



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**“La rotación de personal y su influencia en los objetivos
institucionales de la empresa Servicueros S.A”**

Autora: Jackeline Elizabeth Capuz Llerena

Tutor: Lic. Mario Siguenza.

Ambato – Ecuador

Diciembre - 2012



APROBACIÓN DEL TUTOR

El presente trabajo de investigación, sobre el Tema: “LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA SERVICUEROS S.A”, elaborado por la alumna, Jackeline Elizabeth Capuz Llerena observa las orientaciones metodológicas de la investigación científica.

Que ha sido dirigida en todas sus partes, cumpliendo con las disposiciones emitidas por la UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO a través de la carrera de organización de empresas.

Por lo expuesto:

Autorizo su presentación ante los organismos competentes para la sustentación y defensa del mismo.

Ambato, diciembre del 2012

Lic. Mario Siguenza
EL TUTOR

AUTORÍA DE LA TESIS

Debo manifestar que el presente proyecto investigativo sustentado con el tema: “LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA SERVICUEROS S.A”, es el resultado de la investigación de la autora quien llevo a cabo las investigaciones bibliográficas y de campo para editar este proyecto.

Las ideas, opiniones y comentarios detallados en este proyecto son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Y se prohíbe las copias parciales o totales de los contenidos para otros fines que no sean exclusivamente de soporte investigativo dentro de la “UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO”

Ambato, diciembre del 2012

Jackeline Elizabeth Capuz Llerena

C.I. 180424791-2

LA AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: “La rotación de personal y su influencia en los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A”, de Jackeline Elizabeth Capuz Llerena, egresada de la Carrera de Organización de empresas.

Ambato, diciembre del 2012

Para constancia firman

LA COMISION

Ing. Santiago Verdesoto

Ing. Iván Cevallos

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regularizaciones de la Universidad, siempre y cuando se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, diciembre del 2012

Jackeline Elizabeth Capuz Llerena

LA AUTORA

DEDICATORIA.

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a mis padres por su amor, su comprensión y su apoyo incondicional en cada momento de mi vida y de mi carrera estudiantil.

A mis hermanos por sus consejos, su cariño y la ayuda desinteresada brindada siempre.

Y a mi esposo por su amor y apoyo en este periodo de mi vida.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a Dios por darme la vida, por permitirme alcanzar mis metas y por la oportunidad de tener una familia maravillosa.

A mis padres por su esfuerzo, apoyo, comprensión, sacrificio y ayuda brindada cada día para lograr este objetivo.

A mis hermanos por su paciencia, ayuda y por siempre estar a mi lado animándome y apoyándome en los buenos y malos momentos.

A mi esposo por su cariño y su apoyo para culminar mi carrera universitaria.

A mis profesores que contribuyeron a mi integral dentro de mi carrera y me brindaron sus conocimientos para lograr este objetivo.

INDICE GENERAL.

PAGINAS PRELIMINARES

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
AUTORÍA DE LA TESIS	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DEL AUTOR	V
DEDICATORIA.	VI
AGRADECIMIENTO.	VII
INDICE GENERAL.	VIII
INDICE DE GRAFICOS.	XI
INDICE DE TABLAS.	XII
RESUMEN EJECUTIVO.	XIV
INTRODUCCION.	XV

CAPITULO I	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.3 CONTEXTUALIZACIÓN	2
1.4 ANÁLISIS CRÍTICO.....	3
1.4.1 <i>Prognosis</i>	4
1.4.2 <i>Formulación del Problema</i>	5
1.4.3 <i>Interrogantes</i>	5
1.4.4 <i>Delimitación del objeto de investigación</i>	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
1.6 OBJETIVOS.....	7
1.6.1 <i>General</i>	7
1.6.2 <i>Específicos</i>	7

CAPITULO II.....	8
MARCO TEORICO.....	8
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	9
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	10
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	12
2.5. HIPÓTESIS.....	24
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	24
CAPITULO III.....	25
MARCO METODOLOGICO.....	25
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.2.1. <i>Investigación bibliográfica documental</i>	26
3.2.2. <i>Investigación de campo</i>	26
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
3.3.1. <i>Investigación exploratoria</i>	27
3.3.2. <i>Investigación descriptiva</i>	27
3.3.3. <i>Investigación explicativa</i>	27
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	28
3.4.1.- <i>Población</i>	28
3.4.2. <i>Muestra</i>	28
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	28
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	33
3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	34
CAPITULO IV	36
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	36
4.1.- ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	36
4.2.- INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	36

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....	39
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	51
CAPITULO V.....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	59
5.1.- CONCLUSIONES.	59
5.2.- RECOMENDACIONES.....	61
CAPITULO VI	62
PROPUESTA.....	62
6.1.- DATOS INFORMATIVOS.....	62
6.1.1.- <i>Título de la propuesta.</i>	62
6.1.2.- <i>Institución ejecutora.</i>	63
6.1.3.- <i>Beneficiarios</i>	63
6.1.4.- <i>Ubicación</i>	63
6.1.5.- <i>Tiempo estimado para la ejecución.</i>	63
6.1.6.- <i>Equipo responsable</i>	63
6.1.7.- <i>Costo</i>	63
6.2.- ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.	64
6.3.- JUSTIFICACIÓN.	65
6.4.- OBJETIVOS.	66
6.5.- ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.	66
6.6.- FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA – TÉCNICA.	67
6.7.- METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO.....	70
6.8.- ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.	104
6.9.- PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	105
BIBLIOGRAFÍA	106
WEBGRAFIA.....	108
ANEXOS.....	109

INDICE DE GRAFICOS.

Grafico 1. Variable Independiente	12
Grafico 2. Estructura de la empresa	37
Grafico 3. Procesos de selección de personal	38
Grafico 4. Funciones para el personal.....	39
Grafico 5. Rotación mensual.....	40
Grafico 6. Rotación anual	41
Grafico 7. Inconvenientes de rotación de personal	42
Grafico 8. Causas de rotación de personal	43
Grafico 9. Objetivos generales.....	44
Grafico 10. Objetivos específicos	45
Grafico 11. Objetivos a corto plazo	46
Grafico 12. Objetivos a largo plazo	47
Grafico 13. Comportamiento humano	48
Grafico 14. Resultado que busca la empresa	49
Grafico 15. Permanencia del personal	50
Grafico 16. Grafico de decisión	58
Grafico 17 Pruebas psicologicas	82

INDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Población y muestra	28
Tabla 2. Operacionalización de variables	29
Tabla 3. Plan de recolección de la información	33
Tabla 4. Plan de procesamiento de la información.	34
Tabla 5. Estructura de la empresa	37
Tabla 6. Procesos de selección de personal	38
Tabla 7. Funciones para el personal.....	39
Tabla 8. Rotación mensual.....	40
Tabla 9. Rotación anual.....	41
Tabla 10. Inconvenientes de rotación de personal	42
Tabla 11. Causas de rotación de personal	43
Tabla 12. Objetivos generales	44
Tabla 13. Objetivos específicos	45
Tabla 14. Objetivos a corto plazo	46
Tabla 15. Objetivos a largo plazo	47
Tabla 16. Comportamiento humano.....	48
Tabla 17. Resultado que busca la empresa.....	49
Tabla 18. Permanencia del personal.....	50
Tabla 19. Verificación de hipótesis.....	51
Tabla 20. Frecuencia observada.....	54
Tabla 21. Frecuencia esperada	55
Tabla 22. Calculo del X ²	56
Tabla 23 Modelo operativo	70
Tabla 24 Requisición de personal.	71
Tabla 25 Descripción del puesto	72
Tabla 26 Calificación de aspirantes	75

Tabla 27 Convocatoria	76
Tabla 28 Lista de documentos.....	77
Tabla 29 Ficha de entrevista	87
Tabla 30 Verificación de referencias	89
Tabla 31 Publicación de aprobados.....	90
Tabla 32 Datos de nuevo empleado	91
Tabla 33 Evaluación de capacitación	98
Tabla 34 Plan operativo	99
Tabla 35 Presupuesto	103
Tabla 36. Previsión de la evaluación.....	105

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente Trabajo de Investigación se lo realizo en la empresa SERVICUEROS S.A. que se dedica a la producción y comercialización de cuero para el mantenimiento industrial por muchos años tiempo en el que ha experimentado las fases de introducción, crecimiento, encontrándose actualmente en la etapa de madurez por lo que les ha llevado a tomar acciones para mantener y mejorar de una manera exitosa el producto en el mercado .Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis del entorno interno y externo de la empresa, con el fin de establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal que permita cumplir los objetivos institucionales de la empresa. Los datos obtenidos por la investigación de campo aplicada a los clientes internos indican que es importante corregir aspectos muy importantes como es la rotación de personal, ya que la mayor causa del problema antes mencionado es ocasionado por la renuncia de sus empleados de planta - producción. La propuesta resultante de la investigación me direcciona a identificar e implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa y la optimización de los recursos en su relación a las renuncias. Para así cumplir a cabalidad los objetivos institucionales planteados. Obteniendo así mejores beneficios tanto para la empresa como para sus colaboradores.

PALABRAS CLAVES: reclutamiento, selección, rotación, objetivos, personal, proceso.

INTRODUCCION.

Actualmente en el mundo globalizado, se establece que el manejo de las empresas debe ser altamente competitivo, por lo tanto es necesario manejar cada uno de los recursos organizacionales, para esto es necesario considerar al talento humano como un factor vital que genera eficiencia, productividad y calidad en una empresa, a partir de un proceso de reclutamiento y selección de personal que promueva el ingreso de personal comprometido con la organización, para lograr cumplir con los objetivos institucionales los mismos que con llevaran a un desarrollo optimo de la empresa.

Capítulo I. Está constituido por: el tema, el planteamiento del problema, se fundamenta la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos del árbol del problema, se detalla la justificación de la investigación, y finalmente se determina los objetivos: general y específicos.

Capítulo II. Esta estructurado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno, la fundamentación filosófica y legal, las categorías fundamentales, la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capítulo III. En este capitulo se refiere a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, se realiza la operacionalización de las variables de estudio y se establece: el plan de recolección de la información y el plan de procesamiento de la información.

Capítulo IV. Se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas y la verificación de la hipótesis que indica la correlación entre las variables de estudio.

Capítulo V. Se realizan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

Capítulo VI. Finalmente en este capítulo se encuentra la propuesta, la cual está conformada por los datos informativos, antecedentes de propuesta, justificación, objetivos: general y específicos, el análisis de factibilidad, la fundamentación, la metodología, la administración y la previsión de la evaluación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

La rotación de personal y su influencia en los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A

1.2 Planteamiento del Problema

La alta rotación del personal afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A

1.3 Contextualización

A nivel mundial en los escenarios actuales, las organizaciones están incorporando nuevas tecnologías y formas de trabajo y hemos sido testigos de la importancia que ha cobrado el capital humano. Como resultado de dichos cambios las empresas están llevando a cabo una batalla por la captación, el desarrollo y el mantenimiento del talento humano, que es donde se generan las ventajas competitivas de las empresas.

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o con movimientos de entrada y salida de la organización.

Los recursos humanos son sin duda el elemento principal de toda organización, es por ello que en todo momento se están ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales, todo esto liderado primordialmente por el departamento de Recursos Humanos. Sin embargo, ¿cómo poder trabajar sobre una plantilla laboral que constantemente sufre de cambios (altas y bajas)?, es decir, sin estabilidad laboral. No hay duda, que todos los esfuerzos que se lleven a cabo estarán siendo cultivados en terrenos infértiles, ya que las condiciones anteriormente mencionadas imposibilitan la continuidad de cualquier programa, sistema o proceso que se desee implementar.

En toda empresa debe esperarse un cierto grado de rotación de personal que es saludable para la organización, pero suele ser costoso y por lo tanto los empresarios están interesados en mantenerla en un nivel bajo. En el momento en que se evidencian problemas en la estabilidad laboral que afectan el ejercicio diario, es imprescindible indagar las causas de dichos elevados niveles. Usualmente atrás de una alta rotación laboral se ocultan problemas con el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, entre otros.

En el país uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad , lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona deje la organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

En la empresa Servicueros una de las causas que genera la rotación del personal es la inconformidad del personal con el horario de trabajo, porque en algunas ocasiones por fuerza mayor tienen que trabajar hasta los días domingos pero a los empleados no les agrada eso, a pesar de que se les paga horas extras. Otra causa es el personal sin experiencia que produce perdida de tiempo y recursos, también el inadecuado uso de los implementos de trabajo que ocasiona riesgos laborales, ya que todo esto no permite cumplir los objetivos institucionales.

1.4 Análisis Crítico

La alta rotación de personal en la empresa Servicueros S.A ocasiona un inadecuado ambiente de trabajo para los colaboradores de la misma provoca varios inconvenientes, ya que un lugar de trabajo debe ser el mejor porque los empleados pasan varias horas allí, debe

ser el mas adecuado para que cada uno de los empleados se sientan a gusto y realicen sus funciones correctamente.

La empresa debe respetar el salario de cada empleado según el cargo que tiene, siempre de acuerdo a lo que consta en la ley, ya que el mismo es muy importante para los colaboradores porque cada uno de ellos debe recibir una remuneración por el trabajo que realizan. Ya que el salario adecuado es una manera de respetar los derechos que cada empleado tiene.

Por ningún motivo debe existir el mal trato psicológico a los empleados, porque en prime lugar son seres humanos y merecen respeto y en segundo lugar porque nadie debe aprovechar su autoridad para cometer estos errores, ya que el mal trato es un punto en contra para las empresas porque sin el recurso humano la organización no puede seguir adelante, porque no debemos olvidar que los colaboradores son de vital importancia para la empresa.

1.4.1 Prognosis

Si el problema existente en la empresa no es solucionado a tiempo puede ocasionar el bajo desempeño laboral y a la vez provocara pérdidas tanto de tiempo como de recursos: materiales, humanos y también económicos, y si no se busca solucionar estos inconvenientes, los empleados estarán desmotivados y esto no es bueno para la empresa, ya que estos aspectos con el pasar del tiempo ocasionara que no se cumplan los objetivos institucionales, porque el personal de la empresa rota constantemente.

1.4.2 Formulación del Problema

¿Como la alta rotación de personal influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A?

1.4.3 Interrogantes

- ¿Cómo afecta una alta rotación de personal en la empresa Servicueros S.A?
- ¿Cuáles son los objetivos institucionales de la empresa?
- ¿Qué proceso de reclutamiento y selección de personal se debe implementar en la empresa Servicueros para cumplir los objetivos institucionales?

1.4.4 Delimitación del objeto de investigación

- De contenido:

Campo: Recursos Humanos

Área: Administración de talento humano

Aspecto: Rotación de personal

- Espacial: Av. Bolivariana 7-47 e Isidro Viteri, en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua
- Temporal: De abril a diciembre del 2012

1.5 Justificación

La presente investigación se va a realizar porque hemos visto la necesidad de solucionar el problema de rotación del personal y su influencia que tiene en los objetivos institucionales. Es de vital importancia para solucionar este problema, ya que en el futuro se va a obtener mejores resultados tanto para la empresa como para sus colaboradores.

Ya que el personal es la parte fundamental para que una organización crezca exitosamente, se debe comunicar e informar correctamente todas las obligaciones que tienen los empleados con la empresa y viceversa y de igual manera sus derechos; para que en un futuro no existan inconvenientes ni consecuencias irremediables.

A través de la presente investigación mejorara el compromiso del recurso humano con la empresa.

Este proyecto es factible de realizar porque se cuenta con el tiempo necesario para recolectar la información necesaria, procesar los datos obtenidos y elaborar el trabajo correspondiente. Otra razón es porque se dispone de los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos necesarios para realizar un trabajo eficiente e investigativo.

También por tener acceso a las fuentes de información necesarias y las facilidades brindadas dentro de la empresa.

1.6 Objetivos

1.6.1 General

- Determinar como la rotación de personal influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A

1.6.2 Específicos

- Identificar como afecta la alta rotación de personal en la empresa Servicueros S.A
- Analizar cuales son los objetivos institucionales de la empresa
- Proponer un proceso de reclutamiento y selección de personal para cumplir los objetivos institucionales en la empresa Servicueros S.A.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes Investigativos

SAENZ, M. (2011). La gestión de talento humano y su incidencia en la rotación de personal de la Empresa “AGRORAB” Cía. Ltda. Del Cantón Pujili, llego a las siguientes conclusiones: en la florícola AGROBAT Cía. Ltda. se presentan altos índices de rotación de personal, la misma que afecta la productividad de esta empresa, ocasionando perdidas en la producción y desprestigio de la empresa, y recomienda que el administrador debe actuar como persona clave en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, promoviendo y facilitando la

creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

FIGUEROA, J. (2010-2011). Plan de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el cumplimiento de objetivos en la empresa ALERT SECURITY DEL ECUADOR CIA. LTDA, llego a la siguiente conclusión: que la empresa Alert Security del Ecuador Cía. Ltda. se dedica a prestar servicios de seguridad y vigilancia privada a la sociedad civil, en las ciudades de Quito y Ambato, y es una organización que tiene bajo sí la responsabilidad de reciprocitar la confianza dispensada por sus clientes, para lo cual requiere personal preparado y competente, y recomienda diseñar un proceso técnico de reclutamiento y selección de personal, que permita una buena selección al contratar personal idóneo, calificado y eficaz para desempeñar un puesto de trabajo, que porte consigo todas las cualidades disponibles para ejercer su trabajo.

RIVERA, A. (2010). Plan de motivación y su incidencia en la inestabilidad laboral en Diamond Roses S.A, llego a la siguiente conclusión: La mayoría de personas que trabajan en la empresa tienen estudios primarios debido a los escasos recursos que no les permitió seguir con sus estudios, y recomienda realizar un plan de motivación adecuado en el cual participen los empleados a fin de que mejore su rendimiento y se sientan con entusiasmo al realizar sus actividades.

2.2. Fundamentación Filosófica

Para la ejecución de la presente investigación del problema: la rotación de personal y su influencia en los objetivos institucionales, se utilizara el paradigma critico propositivo; por las siguientes razones.

Ontológica. La rotación de personal en la empresa Servicueros S.A no permite cumplir con éxito los objetivos institucionales, ya que tienen que estar contratando personal constantemente y esto retrasa la producción.

Epistemológica. El problema investigado en la empresa es relacionado con el talento humano, para lo cual se realizara un dialogo directo con el Gerente de la empresa y con el personal que labora en la misma, para conocer porque sucede esto y así lograr la consecución de los objetivos de la empresa.

Axiológica. La ciencia que influirá en la presente investigación para determinar la rotación de personal en la empresa, se hará mediante la utilización de la ética profesional y los valores de responsabilidad, honestidad, integridad los cuales permitirán que la información sea verídica, al igual que la interpretación para tenga fundamento del tema investigado y posteriormente dar soluciones, que al aplicarlas den resultados positivos y la logro de objetivos propuestos.

Metodológica. El método para la investigación se basara mediante el enfoque cualitativo, utilizando la indagación de campo y encuestas para asegurar que la información sea efectiva; la cual permitirá que sea procesada adecuadamente.

2.3. Fundamentación Legal

MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO: REGIMEN LABORAL ECUATORIANO

Art. 1.- **Ámbito de este Código.-** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Art. 2.- **Obligatoriedad del trabajo.-** El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- **Libertad de trabajo y contratación.-** El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

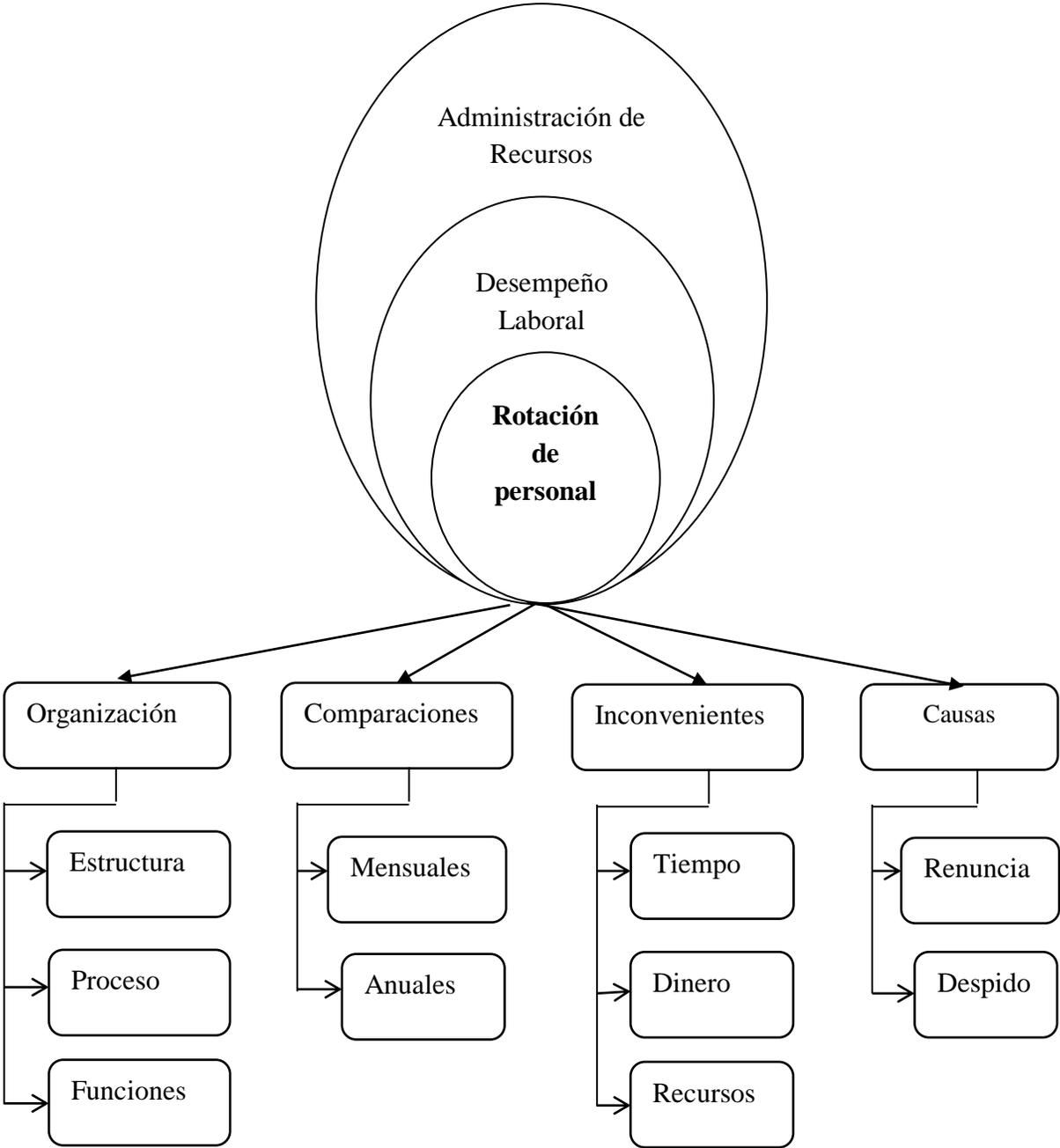
Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.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

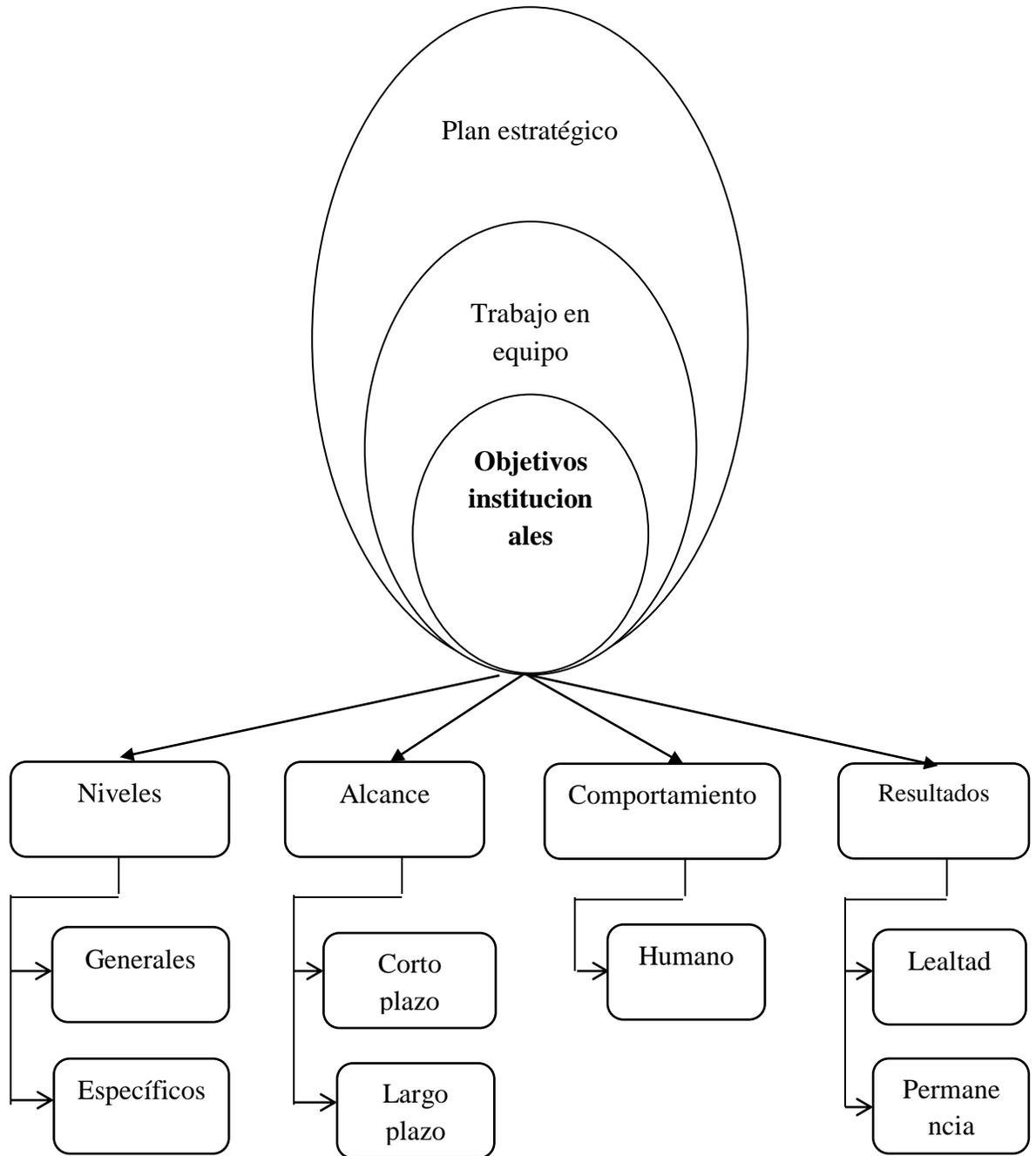
Art. 4.- **Irrenunciabilidad de derechos.-** Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- **Protección judicial y administrativa.-** Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

2.4. Categorías Fundamentales.

Grafico 1. Variable Independiente





ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La administración de personal constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. Chiavenato (2007)

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Simón (2011)

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

DESEMPEÑO LABORAL.

El desempeño laboral es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados desean obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen cada una de sus actividades. Así mismo los mandos necesitan conocer el nivel de eficacia y eficiencia de sus colaboradores, por lo que se hace necesario evaluar su desempeño individual para decidir las acciones que deben tomarse a corto, mediano y largo plazo. Jiménez (2011)

El desempeño laboral es aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. El desempeño de los colaboradores de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo. García (2010)

El desempeño laboral es la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir, para desarrollar competentemente las funciones inherentes al cargo laboral y la conducta mantenida por el trabajador en el desarrollo de una tarea o actividad durante el ejercicio de la profesión. Añorga (2006)

ROTACION DE PERSONAL

Puede definirse como “el numero de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de la empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

De la definición anterior se deduce que no se debe considerar como parte de la rotación el número de trabajadores que salen, y que no son substituidos por otros, pues, en este caso, puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa.

El costo que representa.

Por trámites de selección e instrucción de los nuevos trabajadores, su escasa eficiencia, etc., Pigors y Myers señalan como elementos del costo los siguientes:

- a) Costos del departamento de empleo - tiempo y facilidades - usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.
- b) Costos de instrucción – tiempo del supervisor, del entrenador, o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- c) Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- d) Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.
- e) Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del trabajador anterior, y la fecha en que aquel que le reemplaza, se halla enteramente preparado.

La falta de integración y coordinación.

Cuando el personal esta constantemente cambiando, evidentemente es imposible vincularlo a la empresa en forma de que se sienta formar parte de ella y tome interés en los problemas de esta. Por la misma razón, ese personal difícilmente se coordinara con el resto de los trabajadores y empleados.

Sus ventajas.

La rotación tiene en cambio, entre sus principales ventajas, las siguientes:

El personal nuevo devengara salarios menores que el personal que tiene gran antigüedad.

Por otra parte, se tendrá personal cuyos derechos de antigüedad serán menores para los casos de retiro.

Causas de la rotación.

Podríamos ante todo, dividir las causas de rotación forzada y causas de rotación voluntaria.

Por jubilación.

Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten o en otros casos obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo.

- a) Que el empleado, cuando es jubilado forzosamente en una edad avanzada, aun cuando se le pague el mismo salario, fácilmente recibe un golpe que lo lesiona psíquica y moralmente.
- b) Que la experiencia de un trabajador o empleado con muchos años de trabajo en la empresa, quizá siempre es un elemento que debe aprovecharse.

Por renuncia del trabajador.

Esta es quizá la causa que mejor puede controlarse y, por ello, deben investigarse, a través de los medios que señalaremos adelante, las verdaderas causas de la renuncia.

- a) Búsqueda de mejores salarios
- b) Trato inadecuado por parte de algún jefe

- c) Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable
- d) Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado.
- e) Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos: la lejanía de su hogar.

Por despido.

Cuando exista una razón que justifique la anulación del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que sustituirlo.

Por mala selección.

Cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa, que llevarán a la rotación.

PLAN ESTRATEGICO

El plan estratégico es también conocido como plan maestro o plan de negocios; en él se plasman los elementos del proceso de planeación.

Los planes aplicables a toda la organización, que establecen los objetivos generales de la misma y con los cuales se intenta posicionar a esta en función del ambiente, se denominan planes estratégicos. Charles (2005)

ES un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de la información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y

ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. Serna (2004)

TRABAJO EN EQUIPO.

Según Charles y Dick. El trabajo en equipo es la clave de la administración moderna. Los administradores exitosos penetraran en el equipo y su éxito dependerá de si el equipo prospera. Un equipo de trabajo es más que un número de asesores individuales brillante de personas. Es un grupo de personas que se comprenden unas con otras, que conocen las fuerzas y debilidades individuales y que cooperan mutuamente. Charles y Dick (2007)

El trabajo en equipo hace referencia al conjunto de procedimientos, estrategias o metodologías que utilizan para alcanzar unos objetivos propuestos. El trabajo en equipo supone el compromiso personal, la contribución de cada miembro y el entusiasmo con que participa cada uno hasta la consecución de los objetivos. Sotomayor y Segovia (2007)

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que debe depender de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimenten el éxito óptimo y se alcancen las metas. Dier (2007)

OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

Los objetivos institucionales son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización. Además los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa.

Los objetivos corporativos ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación.

Importancia de los objetivos

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Razones para establecer objetivos:

- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.

Características de los objetivos.

Medibles: Los objetivos deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “disminuir la rotación de personal”, un objetivo medible sería: “disminuir la rotación de personal en un 20% para el próximo semestre”.

Claros: Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones.

Alcanzables: Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

Tipos de objetivos

a. Objetivos generales

Dentro de los objetivos generales, se encuentra la visión de la empresa, que es el principal objetivo general que persigue una empresa.

b. Objetivos específicos

Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo. En ocasiones a los objetivos específicos se le conoce como metas.

De acuerdo al alcance del tiempo, los objetivos se pueden clasificar en:

a. Objetivos de largo plazo (Estratégicos)

Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo.

b. Objetivos de mediano plazo (Tácticos)

Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años

c. Objetivos de corto plazo (Operacionales)

Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.

Funciones

- Los objetivos de la empresa sirven para guiar y coordinar las acciones de la empresa.
- Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados.
- Motivación a los empleados.

Características de los objetivos

- Los objetivos deben ser claros y específicos, para que los miembros de la organización entiendan perfectamente donde quiere ir la empresa y lo que se espera de ellos, y de esta forma los objetivos servirán de guía y de motivación.
- Los objetivos deben ser medibles para poder apreciar perfectamente cual es la diferencia a cubrir y que se tiene que hacer para cubrir esa diferencia.
- Además, un objetivo medible es más fácilmente controlable.

Objetivos generales y objetivos operativos.

El sistema de objetivos de la empresa es el primer paso en el proceso de administración. Está íntimamente relacionado con la estructura organizativa de la empresa, y viene condicionada por el tipo de entorno en el que la empresa opera, así como por el ámbito interno de la propia empresa.

El sistema de objetivos ha de concretarse en los distintos niveles que existen en la empresa:

- Los objetivos generales. Deben expresar las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global y a largo plazo. Deben estar subordinados a la misión de la empresa, pero su concreción se realizará según la situación actual del entorno, y según también la situación actual e interna de la empresa.
- Los objetivos operativos. Son los que se fijan en todos los niveles de decisión de la empresa. Los objetivos operativos son los que ayudan a conseguir los objetivos generales, por lo tanto tienen que estar subordinados a ellos y deben posibilitar su ejecución.

<http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

CAPITULO III.

MARCO METODOLOGICO.

3.1. Enfoque de la investigación.

En la presente investigación se ubica en el paradigma crítico-propositivo por cuanto la realidad será cambiada de acuerdo a la necesidad del entorno sociocultural y se buscará una alternativa de solución para mejorar la alta rotación de personal en la empresa Servicueros S.A y cumplir los objetivos de la empresa.

Además se va a utilizar el enfoque cuantitativo que recolecta y analiza datos para probar hipótesis que han sido formuladas previamente. Resalta el análisis de partes o componentes del fenómeno en observación (que el investigador ha seleccionado por considerarlo

importante). Confía en la medición numérica, y el uso de la estadística para hacer inferencias a partir de los resultados obtenidos.

El enfoque cualitativo se le denomina enfoque holístico porque se precia de considerar el todo, de indeterminado contexto, sin reducirlo al estudio de sus partes. Por lo general se utiliza al inicio de la investigación como una forma de obtener la información que permitirá conocer el fenómeno en su totalidad antes de adentrarse a formular preguntas o hipótesis.

3.2. Modalidad básica de la investigación.

3.2.1. Investigación bibliográfica documental

La presente investigación tendrá la modalidad bibliográfica documentada, ya que para desarrollar el proyecto hemos acudido a fuentes bibliografías anteriores (tesis, proyectos, libros, revistas, manuales) relacionados con el tema de estudio, que nos ha permitido ampliar y profundizar nuestros conocimientos acerca de enfoques, teorías, conceptualizaciones sobre rotación de personal y la influencia en los objetivos institucionales.

3.2.2. Investigación de campo

Se utilizará la investigación de campo, por que se estudiará constantemente los hechos y acontecimientos que generaron el problema en la empresa Servicueros S.A., para recoger y registrar ordenadamente la información referente al problema, realizando: la observación, encuestas y entrevistas al personal que labora en la empresa con el propósito de obtener información.

3.3. Nivel o tipo de investigación

3.3.1. Investigación exploratoria.

Se utilizará la investigación exploratoria, porque al principio no se tenía suficiente conocimiento del problema, por lo que se acudió a fuentes bibliográficas anteriores para adquirir conocimientos suficientes y posteriormente a la empresa para determinar el verdadero problema para luego formular el problema de investigación y seleccionar la metodología que se utilizará en la investigación.

3.3.2. Investigación descriptiva

Este tipo de investigación ha facilitado conocer de manera detallada las características del problema, permitiendo delimitarlo de un modo temporal y espacial es decir sus características y como se manifiesta en la empresa, además nos permite identificar las características demográficas de las unidades a investigarse tales como numero de población, ubicación, etc.

3.3.3. Investigación explicativa

Este tipo de investigación se centra en un aspecto de la realidad, el objetivo de esta es medir el grado de relación que existe entre las dos variables que son: rotación de personal y objetivos institucionales.

3.4. Población y muestra

3.4.1.- Población

La población o Universo de esta investigación está identificada por las unidades de observación, en este caso posee una población de: 65 empleados

3.4.2. Muestra

En donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población

E= Error máximo de la muestra (5%)

Tabla 1. Población y muestra

PERSONAS	CANTIDAD
Cientes internos	65
TOTAL	65

Fuente: Empresa Servicueros S.A

Elaborado por: Jackeline Capuz

Para la presente investigación el tamaño de la muestra es de 65 personas que son los clientes internos de la empresa a los cuales va dirigida la encuesta. Por tal motivo no se aplica la formula de la muestra ya que es una población pequeña.

3.5. Operacionalización de variables.

Tabla 2. Operacionalización de variables

<p>Hipótesis: La baja rotación de personal mejorara el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A.</p> <p>Variable Independiente: Rotación de personal.</p>				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica
<p>Es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente. Casi siempre la rotación permite comparaciones para elaborar diagnósticos y prevenir problemas graves. Es decir, es un indicador que proporciona algunos inconvenientes, a través de diferentes causas que produce la rotación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Procesos • Funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La estructura de la empresa permite hacer una adecuada selección de personal? • ¿Servicueros S.A aplica procesos de selección de personal? • ¿La empresa tiene determinadas las funciones para su personal? 	<p>Encuesta cuestionario</p> <p>Encuesta cuestionario</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación • Inconvenientes • Causas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensuales • Anuales • Tiempo • Dinero • Recursos • Renuncia • Despido 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización realiza comparaciones mensuales rotación de personal? • ¿Servicueros S.A compara anualmente la rotación de su personal? • ¿La rotación de personal ocasiona inconvenientes de tiempo, dinero y recursos? • ¿La causa principal de la rotación de personal de la empresa es por renuncia? 	<p>Encuesta cuestionario</p> <p>Encuesta cuestionario</p>
--	---	---	--	---

Hipótesis: La baja rotación de personal mejorara el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A.

Variable Independiente: Objetivos institucionales.

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica
<p>Los objetivos de la empresa son los resultados que se desean alcanzar o los fines hacia los cuales se dirige su comportamiento una organización o empresa.</p> <p>El sistema de objetivos institucionales ha de concretarse en los distintos niveles que existen en la empresa,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles • Alcance 	<ul style="list-style-type: none"> • Generales • Específicos • Corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa le da a conocer los objetivos generales que desea alcanzar? • ¿En los objetivos específicos de Servicueros S.A consta el proceso de selección de personal? • ¿Servicueros S.A alcanza sus objetivos a corto plazo? 	<p>Encuesta cuestionario</p> <p>Encuesta cuestionario</p>

<p>donde interviene el comportamiento del personal para alcanzar sus resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento • Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Largo plazo • Humano • Lealtad • Permanencia 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa cumple los objetivos propuestos a largo plazo? • ¿El comportamiento humano influye en el logro de los objetivos institucionales? • ¿El resultado que busca la empresa es la lealtad de sus colaboradores? • ¿El resultado principal de Servicueros S.A es la permanencia de su personal? 	<p>Encuesta cuestionario</p>
--	--	---	---	------------------------------

3.6. Plan de recolección de información

Tabla 3. Plan de recolección de la información

TECNICAS	INSTRUMENTOS
1. Información secundaria	
1.1. Lectura científica	1.1.1. Libros de RR.HH 1.1.2. Libros de administración de talento humano. 1.1.3. Libros de planeación 1.1.4. Tesis de grado: rotación de personal y de objetivos corporativos
1. Información primaria	
2.1. Observación	2.1.1. Fichas de información, mapas, croquis
2.2. Entrevista	2.2.1. Guía de entrevista
2.3. Encuesta	2.3.1. Cuestionario

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Bibliográfica

3.7. Plan de procesamiento de la información

Para la ejecución del presente trabajo de investigación será necesario contar con suficiente información como se detalla a continuación:

Tabla 4. Plan de procesamiento de la información.

PREGUNTAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar.
2. ¿A qué personas o sujetos?	Gerente y empleados.
3. ¿Sobre qué aspectos?	La rotación de personal y su influencia en los objetivos institucionales
4. ¿Quién?	Investigador: Jackeline Capuz Llerena
5. ¿Cuándo?	De abril a octubre del 2012
6. ¿Lugar de la recolección de la información?	Av. Bolivariana - Ambato – Tungurahua
7. ¿Cuántas veces?	Se realizara una vez a cada uno de los encuestados

8. ¿Qué técnica de recolección utilizará?	Encuestas
9. ¿Con qué instrumento?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Se buscará el mejor momento para obtener resultados reales.

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Bibliográfica

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

4.1.- Análisis de resultados.

Una vez realizada la investigación y recolectada la información correspondiente en base a las encuestas aplicadas a los obreros de planta – producción de la empresa Servicueros S.A, se procede a interpretar los resultados respectivos para tomar decisiones que beneficiaran a la empresa.

4.2.- Interpretación de datos.

1. ¿La estructura de la empresa permite hacer una adecuada selección de personal?

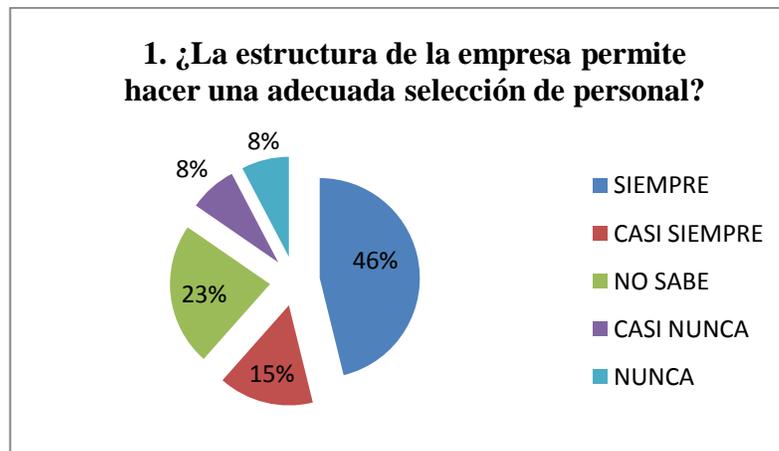
Tabla 5. Estructura de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	30	46%	46%	46%
CASI SIEMPRE	10	15%	15%	62%
NO SABE	15	23%	23%	85%
CASI NUNCA	5	8%	8%	92%
NUNCA	5	8%	8%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Encuesta

Grafico 2. Estructura de la empresa



Análisis e interpretación.

El 61% de los encuestados opina que la estructura de empresa si nos permite hacer una adecuada selección de personal y el 39% considera que no. Lo que nos hace pensar que debemos tratar de mejorar toda la estructura organizacional.

2. ¿Servicueros S.A aplica procesos de selección de personal?

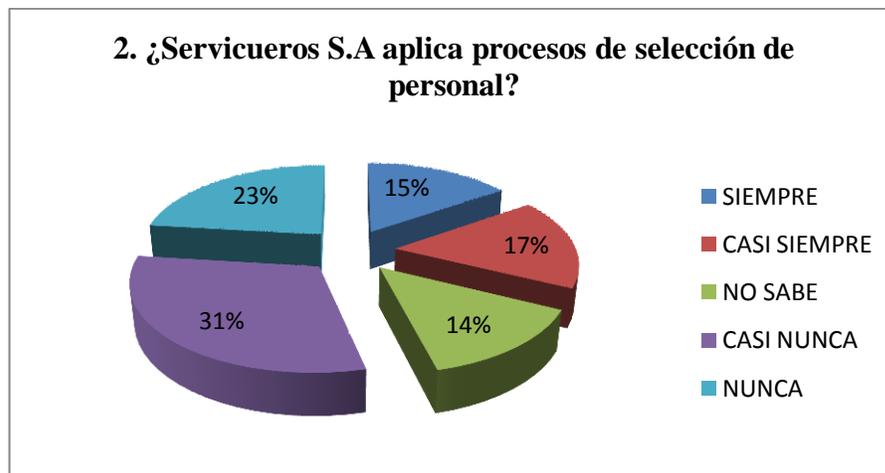
Tabla 6. Procesos de selección de personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	10	15%	15%	15%
CASI SIEMPRE	11	17%	17%	32%
NO SABE	9	14%	14%	46%
CASI NUNCA	20	31%	31%	77%
NUNCA	15	23%	23%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Encuesta

Grafico 3. Procesos de selección de personal



Análisis e interpretación.

El 32% de los encuestados dicen que si se aplican procesos de selección de personal mientras que el 68% opina que no se aplican. Esto nos indica que debemos aplicar procesos para seleccionar al personal.

3. ¿La empresa tiene determinadas las funciones para su personal?

Tabla 7. Funciones para el personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	28	43%	43%	43%
CASI SIEMPRE	15	23%	23%	66%
NO SABE	10	15%	15%	82%
CASI NUNCA	4	6%	6%	88%
NUNCA	8	12%	12%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Encuesta

Grafico 4. Funciones para el personal



Análisis e interpretación.

El 66% opina que la empresa si tiene determinadas las funciones y el 34% considera que no. Lo que nos hace pensar que se debe seguir determinando funciones para cada colaborador.

4. ¿La organización revisa mensualmente la rotación de personal?

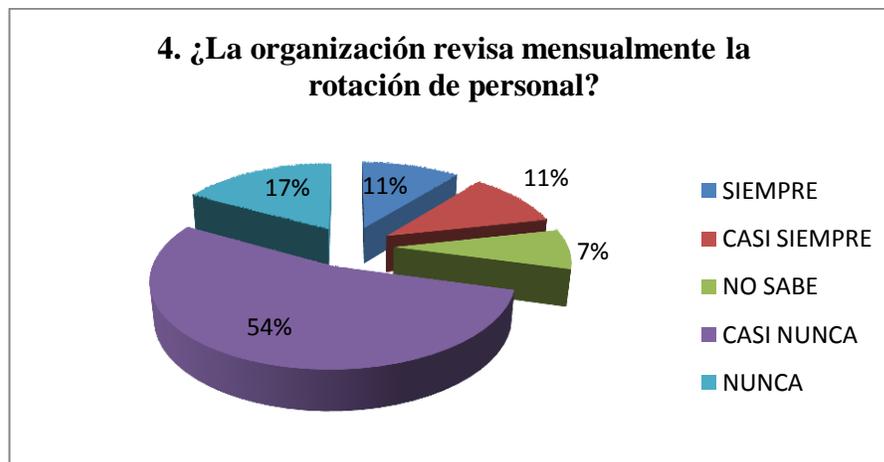
Tabla 8. Rotación mensual

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	7	11%	11%	11%
CASI SIEMPRE	7	11%	11%	22%
NO SABE	5	8%	8%	29%
CASI NUNCA	35	54%	54%	83%
NUNCA	11	17%	17%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Encuesta

Grafico 5. Rotación mensual



Análisis e interpretación.

El 22% de los encuestados dicen que la organización si revisa mensualmente la rotación de personal, mientras que el 78% opina que no revisan. Esto nos indica que debemos revisar mensualmente la rotación de personal de la empresa.

5. ¿Servicueros S.A analiza anualmente la rotación de su personal?

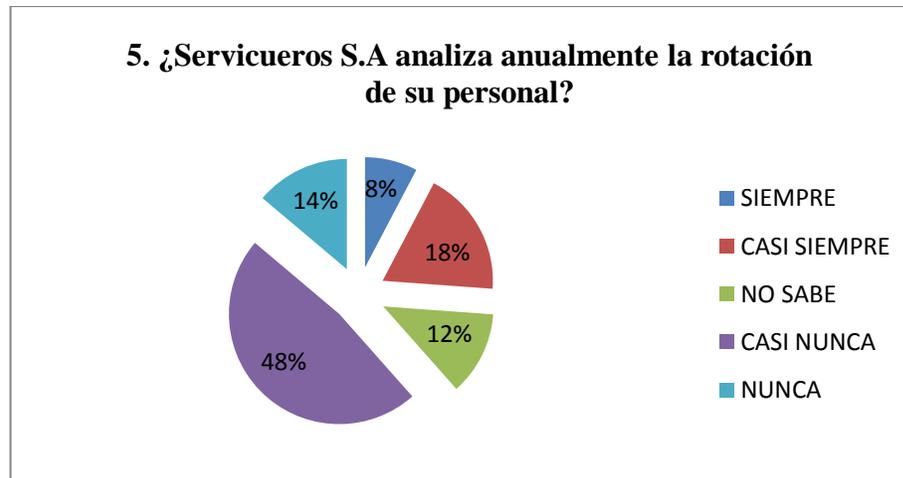
Tabla 9. Rotación anual

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	5	8%	8%	8%
CASI SIEMPRE	12	18%	18%	26%
NO SABE	8	12%	12%	38%
CASI NUNCA	31	48%	48%	86%
NUNCA	9	14%	14%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Encuesta

Grafico 6. Rotación anual



Análisis e interpretación.

El 26% opina si se analiza anualmente la rotación de personal y el 74% considera que no. Lo que nos hace pensar que debemos analizar cada año la rotación del personal que esta ocurriendo en la empresa.

6. ¿La rotación de personal ocasiona inconvenientes de tiempo, dinero y recursos?

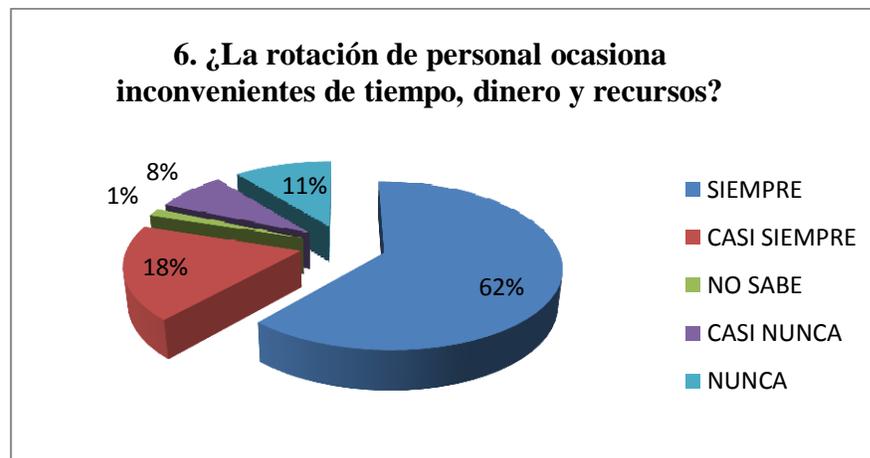
Tabla 10. Inconvenientes de rotación de personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	40	62%	62%	62%
CASI SIEMPRE	12	18%	18%	80%
NO SABE	1	2%	2%	82%
CASI NUNCA	5	8%	8%	89%
NUNCA	7	11%	11%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Encuesta

Grafico 7. Inconvenientes de rotación de personal



Análisis e interpretación.

El 22% de los encuestados dicen que la organización si revisa mensualmente la rotación de personal, mientras que el 78% opina que no revisan. Esto nos indica que debemos revisar mensualmente la rotación de personal de la empresa.

7. ¿La causa principal de la rotación de personal de la empresa es por renuncia?

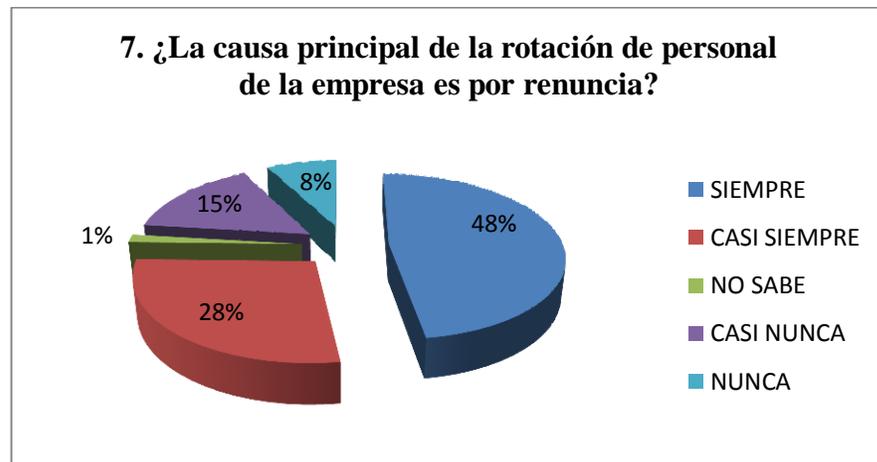
Tabla 11. Causas de rotación de personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	31	48%	48%	48%
CASI SIEMPRE	18	28%	28%	75%
NO SABE	1	2%	2%	77%
CASI NUNCA	10	15%	15%	92%
NUNCA	5	8%	8%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Encuesta

Grafico 8. Causas de rotación de personal



Análisis e interpretación.

El 76% de los encuestados dice que la causa principal de la rotación de personal es por renuncia y el 24% considera que no. Por lo tanto debemos analizar porque existe mayor rotación de personal por renuncia.

8. ¿La empresa le da a conocer los objetivos generales que desea alcanzar?

Tabla 12. Objetivos generales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	7	11%	11%	11%
CASI SIEMPRE	15	23%	23%	34%
NO SABE	10	15%	15%	49%
CASI NUNCA	18	28%	28%	77%
NUNCA	15	23%	23%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Encuesta

Grafico 9. Objetivos generales



Análisis e interpretación.

El 34% opina que la empresa si les da a conocer los objetivos que desea alcanzar, mientras que el 66% dice que no. Por lo tanto debemos dar a conocer a los colaboradores los objetivos propuestos.

9. ¿En los objetivos específicos de Servicueros S.A consta el proceso de selección de personal?

Tabla 13. Objetivos específicos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	10	15%	15%	15%
CASI SIEMPRE	17	26%	26%	42%
NO SABE	16	25%	25%	66%
CASI NUNCA	9	14%	14%	80%
NUNCA	13	20%	20%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Encuesta

Grafico 10. Objetivos específicos



Análisis e interpretación.

El 41% de los encuestados dice que en los objetivos específicos de la empresa consta el proceso de selección de personal y el 59% considera que no. Por lo que debemos considerar el proceso de selección de personal como un objetivo a alcanzar.

10. ¿Servicueros S.A alcanza sus objetivos a corto plazo?

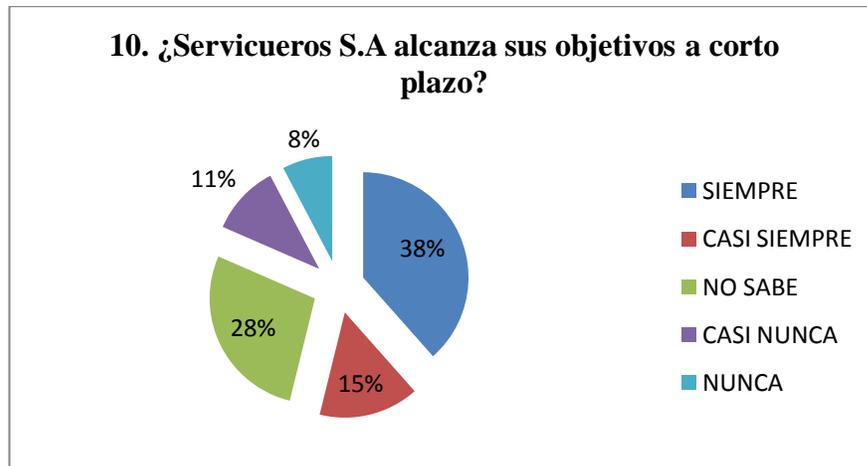
Tabla 14. Objetivos a corto plazo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	25	38%	38%	38%
CASI SIEMPRE	10	15%	15%	54%
NO SABE	18	28%	28%	82%
CASI NUNCA	7	11%	11%	92%
NUNCA	5	8%	8%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Encuesta

Grafico 11. Objetivos a corto plazo



Análisis e interpretación.

El 53% de los encuestados dice que la empresa si alcanza sus objetivos a corto plazo y el 47% que no. Por lo tanto debemos seguir trabajando conjuntamente para seguir logrando los objetivos propuestos.

11. ¿La empresa cumple los objetivos propuestos a largo plazo?

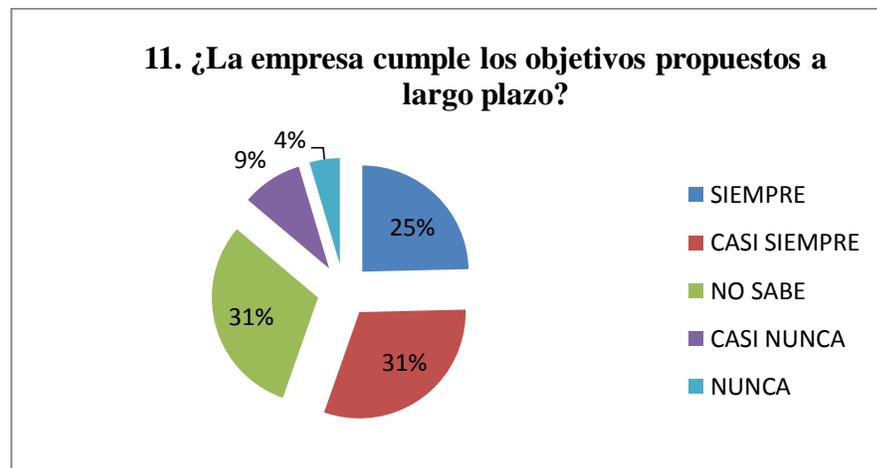
Tabla 15. Objetivos a largo plazo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	16	25%	25%	25%
CASI SIEMPRE	20	31%	31%	55%
NO SABE	20	31%	31%	86%
CASI NUNCA	6	9%	9%	95%
NUNCA	3	5%	5%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Encuesta

Grafico 12. Objetivos a largo plazo



Análisis e interpretación.

El 56% de los encuestados considera que la empresa si cumple los objetivos a largo plazo y el 44% dice que no. Por lo tanto debemos seguir fijando objetivos para que la empresa mejorando constantemente.

12. ¿El comportamiento humano influye en el logro de los objetivos institucionales?

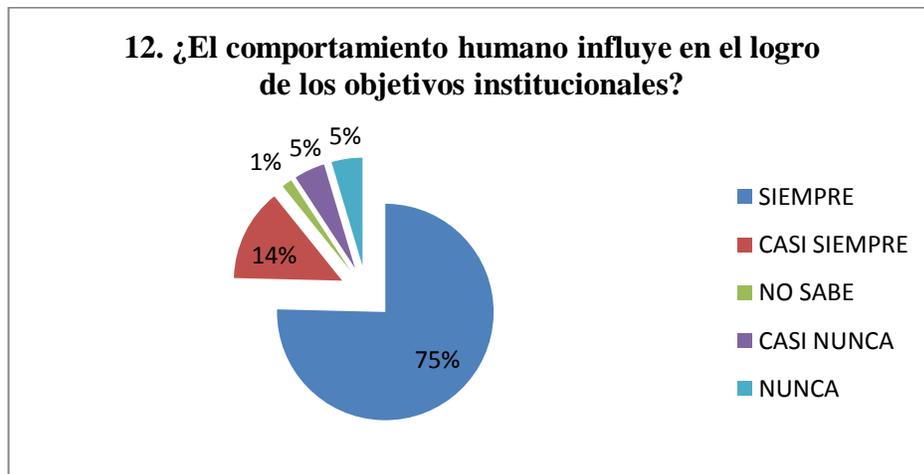
Tabla 16. Comportamiento humano

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	49	75%	75%	75%
CASI SIEMPRE	9	14%	14%	89%
NO SABE	1	2%	2%	91%
CASI NUNCA	3	5%	5%	95%
NUNCA	3	5%	5%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Encuesta

Grafico 13. Comportamiento humano



Análisis e interpretación.

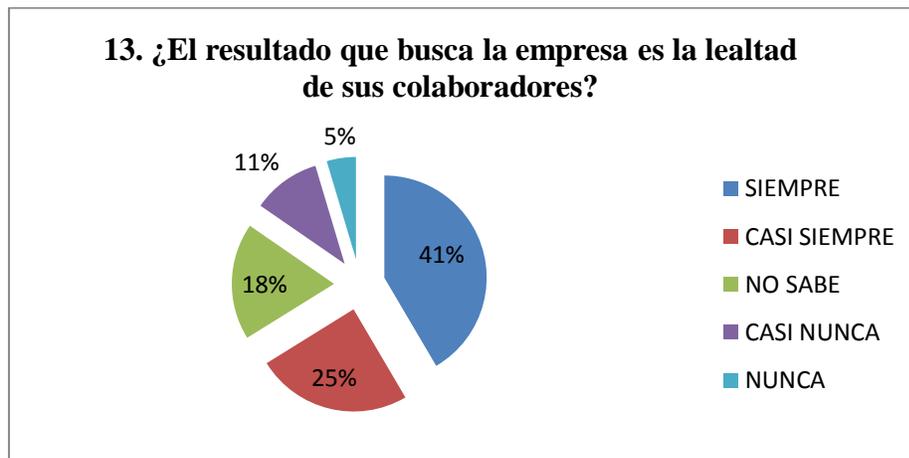
El 89% de los encuestados dice que el comportamiento humano si influye en el logro de los objetivos y el 11% considera que no. Por lo tanto debemos tener mucha consideración y respeto a los colaboradores de la empresa.

13. ¿El resultado que busca la empresa es la lealtad de sus colaboradores?

Tabla 17. Resultado que busca la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	27	42%	42%	42%
CASI SIEMPRE	16	25%	25%	66%
NO SABE	12	18%	18%	85%
CASI NUNCA	7	11%	11%	95%
NUNCA	3	5%	5%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Grafico 14. Resultado que busca la empresa



Análisis e interpretación.

El 66% dice que el resultado que busca la empresa es la lealtad de sus colaboradores y el 34% considera que no. Por lo tanto debemos respetar y valorar el trabajo que desempeña nuestros colaboradores para obtener mejores resultados.

14. ¿El resultado principal de Servicueros S.A es la permanencia de su personal?

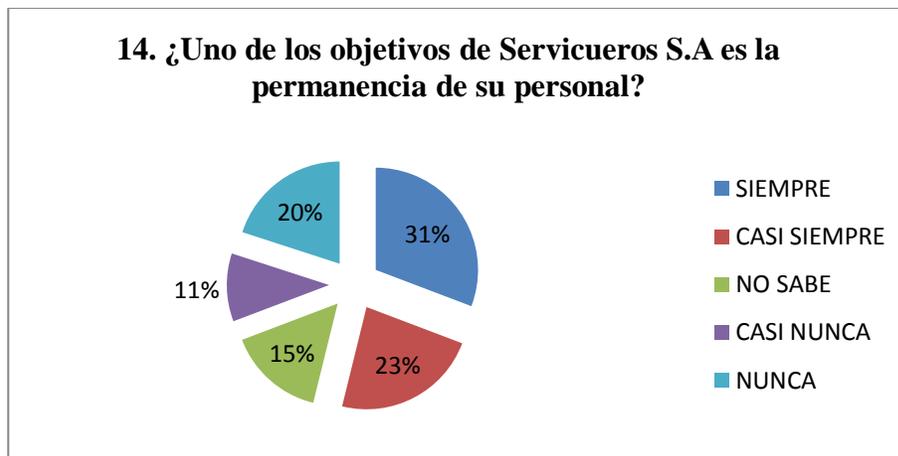
Tabla 18. Permanencia del personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	20	31%	31%	31%
CASI SIEMPRE	15	23%	23%	54%
NO SABE	10	15%	15%	69%
CASI NUNCA	7	11%	11%	80%
NUNCA	13	20%	20%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Elaborador por: Jackeline Capuz

Fuente: Encuesta

Grafico 15. Permanencia del personal



Análisis e interpretación.

El 54% de los encuestados dice que uno de los objetivos de la empresa es la permanencia de su personal y el 46% opina que no. Por lo que debemos tomar en cuenta este ultimo dato, ya que seria la causa de un nuevo problema para la empresa.

4.3. Verificación de hipótesis

“El diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal permitirá cumplir los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A.”

Con la información obtenida de la investigación de campo, se analiza lo siguiente:

Tabla 19. Verificación de hipótesis

PREGUNTAS				
PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	
2	9	7	14	
¿Servicueros S.A aplica procesos de selección de personal?	¿En los objetivos específicos de Servicueros S.A consta el proceso de selección de personal?	¿La causa principal de la rotación de personal de la empresa es por renuncia?	¿Uno de los objetivos de Servicueros S.A es la permanencia de su personal?	
ALTERNATIVAS				
SIEMPRE	10	10	31	20
CASI SIEMPRE	11	17	18	15
NO SABE	9	16	1	10
CASI NUNCA	20	9	10	7
NUNCA	15	13	5	13
TOTAL	65	65	65	65

El proceso de selección de personal en la empresa Servicueros S.A permitirá reducir la rotación de personal que existe y de esta forma se cumplirá los objetivos institucionales.

Mejorando los problemas que se presentan actualmente en la empresa, se podrá obtener buenos resultados en el futuro y se optimizara tiempo y recursos.

Con estos argumentos se rechaza la hipótesis nula, es decir: H_0 . El diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal **no** permitirá cumplir los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A.

Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna: H_1 . El diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal **si** permitirá cumplir los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A.

ANALISIS DEL CHI CUADRADO

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1.- Planteo de la hipótesis.

a) Modelo lógico.

H_0 : El diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal no permitirá cumplir los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A.

H_1 : El diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal si permitirá cumplir los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A.

b). Modelo matemático

$$H_0: O = E$$

$$H_1: O \neq E$$

c). Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2.- Regla de decisión.

Se encontró el grado de libertad correspondiente: $gl = 12$

$$1 - 0.05 = 0.95$$

$$gl = (f - 1) (c - 1)$$

$$gl = (5 - 1) (4 - 1)$$

$$gl = 12$$

1.- Los valores de X^2 a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 21.026 y a 0.01 es igual a: 26.217.

2.- Procesada la información en base a las preguntas numero: 2, 9, 7 y 14; cuyo resultado es el valor $X^2 = 45.41$. Resultado que se encuentra en la tabla una vez aplicada la formula del chi cuadrado.

Calculo del Chi Cuadrado X₂

FRECUENCIA OBSERVADA

Tabla 20. Frecuencia observada

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS				TOTAL
	PREGUNTA 2	PREGUNTA 9	PREGUNTA 7	PREGUNTA 14	
SIEMPRE	10	10	31	20	71
CASI SIEMPRE	11	17	18	15	61
NO SABE	9	16	1	10	36
CASI NUNCA	20	9	10	7	46
NUNCA	15	13	5	13	46
TOTAL	65	65	65	65	260

La frecuencia esperada se calcula a través de la siguiente formula, aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el numero total de frecuencias observadas.

FRECUENCIA ESPERADA.

Tabla 21. Frecuencia esperada

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS				TOTAL
	PREGUNTA 2	PREGUNTA 9	PREGUNTA 7	PREGUNTA 14	
SIEMPRE	17,8	17,8	17,8	17,8	71,0
CASI SIEMPRE	15,3	15,3	15,3	15,3	61,0
NO SABE	9,0	9,0	9,0	9,0	36,0
CASI NUNCA	11,5	11,5	11,5	11,5	46,0
NUNCA	11,5	11,5	11,5	11,5	46,0
					260,0

Una vez obtenida las frecuencias esperadas se aplica la siguiente formula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

El significado de la formula es la siguiente:

- “X²” chi cuadrado
- “∑” sumatoria
- “O” frecuencia esperada
- “E” frecuencia observada

En donde se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada.

Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor del X^2 .

Procedimiento para calcular el X^2 .

Tabla 22. Calculo del X^2

PREGUNTAS	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$(O - E)^2$
					E
PREGUNTA 2 / Siempre	10	17,8	-7,75	60,06	3,38
PREGUNTA 2 / Casi siempre	11	15,3	-4,25	18,06	1,18
PREGUNTA 2/ No sabe	9	9,0	0,00	0,00	0,00
PREGUNTA 2 / Casi nunca	20	11,5	8,50	72,25	6,28
PREGUNTA 2 / Nunca	15	11,5	3,50	12,25	1,07
PREGUNTA 9 / Siempre	10	17,8	-7,75	60,06	3,38
PREGUNTA 9 / Casi siempre	17	15,3	1,75	3,06	0,20
PREGUNTA 9/ No sabe	16	9,0	7,00	49,00	5,44
PREGUNTA 9 / Casi nunca	9	11,5	-2,50	6,25	0,54
PREGUNTA 9 / Nunca	13	11,5	1,50	2,25	0,20
PREGUNTA 7 / Siempre	31	17,8	13,25	175,56	9,89
PREGUNTA 7 / Casi siempre	18	15,3	2,75	7,56	0,50
PREGUNTA 7/ No sabe	1	9,0	-8,00	64,00	7,11
PREGUNTA 7 / Casi nunca	10	11,5	-1,50	2,25	0,20
PREGUNTA 7 / Nunca	5	11,5	-6,50	42,25	3,67
PREGUNTA 14 / Siempre	20	17,8	2,25	5,06	0,29
PREGUNTA 14 / Casi siempre	15	15,3	-0,25	0,06	0,00
PREGUNTA 14/ No sabe	10	9,0	1,00	1,00	0,11
PREGUNTA 14 / Casi nunca	7	11,5	-4,50	20,25	1,76
PREGUNTA 14 / Nunca	13	11,5	1,50	2,25	0,20
				$X^2 =$	45,41

El valor del X^2 para los valores observados es de 45.41

DECISIÓN.

X^2 calculado = 45.41

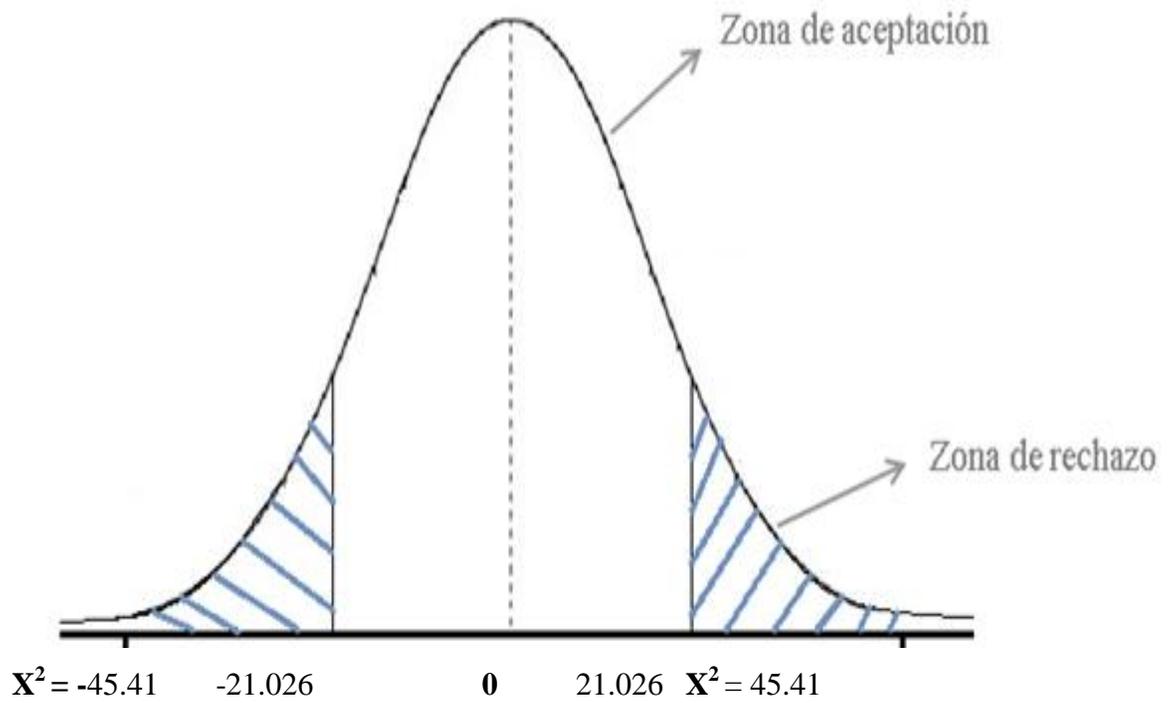
X^2 tabla = 21.096 al 95% de nivel de confianza

X^2 tabla = 26.217 al 99% de nivel de confianza

Como el X^2 calculado es mayor que el de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa que dice: **“El diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal si permitirá cumplir los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A.”**; por lo que se establece que el proceso de selección de personal, permitirá y ayudará a cumplir los objetivos institucionales.

GRAFICO DE DECISION.

Grafico 16. Grafico de decisión



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1.- Conclusiones.

- En la empresa no tienen bien determinadas las funciones para cada colaborador, por lo que varios empleados están realizando el mismo proceso y esto produce un retraso en la continuación del proceso de producción.

- Servicueros S.A no revisa ni analiza la rotación de personal que existe en la misma, por lo que esto es un problema constante en la empresa y esto no permite cumplir los objetivos propuestos.
- La rotación de personal que existe con frecuencia en la empresa ocasiona inconvenientes de tiempo y también de dinero, ya que cada vez que un empleado sale disminuye la producción y cuando ingresa un nuevo trabajador hay que enseñarle lo que tiene que realizar y esto lleva tiempo.
- La rotación de personal de la empresa es en mayor porcentaje por renuncia del personal, ya que no les agrada el trabajo que tienen que realizar y presentan la renuncia al poco tiempo de contrato.
- La empresa Servicueros no aplica un proceso de selección de personal, por lo que al momento de contratar no se escoge a la persona adecuada para el puesto y esto ocasiona que la producción disminuya y exista perdidas económicas.

5.2.- Recomendaciones.

- Se debe determinar funciones para cada uno de los empleados de la empresa, para evitar que varios colaboradores realicen el mismo trabajo y retrasen el proceso de producción.
- Hay que revisar y analizar mensualmente y anualmente los porcentajes de rotación de personal que existe en la empresa.
- Se recomienda realizar una adecuada selección del personal para que su permanencia en la empresa sea por mucho tiempo y de esta manera evitar que renuncien al poco tiempo de trabajo.
- Se debe realizar una encuesta a los empleados que renuncian para saber el motivo de su renuncia y las razones por las que ya no desea trabajar en la empresa.
- Se recomienda a la empresa diseñar un proceso de selección de personal para corregir problemas actuales y prevenir problemas futuros, contratando correctamente a los nuevos colaboradores y evitar el problema de rotación que existe.

CAPITULO VI

PROPUESTA.

6.1.- Datos informativos.

6.1.1.- Título de la propuesta.

Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal para cumplir los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A.

6.1.2.- Institución ejecutora.

Nombre: Servicueros S.A.

6.1.3.- Beneficiarios

Empresa Servicueros S.A

Clientes internos de la empresa

6.1.4.- Ubicación.

País: Ecuador

Zona: Centro del País

Dirección: Av. Bolivariana 7 – 47 e Isidro Viteri

6.1.5.- Tiempo estimado para la ejecución.

Inicio: Enero 2013 Fin: Junio 2013

6.1.6.- Equipo responsable.

Investigadora: Jackeline Capuz

Tutor: Ing. Mario Siguenza

Gerente de la empresa

Analista de gestión de talento humano de la empresa.

6.1.7.- Costo

El costo es de 2640 dólares

6.2.- Antecedentes de la propuesta.

La empresa carece de un proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo que en la misma existe una alta rotación de personal.

Según la investigación bibliográfica se detalla la siguiente información de diferentes trabajos de investigación que se detalla a continuación.

FIGUEROA, J. (2010). De la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas, en su trabajo de investigación titulado: Estructura de un Plan de Reclutamiento y Selección de Personal para mejorar el Desempeño Laboral en la Empresa ALERT SECURITY DEL ECUADOR CIA. LTDA. En la cual concluye que: Al no contar con un proceso técnico de Reclutamiento y Selección de Personal, que permita minimizar el flujo de rotación, se presentan falencias en factores como: política salarial, beneficios sociales y cultura organizacional, que no satisfacen las necesidades del personal que labora en la empresa. No se cuenta con la información necesaria del individuo, de tal manera que el análisis y cada uno de los aspectos intrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante o factores de especificación) del cargo no permite visualizar los indicadores críticos del postulante. Por lo que recomienda lo siguiente: La empresa debe diseñar un plan de reclutamiento y selección de personal que permita una correcta identificación de las vacantes y así disponer de información relativa a las necesidades del personal, mediante la aplicación eficiente de cada una de las fases del reclutamiento, para mantener y aumentar la eficiencia empresarial en el mercado.

TOBAR, M. (2011). De la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas, en su trabajo de investigación titulado: El manual de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desarrollo organizacional en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi. Tiene como conclusión: que la Empresa Eléctrica Provincial

Cotopaxi S.A. debe tomar en cuenta como punto principal el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal ya que la mayor parte de trabajadores han ingresado a la empresa en forma esporádica y esto afecta al Desarrollo Organizacional por ende al buen servicio que debería brindar ELEPCO S.A. Por lo que recomienda lo siguiente: Realizar un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para el buen Desarrollo Organizacional en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

6.3.- Justificación.

El motivo por el cual se va a diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal se encuentra sustentada por los conocimientos adquiridos durante el proceso de investigación y la comprobación de la hipótesis, en donde se obtuvo la fundamentación técnica, que ayuda a realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado para la empresa Servicueros S.A.

Con la investigación y análisis previos realizados en Servicueros S.A. se ha visto en la necesidad de implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal que es necesario para el mejor desempeño en la producción de la empresa.

Por esta razón se pretende establecer una ventaja competitiva en la organización a través de un proceso de reclutamiento y selección de personal y crear un nuevo paradigma metodológico en la empresa a través de un procedimiento técnicamente elaborado y sometido a la moderna gestión de los recursos humanos para reclutar, seleccionar y evaluar al personal con un sentido de pertenencia empresa.

6.4.- Objetivos.

6.4.1.- General.

- Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal para cumplir los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A.

6.4.2.- Específicos.

- Realizar el reclutamiento de candidatos para la selección de personal para la empresa Servicueros S.A.
- Seleccionar a los aspirantes para el puesto vacante en la empresa.
- Evaluar a cada uno de los candidatos seleccionados a través de las diferentes pruebas.
- Formalizar la contratación del nuevo empleado siguiendo los parámetros establecidos por la ley contrato de trabajo.

6.5.- Análisis de factibilidad.

Económica.

La implementación de un proceso de selección de personal en la empresa disminuirá la rotación de personal y por ende incrementará la producción aumentando los ingresos económicos de la misma.

El presente proceso de selección de personal es factible por que se cuenta con los recursos económicos necesarios, además existe la predisposición de los directivos para invertir en la ejecución de la misma.

Operacional.

La empresa Servicueros S.A cuenta con una estructura organizacional adecuada, existe un organigrama estructural y la predisposición de los directivos y empleados para desarrollar cambios que permitan mejoras en el desarrollo de la organización.

Ambiental.

Ya que la empresa se dedica a la producción y comercializan de cuero, también cuenta con los requisitos y procedimientos que establece el ministerio del ambiente. Para de esta manera evitar la contaminación ambiental.

6.6.- Fundamentación científica – técnica.

Proceso de reclutamiento y selección de personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa.

<http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

Selección de personal.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse.

Fines e importancia de la selección de personal.

Los procedimientos de selección constituyen una parte esencial de las actividades que desarrolla el departamento de recursos humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal. Además de la selección significa alcanzar tres fines concretos:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

Dolan, S. Valle, R. (2007). La gestión de los recursos humanos.

Evaluación.

La evaluación tiene como fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que estamos ofreciendo.

<http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

Pruebas psicológicas.

Las pruebas psicológicas permiten determinar la personalidad de un individuo.

Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Selección

Es un proceso para determinar cuales de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto.

Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal

Puesto de trabajo.

Es aquello que concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico.

<http://www.definicionabc.com/social/puesto-de-trabajo.php#ixzz2AENKaXKW>

6.7.- METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO.

Tabla 23 Modelo operativo

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	INDUCCIÓN	CAPACITACIÓN
Requisición de personal Descripción del puesto	Crear comisión del concurso Diseñar convocatoria Recepción de documentos Aplicar pruebas Entrevista preliminar Verificar referencias	Decisión de contratación Contratación	Información del puesto Conocimiento de la empresa	Cursos de acuerdo al puesto

REQUISICION DE PERSONAL

Tabla 24 Requisición de personal.

REQUISICION DE PERSONAL.	
Fecha:	
Necesidad de contratación solicitada por:	
Fecha para iniciar las actividades el nuevo empleado:	
DATOS GENERALES	
Nombre del puesto:	
Departamento:	
Reporta a:	
Sueldo básico:	
Tipo de contrato:	
Formación académica requerida:	
Experiencia mínima y en que:	
Edad máxima:	Sexo:
Competencias mínimas.	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

Actualmente el puesto que esta vacante en la empresa es el de descarnador, para el cual vamos a reclutar y seleccionar al personal adecuado para que desempeñe correctamente las funciones que le corresponden.

Tabla 25 Descripción del puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
	
Área:	Producción
Cargo:	Descarnador
Jefe Inmediato:	Jefe de Producción
Naturaleza del trabajo	
Descarnar las pieles vacunas, cuyo tiempo estimado para realizar esto por banda es de cinco minutos: para descarnar, revisar y aceitar la maquina antes de iniciar el trabajo	
Funciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">• Sacar filo a las cuchillas de la maquina• Perchar las pieles vacunas para realizar el trabajo• Extraer las grasas de la piel• Perchar las bandas descarnadas para cortar hilachas de las pieles vacunas• Recoger los desperdicios de descarnado• Mantener en buenas condiciones la maquina• Baldear el puesto de trabajo al culminar la tarea	

Para uso del contratante

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a las actividades:

Sueldo:

Beneficios:

OBSERVACIONES.

CREAR COMISIÓN DEL CONCURSO

En la empresa Servicueros S.A la comisión elegida por el gerente general se encargara de realizar el proceso selección de personal,

La comisión tiene la responsabilidad de tomar decisiones correctas con respecto a los nuevos empleados de la empresa.

La comisión esta conformada por personal de la empresa, que han sido capacitados para desempeñar sus funciones de forma adecuada y legal.

A continuación la lista de los integrantes de la comisión:

- Jefe de producción
- Auxiliar de producción
- Analista de talento humano

Funciones y responsabilidades de la comisión del concurso.

Se encargara de ejecutar, coordinar y decir sobre las fases más importantes del proceso de reclutamiento y selección, dentro de las condiciones y tiempos previstos.

- Elaborar y ejecutar las bases del concurso
- Realizar y publicar convocatoria para el concurso
- Recepción y calificación de documentos
- Declarar aptos a los candidatos que reúnan los requisitos
- Realizar y evaluar las pruebas aplicadas a los aspirantes
- Averiguar los antecedentes de los aspirantes
- Realizar la entrevista personal
- Elaborar y publicar el cuadro de resultados

Bases del concurso para el área de producción.

Entidad que convoca.

Empresa Servicueros S.A

Modalidad del concurso.

El concurso se lo realizara de manera externa, por lo que podrán participar todos los ciudadanos que cumplan con los requisitos.

Calendario del proceso.

La comisión realizara el proceso de selección de acuerdo a las siguientes actividades:

- Revisión y calificación de documentos.
- Publicación de postulantes aptos.
- Pruebas de conocimientos y psicológicas.
- Entrevista personal.
- Publicación de resultados.
- Contratación.
- Inducción.

CALIFICACIÓN.

Tabla 26 Calificación de aspirantes

Requisitos.	Calificación.
Hoja de vida	5 puntos
Título de bachiller	10 puntos
Experiencia 1 año o mas	15 puntos
Pruebas de conocimientos	30 puntos
Pruebas psicológicas	20 puntos
Entrevista	20 puntos
TOTAL	100 puntos

DISEÑAR CONVOCATORIA

Es uno de los métodos de comunicación con más frecuencia para cualquier tipo de trabajo.

Se va a realiza a través de anuncios en la prensa. Considerando que el anuncio no solo los observan las personas que buscan empleo, sino también los aspirantes esperados en el futuro y la comunidad. Además hace posible que el aspirante se autoseleccione, es decir si él ve que cumple con los requerimientos, se presenta o de lo contrario no.

Por esta razón la empresa realizara la publicación en clasificados especiales en el diario El Heraldo, 3 días a la semana.

Tabla 27 Convocatoria

IMPORTANTE EMPRESA
Requiere contratar
Obreros de planta producción

Requisitos.

Titulo de bachiller

Edad máxima 42 años

Experiencia de 2 años en cargos similares

Buena actitud para desempeñarse en su trabajo

Deseos de superación

La empresa ofrece.

Excelente remuneración

Beneficios de ley

Buen ambiente de trabajo

Estabilidad laboral

Interesados presentar documentación en la Av. Bolivariana 7-47 e Isidro Viteri. De 8am a 18pm

RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS.

Los aspirantes deberán presentarse con sus documentos completos y en regla para que puedan continuar con la siguiente etapa del procedimiento.

Tabla 28 Lista de documentos

EMPRESA SERVICUEROS S.A	
Lista de documentos ha ser presentados por los aspirantes	
* Hoja de vida	
* Copia a color de la cedula de ciudadanía	
* Copia a color de la papeleta de votación actual	
* Record policial	
* Referencias laborales	
* Referencias Personales	
* Fotografía tamaño carnet actualizada	

RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD DE EMPLEO.

Cada aspirante debe llenar la solicitud de empleo para conocer los datos necesarios es uno de los requisitos para la contratación.



Formulario de Solicitud de Empleo

Fecha de Solicitud: _____

Aspiración Salarial: _____

Puesto al que aplica actualmente: _____

FOTOGRAFÍA ACTUALIZADA

NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.

Datos Personales

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)	Edad
			Años
Domicilio		Teléfono convencional 1	Fecha de Nacimiento
Provincia Ciudad		0 -	
Lugar de Nacimiento		Teléfono convencional 2	Teléfono celular:
		0	0
Vive con:		Tipo de vivienda	mail
<input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> Otro		<input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Arrendada	
Personas que dependen de usted		Número de hijos	
<input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros			

Datos personales y Documentación

Cédula de Ciudadanía	Pasaporte No.	Nacionalidad	Género
			<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
Tiene licencia de manejo	Clase y Número de Licencia	Estado Civil:	
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/> Otro	
Autoidentificación			
Mestizo <input type="checkbox"/> Montubio <input type="checkbox"/> Afroecuatoriana <input type="checkbox"/> Indígena <input type="checkbox"/> Blanco <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>			

Estado de Salud y Hábitos Personales

Padece actualmente alguna enfermedad persistente	Toma actualmente alguna medicación de uso continuo?		
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Cual?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Detalle:		
Padece o ha padecido alguna enfermedad laboral	Ha sido sometido a alguna cirugía		
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Cual?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Detalle		
Tiene alguna discapacidad	Porcentaje	No. Carnet	Tipo de Sangre
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Tipo			

Datos Familiares

Nombres	Teléfono	Ocupación	Empresa o Institución
Padre			
Madre			
Cónyuge			

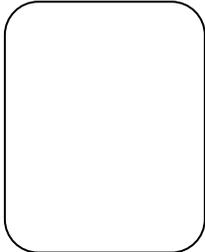
Familiares (que vivan o dependan de usted económicamente)

Nombres	Edad	Parentesco	Discapacidad		Tipo de Discapacidad	Porcentaje	No. Carnet
			Si	No			

Formación

Institución Educativa	Ciudad / País	Desde	Hasta	Años	Título Recibido
Secundaria					
Superior					
Profesional					
Otra					
Otra					
Estudia en la actualidad?		Tipo de formación (título a obtener):			
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		Carrera:		Nivel actual:	
Institución:		Horario			

CURRICULUM VITAE.

Datos personales	
Nombres: _____ Apellidos: _____ Fecha de nacimiento: _____ Lugar de nacimiento: _____ Estado civil: _____ Cedula de identidad: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____	Fotografía 
Formación académica	
Estudios primarios: _____ Estudios secundarios: _____ Estudios superiores: _____	
Cursos realizados	
Experiencia profesional	
Referencias laborales.	
Referencias personales.	

APLICAR PRUEBAS.

Pruebas psicológicas.

Aplicar pruebas psicológicas a cada uno de los aspirantes para saber sobre la personalidad de cada uno de ellos y evitar inconvenientes en el futuro. Ya que algunos pueden tener trastornos que pueden ser de peligro para los demás empleados que laboran junto a él.

El Test de 8 colores

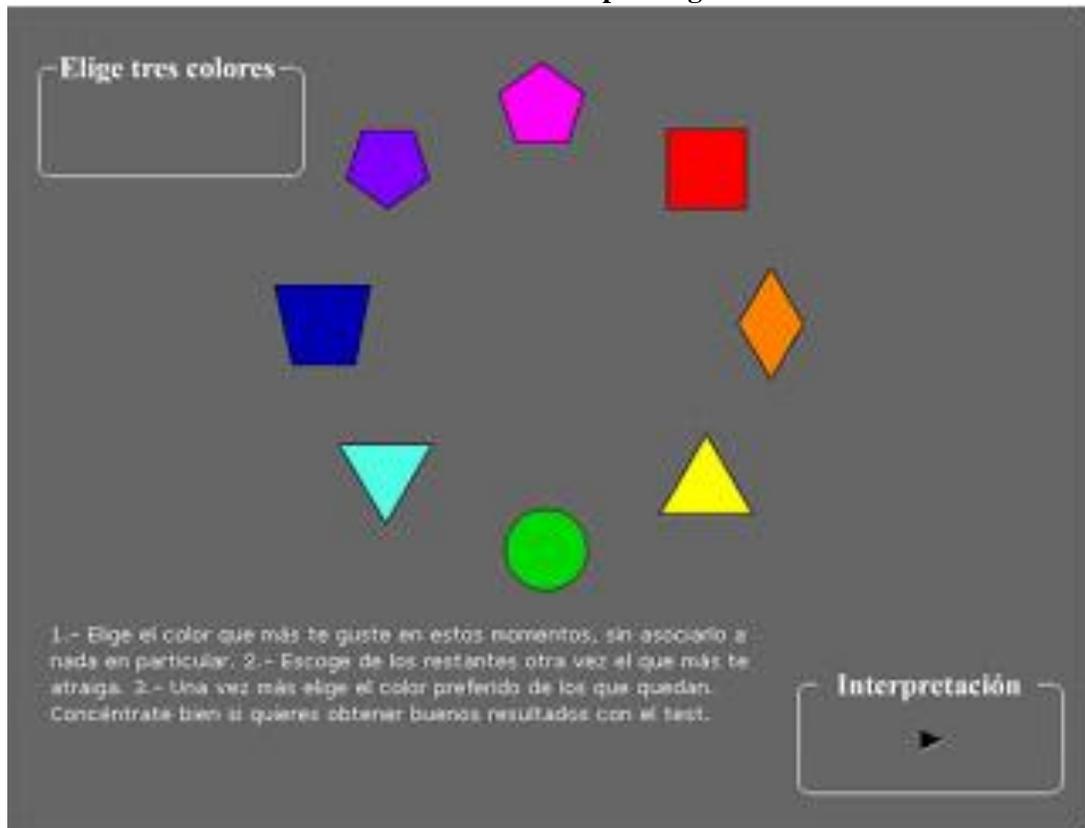
Cualquier test de color se basa en las **emociones** del individuo. Como es sabido, cada color produce unas **reacciones predecibles**. Esto, además de la combinación de los colores elegidos, ofrece la posibilidad de "leer" las emociones del paciente.

El test de 8 colores nos dará la oportunidad de saber con sinceridad cual es nuestro **estado anímico actual**.

Así que el test del **Círculo Cromático de 8 Colores**, nos dará una visión lo suficientemente buena como para que nos podamos sorprender. Por lo que la elección de unos colores puede llegar a reflejar de su personalidad o situación emocional actual.

La **elección** de los colores **depende del momento y la situación actual** de tu estado anímico. Es **aquí y ahora**. Piensa que nos guiamos por las emociones al elegir los colores, ya que nos representan sensaciones y situaciones, basadas en la observación y la experiencia con esos colores. También, se tendrían que tener en cuenta las **tradiciones o costumbres locales**.

Grafico 17 Pruebas psicologicas



Así que te recomiendo que si vas a hacer el test, y quieres que los resultados tengan un significado para ti, los **elijas sin pensar en nada en concreto** ni en el color de un coche, ropa, etc. Simplemente te dejas llevar por tu intuición, lo que te sugiera tu instinto, aquel color que más te llame la atención en ese momento. Si así lo eliges, ese color tendrá un significado psicológico para tí.

Lüscher advierte con la práctica que existen cuatro colores primarios psicológicos los cuales se pueden dividir a su vez en dos pares: los colores heterónomos y los autónomos.

- Los **colores heterónomos** son el **Azul y el Amarillo**, que representan la noche y el día respectivamente. Es decir el ciclo diario de luz y oscuridad. Estos son factores que

gobiernan al hombre, es decir impuestos desde el medio ambiente, de afuera. Por lo tanto, el azul representa la tranquilidad, la pasividad, el reposo y el relajamiento general de la actividad metabólica. Por el contrario, el amarillo sugiere la luz del día, y representa la posibilidad de acción, de actividad, y una estimulación glandular. Sin embargo estos colores no obligan estas acciones, si no que las sugieren.

- Los **colores autónomos el Rojo y el Verde** representan la actividad ataque-defensa del organismo. El rojo como acción externa dirigida a conquistar y adquirir. El verde como autoconservación, defenderse de los ataques y sobrevivir. Las acciones de defensa (Verde) y ataque (Rojo) están bajo el control del individuo se denominan colores autónomos o autorreguladores.

Max también formula en su teoría que la capacidad para distinguir los colores empieza con el contraste, es decir, colores claros y colores oscuros. La diferenciación, su denominación y cualquier reacción estética hacia los colores son funciones de la corteza cerebral: el resultado del desarrollo y la educación más que una respuesta de reacción y del instinto

Los significados de los colores (tonos del test Lüscher de 8 colores) en resumen son:

- **Azul (grisáceo):** Representa la profundidad de sentimiento y es un color concéntrico, pasivo, asociativo, heterónimo, sensible, perceptivo, unificador. Sus aspectos afectivos son la tranquilidad, satisfacción, ternura, amor y afecto.
- **Verde (con algo de azul):** Representa la constancia de voluntad y es un color concéntrico, pasivo, defensivo, autónomo, cauteloso, posesivo, inmutable. Sus aspectos afectivos son la persistencia, autoafirmación, obstinación, y la autoestima.

- **Rojo (con algo de amarillo, es decir anaranjado):** Representa la fuerza de voluntad, y es excéntrico, activo, ofensor-agresivo, autónomo, locomotor, competitivo, eficiente. Sus aspectos afectivos son la apetencia, excitabilidad, autoridad y la sexualidad.
- **Amarillo (saturado algo claro):** Representa la espontaneidad y es excéntrico, activo, planificador, heterónomo, expansivo, ambicioso e inquisitivo. Sus aspectos afectivos son la variabilidad, la expectación, la originalidad, el regocijo.
- **Gris (neutro psicológico, con mucho blanco):** Representa la neutralidad y es separador, imparcial, aislante, ausente de compromiso.
- **Marrón (algo claro):** Representa la receptividad sensorial pasiva y es físico, receptor sensorial físico, seguro, sociable, dependiente.
- **Negro:** Representa el límite absoluto y es negación, renuncia, abandono, extremo, rechazo, extinción, temor.
- **Violeta (rojizo):** Representa la realización de los deseos y es irresponsable, intuitivo, sensible, inmaduro, afectivo, mágico.

La percepción objetiva del color es idéntica para todos. Dependiendo del estado anímico de ese momento, acepta o ignora una determinada sensación, por ejemplo la percepción de un color. Un color que se considera bonito se acepta, es decir, corresponde con su estado de ánimo. El color es por lo tanto, de forma similar a la música, un lenguaje de los sentimientos, altamente diferenciado. Los colores son sentimientos visualizados.

Por regla general:

- Los **azules** se corresponden a los sentimientos (emociones), por lo tanto también a las relaciones sentimentales ya sean de amistad o conyugales.

- Los **verdes** caracterizan el autocontrol, la fuerza de voluntad y la capacidad de disfrutar.
- Los **rojos** representan la actividad, las iniciativas y reacciones ante los desafíos.
- Los **amarillos** nos indican la actitud ante el futuro, los nuevos acontecimientos, las expectativas.

Pruebas de conocimientos.

A cada uno de los aspirantes que han llegado hasta esta fase se les realiza una prueba del trabajo que va a realizar, en un tiempo determinado y en la planta de producción y en la maquina descarnadora.

En la empresa Servicueros S.A la prueba de conocimientos para los aspirantes al puesto de descarnador será de la siguiente forma: se le tomara una prueba escrita con preguntas como por ejemplo:

- Conoce el proceso de descarnado del cuero
- Que tiempo que debe tardarse para realizar el trabajo
- Que herramientas que debe utilizar
- Cual es el funcionamiento de la maquina descarnadora, etc.

Para saber si es un candidato apto para el puesto de trabajo solicitado por la empresa.

ENTREVISTA PRELIMINAR

Una vez que cada aspirante haya presentado los documentos necesarios, se procede a la entrevista de cada uno de ellos con el gerente general de la empresa y el analista de gestión de talento humano.

Teniendo las herramientas necesarias para que la entrevista se realice correctamente y conociendo datos importante del aspirante, para esto es necesario tener a la mano la hoja de vida y la solicitud de empleo del candidato que son fuentes de información.

Se debe tener muy en cuenta lo siguiente:

- Tratar de observar lo mejor que podamos al solicitante, la forma de saludar, su puntualidad, sus reacciones, cultura, presentación, etc.

Tabla 29 Ficha de entrevista

FICHA DE ENTREVISTA		
Cargo al que aplica:	Fecha:	
Estado civil:	Edad:	
Entrevistador:	Nombre del candidato:	
AREA PROFESIONAL.		
Nombre de la empresa:		
Desde:	Hasta:	
Razones por las que salió:		
AREA ACADEMICA.		
Nivel de instrucción:		
Capacitación o cursos recibidos:		
EXPERIENCIA LABORAL.		
Cuanto tiempo a desempeñado el cargo solicitado:		
Que apporto a la empresa donde trabajaba antes:		
Que opinaban sus jefes sobre usted:		
AREA FAMILIAR.		
# de cargas familiares:		
Cuantas personas dependen de usted:		
AREA PERSONAL.		
Que hace en sus tiempos libres:		
Cuales son sus aspiraciones:		
Cuales son sus debilidades:		

VERIFICAR REFERENCIAS

Para continuar correctamente con el proceso se procede a llamar a cada uno de los números telefónicos de las referencias personales y laborales que presentan los aspirantes en sus hojas de vida y los que llenan en la solicitud de empleo.

Para obtener información de los candidatos es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Prepárese antes de la llamada
- Preséntese a sí mismo y a la compañía
- Explique su propósito
- Obtenga cooperación
- Pase de la verificación al desempeño, luego al potencial
- Pida una impresión general y pregunte a quién más se podría consultar

Siguiendo los pasos anteriores se pretende conocer la velocidad de progreso del aspirante, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud, habilidades en el desempeño laboral, la duración de su puesto anterior, los puestos desempeñados, la causa de la baja, su comportamiento y la veracidad de la información proporcionada.

Tabla 30 Verificación de referencias

<p style="text-align: center;">GUIA DE VERIFICACION DE REFERENCIAS</p>  <p style="text-align: right;">Serjicueros S.A.</p>
<p>Fecha:</p> <p>Nombre del aspirante:</p> <p>Cargo al que aspira:</p>
<p style="text-align: center;">Datos de quien proporciona la información.</p> <p>Nombre:</p> <p>Empresa:</p> <p>Cargo:</p>
<p style="text-align: center;">Verificación de información.</p> <p>¿Cuánto tiempo trabajo el Sr. _____ en la empresa?</p> <p>¿Cuáles fueron los motivos por los que salió de la empresa?</p> <p>¿Cómo fue su comportamiento y actitud en el trabajo y con sus compañeros?</p> <p>¿Cómo fue su desempeño laboral?</p> <p>¿Cuál fueron los aportes del Sr. _____ para la empresa?</p> <p>¿Era puntual, responsable y respetuoso?</p> <p>¿Era colaborador?</p> <p>¿Era cuidadoso con las herramientas de trabajo?</p>

CONTRATACION AL NUEVO EMPLEADO.

PUBLICACION DE ASPIRANTES APROBADOS PARA EL CARGO.

Una vez que el aspirante haya cumplido con los requisitos necesarios y aprobados las pruebas y la entrevista, se procede a la firma del contrato para que forme parte de la empresa. Siempre y cuando hayan obtenido mas del 85% del puntaje a lo largo de todo el proceso.

Tabla 31 Publicación de aprobados

NOMBRES Y APELLIDOS	PUNTUACION DEL PROCESO
Luis Carlos Ortiz Ocaña	96 puntos
Manuel Antonio Sánchez Pinto	90 puntos
Rodrigo Javier López Acurio	85 puntos

DECISIÓN FINAL.

Una vez concluido el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Servicueros S.A y con la lista de aspirantes aprobados, se toma la decisión de contratar al nuevo empleado.

Tabla 32 Datos de nuevo empleado

DATOS DEL NUEVO EMPLEADO	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Fecha de ingreso: _____	
Sueldo: _____	

CONTRATO DE TRABAJO.

Se procede a formalizar de acuerdo a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

- Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado por el Gerente General y el trabajador.
- Finalmente se genera afiliación al IESS.

Afiliación al IESS.

Los derechos de los trabajadores a la Seguridad Social son irrenunciables. (Art. 34 de la Constitución de la República del Ecuador y Art. 4 del Código del trabajo).

Beneficios.- Tienen derecho al seguro de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez, cesantía, muerte y de Riesgos del Trabajo, en las mismas condiciones que se otorga para el Seguro General.

Aportes.- Los trabajadores cotizan un total del 20,50% del salario o sueldo, correspondiendo al patrono el 11,15% y al trabajador el 9,35%

Sueldos y salarios.- A partir del 2012, el sueldo mensual mínimo que se debe cancelar es: USD 292,00 (DOSCIENTOS NOVENTA Y DOS 00/100 DOLARES) mensuales.

Décimo cuarto sueldo.- El 14to. sueldo consiste en un sueldo básico unificado vigente a la fecha de pago. (\$292,00 usd.)

Los trabajadores que han laborado por un tiempo inferior al período de cálculo o que se desvinculan del empleador antes de la fecha de pago, tienen derecho a una parte proporcional del 14to. sueldo.

Décimo tercer sueldo.- El décimo tercer sueldo o Bono Navideño, deberá ser cancelado para todos los trabajadores del país hasta el 24 de diciembre. Es la suma de todos los valores percibidos durante el año, esto es, remuneraciones mensuales, viáticos y emolumentos correspondientes a bonificaciones por trabajos realizados; dividido para 12. Periodo de cálculo: desde el 1° de diciembre del año anterior hasta el 30 de noviembre del siguiente año.

Fondos de Reserva.- En cuanto al fondo de reserva al que tiene derecho el trabajador que preste servicios por más de un año y que corresponde al pago mensual del (8,33%) de la remuneración aportada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de conformidad con

las últimas reformas se puede acumular y depositar en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, lo que le permitirá al trabajador acceder a los préstamos que otorga esa entidad o se lo puede pagar mensualmente. Para el caso de acumulación tiene que hacerse una solicitud al IESS.

INDUCCION.

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

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización.

Manual de inducción.

Misión.

Promover el desarrollo de la empresa, mejorando la calidad de los productos a través de la innovación y así contribuir al cuidado del medio ambiente.

Visión.

Ser líderes nacionales e internacionales en la industria del cuero, garantizando nuestro producto como el resultado de un trabajo de excelencia y nuestro compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

Valores.

- **Vocación de Servicio para satisfacer al Cliente:** Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.
- **Honestidad:** Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.
- **Actitud de Liderazgo:** Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.
- **Trabajo en Equipo:** Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.
- **Competitividad:** Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

Políticas de calidad.

- SERVICUEROS S.A. es una empresa que ofrece producto Wetblue en cumplimiento a las necesidades de los clientes. Estamos comprometidos con su satisfacción a través de la entrega oportuna en cantidad, calidad y plazos de entrega para lo que ofrecemos.
- En SERVICUEROS S.A. trabajamos promoviendo la mejora continua a través de la revisión de los procesos, con personal comprometido y capacitado en función a lo indicado en los perfiles de puesto, las evaluaciones de clima laboral y las mediciones de desempeño.

Información sobre el puesto de trabajo.

- Presentación de los jefes y compañeros de la empresa.
- Funciones que debe desempeñar.
- Responsabilidades que tiene con respecto al puesto.
- Horario de entrada y salida.
- Capacitaciones sobre el puesto.

Visita a la empresa.

- Realizar el recorrido por toda la empresa, principalmente por la planta de producción en donde va a desempeñar su trabajo.
- Reconocimiento de las herramientas de trabajo y maquinaria.

CAPACITACION.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Pasos para realizar la capacitación.

- Primer paso es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina las pérdidas de tiempo.
- Segundo paso es clasificar y jerarquizar esas necesidades. Es decir, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.
- Tercer paso es definir los objetivos de capacitación, es decir, motivos de llevar adelante el programa. Estos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para más adelante, después de aplicar el programa, poder evaluar los resultados.
- Cuarto paso es elaborar el programa de capacitación.
- Quinto paso es ejecutar el programa, es decir, llevarlo a la práctica.

- Sexto paso es evaluar los resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo

La empresa va a realizar la capacitación al nuevo personal que ha culminado el proceso de reclutamiento y selección de personal.

La capacitación tiene como objetivo que el personal realice correctamente su trabajo con precaución y responsabilidad.

Los encargados de capacitarlos van a ser: al jefe de producción y el analista de talento humano. La misma se va a realizar en la sala de conferencias de la empresa. En la capacitación se van a tratar los siguientes temas:

- Equipo de protección de personal (EPP)
- Correcto uso del uniforme.
- Importancia del lavado de manos.
- Organigrama estructural.
- Funcionamiento de la maquinaria y herramientas de trabajo.

Tabla 33 Evaluación de capacitación

EVALUACION DE LA CAPACITACION
<p style="text-align: center;">DATOS DEL EMPLEADO.</p> <p>Nombres y apellidos:</p> <p>Cargo:</p> <p>Fecha:</p>
<p style="text-align: center;">PREGUNTAS.</p> <p>¿Qué significa EPP?</p> <p>¿Quiénes deben utilizar los EPP?</p> <p>¿Cuándo es necesario utilizar el equipo de protección de personal?</p> <p>¿Por qué se debe utilizar el uniforme?</p> <p>¿Por qué es importante lavarse las manos?</p> <p>¿Cuándo debemos lavarnos las manos?</p> <p>¿Qué previene al lavarse las manos?</p> <p>¿Quién es su jefe inmediato?</p> <p>¿A quien debe informar en caso de faltar a su trabajo?</p> <p>¿A quien debe solicitar permiso para ausentarse de su lugar de trabajo?</p> <p>¿Cuál es el procedimiento para encender y apagar las maquinas?</p>

Elaborado por: Jackeline Capuz

Fuente: Empresa Servicueros

PLAN OPERATIVO.

Tabla 34 Plan operativo

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Reclutamiento	Determinar vacante. Describir puesto de trabajo.	Control del trabajo Analizar las tareas y responsabilidades del puesto vacante.	Humanos Tecnológicos Financieros Materiales	Analista de talento humano	Del 1 al 15 de febrero 2013
Selección	Crear comisión de concurso. Diseñar convocatoria.	Establecer funciones y responsabilidades. Publicar anuncio en medios de comunicación.	Humanos Tecnológicos	Gerente general	Del 18 de febrero al 5 de marzo 2013

Selección	Recepción de documentos.	Recibir curriculum y solicitud de empleo.			
	Aplicar pruebas.	Aplicación de pruebas psicológicas y de conocimientos.	Financieros	Jefe de producción	
	Realizar entrevista.	Análisis y control de datos de los aspirantes.	Materiales	Analista de talento humano	Del 18 de febrero al 5 de marzo 2013
	Verificar referencias.	Investigación de desempeño laboral en empresas anteriores.			

Contratación	Decisión de contratación.	Emitir informe de resultados finales de candidatos aprobados.	Humanos Tecnológicos Financieros Materiales	Gerente general	Del 15 al 30 de marzo del 2013
	Solicitud de empleo.	Realizar contrato de trabajo.		Analista de talento humano	
Inducción	Describir manual de inducción.	Dar a conocer todo lo referente a la empresa: misión, visión, valores, etc.	Humanos Tecnológicos Financieros materiales	Gerente general	Del 1 al 5 de abril del 2013
	Informar sobre el puesto.	Explicar todo lo relacionado al puesto.		Jefe de producción	

	Visitar la planta de producción.	Recorrido por la planta de producción y la instalaciones de la empresa.		Analista de talento humano	
Capacitación	Cursos de capacitación de acuerdo al puesto.	Dar charlas sobre todo lo relacionado al puesto.	Humanos Tecnológicos Financieros Materiales	Jefe de producción Analista de talento humano	Del 8 al 30 de abril del 2013

Elaborado por: Jackeline Capuz

Fuente: Bibliográfica

PRESUPUESTO.

Tabla 35 Presupuesto

RECURSOS	VALOR TOTAL (\$)
PUBLICIDAD EN PRENSA ESCRITA	140
PUBLICIDAD RADIO	120
UTILES DE OFICINA	150
EQUIPO DE COMPUTO	240
RECURSO HUMANO (investigador, encuestador, capacitador)	1500
OTROS	250
SUB TOTAL	2400
IMPREVISTOS 10%	240
TOTAL	2640

Elaborado por: Jackeline Capuz

Fuente: Propia

6.8.- Administración de la propuesta.

El gerente general de la empresa junto con el analista de gestión de talento humano serán los encargados de la administración y la implantación de la propuesta planteada, además los implicados en esta propuesta serán los empleados de la empresa Servicueros S.A.

La propuesta será aplicada al momento que el gerente considere necesario de acuerdo a las prioridades de la empresa y en el momento que considere oportuno.

6.9.- Previsión de la evaluación.

Tabla 36. Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Quién solicita evaluar?	El Gerente de la empresa Servicueros S.A
¿Por qué evaluar?	Para determinar porque existe alta rotación de personal
¿Para qué evaluar?	Para determinar si se cumplen los objetivos institucionales
¿Qué evaluar?	El proceso de selección de personal planteado
¿Quién evalúa?	El gerente junto al analista de gestión de talento humano
¿Cuándo evaluar?	Semestralmente
¿Cómo evaluar?	Mediante la puesta en practica del proceso de reclutamiento y selección de personal.
¿Con qué evaluar?	Utilizando recursos: humanos, materiales y tecnológicos.

Elaborado por: Jackeline Capuz

Fuente: Bibliográfica

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato Idalberto, (2007). Administración de RR.HH. El capital humano de la organización. Pilar Mascaró Sacristán y María del Carmen Hano Roa. Octava edición. Distrito federal – México. McGraw-Hill Interamericana
- Chiavenato Idalberto, (2011). Administración de RR.HH. El capital humano de las organizaciones. Pilar Mascaró Sacristán, María del Carmen Hano Roa y María del Pilar Obón León. Novena edición. Distrito Federal, País: México. McGraw-Hill
- Dávila Sandra, (2002). Obras de ciencias administrativas. Administración tomo I , Quito - Ecuador , Casa editorial efecto grafico
- Reyes Agustín, (2003). Administración moderna, decimo cuarta edición, Distrito Federal - México, Casa editorial: LIMUSA S.A
- Robbins y Coulter, (2009). Administración, Subtitulo: un empresario competitivo, Edición: segunda, México, Casa editorial: Pearson educación
- DOLAN, S. VALLE, R. (2007). La gestión de los recursos humanos.
- Robbins Stephen – Coulter Mary, (2010). Administración, Mención del traductor: Laura Fernández Enríquez (Universidad Autónoma Metropolitana Campus Iztapalapa) y Verónica del Carmen Alba Ramírez (especialista en temas de administración), decima edición, México, Casa editorial: Pearson educación
- Serna Humberto, (1994). Planeación y gestión estratégica, Teoría - metodología incluye guía de planeación estratégica, Bogotá - Colombia, Casa editorial: Fondo editorial LEGIS

- Simón Cristina – Pilar Rojo – Elena Molina, (2011). Medición del capital humano, Como crear impacto en el negocio desde la practica de benchmarking, Madrid - España, Casa editorial: Pearson educación

- RODRIGUEZ, J. (2007). Administración moderna de personal

- Autor: Charles Hill, (2005), Titulo: Administración estratégica, Subtitulo: Un enfoque integrado, Mención del traductor: Joaquín Ramos Santana, Edición: sexta, México, Casa editorial: McGraw-Hill.

- Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal. Séptima edición. México. Iberoamericana. Pág. 143

- Dolan, S. Valle, R. Jackson, S y Schuler, R. (2007). La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito al capital humano en tiempos de transformación. Tercera edición. España. McGraw-Hill / Interamericana.

WEBGRAFIA

- <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- <http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- [http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de -contratación-de-personal/](http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-contratacion-de-personal/)
- <http://www.definicionabc.com/social/puesto-de-trabajo.php#ixzz2AENKaXKW>
- <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/09/seleccion.html>
- <http://www.psicoactiva.com/tests/test9.htm>
- <http://www.psiconotas.com/para-que-sirven-los-tests-psicologicos-522.html>

ANEXOS.

**A
N
E
X
O
S**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Recolectar información sobre: rotación de personal y objetivos institucionales.

Instrucciones.

Por favor lea detenidamente las siguientes preguntas, marque con una X en el lugar que corresponda.

PREGUNTAS.

1. ¿La estructura de la empresa permite hacer una adecuada selección de personal?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()
- No sabe ()

2. ¿Servicueros S.A aplica procesos de selección de personal?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

- No sabe ()

3. ¿La empresa tiene determinadas las funciones para su personal?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()
- No sabe ()

4. ¿La organización realiza comparaciones mensuales rotación de personal?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()
- No sabe ()

5. ¿Servicueros S.A compara anualmente la rotación de su personal?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()
- No sabe ()

6. ¿La rotación de personal ocasiona inconvenientes de tiempo, dinero y recursos?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()
- No sabe ()

7. ¿La causa principal de la rotación de personal de la empresa es por renuncia?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()
- No sabe ()

8. ¿La empresa le da a conocer los objetivos generales que desea alcanzar?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()
- No sabe ()

9. ¿En los objetivos específicos de Servicueros S.A consta el proceso de selección de personal?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()
- No sabe ()

10. ¿Servicueros S.A alcanza sus objetivos a corto plazo?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()
- No sabe ()

11. ¿La empresa cumple los objetivos propuestos a largo plazo?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()
- No sabe ()

12. ¿El comportamiento humano influye en el logro de los objetivos institucionales?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()
- No sabe ()

13. ¿El resultado que busca la empresa es la lealtad de sus colaboradores?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()
- No sabe ()

14. ¿Uno de los objetivos de Servicueros S.A es la permanencia de su personal en el desempeño de sus funciones?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()
- No sabe ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

CONTRATO DE TRABAJO

En la Ciudad de Ambato, el día 3 de diciembre del 2012, celebran el presente contrato de trabajo, por una parte, el Señor Economista Francisco Herdoíza en su calidad de Gerente General y como tal, representante legal de la compañía “SERVICUEROS S.A.”, a quien en adelante se podrá llamar simplemente “EL EMPLEADOR” y, por otra parte, el Sr. TIRADO LASSO EDISON JAVIER con C.I. 1804092631 por sus propios y personales derechos, a quien en adelante se podrá denominar “EL TRABAJADOR”, con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO.

El trabajador se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia de “EL EMPLEADOR” en calidad de OBRERO PLANTA DE PRODUCCIÓN, actividad que desempeñará con responsabilidad y esmero y, de conformidad con la ley, las disposiciones reglamentarias y las órdenes e instrucciones que impartan sus superiores o “EL EMPLEADOR” a través de sus representantes; dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado; declara tener los conocimientos necesarios para ejecutarlas.

SEGUNDA.- LUGAR DE TRABAJO, JORNADA Y HORARIO.

“EL TRABAJADOR” prestará sus servicios en las instalaciones de “EL EMPLEADOR”, sus dependencias u oficinas ubicadas en la Av. Bolivariana 7-47 e Isidro Viteri.

“EL TRABAJADOR” se obliga a efectuar su labor por jornadas de trabajo 7:30 a 16:30 que tendrán la máxima de duración diaria y semanal permitida por la Ley para este tipo de contratos, de conformidad con los turnos y horarios establecidos por “EL EMPLEADOR”.

El trabajo podrá exceder la jornada máxima legal de trabajo, cumpliendo horas extraordinarias y/o suplementarias, las mismas que serán remuneradas conforme a lo establecido en el Código del Trabajo vigente, y con las deducciones legales correspondientes.

TERCERA.- REMUNERACIÓN.

“EL EMPLEADOR” pagará al trabajador por la prestación de sus servicios de OBRERO PLANTA DE PRODUCCION de manera mensual la cantidad de USD \$292.58, más horas extras. “EL EMPLEADOR” descontará de la remuneración del trabajador el aporte personal al seguro Social y el impuesto a la renta correspondiente en caso de haberlo.

CUARTA.- DURACIÓN.

Por el buen desempeño y realización de sus funciones el plazo de duración del presente contrato a tiempo fijo es el de un año contado a partir de la fecha de suscripción del presente contrato, sin que esto constituya una renuncia de los años y beneficios adquiridos en los años anteriormente laborados.

QUINTA.- OBLIGACIONES DE EL TRABAJADOR.

El trabajador se obliga a observar en forma rigurosa y estricta las obligaciones inherentes a su cargo, en especial, a no divulgar los procedimientos de “EL TRABAJADOR” no hacer competencia desleal de la misma.

Adicionalmente, serán obligaciones del trabajador, las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir fielmente las disposiciones de los reglamentos y procedimientos internos de “EL EMPLEADOR”, los mismos que declara conocerlos y aceptarlos plenamente;

2. Dedicar toda su capacidad y esfuerzo a la ejecución de las órdenes impartidas por sus superiores, debiendo reflejar en todos y cada uno de sus actos la buena imagen de “EL EMPLEADOR”
3. Informar a su superior y/o a los representantes de “EL EMPLEADOR” sobre las labores efectuadas, según las instrucciones que al respecto reciba;
4. Ingresar de forma puntual a sus labores
5. Para solicitar permisos se deberá solicitar, por escrito, con un día de anticipación a la fecha programada de salida.
6. Abstenerse de dar opiniones a terceras personas respecto a “EL EMPLEADOR” o al trabajo que está realice o sobre cualquier información que hubiere llegado a su conocimiento en razón de las funciones que desarrollará;
7. Informar a su superior inmediato sobre las críticas y comentarios que reciba respecto a de “EL EMPLEADOR” y de los servicios que ésta presta o actividad que desarrolla;
8. Dedicar su esfuerzo únicamente al servicio de “EL EMPLEADOR” estándole expresamente prohibido laborar para otras personas o empresas dentro de la jornada ordinaria.
9. Le está expresamente prohibido utilizar para fines personales o no autorizados cualquier marca, logotipo, nombre comercial o bien de propiedad de “EL EMPLEADOR”.

SEXTA.- CONFIDENCIALIDAD.

El trabajador se compromete y se obliga a formalmente a guardar absoluta reserva, a no utilizar, divulgar o comunicar a terceros la información que con el carácter de confidencial o inédita obtenga en cumplimiento de este contrato. Esta obligación subsistirá inclusive después de terminado este contrato de trabajo.

El Trabajador conoce que la información confidencial a la que se refiere este compromiso incluye, sin limitarse a ello, cualquier información financiera, técnica, comercial, industrial, políticas, proyectos, prioridades, cronogramas de trabajo, sistemas tecnológicos, manuales, textos, reglamentos, procedimientos, ideas, análisis, estrategias, datos, contratos, estadísticas,

información de mercado, de servicios, de clientes, de proyectos o cualquier otra relacionada con las actividades de “EL EMPLEADOR”

SEPTIMA.- PROPIEDAD INTELECTUAL.

Las partes acuerdan que el resultado de los trabajos y contenido de los documentos, cartas, informes, investigaciones y/o descubrimientos generados por el trabajador durante el desarrollo de su labor será de propiedad intelectual exclusiva de “EL EMPLEADOR”. El trabajador renuncia a cualquier reclamo relacionado con la propiedad intelectual sobre ellos.

El trabajador se abstendrá de usar para su beneficio personal o en otros fines distintos a la ejecución de su trabajo, los nombres comerciales, las marcas de fábrica o de servicios, patentes, materiales, información impresa, escrita o incluida en medios magnéticos que sean de propiedad de “EL EMPLEADOR”. Respetará los derechos de autor de “EL EMPLEADOR” respecto a los referidos nombres comerciales, marcas, patentes, materiales e información. La trabajadora no podrá reproducir parcial o totalmente los materiales o la información de “EL EMPLEADOR”.

OCTAVA.- TERMINACIÓN DE LABORES.

El trabajador, al terminar su relación laboral por cualquier causa, deberá dejar al día su trabajo, presentará un informe escrito en el que detallará los asuntos pendientes a su cargo y entregará toda la documentación que tenga con motivo del ejercicio de sus funciones.

Las partes se ratifican en todas y cada una de las estipulaciones y declaraciones contenidas en las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de las mismas, firman este contrato en tres ejemplares de igual contenido y valor.

Al 3 de diciembre del 2012.

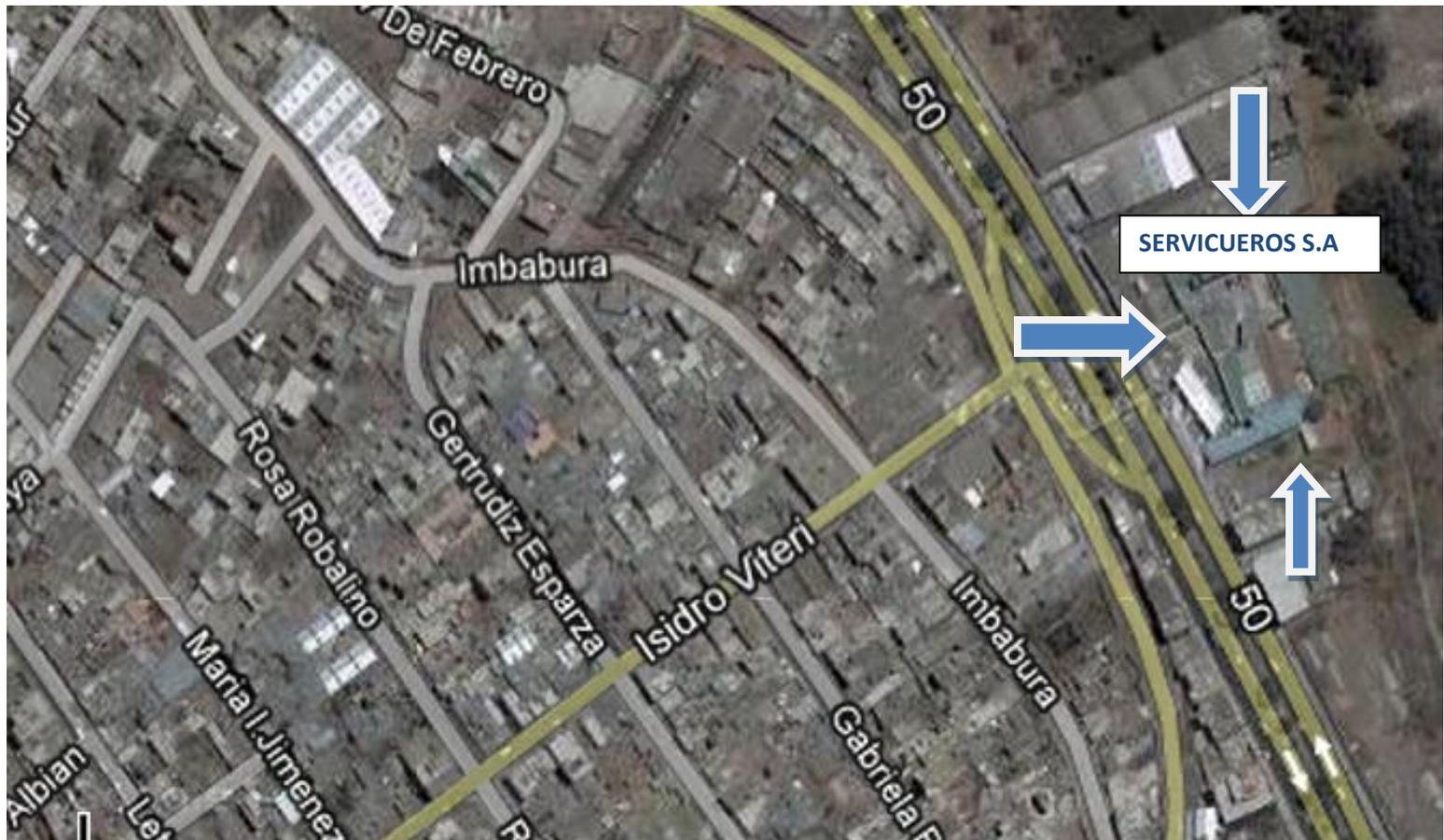
Econ. Francisco Herdoíza Naranjo
EL EMPLEADOR

Sr. EDISON TIRADO
EMPLEADO

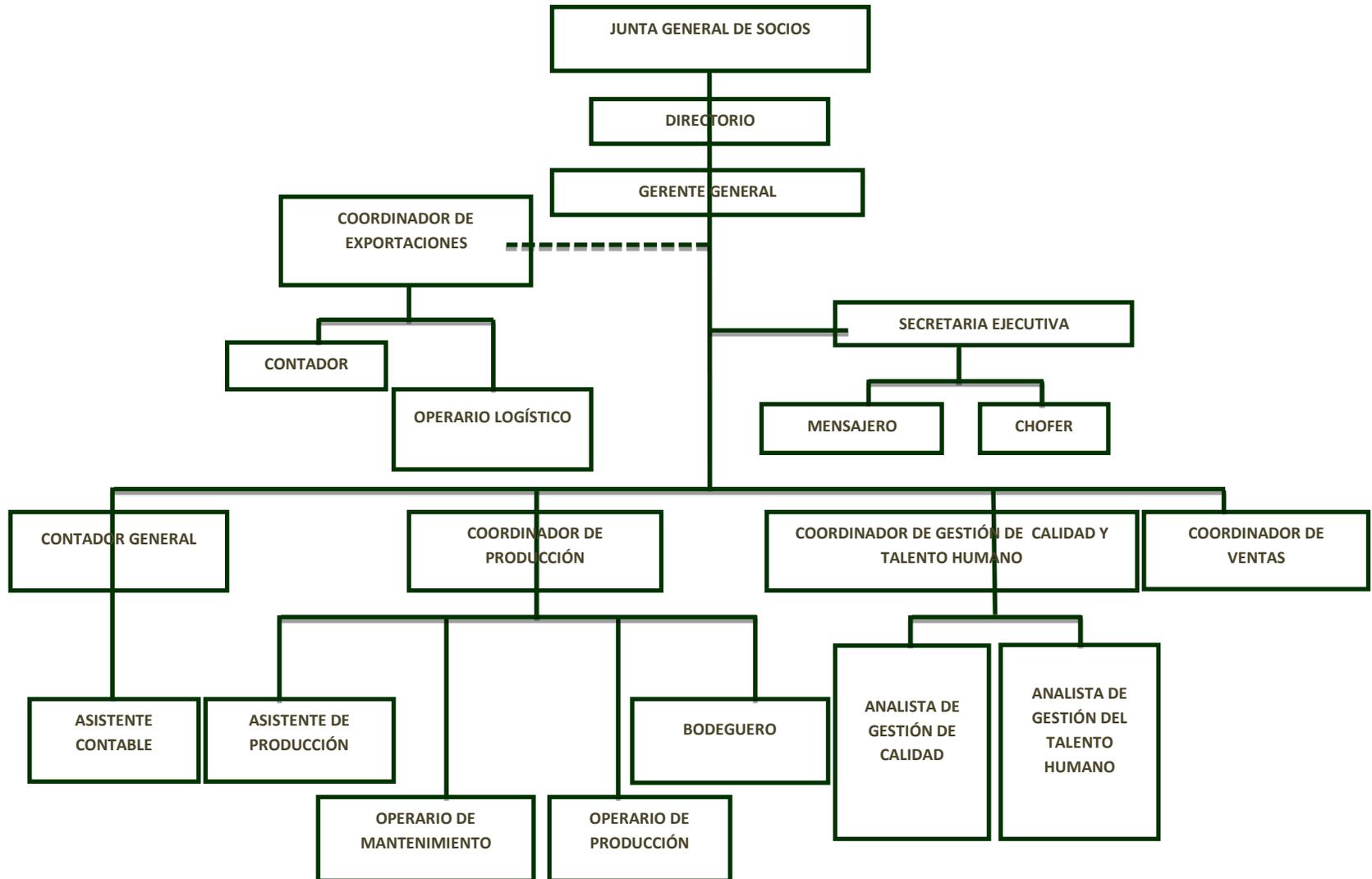
FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA.



CROQUIS DE LA EMPRESA SERVICUEROS S.A.



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ARBOL DEL PROBLEMA

