Av. Leopoldo Benítez Edificio Trade Building Piso 7 Of. 733 (junto al Mall del Sol).

Es una empresa constituida con todos los requerimientos exigidos por la Superintendencia de Compañías, Registro Mercantil, cuenta con una oficina adecuada para el normal funcionamiento de sus actividades.

En la actualidad mantiene en su institución 16 empleados los cuales se distribuyen en las diversas áreas con que consta la empresa.

## **2.2 Fundamentación teórica**

**Planeación de recursos humanos.** Busca determinar las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal partiendo de los objetivos y estrategias que tiene establecidas la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra parte conocer si la disponibilidad de los recursos humanos se ajustan en cada momento, a estas con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. (Dolan, 2003: 7)

Las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación pueden establecerse de la siguiente forma (Dolan 2003, 57)

Recopilar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la demanda y oferta de recursos humanos obteniendo información acerca de los objetivos, las políticas y los planes de la organización, y el análisis, descripción y diseño de puestos.

La previsión de la demanda de recursos humanos se entiende como el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo (Chiavenato , 2000: 182) Existen dos enfoques para realizar este pronóstico de recursos humanos cuantitativo , que supone el uso de técnicas estadísticas no matemáticas como el análisis de tendencias y el modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio y el cualitativo en el cual se trata de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de una organización como la estimación ejecutiva o la técnica Delphi. (Sherman 1997: 87)

La determinación o previsión de la oferta de recursos humanos se basa en el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época. Lo define el sector de población que esta en condiciones de trabajar o esta trabajando, es decir el conjunto de personas empleadas o desempleadas y aptas para trabajar, esta conformado por candidatos reales y potenciales para oportunidades de empleo; son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, estén empleados o no, y son candidatos potenciales

cuando aunque no estén buscando empleo, están en condiciones de desempeñarlo a satisfacción.

El mercado de recursos humanos puede segmentarse por grados de especialización (mercado de ingenieros, médicos, abogados, técnicos, directores, gerentes, etc.) o por regiones.

### **Requisitos para el reclutamiento y selección**

Previo al reclutamiento se requiere realizar un análisis de diseño y descripción del puesto, y una planeación de recursos humanos. A continuación se aclara brevemente estos conceptos.

**Análisis del puesto.** Es el proceso de obtener información sobre los puestos o cargos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento tradicional de análisis del puesto de trabajo se compone de varias etapas:

- Establecer el tipo de resultado que se espera obtener
- Elegir el enfoque que se va a utilizar para obtener resultados validos y fiables.
- Seleccionar las herramientas que se emplearan con el fin de recopilar la información necesaria.
- Verificar su validez
- Tomar una decisión respecto al seguimiento y recolección de información por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros y diarios.

El propósito final de esta actividad consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional (Dolan 2003, 33)

**Descripción del puesto.** La descripción de puestos se refiere al resultado del análisis del puesto de trabajo y contiene la especificación y los requisitos del

mismo. Presenta diferentes aspectos del puesto de trabajo junto a los conocimientos, actividades y aptitudes necesarios para el mismo. (Dolan 2003, 36)

**Diseño del cargo.** Representan el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones, esto implica que los cargos no son estables ni definitivos sino que están en evolución y cambios continuos para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, sociales, culturales y legales (Chiavenato 2000, 294)

### **Reclutamiento.**

Indica que el reclutamiento es un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. (Chiavenato, 155)

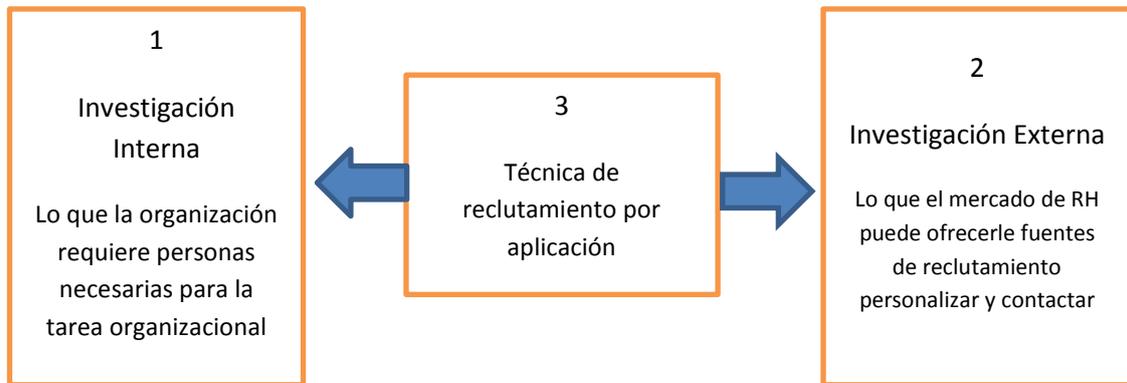
El reclutamiento es el proceso continuo e interactivo de las personas con la organización, de la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones informándose y formando opiniones acerca de ellas, para decidir si hay o no interés en admitirlos.

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.” (Chiavenato 2000, 218)

Según Chiavenato *el reclutamiento esta constituida por tres fases:*

- Personas que la organización requiere
- Lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecerle
- Técnicas de reclutamientos para aplicar.

**Figura 1:** Fases de la planeación del reclutamiento



**Fuente:** Idalberto Chiavenato (2000) Pp. 209 Administración del Recurso Humano

**Medios o canales de Reclutamiento.** “El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar con el propósito de atraer candidatos que supla sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa), o disponibles (desempleados).

Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra.

Esto explica los dos medios de reclutamiento el interno y el externo.” (Chiavenato 2000, 218 y 219).

**Figura 2:** Mercado de recursos humanos



**Fuente:** Idalberto Chiavenato (2000) Pp. 218 Administración del Recurso Humano

**Reclutamiento Interno.** Se tomarán en cuenta aquellos empleados que han venido esforzándose en el día a día sus funciones con responsabilidad, ellos serán los candidatos reales y potenciales con los que la organización cuenta para ocupar un cargo cuando existiera una vacante dentro de la organización, esto serviría a los demás empleados como parte de motivación, los beneficiados en estas acciones serían los empleados y la organización por lo que la organización como si se ahorraría tiempo y dinero en reclutar personal. “El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la Promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales y diagonales respectivamente” (Chiavenato 2000, 221). Se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas de la administración de recursos humanos como los resultados del proceso de selección, de las evaluaciones de desempeño del

candidato interno, de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participo el candidato interno.

Descripción del cargo que ocupa el candidato interno que ocupa en la actualidad y del cargo que se está considerando, del plan de carrera, entre otros.

Presenta diferentes ventajas y desventajas que influyen en el análisis y posterior decisión de las fuentes de reclutamiento.

Las ventajas principales que se encuentran pueden ser: la economía, al evitar gastos que se presentan en las fuentes externas; rapidez, no presentando las demoras frecuentes del reclutamiento externo; índice de validez y seguridad mayor, debido a que el candidato ya es conocido, ya fue evaluado y sometido a la valoración de los jefes involucrados; fuente de motivación para los empleados, por las posibilidades de crecimiento en la organización; aprovechamiento de inversiones de la empresa en capacitación del personal; y finalmente, el desarrollo de un saludable espíritu de competencia entre el personal. Sin embargo, exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para que puedan promoverse a un nivel superior; puede generar conflicto de intereses, creando una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias; y, cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse a las políticas y estrategias de la organización (Chiavenato 2000: 223-224).

Existen diferentes métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir para identificar los candidatos potencialmente cualificados, basado en el sistema de información de recursos humanos de la organización puede

utilizarse el boca a boca, los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades (Dolan 2003, 80).

Otro medio que es utilizado es el medio visual o carteleras, estos se encuentran en espacio de la cartelera empresarial exclusivo para dar a conocer a los colaboradores la existencia de una vacante.

**CUADRO 1: FORMATO DE CONVOCATORIA DE PERSONAL**

FORMATO DE CONVOCATORIA DE PERSONAL			
FECHA DE PUBLICACION	DIA	MES	AÑO
<p><b>CONVOCATORIA DE PERSONAL</b></p> <p>El presente formato se realiza para la convocatoria del personal requerido especificando el perfil que se requiere para el cargo.</p> <p>CARGO.....</p> <p style="text-align: center;"><b>REQUISITOS</b></p> <p>NIVEL ACADEMICOS:.....</p> <p style="text-align: center;">.....</p> <p>EXPERIENCIA -----</p> <p style="text-align: center;">-----</p> <p>CONOCIMIENTOS -----</p> <p style="text-align: center;">-----</p> <p>HABILIDADES -----</p> <p style="text-align: center;">-----</p> <p style="text-align: center;"><b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b></p>			

Elaborado por: los autores (2013)

**Reclutamiento externo.** El reclutamiento externo se basa en los candidatos que provienen de fuera de la empresa, a través de diferentes fuentes en las cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, se produce debido a que no siempre las organizaciones consiguen suficientes

candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. Las fuentes más utilizadas en el reclutamiento externo, pueden ser empleadas en combinación y su elección se basa en el costo y el tiempo implicado, éstas se presentan a continuación:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa
- Publicidad mediante anuncios en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e internet)
- Carteles en la empresa
- Agencias de empleo: organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal
- Sindicatos o asociaciones de profesionales
- Instituciones técnicas o educativas: universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa escuela
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua
- Viajes de reclutamiento en otras localidades cuando el mercado local esta explorado.
- Reclutamiento en línea a través de internet.
- Programas de capacitación.

Esta fuente ofrece las siguientes ventajas a la organización: llevar experiencia nueva a la organización, importando ideas nuevas, renovando y enriqueciendo los recursos humanos de la organización, y, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.

En contraste presenta desventajas identificadas generalmente en el tiempo de elección y puesta en marcha y, en el costo, exigiendo inversiones y gastos inmediatos, además, en principio es menos seguro que el reclutamiento interno, debido a que estos son desconocidos (Chiavenato 2000, 225).

**Figura 3: El Reclutamiento y la Situación de los Candidatos**



Elaborado por: los autores (2013)

FUENTE: Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos (2007) pag.157

Cuando se obtiene a un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, en muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación

## **Selección de personal.**

Para el autor Chiavenato la selección de personal *forma parte del proceso de provisión de personal y viene luego del reclutamiento. Este y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso; la consecución de recursos humanos para la organización. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opinión y decisión, de filtro de entrada, de clasificación, y por consiguiente, restrictiva.*

Idalberto Chiavenato (2007) define a la selección de personal de la siguiente manera *escoger a entre los candidatos reclutados los mas adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización. De esta manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:*

- *Adecuación del hombre al cargo*
- *Eficiencia del hombre en el cargo*

Cabe recalcar que el proceso de selección existe debido a que todos los individuos poseen cualidades diferentes en cuanto a aspectos individuales físicos y psicológicos lo cual hace que las personas se comporten y perciban situaciones de manera diferente y también que logren mayor o menor éxito en las funciones a ellas encomendadas.

**Elección de Técnicas de Selección.** Después de que se tenga información con respecto al puesto vacante, el siguiente paso a elegir será las técnicas de selección adecuadas para escoger los candidatos adecuados, las técnicas de selección se pueden agrupar de las siguientes formas:

**Entrevista de Selección.** La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado el entrevistador y por el otro el entrevistado. Según (Chiavenato 2007, 177) las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen en:

- Entrevistas Estandarizadas
- Entrevistas Dirigidas y no Dirigidas
- Entrevistas Situacionales
- Entrevistas de Descripción de Comportamiento
- Entrevistas de Grupo
- Entrevistas por Computador

**Pruebas de Conocimientos o Habilidades.** Evalúan objetivamente el conocimiento y habilidades adquiridas a través del estudio de la práctica del ejercicio, tratan de medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. (Chiavenato 2007 182-184) se pueden clasificar de formas distintas, de acuerdo a la manera en la que se aplican las pruebas:

- Orales, escritas, o por realización de un trabajo o tarea
- Al área de conocimientos; Generales o Especificas relacionadas con el puesto
- De acuerdo con la forma en que se elaboran; Tradicionales, objetivas y mixtas.

**Solicitud de Empleo.-** El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre

varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

**Pruebas Psicológicas.**- Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, por medio de un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, entre otros.

**Exámenes de personalidad.**- Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter o por el temperamento. Pueden ser genéricos, cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos, o específicos, cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad (Chiavenato 2007, 188).

### **Exámenes Médicos**

- Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: Para detectar enfermedades contagiosas, pruebas de embarazos, prevención de accidentes, el empleador
- suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de salud.

**Técnicas de simulación.**- Técnicas de dinámicas de grupo, basadas en el drama, reconstruyen sobre un escenario en el momento presente, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad (Chiavenato 2007, 188).

## **Decisión Final**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección, puede corresponder esta responsabilidad al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

### **2.3 Marco Conceptual**

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

**Seleccionar:** Elegir, escoger a personas o cosas entre todas las de su especie por considerarlas más adecuadas.

**Inducción:** la finalidad de la inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad de realizar su trabajo de manera autónoma.

**Capacitar:** La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

**Incentivar:** estimular con algún tipo de gratificación para que se desee o haga una cosa.

## 2.4 Marco legal

Para la empresa Sempre S.A dedicada al asesoramiento financiero existen lineamientos legales para el funcionamiento y manejo del Recurso Humano, como lo indica el actual Código de Trabajo “Libertad de Trabajo y Contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general todo trabajado debe ser remunerado”. (Código de Trabajo Actualizado A Mayo 2013 en Título Preliminar Disposiciones Fundamentales Art 3).

Según lo citado el trabajador tiene la libertad de escoger la mejor opción de empleo que se presente, ninguna persona podrá realizar trabajos gratuitos salvo el caso de necesidades inmediatas o ante desastres naturales en que puede brindar su colaboración. Toda persona que realice un trabajo tendrá que ser remunerado según lo indica el actual código de trabajo.

En la constitución de la República establece que “el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a la persona trabajadoras el respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o acertado”. (Constitución de la República del Ecuador art. 33)

En este artículo de la constitución indica que está hecho con la finalidad de garantizar a los trabajadores las mismas oportunidades de empleos, remuneraciones justas, condiciones de salubridad en el trabajo, seguridad social, así como un horario de trabajo establecido en el código de trabajo.

El Plan Nacional del Buen Vivir Garantiza el Trabajo Digno en todas sus Formas. “Se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor

más de producción sino como un elemento del buen vivir”. (Objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir Pág. 273)

Este objetivo busca la generación de trabajos dignos, para priorizar a los grupos excluidos, reduciendo el trabajo informal y garantizar los derechos laborales.

## **2.5 Hipotesis**

### **2.5.1 Hipótesis general**

La aplicación de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal permitirá una mejor administración del talento humano dentro de la empresa Sempre S.A. .

### **2.5.2 Hipótesis específica**

Con la adecuada metodología para reclutar, seleccionar y administrar el personal de la empresa permitirá un mejor desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

## **2.6 Variables dependientes e independientes**

### **2.6.1 Variables dependientes**

- Proceso de reclutamiento y selección de personal
- Desempeño laboral de personal
- Clima organizacional
- Satisfacción laboral

### **2.6.2 Variables independientes**

- Grado de conocimiento de los candidatos
- Gestión adecuada de talento humano
- Motivación, incentivos

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Enfoque**

El enfoque que se dará al presente trabajo de investigación será un enfoque Cualitativo en vista que se analizaran las características del personal y se comprobara la idoneidad para el puesto de trabajo que desempeñan dentro de la empresa y también debido a que no existen índices numéricos para medición.

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.

#### **3.2 Alcance**

El alcance que tendrá el presente trabajo de investigación será de tipo exploratorio y descriptiva. En las investigaciones de tipo descriptiva, porque se basa en la descripción o narración de las características de un objeto observado en este caso el proceso de reclutamiento y selección empleado a la empresa SEMPRE S.A. a la investigación descriptiva también se la conoce como investigación diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

La metodología de investigación empleada es de tipo exploratoria, debido a que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, sus

resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

### **3.3 Diseño y método**

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El diseño en el que se basa el presente trabajo de investigación tiene relación al diseño no experimental debido a que se tomaran en cuenta los fenómenos que ocurren a la hora de realizar el reclutamiento y selección en la empresa.

El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema planteado. Una forma de llevar a cabo el método inductivo es proponer, mediante diversas observaciones de los sucesos u objetos en estado natural, una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase.

El método utilizado corresponde al método inductivo ya que se realizará el respectivo análisis de las variables en función de los hechos

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

La población que corresponde al presente trabajo de investigación esta dada por 16 personas que son la totalidad de colaboradores dentro de la empresa SEMPRE S.A. cuenta con 16 empleados distribuidos en diferentes departamentos cada uno con funciones específicas, por lo tanto la población se encuentra representado por todos los empleados que laboran en la empresa.

#### **3.4.2 Muestra**

Como la muestra es pequeña se aplica el muestreo no probabilístico. Como muestra se tomará la totalidad de la población es decir los 16 empleados que laboran en la empresa a los cuales se le aplicarán las técnicas para la recolección de la información.

Debido a que SEMPRE S.A. cuenta con un número limitado de empleados se procederá a analizar la totalidad del personal, para así obtener mejores resultados en la investigación.

### **3.5 Técnicas e Instrumentos**

En el presente trabajo de investigación se aplicará las técnicas de entrevista y Encuesta.

La encuesta se realizará al personal operativo que labora en la empresa, para de esta manera obtener información de primera mano que será muy útil a la hora de realizar los respectivos análisis de resultados.

La entrevista se la realizara al ejecutivo o encargado del departamento del Recuso Humano en el que consiste diseñar un documento elaborado para medir opiniones sobre eventos o hechos específicos. Se basa en una serie de preguntas.

En una entrevista las respuestas a las cuestiones pueden escribirse en la cédula de entrevista o puede llevarse en una interacción cara a cara, las preguntas serán abiertas, con el objetivo de obtener información relevante que ayude conocer la situación actual que sirva para el presente proyecto de investigación. Para el registro de la información se utilizaran papel, lápiz, grabadoras, cámaras de video ya que por medio de estos instrumentos se obtendrá toda la información requerida.

### **3.6 Validación**

Se validó la información mediante encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora dentro de la organización.

Los instrumentos que serán utilizados serán validados por el encargado del departamento de Recursos Humanos, persona especializada que determinara si el cuestionario planteado se enfoca al trabajo de investigación que se realizará al personal encuestado.

Para lo cual se adjunta el formato de una entrevista al encargado del Departamento y de una encuesta para el resto del personal.

### 3.7 Análisis e interpretación de los datos.

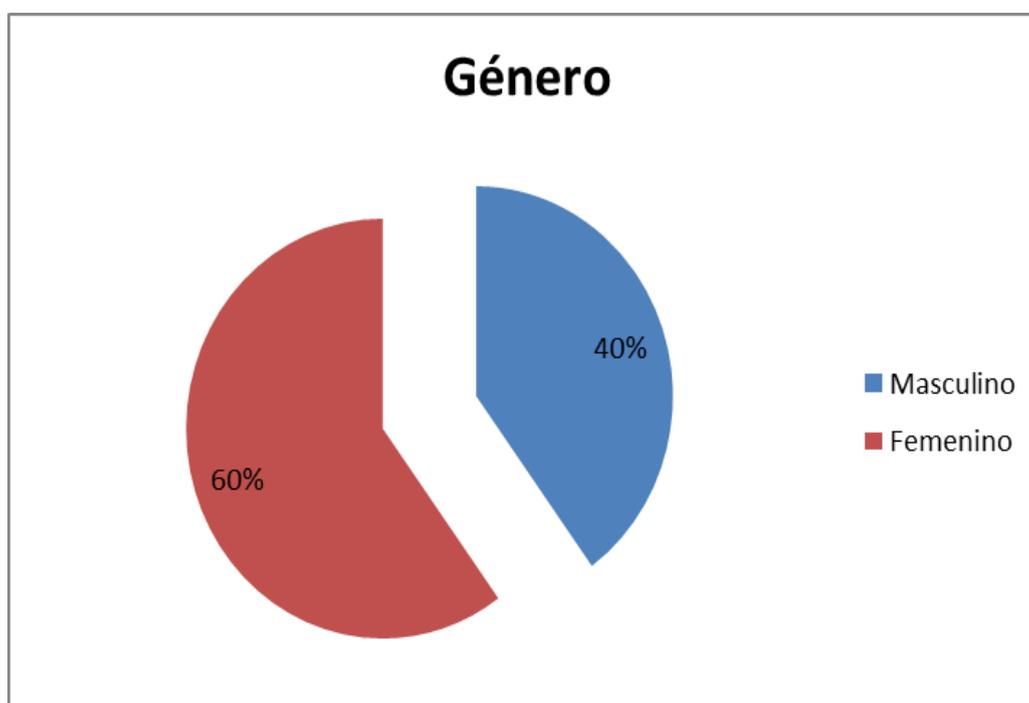
#### Pregunta No. 1: Género

**Cuadro 3. Género de los encuestados**

Género		
Rango	Encuestas	Porcentaje
Masculino	6	40.00%
Femenino	9	60.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 4.: Género**



Elaborado por: los autores (2013)

#### **Análisis:**

Como se observa en el cuadro 3 y figura 4; el género que existe mayoría dentro de la empresa es el femenino dando como resultado un total de 60% de mujeres frente a un 40% de hombres.

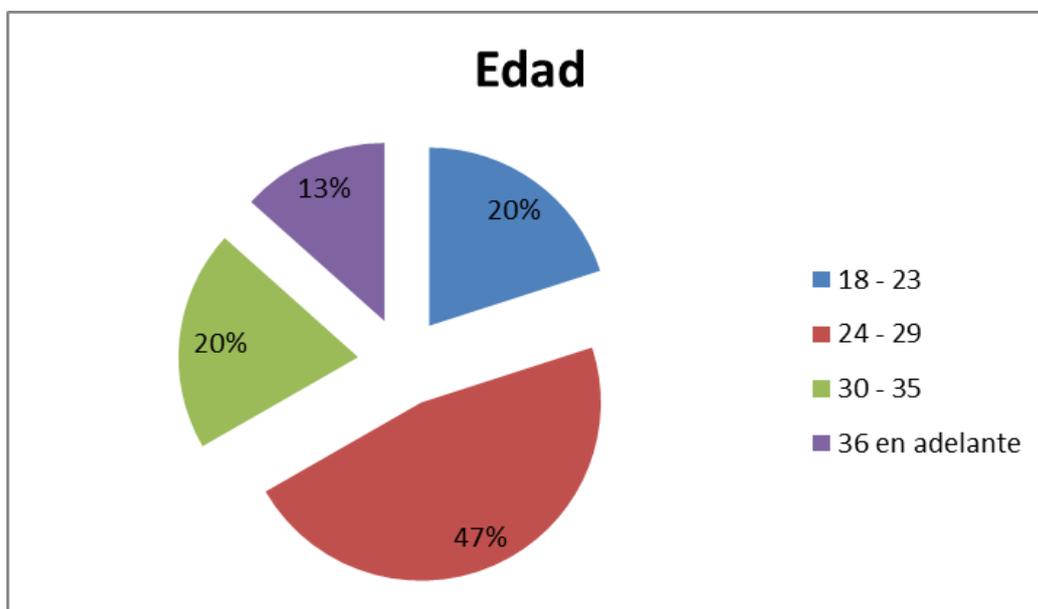
## Pregunta No. 2: Edad

**Cuadro 4: Edades de los encuestados**

Edad		
Rango	Encuestas	Porcentaje
18 – 23	3	20.00%
24 – 29	7	46.67%
30 – 35	3	20.00%
36 en adelante	2	13.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 5: Edades de los encuestados**



Elaborado por: los autores (2013)

### **Análisis:**

Con esta pregunta se tuvo la intención de averiguar el rango de edades que prevalece dentro de la empresa, dando como resultado que la mayoría del personal que está dentro de Sempre oscila entre los 24 y 29 años de edad.

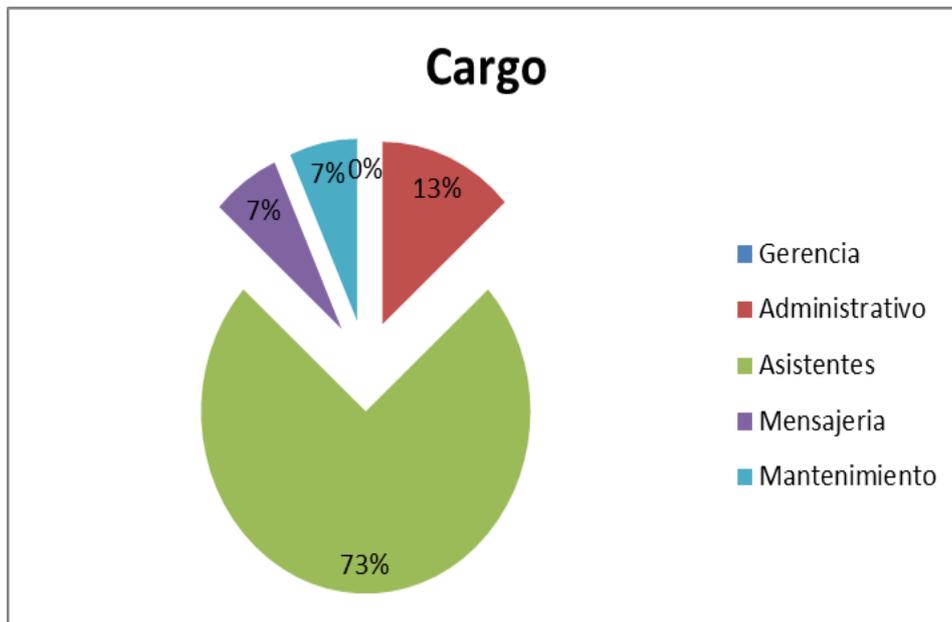
### Pregunta No. 3: Cargo

**Cuadro 5: Cargo desempeñado**

Cargo		
Rango	Encuestas	Porcentaje
Gerencia	0	0.00%
Administrativo	2	13.33%
Asistentes	11	73.33%
Mensajería	1	6.67%
Mantenimiento	1	6.67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 6: Cargo desempeñado**



Elaborado por: los autores (2013)

#### **Análisis:**

Como resultado de la encuesta se puede observar en la figura 6 que la gran mayoría de personas con un 73% de los encuestados que laboran en esta empresa corresponden al cargo de asistentes contables quienes son los que elaboran el trabajo solicitado por los clientes.

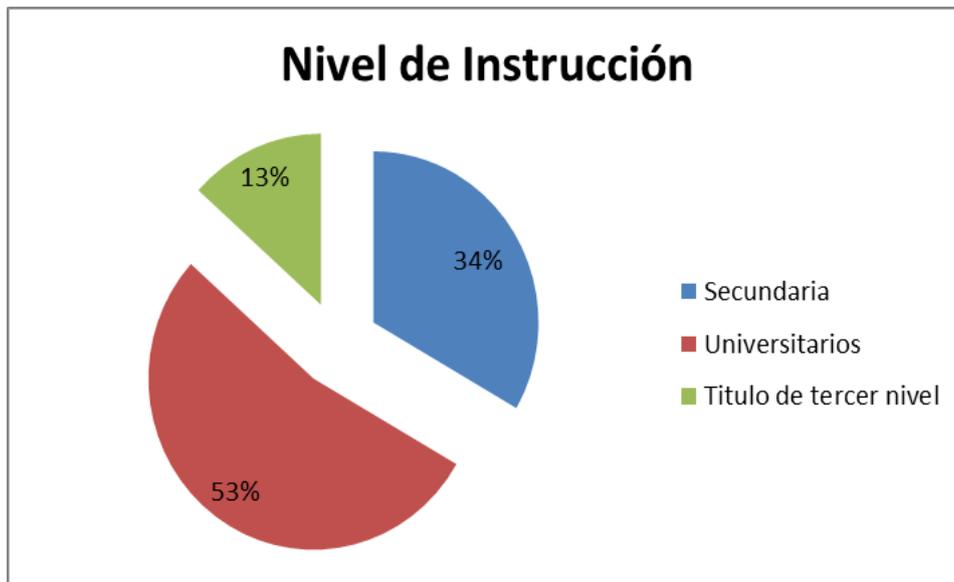
#### Pregunta No. 4: Nivel de instrucción

**Cuadro 6: Nivel de instrucción**

Nivel de Instrucción		
Rango	Encuestas	Porcentaje
Secundaria	5	33.33%
Universitarios	8	53.33%
Título de tercer nivel	2	13.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 7: Nivel de instrucción**



Elaborado por: los autores (2013)

#### **Análisis:**

Los datos de la encuesta permiten observar que el 53% de los encuestados son estudiantes universitarios mientras que solamente un 13% de los 15 encuestados tienen un título de tercer nivel. La intención con esta pregunta era saber los perfiles de nivel de estudio que tienen los integrantes de la empresa.

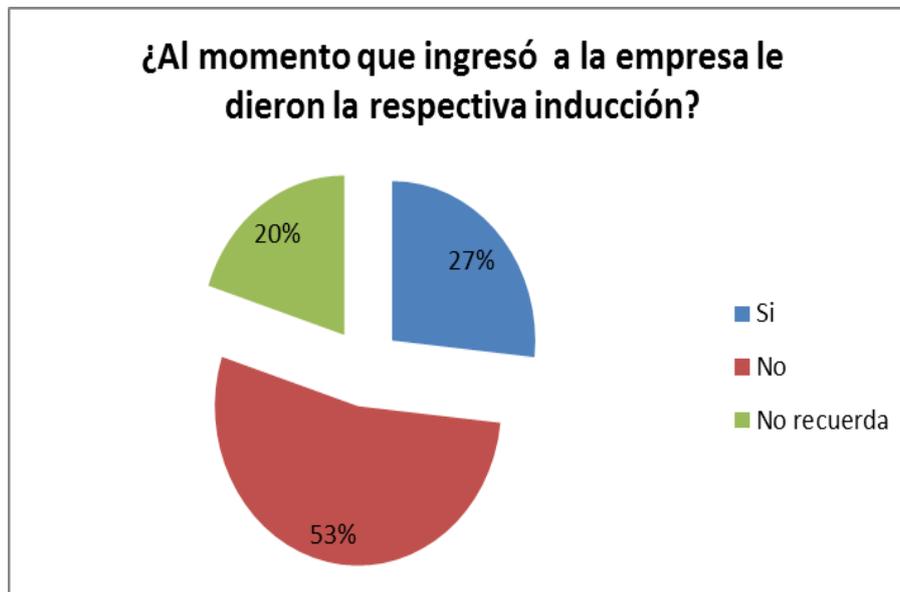
### Pregunta No. 5

**Cuadro 7:** ¿Al momento que ingresó a la empresa le dieron la respectiva inducción?

Rango	Encuestas	Porcentaje
Si	4	26.67%
No	8	53.33%
No recuerda	3	20.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 8:**



Elaborado por: los autores (2013)

### **Análisis:**

Por medio de esta pregunta se pudo obtener como resultado una de las falencias con las que cuenta la empresa, la mayoría de las personas coinciden en que no se les realiza una adecuada inducción dando como resultado un 53% contestando que no se realiza dicha inducción.

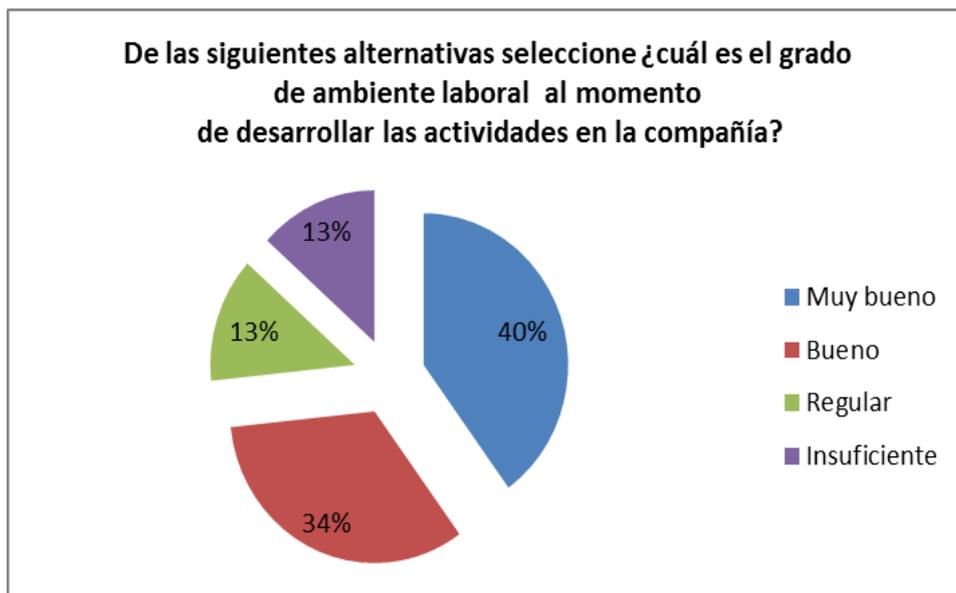
**Pregunta 6:**

**Cuadro 8:** De las siguientes alternativas seleccione ¿Cuál es el grado de ambiente laboral al momento de desarrollar las actividades en la compañía?

Rango	Encuestas	Porcentaje
Muy bueno	6	40.00%
Bueno	5	33.33%
Regular	2	13.33%
Insuficiente	2	13.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 9:**



Elaborado por: los autores (2013)

**Análisis:**

El 40 % de los encuestados indica que el ambiente laboral es muy bueno aunque el otro 60% se comparten las respuestas.

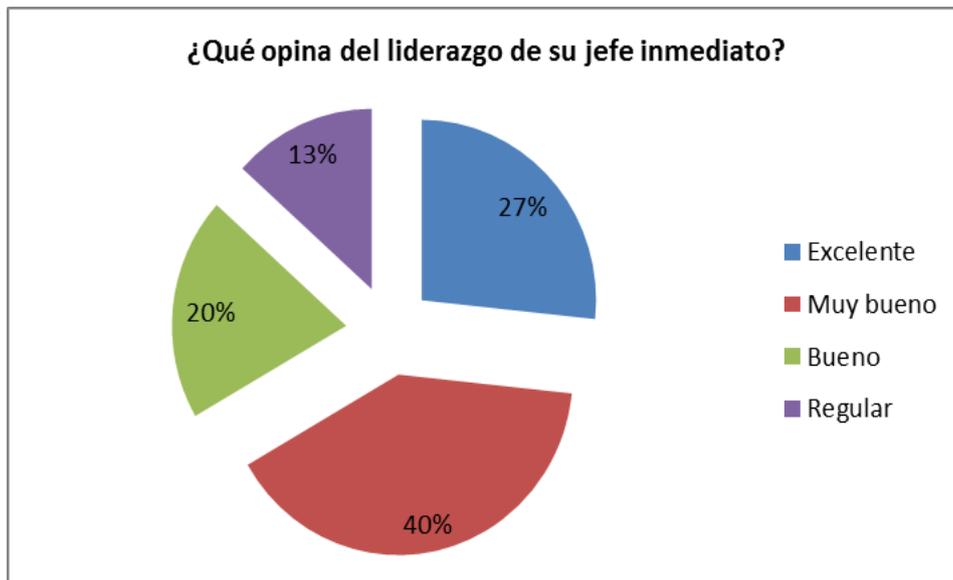
**Pregunta 7:**

**Cuadro 9** ¿Qué opina del liderazgo de su jefe inmediato?

Rango	Encuestas	Porcentaje
Excelente	4	26.67%
Muy bueno	6	40.00%
Bueno	3	20.00%
Regular	2	13.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 10:**



Elaborado por: los autores (2013)

**Análisis:**

Según los resultados obtenidos con esta pregunta un alto porcentaje está de acuerdo con que cuentan con un buen líder.

**Pregunta 8:**

**Cuadro 10** ¿Considera usted que la empresa le brinda estabilidad laboral?

Rango	Encuestas	Porcentaje
Si	6	40.00%
No	4	26.67%
Sin opinion	5	33.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 11:**



Elaborado por: los autores (2013)

**Análisis:**

Analizando el resultado de ésta pregunta la cual se realizó con la finalidad de saber el criterio de los trabajadores de Sempre; se puede observar que la respuesta es dividida y que hay un grupo de personas que prefieren no opinar.

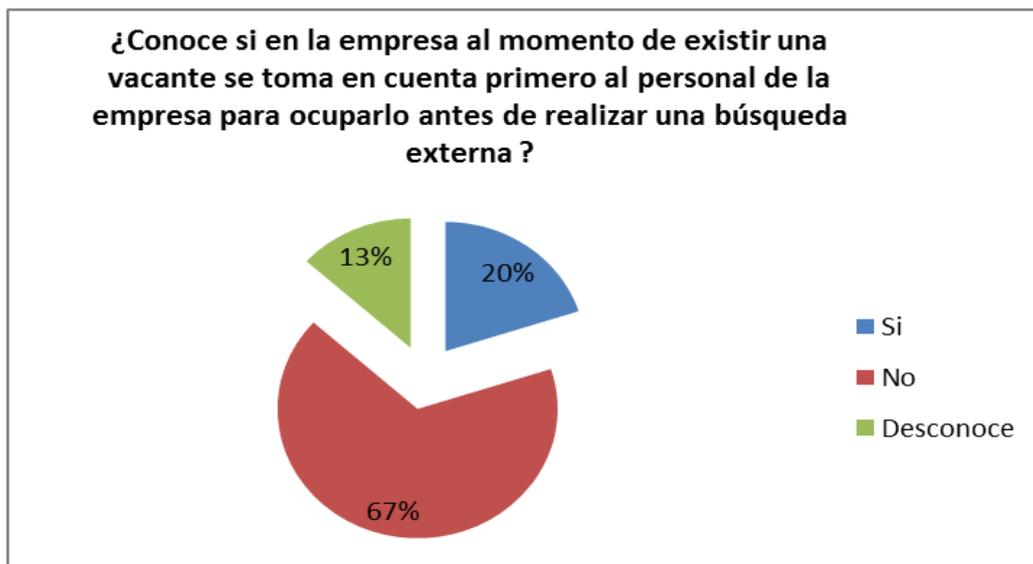
**Pregunta 9:**

**Cuadro 11** ¿Conoce si en la empresa al momento de existir una vacante se toma en cuenta primero al personal de la empresa para ocuparlo antes de realizar una búsqueda externa?

Rango	Encuestas	Porcentaje
Si	3	20.00%
No	10	66.67%
Desconoce	2	13.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 12:**



Elaborado por: los autores (2013)

**Análisis:**

Como resultado de esta pregunta se obtuvo que la mayor parte de los empleados con un 67% de los encuestados desconoce cómo se maneja el proceso de reclutamiento de personas para ocupar una vacante.

**Pregunta 10:**

**Cuadro 12** ¿Tiene familiares trabajando dentro de la empresa?

Rango	Encuestas	Porcentaje
Si	2	13.33%
No	13	86.67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 13**



Elaborado por: los autores (2013)

**Análisis:**

La gran mayoría de personas que trabajan dentro de Sempre no tienen familiares dentro pero hay un pequeño porcentaje de 13% que indica que si los tiene.

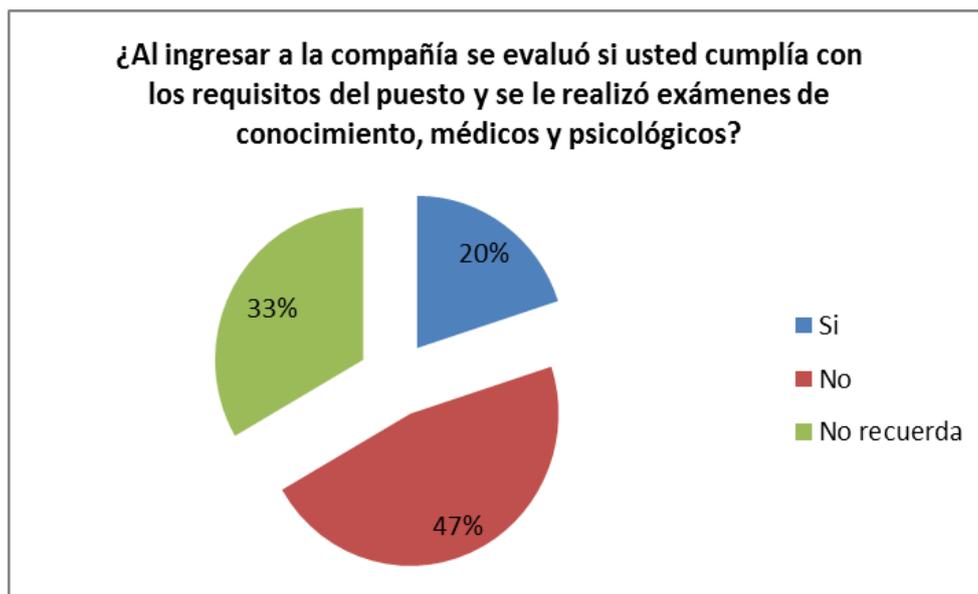
**Pregunta 11:**

**Cuadro 13** ¿Al ingresar a la compañía se evaluó si usted cumplía con los requisitos del puesto y se le realizó exámenes de conocimiento, médicos y psicológicos?

Rango	Encuestas	Porcentaje
Si	3	20.00%
No	7	46.67%
No recuerda	5	33.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 14:**



Elaborado por: los autores (2013)

**Análisis:**

Con esta pregunta nuestra intención era conocer como se lleva actualmente el proceso de reclutamiento en la empresa dando como resultado una falencia en dicho proceso.

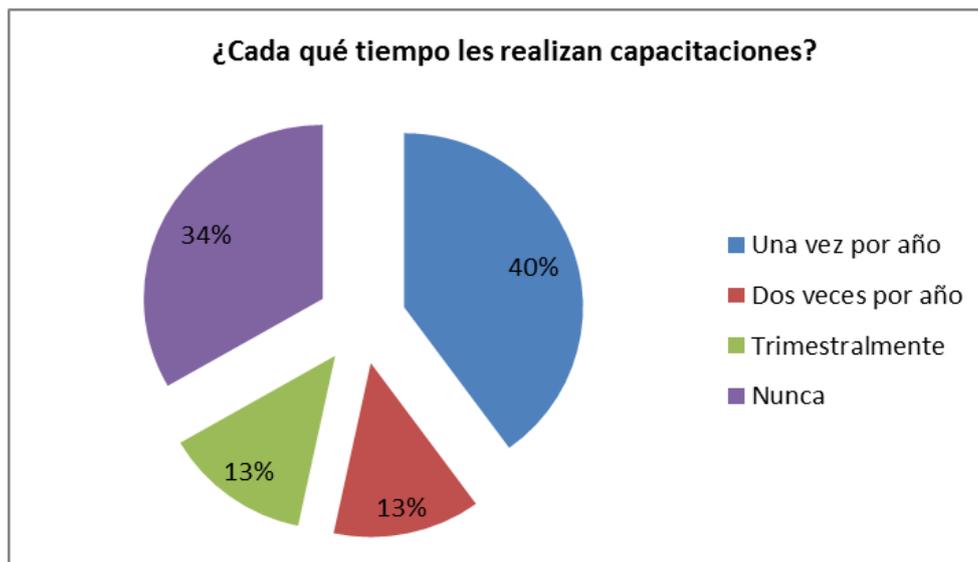
**Pregunta 12:**

**Cuadro 14** ¿Cada que tiempo les realizan capacitaciones

Rango	Encuestas	Porcentaje
Una vez por año	6	40.00%
Dos veces por año	2	13.33%
Trimestralmente	2	13.33%
Nunca	5	33.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 15:**



Elaborado por: los autores (2013)

**Análisis:**

Un 40% de los encuestados nos dio a conocer que en esta empresa es mínima la capacitación que reciben los trabajadores, mientras que otro 34% indicó que nunca los capacitan, aquí otro problema encontrado en Sempre.

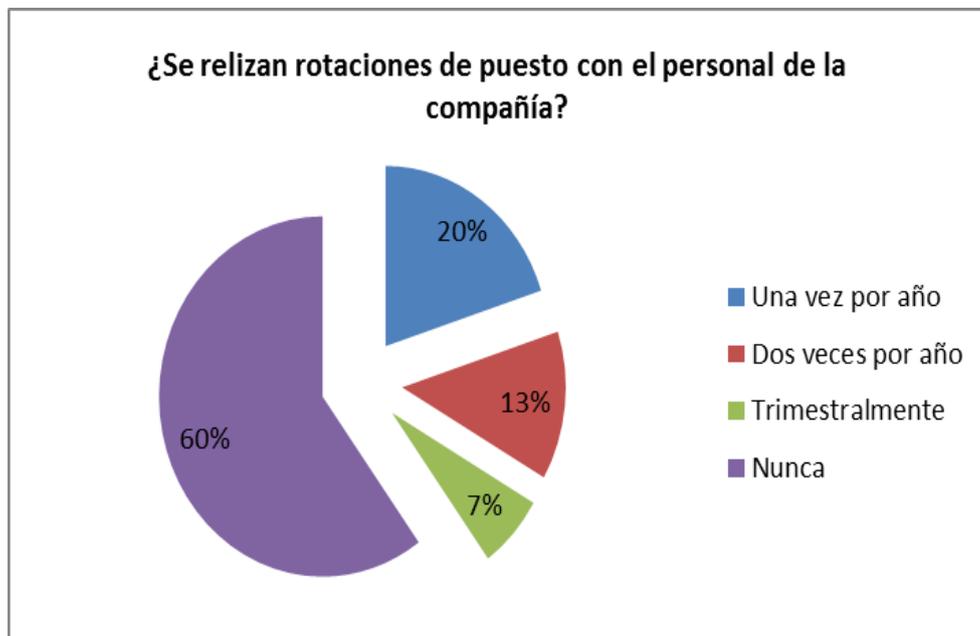
**Pregunta 13:**

**Cuadro 15** ¿Se realizan rotaciones de puesto con el personal de la compañía?

Rango	Encuestas	Porcentaje
Una vez por año	3	20.00%
Dos veces por año	2	13.33%
Trimestralmente	1	6.67%
Nunca	9	60.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 16:**



Elaborado por: los autores (2013)

**Análisis:**

Un 60% de los encuestados indica que en ninguna ocasión dentro de la empresa realizan rotaciones de personas, mientras que las demás personas dividen las respuestas dando a conocer que con poca frecuencia sucede esto.

**Pregunta 14:**

**Cuadro 16** ¿Conoce la estructura organizacional de la compañía?

Rango	Encuestas	Porcentaje
Si	4	26.67%
No	11	73.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 17:**



Elaborado por: los autores (2013)

**Análisis:**

Un 73 % de los encuestados afirman desconocer la estructura organizacional de la empresa, lo cual nos deja como referencia la falta de comunicación que existe dentro de Sempre.

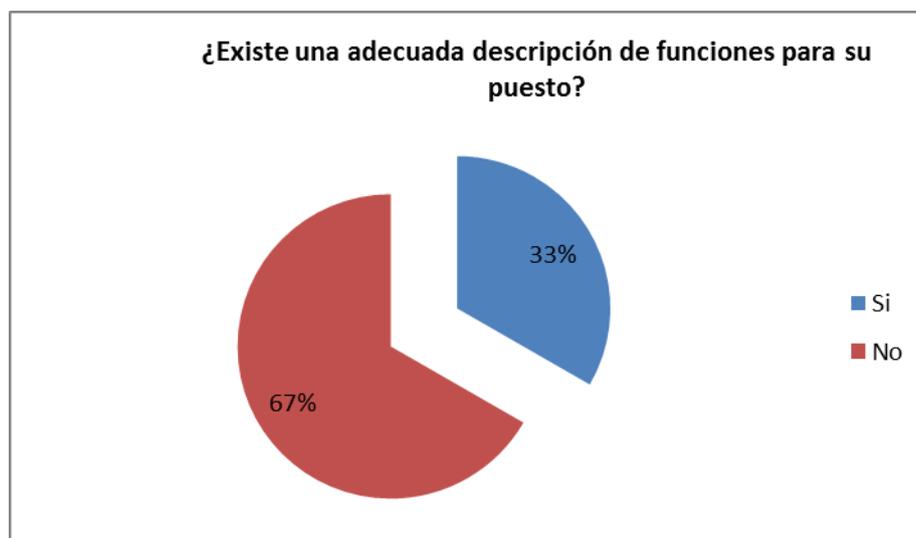
### Pregunta 15:

#### Cuadro 17 ¿Existe una adecuada descripción de funciones para su puesto?

Rango	Encuestas	Porcentaje
Si	5	33.33%
No	10	66.67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: los autores (2013)

**Figura 18:**



Elaborado por: los autores (2013)

### Análisis

Como resultado de esta pregunta obtenemos que la gran mayoría no es inducido de forma adecuada al momento de ingresar a la empresa

## **CAPÍTULO IV PROPUESTA**

### **4.1 Datos informativos**

**Tema de la propuesta:** “MODELO DE GESTION BASADO EN EL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA SEMPRE S.A.

- **Beneficiario:** La Empresa Sempre S.A., sus colaboradores y sobre todo la satisfacción de sus clientes serán los beneficiarios al aplicar el modelo de gestión.
- **Ubicación:** Se encuentra ubicado en Guayaquil Parroquia: Tarqui Calle: Av. José Joaquín Orrantía intersección Av. Leopoldo Benítez Edificio Trade Building Piso 7 Of. 733 (junto al Mall del Sol).

### **Justificación de la propuesta**

Luego de realizar el estudio respectivo a Sempre S.A se pudo detectar que la empresa no cuenta con los adecuados procesos de reclutamiento y selección, se propone un modelo de gestión basado en el Talento Humano, para lograr una aplicación adecuada en los procesos para una eficiente administración del recurso humano al momento de ubicarlo en un puesto donde pueda aprovechar al máximo todas las habilidades del candidato, el cual se sentirá motivado y comprometido con la empresa al observar que Sempre S.A está aplicando las respectivas estrategias que se detallará en el transcurso de este capítulo como planes de capacitaciones permanentes, logrando retener a su talento humano bien desarrollado;

### **Antecedentes de la propuesta**

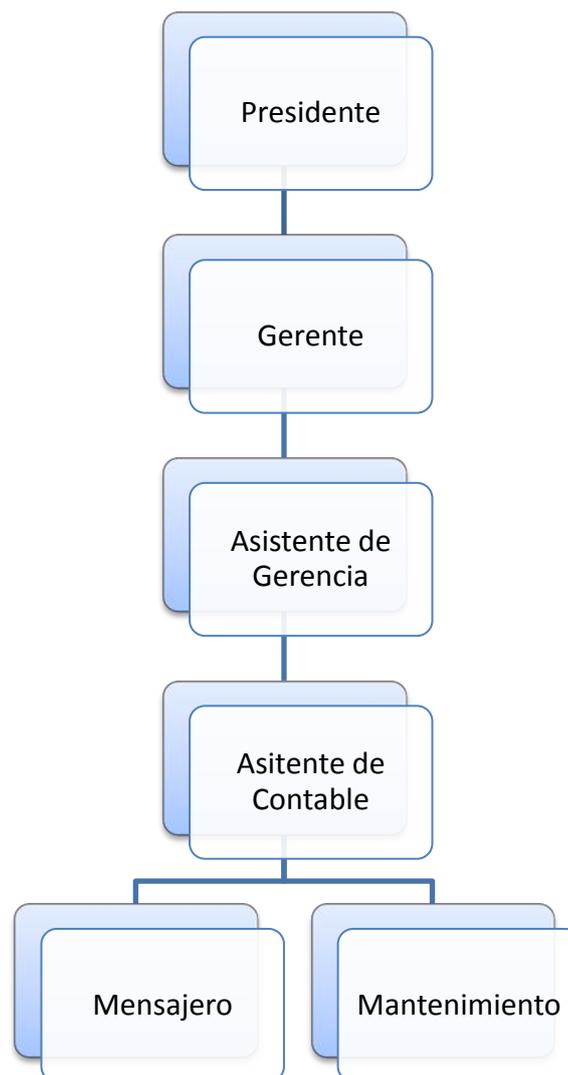
La empresa SEMPRE S.A. fue creada hace 5 años con el fin de satisfacer a sus clientes ofreciendo servicios de asesoramientos financieros a personas naturales, jurídicas, pequeños negocios y medianas empresas, para el buen control y manejo de sus estados financieros, se encuentra ubicado al norte de la ciudad de Guayaquil (fácil acceso en avenidas principales) y está rodeada de

negocios pequeños, empresas medianas y grandes como: hoteles, centros comerciales, bancos, etc.

Al 2013 su estructura organizacional se encuentra de la siguiente forma

**Figura 19**

**Organigrama Actual de Sempre S.A**



Fuente: Sempre S.A

Elaborado por: los autores (2013)

Como se podrá observar en la figura nos percatamos que el orden jerárquico no es el adecuado administrativamente, por ejemplo se nota que al asistente

contable se le está sobrecargando funciones que no le competen, para ello debe de existir un departamento de recursos humanos, que delimite y asigne el perfil adecuado de cada uno de los colaboradores que serán responsables de las diferentes funciones de Sempre S.A. No consta con un asistente ejecutivo como personal de apoyo para la atención al cliente y la respectiva organización de los requerimientos de la cartera de clientes.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SEMPRE**

### **Misión y Visión de Sempre S.A.**

#### **Misión**

Sempre S.A. tiene como misión brindar soluciones integrales de asesoría y consultoría en los campos tributario y contable, ofreciendo un servicio de calidad y eficiencia cumpliendo así con las expectativas de nuestros clientes.

#### **Visión**

Sempre S.A. tiene como visión ser una empresa líder a nivel nacional, en soluciones integrales de asesoría y consultoría en los campos tributario y contable, manteniendo la fidelidad de nuestros clientes y aportando a su crecimiento y desarrollo.

### **Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Establecer una guía para adecuada gestión de talento humano permitiendo alcanzar una eficiencia organizacional de la empresa Sempre S.A.,

#### **Objetivos específicos**

- Mejorar el desempeño laboral de los empleados de Sempre S.A.
- Integrar al personal de manera eficiente.
- Crear un ambiente laboral que permita mantener satisfechos a los empleados de tal manera que cumplan tanto con sus objetivos personales como organizacionales..

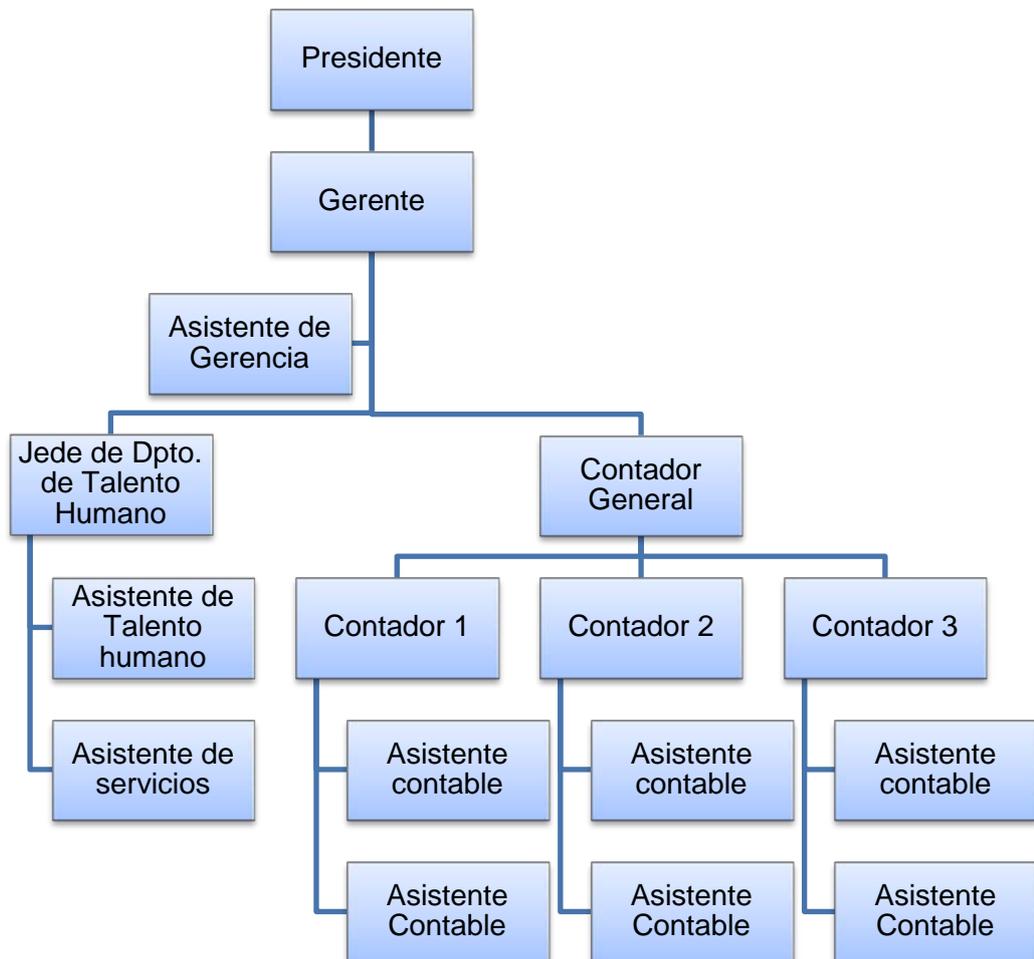
- Establecer programas de motivación y capacitación al personal.
- Brindar confianza y satisfacción a los empleados.

## DISEÑO DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

El diseño propuesto para la estructura organizacional de la empresa Sempre S.A., va a permitir que el personal tenga un mejor desempeño en sus funciones, debido a que van a tener claro la jerarquía y el perfil del cargo desempeñado.

**Figura 20**

Organigrama estructural propuesto



Elaborado por los autores (2013)

## DISEÑO DEL PERFIL DE CARGOS.

### Cuadro 18

#### Diseño del perfil de cargos

<b>PRESIDENTE</b>		
<b>Formato de descripción del cargo para PRESIDENTE</b>		
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Denominación</b>	Presidente	<b>Personal a cargo:</b> 2 jefes departamentales
<b>Asignación salarial</b>	\$ 2.000 aproximadamente	
<b>Supervisado por</b>	Junta de Directivos	<b>Personal de apoyo:</b> Jefe de recursos humanos
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>		
Ejercer la representación legal de la compañía, planificar, dirigir, organizar y controlar los procesos administrativos de la organización, con el fin de cumplir los objetivos establecidos con toma de decisiones acertadas.		
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>		
<b>Sexo</b>	Femenino o masculino	
<b>Edad</b>	25 años hasta 45 años	
<b>Estado civil</b>	Indistinto	
<b>Formación Académica</b>	Ingeniero Comercial, Administración de empresas, carreras afines.	
<b>Experiencia Laboral</b>	Mínimo 3 años en posiciones similares en Empresas de prestación de servicios contables y tributarios.	
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>		
<b>Funciones generales</b>		
Establecer objetivos a corto o largo o plazo para éxito organizacional.		mensuales
Definir constantemente estrategias para el cumplimiento de		semanalmente

objetivos.			
Visión general de la organización y su entorno tomando decisiones acertadas para la concentración de objetivos.		anual	
Utilizar adecuadamente los recursos disponibles para el cumplimiento de objetivos.		diario	
Transmitir entusiasmo y motivar a su talento humano para generar un ambiente agradable.		diario	
Efectiva comunicación con los departamentos de la organización para alcanzar los objetivos.		diario	
Evaluar el progreso de la organización, en cuanto al esmero de su talento humano para conseguir los objetivos.		trimestralmente	
Determinar las funciones para jefes de cada departamento, para delegar responsabilidades.		anual	
Revisar los informes que entregan periódicamente los diferentes departamentos.		semanalmente	
<b>Funciones específicas</b>			
Firma autorizada para aprobación de cheques de las diferentes cuentas bancarias, documentos legales y estados financieros de la empresa.		diario	
Aprobación de crédito para los clientes y proveedores.		eventual	
Revisión de estados financieros para análisis de la situación económica de la organización.		semanalmente	
Seguimiento de las cuentas banco		diario	
Aprobación del talento humano que va a laborar , sueldos, aumentos de sueldos, préstamos y descuentos en productos defectuosos a empleados.		eventual	
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>	
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>
			<b>BAJO</b>
<b>Generales</b>			
1	Análisis	X	
2	Creatividad	X	

3	Delegación	X		
4	Flexibilidad	X		
5	Liderazgo	X		
6	Negociación y conciliación	X		
7	Orientación al servicio	X		
8	Persuasión	X		
9	Planificación y Organización	X		
10	Resolución de problemas	X		
11	Trabajo bajo presión	X		
12	Trabajo en equipo	X		
<b>Técnicas</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Saber comunicarse con su entorno	X		
3	Comunicación oral y escrita	X		
4	Saber dirigir al personal	X		
5	Motivar al personal	X		

## GERENCIA GENERAL

<b>Formato de descripción del cargo para GERENTE GENERAL</b>		
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Denominación</b>	Gerente General	<b>Personal a cargo:</b> 2 jefes departamentales
<b>Asignación salarial</b>	\$ 1500 aproximadamente	
<b>Supervisado por</b>	Presidente	<b>Personal de apoyo:</b> Asistente de Gerencia
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>		
Planificar, dirigir, organizar y controlar los procesos administrativos de la organización, con el fin de cumplir los objetivos establecidos con toma de		

decisiones acertadas.	
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>Sexo</b>	Femenino o masculino
<b>Edad</b>	25 años hasta 45 años
<b>Estado civil</b>	Indistinto
<b>Formación Académica</b>	Ingeniero Comercial, Administración de empresas, carreras afines.
<b>Experiencia Laboral</b>	Mínimo 3 años en posiciones similares.
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	
<b>Funciones generales</b>	
Elaborar planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo que permitan obtener mayor rentabilidad y mejor servicio a los clientes de la empresa. Supervisar su cumplimiento en plazos y objetivos propuestos.	mensuales
Evaluar la organización institucional, establecer sus debilidades: administrativas, oportunidades frente al mercado competitivo, amenazas externas e internas. Formular políticas, objetivos y metas institucionales que fortalezcan las áreas débiles.	semanalmente
Visión general de la organización y su entorno tomando decisiones acertadas para la concentración de objetivos.	anual
Mantener la cultura integral, dinamizando la organización, animando a los recursos humanos, en busca de mayor competitividad, la excelencia y la calidad total; supervisar la actitud y aptitud de funcionarios y empleados, frente a los objetivos institucionales. Vigilar que el comportamiento de los RR-HH, materiales y económicos, cumplan con las metas propuestas.	diario

Transmitir entusiasmo y motivar a su talento humano para generar un ambiente agradable.	diario			
Efectiva comunicación con los departamentos de la organización para alcanzar los objetivos.	diario			
Evaluar el progreso de la organización, en cuanto al esmero de su talento humano para conseguir los objetivos.	trimestralmente			
Determinar las funciones para jefes de cada departamento, para delegar responsabilidades.	anual			
Revisar los informes que entregan periódicamente los diferentes departamentos.	semanalmente			
<b>Funciones específicas</b>				
Firma autorizada para aprobación de cheques de las diferentes cuentas bancarias, documentos legales y estados financieros de la empresa.	diario			
Aprobación de crédito para los clientes y proveedores.	eventual			
Revisión de estados financieros para análisis de la situación económica de la organización.	semanalmente			
Seguimiento de las cuentas banco	diario			
Aprobación del talento humano que va a laborar, sueldos, aumentos de sueldos, préstamos y descuentos en productos defectuosos a empleados.	eventual			
<b>5. COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL</b>			
	<b>ALTO      MEDIO      BAJO</b>			
<b>Generales</b>				
1	Análisis	X		
2	Creatividad	X		
3	Delegación	X		
4	Flexibilidad	X		
5	Liderazgo	X		
6	Negociación y conciliación	X		
7	Orientación al servicio	X		

8	Persuasión	X		
9	Planificación y Organización	X		
10	Resolución de problemas	X		
11	Trabajo bajo presión	X		
12	Trabajo en equipo	X		
<b>Técnicas</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Saber comunicarse con su entorno	X		
3	Comunicación oral y escrita	X		
4	Saber dirigir al personal	X		
5	Motivar al personal	X		

## ASISTENTE DE GERENCIA

<b>Formato de descripción del cargo para ASISTENTE DE GERENCIA</b>		
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Denominación</b>	Asistente de Gerencia	<b>Personal de apoyo:</b> Jefe de recursos humanos
<b>Asignación salarial</b>	\$ 800 aproximadamente	
<b>Supervisado por</b>	Gerente General	
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>		
Brindar asistencia administrativa y secretarial a las actividades de la Gerencia General. Brindar la asistencia administrativa, logística y secretarial a las actividades de la presidencia.		
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>		
<b>Sexo</b>	Femenino	
<b>Edad</b>	25 años hasta 35 años	
<b>Estado civil</b>	Indistinto	

<b>Formación Académica</b>	Título medio de Administración o Secretariado Cursos de Relaciones Humanas, Administración.		
<b>Experiencia Laboral</b>	Mínimo 3 años en posiciones similares.		
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>			
<b>Funciones generales</b>			
Realizar todas las actividades de apoyo y de la Gerencia General	secretaría de	diario	
Administración de los Archivos y los Registros y Presidencia	de la Gerencia	semanalmente	
<b>Funciones específicas</b>			
Elaboración de reportes, informativos de operaciones de la empresa.	del desempeño de	semanal	
Seguimiento de las negociaciones efectuadas general.	por el gerente	diario	
Elaboración de presupuestos de gastos de suministros.		mensual	
Seguimiento de las cuentas banco		diario	
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>	
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>
			<b>BAJO</b>
<b>Generales</b>			
1	Análisis	X	
2	Creatividad	X	
3	Delegación	X	
4	Flexibilidad	X	
5	Liderazgo	X	
6	Negociación y conciliación	X	
7	Orientación al servicio	X	
8	Persuasión	X	
9	Planificación y Organización	X	
10	Resolución de problemas	X	
11	Trabajo bajo presión	X	

12	Trabajo en equipo	X		
<b>Técnicas</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Saber comunicarse con su entorno	x		
3	Comunicación oral y escrita	X		
4	Saber dirigir al personal	X		
5	Motivar al personal	X		

## JEFE DE TALENTO HUMANO

<b>Formato de descripción del cargo para JEFE DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Denominación</b>	Jefe de talento humano	<b>Personal a cargo:</b>
<b>Asignación salarial</b>	\$ 800 aproximadamente	Asistente de talento humano
<b>Supervisado por</b>	Presidente – Gerente General	<b>Personal de apoyo:</b> Los departamentos.
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>		
<p>Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades: administrativas, operativas, y de negocios de la institución.</p> <p>Asesorar al gerente general; así como la de desarrollar y coordinar acciones estratégicas de la empresa.</p> <p>Gestionar y ejecutar acciones destinadas a la incorporación, permanencia y desvinculación del recurso humano de la Institución.</p> <p>Planificar, organizar y dirigir en sus fases de reclutamiento, selección y contratación; supervisión y control en la asistencia y permanencia de los recursos humanos a nivel institucional, garantizando una administración eficiente y efectiva; de calidad total y excelencia en cada una de las obligaciones y prohibiciones del personal de la empresa.</p> <p>Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar programas de capacitación y</p>		

orientación profesional dirigidos a la mejora técnica y especializada de directivos y empleados de la institución.			
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>Sexo</b>	Femenino o masculino		
<b>Edad</b>	25 años hasta 35 años		
<b>Estado civil</b>	Indistinto		
<b>Formación Académica</b>	Ingeniero en administración de talento humano.		
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 años en posiciones similares.		
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>			
<b>Funciones generales</b>			
Dirigir, consolidar y presentar a la gerencia general, la información administrativa y operativa del personal de la empresa.		mensual	
<b>Funciones específicas</b>			
Diseñar o rediseñar la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.		diario	
Realizar informes de cumplimientos, ejecución de procesos, plan adquisiciones y metas.		eventual	
Elaboración del Plan de Capacitación de la Institución.		semanalmente	
Reclutar y seleccionar al personal.		diario	
Administrar la nómina de la empresa.		diario	
Autorizar y acreditar anticipos de sueldos.		quincenal	
Elaborar y pago de utilidades.		anual	
Elaborar el plan de capacitación y la coordinar logística de cursos de capacitación.		anual	
Coordinar y ejecutar la evaluación del desempeño del personal.		eventual	
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>	
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>
			<b>BAJO</b>

<b>Generales</b>				
1	Análisis	X		
2	Creatividad	X		
3	Delegación	X		
4	Flexibilidad	X		
5	Liderazgo	X		
6	Negociación y conciliación	X		
7	Orientación al servicio	X		
8	Persuasión	X		
9	Planificación y Organización	X		
10	Resolución de problemas	X		
11	Trabajo bajo presión	X		
12	Trabajo en equipo	X		
<b>Técnicas</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Saber comunicarse con su entorno	X		
3	Comunicación oral y escrita	X		
4	Saber dirigir al personal	X		
5	Motivar al personal	X		

## ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

<b>Formato de descripción del cargo para ASISTENTE DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Denominación</b>	Asistente de talento humano	
<b>Asignación salarial</b>	\$ 500 aproximadamente	
<b>Supervisado por</b>	Jefe de Talento humano	<b>Personal de apoyo:</b> Los departamentos.

<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>	
Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio. Apoyar la gestión de la Jefatura de talento humano en las diferentes actividades hacer ejecutadas.	
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>Sexo</b>	Femenino o masculino
<b>Edad</b>	25 años hasta 30 años
<b>Estado civil</b>	Indistinto
<b>Formación Académica</b>	Ingeniero comercial, Conocimientos de redacción, ortografía, archivo y administración.
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años en posiciones similares.
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	
<b>Funciones generales</b>	
Asiste en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad.	diario
<b>Funciones específicas</b>	
Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.	diario
Controla los pagos efectuados al personal administrativo por diversos beneficios.	diario
Suministra materiales y equipos de trabajo al personal de la dependencia y controla la existencia de los mismos.	diario
Recibe y tramita solicitud de servicios de mantenimiento y reparaciones de las edificaciones, máquinas y/o equipos de la organización.	diario
Redacta y transcribe correspondencia y documentos diversos.	diario
Brinda apoyo logístico en actividades especiales.	eventual
Recopila, clasifica y analiza información para los planes y	anual

programas.				
Lleva y mantiene actualizado archivo de la unidad.				mensual
Elabora informes de las actividades realizadas.				mensual
Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.				eventual
5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
Generales				
1	Análisis	X		
2	Creatividad	X		
3	Delegación	X		
4	Flexibilidad	X		
5	Liderazgo	X		
6	Negociación y conciliación	X		
7	Orientación al servicio	X		
8	Persuasión	X		
9	Planificación y Organización	X		
10	Resolución de problemas	X		
11	Trabajo bajo presión	X		
12	Trabajo en equipo	X		
Técnicas				
1	Atención al detalle	X		
2	Saber comunicarse con su entorno	X		
3	Comunicación oral y escrita	X		
4	Saber dirigir al personal	X		
5	Motivar al personal	X		

### ASISTENTE DE SERVICIOS (MENSAJERIA Y MANTENIMIENTO)

Formato de descripción del cargo para  
ASISTENTE DE SERVICIOS

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Denominación</b>	Asistente de servicio	<b>Personal de apoyo:</b> Los departamentos.
<b>Asignación salarial</b>	\$ 400 aproximadamente	
<b>Supervisado por</b>	Jefe de Talento humano	
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>		
Realizar labores de mantenimiento, entrega y recepción de correspondencia.		
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>		
<b>Sexo</b>	Masculino	
<b>Edad</b>	25 años hasta 30 años	
<b>Estado civil</b>	Indistinto	
<b>Formación Académica</b>	Título de Bachiller en cualquier especialización	
<b>Experiencia Laboral</b>	Ser conocedor de labores básicas de electricidad, plomería, carpintería, albañilería, entre otros; que le permita solventar en forma provisional o definitiva problemas de mantenimiento y conservación de instalaciones de la empresa. Conocer cómo desarrollar actividades de mensajería.	
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>		
<b>Funciones generales</b>		
Realizar labores de mantenimiento, conservación y limpieza del edificio y de oficinas, también la entrega y recepción de correspondencia, paquetes y otros, dentro y fuera de la institución.	diario	
<b>Funciones específicas</b>		
Retirar y entregar la correspondencia en general de empresas públicas, privadas o personas naturales, hacer firmar la hoja de guía de la correspondencia.	diario	
Realizar trámites de pago de los servicios básicos de la institución, como: agua, luz, teléfono, impuestos, etc.	diario	

Efectuar trámites en general en las diferentes dependencias e instituciones, así como entre oficinas de la institución.		diario		
En forma permanente realizar el mantenimiento, conservación y aseo de las diferentes instalaciones del edificio de la institución.		diario		
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>Generales</b>				
1	Análisis	X		
2	Creatividad	X		
3	Delegación	X		
4	Flexibilidad	X		
5	Liderazgo	X		
6	Negociación y conciliación	X		
7	Orientación al servicio	X		
8	Persuasión	X		
9	Planificación y Organización	X		
10	Resolución de problemas	X		
11	Trabajo bajo presión	X		
12	Trabajo en equipo	X		
<b>Técnicas</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Saber comunicarse con su entorno	X		
3	Comunicación oral y escrita	X		
4	Saber dirigir al personal	X		
5	Motivar al personal	X		

**CONTADOR**

**Formato de descripción del cargo para**

<b>CONTADOR</b>		
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Denominación</b>	Contador	<b>Personal a cargo:</b> Asistentes
<b>Asignación salarial</b>	\$ 600 aproximadamente	
<b>Supervisado por</b>	Gerente General	
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>		
<p>Organiza, planifica, dirige, supervisa, controla y ejecuta las operaciones contables de la empresa, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas Internacionales de contabilidad, disposiciones e instrucciones de la Superintendencia de Compañías y el Código de Ética Profesional, con aplicación del Plan de Cuentas.</p> <p>Elabora balances, estados financieros e información financiera en forma permanente y periódica. Remite con la oportunidad requerida para la toma de decisiones financieras.</p>		
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>		
<b>Sexo</b>	Femenino o masculino	
<b>Edad</b>	25 años hasta 45 años	
<b>Estado civil</b>	Indistinto	
<b>Formación Académica</b>	Ingeniero Comercial, CPA	
<b>Experiencia Laboral</b>	Mínimo 5 años en posiciones similares.	
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>		
<b>Funciones generales</b>		
Mantener un control de todas las operaciones de la empresa.	diario	
<b>Funciones específicas</b>		
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas por las leyes, reglamentos internos y externos de control, en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas internacionales de contabilidad;	diario	
Asesorar en materia contable a Directivos, Gerente General y	diario	

funcionarios de la empresa.				
Elaborar y legalizar con su firma los Estados Financieros consolidados diarios y mensuales. Manteniendo un sistema de contabilidad que permita la generación de información confiable y oportuna. Coordinar, revisar, validar y consolidar con las oficinas operativas la presentación de la información financiera en forma razonable y presentarlas mensualmente a la Gerencia General.		mensual		
Mantener una supervisión continua a las operaciones contables de las oficinas operativas. Vigilar que los saldos del sistema informático sea igual a los registros contables. De encontrar debilidades contables, tomar medidas correctivas inmediatas. Evaluar en forma periódica al personal a su cargo;		diario		
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>Generales</b>				
1	Análisis	X		
2	Creatividad	X		
3	Delegación	X		
4	Flexibilidad	X		
5	Liderazgo	X		
6	Negociación y conciliación	X		
7	Orientación al servicio	X		
8	Persuasión	X		
9	Planificación y Organización	X		
10	Resolución de problemas	X		
11	Trabajo bajo presión	X		
12	Trabajo en equipo	X		
<b>Técnicas</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Saber comunicarse con su	X		

	entorno			
3	Comunicación oral y escrita	X		
4	Saber dirigir al personal	X		
5	Motivar al personal	X		

## ASISTENTE DE CONTABILIDAD

<b>Formato de descripción del cargo para ASISTENTE DE CONTABILIDAD</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Denominación</b>	Asistente de contabilidad
<b>Asignación salarial</b>	\$ 400 aproximadamente
<b>Supervisado por</b>	Contador
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Organiza, planifica, dirige, supervisa, controla y ejecuta las operaciones contables de la empresa, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas Internacionales de contabilidad, disposiciones e instrucciones de la Superintendencia de Compañías y el Código de Ética Profesional, con aplicación del Plan de Cuentas.</p> <p>Elabora balances, estados financieros e información financiera en forma permanente y periódica. Remite con la oportunidad requerida para la toma de decisiones financieras.</p>	
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>Sexo</b>	Femenino o masculino
<b>Edad</b>	25 años hasta 45 años
<b>Estado civil</b>	Indistinto
<b>Formación Académica</b>	Ingeniero Comercial, CPA
<b>Experiencia</b>	Mínimo 5 años en posiciones similares.

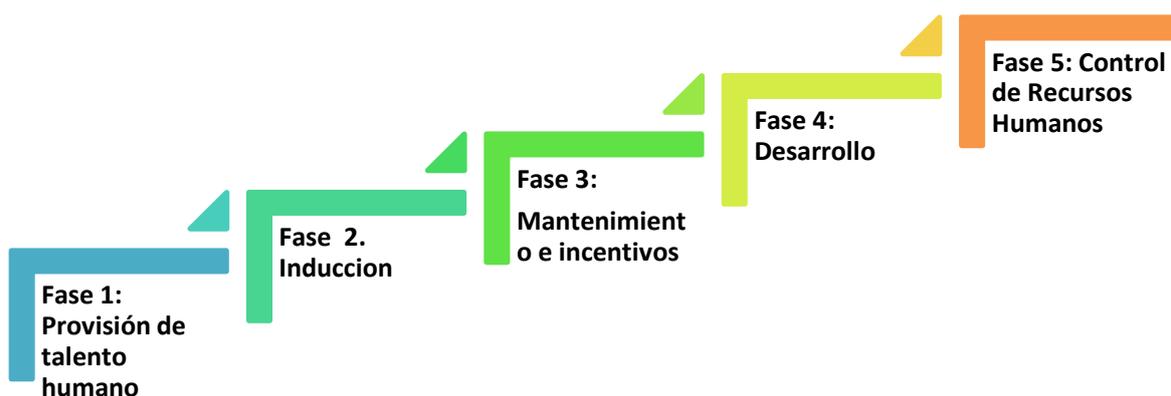
<b>Laboral</b>				
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>				
<b>Funciones generales</b>				
Llevar un control de todas las transacciones efectuadas por la empresa.		diario		
<b>Funciones específicas</b>				
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas por las leyes, reglamentos internos y externos de control, en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas internacionales de contabilidad;		diario		
Asesorar en materia contable a Directivos, Gerente General y funcionarios de la empresa.		diario		
Elaborar y legalizar con su firma los Estados Financieros consolidados diarios y mensuales. Manteniendo un sistema de contabilidad que permita la generación de información confiable y oportuna. Coordinar, revisar, validar y consolidar con las oficinas operativas la presentación de la información financiera en forma razonable y presentarlas mensualmente a la Gerencia General.		mensual		
Mantener una supervisión continua a las operaciones contables de las oficinas operativas. Vigilar que los saldos del sistema informático sea igual a los registros contables. De encontrar debilidades contables, tomar medidas correctivas inmediatas. Evaluar en forma periódica al personal a su cargo;		diario		
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>Generales</b>				
1	Análisis	X		
2	Creatividad	X		
3	Delegación	X		
4	Flexibilidad	X		
5	Liderazgo	X		

6	Negociación y conciliación	X		
7	Orientación al servicio	X		
8	Persuasión	X		
9	Planificación y Organización	X		
10	Resolución de problemas	X		
11	Trabajo bajo presión	X		
12	Trabajo en equipo	X		
<b>Técnicas</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Saber comunicarse con su entorno	X		
3	Comunicación oral y escrita	X		
4	Saber dirigir al personal	X		
5	Motivar al personal	X		

Elaborado por los autores (2013)

Con la propuesta de un modelo de gestión basado en el Talento Humanos se ayudara a mejorar los respectivos procesos que a continuación enunciaremos:

**Figura 21: Modelo de Gestión Basado en el Talento Humano**



Elaborado Por: Los Autores (2013)

### **FASE 1: Provisión**

- Realizar reclutamiento Interno,
- Reclutamiento Externo.

Reclutamiento Interno se facilitaría llenar una vacante con mayor rapidez, puesto que con el reclutamiento externo el proceso es un poco más extenso.

### **FASE 2: Inducción**

- Bienvenida (asignación de funciones)
- Capacitación Inicial o de Aprendiz
- Asignación de un compañero guía
- Socialización de Políticas y reglamento interno de la organización y descripción del puesto.

Ayudará el proceso de bienvenida, luego la admisión de los nuevos colaboradores.

### **FASE 3: Mantenimiento e Incentivos**

- Charlas de motivación a los empleados.(réplicas)
- Transferencias Internas
- Reconocimientos.

Proveerá el buen desempeño dentro de la empresa.

### **FASE 4: Desarrollo**

- Capacitaciones.
- Socializaciones de avances empresariales y nuevos sistemas de trabajo, tanto individual como en equipo.

Adoptaran habilidades y conocimientos para realizar los trabajos que les fuesen asignados de manera eficaz.

## **FASE 5: Control de Recursos Humano**

- Auditorías de Recursos Humanos (evaluación del desempeño)

- Permitir la remoción de forma justificada.

Reconoce cuáles son las falencias para mejorar.

### **Fase 1: Provisión de Talento Humano**

**Reclutamiento de Personal.-** El gerente de Recurso Humano de Sempre S.A, tendrá que realizar el debido reclutamiento al personal, que reúnan las características requeridas para ocupar un puesto disponible o vacante.

Facilitará la toma de decisiones para la adecuada selección utilizando una jerarquía de filtros para la elección de candidatos.

El Proceso a seguir es el siguiente:

- a) **Reclutamiento Interno.-** Al existir una vacante disponible en Sempre S.A, se tendrá que realizar los debidos procesos que intenten cubrir por medio de reubicación de sus empleados, esto nos indica que tendremos que identificar a los candidatos potenciales que se encuentran laborando dentro de la misma empresa. Se lo podrá aplicar por transferencias Internas

Cuando se identifiquen candidatos internos potenciales para la vacante, será necesario revisar la trayectoria del mismo como empleado de Sempre S.A, el Gerente de Recursos Humanos tendrá que revisar y analizar el expediente de cada candidato con los siguientes aspectos:

- Tener en cuenta los resultados que alcanzaron en las pruebas de selección a los que fueron sometidos para ser parte de Sempre S.A.
- De las evaluaciones de desempeño realizadas por Sempre S.A, verificar cuales han sido los resultado.
- Considerar los resultados obtenidos mediante las distintas capacitaciones en la que haya participado el candidato interno

- Investigar y analizar la descripción del cargo, posteriormente identificar si el candidato interno reúne todos los requerimientos que el puesto exige.
- Analizar la trayectoria que han experimentado los candidatos en sus cargos, de esta manera se podrá verificar cual es el más idóneo para la vacante.

Figura 21:  
 Grafico del Proceso de Reclutamiento Interno



Elaborado: por los Autores (2013)

b) **Reclutamiento Externo.**- En el caso de que Sempre S.A no llene su vacante por medio del reclutamiento interno, tendrá que pedir a personas ajenas de la institución, divulgando la actual vacante mediante los siguientes procedimientos:

## Cuadro 19

### Procesos para Reclutamiento Externo

BANCO DE DATOS	1.- Presentación de candidatos por parte de los empleados de la misma empresa, este método no debe ser considerado como la única opción para conseguir potenciales candidatos.
	2.-Mediante los diferentes anuncios tales como: radio, periódico, avisos clasificados por internet, carteleras informativas en universidades y comunicación directa con los rectores de colegios, quienes recomiendan a los mejores estudiantes graduados
	3.- Ferias de trabajo
	4.- Ministerio de Trabajo

Elaborado: por los Autores (2013)

Aquellos candidatos reclutados tanto interno como externo tendrán que llenar la solicitud de convocatoria definida por Sempre S.A la cual se tendrá que archivar para tomar futuras decisiones. Para que el reclutamiento de personal sea seguro el gerente de Recursos Humanos tendrá que apoyarse por medio del manual de análisis y descripción del cargo, en el que especifica el requerimiento y perfil de la vacante.

**Selección del Personal.-** Al seleccionar personal, se tendrá que valorar los múltiples indicadores que nos permitirán seleccionar al candidato idóneo para la vacante presente, entre los aspectos y procesos para evaluar lo tenemos en el siguiente cuadro:

## Cuadro 20

### Procesos de Selección de Personal

Aspectos a Evaluar	1.- Grado académico del aspirante
	2.- Experiencia del candidato
	3.- Referencias y recomendaciones
	4.- Todos los aspirantes tendrán que estar sujetos a una entrevista
	5.- Pruebas de conocimientos, destrezas, habilidades, capacidades, psicométricas, de personalidad y exámenes médicos
	6.- Técnicas de simulación

Elaborado: por los Autores (2013)

### **Fase 2: Proceso de Inducción de Recursos Humanos**

Es importante inducir al nuevo empleado, porque con una adecuada inducción mejora su desempeño de manera forma eficaz para integrarlo a su puesto y grupo de trabajo, por lo que Sempre S.A debe aplicar las siguientes técnicas:

- Texto de bienvenida
- Capacitación Inicial o de Aprendiz
- Asignación de un compañero guía.
- Texto de organización, análisis y descripción del puesto

**Texto de Bienvenida.-** Se les brinda al empleado nuevo un ejemplar de Manual de Bienvenida, el cual debe contener lo siguiente:

La filosofía de Sempre S.A. (objetivos, visión, misión y valores), horarios de trabajos, periodos de pruebas, formas de pagos, reglamento interno, programas de incentivos y organigrama de la empresa.

**Capacitación Inicial o de Aprendiz.-** Al personal que recién ingresa a laborar en Sempre S.A. se lo debe capacitar en base a su puesto, dentro de la capacitación se le brindara apoyo teórico y técnico.

En lo que corresponde al apoyo teórico se les brinda toda información con respecto al puesto de trabajo, por ejemplo: Se les da a conocer cuáles son sus funciones, obligaciones, procedimientos, responsabilidades, etc.

El apoyo teórico se basa al manejo de los equipos con los que el empleado realizara sus trabajos, recibe instrucciones prácticas para el buen uso y manejo de los equipos, se puede aprovechar estas capacitaciones para desarrollar información general de la empresa, por ejemplo: dar una pequeña reseña histórica, y a su vez el reglamento interno, esto ayudara a despertar el interés del nuevo empleado a la lectura, se lo realiza con la finalidad de familiarizarlo con el puesto de trabajo.

**Asignación de un compañero guía.-** Este método que proponemos consiste en que el empleado que más tiempo tiene en la empresa sea una guía para el nuevo empleado con el fin de familiarizarlo y socializarlo dentro de Sempre S.A., el compañero guía será el encargado de demostrarle la instalación, lo presentara a sus demás compañeros y por ultimo lo presentara a su jefe inmediato quien le aclarara cualquier duda que tenga brindándole más información.

**Texto de organización, análisis y descripción del puesto.-** Aquel empleado nuevo que ingrese a laborar se le debe brindar un texto de la organización, análisis y descripción del puesto que existe, esto será una herramienta muy útil para el nuevo empleado, el que le permitirá conocer los siguientes:

- 1.- El nivel jerárquico, jefe inmediato y el grupo de trabajo que pertenece, facilitara que el nuevo empleado identifique la línea de autoridad y a su vez respetarla para evitar la duplicidad de mando.
- 2.- Describirle las funciones a realizar dentro su nuevo puesto de trabajo.
- 3.- La responsabilidad que adquiere al ocupar su puesto de trabajo
- 4.- Las condiciones del trabajo, permite que el empleado nuevo podrá formarse una idea del ambiente y seguridad que va a encontrar al desempeñarse en sus funciones.

**CUADRO 21**

**FORMATO DE DESCRIPCION DEL PUESTO**

FORMATO DE DESCRIPCION DEL PUESTO			
	DIA	MES	AÑO
<p>El presente formato se realiza para la Descripción del personal requerido especificando el perfil que se requiere para el PUEST.</p> <p>CARGO.....</p> <p align="center"><b>REQUISITOS</b></p> <p>NIVEL ACADEMICOS:.....</p> <p>.....</p> <p>EXPERIENCIA -----</p> <p>-----</p> <p>CONOCIMIENTOS -----</p> <p>-----</p> <p>HABILIDADES -----</p> <p>-----</p> <p align="right">JEFE DE RECURSOS HUMANOS</p>			

**Fase 3: Mantenimiento e Incentivos**

Es importante que Sempre S.A. mantenga una excelente relación con sus colaboradores, esto permitirá que todos los empleados desarrollen cada una de sus funciones de manera eficiente y eficaz.

Se plantean las siguientes alternativas para cumplir con el objetivo de mantener el personal incentivándolos por su buen desempeño.

- Charlas de motivación a los empleados.(réplicas)
- Transferencias Internas
- Reconocimientos

**Charlas de motivación a los empleados.(réplicas).**- La motivación es un factor de suma importancia para el buen funcionamiento de toda empresa, razón por la cual Sempre S.A debe implementar un programa recreativo, lo cual proporcione al empleado un excelente ambiente laboral.

Cuadro 22

Plan de charlas de motivación a los empleados

ACTIVIDADES	El Gerente de Talento Humano de Sempre S.A, estará encargado de ofrecer una pequeña charla de motivación a todo el personal, al iniciar las actividades semanales.
	Todo el personal del Dpto. Contable recibirá charlas de actualizaciones de las normativas vigentes de forma gratuita.
	Todo el personal de Sempre S.A. recibirá charlas de cómo tratar al cliente, para de esta manera prestar un mejor servicio.

Elaborado por los autores (2013)

**Transferencias Internas.-** Sempre S.A brindara a sus empleados la oportunidad de ser promovidos por su buen desempeño.

**Reconocimientos.-** Es un factor muy importante, porque influye en el rendimiento del empleado, es por esto que Sempre S.A debe establecer políticas salariales que llene la expectativa personal de sus colaboradores (costo-beneficio).

Las políticas salariales pueden variar según la situación de la empresa y políticas socioeconómicas del país, la política salarial se diseña de la siguiente

manera: Se debe de examinar el manual de organización análisis y descripción del puesto para determinar el puesto dentro de una escala salarial.

- De acuerdo al grado académico, se lo posesiona en la escala salarial, se analizara el requerimiento del grado académico en el cargo y se podrá verificar si el trabajador lo cumple.
- De acuerdo a la experiencia laboral, posesionarlo de acuerdo a la escala salarial, análisis de los años de experiencia para fijar parámetros.
- Regulación de los cargos, si son menores, iguales o superiores al salario mínimo establecidos por la ley vigente.
- De acuerdo a la antigüedad del trabajador, se establecen parámetros de tiempos para definir el incremento salarial.

#### *Programa de Beneficios Sociales*

El programa ofrece a los empleados mantener el recurso humano en un nivel satisfactorio de moral y productividad, mediante beneficios legales, como la afiliación al seguro social, las leyes establecidas en el Código de Trabajo del Estado, entre los beneficios adicionales a los de la ley, se encuentran los permisos para estudiar, entrega de vales o cupones de descuentos, planes recreativos tales como: crear un área de descanso en intervalos de horas laborales que no exceda de 15 minutos, actividades deportivas enmarcadas a la integración del trabajador, incluir música ambiental, crear un comité de actividad social para que publique los cumpleaños del mes, festejar a una futura mama, apoyar al trabajador en caso de deceso familiar.

#### *Programa de Incentivo*

El departamento de Recurso Humano de Sempre S.A, tendrá que implementar un programa de incentivos con la finalidad de aumentar los niveles de motivación de sus trabajadores, de esta manera el trabajador se forzaran más cumpliendo sus funciones, de esta forma obtendremos mayor productividad y un rendimiento óptimo para alcanzar los objetivos de la empresa mediante los siguientes:

- Reconocer al empleado del mes, por su abnegación, esfuerzo, fidelidad, alcance de las metas establecidas por Sempre S.A. Se lo reconoce mediante un distintivo como un cuadro con su nombre y foto ubicado en área estratégica de la empresa donde pueda ser visible.
- Realizar una pequeña reunión al finalizar el año donde se le otorgue un diploma por ser el empleado más destacado.
- Reconocer al mejor empleado que haya obtenido las mejores calificaciones en las evaluaciones de desempeño, mediante una reunión antes o después de la hora de trabajo en ese momento se lo felicita, se le entrega una insignia como un pin o broche
- Ofrecerle al trabajador oportunidades de superación personal y profesional, este incentivo se puede dar como condiciones del contrato.
- Los incentivos también pueden ser económicos; se les entrega una bonificación por entrega de trabajos antes del tiempo establecido, o se puede entregar vales para canjear en supermercados

#### **Fase 4: Desarrollo**

**Capacitaciones.-** La capacitación a empleados es una inversión recuperables para Sempre S.A., ya que al contar con un personal altamente capacitado se evita incurrir en costos por desconocimiento.

Es necesario que se capacite al personal no solo en el área de funciones sino también en temas como por ejemplo relaciones interpersonales, motivacionales y métodos de aprendizaje, es de suma importancia desarrollar este tipo de temas porque influye de forma positiva en el comportamiento de los empleados de Sempre S.A.

El programa de capacitación es una base fundamental para la eficacia organizacional, se llevara a cabo cada seis meses de la siguiente manera:

Diagnostico que detecte problemas en el desempeño de los empleados.
Elaboración del cronograma de capacitaciones.

Identificación de los empleados que requieren la capacitación.
Replica de los conocimientos adquiridos
Evaluación de resultados.

Para que el programa de capacitación sea eficaz es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Sempre S. A. debe establecer los objetivos de la capacitación.
- Deseo y motivación de la persona. El aprendizaje de los empleados de Sempre S.A. depende de la buena disposición que ellos tengan.
- Es importante que las capacitaciones sean participativas, que se relacionen con la realidad y que muestren ejemplos claros para una mejor comprensión.

**Socializaciones de avances empresariales y nuevos sistemas de trabajo, tanto individual como en equipo.-** los empleados que reciban las capacitaciones, se convertirán en agentes multiplicadores de los conocimientos obtenidos sus compañeros, adoptaran habilidades y conocimientos para realizar los trabajos que les fuesen asignados de manera eficaz.

#### **Fase 5: Control de Recursos Humano**

En esta última fase del modelo de gestión se aplicaran las siguientes técnicas:

- Auditorias de Recursos Humanos (evaluación del desempeño)
- Permitir la remoción de forma justificada.

#### **Auditorias de Recursos Humanos (evaluación del desempeño).-**

*Evaluación del Desempeño.-* Es de importancia que Sempre S.A conozca como el empleado nuevo se está desempeñando en su cargo, después de la capacitación, el empleado cuenta con un periodo de prueba, al finalizar se debe evaluar su desempeño.

Todo empleado se debe someter al procedimiento anterior, posteriormente se le realiza la evaluación de su desempeño cada seis meses.

Al evaluar el desempeño de los empleados se obtiene lo siguiente: Responsabilidad, calidad, productividad del empleado, calidad, actitud, cooperación, presentación personal, su eficiencia y eficacia, sensatez e iniciativa.

Cuadro 23:

**Cuadro de Valores para Evaluar el Desempeño del Recurso Humano**

**Clasificación por Puntos y Factores**

De 30 – 40	Excelente
De 21 -30	Muy Bueno
De 11 – 20	Bueno
De 0 – 10	Malo

Elaborado por los autores ( 2013)

El presente cuadro de valores corresponde a los criterios de evaluación del desempeño de sus funciones.

Cuadro 24: Evaluación del desempeño

<b>Evaluación del Desempeño del Recurso Humano de Sempre S.A</b>				
Nombre del Empleado: _____				
Cargo: _____				
Marque con una x la calificación que mejor refleje su desempeño				
<b>CARACTERISTICAS PERSONALES</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10</b>
<b>Responsabilidad</b> Ejecución y dedicación del trabajo o servicio en el tiempo estipulado por parte del empleado.	Poca dedicación en su trabajo	Dedicación media en su trabajo	Dedicación en su trabajo	Alta dedicación en sus trabajos

<p><b>Presentación personal</b> Considerado como un factor primordial, inspira confianza, es de mucha importancia.</p>	Descuido en su presentación personal	Medianamente descuidado en su presentación personal	Cuidadoso en su presentación personal	Altamente cuidadoso en su presentación personal
<p><b>Actitud ante situaciones</b> Contribución y habilidad para percibir situaciones, aprender y da soluciones.</p>	Poca capacidad para solución de problema	Capacidad media para solución de problema	Capacidad buena para la solución del problema	Capacidad alta para solucionar el problema
<p><b>Creatividad</b> Hábil e ingenioso para crea ideas y dar soluciones mediatas.</p>	Poca creatividad	Media creatividad	Buena creatividad	Alta creatividad
<p><b>Cooperación</b> Manera de cumplir órdenes, disposición de cooperar, realizar trabajos por iniciativas propias en beneficio de la empresa</p>	Poca cooperación	Media cooperación	Buena cooperación	Alta cooperación
<p><b>DESEMPEÑOS DE LABORES</b></p>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10</b>
<p><b>Calidad de servicio</b> Puntualidad, dedicación, orden, que caracterice al empleado</p>	Poca calidad del servicio	Mediana calidad del servicio	Buena calidad del servicio	Alta calidad del servicio

<b>Rendimiento laboral</b> Proporción y cantidad de servicio y rendimiento laboral	Poco rendimiento laboral	Mediano rendimiento laboral	Buen rendimiento laboral	Alto rendimiento laboral
<b>Participación</b> Disposición laboral para los trabajos asignados	Poco participación	Mediana participación	Buena participación	Alta participación

Realizado por los autores (2013)

**Permitir la remoción de forma justificada.-** Sempre S.A. brindará a sus empleados programas de motivación, incentivos y capacitación lo que va a permitir reconocer cuáles son las falencias para mejorar. En el caso que no se logre el objetivo de la aplicación de los programas antes mencionados Sempre podrá tomar cartas en el asunto, aplicando una remoción justificada.

#### **Cuadro 25: PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION**

<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
Asesor para la implementación	1.000,00
Honorarios para capacitadores	800,00
Equipos de computación	1.200,00
Mobiliario	400,00
Material didáctico para la capacitación	250,00
Otros gastos adicionales	150,00
<b>Total</b>	<b>3.800,00</b>

El Costo de implementación del Modelo de gestión de talento humano será asumido por la empresa de servicios contables Sempre S.A. considerándolo como una inversión que les proveerá beneficios a futuro.

La implementación de este modelo permitirá a Sempre S.A. mejorar la relación con su personal y este a su vez ofrecerá a los clientes un mejor servicio.

## CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada al personal de la empresa Sempre S.A. podemos darnos cuenta claramente que existe inconsistencia al momento de la contratación, ya que esta no lleva un proceso de reclutamiento y selección.
- Una de las principales causales de incumplimiento de funciones dentro de la empresa, es no brindar una adecuada inducción al personal al momento de la contratación, de acuerdo al estudio realizado en Sempre S.A. el 53% de las personas encuestadas indican que no recibió inducción.
- De aquí se deslindan una gran cantidad de riesgos para la organización al momento de la prestación de sus servicios, ya que al no tener claras las funciones que debe cumplir cada persona dentro de la estructura organizacional, podría existir duplicidad de funciones y hasta el incumplimiento con los clientes.
- En la actualidad existe una amplia gama de competidores en la prestación de asesorías y consultorías, convirtiéndose en una amenaza para la empresa ya que esto resta mercado lo que llevaría a la disminución en la generación de ingresos.
- Es importante recalcar que a pesar de que Sempre S.A. no mantiene un modelo de gestión de talento humano, el clima laboral es muy bueno, siendo una ventaja para la organización al momento de brindar un buen servicio a sus clientes.
- La participación activa del personal en la organización es sumamente importante en la actualidad, para lo cual se busca lograr un aprendizaje interactivo mediante la implementación del modelo de gestión de talento humano permitirá a los colaboradores de Sempre S.A. acceder a conocimientos, actualización continua, motivación, incentivos.
- La gestión del talento humano, busca potencializar el capital humano de la empresa logrando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales, todo esto se logra con el compromiso tanto de la

administración como del personal, convirtiéndose en un pilar fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

- Todo modelo de gestión se basa en las competencias del capital humano para cumplir con sus funciones de manera eficiente y eficaz, generando de esta manera un valor agregado para la empresa, ya que su capital humano será la diferencia en el mercado competitivo.
- Con el estudio realizado a Sempre S.A se pudo establecer un perfil de cargos, lo cual proporcionar gran utilidad dentro del proceso de reclutamiento y selección.
- La implementación del modelo de gestión de talento humano permitirá identificar las falencias existentes y así aplicar un plan remedial para poder mejorar y seguir brindando un buen servicio.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a Sempre S.A. determinar una estructura organizacional y funcional adecuada, para que el proceso de mejoramiento sea efectivo logrando un compromiso de trabajo en equipo con el personal.
- Asegurar que todos los miembros de la organización posean la capacidad para desempeñar las funciones asignadas.
- Establecer sistemas de reconocimientos e incentivos basado en el buen desempeño de del personal con la finalidad de potencializar y reforzar el talento humano, mejorando el desarrollo de actividades.
- Para reducir el impacto de un modelo de gestión del talento humano es importante sensibilizar al personal en la cultura de los sistemas de control, calidad y mejoramiento continuo.

## **Bibliografía**

### **LIBROS**

- ELIZABETH G. CHAMBERS, MARK FOULON, HELEN HANFIELD JONES Y EDWARD G. MICHELS II, (1998). "THE WAR FOR TALENT", The McKinsey Quarterly, Number 3, pp. 44 – 57.
- STEPHEN R. COVEY. (1996). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidós. México.
- CHIAVENATO. I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia
- CHIAVENATO. I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia
- CHIAVENATO. I. (2007). Gestión del talento humano. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia
- Alfredo Guth (2001). Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. . Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia
- ALLES, martha (2010). Selección por competencias. Ed. Granica. Argentina. CUESTA SANTOS, armando (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ed. Ecoe. Colombia
- DOLAN, Simón (2007). La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (3a. ed.). Ed. Mc.Graw Hill. España
- CASTILLO APONTE, José (2012). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad 3era. Edición. Ed. Ecoe. Colombia

### **Tesis:**

- Chaquinga Ramos, Lorena Maribel. Estrella Hidalgo, Patricia Magall. Navas Oyasa, Mayra Elizabeth Romero Cordovilla, Silvana Paulina.(2008). Manual de reclutamiento selección, contratación e inducción del personal del departamento de riesgos del trabajo del IESS en Tungurahua.(Tesis de Diplomado de Gestión del talento humano).UTPL,Loja.

- ARIAS ORDOÑEZ, María (2013). Plan de mejoramiento del proceso de selección de personal de la empresa Road Track Ecuador Cía. Ltda. Chevystar, a nivel nacional, a través de una propuesta de levantamiento y valoración de perfiles para el diseño del manual de competencias. UPS Quito
- DEL CASTILLO JURADO, María Gabriela. (2011). El proceso de selección de personal de NATRANSCOM Cía. Ltda. Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura. Quito. PUCE.

### **Paginas Web**

- <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/1063/1/81941060.pdf>  
(2007) Recuperado el 13 de 07 de 2013
- <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1133/1/tad985.pdf>  
(2010) Recuperado el 21 de 07 de 2013
- <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html> recuperado el 21 de 07 del 2013.
- <http://www.bibliotecasdelecuador.com/> recuperado el 28 de julio del 2013
- <http://repositorio.espe.edu.ec/> recuperado el 4 de agosto del 2013
- <http://dspace.utpl.edu.ec>

## ANEXO 1

**SEMPRE S.A**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**ACTIVO**

**ACTIVO CORRIENTE**

EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	8.545,23	
INVERSIONES CORRIENTES	27.500,00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	4.078,99	
OTRAS CUENTAS Y DOC. POR COBRAR	401,53	
CREDITO TRIBUTARIO (IVA)	30,41	
CREDITO TRIBUTARIO (RENTA)	1.252,71	
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	155,28	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	1.459,82	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	<u>43.423,97</u>	<b>43.423,97</b>

**ACTIVO NO CORRIENTE**

**PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO**

INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	68.050,00	
MUEBLES Y ENSERES	6.551,42	
MAQUINARIA, EQUIPOS E INSTALACIONES	3.081,76	
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	5.677,52	
(-) DEP. ACUM. PROP. PLANTA Y EQUIPO	- 7.228,80	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>76.131,90</u>	<b>76.131,90</b>
TOTAL ACTIVO		<u><u>119.555,87</u></u>

**PASIVO**

**PASIVO CORRIENTE**

CUENTAS Y DOC. POR PAGAR	82.679,98	
OTRAS CUENTAS Y DOC. POR PAGAR	3.528,14	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	3.464,64	
PARTICIP. TRABAJADORES POR PAGAR	2.727,85	
PROVISIONES	7.847,67	
TOTAL PASIVO	<u>100.248,28</u>	<b>100.248,28</b>

**PATRIMONIO**

CAPITAL	800,00	
RESERVA LEGAL	1.655,15	
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA	6.058,60	
UTILIDAD DELL EJERCICIO	10.793,84	
TOTAL PATRIMONIO	<u>19.307,59</u>	<b>19.307,59</b>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u><u>119.555,87</u></u>

## Anexo 2

**SEMPRE S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

VENTAS	65.500,00	
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	1,03	
TOTAL DE INGRESOS	<u>65.501,03</u>	65.501,03
COSTOS Y GASTOS		
SUELDOS Y SALARIOS	16.585,87	
BENEFICIOS SOCIALES	3.454,19	
APORTES AL IESS	2.112,49	
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	397,77	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5.659,00	
PROMOCION Y PUBLICIDAD	104,33	
TRANSPORTE	2.500,00	
GASTOS DE GESTION	1.250,00	
DEPRECIACION	2.158,07	
SERVICIOS PUBLICOS	3.212,54	
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	5.259,12	
PAGOS POR OTROS BIENES	4.622,00	
TOTAL GASTOS	<u>47.315,38</u>	47.315,38
UTILIDAD DEL EJERCICIO		18.185,65
15% PARTICIPACION		<u>2.727,85</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		15.457,80
(+) GASTOS NO DEDICIBLES		<u>290,58</u>
UTILIDAD GRAVABLE		15.748,38
22% IMPUESTO A LA RENTA		<u>3.464,64</u>
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS		11.993,16
RESERVA LEGAL		<u>1.199,32</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<b>10.793,84</b>

### Anexo 3

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**



#### ENTREVISTA

La siguiente entrevista está formulada para el ejecutivo o encargado del departamento de recursos humanos.

<b>Genero</b>	<b>M</b>	<b>F</b>
<b>ENTREVISTADO</b>		<b>EMPRESA:</b>
<b>Edad</b>		<b>Nivel de Instruccion:</b>
<b>Cargo</b>		<b>e-mail</b>

#### Entrevista

- 1.- ¿Cuál es la actividad principal a la que se dedica la empresa y cuántos años de experiencia tiene laborando en la misma?
- 2.- ¿Existe un departamento de talento humano en su empresa? De ser si, ¿Cuál es el proceso utilizado para administrar su talento humano?
- 3.- Cuando se contrata por primera vez a un empleado, ¿qué tipo de inducción recibe?
- 4.- ¿Qué criterios de promoción utilizan dentro de la organización cuando existe la oportunidad de cubrir una vacante? (utilizan fuentes de reclutamiento externo o interno)
- 5.- ¿Con qué plan de capacitación cuenta la empresa?
- 6.- ¿Se realizan rotaciones de puestos con el personal de la compañía y con qué frecuencia?
- 7.- ¿Cómo es la relación de la empresa con sus trabajadores?
- 8 ¿Considera que el servicio que presenta su empresa cumple con las expectativas de sus clientes?

**Anexo 4:**  
**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**



**ENCUESTA**

Apreciaremos mucho que se sirva contestar el cuestionario adjunto en el que constan planteamientos que nos permitirá evaluar la eficacia y cumplimiento de las políticas establecidas para una adecuada administración de RR.HH.

Por favor leer cada planteamiento cuidadosamente, luego calificarlo en términos de frecuencia, con total sinceridad. Usted tiene varias alternativas que escoger:

La encuesta es anónima y el número de población entrevistada es 15.

**CUESTIONARIO**

Fecha \_\_\_\_\_

Datos informativos:

1.- Edad \_\_\_\_\_

2.- Genero \_\_\_\_\_

3.- Nivel de Instrucción \_\_\_\_\_

4.- Cargo \_\_\_\_\_

5.- ¿Al momento que ingreso a la empresa le dieron la respectiva inducción?

Sí.....

No.....

No recuerda.....

6.- De las siguientes alternativas seleccione el grado de ambiente laboral al momento de desarrollar las actividades en la compañía.

Muy bueno ..... Bueno..... Regular..... Insuficiente.....

7.- ¿Qué opina del liderazgo de su jefe inmediato?

Excelente.....

Buena.....

Muy buena.....

Regular.....

8.- ¿Considera usted que la empresa le brinda estabilidad laboral?

Si..... No ..... Sin opinión.....

9.- ¿Conoce si en la empresa al momento de existir una vacante se toma en cuenta primero al personal de la empresa para ocuparlo antes de realizar una búsqueda externa?

Si..... No ..... Desconoce.....

10.- ¿Tiene familiares trabajando dentro de la empresa?

Sí..... No.....

11.- ¿Al ingresar a la compañía se evaluó si usted cumplía con los requisitos del puesto y se le realizó exámenes de conocimiento, médicos y psicológicos?

Sí..... No..... No recuerda.....

12.- ¿Cada que tiempo les realizan capacitaciones?

Una vez por año..... Dos veces al año.....

Trimestralmente..... Nunca.....

13.- ¿Se realizan rotaciones de puestos con el personal de la compañía?

Una vez por año..... Dos veces al año.....

Trimestralmente ..... Nunca .....

14.- ¿Conoce la estructura organizacional de la compañía?

Sí ..... No.....

15.¿Existe una adecuada descripción de funciones para su puesto?

Sí ..... No.....

## Anexo 5

Guayaquil, 01 de junio de 2011

Señor:  
**Geovanny Edward Vásquez Nieto**  
Ciudad.-

De mi consideración:

Me permito comunicarle que la Junta General Extraordinaria de Accionistas de la Compañía **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRECOMPANY**, celebrada el día de hoy, tuvo el acierto de **ELEGIRLO** a usted, como **PRESIDENTE** de la compañía por un período de **CINCO AÑOS** contados desde la inscripción en el Registro Mercantil del presente nombramiento.

Artículo: Decimo Cuarto de los estatutos.

**SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRECOMPANY** se constituyó el 22 de Abril del 2008, mediante Escritura Pública autorizada por el Notario Decimo Octavo del Cantón Guayaquil, Abg. Germán Castilla Suarez, inscrita el día 29 de Mayo del 2008, en el Registro Mercantil No. 10.977. Ruego a usted, consignar al pie de la presente su razón y aceptación al cargo de Presidente para el cual ha sido designado.

A usted le corresponde las atribuciones contenidas en el artículo decimo cuarto en conformidad lo establecido en los Estatutos sociales.

Atentamente,

  
Sr. LUIS MARCELO SUAREZ NUÑEZ  
SECRETARIO Ad- Hoc de la

**JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRECOMPANY**

**RAZON:** Yo, **Geovanny Edward Vásquez Nieto**, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliado en la ciudad de Guayaquil y portador de la Cedula de identidad No. 0915219810 En la ciudad de Guayaquil el día de hoy 01 de Junio del año 2011, acepto la designación que antecede como **PRESIDENTE** de la compañía **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRECOMPANY**.

  
Geovanny Edward Vásquez Nieto  
**PRESIDENTE**  
C.I. 0915219810

# Anexo 6



## RESOLUCIÓN No. MRL-DRTSP5-2012-525-R2-AMJV

DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO.- Guayaquil, 11 de Diciembre de 2012, las 11H03. **VISTOS**. PRIMERO.- El 4 de Septiembre de 2012, ingresó la petición de aprobación del Reglamento Interno de Trabajo de **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRECOMPANY**. SEGUNDO.- El Art. 64 del Código del Trabajo, en su inciso primero dispone: "Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación, facultando al Director Regional del Trabajo, aprobar o negar los reglamentos internos de trabajo. TERCERO.- Con los antecedentes expuestos, siendo competente el suscrito, Director Regional del Trabajo de Guayaquil Abg. Álvaro Jaramillo Vélez, **RESUELVE**: Aprobar el reglamento Interno de Trabajo de **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRECOMPANY** con las siguientes modificaciones: A) Elimínese el artículo 5; B) En el artículo 10, en el numeral 12 agréguese "dentro de su jornada de trabajo"; C) Elimínese el artículo 21; D) En el artículo 25, sustitúyase "nueve" por "doce"; E) En el artículo 28, agréguese al final del numeral 3 "legal"; en el numeral 6 sustitúyase "dos" por "tres" al final agréguese "en un mes de labor"; F) En el artículo 29, elimínese el numeral 2; G) En el artículo 32, sustitúyase "gravísimas" por "graves"; H) En el artículo 42, agréguese al final "de conformidad con las disposiciones legales pertinentes"; I) domicilio en el Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas. **COMUNIQUE Y EXHIBASE**."

Abg. Álvaro Jaramillo Vélez  
DIRECTOR REGIONAL DEL TRABAJO

Certifico: Que el Reglamento Interno de Trabajo de **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRECOMPANY**, queda registrado en el presente, archivándose el original del mismo y entregándose copias de conformidad con la Resolución No. MRL-DRTSP5-2012-525-R2-AMJV, Guayaquil, 11 de Diciembre de 2012.

Abg. Abigail F. Hernández Vizcarra  
SECRETARIA REGIONAL DEL TRABAJO

ELABORADO POR: JAMES  
REVISADO POR: JAMES

Ar. Oficial: 110 y Múltiplo  
Tel: +593 41 22504

### SECCION DOS DEL REGIMEN DE REMUNERACIONES

Art.6.- Las remuneraciones se establecerán de conformidad con las regulaciones internas y con las previstas en el Código de Trabajo en lo relativo a las categorías, niveles salariales y su pertinente base de cálculo.  
Los trabajadores que se separen de la institución percibirán el sueldo de acuerdo a los días del mes efectivamente trabajados.  
**Parágrafo 1  
Del sueldo básico**  
Art.7.- El sueldo básico es la retribución mensual que percibe el trabajador en función del puesto que desempeña y la valoración de la clase respectiva, establecida en la escala de sueldos correspondiente.  
Art.8.- Los sueldos básicos se regularán en la escala de sueldos, en concordancia con las disposiciones legales vigentes.  
Art.9.- Para la elaboración de la escala de sueldos se considerará la importancia o nivel relativo de la responsabilidad de las funciones determinadas para cada clase de puestos, las regulaciones prevalecientes en el mercado de trabajo, el nivel de formación académica y otros factores que puedan contribuir al mantenimiento de una estructura salarial justa y equitativa.

### SECCION TRES DE LOS DEBERES, DERECHOS

Art.10.- Son deberes de los trabajadores de la sociedad **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRE COMPANY** los siguientes:  
1. Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones vigentes;  
2. Desempeñar personalmente con responsabilidad, eficiencia, puntualidad, honestidad y lealtad las funciones y obligaciones que les impone el cargo;  
3. Observar respeto y cortesía en sus relaciones con los clientes, con sus superiores, compañeros y subordinados;

## REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO SERVICIOS EMPRESARIALES S.A SEMPRE COMPANY

### CAPÍTULO PRIMERO DE LA FINALIDAD Y ALCANCE

Art. 1.- El presente reglamento tiene como finalidad establecer las normas y disposiciones, necesarias para administrar eficazmente los recursos humanos de la compañía denominada **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRE COMPANY** compañía que se rige por el derecho privado.  
Art. 2.- Las normas y disposiciones del presente reglamento rigen para todos los trabajadores contratados para prestar servicios bajo la dependencia de la compañía **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRE COMPANY**

### CAPÍTULO SEGUNDO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Art. 3.- Se establece el sistema de Recursos Humanos de la compañía **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRE COMPANY** que contendrá, entre otros, los siguientes componentes o subsistemas:  
Clasificación y valoración de puestos; reclutamiento y selección; régimen disciplinario; evaluación y mejoramiento de nivel de desempeño; adiestramiento y capacitación.

### SECCIÓN PRIMERA: DEL INGRESO DEL PERSONAL

Art. 4.- Son requisitos previos para el ingreso en calidad de trabajador de la compañía **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRE COMPANY**, los que se determinan a continuación:  
1. Ser ecuatoriano legalmente capaz o extranjero legalmente autorizado para realizar actividades lícitas en el país;  
2. Haber sufragado en la última elección, cuando se tuviere obligación de hacerlo judicialmente salvo el caso de insolvencia que no haya sido declarada fraudulentaria;  
3. Justificar idoneidad para el puesto y cargo a desempeñar;  
Art. 5.- Para ingresar a trabajar bajo dependencia de la compañía **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRE COMPANY** en calidad de trabajador, se requiere haberse sometido al proceso de reclutamiento y selección y contar con contrato suscrito por el representante legal de la compañía conforme a lo establecido en el Código de Trabajo.

6. Informar a la unidad de recursos humanos, por los conductos regulados de residencia estado civil, nacimiento y fallecimiento de sus hijos, capacitación y más hechos que se consideren necesarios para mantener actualizados los registros de personal;
7. Informar a su jefe inmediato cualquier suceso o novedad que se produzca en el lugar de su trabajo, atentatorio a la moral y disciplina, o que pudiese en peligro su seguridad, la de los demás, o que redundare en perjuicio de la institución;
8. Informar a las autoridades correspondientes sobre el cumplimiento de sus deberes y sobre el uso de licencias permisos o cualquier otra novedad;
9. Responder por el buen uso y mantenimiento de material herramienta y/o equipo recibido para la ejecución de sus labores;
10. Promover y sugerir el mejoramiento de los programas, sistemas y procedimientos de trabajo;
11. Colaborar como instructor en el desarrollo de programas de capacitación en materia de su especialidad cuando las actividades lo requieran
12. Asistir a los eventos de capacitación cuando fuere designado;
13. Concurrir a sus labores con el uniforme o ropa de trabajo establecidas;
14. Requerir de sus jefes o superiores la calificación periódica de su desempeño y calificar a sus subalternos, según el caso;
15. Orientar a sus compañeros o nuevos empleados sobre las normas, sistemas y procedimientos de trabajo; y,
16. Mantenerse informado de las disposiciones emanadas de los organismos competentes y cumplirlas fielmente.

Art.11.- Son derechos de los trabajadores de la sociedad **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRE COMPANY** los siguientes:  
1. Recibir una remuneración acorde con las funciones desempeñadas, el rendimiento, la situación económica institucional y lo establecido en el régimen salarial establecido en este reglamento;  
2. Gozar de las prestaciones y servicios sociales establecidos legalmente.  
3. Ser escuchados y tener oportunidad de justificar sus actuaciones en los casos sancionados, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

# Anexo 7

Art.12. A los trabajadores de la sociedad SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRE COMPANY les es expresamente prohibido lo siguiente:

1. Incumplir sin justificación la jornada de trabajo, cambiar de turno, ingresar, salir, alcoholizadas o estupefacientes, alterar los registros de control, declarar o hacer huecos ilegales o apoyarlas;
2. Consumir bajo el efecto del alcohol, estupefacientes, o ingerirlos en el lugar de trabajo, fumar en sitios prohibidos, alterar o no utilizar el uniforme establecido;
3. Falta de palabra o de obra la consideración y respeto debido a los clientes, a sus compañeros de trabajo o a sus superiores o hacer crítica o reclamos infundados;
4. Realizar en el trabajo actividades ajenas al mismo como: Colectas, aglomeraciones, discusiones o algarazas, proselitismo político o religioso;
5. Conocer, retirar o trasladar documentación no autorizada o alterarla de cualquier manera, negar o retardar injustificadamente los trámites, agilizarlos o resolverlos cuando medie interés personal o familiar, revelar asuntos institucionales, pedir u obtener de terceros información no autorizada;
6. Trasladar, retirar o utilizar instalaciones, equipos, suministros, materiales y más bienes y servicios sin la autorización debida o destinarlos a fines distintos al servicio o sustracción, así como solicitar o recibir de terceros gratificaciones o recompensas por cumplir con sus deberes;
7. Llevar a cabo actividades ajenas a sus competencias durante la jornada de trabajo, eludir el órgano regular, recibir o mantener personal mentiroso;
8. Incurrir en otras prohibiciones establecidas legal o reglamentariamente.

## SECCIÓN CUATRO

### DE LA JORNADA DE TRABAJO, REGIMEN DE ASISTENCIA Y VACACIONES

#### Parágrafo 1

##### De la jornada de horario de trabajo

- Art.13. La jornada ordinaria de trabajo será de ocho horas diarias, de lunes a viernes, laborar en forma continua no podrá exceder de cuarenta horas a la semana.
- El horario de trabajo será establecido por la entidad, de acuerdo con las necesidades del servicio y previa aprobación del inspector general de trabajo.
- Se exceptúan de las cuarenta horas semanales de trabajo al personal que labore tiempo parcial, según lo establecido en leyes, reglamentos o regulaciones aplicables.
- Art.14. Se entenderá por jornada nocturna de trabajo la que se ejecute entre las 19:00 horas y las 06:00am del siguiente día y será remunerada con el recargo de ley.

15 de diciembre de cada año, distribuyéndolas mensualmente de tal manera que no afecte el normal desenvolvimiento de las actividades.

Art.21. El trabajador que hallare en uso de vacaciones, excepcionalmente podrá ser llamado a cumplir actividades normales por necesidades institucionales o de emergencia, y, una vez superada la causa que origina la suspensión de sus vacaciones podrá completar el uso de las mismas si así lo estimare conveniente, o acumularlas o diferirlas por otras fechas.

Art.22. Los trabajadores que ejerzan cargos de jefaturas o de dirección antes de salir de vacaciones comunicarán a la unidad de recursos humanos el lugar donde se los pueda localizar en casos de fuerza mayor o urgencia.

#### Parágrafo 4

##### De los permisos

- Art.23. Se considera permiso la autorización conferida por el jefe departamental correspondiente, para no asistir a la jornada de trabajo o parte de la misma.
- Art. 24. Los permisos concedidos para atención médica en el IESS serán imputables a la licencia con sueldo por enfermedad, además de los permisos que establece el Código de Trabajo.
- Art. 25. El personal femenino tendrá permiso de dos horas diarias para lactancia hasta que el niño(a) cumpla nueve meses de edad, previa presentación del certificado médico de "nacido vivo" del hijo de la trabajadora, preferentemente del médico del IESS de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo.

## SECCION: QUINTA:

### REGIMEN DISCIPLINARIO

#### Parágrafo 1

##### De las Faltas

Art. 26.- Los trabajadores de la sociedad SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRE COMPANY que no cumplieren con sus obligaciones o contravinieren las disposiciones de las leyes, los reglamentos y más normas aplicables, incurrirán en falta disciplinaria que será sancionada de acuerdo con su gravedad, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que pudiere originar el mismo hecho.

Las faltas disciplinarias se clasifican en:

- 1.- Faltas leves
- 2.- Faltas graves

Art. 15. Cuando, por necesidad debidamente justificada del servicio, se considere a un trabajador que labora más de las ocho horas claras tendrán derecho a un pago correspondiente, de conformidad de las disposiciones legales vigentes.

No se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada diaria, cuando los empleados tuvieren funciones de confianza y dirección, esto es, el trabajo de quéeses, en cualquier forma, represente al empleador o haga sus veces.

#### Parágrafo 2

##### Del registro y control de asistencia

Art.16. La falta de cumplimiento de la jornada de trabajo se considerará como ausencia del trabajador, la misma que podrá ser justificada.

Se considerará justificadas las ausencias ocasionadas por los siguientes motivos:

1. Enfermedad que se comprobare con la presentación del certificado otorgado por el departamento médico del IESS o por el dispensario médico asociado al IESS;
2. Calamidad doméstica entendiéndose por tal, fallecimiento, accidente o sufrimiento de su cónyuge o de sus parientes comprendidos dentro del segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad, así como los siniestros que afecten a su propiedad; y,
3. Los permisos que en casos especiales conceda la autoridad correspondiente;
4. Maltratar hasta con el diez por ciento de la remuneración, por ausencia y atrasos injustificados de labores.

Art.17. Las justificaciones por atraso o inasistencia serán presentadas a los jefes inmediatos dentro de las 48 horas siguientes, quienes de inmediato comunicarán al particular a la unidad de recursos humanos.

Art. 18. El régimen de asistencia para los trabajadores de origen extranjero deberá constar en el respectivo contrato, de su incumplimiento estará sujeto a las sanciones del presente reglamento y del contrato.

#### Parágrafo 3

##### De las vacaciones

Art.19. Los trabajadores de la compañía SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRE COMPANY tienen derecho a quince días remunerados de vacaciones obligatorias por cada año de servicio; y, a partir del sexto año de trabajo interrumpido, a un día adicional por cada año de trabajo, hasta completar un máximo de treinta días por lo menos quince días no serán interrumpidos.

Art.20.- Las vacaciones del trabajador constaran en el calendario actual que cada unidad debe presentar a la unidad de recurso humanos para su revisión y aprobación, hasta el

2.- Hacer o provocar aglomeraciones o discusiones en lugares comunes, pasillos, ascensores u oficinas;

3.- Tomar conocimiento de documentos oficiales sin estar autorizado para ello;

4.- Utilizar el celular en horarios de trabajo, impidiendo el correcto desenvolvimiento de la labor establecida.

5.- Faltar un día sin previa notificación. Ni justificación escrita y validada por superior u certificación medica validada por el IESS.

Art. 28.- Son faltas graves las siguientes:

1. Falta a la consideración, respeto y cortesía debidos, en sus relaciones con los clientes y sus superiores jerárquicos;
2. Consumir en exceso licor y/o alterar el orden en actos sociales efectuados en la Institución;
3. Suspender el trabajo sin causa;
4. Realizar actos administrativos sin tener competencia para hacerlo;
5. Realizar reclamos infundados o mal intencionados a sus superiores jerárquicos;
6. Faltar injustificadamente a su trabajo por dos o más días consecutivos
7. Eludir el orden jerárquico regular, para efectuar peticiones y reclamos relativos a sus funciones;
8. Asistir al trabajo en estado de embriaguez y/o con muestras de haber ingerido estupefacientes;
9. Hacer críticas con el afán de causar daño o desprestigio a la Institución, sus superiores o compañeros;
10. Proponer o ejecutar actos inmorales en el ejercicio de sus funciones; y,
11. Dejar de sancionar las faltas de sus subalternos.

Art. 29. Son faltas graves:

1. Ofender de palabra u obra a los clientes o compañeros y a los jefes su cónyuge o sus familiares hasta el segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad;

# Anexo 8

Art.12. A los trabajadores de la sociedad **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRE COMPANY** les está expresamente prohibido lo siguiente:

1. Incumplir sin justificación la jornada de trabajo, cambiar de turno, ingresar a las instalaciones alcohólicas o estupefacientes, alterar los registros de control, declarar o hacer ilegales ilegales o apoyadas;
2. Concurrir bajo el efecto del alcohol, estupefacientes, o ingerirlos en el lugar de trabajo, fumar en sitios prohibidos, alterar o no utilizar el uniforme establecido;
3. Faltar de palabra o de obra la consideración y respeto debido a los clientes, a sus compañeros de trabajo o a sus superiores o hacer crítica o reclamos infundados;
4. Realizar en el trabajo actividades ajenas al mismo como: Colectas, aglomeraciones, discusiones o algarazas, proselitismo político o religioso;
5. Copiar, retirar o trasladar documentación no autorizada o alterarla de cualquier manera, negar o retardar injustificadamente los tramites, agilizarlos o resolverlos cuando medie interés personal o familiar, revelar asuntos institucionales, pedir u obtener de terceros información no autorizada;
6. Trasladar, retirar o utilizar instalaciones, equipos, suministros, materiales y más bienes y servicios sin la autorización debida o destinarlos a fines distintos al servicio o sustraerlos, así como solicitar o recibir de terceros gratificaciones o recompensas por cumplir con sus deberes;
7. Llevar a cabo actividades ajenas a sus competencias durante la jornada de trabajo, eludir el órgano regular, recibir o mantener personal meritorio;
8. Incurrir en otras prohibiciones establecidas legal o reglamentariamente.

## SECCIÓN CUATRO

### DE LA JORNADA DE TRABAJO, REGIMEN DE ASISTENCIA Y VACACIONES

#### Parágrafo 1 De la jornada de horario de trabajo

Art.13. La jornada ordinaria de trabajo será de ocho horas diarias, de lunes a viernes, labora en forma continua no podrá exceder de cuarenta horas a la semana.

El horario de trabajo será establecido por la entidad, de acuerdo con las necesidades del servicio y previa aprobación del inspector general de trabajo.

Se exceptúan de las cuarenta horas semanales de trabajo al personal que labora tiempo parcial, según lo establecido en leyes, reglamentos o regulación aplicables.

Art.14. Se entenderá por jornada nocturna de trabajo la que se ejecute entre las 19:00 horas y las 06:00am del siguiente día y será remunerada con el recargo de ley.

15 de diciembre de cada año, distribuyéndolas mensualmente de tal manera que no afecte el normal desenvolvimiento de las actividades.

Art.21. El trabajador que hallarse en uso de vacaciones, excepcionalmente podrá ser llamado a cumplir actividades normales por necesidades institucionales o de emergencia, y, una vez superada la causa que origino la suspensión de sus vacaciones podrá completar el uso de las mismas si así lo estimare conveniente, o acumularlas o diferirlas para otras fechas.

Art.22. Los trabajadores que ejerzan cargos de jefaturas o de dirección antes de salir de vacaciones comunicaran a la unidad de recursos humanos el lugar donde se los pueda localizar en casos de fuerza mayor o urgencia.

#### Parágrafo 4 De los permisos

Art.23. Se considera permiso la autorización conferida por el jefe departamental correspondiente, para no asistir a la jornada de trabajo o parte de la misma.

Art. 24. Los permisos concedidos para atención médica en el IESS serán imputables a la licencia con sueldo por enfermedad, además de los permisos que establece el Código de Trabajo.

Art. 25. El personal femenino tendrá permiso de dos horas diarias para lactancia hasta que el niño(a) cumpla nueve meses de edad, previa presentación del certificado médico de "nacido vivo" del hijo de la trabajadora, preferentemente del médico del IEEES de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo

## SECCION: QUINTA:

### REGIMEN DISCIPLINARIO

#### Parágrafo 1 De las Faltas

Art. 26. Los trabajadores de la sociedad **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRE COMPANY** que no cumplieren con sus obligaciones o contraviniere las disposiciones de las leyes, los reglamentos y más normas aplicables, incurrirán en falta disciplinaria que será sancionada de acuerdo con su gravedad, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que pudiere originar el mismo hecho.

Las faltas disciplinarias se clasifican en:

- 1.- Faltas leves
- 2.- Faltas graves

Art. 15. Cuando, por necesidad debidamente justificada del servicio, se comunique a un trabajador que labora más de las ocho horas diarias tendrán derecho a un pago correspondiente, de conformidad de las disposiciones legales vigentes.

No se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada diaria, cuando los empleados tuvieren funciones de confianza y dirección, o de es, el trabajo de quées, en cualquier forma, represente al empleador o haga sus veces.

#### Parágrafo 2 Del registro y control de asistencia

Art.16. La falta de cumplimiento de la jornada de trabajo se considerará ausencia del trabajador, la misma que podrá ser justificada.

Se considerará justificadas las ausencias ocasionadas por los siguientes motivos:

1. Enfermedad que se comprueba con la presentación del certificado expedido por el departamento médico del IESS o por el dispensario médico asociado al IESS;
2. Calamidad domestica entendiéndose por tal, fallecimiento, accidente o sufrimiento de su cónyuge o de sus parientes comprendidos dentro del segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad; así como los siniestros que afecten a su propiedad; y,
3. Los permisos que en casos especiales concede la autoridad correspondiente;
4. Muñar hasta con el diez por ciento de la remuneración, por ausencia y atrasos injustificados de labores.

Art.17. Las justificaciones por atraso o inasistencia serán presentadas a las jefes inmediatas dentro de las 48 horas siguientes, quienes de inmediato comunicaran al particular a la unidad de recursos humanos.

Art. 18. El régimen de asistencia para los trabajadores de origen extranjero deberá constar en el respectivo contrato, de su incumplimiento estará sujeto a las sanciones del presente reglamento y del contrato.

#### Parágrafo 3 De las vacaciones

Art.19. Los trabajadores de la compañía **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRE COMPANY** tienen derecho a quince días remunerados de vacaciones obligatorias por cada año de servicio, y, a partir del sexto año de trabajo interrumpido, a un día adicional por cada año de trabajo, hasta completar un máximo de treinta días por lo menos quince días no serán interrumpidos.

Art.20. Las vacaciones del trabajador constaran en el calendario anual que cada entidad debe presentar a la unidad de recurso humanos para su revisión y aprobación, hasta el

- 2.- Hacer o provocar aglomeraciones o discusiones en lugares como ascensores u oficinas;
- 3.- Tomar conocimiento de documentos oficiales sin estar autorizado para ello;
- 4.- Utilizar el celular en horarios de trabajo, impidiendo el correcto desenvolvimiento de la labor establecida.
- 5.- Faltar un día sin previa notificación. Ni justificación escrita y validada por superior u certificación medica validada por el IESS.

Art. 28.- Son faltas graves las siguientes:

1. Faltar a la consideración, respeto y cortesía debidos, en sus relaciones con los clientes y sus superiores jerárquicos;
2. Consumir en exceso licores y/o alterar el orden en actos sociales efectuados en la Institución;
3. Suspender el trabajo sin causa;
4. Realizar actos administrativos sin tener competencia para hacerlo;
5. Realizar reclamos infundados o mal intencionados a sus superiores jerárquicos;
6. Faltar injustificadamente a su trabajo por dos o más días consecutivos
7. Eludir el orden jerárquico regular, para efectuar peticiones y reclamos relativos a sus funciones;
8. Asistir al trabajo en estado de embriaguez y/o con muestras de haber ingerido estupefacientes;
9. Hacer críticas con el afán de causar daño o desprestigio a la Institución, sus superiores o compañeros;
10. Proponer o ejecutar actos inmorales en el ejercicio de sus funciones y;
11. Dejar de sancionar las faltas de sus subalternos.

Art. 29. Son faltas graves:

1. Ofender de palabra u obra a los clientes o compañeros y a los jefes su cónyuge o sus familiares hasta el segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad;

## Anexo 9

4. Proporcionar y/o solicitar a personas ajenas a la Institución, sin autorización del superior, información relacionada con su trabajo o con la Entidad, cuya difusión cause perjuicios o atente a los intereses de ésta;

5. Ingerir licores en las oficinas o lugares destinados al desempeño de sus funciones, así como consumir o comercializar estupefacientes;

6. Declarar ilegalmente huelgas o paralizaciones, apoyar o incentivar su realización;

7. Frecuentar salas de juego de azar durante la jornada de trabajo, cuando fuere depositario de valores, bienes o fondos institucionales;

8. Sustraer pertenencias de los artículos que se comercializan, de los clientes o compañeros de trabajo o jefes;

Art.30. La facultad para sancionar a los trabajadores de la compañía SERVICIOS EMPRESARIALES S.A, SEMPRE COMPANYY se distribuye de la siguiente manera:

1. Las faltas leves serán sancionadas por el superior inmediato o por la Unidad de Recursos Humanos;

2. Las faltas graves serán sancionadas por el Representante legal de la compañía.

Art. 31. Los jefes inmediatos están obligados a informar oportunamente a la Unidad de Recursos Humanos y/o al Representante legal de la compañía, todas y cada una de las faltas cometidas por sus subordinados, así como las sanciones impuestas.

Art.32. Para el juzgamiento de las faltas gravísimas cometidas por los trabajadores de la sociedad SERVICIOS EMPRESARIALES S.A, SEMPRE COMPANYY se observará el siguiente procedimiento:

1. La Unidad de Recursos Humanos y/o el Representante legal de la compañía recopilará toda la documentación e información del caso;

2. Se recopilarán y analizarán los antecedentes e historial del trabajador y se informará de manera inmediata al el Representante legal de la compañía, y;

3. El Representante legal de la compañía si fuere el caso, impondrá la debida sanción, sea esta multa y/o terminación de la relación laboral dentro de las normas que estipula el Código de Trabajo.



### Parágrafo 3 De la terminación de la relación laboral

Art. 33. La relación laboral termina por:

1. Las causas legalmente previstas en el contrato;

2. Por acuerdo de las partes, renuncia voluntaria formalmente aceptada o haber obtenido pensión jubilatoria;

3. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo o invalidez, o declaratoria de muerte presunta;

4. Por voluntad del trabajador y previo el visto bueno, en los siguientes casos:

a) Por injurias graves inferidas por el representante del empleador, sus familiares o representantes, al trabajador, su cónyuge, ascendientes o descendientes;

b) Por disminución o por falta de pago o puntualidad en el abono de la remuneración pactada; y;

c) Por exigir el empleador que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida, salvo los casos de urgencia tales como: la necesidad de evitar un grave daño al establecimiento o amenaza por la inminencia de un accidente; y, en general, por caso fortuito o fuerza mayor que demande atención impostergable.

En estos casos, el trabajo deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para atender el daño o peligro.

Art. 34. El trabajador que sufre accidente o incapacidad para el trabajo, debidamente calificados, se acogirá a los beneficios contemplados en la Ley respectiva y se procederá a su separación.

Art. 35. La separación o visto bueno de los trabajadores, se harán efectivos en las fechas que determinen las resoluciones correspondientes.



### Parágrafo 4 De las licencias

Art. 39. El trabajador podrá hacer uso de licencia con sueldo en los siguientes casos:

Por maternidad, paternidad, durante el tiempo estipulado por la Ley, previa presentación del certificado médico correspondiente y las licencias o permisos que el Código de Trabajo dispone de acuerdo al tiempo de trabajo.

## CAPÍTULO CUARTO

### Parágrafo 1

#### DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

Son obligaciones del empleador:

1.- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del código de Trabajo.

2.-Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo

3.-Establecer comedores para los trabajadores cuando en estos laboren un numero de cincuenta o mas en la fábrica o empresa.

4.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.

5.- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley.

6.- Respetar las asociaciones de los trabajadores.

7.- Sujetarse al Reglamento Interno legalmente aprobado

8.- Confeccionar gratuitamente al trabajador, certificados relativos a su trabajo;

y las que se establecen en el Código de Trabajo de acuerdo al artículo 42

### Parágrafo 2

Son prohibiciones del empleador:

a.- Imponer multas que no se hallara previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado

b.- Retener más del diez por ciento de la remuneración por concepto de multas

c.- Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados



e.- Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que se adeuden;

f.- Obligar al trabajador a retirarse de la asociación

g.- Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.

h.- Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo.

i.- Obstaculizar por cualquier medio las visitas de las autoridades de trabajo a los establecimientos o centros de trabajo;

y las demás que en el Código de Trabajo según el artículo 44

## CAPÍTULO CUARTO DISPOSICIONES GENERALES Y TRANSITORIAS

### SECCIÓN UNO DISPOSICIONES GENERALES

Art. 40. Es obligación de todo jefe o superior jerárquico de la compañía SERVICIOS EMPRESARIALES S.A, hacer conocer a los trabajadores bajo ración de dependencia, las normas, regulaciones y demás disposiciones contenidas en este reglamento. En todo caso, se mantendrá a permanente disposición de los trabajadores un ejemplar de este Reglamento en un lugar de trabajo visible.

Art. 41. Las remuneraciones y más beneficios establecidos para los trabajadores contratados ocasionalmente, se regirán de acuerdo a los términos previstos en los pertinentes contratos.

Art. 42. Todo aquello no previsto en este Reglamento, será resuelto por el Representante legal de la compañía.



## Anexo 10



**SECCIÓN DOS  
DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

Art. 43. Los beneficios contemplados en el presente Reglamento y que no estuvieren previstos en Ley o en regulaciones internas, se conocerán a partir de la fecha de vigencia de las normas que los regularán.

Art. 44. El presente Reglamento entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación por el Director General del Trabajo.

*Lopez Torres Christian*  
**Christian Fernando Lopez Torres**  
Gerente General  
**SERVICIOS EMPRESARIALES S.A.  
SEMPRE COMPANY**  
C.C. 093086300-6

**SEÑOR DIRECTOR REGIONAL DE TRABAJO**

Lopez Torres Christian Fernando con cedula No. 093086300-6 de estado civil soltero, estudiante, domiciliado en esta ciudad de Guayaquil, en calidad de representante legal de la compañía **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRE COMPANY** con R.U.C. 0992571055001 según nombramiento adjunto, ante usted respetuosamente espargo y solicito lo siguiente:

Si vase encontrar adjunto Tres ejemplares del Reglamento Interno para su respectiva revisión y aprobación.

Firma junto conmigo el profesional de Derecho Ab. Geovanny Vasquez Nieto con Registro No. 09-2009-204 del F.A.G al mismo tiempo autorizo para que con su sola Firma se sea necesario pueda presentar los escritos que se requieran a fin de cumplir con la aprobación del respectivo reglamento interno de mi representada. Para notificaciones señalamos capilla judicial No. 5237 de los bajos de la Corte Provincial de Justicia.

Adjunto: Copia de cedula, certificado de votación,  
Nombramiento de Representante Legal,  
Copia del Registro Único de Contribuyentes  
Solicitud de Autorización Laboral,  
Credencial del abogado que suscribe

Es justicia,

*Lopez Torres Christian*  
Christian Lopez Torres  
093086300-6

*Ab. Geovanny Vasquez N.*  
Ab. Geovanny Vasquez N.  
Reg. 09-2009-204 F.A.G.

SECRETARIA GENERAL  
MINISTERIO DE TRABAJO  
RECEPCION DE DOCUMENTOS  
04 SEP 2012  
HORA: .....  
LUGAR: .....

12

Anexo 11

NUMERO DE REPERTORIO: 34.426 ✓  
FECHA DE REPERTORIO: 15/jun/2011 ✓  
HORA DE REPERTORIO: 13:47 ✓

LA REGISTRADORA MERCANTIL DEL CANTON GUAYAQUIL  
Certifica: que con fecha treinta de Junio del dos mil once, queda inscrito  
el Nombres de **Presidente** de la Compañía **SERVICIOS  
EMPRESARIALES S.A. SEMPRECOMPANY** a favor de  
**GEOVANNY EDWARD VASQUEZ NIETO**, a foja **58.832**, Registro  
Mercantil número **11.718**.-

ORDEN: 34426



s 13,33

REVISADO POR:

K



*Zohla Cedeno Cellan*  
**AB. ZOHLA CEDENO CELLAN**  
REGISTRO MERCANTIL  
DEL CANTON GUAYAQUIL  
DELEGADA

Anexo 12

**Registro Mercantil de Guayaquil**

NUMERO DE REPERTORIO: 48.881  
FECHA DE REPERTORIO: 04/sep/2012  
HORA DE REPERTORIO: 11:46

En cumplimiento con lo dispuesto en la ley, el Registrador Mercantil del Cantón Guayaquil (E) ha inscrito lo siguiente:

1.- Con fecha primero de Octubre del dos mil doce queda inscrito el presente Nombramiento de **Gerente General**, de la Compañía **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRECOMPANY**, a favor de **MARGARITA DE LA PAZ NIETO CHALEN**, de fojas **104.799 a 104.800**, Registro Mercantil número **17.832**.

ORDEN: 48881



  
AB. LETTY JIMENEZ P.  
REGISTRADORA MERCANTIL  
DEL CANTON GUAYAQUIL  
SUBROGANTE

Guayaquil, 02 de Octubre de 2012

\$ 6,00

REVISADO POR: /

Nº 373280

## Anexo 13

Guayaquil, 03 de Septiembre del 2012.

Señora:  
**MARGARITA DE LA PAZ NIETO CHALEN**  
Ciudad.-

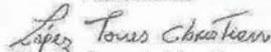
De mi consideración:

Me permito comunicarle que la Junta General de Accionistas de la Compañía **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRECOMPANY**, celebrada el día de hoy, ha decidido elegirle a usted, como **GERENTE GENERAL** de la compañía por un periodo de **CINCO AÑOS** contados desde la inscripción en el Registro Mercantil del presente nombramiento. En el ejercicio de su cargo le corresponde ejercer de manera individual de la representación legal, judicial y extra judicial de la compañía sin más límite que los señalados por la ley y los Estatutos Sociales.

**SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRECOMPANY**, se constituyó el 22 de abril del 2008, mediante Escritura Pública autorizada por el ante el Notario Décimo Octavo del Cantón Guayaquil; Abg. GERMAN CASTILLO SUAREZ e inscrita el 29 de Mayo del 2008, en el Registro Mercantil # 10.977.

Ruego a usted consignar al pie de la presente su razón y aceptación al cargo de Gerente General para el cual ha sido designado.

Atentamente,

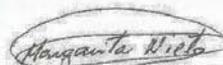
  
Christian Fernando López Torres

CI #0930863006

SECRETARIO DE LA

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRECOMPANY

**RAZON:** Yo, Margarita de la Paz Nieto Chalén, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliado en la ciudad de Guayaquil y portador de la cédula de identidad No.090397647-0 En la ciudad de Guayaquil el día de hoy 03 de Septiembre del año 2012, acepto la designación que antecede como **GERENTE GENERAL** de la compañía **SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. SEMPRECOMPANY**

  
Sra. Margarita de la Paz Nieto Chalén  
Gerente General



## ANEXO 14

### ESTADO DEL ARTE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Autor	Titulo	Cuál es el contenido	Metodología Empleada	Conclusiones	Bibliografía
Chiaventa (2000)	Administración de Recursos Humanos	Afirma que la selección de personal: Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. La selección, busca solucionar dos problemas fundamentales: a. Adecuación del hombre al cargo. b. eficiencia del hombre en el cargo.	Cualitativa	Busca que el personal seleccionado este en el puesto que le corresponda en donde pueda demostrar sus habilidades	Administración de recursos humanos. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia
Autor	Titulo	Cuál es el contenido	Metodología Empleada	Conclusiones	Bibliografía
Alfredo Guth (2001)	Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. México	dice que el <b>reclutamiento</b> , es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección	Cualitativa	La mejor forma de realizar convocatorias para ocupar las vacantes es por medio del reclutamiento	Alfredo Guth (2001) Reclutamiento, Selección e integración de Recursos Humanos. México
Autor	Titulo	Cuál es el contenido	Metodología Empleada	Conclusiones	Bibliografía

Alles, Martha (2010)	Selección Por Competencias	Es un instrumento de ayuda y consulta para quien desee conocer el mejor camino para seleccionar personas.	Descriptivo	Identifica los pasos necesarios para que un proceso de selección sea exitoso	Alles, Martha (2010) Ed. Granica Argentina
Autor	Titulo	Cuál es el contenido	Metodología Empleada	Conclusiones	Bibliografía
Cuesta Santos Armando 2010	Gestión del Talento Humano y del Conocimiento	Como administrar de manera correcta el talento humano con que se cuenta en la empresa	De Análisis	Utilización de técnicas que impulsen el buen desarrollo de las actividades.	Cuesta Santos Armando 2010. Ed Ecoe. Colombia.
Autor	Titulo	Cuál es el contenido	Metodología Empleada	Conclusiones	Bibliografía
Dolan Simon 2007	La gestión de los Recursos Humanos	Como atraer retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación	Descriptivo	Establece como retener a las personas dentro de la organización en los últimos tiempos	Dolan Simon 2007 (3ª. Ed.). Ed. Mc. Graw Hill. España
Autor	Titulo	Cuál es el contenido	Metodología Empleada	Conclusiones	Bibliografía
Castillo Ponte José (2012)	Administración de personal un enfoque hacia la calidad	Como realizar una adecuada utilización del personal para mejorar la calidad de la actividad empresarial	Cualitativo	Aprovechar al máximo el potencial del talento humano que cada persona posee.	Castillo Ponte José (2012) 3era Ediciones Ecoe. Colombia.
Autor	Titulo	Cuál es el contenido	Metodología Empleada	Conclusiones	Bibliografía
Martha Alles (2006)	Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencia	Trata de la línea y staff en la administración del recurso humano y ubicación del área dentro de la organización, estrategias derivadas en planteamiento de recursos humanos, como hacer un inventario de recursos humanos.	Cualitativo	Las nuevas tendencias, la filosofía del manejo de los recursos humanos para que los mismos se transformen en un recurso estratégico de la organización.	Martha Alles (2006)(2da.ed). Ed. Granica books.google.es

Autor	Titulo	Cuál es el contenido	Metodología Empleada	Conclusiones	Bibliografía
Chaquinga Ramos, Lorena Maribel. Estrella Hidalgo, Patricia Magali. Navas Oyasa, Mayra Elizabeth. Romero Cordobilla	(Tesis de Diplomado de Gestión del talento humano).UTPL, Loja.	Manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal del departamento de riesgos del trabajo del IESS en Tungurahua.	exploratoria	En el citado trabajo investigativo se pretende implementar un Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción del Personal del Departamento de Riesgos del Trabajo del IESS en Tungurahua.	<a href="http://dspace.utp.edu.ec/handle/123456789/6361">http://dspace.utp.edu.ec/handle/123456789/6361</a>
Autor	Titulo	Cuál es el contenido	Metodología Empleada	Conclusiones	Bibliografía
ARIAS ORDOÑEZ, María et al (2013).	Plan de mejoramiento del proceso de selección de personal de la empresa Road Track ecuador Cía. Ltda. Chevystar, a nivel nacional	a través de una propuesta de levantamiento y valoración de perfiles para el diseño del manual de competencias. UPS Quito	descriptivo	El departamento de Recursos Humanos debe considerar otras habilidades, destrezas, actitudes y rasgos de personalidad, que ayuden a determinar el éxito de un individuo en el desempeño de sus actividades.	ARIAS ORDOÑEZ, María et al (2013).
Autor	Titulo	Cuál es el contenido	Metodología Empleada	Conclusiones	Bibliografía
DEL CASTILLO JURADO, María Gabriela. (2011).	El proceso de selección de personal de NATRANSCOM Cía. Ltda.	Pretende analizar la situación actual del proceso de selección de personal de la empresa NATRANSCOM CIA. LTDA. para plantear una opción de mejora e implementación.	Cualitativa	El objeto es reestructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal debido a que el sistema implementado actualmente no es eficiente.	DEL CASTILLO JURADO, María Gabriela. (2011)

Autor	Titulo	Cuál es el contenido	Metodología Empleada	Conclusiones	Bibliografía
POLANCO, nisseli (2006).	Selección de personal basada en Competencias laborales. Guatemala.	El reclutamiento y la selección de personal es un proceso completo e integral que necesariamente debe alinearse a la estrategia de la organización	Cualitativa	Se tendrá que elegir candidatos idóneos cumpliendo los debidos procesos	POLANCO, nisseli (2006).
Autor	Titulo	Cuál es el contenido	Metodología Empleada	Conclusiones	Bibliografía
ALLES, Martha (2003)	Elija al mejor. Como entrevistar por competencias	Contiene un apartado para los futuros candidatos a los que sugerimos una técnica especial denominada "hacer el trabajo durante la entrevista aplicable en las instancias finales del proceso de selección	Descriptivo	Guía y fuente de consulta que se vinculen con la entrevista como herramienta del proceso de selección del personal.	ALLES, martha (2003) Books.google.es

## Anexo 15

### Operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTO	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	INSTRUMENTO / TECNICA
<b>DEPENDIENTE</b>				
SATISFACCION DEL PERSONAL	Grado satisfacción de los trabajadores dado por el buen ambiente de trabajo	Buen clima organizacional	Comunicación interdepartamental	Encuesta a todo el personal
INCREMENTO PERSONAL	Aumento de personas en los diferentes departamentos de la empresa	CAPACITACION EXCELENTE REMUNERACION. AMBIENTE LABORAL BUENTRATO ENTRE EMPLEDO Y EMPLEADOR, BUEN TRATO PROGRAMAS DE ASCENSOS. PROGRAMAS DE INTEGRACION Y DE INDUCCION.		Encuesta

INDEPENDIENTE				
CAPACITACION	HABILIDADES ADQUIRIDAS POR LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA	MEDIANTE PLANES PROGRAMADOS DE CAPACITACION SE LOGRARA CONTAR CON UN MEJOR NIVEL DE PERSONAS CAPACITADAS	GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS	ENCUESTAS Y PLANES O PROGRAMAS DE CAPACITACION
ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	SELECCIÓN DE LA MEJOR ESTRATEGIA PARA REALIZAR ADECUADO PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	IMPLEMENTACION DE PROCESOS PARA MEJORAR LA CONTRATACION DE PERSONAS	CONTAR CON PERSONAL IDONEO QUE LOGRARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y LOS NIVELES DE INGRESOS	APLICACIÓN DE TECNICAS Y ESTRATEGIAS MODERNAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

## Anexo 16 Cronograma de actividades

AÑO 2013	SEMANAS	ACTIVIDADES
JULIO	2	Revisión capítulo I
	2	
AGOSTO	2	Revisión de correcciones de antecedentes de problema
	2	Revisión de objetivos generales y específicos
SEPTIEMBRE	2	Revisión de justificación del problema de investigación
	2	Revisión de delimitación del problema de investigación
OCTUBRE	2	capítulo II
	2	Revisión de encuestas, análisis e interpretación de resultados
NOVIEMBRE	1	Revisión de encuestas, análisis e interpretación de resultados
	1	Revisión marco teórico
	1	Propuesta: Estudio Técnico
	1	Propuesta: Estudio de Marketing
DICIEMBRE	2	Propuesta: Estudio Financiero
	2	Conclusiones, recomendaciones



**TABLA DE FRECUENCIAS - ENCUESTA AL PERSONAL DE SEMPRESA.**

**Edad**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
18 - 23	1	1	1													3
24 - 29				1	1	1	1	1	1	1						7
30 - 35											1	1	1			3
36 en adelante														1	1	2
																15

**Genero**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Masculino	1		1		1		1		1		1					6
Femenino		1		1		1		1		1		1	1	1	1	9
Otros																0

15

**Nivel de Instrucción**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Primaria																0
Secundaria	1	1	1	1	1											5
Estudios universitarios						1	1	1	1	1	1	1	1			8
Titulo de tercer nivel														1	1	2
Titulo de cuarto nivel																15

**Cargo**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Gerencia																0
Administrativo		1							1							2
Asistentes	1		1	1		1	1			1	1	1	1	1	1	11
Mensajería								1								1
Mantenimiento					1											1

15

**¿Al momento que ingreso a la empresa le dieron la respectiva inducción?**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Si	1			1		1			1							4
No			1				1	1		1	1	1	1	1		8
No recuerda		1			1										1	3

15

**De las siguientes alternativas seleccione ¿cual es el grado de ambiente laboral al momento de desarrollar las actividades en la compañal?**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Muy bueno		1	1					1	1			1	1			6
Bueno				1		1				1	1				1	5
Regular	1						1									2
Insuficiente					1									1		2

15

**Que opina del liderazgo de su jefe inmediato**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	-------

Excelente		1						1			1		1			4
Buena					1	1	1		1	1					1	6
Muy buena	1		1									1				3
Regular				1										1		2
																15

**Considera ud que la empresa le brinda estabilidad laboral**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Si	1						1							1	1	4
No			1	1	1	1		1				1	1			7
Sin opinion		1							1	1	1					4
																15

**Conoce si en la empresa al momento de existir una vacante se toma en cuenta primero al personal de la empresa para ocuparlo antes de realizar una busqueda externa**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Si	1													1	1	3
No		1	1	1	1	1		1	1	1		1	1			10
Desconoce							1				1					2
																15

**Tiene familiares trabajando dentro de la empresa**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Si				1					1							2
No	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	13
																15

**Al ingresar a la compañía se evaluo si usted cumplia con los requisitos del puesto y se le realizo exámenes de conocimiento, medicos y psicologicos**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Si	1							1					1			3
No		1		1	1		1		1	1				1		7
No recuerda			1			1					1	1			1	5

15

**Cada que tiempo les realizan capacitaciones**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Una vez por año					1	1		1	1		1	1				6
Dos veces por año		1					1									2
Trimestralmente										1					1	2
Nunca	1		1	1									1	1		5

15

**Se realizan rotaciones de puesto con el personal de la compañía**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Una vez por año				1			1								1	3
Dos veces por año											1	1				2
Semestralmente	1															1
Nunca		1	1		1	1		1	1	1			1	1		9
																15

**Conoce la estructura organizacional de la compañía**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Si			1			1							1	1		4
No	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1			1	11

15

**Existe una adecuada descripción de funciones para su puesto**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Si	1	1					1						1		1	5
No			1	1	1	1		1	1	1	1	1		1		10

15