



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA  
ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL PARA LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN  
ELECTRO ÉXITO S.A., DEL CANTÓN LA LIBERTAD EN LA  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: KAREN ESTEFANÍA ECHEVERRÍA BORBOR**

TUTOR: Econ. Pedro Aquino Caiche, Msc.

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2013



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL PARA LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN  
ELECTRO ÉXITO S.A., DEL CANTÓN LA LIBERTAD EN LA  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: KAREN ESTEFANÍA ECHEVERRÍA BORBOR**

TUTOR: Econ. Pedro Aquino Caiche, Msc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**La Libertad, 7 de Febrero de 2013**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN ELECTRO ÉXITO S.A., DEL CANTÓN LA LIBERTAD EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**, elaborado por la Sra. **KAREN ESTEFANÍA ECHEVERRÍA BORBOR**, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

---

Econ. Pedro Aquino Caiche, Msc

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por darme la vida y estar presente en mí a cada momento por darme la salud necesaria para continuar con mis objetivos y deberes por ser la luz, mi guía en cada paso que doy.

A mi hija Laurice Garnica Echeverría por brindarme su amor puro y sincero, por haber permitido que siga a delante con mis proyecto y en especial en este trabajo, por ser ella mi fortaleza, mi inspiración, mi ganas de seguir a delante, a ti dedico este trabajo por cada momento que tuvimos que separarnos para que yo pueda cumplir mis metas y a su padre por apoyarme y ayudarme en cada una de mis decisiones por todo lo que ustedes hacen por mi mil gracias.

Karen E.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme guiado hacia el camino de la felicidad, por ser el pilar fundamental de cada paso que doy en mi vida a mi familia a mi Padre, mi esposo mi hija y todas aquellas personas que con su apoyo hicieron posible este sueño, por compartir conmigo para paso que doy y ser parte de ello.

Además agradezco a las personas responsables de que esta tesis se haya hecho realidad entre ellos se destacan:

El docente tutor, por todo el apoyo brindado, por su tiempo, amistad y por los conocimientos que supo transmitirme, la Ing. Carmen Aguilera Administradora regional y de sucursal Electro Éxito S.A., por haberme facilitado el acceso a la información y desarrollar mi investigación allí.

Por último deseo agradecer a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por darme la oportunidad de llegar a un escalón más en la vida estudiantil y ahora profesional.

Karen E.

## TRIBUNAL DE GRADO

---

**Ing. Mercedes Freire Rendón, Msc.**  
DECANA DE FACULTAD  
C.C. ADMINISTRATIVAS

---

**Econ. Pedro Aquino Caiche, Msc.**  
DIRECTOR DE ESCUELA  
ADMINISTRACIÓN

---

**Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA.**  
PROFESOR DEL ÁREA

---

**Econ. Pedro Aquino Caiche, Msc.**  
PROFESOR-TUTOR

---

**Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc**  
SECRETARIO - PROCURADOR GENERAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO  
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE  
COMERCIALIZACIÓN ELECTRO ÉXITO S.A., DEL CANTÓN LA  
LIBERTAD EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012”**

**Autor:** Karen Estefanía Echeverría Borbor

**Tutor:** Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de titulación trata sobre la “Implementación de un proceso de selección del personal para la empresa de comercialización Electro Éxito S.A.”, en el cantón La Libertad. El objetivo general es reestructurar los procesos de selección en el área de recurso humano para la integración de personal idóneo a la empresa Electro Éxito (agencia La Libertad) en las distintas áreas por medio de la incorporación de técnicas adecuadas. Los objetivos específicos son conocer los distintos procesos para aplicarlos a la selección de personal de la empresa; desarrollar herramientas de investigación que permitan conocer los procesos internos de la empresa; analizar el actual proceso para la selección de personal de la empresa; y, diseñar un modelo para el proceso de reclutamiento y selección de personal para el mejoramiento de la empresa. Para el desarrollo de este trabajo se comenzó con la revisión bibliográfica y la construcción de un marco teórico, que permitió obtener fundamentos claros sobre los conceptos referentes al proceso de selección de personal. Luego se procedió a realizar un diagnóstico sobre los procesos aplicados para la selección, con herramientas diseñadas para la recolección de datos como: entrevista realizada a la administradora de la agencia; encuestas y guía de observación dirigida a los administradores y colaboradores, resultados que dieron a conocer la falta de personal capacitado y la aplicación inadecuada para la selección del personal de la empresa. Con ello se pretende dar solución al problema ¿Cómo la implementación de procesos permite una adecuada selección de personal en la empresa de comercialización Electro éxito del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena? Se determina como posible solución la implementación de proceso a seguir que beneficiará no solamente a la empresa y a su crecimiento sino que ayudará a que los colaboradores se desarrollen en el ámbito laboral, profesional y personal.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
TRIBUNAL DE GRADO .....	VI
RESUMEN EJECUTIVO .....	VII
ÍNDICE GENERAL .....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	14
1.1. TEMA.....	15
1.2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.2.1. Planteamiento del problema .....	15
1.2.2. Formulación del Problema .....	17
1.2.3. Sistematización del Problema .....	18
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	18
1.4. OBJETIVOS .....	21
1.4.1. Objetivo General.....	21
1.4.2. Objetivos Específicos.....	21
1.5. HIPÓTESIS .....	21
1.5.1. Variable Independiente .....	21
1.5.2. Variable Dependiente.....	21
1.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	22
CAPÍTULO I.....	23
MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. MARCO CONTEXTUAL.....	23
2.1.1 INFORMACIÓN PRELIMINAR DE LA EMPRESA ELECTRO ÉXITO AGENCIA LA LIBERTAD .....	23
2.2. MARCO CIENTÍFICO .....	24

2.2.1.	IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS .....	24
2.2.1.1.	Definición de procesos .....	25
2.2.1.2.	Clasificación de procesos .....	25
a.	Procesos Estratégicos .....	25
b.	Procesos Operativos .....	26
c.	Procesos de soporte o apoyo.....	26
2.2.1.3.	El ciclo del proceso .....	28
a.	Entradas .....	29
b.	Procesos.....	29
c.	Salidas .....	29
2.2.2.	SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	29
2.2.2.1.	Teoría de sistemas .....	30
2.2.3.	SELECCIÓN DE PERSONAL .....	31
2.2.3.1.	Definición de selección de personal.....	31
2.2.3.2.	Fases del proceso de selección del personal .....	31
a.	Análisis de necesidades .....	32
b.	Reclutamiento .....	32
1.	Tipos de reclutamiento. ....	32
c.	Recepción de candidaturas .....	34
d.	Preselección .....	35
e.	Pruebas de selección.....	35
f.	Entrevista de selección .....	35
g.	Contratación.....	36
h.	Inducción de personal.....	36
i.	Evaluación .....	36
2.2.3.3.	Teoría de motivación humana.....	36
2.2.3.3.1.	Teoría de Maslow .....	37
2.2.3.3.2.	La teoría Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC).....	37
2.2.3.3.3.	Teoría de bifactorial.....	38
2.3.	MARCO LEGAL .....	41
2.3.1.	Constitución de la República del Ecuador .....	41

2.3.2. CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES .....	42
CAPÍTULO II.....	45
METODOLOGÍA.....	45
3.1. Diseño de la investigación.....	45
3.2. Modalidad de la investigación .....	45
3.3. Tipos de investigación.....	45
3.4. Métodos de investigación .....	46
3.5. Técnicas de investigación .....	46
3.5.1. Observación.....	46
3.5.2. Entrevista.....	46
3.5.3. Encuesta .....	47
3.6. Instrumentos de la Investigación.....	47
3.6.1. Guía de Observación.....	47
3.6.2. Encuesta .....	47
3.7. Población y Muestra.....	47
CAPÍTULO III .....	50
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	50
3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	50
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS FICHAS DE OBSERVACIÓN.....	60
3.3. SISTEMATIZACIÓN DE LA ENTREVISTA .....	63
3.4. CONCLUSIONES .....	64
3.5. RECOMENDACIONES .....	65
PROPUESTA .....	67
1. ANTECEDENTES.....	68
2. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	70
3. PROBLEMÁTICA.....	70
4. OBJETIVO .....	71
4.1. OBJETIVO GENERAL .....	71
4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	71

5. JUSTIFICACIÓN .....	71
6. FUNDAMENTOS TÉCNICOS.....	72
7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	72
7.1. DEPARTAMENTOS EXISTENTES .....	73
7.2. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA ...	73
7.2.1. DETALLE DEL ORGÁNICO FUNCIONAL .....	73
7.2.2. PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ELECTRO ÉXITO AGENCIA LA LIBERTAD.....	74
7.3. PROPUESTA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO .....	79
7.3. POLÍTICAS LABORALES .....	81
8. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA MOTIVAR AL PERSONAL.....	87
BIBLIOGRAFÍA .....	93
ANEXOS.....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de edades .....	50
Gráfico 2. Porcentaje de nivel académico .....	51
Gráfico 3. Porcentaje de título profesional.....	52
Gráfico 4. Porcentaje de estado civil del personal.....	53
Gráfico 5. Porcentaje de número de carga .....	54
Gráfico 6. Porcentaje de gastos familiares mensuales .....	55
Gráfico 7. Porcentaje de área de desempeño.....	56
Gráfico 8. Porcentaje del tiempo de trabajo en la institución .....	57
Gráfico 9. Evaluación de aspectos varios .....	58
Gráfico 10. Propuesta de organigrama funcional .....	73
Gráfico 11. Propuesta de flujograma de procesos .....	79

## ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1. Teoría motivacional ERC .....	38
Tabla 2. Clasificación de la población .....	48
Tabla 3. Pregunta 2. ¿Cuántos años tiene?.....	50
Tabla 4. Pregunta 3. ¿Cuál es el nivel académico?.....	51
Tabla 5. Pregunta 4. ¿Cuál es su título profesional?.....	52
Tabla 6. Pregunta 5. ¿Cuál es su estado civil? .....	53
Tabla 7. Pregunta 6. ¿Cuál es el número de carga familiar? .....	54
Tabla 8. Pregunta 6. ¿Cuál es el promedio de gastos familiares? .....	55
Tabla 9. Pregunta 8. ¿Cuál es su área de desempeño?.....	56
Tabla 10. Pregunta 9. ¿Cuánto tiempo tiene en la institución en meses? .....	57
Tabla 11. Pregunta 10. ¿Evalué su satisfacción en relación a los siguientes aspectos de la institución? .....	58
Tabla 12. Subprocesos selección de personal .....	60
Tabla 13. Tabla de resultados de observación. Procesos de selección de personal .....	61

Tabla 14. Evaluación de actividades de los subproceso selección de personal ....	62
Tabla 15. Datos generales de la empresa Electro Éxito .....	63
Tabla 16. Propuesta de actividades paso a paso para el mejoramiento de la selección de personal .....	80
Tabla 17. Gastos de difusión .....	91
Tabla 18. Recursos para actividades de capacitación .....	91
Tabla 19. Actividades recreativas y festejos .....	91
Tabla 20. Presupuesto total de actividades de motivación del personal .....	92
Tabla 21. Presupuesto total .....	92

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista .....	95
Anexo 2. Guía de encuesta .....	97
Anexo 3. Fichas de observación .....	99
Anexo 4. Matriz del Plan de Acción.....	100
Anexo 5. Oficio de constatación de visitas .....	102
Anexo 6. Fotografías.....	103
Anexo 7. Glosario de términos.....	106
Anexo 8. Abreviaturas utilizadas.....	107

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas tienen un gran reto en este mundo globalizado y este es mejorar de manera eficiente y contribuir con el desarrollo socioeconómico del país, todas las empresas requieren de procesos de admisión y el manejo del personal como parte principal de la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en las empresas, lo que significa que los directivos deben fomentar la participación activa conjuntamente de directivos y colaboradores. Buscando una relación estable y que esta brinde confianza a todos, los mismos que se comprometen al logro de los objetivos de la empresa.

Es fundamental conocer los procesos, la dirección y controles que se realiza en las organizaciones, considerando que las empresas tienen que competir, brindando buen servicio y de calidad, y la única forma de conseguirlo es tener personal idóneo, que cuenten con conocimientos, técnicos, científicos y verificar que estén motivados hacia el trabajo y que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa de manera eficiente. La presente investigación pretende conocer el proceso de selección de personal de la empresa “Electro éxito S.A.”, a fin de contribuir al mejoramiento de la calidad del servicio que brinda a sus usuarios.

**CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO:** Se detalla la información recopilada por varios autores que permite fundamentar el proceso de conocimiento.

**CAPITULO II.- METODOLOGÍA.** En este capítulo se describe los pasos, técnicas métodos que se van a aplicar para la realización de este proyecto.

**CAPITULO III.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.** Se procesan los resultados con la finalidad de buscar alternativas oportunas para dar solución a los problemas

**CAPITULO IV.- PROPUESTA.** En este capítulo se presentan las alternativas para solución al problema de investigación, aportando con conocimientos adquiridos en base a los resultados obtenidos con la recopilación de datos.

## **1.1. TEMA**

Implementación de procesos de selección de personal para la empresa de comercialización Electro Éxito s.a., del cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena, año 2012.

## **1.2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Planteamiento del problema**

La empresa comercial Electro Éxito S.A. sucursal La Libertad, tiene 7 años en el mercado nacional y en la sucursal Electro Éxito S.A. La Libertad con un tiempo de 5 años, esta empresa se dedica a la importación, exportación, comercialización y distribución de toda clase de electrodomésticos, equipos electrónicos y equipos de frío en general.

En la actualidad la empresa en la ciudad de La Libertad ha ido creciendo de manera significativa, ya que la aceptación de la población ha sido muy buena.

Pero esta empresa cuenta con un gran problema, no cuenta con un personal de trabajo estable, ya que es común que cuando nos acercamos a realizar compras o pagos ciertas nos podemos percatar que siempre han cambiado de personal de ventas, administrativos etc.

El problema se basa en que el proceso para admitir al personal se realiza en la matriz en la ciudad de Cuenca, pero de la misma manera el proceso no es acorde para el reclutamiento y selección de personal ya que no utilizan las técnicas adecuadas y necesarias para realizar este proceso que muchas veces puede parecer algo complejo para las empresas.

En cuanto el proceso que realizan en la sucursal de la ciudad de la Libertad es la entrevista y un test de personalidad, y la selección la realizan en la matriz por lo que esto dificulta el trabajo del gerente de recursos humanos como el desempeño de las demás áreas, ya que los seleccionados no cuenta con el entrenamiento necesario para desempeñarse en cada uno de los cargos asignados en las diferentes áreas.

Siendo el personal el motor principal del éxito de las empresas, los administradores o gerente de personal tienen el propósito de mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos y por ende de seleccionar personal de acuerdo a los requerimientos de los puestos. Sin embargo en la empresa comercial Electro Éxito S.A. sucursal la Libertad en la provincia de Santa Elena, no se está considerando algunos elementos fundamentales que proporcione un personal idóneo, obteniendo una deficiencia en el momento, en el que se proceder a realizar la venta, originándose una inconformidad con los clientes, por la falta de conocimientos en ventas, en formas de enganchar las ventas con los potenciales compradores.

Si no se realiza una investigación apropiada y se sigue utilizando este proceso la empresa podría caer en cuanto a sus ventas, disminuyendo el nivel de confianza de los clientes fijos como de los clientes potenciales indispensable para el crecimiento de cualquier organización.

La falta de conocimientos y de entrenamiento sobre los puestos que ocuparan los que sean seleccionados afectara de manera significativa, bajando el rendimiento de sus ventas como su principal actividad, el desempeño laboral como organizacional, aumentara el riesgo de volverse vulnerable ante la competencia.

El problema afecta a toda el área administrativa, tomemos en cuenta que los departamentos de las organizaciones trabajan en conjunto para alcanzar las metas y objetivos organizacionales que estas se plantean para mantenerse y alcanzar el éxito.

El área de recursos humano parte fundamental de las organizaciones uno de los motores principales para el funcionamiento se ve afectada por la problemática de contar con un personal calificado para ubicarlos en los puestos adecuados, este problema forma parte de la falta de conocimientos sobre los tipos de procesos y técnicas adecuada para el reclutamiento y selección de personal.

Entonces, cómo el proceso de reclutamiento y selección de personal incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Electro Éxito S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, con un debido proceso de reclutamiento se llega a obtener resultados favorables, si se escoge al candidato idóneo para el puesto adecuado se lograrán las metas y objetivos propuestos.

### **1.2.2. Formulación del Problema**

¿Cómo la implementación de procesos permiten una adecuada selección de personal en la empresa de comercialización Electro Éxito del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena?

### **1.2.3. Sistematización del Problema**

#### **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA COMERCIAL ELECTRO ÉXITO S.A.**

1. ¿De qué manera el proceso de reclutamiento y selección de personal incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Electro Éxito S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena?
2. ¿Cuáles son los canales que orientan el reclutamiento y selección interno y externo del personal de la empresa Electro Éxito S.A.?
3. ¿Cuáles son los pasos que inciden en el reclutamiento y selección de personal de la empresa Electro Éxito S.A.?
4. ¿De qué manera la falta de un modelo para el proceso de reclutamiento y selección de personal genera dificultades en la empresa Electro Éxito S.A.?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

La empresa comercial Electro Éxito S.A. La Libertad hace ya 5 años ha logrado tener una gran participación en el ámbito comercial dentro de la provincia de Santa Elena en la ciudad de la Libertad, en donde encontramos falencias al momento de reclutar y seleccionar personal.

Estas empresas comerciales dedicadas a la importación, exportación, comercialización y distribución de toda clase de electrodomésticos, equipos electrónicos y equipos de frío en general se encuentran reguladas en la actualidad

por la ley de compañías, los mismos que están a cargo de la supervisión de cada uno de los procesos que se aplican para constatar que el proceso sea transparente.

Para el desarrollo de toda organización es elemental contar con el factor más importante de las empresas como es el talento humano.

¿Y cómo conseguimos el adecuado personal?, por medio de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, el mismo que facilitara el desarrollo organizacional.

Contar con un proceso obsoleto o no contar con uno es muy perjudicial para toda organización, dentro de la empresa comercial Electro Éxito S.A. existe este problema el no contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal lo que ocasiona que una persona que se ha contratado no perdure mucho tiempo en su puesto de trabajo.

Esta situación no es recomendable para ninguna organización, ya que todo esto causa molestias no solo dentro de la Empresa, sino también externamente con sus clientes.

Por eso es de gran importancia analizar y evaluar los procesos que se realizan en la empresa al momento de reclutar y seleccionar a su personal, ya que de esto depende el crecimiento de la Empresa, si bien es cierto, algunas empresas no realizan un proceso adecuado en el reclutamiento y selección del personal.

Con la investigación pertinente se busca aplicar fundamentos teóricos sobre un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa comercial Electro Éxito s.a. y analizar la explicación sustentable del porque es de vital importancia aplicar un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal que facilite el trabajo del gerente de recurso humano.

El reclutamiento y selección del personal van de la mano, un reclutamiento exitoso ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

Para un reclutamiento y selección del personal eficaz debemos tener en cuenta la necesidad de pronosticar y predecir comportamientos futuros.

Utilizando técnicas y procedimientos que orienten atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

La aplicación de este proceso dentro de la empresa comercial Electro Éxito S.A. es tan importante porque no solamente encontraremos al personal idóneo sino que aportara en el desarrollo del departamento de recursos humanos y sus demás departamentos, colaboradores y a sus clientes. Con el adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal mejorara el desempeño laboral de manera eficiente y a su vez el desarrollo de la organización.

Realizar un estudio amplio sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal es importante para muchas empresas que cuentan con un gran número de personal como aquellas que cuentan con un personal muy pequeño ya que esto les ayudara a contratar el personal idóneo para la organización el mismo que mejorara notablemente su desarrollo.

Este estudio es importante porque en el ámbito social da a conocer las técnicas que existen para reclutar y seleccionar al personal, de la misma manera ayuda a que las empresas mejoren sus procesos su calidad y a su vez que los demás se interesen en aumentar sus conocimientos los mismos que una vez adquiridos apliquen en sus organizaciones y estas crezcan en el mundo globalizado en el que vivimos.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Implementar los procesos de selección en el área de recursos humanos mediante la incorporación de técnicas adecuadas para mejorar la integración del personal idóneo a la empresa Electro Éxito (Agencia La Libertad) en las distintas áreas.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Conocer los distintos procesos para aplicarlos a la selección de personal de la empresa Electro Éxito.
- Desarrollar herramientas de investigación que permitan conocer los procesos internos de la empresa Electro Éxito.
- Analizar el actual proceso para la selección de personal de la empresa Electro Éxito S.A.
- Diseñar un modelo para el proceso de reclutamiento y selección de personal para el mejoramiento de la empresa Electro Éxito S.A.

## **1.5. HIPÓTESIS**

Si se implementan los procesos de selección de personal en el área de recursos humanos entonces mejorará la integración del personal en la empresa de comercialización Electro Éxito S.A., agencia La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2013.

### **1.5.1. Variable Independiente**

Implementación de procesos

### **1.5.2. Variable Dependiente**

Selección de personal

### 1.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS
Si se implementan los Procesos de selección de personal en el área de recursos humanos entonces mejorará la integración del personal en la empresa de comercialización Electro Éxito S.A. agencia La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2013.	Implementación de procesos	Procesos definimos como un conjunto de pasos o etapas que son necesarias para poder llevar a cabo una actividad.	Clasificación de procesos	Estratégicos Operativos De soporte	¿Cuáles son los procesos estratégicos? ¿Cuáles son los procesos operativos? ¿Cuáles son los procesos de soportes	Ficha de observación Entrevista
			Ciclo de procesos	Entrada Procesos Salida	¿Cuáles son las entradas de procesos? ¿Cuáles son los procesos de procesos? ¿Cuáles son las salidas de procesos?	

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS.
Si se implementan los Procesos de selección de personal en el área de recursos humanos entonces mejorará la integración del personal en la empresa de comercialización Electro Éxito S.A. agencia La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2013.	Selección de personal	Chiavenato (2009). La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. En términos mas amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean, más adecuados para los puestos que existen en la organización. Pág. # 137	Fases de selección	Reclutamiento Selección Contratación Inducción Monitoreo y evaluación	¿De qué manera se realiza el reclutamiento de personal? ¿Cuáles son los parámetros de selección? ¿Cómo se realizan las contrataciones? ¿Se tiene un proceso de inducción? ¿Cómo se realiza el monitoreo y evaluación de los colaboradores?	Entrevista Encuesta
			Motivación humana	Formas de motivación humana	¿Cuáles son los motivadores humanos?	

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **2.1. MARCO CONTEXTUAL**

#### **2.1.1 INFORMACIÓN PRELIMINAR DE LA EMPRESA ELECTRO ÉXITO AGENCIA LA LIBERTAD**

Las organizaciones son aquellas entidades que persiguen fines de lucro y que están formadas por dos o más individuos.

Las empresas de comercialización llevan la acción de comercializar, o sea poner en venta un producto y darles las debidas condiciones y vías para ser distribuidas en el mercado.

En la actualidad la comercialización se da a cada momento del día, es por eso que existen diversas formas de llevar a cabo la comercialización de un producto o servicio, siglos atrás se comercializaba directamente con el cliente ahora con la globalización tenemos a oportunidad de hacer negocios mediante la internet, teléfonos sin la necesidad de acercarnos a un espacio físico específico.

Electro Éxito es una empresa en nuestro país formada hace casi 8 años en la actualidad forma parte de las empresas comercializadoras de electrodomésticos más grandes del país manteniendo la matriz en la ciudad de Cuenca y varias sucursales a nivel nacional.

Es una empresa que ofrece a sus clientes la satisfacción de sus necesidades gustos y preferencias mediante las experiencias de compras y garantía de excelencia en servicio lo que hace que los clientes se conviertan en clientes estables.

En la provincia de Santa Elena encontramos a esta Empresa desde casi 5 años y en la actualidad se encuentra posesionada totalmente en el mercado de nuestra Provincia.

Aquí en la Provincia encontramos dos sucursales una ubicada en el cantón de La Libertad y otra en la parroquia San Pablo de la cabecera cantonal. Cuando llego esta empresa a la Península contaba con una sucursal que se ubicaba en el cantón La Libertad pero la gran afluencia de clientes y de considerar que la mayoría de los clientes cuando recién llego al Península eran de la zona norte se tomó la decisión de luego de dos años abrir una sucursal en dicho lugar para poder satisfacer las necesidades de sus clientes fijos y los potenciales.

En la agencia La Libertad se cuenta con un amplio local comercial para el expendio de los electrodomésticos que esta empresa pone a disposición a toda la ciudadanía de esta Provincia al igual que los demás ecuatorianos que visitan nuestra Provincia. Con una gran afluencia de clientes y su gran stock de mercadería se vieron en la obligación de buscar la mejor manera de mostrar sus productos por lo que se llevó a efecto la ampliación del local como la contratación de otro local para ser mostrado la mercadería con facilidad y comodidad para los usuarios peninsulares.

## **2.2. MARCO CIENTÍFICO**

### **2.2.1. IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS**

Los procesos son indispensables en todas las Empresas por que facilitan la ejecución de las funciones que se tienen en los distintos departamentos, cuando se implementan procesos se puede evaluar y reestructurar las actividades y tareas de cada miembro de la empresa, de esta forma se puede identificar fácilmente los errores en la producción o servicios que se brindan.

### 2.2.1.1. Definición de procesos

**Normas ISO-9000.** Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. **Pág. #11**

La aplicación de procesos hace que las tareas administrativas se vuelvan menos complejas y se logren cumplir las metas propuestas por la organización.

### 2.2.1.2. Clasificación de procesos

**Gráfico 1. Clasificación de procesos**



**Autor:** Normas ISO-9000

Los procesos se clasifican de la siguiente manera:

- Procesos Estratégicos.
- Procesos Operativos.
- Procesos de Apoyo.

#### a. Procesos Estratégicos

**Miguel Canela (2005).** Los procesos estratégicos son aquellos que proporcionan directrices a los demás. Son procesos estratégicos, por ejemplo, el de marketing o el de planificación de la calidad. **Pág. #18**

Este proceso estratégico permite a la empresa llevar a delante a la organización, las mismas que se encuentran relacionadas directamente con la misión visión y a su vez involucran al personal de primer nivel de la organización.

## **b. Procesos Operativos**

**Miguel Canela (2005).** Los procesos operativos están ligados a los flujos de material y de información con impacto directo sobre el cliente. En una empresa industrial, suelen ser los de compras, ventas y producción. En una organización de servicios, por ejemplo, el de atención al cliente. **Pág. #18**

Por lo general deben pasar por muchas funciones ya que son procesos que valoran a los clientes y los accionistas.

## **c. Procesos de soporte o apoyo**

**Miguel Canela (2005).** Los procesos de soporte son aquellos que no están precisamente ligados al flujo de material, pero resultan necesarios para el funcionamiento satisfactorio de los operativos. Ejemplos de procesos de soporte podrían ser el de formación del personal o el de mantenimiento de los equipos de producción. **Pág. #18.**

Los procesos de soporte son el apoyo a los procesos operativos sus clientes son internos, en este caso los colaboradores en cuanto a control de calidad, selección de personal, formación de personal, compras entre otros. Una vez que se han identificado los procesos grandes de la organización se representan en un mapa de procesos.

**Gráfico 2. Fases de la clasificación de procesos**



**Fuente:** Modelo de procesos según NORMAS ISO 9000

En el gráfico podemos observar que la clasificación de los procesos está sujeta a estándares internacionales.

**Gráfico 3. Ciclo de procesos**



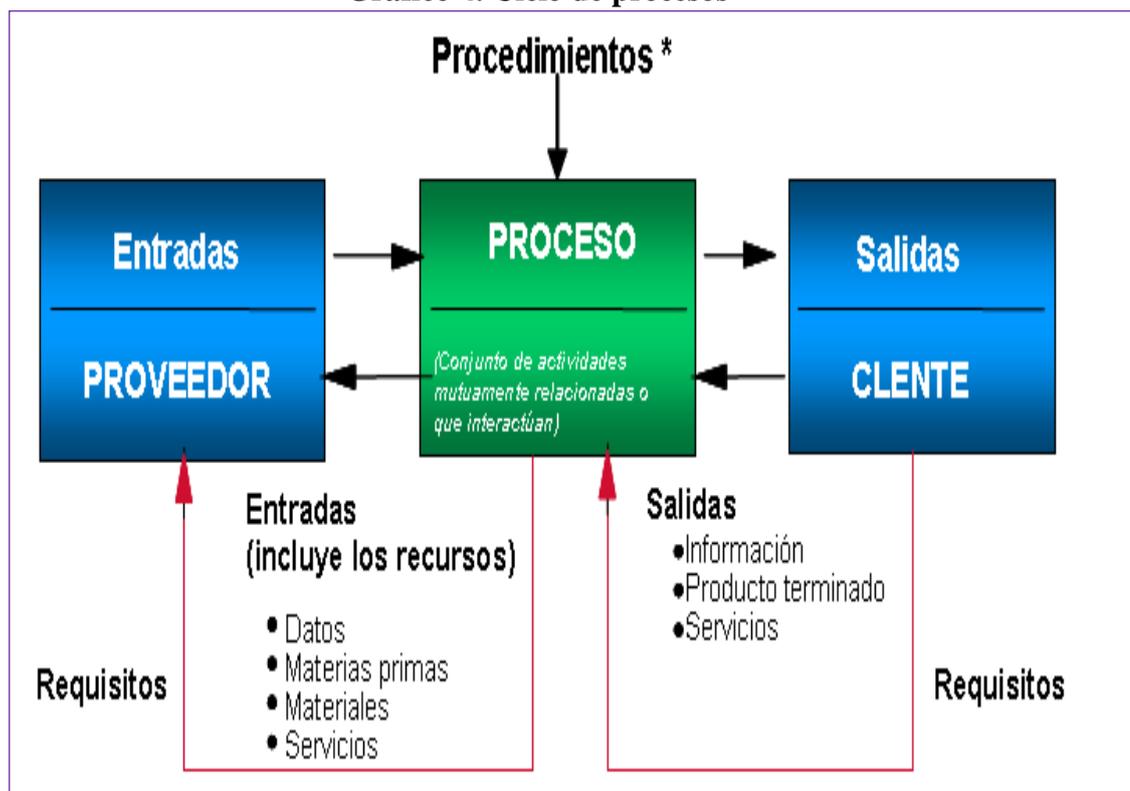
**Fuente:** Normas ISO 9000

El ciclo del proceso busca la mejora continua de las instituciones o empresas, cuenta con una entrada, el proceso (actividades realizadas para procesar la información o materia prima), y la salida (resultado que se espera del proceso). Es de esta manera que los procesos se deben ver como un engranaje de actividades y tareas que contribuyen al éxito de otros procesos. (ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad)

### 2.2.1.3. El ciclo del proceso

El ciclo del proceso se refiere a las etapas del proceso administrativo como indica Fayol en la siguiente ilustración.

Gráfico 4. Ciclo de procesos



Fuente: Normas ISO 9000

El proceso tiene tres pasos fundamentales que son la entrada, el proceso y la salida.

### a. Entradas

Son todos aquellos insumos necesarios para el inicio de un proceso tales como: datos, materias primas, materiales, servicios. Por lo tanto la entrada tiene un departamento o persona que debe proveer el insumo necesario para el proceso.

### b. Procesos

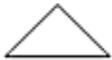
Los procesos son actividades o tareas que le dan un valor agregado al insumo que le entrega el departamento o persona responsable (proveedor). Los mismos que están sujetos a evaluación y mejoramiento permanente.

### c. Salidas

Es la parte del proceso que devuelve un insumo (producto) a otro proceso, por lo tanto se convierte en la entrada y de esta manera se genera un engranaje de actividades y se puede determinar que los procesos son cíclicos.

## 2.2.2. SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Gráfico 5. Simbología de Flujoograma de Procesos

Simbología.			
Inicio o final del diagrama		Realización de una actividad	
Realización de una actividad contratada		Actividad de control	
Análisis de situaciones y toma de decisiones		Documentación	
Conexión o relación entre partes de un diagrama		Base de datos	
Indicadores del flujo del proceso		Auditoría	
Límite geográfico.			

Fuente: Normas ISO 9000

Los procesos tienen una simbología que es reconocida internacionalmente de tal forma que se genera una mejor comprensión de los mismos.

### **2.2.2.1. Teoría de sistemas**

La Teoría General de los Sistemas (TGS), propuesta por Van Ludwig (1945) aparece como una *metateoría*, una teoría de teorías (en sentido figurado), que partiendo del muy abstracto concepto de *sistema* busca reglas de valor general, aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad. Las mismas que se pueden analizar en el libro Teoría General de Sistemas, Ludwig, V. (2006).

La TGS surgió debido a la necesidad de abordar científicamente la comprensión de los *sistemas concretos* que forman la realidad, generalmente complejos y únicos, resultantes de una historia particular, en lugar de *sistemas abstractos* como los que estudia la física.

Pero los cuerpos que caen lo hacen bajo otras influencias y de manera compleja. Frente a la complejidad de la realidad hay dos opciones:

- Negar carácter científico a cualquier empeño por comprender otra cosa que no sean los sistemas abstractos, simplificados, de la Física.

TGS puede ser vista también como un intento de superación, en el terreno de la biología, de varias de las disputas clásicas de la filosofía, en torno a la realidad y en torno al conocimiento:

La teoría general de sistemas en su propósito más amplio, contempla la elaboración de herramientas que capaciten a otras ramas de la ciencia en su investigación práctica. Por sí sola, no demuestra ni deja de mostrar efectos prácticos. Para que una teoría de cualquier rama científica esté sólidamente fundamentada, ha de partir de una sólida coherencia sostenida por la TGS. Si se

cuenta con resultados de laboratorio y se pretende describir su dinámica entre distintos experimentos, la TGS es el contexto adecuado que permitirá dar soporte a una nueva explicación, que permitirá poner a prueba y verificar su exactitud. Por esto se la ubica en el ámbito de las metateorías.

### **2.2.3. SELECCIÓN DE PERSONAL**

Cuando se hace referencia a la selección de personal se introduce una serie de pasos para determinar quiénes son las personas más idóneas para cada cargo.

#### **2.2.3.1. Definición de selección de personal**

Chiavenato (2009). La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean, más adecuados para los puestos que existen en la organización. Pág. # 137

El aplicar procesos en la selección de personal se convierte en una herramienta muy útil ya que por medio de estas técnicas se pueden seleccionar al personal idóneo para un puesto adecuado, mejorando la productividad laboral de la organización.

#### **2.2.3.2. Fases del proceso de selección del personal**

Dentro de toda organización encontramos necesidades las cuales son importantes poder satisfacerlas, y esto se logra conociendo de manera profunda cuales son las etapas del proceso de selección y cuáles de ellas son acordes para aplicarlas en la organización con el fin de lograr los objetivos administrativos.

## **a. Análisis de necesidades**

En esta etapa se analiza y valora la situación de labor dentro de la empresa. Esta situación conlleva un procedimiento en el cual mediante la observación y del estudio, se codifica y se procesa la información relativa al contenido de los puestos y los elementos que lo componen, junto con la determinación de los atributos de dichos puestos (destrezas, aptitudes, habilidades), permitiendo establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo.

## **b. Reclutamiento**

Porriet (2010). “Puede decirse que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos prestos a atraer candidatos potenciales calificados a quienes les interese para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas”. Pág. # 149.

Para realizar un buen proceso de selección es fundamental que se atraiga a potenciales colaboradores que se encuentren dentro del perfil que deseamos para incorporar a la empresa por lo que es importante que se especifique bien los requerimientos necesarios de los puestos vacantes en la organización.

### **1. Tipos de reclutamiento.**

Chiavenato (2009) **Interno y Externo-**. El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos y por lo tanto fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. Pág. # 117

Es necesario que dentro de la organización se combine los dos tipos de reclutamiento, con la finalidad de que todos los aspirantes externos como los mismos colaboradores tengan las mismas oportunidades de postular a determinado puesto ofertado. Además es necesario que la empresa tome en consideración el personal externo ya que ellos cuenta con una gran posibilidad de ingresar con ideas nuevas y motivadoras que aporten al desempeño del personal en general y de la empresa Electro Éxito S.A.

**Anuncios en diarios y revistas especializadas:** los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque dependen del tipo de puesto que se quiere ocupar. Los gerentes, supervisores, los oficinistas se dan con los diarios locales o nacionales. En el caso de empleados especializados, los diarios más populares son los más indicados. Si el puesto fuera específico se puede acudir a revistas especializadas.

**Agencias de reclutamiento.-** la organización puede, en lugar de ir directo al mercado de recursos humanos, entra en contacto con agencias de reclutamiento para abastecer de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento. Pág. # 123

**Contactos con escuelas universidades y agrupaciones.** Chiavenato (2009). Las organizaciones pueden desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales agrupaciones y centros de integración empresas-escuelas, para divulgar las oportunidades que ofrece el mercado.

**Carteles o Anuncios en lugares visibles.-** es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático indicado para cargos simples como obreros y oficinistas. Pág. # 124

**Consulta a los archivos de candidatos.** Chiavenato (2009). Un archivo del candidato es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente ya que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema de archivos se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por el área de actividad o por el puesto, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta del empleo.

**Reclutamiento virtual.** Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos, ir a distancias a través del internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Pág. # 125

La técnica de reclutamiento que usa la empresa comercial Electro Éxito S.A. es la de carteles o anuncios en lugares visibles la cual atrae un sin número de potenciales candidatos, además se considera la consulta a los archivos de candidatos para darle oportunidades a aquellas personas que alguna vez asistieron pero no fueron consideradas para el puesto.

Con la evolución de la informática y cada una de sus herramientas la empresa ha evolucionado en la parte tecnológica aplicando el sistema de reclutamiento virtual con su página web.

### **c. Recepción de candidaturas**

Las hojas de vida se receptan para cubrir áreas específicas considerando las necesidades de la empresa de acuerdo a los perfiles específicos. En muchas oportunidades se realizan pruebas profesionales, psicotécnicas o talleres que de donde se pueden realizar una preselección de los mejores candidatos.

#### **d. Preselección**

Jiménez (2007). La preselección a través de Curriculum Vitae (CV), supone una primera criba, ya que vamos a desechar los CV de los candidatos que no se aproximen al perfil requerido; por ello a esta fase, la denominaremos “preselección de candidaturas”, diferenciándola de la selección propiamente dicha, en la que se deberá de trabajar con candidaturas, en principio ajustadas al perfil del puesto requerido. No obstante dicha diferenciación, no supone restar importancia a la preselección, ya que si la misma no se realiza correctamente, puede alargar necesariamente los procesos de búsqueda y en el peor de los casos obligará a iniciar un nuevo proceso, con los costes directos e indirectos que ello conlleva. Pág. #118

#### **e. Pruebas de selección**

Mondy (2005). Las pruebas de selección son las que califican la personalidad, las capacidades y la motivación de empleados potenciales, lo que permite a los gerentes elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en que se adaptarán a los puestos vacantes y a la cultura corporativa. Pág. # 168.

#### **f. Entrevista de selección**

Jiménez (2007). La entrevista en el proceso de selección, se configura como la base clave del mismo. Y si bien esta herramienta ha sido utilizada desde siempre, las técnicas vinculadas a la misma han variado sustancialmente, debido al desarrollo de las metodologías asociadas a la misma un exponente de lo dicho, es la técnica basada en los “incidentes críticos”. Los principales problemas que pueden plantear la entrevista son precisamente los vinculados a la ausencia de metodología y estructura, es decir, aquellos supuestos en el que entrevistador la desarrolla según sus propios criterios. De cualquier manera, la entrevista personal es un elemento insustituible, ya que solo a través de la misma podremos obtener una percepción directa y personal del candidato. Pág. # 130

### **g. Contratación**

Rodríguez (2007). Una vez que el candidato pasa con éxito las etapas del proceso de selección (solicitud, pruebas, entrevistas, examen médico). Puede ser contratado. Muchas veces el proceso de selección incluye la aplicación de un índice compuesto de evaluación en que se basa la decisión de contratación final. La selección y la contratación de personal se pueden considerar procesos interrelacionados, ya que una empresa por lo regular una empresa no puede contratar a una persona antes de considerar mediante la selección del puesto que va ocupar. La selección describe el método de contratación de personal para todos los niveles de la organización. Pág. # 160.

### **h. Inducción de personal**

Baquero (2006). Es un programa que tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlos de las políticas, métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés relacionados con la organización de la empresa, las cuales deben conocer por un ejercicio eficiente del puesto. Pág. # 17

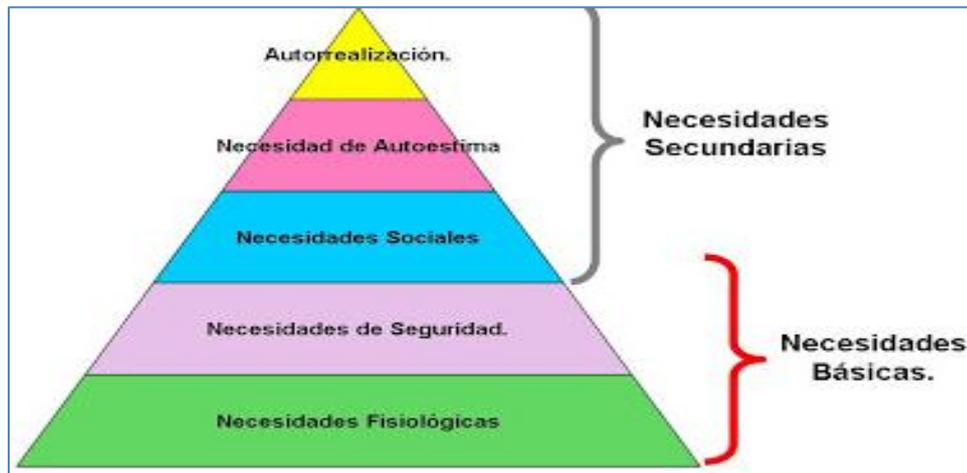
### **i. Evaluación**

Gan (2006). La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del valor que a persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conecedoras tanto de la persona como la del puesto de trabajo. Pág. #193.

### **2.2.3.3. Teoría de motivación humana**

Existen varias teorías de motivación humana, las más reconocidas son:

### 2.2.3.3.1. Teoría de Maslow



Fuente: Vértice (2008)

Para Maslow, las necesidades humanas tienen el siguiente orden de jerarquía:

1. **Necesidades de autorrealización:** Realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.
2. **Necesidades de estima:** Reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.
3. **Necesidades sociales:** Amistad, pertenencia a grupos, etc.
4. **Necesidades de seguridad:** Protección contra el peligro o las privaciones.
5. **Necesidades fisiológicas:** Aire, agua, alimentos, reposo, abrigos etc.

La teoría de la motivación humana se basa en la satisfacción de las necesidades, ya que el hombre durante toda su vida carece de necesidades que a medida que van pasando los años y se van cumpliendo sus necesidades básicas aparecen las necesidades complejas

### 2.2.3.3.2. La teoría Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC)

La teoría fue postulada por Clayton Alderfer, tiene muchas semejanzas a la teoría de necesidades de Maslow. (<http://www.editorialvertice.com/libro-gestion-de-la-calidad-iso-9001-2008>)

Las letras ERC significan Existencia, Relaciones y Crecimiento.

**Tabla 1. Teoría motivacional ERC**

<b>Existencia</b>	Son las de niveles más bajos y cumplen objetivos de supervivencia física. Corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad de las jerarquía de Maslow	El empleado las satisface por medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad en el puesto.
<b>Relaciones</b>	Se refieren a las interacciones sociales con otros, y a la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia al grupo. Equivalen a las necesidades sociales de Maslow y al componente externo de la estima.	Se satisface en el trabajo mediante la oportunidad de sociabilizar y relacionarse con los compañeros de trabajo y fuera del ámbito laboral, formando parte de una familia y teniendo amigos.
<b>Crecimiento</b>	Se centran en el yo incluyen el deseo y la oportunidad de desarrollo y progreso personal. A esta categoría corresponden la autoestima y autorrealización de Maslow.	Estas necesidades se satisfacen sólo cuando el individuo logra aprovechar al máximo sus potencialidades y se siente satisfecho de sus logros.

**Fuente:** Publicaciones Vértice (2008)

A diferencia de las necesidades de Maslow, que son una proyección del crecimiento o desarrollo humano, la teoría ERC es una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar plenamente satisfecha antes de poder ir a la siguiente.

### 2.2.3.3.3. Teoría de bifactorial

La teoría bifactorial es propuesta por Herzberg quien habló de ciertos factores que cuando no están presentes producen insatisfacción y desmotivación, pero cuya presencia no produce lo contrario.

Estos factores los denominó “*higienizantes*”, porque en comparación con la higiene, si no se la hace de manera adecuada produce enfermedades, pero su abundancia no la cura.

Son higienizante:

- El salario
- Las buenas relaciones con el jefe

- La buenas relaciones con compañeros
- La organización de la empresa
- Las instalaciones adecuadas
- El horario oportuno
- Las vacaciones

Si se pone atención en el cumplimiento de estos factores se puede identificar por que el rendimiento es tan bajo en muchas empresas donde el salario es bueno, o donde el ambiente laboral es realmente motivador.

Pero Herzberg no termina su análisis en los factores higienizantes, también identifica los factores motivadores para el personal de una empresa. Estos son:

- Grado de autonomía.
- Responsabilidad.
- Formación o capacitación.
- Desarrollo de capacidades.
- Consideración de iniciativas.
- Espacio para la creatividad.

Herzberg considera que los factores que motivan pueden coexistir con los que desmotivas y de acuerdo al grado de expresión de cada uno de ellos repercutirá en el desempeño laboral de los trabajadores.

**Gráfico 6. Coexistencia de factores motivadores y desmotivadores**



Fuente: Publicaciones Vértice (2008)

Herzberg considera que se deben crear verdaderos motivadores, asegura que si se le ofrece una galleta a un perro, este puede saltar o mover la cola; es decir, tener una reacción casi mecánica ante un estímulo externo, pero esta reacción cesa cuando se acaban las galletas (el estímulo).

De igual manera un ser humano puede tener una reacción momentánea cuando se lo condiciona a un despido, o se le da un bono extra por alguna circunstancia, cuando termina la amenaza o el bono extra termina el estímulo.

Por lo tanto motivar no es dar un estímulo externo; sino implantar un generador interno que mueva al empleado a actuar. Y ese generador puede estar en marcha incluso cuando el despido sea inminente o cuando el sueldo sea bajo, por que no está condicionado a ningún factor externo, sino a algo interior.

## **2.3. MARCO LEGAL**

Con respecto al derecho al trabajo y empresa la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece lo siguiente:

### **2.3.1. Constitución de la República del Ecuador**

*Artículo. 33. 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 las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el derecho a un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución de la República del Ecuador, 2008; pág. 25)*

*Artículo 326. El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:*

- 1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.*
- 2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangible. Será nula toda estipulación en contrario.*
- 3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.*
- 4. A trabajo de igual valor corresponde igual remuneración.*
- 5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.*

*Artículo 327. La relación laboral entre personas trabajadoras y empleados será bilateral y directa.*

*Artículo 328. La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las*

*de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias.*

*(Constitución de la República del Ecuador, 2008; pág. 147-150)*

La constitución garantiza los derechos del trabajador, que en cualquier caso son inembargables e irrenunciables, y deben ser realizados bajo condiciones dignas y con un salario justo que cubra al menos las necesidades básicas del empleado.

### **2.3.2. CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES**

#### ***Título Preliminar***

#### ***Del Objetivo y Ámbito de Aplicación***

***Artículo 1. Ámbito.*** *Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.*

***Artículo 4. Fines.*** *La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:*

***b.*** *Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;*

***g.*** *Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;*

***h.*** *Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;*

*i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;*

*k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico-institucional;*

*l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;*

*q. Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley;*

*s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y,...*

## ***Del Desarrollo Productivo, Mecanismos y Órganos de Competencia***

### ***Título I***

#### ***Del Desarrollo Productivo y su Institucionalidad***

##### ***Capítulo I***

###### ***Del Rol del Estado en el Desarrollo Productivo***

***Art. 5. Rol del Estado.*** *El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos,*

*que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado. (Código Orgánico de producción, comercio e inversiones. Pág. 1-3)*

Por otro lado el Código Orgánico de la producción protege al inversionista y estimula la inversión a la producción y comercialización de bienes y servicios, para consumo interno o externo.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño de la investigación**

Cuando se diseña el estudio de investigación es de suma importancia saber cuál es la información que se dará a los investigadores y hacerles saber cuál es el propósito de la investigación.

La presente investigación se realiza bajo los siguientes parámetros:

#### **3.2. Modalidad de la investigación**

La modalidad de la investigación es aplicada por que su objetivo es resolver un problema real, este consisten en el mejoramiento de los procesos de la empresa comercial Electro Éxito S.A.

#### **3.3. Tipos de investigación**

**Investigación Documental.** Porque han sido necesarias las fuentes secundarias para conocer las características propias de los procesos y los motivadores del recurso humano a nivel empresarial.

**Proyecto de Desarrollo.** Porque por medio de la investigación se realizó una reestructuración de los procesos en el departamento de talento humano, lo cual permite el desarrollo de empresa comercial Electro Éxito S.A.

**Investigación cuantitativa.** Es cuantitativa porque se establecieron datos numéricos estadísticos en base a las percepciones de los empleados.

**Investigación cualitativa.** Por qué se analizaron datos específicos de la calidad de los procesos por medio de la observación de campo.

### **3.4. Métodos de investigación**

El método utilizado es el inductivo por que analizó un problema de lo general a lo particular.

### **3.5. Técnicas de investigación**

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación son:

- Observación dirigida
- Entrevista
- Encuestas

#### **3.5.1. Observación**

Es una técnica que se utiliza para saber de forma real cual es la situación en un lugar, de esta manera se tiene más elementos de juicio para realizar un análisis profundo sobre un temas.

#### **3.5.2. Entrevista**

La entrevista es un reporte verbal de una persona con el fin de obtener información acerca de su conducta o de experiencias. Se la realizó a la administradora de la empresa.

### **3.5.3. Encuesta**

Es una técnica que a través de preguntas sirve para recabar información acerca de las variables, medir opiniones, conocimientos y actitudes de las personas. La información que se obtiene puede ser útil para relacionar variables y es de tipo cuantitativo.

En la presente investigación se realizaron encuestas al total de los empleados de la empresa Electro Éxito S.A. agencia La Libertad.

## **3.6. Instrumentos de la Investigación**

Los instrumentos de investigación que se utilizaron son los siguientes:

### **3.6.1. Guía de Observación**

Realizada con el objeto de ver paso a paso las actividades que se realizan en el departamento de recurso humano.

### **3.6.2. Encuesta**

Han sido aplicadas a los empleados de la empresa Electro Éxito agencia La Libertad. Su objetivo es conocer la percepción de los empleados, su grado de satisfacción, así como las condiciones económicas con las que viven.

## **3.7. Población y Muestra**

### **3.7.1. Población**

Habla sobre la totalidad de las unidades de análisis a investigar, que por su similitud se características son miembros de un grupo particular, no siempre es posible recoger datos a todos los elementos de un grupo en particular.

Dentro del estudio está considerado como población al conjunto de individuos que componen la empresa comercial Electro Éxito sucursal La Libertad.

**Tabla 2. Clasificación de la población**

<b>CARGOS</b>	<b>NÚMEROS</b>
Administradora	1
Recursos Humanos	1
Cajeras	2
Verificadores	2
Cobradores	3
Vendedores	12
Bodegueros	4
Otros	2
<b>Total</b>	<b>27</b>

**Fuente:** Departamento de Administración Electro Éxito

### **3.7.2. Muestra**

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

Al ser la población pequeña se consideró el universo entero para el estudio realizado.

## **3.8. Procedimiento y Procesamiento de la Investigación**

### **3.8.1. Procedimiento**

Con la facilidad de la información del departamento de recursos humanos de la empresa Electro éxito sucursal La Libertad se determinó que no se cuenta con el debido proceso de selección de personal, por lo cual se genera la identificación del problema que afecta a todos los elementos.

### **3.8.2. Procesamiento**

Una vez obtenida la información, el procesamiento se efectuó mediante la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, el uso de herramientas estadísticas: se elaboran las tablas de distribución de frecuencias de cada uno de los ítems. Con los datos de las tablas estadísticas se procede a elaborar las representaciones gráficas en porcentajes que es lo más conveniente para el análisis de la información.

Una vez condensado y procesado los datos obtenidos con la encuesta y la observación directa se generaron parámetros sustentables del por qué implementar una proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Electro Éxito S.A., debido a que el administrador y sub administrador son los que se encargan de realizar el proceso de reclutamiento y pre-selección, siendo este un motivo fundamental del porque no se está incorporando de manera correcta al personal en la Empresa.

### **3.9. Análisis e interpretación de resultados**

El análisis e interpretación de los resultados se efectuó relacionando los hallazgos del trabajo de campo de esta investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas, con la finalidad de evaluar si el estudio respondió o no a las hipótesis o preguntas planteadas.

El análisis e interpretación consiste en tres pasos:

- Breve descripción del ítems
- Análisis de datos
- Conclusión y recomendación

Dentro del Informe se hará el análisis detallado de las variables aprendidas para comprobar los resultados.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En el análisis de los resultados se consideraron los siguientes:

1. Análisis de los resultados de la encuesta.
2. Análisis de las fichas de observación
3. Sistematización de entrevista

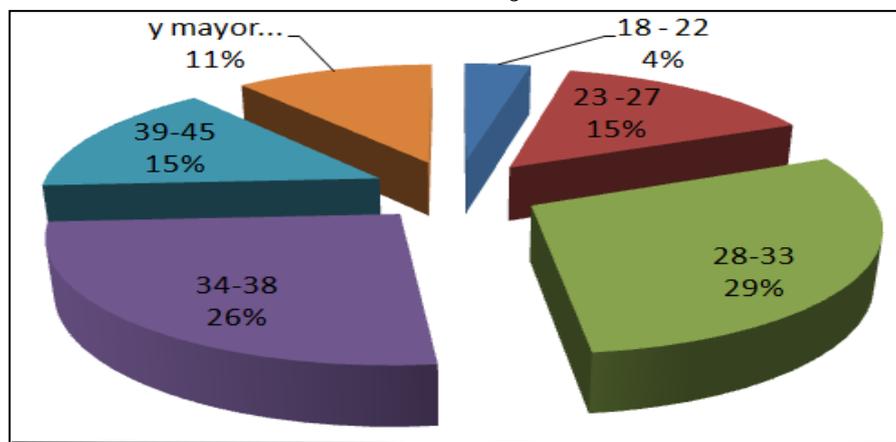
#### 3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

**Tabla 3. Pregunta 2. ¿Cuántos años tiene?**

<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Estadísticos</i>	
18 – 22	1	4%	Media	29,6666667
23 -27	4	15%	Mediana	29
28-33	8	29%	Moda	35
34-38	7	26%	Rango	27
39-45	4	15%	Mínimo	18
y mayor...	3	11%	Máximo	45
	27			

**Fuente:** Entrevista a los colaboradores **Elaborado por:** Autoras

**Gráfico 1. Porcentaje de edades**



**Fuente:** Entrevista a los colaboradores **laborado por:** Autora

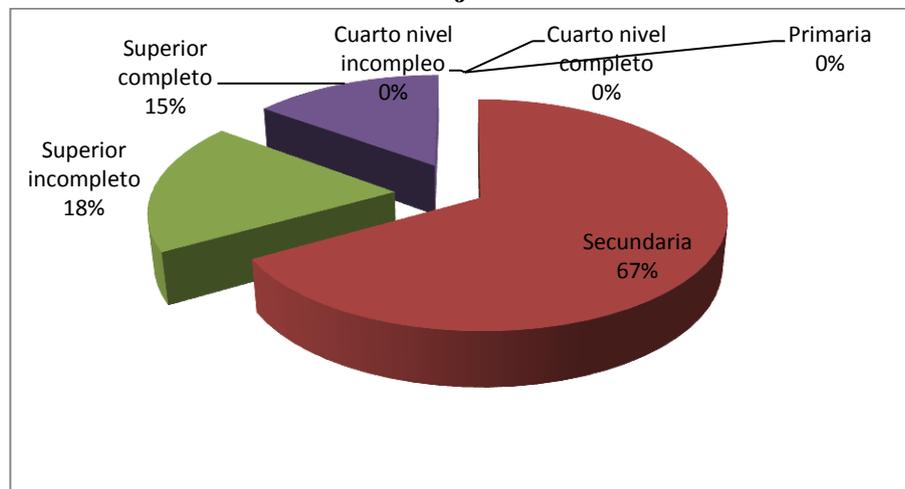
El 4% de los encuestados tiene entre 18- 22 años; el 15% de 23-27; el 29% de 28-33; el 26% de 34-38; el 15% de 39-45; y el 11% es mayor de 45 años. Como podemos observar la media de edad es de 29 los que quiere decir que el personal no es tan joven por lo tanto tiene responsabilidades familiares y personales que cumplir.

**Tabla 4. Pregunta 3. ¿Cuál es el nivel académico?**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	18	67%
superior incompleto	5	18%
Superior completo	4	15%
Cuarto Nivel	0	0%
Cuarto Nivel incompleto	0	0%

**Fuente:** Entrevista a los colaboradores **Elaborado por:** Autora

**Gráfico 2. Porcentaje de nivel académico**



**Fuente:** Entrevista a los colaboradores

**Elaborado por:** Autora

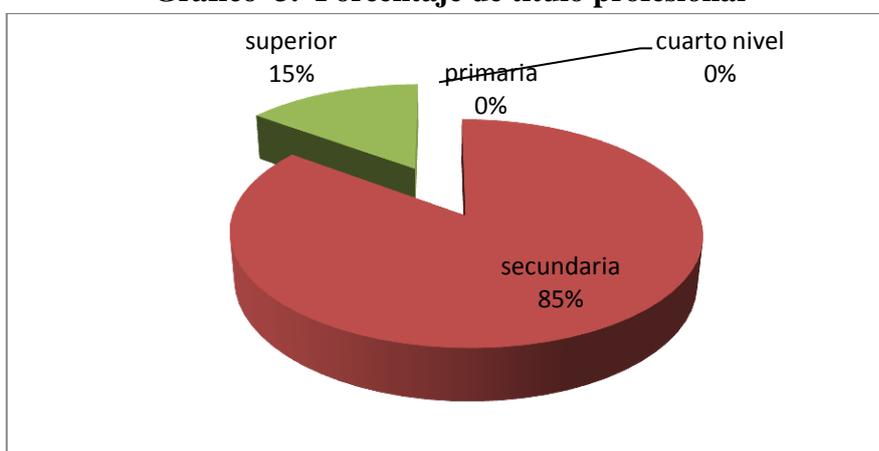
El 0% de los empleados no están en el nivel de instrucción primaria; el 65% tiene un nivel de incompleto; el 15% de los empleados cuenta con un título académico superior el 0% no cuenta con un título de cuarto grado. Como podemos observar la mayoría de los empleados solo han llegado a obtener un título de bachillerato por lo que la empresa no cuenta con personal que tenga conocimientos más amplios que permita mejorar el desempeño de la institución.

**Tabla 5. Pregunta 4. ¿Cuál es su título profesional?**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	23	85%
Superior	4	15%
Cuarto nivel	0	0%

**Fuente:** Entrevista a los colaboradores **Elaborado por:** Autora

**Gráfico 3. Porcentaje de título profesional**



**Fuente:** Entrevista a los colaboradores **Elaborado por:** Autora

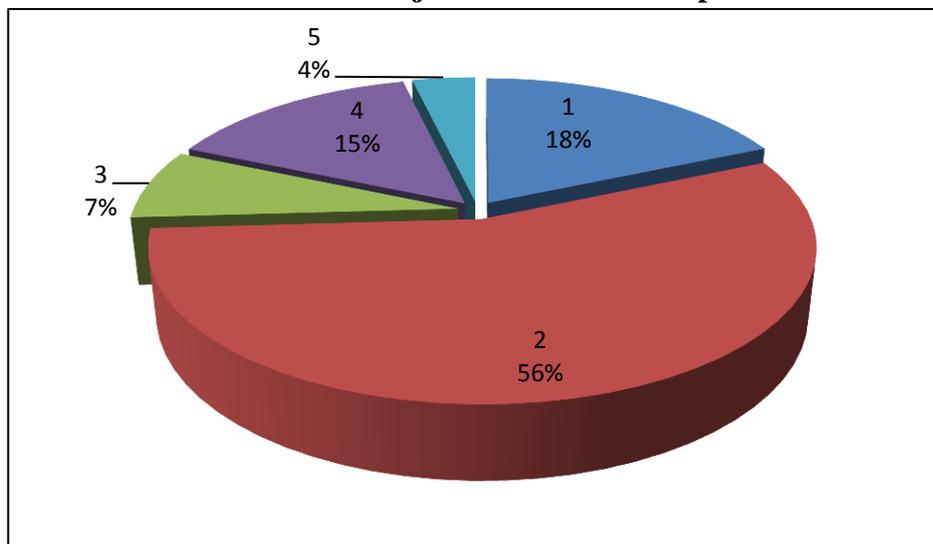
El 0% de los encuestados tiene instrucción primaria; el 85% tiene una instrucción secundaria; el 15% tiene instrucción superior y el 0% no cuenta con un título de cuarto nivel. Como podemos observar el 85% de los colaboradores cuentan con instrucción secundaria lo que quiere decir que el personal no cuenta con conocimientos fundamentales para desarrollar bien su labor en dichos puestos de trabajo.

**Tabla 6. Pregunta 5. ¿Cuál es su estado civil?**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	5	18%
Casado	15	56%
Divorciado	2	7%
Unión Libre	4	15%
Viudo	1	4%

**Fuente:** Entrevista a los colaboradores **Elaborado por:** Autora

**Gráfico 4. Porcentaje de estado civil del personal**



**Fuente:** Entrevista a los colaboradores **Elaborado por:** Autora

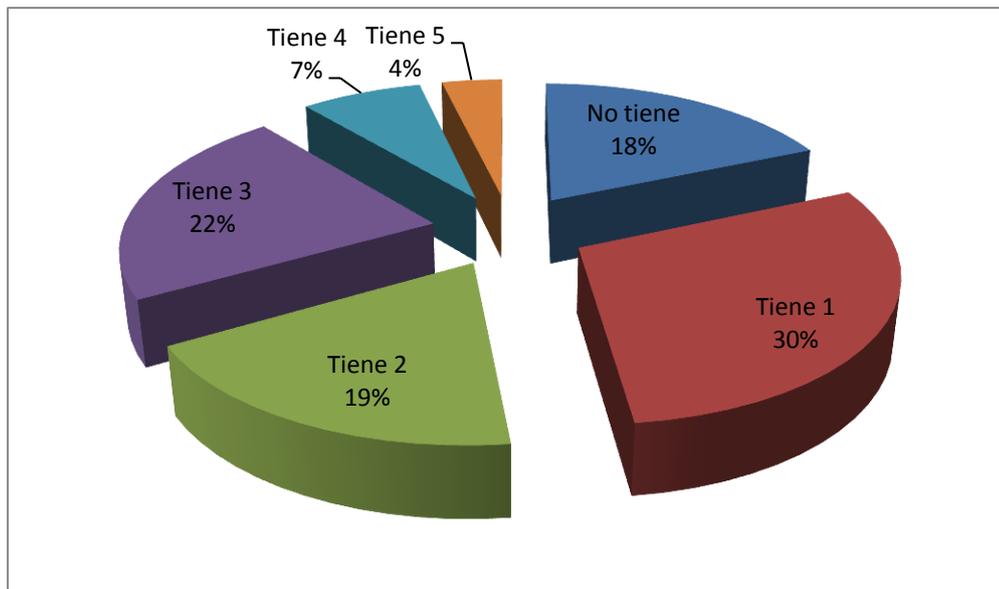
El 18% de los colaboradores están solteros; el 56% están casados; el 7% de divorciados; el 15% se encuentran en una relación de unión libre y el 4% de los empleados están viudos. Es decir que la mayor parte de los empleados está casado por lo que tiene más responsabilidades y esto puede representar un estímulo permanente para su desempeño laboral y desarrollo personal.

**Tabla 7. Pregunta 6. ¿Cuál es el número de carga familiar?**

<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Columna 1</i>	
No tiene	5	18%	Media	1,81481481
Tiene 1	8	30%	Mediana	2
Tiene 2	5	19%	Moda	1
Tiene 3	6	22%	Rango	5
Tiene 4	2	7%	Mínimo	0
Tiene 5	1	4%	Máximo	5
			Cuenta	27

**Fuente:** Entrevista a los colaboradores **Elaborado por:** Autora

**Gráfico 5. Porcentaje de número de carga**



**Fuente:** Entrevista a los colaboradores **Elaborado por:** Autora

El 18% de los empleados no tienen cargas familiares; el 30% de los empleados tienen a cargo tienen 1 persona bajo su responsabilidad, el 19% tienen 2, el 22% tienen 3, el 7% tienen 4 y el 4% tienen 5. Por lo cual se hace indispensable conocer cuál es su nivel de egresos y de esta manera interpretar el tipo de estímulo que tienen de acuerdo a su sueldo percibido.

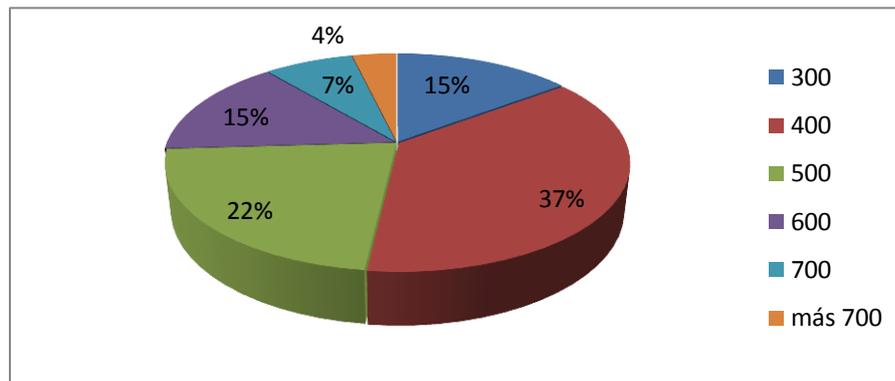
**Tabla 8. Pregunta 6. ¿Cuál es el promedio de gastos familiares?**

Clase	Frecuencia	Porcentaje	Columna 1	
300	4	15%	Media	468,518519
400	10	37%	Mediana	400
500	6	22%	Moda	400
600	4	15%	Rango	500
700	2	7%	Mínimo	300
más 700	1	4%	Máximo	800
			Suma	12650
			Cuenta	27

**Fuente:** Entrevista a los colaboradores

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 6. Porcentaje de gastos familiares mensuales**



**Fuente:** Entrevista a los colaboradores

**Elaborado por:** Autora

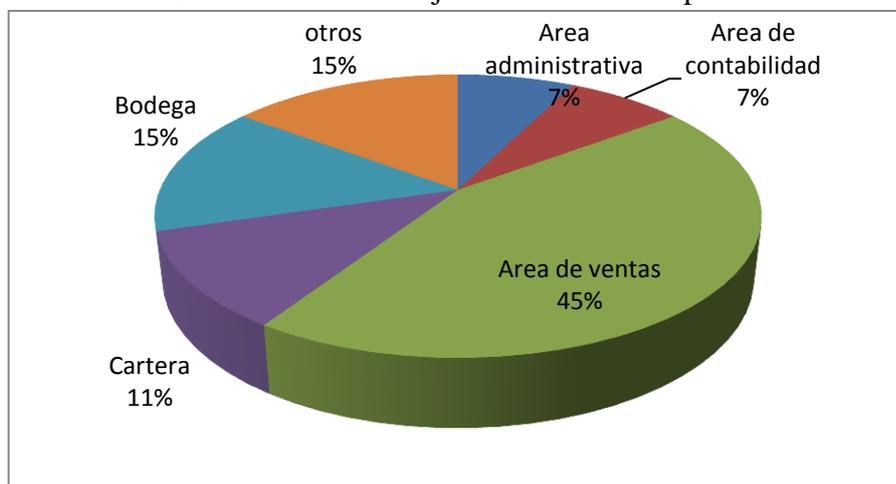
El 15% de los empleados gastan \$ 300 al mes en gastos familiares; el 37% de los empleados gastan \$400 al mes en gastos familiares; el 22% gastan \$500 al mes; el 15% gastan \$600 dólares al mes; el 7% gastan \$700 y el 4% gasta más de \$ 700 dólares al mes en gastos familiares. Como podemos observar la mediana es de 400, por lo tanto los colaboradores mantienen gastos mensuales promedio de cuatrocientos que muchas veces sus sueldos no satisfacen sus necesidades.

**Tabla 9. Pregunta 8. ¿Cuál es su área de desempeño?**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	2	7%
Contabilidad	2	7%
Ventas	12	45%
Cartera	3	11%
Bodega	4	15%
Otros	4	15%

**Fuente:** Entrevista a los colaboradores **Elaborado por:** Autora

**Gráfico 7. Porcentaje de área de desempeño**



**Fuente:** Entrevista a los colaboradores

**Elaborado por:** Autora

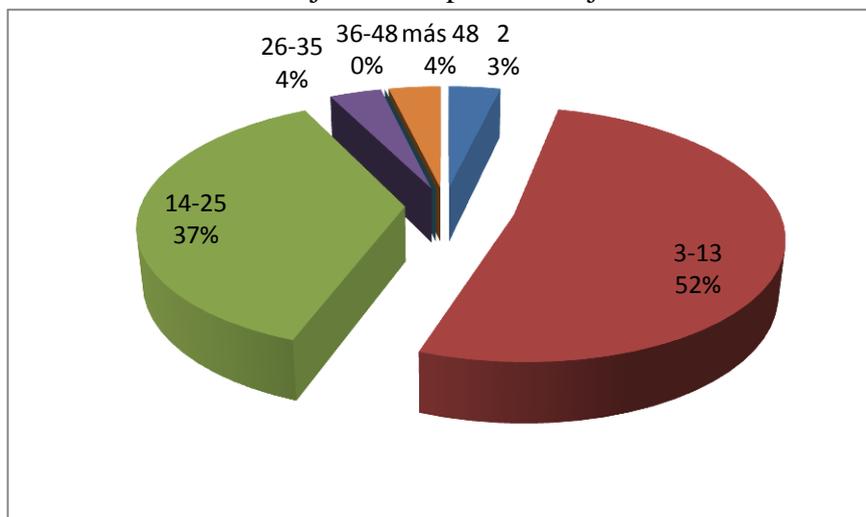
El 7% de los empleados de la empresa forman parte del área administrativa; otro 7% forma parte del área de contabilidad; el 45% forma parte del área de ventas; el 11% forma parte del área de cartera; el 15% forma parte del área de bodega y el 15% restante forma parte de otras áreas operativas. Es decir que la mayor parte de la empresa comprende la parte operativa que es el área de ventas.

**Tabla 10. Pregunta 9. ¿Cuánto tiempo tiene en la institución en meses?**

<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Columna 1</i>	
2	1	3%	Media	15
3-13	14	52%	Mediana	12
14-25	10	37%	Moda	24
26-35	1	4%	Rango	58
36-48	0	0%	Mínimo	2
más 48	1	4%	Máximo	60
			Cuenta	27

**Fuente:** Entrevista a los colaboradores **Elaborado por:** Autora

**Gráfico 8. Porcentaje del tiempo de trabajo en la institución**



**Fuente:** Entrevista a los colaboradores **Elaborado por:** Autora

El 3% de los empleados lleva 2 meses de trabajo en la organización; el 52% tienen entre 3 y 13 meses; el 37% tiene entre 14 y 25 meses; el 4% tiene entre 26 y 35; el 0% entre 36 y 48 meses y el otro 4% llevan más de 48 meses en la empresa. Como podemos observar la mediana es de 12, lo que quiere decir que el mayor número o de trabajadores llegan a estar en la empresa de 3 a 12 meses por motivos laborales.

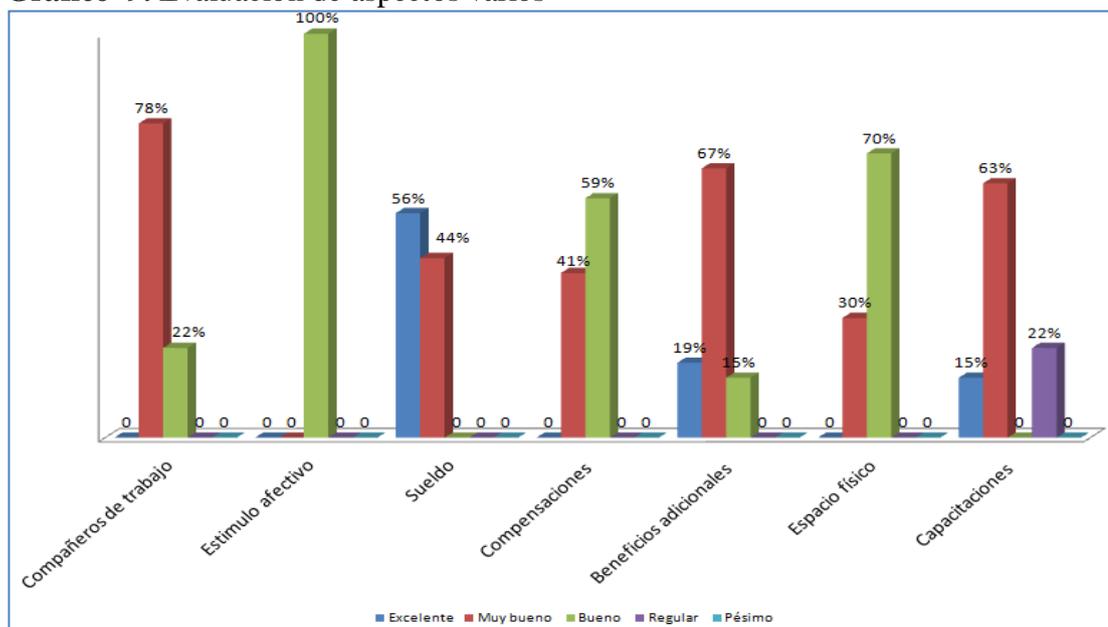
**Tabla 11. Pregunta 10. ¿Evalué su satisfacción en relación a los siguientes aspectos de la institución?**

Condición	Excelente		Muy bueno		bueno		regular		Pésimo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Compañeros de trabajo	0	0	21	78	6	22	0	0	0	0
Estimulo afectivo	0	0	0	0	27	100	0	0	0	0
Sueldo	15	56	12	44	0	0	0	0	0	0
Compensaciones	0	0	11	41	16	59	0	0	0	0
Beneficios adicionales	5	19	18	67	4	15	0	0	0	0
Espacio físico	0	0	8	30	19	70	0	0	0	0
Capacitaciones	4	15	17	63	0	0	6	22	0	0

Fuente: Entrevista a los colaboradores

Elaborado por: Autora

**Gráfico 9. Evaluación de aspectos varios**



Fuente: Entrevista a los colaboradores Elaborado por: Autora

En esta pregunta los colaboradores realizan una evaluación de distintos aspectos que tienen que ver con su entorno laboral y los resultados son los siguientes:

La relación con los compañeros de trabajo es calificada por el 78% como muy buena, debe interesar que exista un 22% que califican las relaciones con sus

compañeros como bueno, lo que podría representar un malestar en el ambiente laboral en algún momento.

El 100% considera que los estímulos afectivos son buenos, o que puede reflejar una buena relación con los mandos altos.

El 56% considera que los sueldos son excelentes y el 44% que son muy buenos, aunque en algunos casos no completan los gastos familiares que se tienen, existe una satisfacción en este punto.

El 41% considera las compensaciones como muy buenas y el 59% como buenas, lo que demuestra satisfacción por los ingresos adicionales.

El espacio físico el 30% lo considera muy bueno y el 70% bueno, seguramente por la aglomeración de mercadería que existe producto de las características de la empresa.

El 15% considera las capacitaciones excelentes, los 63% muy buenas y el 22% regular, lo que debería generar una revisión a la calidad y contenido de las capacitaciones que se les dan a los colaboradores.

### 3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS FICHAS DE OBSERVACIÓN

Tabla 12. Subprocesos selección de personal

PROCESO PRIMARIO	PROCESOS SECUNDARIOS	ENTRADA	RECURSOS/INSUMOS				SALIDA
			RR.HH.	Material es e insumos	Medios	Maq uinas	
Recurso humano	Reclutamiento	Administración			Difusi ón		Recurso humano
	Selección	Recurso humano	Entrevis ta	Test			Recurso humano
	Contratación	Recurso humano		Contrato			Administra ción
	Inducción	Administración				De acue rdo al área	Recurso humano
	Evaluación	Recurso humano		Matriz de evaluaci ón			Área de desempeño
	Control	Área de desempeño		Informe s/ reportes			Recurso humano

Fuente: Observación directa

Elaborado por: autora

**Tabla 13. Tabla de resultados de observación. Procesos de selección de personal**

<b>PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>ACTIVIDADES PASO A PASOS</b>
<b>Reclutamiento</b>	1. Petición formal del área donde se solicita el nuevo personal ante la administración
	2. Descripción del puesto a solicitar
	3. Anuncios en las áreas del local y por la radio
	4. Recepción de currículos
<b>Selección</b>	1. Se realiza una pequeña entrevista
	2. Se toma un pequeño test psicológico
	3. Se realiza la confirmación de referencias
<b>Contratación</b>	1. Se realiza las pruebas pertinentes
	2. Como exámenes médico, psicológico, físicos.
	3. Se dialoga sobre el sueldo
<b>Inducción</b>	1. Se realiza una pequeña inducción que se basa en prueba de 2 meses
	2. Una vez finalizada de acuerdo a su desempeño se procede al siguiente paso
<b>Evaluación</b>	1. Se evalúa su desempeño mediante la observación del encargado del departamento de recursos humanos
<b>Control</b>	1. Verifican cada 15 días su desempeño laborar en la empresa.

**Fuente:** Observación directa

**Elaborado por:** autora

**Tabla 14. Evaluación de actividades de los subproceso selección de personal**

ACTIVIDADES PASO A PASO	CRITERIO			Potencial de Mejoramiento Impacto en el cliente y la empresa				Oportunidad de Mejoramiento Viabilidad					
	MANTENER	MEJORAR	ELIMINAR	NO SATISFACER AL CLIENTE NI A LA EMPRESA	SATISFACER AL CLIENTE	FORTALECER EMPRESA	SE PUEDE REDUCIR COSTOS	MEJORAR PRODUCTIVIDAD	DIFERENCIAR LA COMPETENCIA	PUEDE SER EXITOSO	SE DISPONE DE CONOCIMIENTOS	ESCASOS RECURSOS PARA CAMBIOS	DISMINUIR TIEMPOS
1. Petición formal del área donde se solicita el nuevo personal ante la administración		X			x	X		X	X			X	
2. Descripción del puesto a solicitar		X				X				X			
3. Anuncios en las áreas del local y por la radio		X				X				X			
4. Recepción de currículos		X					X				X		
1. Se realiza una pequeña entrevista	X					X					X		
2. Se toma un pequeño test psicológico	X					X					X		
3. Se realiza la confirmación de referencias	X					X				X			
1. Se realiza las pruebas pertinentes	X				X					X			
2. Exámenes médico, psicológico, físicos.		X					X				X		
1. Se evalúa su desempeño mediante La observación del encargado del departamento de recursos humanos		X			X			X			X		

**Fuente:** Observación directa

**Elaborado por:** autora

### 3.3. SISTEMATIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

**Tabla 15. Datos generales de la empresa Electro Éxito**

<b>Misión</b>	Ofrecer a nuestros clientes la satisfacción de sus necesidades, gustos y preferencias, mediante experiencias de compra y garantía de excelencia en servicio, selección de productos, calidad y precio, todo ello en ambientes modernos y con propuestas de valor diferenciadas.		
<b>Visión</b>	Consolidarnos en el mercado Ecuatoriano como una empresa solida, eficiente y productiva.		
<b>Valores</b>	Servicio, Compromiso, Responsabilidad, Ética, Respeto, Humildad, Honestidad, Amabilidad, Moral, Disciplina		
<b>FODA</b>	En proceso de elaboración		
<b>Objetivos</b>	No definidos		
<b>Principios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio en todos los niveles.</li> <li>• Promoción del bienestar y el desarrollo integral de los empleados.</li> <li>• Respeto por la experiencia y el saber especializado de cada área y persona.</li> <li>• Disposición permanente de los ejecutivos a participar en todos los niveles de operación del negocio.</li> <li>• Retribución adecuada para los accionistas.</li> <li>• Estudio constante de las mejores prácticas, y actitud permanente de innovación y apertura al cambio.</li> <li>• Proyección hacia la comunidad.</li> <li>• Ejecución ordenada de todos los proyectos como conjunto y aplicación milimétrica de cada detalle del negocio.</li> <li>• Trabajo en equipo y apoyo entre áreas.</li> <li>• Comunicación ágil y oportuna.</li> <li>• Estímulo a la formación y el aprendizaje permanentes.</li> <li>• Promoción del crecimiento y desarrollo integral del proveedor para atender mejor las necesidades de los clientes.</li> <li>• Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades respecto de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad.</li> </ul>		
<b>Áreas de desempeño</b>	Administrativa		2
	Contabilidad		2
	Ventas		12
	Cartera		3
	Bodega		4
	Otros		4
<b>Sueldos</b>	300—700 dólares		

**Fuente:** Entrevista a la administradora **Elaborado por:** Autora

### **3.4. CONCLUSIONES**

- El personal de la empresa tiene responsabilidades familiares que cumplir, por lo cual es posible que por un lado busque estabilidad y por el otro busque mejorar sus ingresos.
- El personal cuenta con un nivel académico medio (bachillerato), por lo que se puede deducir que sus conocimientos son limitados para contribuir al desarrollo de la empresa.
- Todos los empleados de la empresa tienen cargas familiares, por lo que se puede considerar no renunciarán hasta que no tengan otras ofertas laborales.
- El mayor número de empleados gastan en sus hogares entre 400 – 500 dólares, por lo que se puede identificar que sus sueldos equiparan los gastos mensuales que tienen.
- Al ser una empresa de comercialización la distribución mayoritaria en el área de ventas es adecuada.
- No existe una permanencia de los empleados en la empresa, la mayoría tienen menos de 13 meses en la institución.
- La evaluación general de aspectos varios de la empresa por parte de los colaboradores se la puede calificar de muy buena y buena.

### **3.5. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda dar un bono extra por carga familiar de esta manera se garantiza la tranquilidad de los colaboradores.
- Se debe estimular el estudio universitario entre el personal, especialmente en el área de desempeño laboral.
- Fortalecer el área de atención al cliente para aumentar los niveles de ventas en la empresa.
- Se debe considerar dar capacitación sobre estrategias de ventas de esta manera los vendedores mejoran su rendimiento.
- Se debe implementar un proceso de selección de personal en la empresa para disminuir la rotación del mismo y aumentar el desempeño laboral.
- Se debe realizar una adecuada selección de personal para que la empresa tenga personal permanente.
- Debe mejorarse la relación laboral entre los compañeros de trabajo contribuyendo al clima laboral.



**Empresa de comercialización**

**Electro Éxito S.A.**

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS EN LA  
SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA LA EMPRESA DE  
COMERCIALIZACIÓN ELECTRO ÉXITO S.A. PROPUESTA PILOTO  
PARA LA AGENCIA DEL CANTÓN LA LIBERTAD”**

**Asesora técnica: KAREN ESTEFANÍA ECHEVERRÍA BORBOR**

## **PROPUESTA**

**IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS EN LA SELECCIÓN DEL  
PERSONAL PARA LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN ELECTRO  
ÉXITO S.A. PROPUESTA PILOTO PARA LA AGENCIA DEL CANTÓN  
LA LIBERTAD**

## **1. ANTECEDENTES**

La necesidad de satisfacer a los clientes cada vez mejor informados y exigentes, unida a la creciente competencia que se presentan entre los diferentes canales que operan en el territorio nacional, ha hecho que el comerciante de hoy deba refinar igualmente su relación con los proveedores, haciéndolos partícipes del compromiso de colmar, satisfactoriamente, las expectativas de los consumidores, teniendo en cuenta la rentabilidad que debe a sus accionistas, las óptimas condiciones laborales para sus empleados y su proyección social para beneficio del país.

A la empresa le caracteriza el respeto a las personas, la disposición permanente a la evolución y al cambio sin romper con nuestras estrategias a largo plazo que nos identifica y diferencia, construyendo día a día la excelencia.

Se consideran un equipo humano cimentado en sólidos principios éticos y morales, con un arraigado sentido de pertenencia por la compañía y que cumple su labor con profesionalismo, honestidad y mística.

Consideran su más valiosa riqueza, la organización ofreciendo un ambiente digno y acogedor, donde se retribuye equitativamente los esfuerzos y talento individual, y se promueve el crecimiento personal, la formación integral del ser humano y el bienestar de nuestras familias. (Fuente: página web institucional de la empresa Electro Éxito)

### **Misión**

Ofrecer a nuestros clientes la satisfacción de sus necesidades, gustos y preferencias, mediante experiencias de compra y garantía de excelencia en servicio, selección de productos, calidad y precio, todo ello en ambientes modernos y con propuestas de valor diferenciadas.

## **Visión**

Consolidarnos en el mercado Ecuatoriano como una empresa sólida, eficiente y productiva.

## **Valores**

- Servicio
- Compromiso
- Responsabilidad
- Ética
- Respeto
- Humildad
- Honestidad
- Amabilidad
- Moral
- Disciplina

## **Principios Corporativos**

- Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio en todos los niveles.
- Promoción del bienestar y el desarrollo integral de los empleados.
- Respeto por la experiencia y el saber especializado de cada área y persona.
- Disposición permanente de los ejecutivos a participar en todos los niveles de operación del negocio.
- Retribución adecuada para los accionistas.
- Estudio constante de las mejores prácticas, y actitud permanente de innovación y apertura al cambio.
- Proyección hacia la comunidad.
- Ejecución ordenada de todos los proyectos como conjunto y aplicación milimétrica de cada detalle del negocio.
- Trabajo en equipo y apoyo entre áreas.

- Comunicación ágil y oportuna.
- Estímulo a la formación y el aprendizaje permanentes.
- Promoción del crecimiento y desarrollo integral del proveedor para atender mejor las necesidades de los clientes.
- Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades respecto de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad.

## **2. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Implementación de procesos en la selección del personal para la empresa de comercialización Electro Éxito S.A., propuesta piloto para la agencia del cantón La Libertad.

## **3. PROBLEMÁTICA**

En la empresa Electro Éxito S.A. agencia La Libertad se detectó un alto índice de rotación de los empleados, situación se fue confirmada en las encuestas realizadas durante el estudio determinando que el 52% de los empleados tienen una antigüedad de 3 a 13 meses en la empresa, y solo un 4% tiene más de 36 semanas, es decir más de tres años de permanencia.

Esta alta rotación genera que los empleados necesiten mayor inversión en capacitación, así como los procesos de selección deben darse con mayor frecuencia.

Partiendo de esta realidad se considera que son los procesos de selección del personal los que no se cumplen adecuadamente, por lo cual se sugiere una implementación de procesos en el departamento de personal para contrarrestar esta problemática que ha generado pérdidas a la empresa.

## **4. OBJETIVO**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Disminuir el alto índice de rotación de los empleados de la empresa por medio de la implementación de procesos para el mejoramiento del desempeño laboral.

### **4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Conocer la realidad de los colaboradores de la agencia La Libertad para poder mejorar los estímulos que reciben.
- Determinar cuáles son los procesos existentes para poder hacer una implementación adecuada de los mismos.
- Realizar una implementación adecuada de los procesos del departamento de talento humano para el mejoramiento la selección de personal.

## **5. JUSTIFICACIÓN**

Durante el presente estudio se determinó que la empresa no tiene estabilidad laboran en los empleados por lo que es de vital importancia realizar una implementación de procesos en la selección de personal.

Con ello no solo se busca mejorar la selección del personal, es decir contratar a personas más capacitadas para el desempeño de las distintas funciones dentro de la empresa, sino también mejorar los niveles de motivación del personal para que su estabilidad sea mayor.

De esta manera se pretende disminuir los costos provocados por la selección permanente de personal nuevo, así como los costos por el proceso de inducción y adaptación que toda persona debe vivir en un nuevo puesto de trabajo.

Por lo tanto los beneficiarios directos son los empleados y la empresa, e indirectamente se benefician a los clientes que día a día visitan el almacén.

## **6. FUNDAMENTOS TÉCNICOS**

Los procesos se fundamentan en la teoría de sistemas que determina a toda sistema como un organismos vivo compuesto de subsistema formando un engranaje perfecto de interrelación e interdependencia que hace posible su existencia.

Durante la presente investigación se determinaron que el 78% de los empleados encuestados tienen una relación muy buena con sus compañeros. El 100% considera que los estímulos afectivos son buenos, o que puede reflejar una buena relación con los mandos altos. El 56% considera que los sueldos son excelentes y el 44% que son muy buenos. El 41% considera las compensaciones como muy buenas y el 59% como buenas, lo que demuestra satisfacción por los ingresos adicionales. El espacio físico el 30% lo considera muy bueno y el 70% bueno. El 15% considera las capacitaciones excelentes, el 63% muy buenas,

Estas cifras demuestran que si bien existe un nivel de satisfacción y motivación muy bueno los colaboradores tienen un alto índice de rotación, lo que podrá depender de los procesos inadecuados de selección de personal.

## **7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta pretende implementar los procesos en el área de recursos humanos, para lo cual realiza los siguientes pasos.

## 7.1. DEPARTAMENTOS EXISTENTES

Administración
Recurso Humano
Ventas
Cartera
Bodega
Verificador
Caja
Limpieza

## 7.2. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

Gráfico 10. Propuesta de organigrama funcional



Fuente: Observación directa

Elaborado por: autora

### 7.2.1. DETALLE DEL ORGÁNICO FUNCIONAL

**Gerencia General.** Esta encargado de dirigir, planificar y controlar las actividades desarrolladas dentro de la empresa a nivel del Ecuador.

**Administrador de sucursal.** Esta encargado de dirigir, planificar y controlar las actividades desarrolladas en la agencia La Libertad.

**Recursos Humanos.** Se encarga de los procesos de selección de personal, así como los controles y evaluación del mismo.

**Ventas.** Su responsabilidad es la atención y asesoría al cliente con el objetivo de vender los productos disponibles en el almacén.

**Cartera.** Ser encarga de los procesos de cobro de los créditos, así como de los cobros los clientes en mora.

**Bodega.** Su responsabilidad de realizar pedidos a la administración, controlar stop, recibir mercadería, revisar mercadería, entregar la mercadería al almacén, llevar y controlar Kardex.

**Caja.** Realizar cobros en efectivo, cheques, tarjeta de crédito y crédito directo.

**Limpieza.** Mantener limpias todas las instalaciones y mercadería, así como realizar mensajería.

**Verificador.** Se encarga de la verificación de los datos entrega de créditos directos.

## **7.2.2. PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ELECTRO ÉXITO AGENCIA LA LIBERTAD**

### **1. PERFIL DEL ADMINISTRADOR**

El administrador de la empresa Electro Éxito debe cumplir con el siguiente perfil:

- **Estudios académicos:** Título superior en carreras como: Administración de empresas, finanzas, negocios o afines.

- **Habilidad técnica:** Conocimientos y métodos, técnicas de planificación estratégica. Manejo de utilitarios de office. Experiencia laboral mínimo de 2 años en cargos similares.
- **Habilidad Humana:** Actitud motivadoras, de liderazgo grupal, organización y don de mando.

## 2. PERFIL DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

El administrador de la empresa Electro Éxito debe cumplir con el siguiente perfil:

- **Estudios académicos:** Título superior en carreras como: Administración de empresas o afines.
- **Habilidad técnica:** Conocimientos y métodos de motivación humana, manejo de personal, manejo de trámites en el IESS, manejo de trámites en el ministerio laboral. Manejo de utilitarios de office. Experiencia laboral mínimo de 2 años en cargos similares.
- **Habilidad Humana:** Actitud motivadoras, de liderazgo grupal, organización y don de mando, talento para guiar el trabajo en equipo, buen manejo de relaciones interpersonales.

## 3. PERFIL DEL VENDEDOR.

El administrador de la empresa Electro Éxito debe cumplir con el siguiente perfil:

- **Estudios académicos:** Estudios superiores en carreras como: marketing, ventas, comunicación, o afines.

- **Habilidad técnica:** Conocimientos en técnicas de ventas. Manejo de utilitarios de Excel. Experiencia laboral mínimo de 1 años en cargos similares.
- **Habilidad Humana:** Saber trabajar en equipo, buen manejo de relaciones interpersonales.

#### 4. PERFIL DE PERSONAL DE CARTERA

El administrador de la empresa Electro Éxito debe cumplir con el siguiente perfil:

- **Estudios académicos:** Estudios superiores en carreras como: leyes, finanzas.
- **Habilidad técnica:** Conocimientos manejo de cartera. Manejo de utilitarios de Excel. Experiencia laboral mínimo de 1 años en cargos similares.
- **Habilidad Humana:** Saber trabajar en equipo, buen manejo de relaciones interpersonales. Saber trabajar bajo presión.

#### 5. PERFIL DE PERSONAL DE VERIFICADOR

El administrador de la empresa Electro Éxito debe cumplir con el siguiente perfil:

- **Estudios académicos:**
  - Bachiller contable.
- **Habilidad técnica:**
  - Conocimientos manejo de cartera.

- Manejo de utilitarios de Excel.
  - Conocer el territorio de la provincia de Santa Elena.
  - Experiencia laboral mínimo de 1 años en cargos similares.
- **Habilidad Humana:**
    - Saber trabajar en equipo.
    - Buen manejo de relaciones interpersonales.
    - Saber trabajar bajo presión.

## **6. PERFIL DE PERSONAL DE BODEGA**

El administrador de la empresa Electro Éxito debe cumplir con el siguiente perfil:

- **Estudios académicos:**
  - Bachiller contable con estudios superiores en administración de empresa o afines.
- **Habilidad técnica:**
  - Conocimientos manejo de Kardex.
  - Manejo de utilitarios de Excel.
  - Saber realizar presupuesto, cotizaciones y determinación de precios de productos.
  - Experiencia laboral mínimo de 1 años en cargos similares.
- **Habilidad Humana:**
  - Saber trabajar en equipo.
  - Buen manejo de relaciones interpersonales.
  - Organización.
  - Saber trabajar bajo presión.

## **7. PERFIL DE PERSONAL DE CAJA**

El administrador de la empresa Electro Éxito debe cumplir con el siguiente perfil:

- **Estudios académicos:**
  - Bachiller contable preferentemente con estudios superiores en contabilidad o ingeniería comercial.
  
- **Habilidad técnica:**
  - Manejo de utilitarios de excel.
  - Conciliación de caja.
  - Contabilidad.
  - Experiencia laboral mínimo de 1 años en cargos similares.
  
- **Habilidad Humana:**
  - Saber trabajar en equipo.
  - Buen manejo de relaciones interpersonales.
  - Organización.
  - Saber trabajar bajo presión.

## **8. PERFIL DE PERSONAL DE LIMPIEZA**

El administrador de la empresa Electro Éxito debe cumplir con el siguiente perfil:

- **Estudios académicos:** Mínimo bachiller en cualquier área.
  
- **Habilidad técnica:** Manejo de implementos de limpieza.
  - Conocer el territorio de la provincia de Santa Elena.
  - No se necesita experiencia.

- **Habilidad Humana:** Saber trabajar en equipo, buen manejo de relaciones interpersonales.

### 7.3. PROPUESTA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

**Gráfico 11. Propuesta de flujograma de procesos**



**Fuente:** Observación directa **Elaborado por:** autora

Como se observa la selección de personal inicia con una orden desde la administración luego se da el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, la evaluación y los controles, cuando los controles dan un resultado negativo se provoca el despido y por ende un nuevo proceso de selección

**Tabla 16. Propuesta de actividades paso a paso para el mejoramiento de la selección de personal**

<b>PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>ACTIVIDADES PASO A PASOS</b>
<b>Reclutamiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Petición formal del área donde se solicita el nuevo personal ante la administración</li> <li>2. Evaluación de las necesidades reales (identificar si se necesitan mejorar procesos o nuevo personal)</li> <li>3. Descripción del puesto a solicitar y criterios de evaluación</li> <li>4. Anuncios de las necesidades requeridas con perfil específico en las áreas del local, por radio local y redes sociales.</li> <li>5. Recepción de currículos por e-mail y en oficinas</li> </ol>
<b>Selección</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se seleccionan los currículos de acuerdo a perfil utilizando ficha de evaluación</li> <li>2. Confirmación de referencias</li> <li>3. Se llama a los preseleccionados dándole fecha y hora de entrevista (horas distintas para evitar aglomeraciones)</li> <li>4. Se realiza una entrevista a los preseleccionados</li> <li>5. Se toma un test psicológico</li> </ol>
<b>Contratación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realiza las pruebas pertinentes de desempeño</li> <li>2. Se solicitan exámenes médico, físicos</li> <li>3. Se dialoga sobre el sueldo</li> </ol>
<b>Inducción</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realiza una pequeña inducción que se basa en prueba de 2 meses</li> <li>2. Una vez finalizada de acuerdo a su desempeño se procede al siguiente paso</li> </ol>
<b>Evaluación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se evalúa su desempeño mediante la observación guiada del encargado del departamento de recursos humanos por medio de parámetros de calidad desarrollados de acuerdo al perfil y las funciones</li> </ol>
<b>Control</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifican cada 15 días su desempeño laborar en la empresa</li> <li>2. Evaluación de resultados generales del equipo de cada una de las áreas en base a metas mensuales</li> </ol>

**Fuente:** Observación directa

**Elaborado por:** autora

## **7.3. POLÍTICAS LABORALES**

### **Horario de trabajo, vacaciones y permisos**

1. El horario de trabajo es de ocho horas diarias en jornada única continua de 8h00 hasta 18h30 incluida la hora de almuerzo, la cual se podrá tomar a partir de las 13h00, con un tiempo máximo de 30 minutos, debiendo coordinarse en las áreas de gerencia general, almacén y recepción, de tal manera que siempre permanezca una persona para su atención.

Nota: en caso de que el jefe inmediato especifique un horario de trabajo diferente al del contrato de trabajo del empleado deberá obedecerse dicho horario.

2. Los empleados no pueden abandonar sus labores antes de haber terminado la jornada diaria, a menos que tengan la autorización de su jefe inmediato mediante un memo. Este memo debe ser entregado a la asistente administrativa. En caso de comprobarse que el empleado ha abandonado su puesto de trabajo, por razones personales sin la autorización de su jefe inmediato, se le descontará el doble del tiempo utilizado.
3. El personal administrativo deberá registrar su ingreso, salida, almuerzo y permisos con la asistente administrativa.
  - Las personas que no registren su ingreso injustificadamente, serán consideradas como ausentes y en consecuencia se les descontará 1 día en la liquidación de vacaciones anuales.
  - Si se acumulan 4 horas de permisos o atrasos a la semana que no hayan sido recuperadas, se le descontará medio día de la liquidación de vacaciones anuales.

- Si se acumulan 8 horas a la semana que no hayan sido recuperadas, se le descontará un día de la liquidación de vacaciones anuales.
  - El total de horas de permisos personales y atrasos se podrá recuperar con horas de trabajo, ya sea el mismo día o en el transcurso de la semana siempre que no excedan de 4 horas a la semana.
4. Los permisos especiales autorizados por la administración sin cargo a vacaciones son los siguientes:
- Por fallecimiento del cónyuge, hijos o padres, hasta 3 días calendario.
  - Por matrimonio hasta 5 días calendario.
  - Por calamidad doméstica y/o fuerza mayor debidamente comprobada y justificada, hasta 2 días calendario.
  - Por matriculación escolar de sus hijos, 1 día calendario.
  - Se otorgará licencia especial, con goce de sueldo, a quienes se autorice participar en cursos, seminarios, becas y otras actividades que sean de interés para la empresa, por el tiempo que dure el evento y por un máximo de 2 meses.
  - Los permisos especiales serán autorizados por el gerente administrativo, con excepción de la licencia especial, que será autorizada por el gerente general y el gerente administrativo dará trámite.
5. La empresa concederá a sus empleados, que tengan 2 años de servicio continuo, licencia sin sueldo hasta por 1 año, para la realización de estudios dentro o fuera del país, siempre y cuando tengan relación con la actividad de la empresa o sea de interés de la misma.

Las licencias se otorgarán bajo las siguientes condiciones:

- Se podrá exigir al empleado que preste sus servicios por un período de tiempo igual al de la licencia otorgada.

- No se podrá solicitar autorización de uso anticipado de vacaciones anuales, conjuntamente al período de la licencia.
  - Perderá los beneficios adicionales que la empresa otorga a sus empleados.
  - Se dará por terminado el contrato que tiene con la empresa, cancelándole sus haberes hasta su retorno.
6. El personal de planta con un año de trabajo ininterrumpido tendrá derecho a 15 días laborables de vacaciones remuneradas por año. El empleado no podrá fraccionar el tiempo de vacaciones, solo cuando la empresa así se lo solicite. En caso de fraccionar las vacaciones por motivos personales, se liquidarán las vacaciones tomando en cuenta días calendario.
  7. Se concederá 1 día adicional de vacaciones remuneradas por cada año de servicio a cada empleado a partir del quinto año consecutivo de trabajo ininterrumpido en la Empresa.
  8. Los empleados podrán acumular vacaciones de conformidad con la Ley.
  9. En casos justificados, con la autorización del Jefe inmediato y el visto bueno del gerente administrativo financiero, los empleados con 2 años ininterrumpidos de trabajo, podrán solicitar permisos con cargo a vacaciones sin que sobrepase los 15 días.  
  
En caso de producirse la separación de un empleado que haya hecho uso anticipado de sus vacaciones, se le descontará de su liquidación el valor proporcional correspondiente.
  10. Se pagará compensación económica de vacaciones no gozadas de conformidad con el Código de Trabajo.

11. En caso de que la gerencia general así lo decida, se concederán vacaciones para todo el personal durante las dos últimas semanas laborales de Diciembre con cargo a vacaciones.

### **Derechos, deberes y prohibiciones**

12. Todos los empleados tienen derecho de realizar reclamos o consultas, en primera instancia con el Gerente Administrativo Financiero y de no encontrar la solución adecuada se puede acudir con el Gerente General. Estas consultas o reclamos deben estar apegadas a las políticas de la empresa y al Código de Trabajo.

13. Solamente el Gerente General o quien lo sustituya podrá decidir sobre la terminación de contratos.

14. Los DERECHOS de los empleados son:

- Recibir puntualmente la remuneración y valores adicionales, de conformidad con las políticas de la empresa.
- Hacer uso de sus vacaciones anuales.
- Solicitar permisos y licencias de acuerdo a las políticas de empresa.
- Mantener estabilidad en el puesto, salvo casos expresamente contemplados en las leyes laborales y en las políticas de Empresa.
- Expresar justas peticiones y reclamos mediante lo establecido en las políticas de la empresa.
- Recibir capacitación profesional, actualización y/o perfeccionamiento de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa.

15. Sin perjuicio de los deberes que particularmente impongan las leyes, reglamentos y resoluciones especiales, el personal de la empresa. está obligado a:

- Guardar lealtad y respeto a la empresa y sus directivos.
- Cumplir sus funciones en forma regular, con eficiencia, dedicación, responsabilidad, horario y condiciones convenidas.
- Cumplir todas las resoluciones, disposiciones y órdenes que dispongan los órganos superiores de la empresa.
- Velar por los intereses de la empresa y por la conservación de los bienes que integran su patrimonio. Debe comunicar a los ejecutivos competentes todo acto o procedimiento que pueda causar perjuicio o implique omisión o delito.
- Suscribir las Actas de entrega-recepción de cargos y descargos de los muebles y equipos asignados para el cumplimiento de sus labores y comunicar a la gerencia administrativa cualquier cambio de ubicación o devolución de los mismos.
- Guardar secreto y reserva de todos los asuntos que conozca debido a la actividad que realiza en la empresa.
- Dejar constancia escrita de todos los trabajos que realiza.
- Fortalecer el espíritu de compañerismo entre los empleados y orientar a los recién ingresados en las normas, sistemas y procedimientos de trabajo.
- Notificar en la gerencia administrativa todo cambio de estado civil, nacimiento de hijos, dirección domiciliaria, teléfono, cursos, entre otras.
- Respetar todas las normas legales y las emitidas por la empresa.
- Cada empleado es un representante de la empresa, por lo que deben mantener una apariencia de acorde con la imagen que la empresa desea proyectar, tanto de forma personal como con los bienes y vehículos que están bajo su responsabilidad.
- Todos los empleados de la empresa deberán dar estricto cumplimiento al reglamento de uso, control y movilización de los vehículos de la empresa.

16. Queda prohibido al empleado a más de lo que determina la Ley:

- Utilizar información de la empresa para comunicar o divulgar operaciones.

- Retirar de la empresa útiles y/o elementos de trabajo sin su debida autorización.
- Faltar al trabajo injustificablemente.
- Ejercer actividades ajenas a sus funciones durante la jornada de trabajo.
- Registrar mediante otro empleado la entrada, salida, almuerzo y/permisos.
- Hacer críticas, con el afán de hacer daño a sus compañeros o superiores.
- Ingerir licor o sustancias prohibidas en horas de trabajo o cuando se encuentre a cargo de un vehículo de la empresa.

17. El empleado que no cumpla las políticas de la empresa podrá recibir medidas disciplinarias o sanciones según la gravedad del hecho, esto no lo deslinda de responsabilidades legales.

## **SANCIONES**

18. El Gerente Administrativo, en primera instancia, establecerá las sanciones reglamentarias.

19. Se establecen las siguientes sanciones:

- Amonestación verbal.
- Amonestación escrita.
- Multa máxima permitida por la Ley.
- Separación del trabajo.

20. Las causas de amonestación verbal son las siguientes:

- No registrar la asistencia diaria, de acuerdo a las políticas establecidas.
- Abandonar su lugar de trabajo sin tener la autorización de su jefe inmediato.
- Hacer mal uso de los bienes de la empresa.
- Atrasarse sin justificación hasta por 2 veces en la semana.

- No respetar la línea jerárquica.
- No utilizar en forma correcta los uniformes entregados.
- Utilizar mayor tiempo para servirse el almuerzo.

21. Las causas de amonestación escrita son las siguientes:

- Reincidir en las faltas antes mencionadas.
- Cumplir deficientemente las responsabilidades y funciones establecidas en el contrato de trabajo.

22. El gerente general, con la notificación del gerente administrativo, impondrá multas a los empleados en los siguientes casos:

- Reincidencia de las faltas anteriormente mencionadas.
- Por no acatar las órdenes o disposiciones de sus superiores.
- Por provocar altercados en su lugar de trabajo.
- Incumplimiento de las prohibiciones establecidas por la empresa y demás reglas que establece el Código de Trabajo.

23. Un empleado será separado de la empresa por la reincidencia de las faltas descritas en las políticas 3 y 4 y en los casos descritos por la Ley Laboral.

## **8. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA MOTIVAR AL PERSONAL**

Para la ejecución de las estrategias de motivación del personal es necesario nombrar un comité que se encargue de la organización de actividades. El comité encargado de organizar y dirigir las actividades del programa motivacional, debe estructurar los procedimientos que se deben desarrollar en el programa, los cuales están conformados por las siguientes actividades:

- Actividades grupales.
- Actividades de evaluación mutua.
- Actividades materiales.

## **Actividades del Programa Motivacional**

### **1. ACTIVIDADES GRUPALES OBJETIVO**

Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los empleados del área administrativa para que constituyan un beneficio en la motivación de la fuerza laboral.

Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados

### **EVENTOS**

- Eventos Deportivos

Investigando la preferencia deportiva del grupo de empleados, se puede determinar e implementar estos eventos, que fomentaran un comportamiento de equipo. Estos no deben de interferir en el horario de trabajo

- Celebraciones.

Preparar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo preparando la decoración, refrigerios y regalos que serán repartidos en esos días. (Se fijará una cuota entre los empleados del área administrativa).

- Cumpleaños.

Organizar celebraciones o menciones especiales para los empleados que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la institución.

- Excursiones.

Establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y quiten el estrés al grupo.

- Lluvias de ideas.

Fomentar la reunión entre los empleados para intercambiar ideas y conceptos en relación a temas o problemas que conciernen al área administrativa con el fin de aprovechar la información que se vierta en este evento. Se realizará mediante reuniones de mesa redonda que se llevarán a cabo cada tres meses esto se hará por departamento procurando que todos los empleados participen en esta práctica para hacerles sentir que son tomados en cuenta.

## **2. ACTIVIDADES MATERIALES OBJETIVO**

Son las que implican establecer las necesidades materiales y de comodidad que tenga el empleado, por lo que se hace necesario que sean satisfechas a fin de proporcionarles el ambiente adecuado en el cual desarrollen sus actividades eficientemente.

### **ESTRATEGIAS O ACCIONES**

- Mantenimiento y Suministros.

Incluyen proporcionar el mobiliario y equipo adecuado así como lo necesario a los empleados, al igual del mantenimiento constante y periódico, que facilite el desempeño eficiente del trabajo.

- Espacio Físico.

Los jefes de Recursos Humanos, se encargarán de los aspectos del espacio y distribución del área en el que desempeñará el recurso humano, para ser mejorados y estos que contribuyan a la productividad laboral.

- Limpieza.

Se debe asegurar el orden e higiene de toda la institución, a fin de contribuir a la buena imagen y funcionamiento del hospital.

- Mejorará la imagen para la institución
- El ambiente es más agradable
- Mayor comodidad para el personal
- Beneficia la salud del personal

### **3. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN MUTUA**

Este procedimiento se debe efectuar para contrastar las ideas y conflictos que percibe cada uno de los empleados para disminuir las diferencias manifestadas entre el grupo

Solucionar los problemas de desacuerdo en el área de trabajo. Puesta en práctica: Será mediante el instrumento los cuales se proporcionaran a los empleados en los cuales se evaluarán mutuamente entre ellos. Esta información será recopilada por el jefe de Recursos Humanos. En una reunión general se determinarán las notas con el objetivo de mejorar el trabajo en equipo.

### **4. CAPACITACIÓN**

Los empleados del área administrativa son los encargados de ejecutar todas las actividades que se desarrollan en el entorno interno de la institución, por lo cual, es indispensable armonizar los conocimientos del Recurso Humano con las responsabilidades que deben afrontar en el puesto de trabajo, con el fin de mejorar

el funcionamiento, participación integral y la satisfacción de las necesidades reales de la empresa y el empleado.

En tal sentido, el personal debe ser involucrado en los procesos y toma de decisiones de las alternativas que deben seguirse así como en la elaboración de los procesos y programas de capacitación que se estructuren para aportarles las técnicas y entrenamiento laboral.

## 9. Recursos

Presupuesto que será asignado para la aplicación de esta propuesta.

**Tabla 17. Gastos de difusión**

ARTÍCULO	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL
Difusión en radios (3 meses por año)	\$300	\$ 900
Alimentación de página web	\$ 50	\$ 600
<b>Total de implementos</b>		<b>\$ 1 500</b>

Elaborado por: autora

**Tabla 18. Recursos para actividades de capacitación**

ARTÍCULO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
2 capacitaciones anuales 25 personas (Contratación de empresas capacitadora )	\$ 2 500	\$ 5 000
<b>Total</b>		<b>\$ 5 000</b>

Elaborado por: autora

**Tabla 19. Actividades recreativas y festejos**

ARTÍCULO	VALOR TRIMESTRAL	VALOR ANUAL
1 local (*3)	\$300	\$ 900
30 almuerzo y piqueos (*3)	\$ 5	\$ 450
Música (*3)	\$200	\$ 900
<b>Total de implementos</b>		<b>\$ 2 250</b>

Elaborado por: autora

**Tabla 20. Presupuesto total de actividades de motivación del personal**

<b>ARTÍCULO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Capacitación	\$ 5 000
Actividades recreativas y festejos	\$ 2 250
<b>Costo total de actividades de motivación del personal</b>	<b>\$ 7 250</b>

Elaborado por: autora

**Tabla 21. Presupuesto total**

<b>ARTÍCULO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>Costos total de Gastos de difusión</b>	<b>\$ 1 500</b>
<b>Costo total de actividades de motivación del personal</b>	<b>\$ 7 250</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 9 750</b>

Elaborado por: autora

## **10. Validación de la propuesta**

La presente propuesta fue revisada y aceptada por la administradora de la empresa Electro Éxito S.A., la misma que otorgo un oficio donde expresaba el agrado de la propuesta. Ver en anexos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. Constitución de la República del Ecuador. Redistribución del personal. (2008)
2. Publicaciones Vértice S.L. (2008). Editorial Vértice S.L. España. (2008)
3. MIGUEL ÁNGEL CANELA CAMPOS Gestión de calidad. Edición UPC. (2005)
4. Van Bertalanffy, L. Teoría General de Sistemas. Editorial Fondo de Cultura Económica. (2006)
5. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana Editores, tercera edición México 2009.
6. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México 2005.
7. Danilo Patricio Jimenez Manual de Recursos Humanos, ESIC Editorial Madrid, 2007.
8. RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración Moderna de Personal, Cengage Learning Editores S.A. Séptima Edición México 2007.

9. GAN Federico  
Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las Organizaciones. Ediciones Díaz de los Santos, España 2006.
10. MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos.  
Metodología diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales
11. PAREDES, Wilson Gonzalo  
Como desarrollar una Tesis, Editorial S&S, Edición 2009.
12. SNELL Y BOHLANDER.  
Administración de Recursos Humanos, Cengage Learning editores S.A. Séptima Edición México 2007.

## ANEXOS

### Anexo 1. Guía de entrevista



# UNIVERSIDAD ESTATAL “PENINSULA DE SANTA ELENA”

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ING. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA PARA EL ADMINISTRADOR  
DE LA EMPRESA COMERCIAL ELECTRO ÉXITO S.A.  
DEL CANTÓN LA LIBERTAD.

**Tema:** “Implementación de procesos de selección de personal para la empresa de comercialización Electro Éxito s.a., del cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena, año 2013”

**Objetivo:** Recopilar información por medio del criterio emitido del Jefe de Recursos Humanos de la empresa comercial Electro Éxito con la aplicabilidad de la entrevista teniendo como finalidad la obtención de datos relevantes para su respectivo procesamiento.

¿Cuál es la visión de la empresa?

---

---

¿Cuál es la misión de la empresa?

---

---

¿Me puede facilitar el FODA de la empresa?

---

---

¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

---

---

¿Cuántos empleados existen?

---

---

¿Cuáles son las áreas de desempeño?

---

---

¿Me puede facilitar una lista de empleados con el área de desempeño?

---

---

¿Tiene estadísticas de rotación de personal?

---

---

¿Pueda darme un tiempo aproximado de rotación del personal?

En el área administrativa \_\_\_\_\_

Ventas \_\_\_\_\_

Verificadores \_\_\_\_\_

Cobradores \_\_\_\_\_

¿Cuál es el promedio de sueldo de los colaboradores?

---

---

## Anexo 2. Guía de encuesta



# UNIVERSIDAD ESTATAL “PENINSULA DE SANTA ELENA”

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ING. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA PARA EL PERSONAL  
DE LA EMPRESA COMERCIAL ELECTRO ÉXITO S.A.  
DEL CANTÓN LA LIBERTAD.

**Tema:** “Implementación de procesos de selección de personal para la empresa de comercialización Electro Éxito s.a., del cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena, año 2013”

**Objetivo:** Recopilar información por medio del criterio emitido del Jefe de Recursos Humanos de la empresa comercial Electro Éxito con la aplicabilidad de la entrevista teniendo como finalidad la obtención de datos relevantes para su respectivo procesamiento.

### ENCUESTA

1. Nombre: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuántos años tiene? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es su nivel académico?

Primaria	<input type="checkbox"/>	Superior completo	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>	Cuarto nivel incompleto	<input type="checkbox"/>
Superior incompleto	<input type="checkbox"/>	Cuarto nivel completo	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuál es título profesional?

---

---

5. ¿Cuál es estado civil?

Soltero/a	<input type="checkbox"/>	Unión libre	<input type="checkbox"/>
Casado/a	<input type="checkbox"/>	Viudo/a	<input type="checkbox"/>
Divorciado/a	<input type="checkbox"/>		

6. ¿Cuál el número de carga familiar? \_\_\_\_\_
7. ¿Dígame aproximadamente cuál es el monto de gastos familiares al mes?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Cuál es su área de desempeño?
- |                |                          |         |                          |
|----------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Administrativa | <input type="checkbox"/> | Ventas  | <input type="checkbox"/> |
| Contabilidad   | <input type="checkbox"/> | Cartera | <input type="checkbox"/> |
| Bodega         | <input type="checkbox"/> | Otros   | <input type="checkbox"/> |
9. ¿Cuánto tiempo tiene en la institución, en meses? \_\_\_\_\_
10. ¿Evalué su satisfacción en relación a los siguientes aspectos de la institución?
- 1= Excelente    2= Muy bueno    3= Bueno    4=Regular    5=Pésimo

Compañeros de trabajo	
Estimulo afectivo	
Sueldo	
Compensaciones	
Beneficios adicionales	
Espacio físico	
Capacitaciones	

11. ¿Evaluación de desempeño, escala de liker, Jefe de Recurso humano?
- 1= Excelente    2= Muy bueno    3= Bueno    4=Regular    5=Pésimo

Compañeros de trabajo	
Estimulo afectivo	
Sueldo	
Compensaciones	
Beneficios adicionales	
Espacio físico	
Capacitaciones	

**Anexo 3. Fichas de observación**

PROCESO PRIMARIO	PROCESOS SECUNDARIOS	ENTRADA	RECURSOS/INSUMOS				SALIDA
			RECURSOS HUMANOS	Materiales e insumos	Medios	Maquinas	

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL				ACTIVIDADES PASO A PASOS									
Actividades paso a paso	Criterio			Potencial de mejoramiento impacto en el cliente y la empresa				Oportunidad de mejoramiento viabilidad					
	MANTENER	MEJORAR	ELIMINAR	No satisface al cliente ni a la empresa	Satisface al cliente	Fortalece empresa	Se puede reducción de costos	Mejora productividad	Diferente a la competencia	Puede ser exitoso	Se dispone de conocimientos	Escasos recursos para cambios	Disminuir tiempos

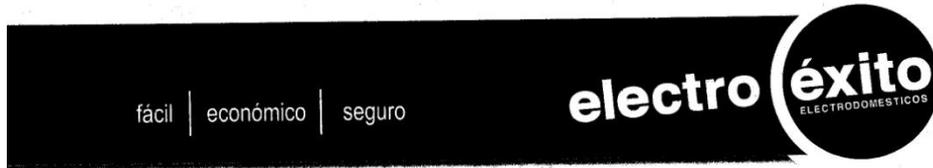
#### Anexo 4. Matriz del Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA COMERCIAL ELECTRO ÉXITO S.A.			
<b>Problema principal</b>			
Falta de procesos de selección adecuados que permitan disminuir el alto índice de rotación			
<b>Fin del proyecto:</b>		<b>Indicadores</b>	
Implementar un proceso de selección de personal para la empresa comercial Electro Éxito S.A.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos del personal</li> <li>• Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa</li> </ul>	
<b>Propósito del Proyecto:</b>		<b>Indicador</b>	
Implementar un proceso de selección de personal para la empresa comercial Electro Éxito S.A. del Cantón La Libertad, que permita al jefe de Recursos Humanos seleccionar al personal idóneo para las diferentes áreas de trabajo con la finalidad de mejorar la calidad de atención y reduciendo el índice de rotación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución del 50% de rotación de personal</li> </ul>	
Estrategias	Objetivos	Proyectos	Actividades
<b>Proceso de Contratación</b>	Disminuir el alto índice de rotación de los empleados de la empresa por medio de la implementación	<b>Elaboración de un reglamento de contratación.</b> Con este reglamento se dar a conocer a los encargados del departamento de Recursos humanos las formas y reglas que deben cumplir al momento de la selección con su debida contratación, con la finalidad de que en base a este reglamento se logre cumplir con una selección adecuada y que el personal que será incorporado cumplan cada uno de los requisitos al momento de ser contratados. La importancia de que el jefe de recursos humanos contrate al personal idóneo se basa en la aplicación del proceso de selección de personal	Sociabilización del reglamento de contratación con las autoridades pertinentes con el fin de encontrar propuestas interesantes.
			Sociabilización del tema con los colaboradores para informarlos de los cambios que se realizaran en la empresa.
			Hacer que el personal se sienta identificado con la empresa para realizar cambios que favorezcan a todos
			Poner en marcha el estudio.

<b>Políticas laborales</b>	<p>Conocer la realidad de los colaboradores de la agencia La Libertad para poder mejorar los estímulos que reciben.</p>	<p><b>Realizar Actividades Recreativas</b></p> <p>Se pretende conocer cuál es el modo de convivir de los colaboradores, conocer cuáles son sus fortalezas, debilidades.</p> <p>Por medio de la observación ver cuáles serían las responsabilidades y sus inquietudes con respecto a la vida que llevan y de esta manera poder precisar algunas causas por las cuales no cumplan las expectativas en la empresa.</p>	<p>Con estas actividades podremos ver de cierta manera la realidad de los colaboradores.</p> <p>Compartiendo con ellos en olimpiadas, celebraciones de cumpleaños, aniversarios etc.</p>
	<p>Determinar cuáles son los procesos existentes para poder hacer una implementación adecuada de los mismos</p>	<p><b>Realizar Políticas laborales socializando y aprobado.</b></p> <p>La realización de las políticas permitirá establecer uniformidad en la empresa de tal manera que se evitara que existan tratamientos injustos.</p>	<p>Determinar cuáles serán las políticas, para que los empleados sepan cuáles son su deberes y obligaciones, como fijar Hora de trabajo, vacaciones, permisos, prohibiciones y sanciones</p>
	<p>Realizar una implementación adecuada de los departamentos de talento humanos para el mejoramiento de la selección de personal.</p>	<p><b>Actividades de motivación</b></p> <p>Se busca motivar al personal para que se sientan pertenecientes a la empresa con el fin de que ellos aprendan a cumplir con las disposiciones, políticas impuestas en la organización para cumplir objetivos en forma general y que ellos sean parte de esos logros.</p>	<p>Actividad grupal en la que los colaboradores asistirán a eventos en los que implique al personal desde el más alto mando hasta el más inferior.</p> <p>Realizar una evaluación mutua, en la que se incluirá capacitaciones.</p>

**Elaborado por:** Karen Echeverría

## Anexo 5. Oficio de constatación de visitas



La Libertad, 19 de Septiembre del 2012

Ec.  
Pedro Aquino Caiche  
Director de la Carrera de Administración de Empresas  
Universidad Estatal Península de Santa Elena  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

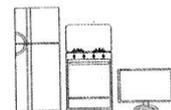
Por medio de la presente doy constancia de que la Señorita KAREN ECHEVERRIA BORBOR con cedula de identidad No. 0926368762 estudiante de la carrera de Administración de Empresas ha visitado nuestras instalaciones por varias ocasiones para investigar sobre el proceso de selección de nuestra empresa y le hemos proporcionado la información solicitada.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carmen Aguilera S.', is written over a circular stamp. The stamp contains the text 'ELECTROEXITO' and 'CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS'.

**Ing. Carmen Aguilera S.**  
**Jefe Regional Península y Guayas**  
**Electroéxito S. A.**

• Oficina Matriz: Cuenca, Calle Alcabalas 1-90 y Gil Ramírez Dávalos  
• Telefax: (593-7) 408-3598 / 408-3601  
• Email: matriz@electroexito.com



**Electrodomésticos**

fácil | económico | seguro

**Anexo 6. Fotografías**



**Vista del comercial en la calle 9 de Octubre**



**Vista del comercial en la calle 9 de Octubre**



**Oficina del Departamento de Recursos Humanos**



**Área de atención al cliente**



**Espacio físico del área de ventas**



**Espacio físico del área de ventas**

## **Anexo 7. Glosario de términos**

### **Administración**

Acción de administrar. Empleo del administrador

### **Actividad**

Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

### **Análisis**

Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

### **Ciclo**

Periodo de tiempo o cierto número de años que acabados se vuelven a contar de nuevo.

### **Contratación**

Acción y efecto de contratar

### **Destreza**

Habilidad, arte, primor o propiedad con que se hace una cosa.

### **Habilidad**

Capacidad y disposición para hacer una cosa.

### **Hipótesis**

Suposición de una cosa, sea posible o imposible, para sacar de ella una consecuencia.

### **Inducción**

Acción y efecto de inducir

**Motivación**

Acción y efecto de motivar. Motivo, causa de algo. Ensayo mental preparatorio de una acción

**Orgánico**

Dícese de lo que atañe a la constitución de corporaciones o entidades colectivas o a sus funciones o ejercicios.

**Procesos**

Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

**Procedimiento**

Método de ejecutar algunas cosas.

**Propuesta**

Proposición de la idea que se manifiesta y ofrece a una para un fin.

**Perfil**

Postura en que se deja ver una sola de las dos mitades laterales del cuerpo.

**Anexo 8. Abreviaturas utilizadas**

**TGS.-** Teoría General de los Sistemas

**ERC.-** Existencias, Relaciones y Crecimiento

**RR.HH.-** Recursos Humanos

**Lcdo.-** Licenciado

**Econ.-** Economista

**CV.-** Curriculum Vitae