

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**Diseño y Estructuración del Sistema de Manejo de Recursos Humanos a través de la Tercerización, para empresas en el Sur de la ciudad de Quito.**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO.**

**Natalia Vanessa Aguilar Sampedro**

**Quito, 2007.**

## DEDICATORIA

A Cristo Misericordioso, por ser siempre mi tabla de salvación mi esperanza de vida y sin el cual no hubiera sido posible cumplir mis sueños. Con agrado vuelvo mi mirada para dedicar este trabajo a mis amados padres, quienes me brindaron amor siempre, y fueron ejemplo de tezon y superación, de éxito y honradez.

A mi hermana Alex por ser quien veló por mi persona en mis momentos de salud quebrantada, por hacerme ver su infinito amor por mi, en las peores circunstancias de riesgo de muerte. A mis sobrinitos queridos quienes son demostración entera de alegría y me inspiran felicidad. To my dearest American family, in special to my dear brother, because, your smooth hand had stired the cradle, he formed my character. I shared beautiful moments with you so I still wait for you again. To my lovely nephew Frankcito, sweet live he fills to me of hope.

A Nicolás, esposo amado, porque fuiste un motivador intenso y porque sin tu compañía e inspiración y fascinación no hubiera sido posible este logro.

*He tenido un éxito en la vida. Ahora intento hacer de mi vida un éxito.*

Arthur Golden.

## AGRADECIMIENTO

A mi Universidad, por brindarme maestros sabios que sembraron en mí no solo conocimientos sino valores, y disciplina.

A mi director de tesis, por compartir su experiencia profesional y su tenaz guía.

A mi suegro Dr. Marco Patricio Bedoya, por ser tan querido, y por apersonarse de este trabajo.

Imposible no nombrar a quienes no creyeron en mi, porque fueron ellos, los que más me motivaron para escalar y culminar este trabajo.

*La felicidad no fuera tan alegre, sino hubiera un envidioso que se entristezca con mis logros.*

*Natalia Aguilar*

## Indice

### RESUMEN EJECUTIVO, 10

### INTRODUCCIÓN, 12

### CAPITULO I

1. La Gestión de los Recursos Humanos, 14
  - 1.1 Administración de Personal, 15
  - 1.2 Selección de Personal, 23
    - 1.2.1 Un nuevo enfoque de la selección de Personal, 23
  - 1.3 Etapas de la Selección, 27
    - 1.3.1 Conformación de la Comisión de Concurso, 29
    - 1.3.2 Recepción de Solicitudes y Expedientes, 30
    - 1.3.3 Datos de la Hoja de Vida, 31
    - 1.3.4 Evaluación y Calificación de Expedientes, 32
    - 1.3.5 El Curriculum, 32
    - 1.3.6 Administración de Pruebas de Selección, 33

- 1.3.7 La Entrevista, 34
- 1.3.8 El Equipo de Selección, 38
- 1.4 Selección por Competencias, 41
  - 1.4.1 Clasificación de las Competencias, 41
  - 1.4.2 Como aplicar las competencias, 46
- 1.5 Reclutamiento, 56
  - 1.5.1 Fuentes de Abastecimiento, 57
  - 1.5.2 Medios de Reclutamiento, 59
  - 1.5.3 Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal, 59
  - 1.5.4 Fases del Proceso de Reclutamiento, 61
    - 1.5.4.1 Requisición de Personal, 61
    - 1.5.4.2 Determinación de Perfiles Ocupacionales, 61
    - 1.5.4.3 Inventario de Recursos Humanos, 63
    - 1.5.4.4 Del Postulante, 65
    - 1.5.4.5 Entrevista Personal, 65
    - 1.5.4.6 Investigación de Antecedentes, 67
    - 1.5.4.7 Investigación de Antecedentes Laborales, 67
    - 1.5.4.8 Investigación de Antecedentes Penales, 67
    - 1.5.4.9 Elaboración y Publicación de Cuadro de Méritos, 68
    - 1.5.4.10 Selección de Colaboradores a Nivel Interno, 68
    - 1.5.4.11 Examen Médico Pre ocupacional, 74
    - 1.5.4.12 La Contratación, 75
- 1.6 La Inducción, 80
- 1.7 Evaluación del Desempeño, 83
  - 1.7.1 Responsabilidad en la Evaluación del Desempeño, 85
    - 1.7.1.1 Los Protagonistas de la Evaluación del Desempeño, 86
  - 1.7.2 Las Escalas de Puntuación, 87
    - 1.7.2.1 Escalas más comunes, 88
    - 1.7.2.2 Estándares de Producción, 88
    - 1.7.2.3 Lista de Verificación, 89
    - 1.7.2.4 Metodo de Selección Forzosa, 90
    - 1.7.2.5 Método de Registro de Acontecimientos Críticos, 91
    - 1.7.2.6 Escalas de Calificación Conductual, 91
    - 1.7.2.7 Método de Verificación de Campo, 92
    - 1.7.2.8 Método de Evaluación por Grupos, 93
    - 1.7.2.9 Método de Categorización, 93
- 1.8 Capacitación, 94
  - 1.8.1 Estudio de Mercado de Capacitación , 95
  - 1.8.2 Estudio de Necesidades de Capacitación, 96
    - 1.8.2.1 La existencia de determinadas necesidades, 96
    - 1.8.2.2 El costo de la capacitación, 97
    - 1.8.2.3 Ambiente Idóneo para capacitar, 98
    - 1.8.2.4 La Globalización, 99
    - 1.8.2.5 Administración para el Cambio, 101
    - 1.8.2.6 Desarrollo del Capital Humano, 101
  - 1.8.3 Proceso para realizar Capacitación, 102

- 1.8.3.1 Fase 1: Detectar Necesidades, 103
- 1.8.3.2 Fase 2: Diseño de Programa de Capacitación, 105
- 1.8.3.3 Fase 3 Implementación del Programa de Capacitación, 108
- 1.8.3.4 Fase 4: Evaluación del Programa de Capacitación, 109
- 1.8.4 Las Etapas para la Evaluación de una Capacitación, 110
  - 1.8.4.1 Reacción, 112
  - 1.8.4.2 Aprendizaje, 113
  - 1.8.4.3 Comportamiento, 114
  - 1.8.4.4 Resultados, 116
  - 1.8.4.5 Retorno de la Inversión, 117
- 1.9 Seguridad e Higiene Industrial, 119
  - 1.9.1 Creación de un Entorno Laboral Adecuado, 120
  - 1.9.2 Función de Comunicación, 122
  - 1.9.3 Motivación para la Seguridad Industrial, 122
  - 1.9.4 Investigación y Registro de Accidentes, 122
  - 1.9.5 Creación de un entorno laboral sano, 123
    - 1.9.5.1 Riesgos por Químicos, 123
    - 1.9.5.2 Terminales de Computadora, 124
    - 1.9.5.3 Lesiones producidas por movimientos repetitivos, 124
    - 1.9.5.4 Violencia en el Lugar de Trabajo, 125
    - 1.9.5.5 Desarrollo de una vida más saludable, 125
    - 1.9.5.6 Programas de Asistencia a Empleados, 126
  - 1.9.6 Manejo del Estrés, 126
  - 1.9.7 Marco Regulatorio Ecuatoriano, 127
  - 1.9.8 Requisitos para denuncia de Accidentes de Trabajo, 129

## CAPITULO II

- 2. La Tercerización, 130
  - 2.1 Etapas para Tercerizar, 130
    - 2.1.1 Definir Actividades Clave para tercerizar, 130
    - 2.1.2 Evaluar todas las actividades relevantes de la cadena de valor, 130
    - 2.1.3 Comparación de costos entre “hacer y comprar”, 131
    - 2.1.4 Análisis de relación con el Proveedor, 131
  - 2.2 La Tercerización en Ecuador, 133
  - 2.3 Requisitos que debe presentar una Empresa de Intermediación Laboral, 135
  - 2.4 Análisis sobre el Marco Regulatorio, 136
  - 2.5 Sobre los Requisitos, 137
  - 2.6 Actividades Susceptibles de tercerizar, 137
  - 2.7 Protección de los Derechos Colectivos y Solidaridad Patronal, 139

## CAPITULO III

- 3 El Plan de Negocios para la puesta en marcha de una empresa tercerizadora, 142
  - 3.1 Constitución de la Empresa Tercerizadora , 142
  - 3.2 Misión, 142
  - 3.3 Visión, 143
  - 3.4 Objetivo General, 143
  - 3.5 Políticas, 143
  - 3.6 Definición de Estructura Orgánica, 144
    - 3.6.1 Junta General de Accionistas, 145
      - 3.6.1.1 Funciones, 145
    - 3.6.2 Directorio, 145
      - 3.6.1.2 Funciones, 146
    - 3.6.3 Gerencia General, 146
      - 3.6.1.3 Funciones, 147
    - 3.1.1.2 Asistente de Gerencia, 148
      - 3.6.1.4 Funciones, 148
    - 3.1.1.3 Jefe de Personal, 149
      - 3.6.1.5 Funciones,149
    - 3.1.1.4 Coordinador de Nómina, 151
      - 3.6.1.6 Funciones, 151
    - 3.1.1.5 Coordinador de Reclutamiento y Selección, 152
      - 3.6.1.7 Funciones, 152
    - 3.1.1.6 Coordinador de Capacitación, 153
      - 3.6.1.8 Funciones, 153
    - 3.1.1.7 Coordinador de Mercadeo,154
      - 3.6.1.9 Funciones, 154
    - 3.1.1.8 Coordinador Financiero, 156
      - 3.6.1.10 Funciones, 156
    - 3.1.1.9 Contador, 157
      - 3.6.1.11 Funciones, 158
    - 3.1.1.10 Tesorero, 159
      - 3.6.1.12 Funciones, 159
    - 3.1.1.11 Difusión al Cliente, 161
      - 3.6.1.13 Funciones, 161

#### **CAPITULO IV**

- 4 Posibilidades de Mercado para la Tercerización de Recursos Humanos en el Sur de la Ciudad de Quito, 163
  - 4.1 Tabulación de Resultados y Análisis de Respuestas., 163
    - 4.1.1 Pregunta No. 1; ¿Durante la trayectoria empresarial, la Organización ha tenido algún problema laboral?, 164
    - 4.1.2 Pregunta No. 2; ¿Si la respuesta fue positiva, señale las razones por las cuales afrontó dichos problemas?, 165
    - 4.1.3 Pregunta No. 3; ¿Con qué frecuencia?, 168
    - 4.1.4 Pregunta No. 4; ¿ Cuáles serían las principales razones por las que la Empresa tuvo conflictos con sus trabajadores?, 170
    - 4.1.5 Pregunta No. 5; ¿Porqué medio realiza la Organización el proceso de Reclutamiento de Personal?, 172
    - 4.1.6 Pregunta No. 6; ¿Cómo realiza su Organización el proceso de Selección de Personal?, 174
    - 4.1.7 Pregunta No. 7; ¿Desearía poder contar con el personal idóneo y capacitado para las funciones que su Organización busque?, 178
    - 4.1.8 Pregunta No. 8; ¿Ha pensado en la opción de suprimir el departamento de Recursos Humanos, con el fin de reducir costos y delegar

estas funciones alguna empresa externa?, 180

4.1.9 Pregunta No. 9; ¿Conoce usted el término tercerización, intermediación laboral y sus ventajas?, 182

4.1.10 Pregunta No. 10; ¿Sabía usted, que la tercerización le permitiría a su empresa reducir significativamente costos y gastos en la prestación de servicios, pudiendo ocupar esos recursos en otros propósitos?, 183

4.1.11 Pregunta No. 11; ¿ Cree usted que la Contratación de Personal se puede Tercerizar en su Organización?, 184

4.1.12 Pregunta No. 12; ¿Está la Empresa en condiciones de Tercerizar Personal?, 185

4.1.13 Pregunta No. 13; ¿Al momento que tipo de personal requiere?,186

4.2 Comentarios sobre el Análisis de Mercado., 193

## **CAPITULO V**

5 Proyección y Análisis Financiero, 195

5.1 Estimación de la Investigación Inicial Requerida, 195

5.2 Fuentes de Financiamiento, 196

5.3 Determinación de Ingresos y Gastos Estimados, 199

5.3.1 Ingresos Operacionales, 199

5.3.2 Otros Ingresos, 201

5.3.3 Gastos Operacionales, 202

5.3.4 Otros Gastos, 203

5.4 Estados Financieros Proyectados, 203

5.5 Balance General, 203

5.6 Determinación del Punto de Equilibrio, 205

5.7 Razones Financieras de Rentabilidad, 207

5.7.1 Margen de Utilidad Operativa, 207

5.7.2 Rendimiento sobre activos, 208

5.7.3 Rendimiento sobre patrimonio , 209

5.7.4 Valor Actual Neto, 211

5.7.5 Tasa Interna de Rendimiento, 212

5.7.6 Período Promedio de Recuperación de la Inversión, 212

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 214**

## **BIBLIOGRAFIA, 216**

### **Indice de Gráficos;**

- 1 Grafico No. 1; Pregunta No. 1; ¿Durante la trayectoria Empresarial, la Organización ha tenido algún problema laboral?, 164
  - 1.1 Grafico 1-A; Condensado de Respuestas de Pregunta No. 1, 165
- 2 Grafico No. 2; Pregunta No. 2; ¿Si la respuesta fue positiva señale las razones por las cuales afrontó dichos problemas?, 166
  - 2.1 Gráfico 2-A; Condensado de Respuestas de Pregunta No. 2., 167
- 3 Gráfico No. 3; Pregunta No. 3; Periodicidad de Problemas Laborales., 168
  - 3.1 Gráfico 3-A; Condensado de Pregunta No. 3 (Anual y Eventual), 169
- 4 Gráfico No. 4; Pregunta No. 4; Razones de Problemas Laborales., 170
  - 4.1 Gráfico 4-A; Condensado de Pregunta No. 4, 171
- 5 Gráfico No. 5; Pregunta No. 5; Medios por los que las empresas reclutan su personal., 172-173
  - 5.1 Gráfico 5-A; Condensado de Pregunta No.5., 174
- 6 Gráfico No. 6; Pregunta No. 6; Proceso que realizan las empresas para la selección de personal., 175

6.1	Gráfico 6-A; Condensado de Pregunta No. 6., 176
6.2	Gráfico 6-B; Tabulación de datos de empresas que ocupan en mayor , frecuencia el servicio de selección de personal a travez de una tercera empresa., 177
7	Gráfico No. 7; Pregunta No. 7. Preferencias de las Empresas por contar con personal idóneo., 178-179
8	Gráfico No. 8; Pregunta No. 8. Indagación sobre posibilidad de supresión del departamento de Recursos Humanos., 180
8.1	Grafico 8-A; Condensado de Pregunta No. 8., 181
9	Gráfico No. 9. Pregunta No. 9. Conocimiento de las Organizaciones por el término Tercerización y ventajas., 182-183
10	Gráfico No. 10. Pregunta No. 10. Conocimiento de los beneficios de reducción de costos y gastos que se podría obtener si se tercerizan los recursos humanos., 183-184
11	Gráfico No. 11. Pregunta No. 11. ¿Cree usted que la contratación de personal se puede tercerizar en su organización?, 185
12	Gráfico No. 12; Pregunta No. 12. ¿Se encuentra en condiciones de tercerizar su organización?, 186
12.1	Gráfico 12-A; Condensado de Pregunta No. 12., 188
13	Gráfico No. 13-A; Pregunta No. 13. Tipo de personal que requieren las empresas Industriales, 189
14	Gráfico No. 13-B; Pregunta No. 13. Tipo de personal que requieren las empresas Agrícolas., 190
15	Gráfico No. 13-C; Pregunta No. 13 Tipo de personal que requieren las empresas Servicios, 191
16	Gráfico No. 13-D; Pregunta No. 13. Tipo de personal que requieren las empresas Comerciales., 192

#### Indice de Tablas;

1	Tabla No. 1; Resumen de la Inversión Inicial, 196
2	Tabla No. 2; Resumen de la Amortización del Crédito Bancario, 199
3	Tabla No. 3; Ingresos Estimados, 200
4	Tabla No. 4; Bases para el cálculo del Punto de Equilibrio., 206
5	Tabla No. 5; Margen de Utilidad Neta., 208
6	Tabla No. 6; Rendimiento sobre los Activos., 209
7	Tabla No. 7; Rendimiento sobre el Patrimonio., 210
8	Tabla No. 8; Flujo de Efectivo., 211

#### Indice de Figuras;

1	Figura No. 1; Propuesta Conceptual, 17
2	Figura No. 2; Proceso de Selección de Perfiles, 24
3	Figura No. 3; Etapas del Proceso de Selección, 28
4	Figura No. 4; Modelo del Iceberg, 43
5	Figura No. 5; Clasificación de competencias según su dificultadde detección., 45
6	Figura No. 6; Determinación del Perfil Ocupacional, 62
7	Figura No. 7; Formato para inventario de Recursos Humanos, 64
8	Figura No. 8; Calificación por puntos en la entrevista, 66
9	Figura No. 9; Evaluación del Curriculum Vitae., 71
10	Figura No. 10; Proceso de Evaluación del proceso para brindar capacitación., 103
11	Figura No. 11; Proceso para Capacitación, 111

#### Indice de Anexos;

1	Anexo No. 1; Test, Psicotécnicos.
2	Anexo No. 2; Contratos de Trabajo.
3	Anexo No. 3; Curriculum Vitae.



- 4 Anexo No. 4; Evaluación del Desempeño
- 5 Anexo No. 5; Estructura Organizacional
- 6 Anexo No. 6; Encuesta para Estudio de Mercado
- 7 Anexo No. 7; Tercerizadoras Registradas por el Ministerio de Trabajo.
- 8 Anexo No. 8; Tamaño de la Muestra
- 9 Anexo No. 9; Propuesta para Tercerización.
- 10 Anexo No. 10; Leyes Reformatorias al Código de Trabajo.
- 11 Anexo No. 11; Proceso Global Pro Human Resources
- 12 Anexo No. 12; Proceso Colocación
- 13 Anexo No. 13; Tercerizadora por Departamentos.
- 14 Anexo No. 14; Estado de Proforma Resultados
- 15 Anexo No. 15; Balance Proforma General
- 16 Anexo No. 16; Resumen de la Inversión Inicial
- 17 Anexo No. 17; Flujo de Efectivo
- 18 Anexo No. 18; Cálculo de programa de captación de clientes para tercerizar e intermediar laboralmente.
- 19 Anexo No. 19; Programa de Remuneraciones de Personal que labora en Pro Human Resources.

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente disertación es el estudio previo al establecimiento de una empresa tercerizadora de servicios de Recursos Humano en las ciudad de Quito, con especial interés por brindar asistencia a las Organizaciones del sur de la ciudad.

El primer capítulo hace referencia al marco conceptual de la Administración de Recursos Humanos y las diferentes tendencias que tienen varios estudiosos en la materia al respecto.

Es importante porque el relato es detenido en cada una de las herramientas más comúnmente usadas para el manejo de personal. Para el caso de una tercerizadora de personal, es substancial tener en claro todos los subsistemas ya que cada uno de ellos es empleado cuando un colaborador se integra a la nómina.

El segundo Capítulo relata los conceptos de tercerización, su importancia, el modelo de tendencia tercerizadora que enfrenta el mundo globalizado. La cadena de valor de este proceso hasta las concepciones teóricas-conceptuales se pormenorizan.

El Marco Regulatorio Ecuatoriano es nombrado en este capítulo así como los requisitos que debe cumplir una empresa tercerizadora para instalarse en éste país.

El tercer capítulo se reseña a la constitución de la compañía Pro Human Resources Cía. Ltda., su diseño, los planes necesarios para comenzar su funcionamiento, a través de la Misión, Visión , Objetivos, Estructura Orgánizational y especificaciones sobre cargos, funciones y procesos productivos.

El cuarto capítulo, se refiere al Estudio Mercado, paso necesario para establecer si es justificado emprender un proyecto de tercerización de recursos humanos, de acuerdo a una encuesta realizada a una muestra de 60 funcionarios de varias organizaciones Agrícolas, Industriales, Comerciales y de Servicios del sur de la ciudad, ya sea por entrevista telefónica o in – situ.

Los resultados han permitido detectar la factibilidad del proyecto, su conveniencia de ofrecerlo.

El quinto capítulo describe la estimación financiera del proyecto. Paso a paso se narran conceptos y aplicaciones del estudio. Las razones financieras muestran a la tercerización como un lucrativo negocio.

La tasa Interna de Retorno de 36%,un valor actual neto de \$24.694.64 a un costo de capital del 15%.

## INTRODUCCIÓN

Los proyectos más elaborados pueden verse afectados por dificultades laborales, el riesgo se hace mayor, cuando las empresas por no desatender a las obligaciones con sus trabajadores, se ven en la necesidad de desviar la atención de su giro de negocio para mirar las minusiosidades de nómina y hasta para desvirtuar los fondos que en otras circunstancias generaría réditos al empresario.

Por ello, la tercerización de recursos humanos se convierte en una alianza estratégica, que permitirá al Gerente, Accionista, recortar sus presupuestos pero por sobre todo sus preocupaciones, porque alguien lo hará por él.

Otra circunstancia que acompaña a las empresas de la ciudad es donde la estructura organizacional no tiene la capacidad de dividir el manejo administrativo del manejo de personal, ó en si no posee recursos suficientes para gerenciarlo, prefieren contratar una empresa de outsourcing, para no descuidar sus obligaciones y funcionar adecuadamente.

Por estas y más razones descritas en este estudio, la tercerización se vuelve un proyecto innovador, ya que lejos de ser una empresa vinculada, la fuerza que

motiva este proyecto es el profesionalismo por el manejo de los subsistemas de recursos humanos sin dejar de ser conciente del impacto que sufren los individuos por el estigma que lleva este proceso.

Se estima el éxito de éste negocio, apoyado en la cultura tercerizadora que existe en nuestro país, donde las empresas se acoplan fácilmente a las soluciones integrales, y por el manejo cuidadoso que se estructura en este proyecto del manejo del personal.

El manejo de la publicidad son factores claves para el posicionamiento de la empresa, complementado con la estructura que hará funcional la idea.

Un análisis de rentabilidad y de factores externos, dá la pauta para comprender que este proyecto generará empleo y riqueza mediante esta actividad.

## CAPITULO I

### LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Dentro del desarrollo de la actividad empresarial en la actualidad la Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Disponer del personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales.

La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito actualmente, es la de tratar a los Recursos Humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, cuadros, capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre, y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la organización. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza

#### **Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:**

Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.

Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

La concepción moderna sobre la GRH se caracteriza por una serie de rasgos, los fundamentales pueden expresarse así:

Los RH constituirán a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.

Los RH, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.

La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y además, de manera proactiva.

La GRH eficiente ha superado al Taylorismo y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.

El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.

El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.

Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica.

El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

## 1 DEFINICION DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

### 1.1. Administración de Personal

<sup>1</sup>“Etimológicamente el vocablo administración proviene de los términos latinos *administratio* y *administrare*, de *ad* (a) y *ministrare*, (servir), siendo su significado literal *servir a*, lo que traduce la idea de acción o actividad. Según otros, *administrare* resulta por contracción de *ad manus trahere*, integrada por el prefijo *ad*, el sustantivo *manus* y el verbo *trahere*, lo que implica alusión a la idea de dirección, manejo o gestión hacia un fin. En alemán, por el contrario, el sustantivo *verwaltung* (administración) deriva del verbo *walten* (reinar, imperar) que hace referencia a una idea de poder.

Este término expresa una doble faz en su acepción, en sentido objetivo es la actividad de la persona o un grupo de ellas, dirigidas para concretar un fin, y en sentido subjetivo es un aparato u órgano que se le atribuye la función de administrar.

Modernamente, se considera a la administración como la organización de la actividad humana en dirección al logro de resultados, en otros términos, podemos decir el propósito de prevenir resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones de los hechos que a diarios se suceden.

De allí que, la administración de empresas sea la ciencia, la técnica y el arte de organizar a las personas y sus aportes de capital, materiales y trabajo, a fin de producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, cuyo radio de acción organizativa y directiva alcanza, incluso a los proveedores y clientes, y a la vez busca la alianza estratégica con otras empresas para agregar valor al producto o servicio que ofrece en el mercado.

Mediante este concepto se deja sentado que los bienes (capital, trabajo, materiales, etc.) provienen de las personas, consecuentemente, la persona humana y su organización para un fin productivo determinado, es central al definir la administración de empresas, y por lo mismo que nos referimos al ser de mayor complejidad hasta ahora conocido, es que no basta la ciencia o la técnica, es necesario inclusive el arte.

De este modo, superamos el viejo dilema de considerar a los recursos humanos a la par de los recursos materiales o económicos, y que en la actualidad aún persiste, expresado en el organigrama de no pocas empresas, en donde el Gerente de Administración y Finanzas, “administra” a

los recursos humanos, materiales y financieros, como si las cosas o el dinero pudieran recibir y cumplir órdenes como los humanos.

Por otro lado, incluimos en el concepto a los proveedores, socios estratégicos y clientes en el área de influencia de la organización empresarial, y no la constreñimos al concepto clásico de capital, trabajo y recurso naturales, ya que este nuevo tipo de organización, entrelazada con muchas otras a través de diversas modalidades de alianzas empresariales e integración de la sociedad de consumidores, al rededor del grupo empresarial que satisface sus necesidades (*joint venture*, subcontratación, *outsourcing*, sistemas de organización de los clientes Ej. tarjetas de crédito para los consumidores, sistemas de integración en línea, vía internet, de proveedores y consumidores, etc), será el germen del ordenamiento social del futuro: la Sociedad en redes.

### Figura No. 1

#### Propuesta conceptual

En este orden de ideas propongo el concepto de Administración de Personal de modo resumido es el siguiente: **Es la especialidad que tiene por objeto administrar la cultura laboral.**

Esta noción conceptual de modo desarrollado, quedaría definida así: La Administración de Personal como especialidad de la Administración de Empresas se reconoce como un área interdisciplinaria, y tiene como objeto de estudio y de acción la administración de las personas vinculadas directa o indirectamente a una empresa o conjunto de empresas, a partir de la búsqueda de una coherencia cultural mínima en su dimensión laboral.

Entonces, la unidad de pensamiento entre los trabajadores que conforman el grupo de dirección y el personal en general, en directa relación al cliente o consumidor final, será la guía de acción en las tres esferas siguientes:

La primera corresponde a una educación o contribuciones al modo de pensar y actuar de los jefes de empresa, en todos sus niveles y categorías; desde el Presidente hasta el más modesto jefe de equipo o supervisor, aclarando y reforzando sus conceptos, valores y principios sobre el ejercicio de sus poderes de **dirección** (facultades de normar reglamentariamente las labores, dictar las órdenes para la ejecución de las mismas, y sancionar disciplinariamente), y **organización** (selección, asignación, evaluación, promoción, motivación, asistencia, reconversión de los trabajadores, y contratación de empresas de dotación de personal).

En la segunda esfera, busca formar, re formar o reforzar, en suma elevar la calidad de la moral de productores del personal que recibe órdenes, en todos los niveles, y su adecuación plena a la concepción de cultura empresarial que tienen sus dirigentes, no sólo en su aspecto ético e ideológico (conceptos, valores y principios), sino también en lo concerniente a su aporte y comportamiento personal en la creación de la riqueza, y fundamentalmente, recogiendo información de las técnicas y propuestas que de ellos surge para mejorar el proceso productivo, la calidad del producto o de la prestación del servicio.

Por último, la esfera estratégica que realiza la intersección de las otras dos, habitada por las personas que conforman el área de Personal o Recursos Humanos, tiene por función la administración de la cultura de la organización, en otras palabras, estructura el pensamiento guía y lo comparte con las personas vinculadas en la empresa ya sea por contrato directo o indirecto, para ello desarrolla, entre otras sub funciones, las siguientes:

Planifica la estrategia, diseña y ejecuta programas, establece los controles de gestión, determina los estándares, diseña las líneas de carrera del personal, construye y evalúa los indicadores numéricos que permitan medir el valor agregado de su administración y de los trabajadores, y asimismo, canaliza el flujo de la información que facilitará conocer y preparar el clima y el ambiente laboral en su conjunto, para conseguir o realizar los objetivos propuestos, y será el gran comunicador y capacitador por excelencia al interior de la empresa.

Mediante la noción conceptual propuesta, se rescata el término cultura en el mundo del trabajo, entonces, esta acepción merece mayor análisis, revisando el diccionario, literalmente, la cultura se define como cultivo, acción de cultivar, instrucción, ilustración, sabiduría resultante de haber ejercitado el hombre su entendimiento en cultivar los conocimientos humanos.

Desde el punto de vista sociológico, el Dr. Armand Cuvillier nos cita diversos aportes que en su conjunto nos permitirá formarnos una idea sobre la cultura, a saber:

<sup>2</sup>Bajo la influencia del romanticismo alemán,... la *Kultur* concebida como la expresión del alma profunda de la comunidad,(...). ...el sociólogo Alfred Weber, el creador de la *kultursoziologie*, considera que...La cultura, consiste en la realización del espíritu, en la realización del yo filosófico y emocional. Tylor definía la *culture* como ese todo complejo que comprende el conocimiento, la creencia, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y todas las otras capacidades adquiridas por el hombre en su carácter de miembro de la sociedad. J. Folsom llamaba *culture* a la suma de todo lo que es artificial: todo el equipo de herramientas, hábitos de vida, que han sido inventados por el hombre y que se transmiten de una generación a otra. Dixon, con más precisión aún, da ese nombre a la totalidad de los productos y actividades de un pueblo: orden social y religioso, costumbres y creencias que, en el caso de un pueblo más avanzado, tenemos la costumbre de llamarla civilización. Sorokin, por fin, cuenta la *culture*,...y la define como la totalidad de los pensamientos (meanings), valores y normas que poseen las personas en interacción, y la totalidad de los vehículos que objetivizan, socializan y transmiten esos



pensamientos. (...) Y, recordando a Keyserling,... la cultura es,...el valor genérico supremo, permanente, que crece y madura en contraste con la floración y la decadencia de los aspectos técnicos de la sociedad civilizada. (...), como sugiere M. Harrou, conservar el término francés de *culture* para designar la 'forma *personal* de la vida del espíritu.

La cultura, entonces es, la estructura del pensamiento consolidado en el espíritu de cada persona, en cuya dinámica interna se configura la representación del mundo, sistemas de valores, concepción ética, estilo de vida, arquetipos y paradigmas personales, patrones de conducta, etc., y sobre la base de este factor consciente el ser humano proyecta su plan de vida, que influye permanentemente en la toma de decisiones del sujeto respecto al mundo exterior.

Pues bien, esa cultura en su dimensión laboral, será el objeto de estudio y acción de la administración de personal. Entonces, el operador de personal, tiene que conocer la cultura laboral que cada trabajador trae al centro de trabajo o desarrolla dentro de él, y evaluar su evolución durante su tiempo de servicios, y fundamentalmente, no tan sólo convencerlo a que haga suyo los paradigmas culturales de la empresa, sino a que rinda testimonio de ello con su trabajo diario, en sus relaciones humanas con sus jefes, compañeros de trabajo, clientes, proveedores y socios del negocio.

La tarea de refuerzo y mejora de la cultura laboral de los trabajadores, será una función permanente y que merece la participación de todos en su desarrollo, en donde el administrador de personal será el director de orquesta, el gran motivador y sistematizador de experiencias.

Tanto es así, que en empresas de vanguardia en la administración de personal, se ha creado la Gerencia del Conocimiento adjunta a la Gerencia Central de Personal, y que tiene como función básica la administración de los canales de la organización, por donde fluye el conocimiento que requiere el trabajador según sus competencias.

A continuación, algunos conceptos sobre administración de personal indicando las razones por las que disintimos de los mismos, a saber:

El Profesor Mexicano Fernando Arias Galicia define a la administración de los recursos humanos así: *“es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general”*

Esta visión del tema, le otorga vida propia al proceso administrativo donde la persona es el insumo y el resultado es un mejor trabajador, consideramos que no bastan mecanismos externos para acrecentar el esfuerzo personal, entre otros valores, es necesario y decisivo resortes

internos, culturales, en la concepción ideológica del trabajador, sin ellos haríamos del centro de trabajo una suerte de concurso por el premio y no sería la mejora continua en el trabajo el resultado de una convicción moral personal, a partir de una identificación interna con la cultura institucional y su aporte personal y colectivo al progreso de país. Esto es, centrar la atención en lo más profundo del ser, la motivación trascendente (valor espiritual). Sin descuidar, por cierto, la motivación intrínseca (valor intelectual) y la motivación extrínseca (valor remuneración - condiciones de trabajo).

Por su parte, el profesor Peruano Teodosio Palomino Ramirez, considera que:

<sup>3</sup>  
*La importancia de las relaciones industriales, como profesión, radica en la difícil tarea que tiene que realizar el profesional de esta rama para seleccionar, capacitar, desarrollar y entrenar adecuadamente a los trabajadores, para su mejor desenvolvimiento en la producción y productividad de la empresa. Esta profesión posee los métodos y técnicas más avanzados para los fines de la promoción humana; y como disciplina social, estudia al hombre como ente social laboral y único creador de la riqueza.*

En suma, se trata de ensayar una definición exhibiendo una relación de las sub funciones de la administración de personal, sin enfocar su médula y nervio central, esto es, partir de la cultura laboral de los trabajadores, del factor consciente que moviliza al hombre como ente bio - psico - social en su función de crear y distribuir la riqueza.

Finalmente, bajo la óptica expuesta la Gerencia de Recursos Humanos o Administración de Personal, no debería ser un Departamento bajo la égida de la Gerencia de Administración y Finanzas, en la estructura organizacional de una empresa, le corresponde ubicarla adjunta a la Gerencia General, dado que su accionar se irradia desde el Jefe máximo hasta el último de los trabajadores, e incluso abarca al personal que destacan las empresas de servicios especiales y cooperativas de trabajadores, ya que todos ellos son tributarios y agentes que forman la cultura de la empresa, y clientes privilegiados de este consultor interno en facilitar las herramientas de gestión en la administración de personal.

## **1.2 Selección de Personal.-**

Desde los Romanos se conoce la selección de personal. Aquellos la utilizaban, por ejemplo, para seleccionar a los que iban a formar parte de las prestigiosas legiones. Una de las pruebas consistía en cruzar nadando un río tumultuoso. Los que lograban alcanzar la otra orilla quedaban seleccionados, los que se ahogaban no.

Afortunadamente las pruebas de selección de personal han evolucionada desde entonces.

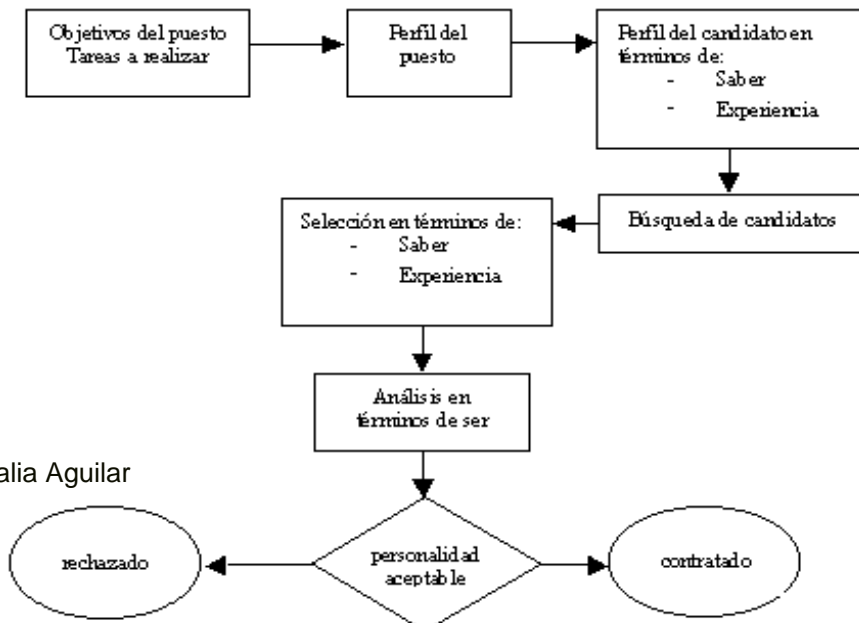
Y probablemente sea el momento de evolucionar de nuevo. Consideremos la selección de personal tal como se desarrolla en la mayoría de los casos y que denominaré: visión tradicional.

En la visión tradicional, se define el puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar. Esto determina el perfil del candidato, en términos de Saber (conocimientos, diplomas) y Experiencia.

La búsqueda de los candidatos se efectúa en los mismos términos de Saber y Experiencia actuales y potenciales. Los que pasan la criba son evaluados en términos de Ser (personalidad) teniendo especialmente en cuenta aquellos criterios de la personalidad que pueden garantizar la adecuación con los objetivos y tareas a realizar.

**Figura No. 2**

**Proceso de Selección de Perfiles**



Realizado por: Natalia Aguilar

El resultado llega a optimizar objetivos parciales, es decir puestos de trabajo individuales, pero no los objetivos globales. Sin embargo muy bien se sabe que un grupo no es la simple suma de sus componentes y que el trabajo realizado por un equipo puede ser muy superior a la suma de los trabajos individuales: la diferencia es la sinergia.

**EFICACIA DEL GRUPO - SUMA (EFICACIAS INDIVIDUALES) = SINERGIA**

En el mejor de los casos la selección tradicional descuida la sinergia; en el peor la perjudica.

4. "Un jefe se quejaba recientemente de que su departamento, siete personas, no alcanzaba los resultados esperados. Los estudios y pruebas realizadas mostraban que una de las empleadas era de convivencia difícil, que trabajaba aislada de sus compañeros o entraba en conflictos con

ellos. "Sin embargo, comentaba el jefe, si le das un trabajo a realizar, lo hace muy meticulosamente y el resultado es casi perfecto, bordado".

Podemos decir que se lograba un óptimo local. Pero perjudicaba al óptimo global porque sus interacciones con los compañeros siendo escasas o malas, retenía información, carecía de cooperación, incordiaba el ambiente lo que frena la motivación del grupo. En términos tradicionales, aprobaría en una nueva selección de personal para este puesto porque destaca en términos de saber y experiencia. Pero el conjunto no forma equipo, y el departamento pierde en ambos aspectos: competitividad y satisfacción socio-afectiva personal.

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello debe ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumenta los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto. La selección del capital inteligente, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos. La importancia de elegir al capital intelectual idóneo para los puestos de la organización y que en el futuro le deparen beneficios; hacen que las instituciones, consideren el valor de una buena selección, destinando mayor desembolso de dinero, con la esperanza de contar con colaboradores selectos y escogidos, que se conviertan en mejor productor en el rendimiento del trabajo. Los postulantes escogidos cuidadosamente, aprenden a desempeñarse con facilidad en sus puestos de trabajo y también tienen mayor interés y cariño tanto de la parte patronal y compañeros, que el colaborador que ha sido escogido al azar por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización y evaluación y selección posterior para su integración en la empresa. Con un buen programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del recurso humano seleccionado, se estará contribuyendo positivamente con la institución

Es un proceso técnico que permite "elegir" de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más "Idóneo", para un puesto o cargo determinado; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometándose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso. El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus Habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin. La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el Cuadro de requerimiento de personal.

La Selección de Personal, puede realizarse, a través de un concurso interno como externo, entendiéndose que a nivel interno participan solamente los colaboradores de la empresa, mientras que el concurso externo o público, participan cualesquier persona que crea reunir los requisitos exigidos para cubrir el puesto. Esta técnica administrativa, debe tomarse muy en cuenta y establecerse como una política de personal permanente, en la medida que todo colaborador que ingresa a laborar a la empresa debe hacerlo mediante un concurso; evitándose contratar a dedo o por recomendaciones de personas sin capacidad, honestidad, ni personalidad

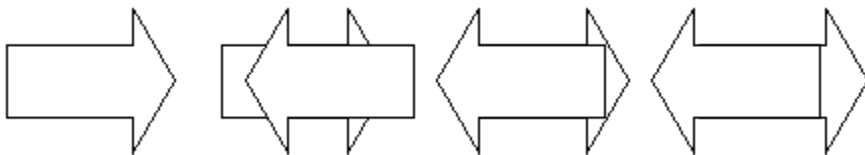
### 1.3 Etapas del Proceso de Selección

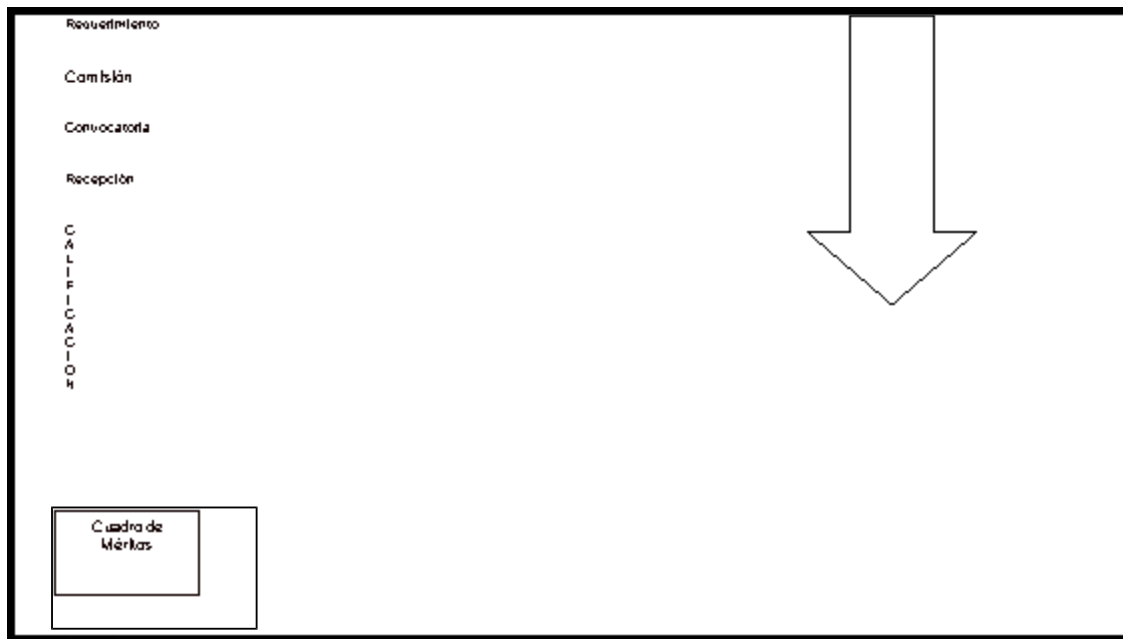
Se refiere a actividades que generalmente se realizan para ejecutar el proceso son las siguientes; las mismas que presento en forma nominal y grafica, para una mejor comprensión y aplicación en las organizaciones, en el caso de recurrir al concurso.

- § Necesidad de Requerimiento de Personal
- § Conformación de la Comisión de Concurso
- § Publicación y Convocatoria del Concurso
- § Recepción de Solicitudes y Expedientes
- § Evaluación y Calificación de Expedientes.
- § Administración de Pruebas de Selección
- § Entrevista Personal
- § Investigación de Antecedentes

**Figura No. 3**

**Etapas del Proceso de Selección**





Misceláneas

Entrevista

Exámenes

**a) Necesidades de Requerimiento de Personal.-** Es una de las primeras etapas de este proceso, que consiste en hacer llegar mediante un documento diseñado para tal fin, el detalle de cada uno los puestos o cargos que necesitan ser cubiertos, esta tarea puede ser programada con anticipación, o también por necesidades urgentes

Generalmente a principios de año se hace el requerimiento, para ser considerado en el presupuesto general. Toda requisición de recurso humano surge de las necesidades de las unidades administrativas funcionales de una organización, que sienten la insuficiencia de cubrir puestos o cargos, para el normal desarrollo de sus operaciones. Consiste específicamente en un documento administrativo, que hacen llegar las unidades administrativas de las instituciones y que detalla cada uno de los puestos de trabajo que se encuentran vacantes, los mismos que se someterán a concurso. Las vacantes pueden tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el Cuadro de Asignación de Personal. La requisición es competencia de las respectivas unidades administrativas, siendo responsable el Área de Recursos humanos de la recepción, registro y análisis de la pertinencia y trámite de Requisición de personal para la cobertura de vacantes permanentes, existentes o nuevas, corresponde a la Gerencia General determinar la autorización de toda requisición como

paso previo para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Dicha decisión se sustentará en el mismo técnico que emita recursos humanos.

### **1.3.1 Conformación de la Comisión de Concurso**

Todo concurso debe tener una comisión de personas que conduzcan el Proceso de Selección de personal, esta comisión o jurado del concurso debe ser reconocida o autorizada por la gerencia de la empresa, dándole la autoridad y autonomía para las decisiones administrativas hasta culminar con la entrega y publicación del cuadro de mérito, o resultados del concurso. El jurado debe estar integrado por personal probos, que demuestren capacidad, experiencia, moralidad y honestidad, ya que ello garantiza que el concurso se desarrolle en una forma técnica, legal y transparente. En cuanto a sus componentes, existen muchas causas y razones para elegir a las personas que la deben integrar, pero se recomiendan que deben elegirse de acuerdo a las características y requisitos del puesto, y dos miembros siempre deben de estar presente, nos referimos al jefe de recursos humanos y al jefe del área de la plaza o puesto que esta en concurso.

### **Funciones y responsabilidades de la comisión de concurso**

Dentro de las funciones y responsabilidades de este jurado tenemos:

- a. Elaborar, aprobar y ejecutar las bases del concurso
- b. Hacer la convocatoria a concurso interno o externo
- c. Recepción y calificación de los expedientes
- d. Declarar aptos a los candidatos que reúnan los requisitos
- e. Elaborar aplicar y evaluar las pruebas de selección
- f. Indagar los antecedentes de los postulantes
- g. Efectuar la entrevista personal a cada postulante apto
- h. Elaborar y publicar el cuadro de méritos

Como esta establecido, una de las primeras responsabilidades de la comisión de concurso es elaborar las bases del concurso de acuerdo al reglamento de concurso que pueda tener la organización, para cubrir las plazas o cargos vacantes; he aquí un modelo.

Más explicito en Anexo No. 2

### **1.3.2 Recepcion de solicitudes y expedientes**

Constituye la primera fase administrativa de la selección de personal, pues en esta los postulantes harán el primer contacto con la empresa, por ello la persona encargada de la recepción de los documentos, debe orientar en el llenado del formato llamado Solicitud de Empleo e indicando los requisitos exigidos para el puesto en concurso, así como las demás acciones del concurso. La mayoría de empresas utilizan formatos de solicitud de empleo con la finalidad de resumir información relevante del postulante de acuerdo con las características del cargo y las expectativas de las empresas. Gravit importancia esta fase en la medida que la recepcionista bien instruida e informada, solo recibirá expedientes de los postulantes que realmente cumplen con los requisitos exigidos, lógicamente ahorrando trabajo a la comisión o jurado en la clasificación y evaluación de expedientes, la idea de contar con un web site que permita generar filtros en donde se escoja solo a los candidatos que cumplen los requisitos es de gran ayuda toda vez, en el ansia de aplicar a un cargo muchas personas pueden aventurarse aplicar a una posición para la que no cumplen los requisitos. ( Anexo No. 1)

### **1.3.3 Datos de la Hoja de Solicitud de Empleo.**

- a. Generales del Solicitante: Nombres y apellidos, documentos personales, dirección domiciliaria, estado civil, número telefónico, E.mail, etc.
- b. Estudios: primaria, secundaria, bachillerato, títulos profesionales, grados, idiomas que habla, lee o escribe. Otros conocimientos técnicos especializados.
- c. Experiencia laboral: Empresas en que ha trabajado, puestos que ocupo, tiempo que estuvo laborando, motivos de haberse separado, remuneraciones que percibía, etc.
- d. Estructura familiar: Nombres y ocupación de los padres, y cónyuge, número de hijos del solicitante. e. Referencias de Personas: Nombres y apellidos, teléfonos y direcciones domiciliarias y/o de sus centros laborales de las personas que recomiendan.
- f. Varios: Información, referente a pretensiones de sueldos, habilidades y destrezas personales.

### **1.3.4 Evaluacion y Calificacion de Expedientes**



En esta etapa la comisión, jurado ó el personal encargado de la selección, se aboca a evaluar y calificar el Curriculum Vitae, presentado por los postulantes, asignando puntos a cada uno de los documentos comprendidos dentro de los requisitos establecidos para el puesto en concurso. Generalmente los currículo vitae, contienen los datos o referencias personales del candidato, así como los conocimientos, experiencias, capacidades y méritos adquiridos por los postulantes. El currículum tiene que ser personalizado y específico para cada puesto, con una presentación lo más perfecta posible. Además, debe ser breve y conciso: resume el historial del postulante, en una o dos páginas como máximo.

### **1.3.5 El Curriculum Vitae**

Mínimamente el currículum debe tener la siguiente estructura.

Revisar Anexo No. 2

### **1.3.6 Administracion de Pruebas de Selección**

Consiste en determinar, mediante diversos tipos de pruebas las capacidades, actitudes y experiencias de los postulantes, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, éstas se hacen a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto; estas pruebas deberán ser elaboradas por profesionales calificados conocedores de las funciones y responsabilidades del puesto vacante en concurso. Son distintas las pruebas que se pueden aplicar con la finalidad de comprobar las conocimientos, cualidades y personalidad del postulante, estando dentro de ellas, las de Aptitud, Capacidad y de Temperamento.

En cuanto al diseño de las pruebas, existen varias formas para generar respuestas; es decir, depende de la manera como las formulamos es que se determinará el tipo de respuestas a utilizar.

Tenemos preguntas con respuesta alternativas de:

- Respuesta única
- Falso y verdadero
- Respuesta múltiple
- De complemento
- § Relación entre término y concepto, Etc.

Pruebas de Aptitud: Para medir la imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual. Pruebas de Capacidad: Tiene como objetivo medir el grado de conocimiento y experiencia adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio relacionando con las funciones, actividades o tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo en concurso. Por lo general son escritas porque facilitan ser aplicadas a grupos grandes, son de fácil corrección, y de resultados concretos. Los exámenes se elaborarán teniendo en cuenta el cargo o función a desempeñar Ejemplo. Temas sobre administración, computación, contabilidad, mecánica, ortografía, dibujo, ingles, etc Las evaluaciones de conocimientos que se apliquen en aspectos referidos a cultura general y a conocimiento técnico y especializado deberán presentar preguntas en cantidad suficiente para determinar el conocimiento del postulante y que generen respuestas específicas, tanto para las que se realicen en forma oral como escrita, pudiendo ser también una combinación de ellas. Pruebas de Temperamento: Evalúa la personalidad, rasgos, actitudes, aptitudes, agilidad, etc. Estas pruebas generalmente se hacen a través de test psicológicos que nos permite estudiar y comprobar la dinámica psíquica del postulante, es decir su personalidad, referida al carácter, motivaciones, emociones, inestabilidad, etc. Es recomendable que la evaluación la realice un psicólogo Dentro de los test psicológicos existen una gran variedad de instrumentos, como por ejemplo para medir la personalidad test de 16PF, etc.

Test Psicológicos en Anexo No. 3

### **1.3.7 La Entrevista al Candidato.**

La Entrevista es uno de los medios más utilizados para la selección de personal. En ella el postulante interactúa cara a cara con los integrantes de la comisión, jurado o del seleccionador, y mantiene una conversación más o menos estructurada, lo que se quiere decir que la entrevista se desarrolla a bases de preguntas, que van surgiendo a lo largo de la conversación. Por ello se afirma que la entrevista constituye una valiosa arma para la persona o personas que seleccionan personal, porque le ayuda a completar la información del postulante. En algunos casos de selección de profesionales, se opta por evaluar su curriculum vitae, completado con la entrevista personal. Indudablemente la calidad de la entrevista depende en gran medida de la idoneidad de los entrevistadores. La cualidad básica del entrevistador es juzgar y calificar a la gente, por lo que se requieren que estén capacitados. El tiempo en la entrevista debe ser el necesario, para poder obtener la información sobre sus conocimientos, habilidades, personalidad y raciocinio. Se debe tener en cuenta que en la entrevista la persona o comisión encargada de realizar el contacto con el postulante debe saber obtener la información necesaria para completar su evaluación; específicamente debe conocer a cerca de:

- § Antecedentes Académicos
- § Experiencia laboral
- § Habilidades Comunicativas
- § Impactos e imprecisiones personales
- § Motivación y Compromiso Laboral
- § Iniciativa Laboral o Académica
- § Independencia de Criterio
- § Grado de Interés

Metas Laborales entre otros temas trascendentales que deben incluirse en la entrevista-

Las entrevistas como es de conocimiento, se llevan a cabo entre uno o varios representantes de la organización, y el candidato o postulante a la plaza de concurso. Se reitera la recomendación que esta etapa, por ser subjetiva y cualitativa que se haga a través de una comisión. Las preguntas que formulen la comisión o jurado, pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

#### **a. ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS**

Permite que la comisión formule preguntas no previstas durante la conversación. Los entrevistadores inquieran sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una practica común. Lo que es grave; en este tipo de entrevista, es que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del postulante.

#### **b. ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS**

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo postulante debe responderla. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistadores es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos postulantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

### **c. ENTREVISTAS MIXTAS**

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre postulantes. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del concursante.

### **d. ENTREVISTA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Se centra en un asunto que se espera que sea resuelta por el postulante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.

### **e. ENTREVISTA DE PROVOCACIÓN DE TENSIÓN**

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento. La entrevista es, probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del postulante. A pesar de la profusión de su uso, es uno de los instrumentos menos conocidos y peor utilizados de la selección de personal. Por otra parte, las personas que la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al postulante, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados. La entrevista no ha demostrado, en general, poseer mucha validez, no obstante pensamos que debe seguir utilizándose ya que, además de su función selectiva, tiene otras de importancia tales como verificar la información dada anteriormente por el postulante, presentar la organización a éste, establecer con el postulante una relación personal y dar a éste la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo. Por otra parte, la técnica de la entrevista de selección puede ser realmente mejorada. En este sentido, numerosos estudios apuntan al formato a utilizar para incrementar la fiabilidad y validez de la misma. Hay que tener también en cuenta que, normalmente, no debe de utilizarse como único elemento de evaluación, sino que debe acompañarse con otros métodos que completen la información. Recomendaciones para desarrollar la entrevista:

### 1.3.8 El Equipo de Selección:

- a. Se debe citar a los postulantes, indicando el lugar, fecha y hora de la entrevista.
- b. Deben de tener el documento o formato para la calificación
- c. Debe actuar en forma sencilla y cordial, con el fin de dar confianza al entrevistado.
- d. Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al postulante o concursante
- e. El secretario de la comisión debe llamar al postulante por su nombre
- f. Tratar de observar, lo mejor que podamos, personalidad, reacción, cultura, etc.
- g. Cerrar la entrevista, anunciándole que los resultados y decisión del ganador serán publicados próximamente.
- h. El titular del equipo de reclutamiento ó la persona designada, tabulara inmediatamente los resultados por escrito.

Se debería pensar en términos de globalidad y de resultados de equipo. Se pretende lograr óptimos globales y no locales, y por tanto tratar cada trabajador como generador de sinergia.

Primero se trata de definir la empresa como un sistema global a optimizar. Después analizar la situación actual en términos de roles e interacciones dentro del grupo.

Rol es por ejemplo: creador, controlador, gestor, pragmático, etc. Según Belbin, el mejor equipo debiera comprender personas cuyas características son complementarias y en particular:

- un generador de ideas,
- un controlador y gestor para hacer las ideas realizables y gestionarlas
- una persona capaz de facilitar las relaciones personales armoniosas y la negociación interpersonal.

Se trata entonces de analizar la coherencia del equipo, su cohesión y sus carencias internas y en sus relaciones con el entorno (los otros departamentos). Y luego de definir el rol necesario para mantener o incrementar la sinergia.

Evidentemente, sigue siendo necesario definir el puesto como centro individual de trabajo; al fin y al cabo, el trabajo tendrá que hacerlo. Pero los principales criterios de búsqueda y criba pasan a ser pautas estables de la personalidad, y el saber y experiencia actual del candidato tienen menos relevancia que las aptitudes a adquirirlos.

Para tomar un ejemplo deportivo, digamos que si los once jugadores de un equipo de fútbol fuesen delanteros, el equipo encajaría muchos goles; y si todos fuesen porteros, no marcaría ninguno. Tampoco es productivo fichar a una estrella del balón si nadie quiere pasárselo, o si va a desunir el vestuario.

La nueva selección de personal ha observado que en las empresas, las razones por las que se contrata a un trabajador no suelen ser nunca las que motivan su despido. Porque se contrata a las personas por lo que saben, y se les despide por lo que son.

El coaching empresarial prefiere seleccionar a las personas por lo que son y por su aportación al equipo en el que deben integrarse, porque lo que aun no saben pueden aprenderlo, pero lo que son permanecerá.

## **1.4 La Selección por Competencias**

Comprende la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

### **1.4.1 Clasificación de las Competencias:**

Para <sup>5</sup>Spencer y Spéncer son cinco los principales tipos de Competencias:

Motivación; Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u obtenivos y lo alejan de otros.

Características; Físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Concepto propio o concepto de uno mismo; Las actitudes, valores o imagen propia de una empresa.

Conocimiento; La información que una persona posee sobre áreas específicas

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral

porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utiliza el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

Habilidad; La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Por ejemplo; la mano de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias mentales o cognitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos)

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Las competencias de motivación y características son, desde el punto de vista de la personalidad, más fáciles de evaluar y desarrollar.

Continuando con los autores mencionados, éstos introducen el “MODELO DEL ICEBERG” donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase superficiales por estar en la superficie)

**Figura No. 4**

**Modelo del Iceberg**



**Visible**  
Más Fácil de Identificar

A bordados más  
frecuentemente.

**Destrezas**



Fuente: Diccionario de Comportamientos; Gestión por Competencias Martha Alles

Para Spéncer & Spéncer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades (contratando másters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario se más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características, y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. Como dice un director de personal:

“Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”

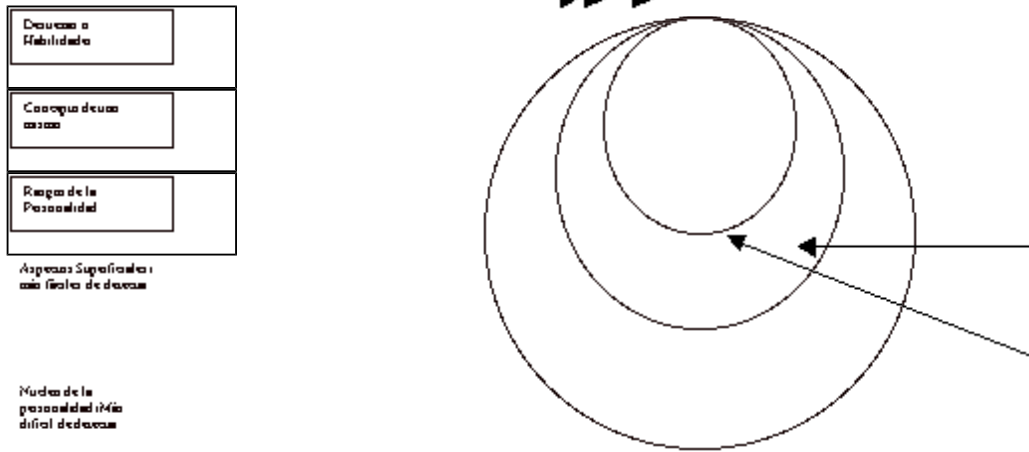
En las funciones complejas, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”. En empleos de niveles superiores técnicos de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una tercer nivel. Lo que distingue a los que desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica de cubrir estas posiciones.

Los conocimientos, las destrezas y las habilidades están más en la superficies y son más fáciles de detectar; en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, siguiendo el Modelo del Iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar. De los mismos autres es también el siguiente gráfico que representa la mayor o menor dificultad de valoración o apreciación de las competencias según su tipo.



Figura No. 5

Clasificación de Competencias según su dificultad de detección



Fuente: Formulación de 636 preguntas para evaluar por competencias; Martha Alles.

En síntesis las competencias pueden ser clasificadas de la siguiente forma:

**Competencias de logro y acción:**

Orientación al logro

Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.

Iniciativa

Búsqueda de información.

**Competencias de ayuda y servicio;**

Entendimiento interpersonal

Orientación al cliente

**Competencias de influencia;**

Influencia e impacto

Construcción de relaciones

Conciencia Organizacional

**Competencias Gerenciales;**

Desarrollo de personas

Dirección de personas

Trabajo en equipo y cooperación

Liderazgo

**Competencias Cognoscitivas;**

Pensamiento analítico

Razonamiento Conceptual

Experiencia técnica / profesional / de dirección.

**Competencias de eficacia personal;**

Autocontrol

Confianza en sí mismo

Comportamiento ante los fracasos

Flexibilidad

**1.4.2 Como aplicar en cada uno de los distintos procesos de Recursos Humanos la Gestión por competencias**

**6**

“En varias ocasiones diremos que aunque una empresa no tenga implementado un esquema global por competencias, de todos modos puede

utilizar los criterios expuestos, adoptando las definiciones de un diccionario de comportamientos y competencias. Esto no reemplaza a la definición realizada por la máxima conducción de las empresas paso ineludible para que funcionen estas herramientas”.

### **Selección;**

Para seleccionar por competencias primero se deberá confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y la antes mencionadas, que se pueden denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

### **Entrevista por Competencias:**

Los hábitos de entrevistas están ligados a personas con experiencia en el área que adopten técnicas que se enfoquen a indagar sobre el Núcleo de la personalidad y no sobre lo que se pretende averiguar comúnmente el estado de situación personal.

La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.

### **Evaluaciones por competencias, evaluaciones de potencial;**

Las empresas, cuando implementan un esquema de gestión por competencias, se pregunta: ¿Cómo son mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias anteriormente descritas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible entrenarlos?.

Muchas de estas preguntas solo pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias.

Esto no significa que la empresa cambie sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado. No. Simplemente sabrá qué debe hacerse, entrenar, cambiar de puestos ó cómo desarrollar en el futuro su personal.

### **Ante la compra venta de empresas;**

En las operaciones de compra-venta de empresas se evalúa los distintos activos y raramente se valúa el management de la misma. Para ello las evaluaciones por competencias, en función de las que le interesan al comprador, serán un elemento diferenciador sobre el valor de ese negocio.

### **Planes de Carrera y Planes de sucesión:**

Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las

competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según el avance del mapa de cargos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

### **Plan Jóvenes Profesionales**

Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementan programas de jóvenes profesionales. Deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro, si de ellos se desea obtener los próximos conductores de la organización.

Cuando una organización desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

### **Capacitación y Entrenamiento:**

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal.

Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño.

Si no se sabe que competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

Cualquier empresa que demande del servicio de gestión por competencias puede decir “Deso que mi personal tenga competencia de trabajo en equipo” e implementar actividades para entrenar a un área en particular. Quizá pueda serle útil. Pero el camino lógico es primero evaluar la competencia y después decidir qué entrenamiento es necesario. Desde ya, esto vale para todas las competencias requeridas para un puesto en especial. Se menciona el trabajo en equipo como un ejemplo.

### **Desarrollo de los Recursos Humanos.**

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos con relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.

### **Evaluación del desempeño:**

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar. Vale aquí el mismo comentario que se ha realizado en la descripción de la entrevista por competencia y los entrevistadores. Los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten las nuevas técnicas.

### **Evaluación 360°**

La evaluación de 360 grados o *feedback 360°* es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

### **Compensaciones:**

Es considerado el módulo de más difícil implantación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideran para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

### **Perfil de Competencias, Posición: Especialista Junior**

<b>Competencias</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Alta Adaptabilidad- Flexibilidad			X	
Capacidad de aprendizaje				X
Dinamismo - Energía				X

Habilidad Analítica		X	
Iniciativa - Autonomía		X	
Liderazgo		X	
Modalidades de contacto		X	
Orientación al cliente interno y externo	X		
Productividad	X		
Responsabilidad		X	
Tolerancia a la presión			X
Trabajo en equipo			X

Los grados de competencia se modificarán para el nivel semisenior del siguiente modo:

**Perfil de Competencias: Posición: Especialista Semisenior**

<b>Competencias</b>	<b><u>D</u></b>	<b><u>C</u></b>	<b><u>B</u></b>	<b><u>A</u></b>
Alta Adaptabilidad- Flexibilidad			X	
Capacidad de aprendizaje			X	
Dinamismo - Energía				X
Habilidad Analítica			X	
Iniciativa - Autonomía			X	
Liderazgo			X	
Modalidades de contacto			X	
Orientación al cliente interno y externo			X	
Productividad				X
Responsabilidad				X
Tolerancia a la presión				X
Trabajo en equipo				X

Para el nivel senior, que implica la supervisión de equipos de trabajo, se incluye algunas competencias correspondientes a los niveles intermedios

**Perfil de Competencias: Posición: Especialista Senior**

<b>Competencias</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Alta Adaptabilidad- Flexibilidad			X	
Capacidad de aprendizaje				X
Dinamismo - Energía				X
Habilidad Analítica			X	
Iniciativa - Autonomía			X	
Liderazgo			X	
Modalidades de contacto				X
Orientación al cliente interno y externo			X	
Empowerment			X	
Productividad			X	
Responsabilidad			X	
Tolerancia a la presión			X	
Trabajo en equipo			X	

**Descripción de la Competencia:**

Liderazgo: Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el equipo debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

<p align="center"><b>Comportamientos habituales con relación a la orientación y motivación brindada a un grupo humano o equipo de trabajo del que dependen otros equipos</b></p>	<p align="center"><b>Grado 100%</b></p>
Comunica a todos una convincente visión de futuro	<p align="center"><b>A</b></p>
Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por él encomendada	
Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.	
Da <i>coaching</i> y forma a otros líderes	
Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos , mejorando sensiblemente su <i>performance</i>	

<p align="center"><b>Comportamientos habituales con relación a la orientación y motivación brindada a un grupo humano o equipo de trabajo del que dependen otros equipos</b></p>	<p align="center"><b>Grado 75%</b></p>
Se posiciona como líder sin dificultades, aún cuando exista cierta oposición inicial	



Comunica claramente misión, objetivos y políticas y motiva al grupo a identificarse y participar de ellos	B
Es un modelo de liderazgo creíble para sus colaboradores	
Está atento a las metas del grupo y se preocupa por facilitarle su consecución	

<b>Comportamientos habituales con relación a la orientación y motivación brindada a un grupo humano o equipo de trabajo del que dependen otros equipos</b>	<b>Grado 50%</b>
Facilita y promueve la eficacia del grupo	C
Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión	
Explica sus razones a sus colaboradores y escucha las opiniones de éstos	
Es reconocido como referente experto y se busca y aprecia su opinion	
Lidera equipos cuando están bien establecidos o no son renuentes	

<b>Comportamientos habituales con relación a la orientación y motivación brindada a un grupo humano o equipo de trabajo del que dependen otros equipos</b>	<b>Grado 25%</b>
Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias	D
Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos	
Lidera pequeños equipos, orientando al logro de resultados concretos	

Es un referente informal para algunos de sus colaboradores	Competencia en su grado mínimo
--	--------------------------------

<b><i>Comportamientos habituales con relación a la orientación y motivación brindada a un grupo humano o equipo de trabajo del que dependen otros equipos</i></b>	<b>Grado 0%</b>
Tienen dificultades para transmitir su visión y objetivos o para que el grupo los comprenda	Competencia NO desarrollada
No es percibido como líder o referente de su gente	
Le cuesta delegar y administrar adecuadamente los tiempos	
Con su accionar obstaculiza, sin percibirlo el desenvolvimiento o desarrollo del grupo	
No brinda feedback ni información sistemática, de modo que su gente se siente desorientada o falta de guía.	

## 1.5 Reclutamiento de Colaboradores

Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; Por otro lado la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de

opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización. Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

### **1.5.1 Fuentes de Abastecimiento de Colaboradores.-**

Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades ó puestos vacantes, con el objeto de obtener los candidatos necesarios para efectuar la selección. Entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos: Colaboradores dentro de la propia empresa, Archivos de postulantes, Escuelas, Institutos superiores ó Universidades Recomendaciones de colaboradores, Oficinas de colocación, Mercado laboral Otras empresas especializadas, Colaboradores de la propia empresa.

**Búsqueda Interna** La utilización de fuentes internas representa la oportunidad para los colaboradores de la empresa de ocupar los puestos vacantes mediante concursos internos logrando con ellos no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional. Esta política tiende a dar oportunidad de superación a todos los colaboradores, demostrándole a éstos que se proporcionan posibilidades de ascender a los más capaces y habilidosos, con el cual el interés de los colaboradores por superarse en sus conocimientos del trabajo y de su cultura será constante: pues el colaborador tendrá presente, que en su empresa tiene la posibilidad de escalar posiciones, lo cual redundará en un mejor ambiente de trabajo.

**Archivo de Postulantes** Las empresas generalmente reciben solicitudes de trabajo incluyendo el Currículum Vitae nominal, o documentado aunque no hayan vacantes, estos documentos deben ser archivados y consultados previamente a una convocatoria de cobertura de plazas, lógicamente este proceso ahorra costos que acarrea todo concurso de personal. También se incluyen en este archivo los currículos vitae de los postulantes, a plazas o concurso anteriores, pero solo se deberá invitar a conversar o concursar aquellos que alcanzaron puntajes por encima del promedio.

**Escuelas, Institutos Superiores, Universidades** Suele ser la fuente de abastecimiento que las empresas recurren cuando tienen necesidad de cubrir puestos, con personal potencialmente aptos. Este reclutamiento lo hacen las empresas cuando necesitan personas con una amplia base educacional, calificados y con ciertas habilidades de liderazgo, y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo. Generalmente se recurre a esta fuente cuando la empresa necesita técnicos y profesionales para niveles de decisión intermedia y superior, caso de los supervisores, contadores, administradores y altos ejecutivos.

**Recomendación de los Colaboradores** Constituye un sistema directo de contar con postulantes, recomendados por los propios colaboradores, ya que ellos suelen recomendar buenos colaboradores, por amistad y/o referencias, suponiéndose que no recomendarán a los malos o deficientes; indicándose que es una fuente que se ahorra dinero, ya que se deja de gastar dinero en avisos y/o publicaciones

**Oficinas de Colocación** mpresas especializadas en buscar y dotar personal a las entidades solicitantes, ya sea con personal calificado o no calificado. La característica principal de estas oficinas es que abastecen personal “idóneo”, de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en el trabajo laboral, y lógicamente cobrando sus servicios.

**Mercado Laboral** Esta referido al mercado ocupacional, conformado por la diversidad de profesionales, técnicos, aprendices y demás personas que cultivan o desarrollan oficios y/o ocupaciones, y que están a la espera de la oportunidad de demostrar sus aptitudes y actitudes, para de esa manera ocupar un puesto de trabajo. Actualmente este mercado esta conformado por gente joven deseosa de abrirse paso en el futuro de la vida

### 1.5.2 Medios De Reclutamiento.-

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de recursos humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo Perfil Ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa. Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos: Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas.

### 1.5.3 Políticas de Reclutamiento Y Selección de Personal.-

Son las guías o normas que se establecen en la empresa, para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad formularlas, la Dirección de Desarrollo de Recursos humanos, y lógicamente tienen que ser aprobadas por la gerencia; Estas políticas se establecen con la finalidad de

reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo; por lo que la comisión o jurado de concurso debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección.

### **Ejemplo**

- A)** Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- B)** El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.
- C)** Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.
- D)** Es política de la empresa colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
- E)** El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- F)** El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales, de personalidad y salud.
- G)** La oficina de recursos humanos es responsable de la conducción del proceso de selección.
- H)** El reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.
- I)** Las plazas o puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes.
- J)** La edad máxima para el ingreso a la empresa, será de: funcionarios y ejecutivos 30 años, personal técnico y auxiliar 25 años.

## **1.5.4 Fases del Proceso de Reclutamiento**

### **1.5.4.1 Requisición de Colaboradores**

Toda requisición de personal surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. Las vacantes suelen tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el Cuadro de Asignación de Personal.

Lógicamente previamente la autorización de la Gerencia.

### **1.5.4.2 Determinación de Perfiles Ocupacionales**

El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe. El perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal. Por ejemplo para el

puesto vacante de una secretaria, se tendrá en cuenta: edad, sexo, instrucción, conocimientos de computación, redacción, idiomas, amabilidad paciencia, etc. .

Figura No. 6

Determinación del Perfil Ocupacional

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
<b>1.1.- NOMBRE DEL PUESTO</b>					
<b>1.1.- UBICACIÓN ORGÁNICA</b>					
Organo Administrativo			Area		
<b>1.2 RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA</b>					
Dependencia			Responsabilidad		
II. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL					
III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
<b>3.1 ASPECTOS CURRICULARES</b>					
<b>3.1.1 INSTRUCCIÓN</b>					
<b>Nivel</b>			<b>Especialidad</b>		
Secundaria Completa					
Superior no Universitaria					
Bachiller Universitario					
Titulo Profesional					
Maestría					
PHD					
<b>3.1.2. EXPERIENCIA</b>					
Menor a 1 año		2 años	4 años		
1 año		3 años	5 años		
<b>Tipo de Funciones en los que se requiere experiencia</b>					
<b>3.2.1 Inteligencia</b>					
<b>Nivel:</b>					

Normal Promedio		Normal Superior		Superior
<b>Tipo:</b>				
Abstracta		Técnica		Práctica
<b>3.2.2. Aptitudes</b>				
Verbal		Analítica		Númérica
Visomotora				Técnica
<b>3.2.3. Características de Personalidad</b>				
Comunicativo		Reservado		Dinámico
Con Ascendencia		Empático		Reflexivo
				Emprendedor
<b>Edad</b>	<b>1.5.4.3 Inventario de Recursos Humanos</b>			
<b>Conocimientos Específicos</b>				
<b>Idiomas</b>				
<b>IV. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS</b>				

Este registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil aptitudinal y de personalidad, así como desempeño laboral. El inventario de Recursos Humanos constituye una base general manual o mecanizada, que concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes. El inventario de Recursos Humanos, se organizará clasificando la información del personal de acuerdo a los siguientes rubros:

- a. DATOS GENERALES** Considera información referida a nombre y apellidos y edad del colaborador, ubicación orgánica, fecha de ingreso, puesto y o cargo actual, categoría remunerativa y estado civil.
- b. ASPECTOS CURRICULARES** Considera la información pertinente al grado de instrucción, especialización, capacitación dentro y fuera de la empresa, experiencia profesional y empresarial fuera de la empresa, publicaciones, trabajos de investigaciones, distinciones, ejercicio docente, etc.
- c. DESEMPEÑO LABORAL** Este rubro incluye información relativa a los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas al colaborador desde su ingreso a la empresa.
- d. ANTECEDENTES LABORALES** Incluye información del récord de méritos y deméritos registrados durante la trayectoria del colaborador en la empresa.
- e. CARRERA ADMINISTRATIVA** Esta parte considera los diferentes puestos de trabajo desempeñados por el colaborador, con las indicaciones de las acciones de promoción, ascenso o transferencia de las que haya sido objeto, así como el tiempo de permanencia en cada puesto.

**f. EVALUACION PSICOTECNICA** Considera información relativa a los resultados de las pruebas de inteligencia, aptitudes y personalidad a las que ha sido sometido el colaborador en la oportunidad de su ingreso a la empresa, o en algún otro momento de su trayectoria. A continuación un modelo de formato, para inventariar a los colaboradores

**Figura No. 7**

**FORMATO PARA INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**

No.	Nombres	Edad	Instrucción	Cargo Actual	Cargos Desempeñados	Capacitación	Habilidades

Elaborado por Natalia Aguilar

**1.5.4.4 Del Postulante**

- a. Debe de estar unos minutos antes de la hora citada.
- b. Debe de estar bien presentado, física y anímicamente.
- c. Ingresar solicitando permiso, y saludando (extendiendo la mano) a cada uno de los miembros de la comisión.
- d. Esperar, a que se le inviten a ubicarse o sentarse.
- e. Antes de responder la primera pregunta, deberá agradecer la oportunidad que le brindan.
- f. Deberá contestar las preguntas en forma serena, y mirando al entrevistador.
- g. Despedirse muy cordialmente

**1.5.4.5 ENTREVISTA PERSONAL**

El equipo de selección calificará al postulante de acuerdo al siguiente puntaje:



De 01 hasta 10 = Desfavorable

De 11 hasta 20 = Favorable

Figura No. 8

## Calificación por Puntos en Entrevista

No.	FACTORES	FAVORABLE	DESFAVORABLE
A	Grado de Conocimiento		
B	Grado de Cultura General		
C	Presencia Personal		
D	Modo de Vestir		
E	Agudéz Mental		
F	Aspecto Saludable y Limpieza		
G	Seguridad para expresar sus ideas		
H	Introvertido		
I	Extrovertido		
J	Sinceridad		
K	Madurez en su Persona		
L	Atención		

<b>M</b>	<b>Comprensión y Análisis Racional</b>		
<b>N</b>	<b>Sensibilidad</b>		
Nota		Aprobado	Desaprobado

### Observaciones

.....

Elaborado por Natalia Aguilar

#### 1.5.4.6 Investigación De Antecedentes

Se hace con el objeto de verificar la idoneidad, laboriosidad, capacidad, honestidad, etc. del postulante, manifestada en su solicitud o presentada en su currículum vitae. Específicamente en esta etapa, se verifica la información proporcionada tanto en la solicitud, así como del currículum del postulante, preguntando y/o constatando los estudios indicados, capacitación, experiencias laborales y referencias personales. Dentro de las investigaciones que es una etapa de gran responsabilidad del área de recursos humanos, estas comprobaciones se hacen a través del teléfono, fax o cualquier otro medio informatizado, a cerca de su persona del postulante, tenemos.

#### 1.5.4.7 Investigación de Antecedentes De Trabajo

Constituye uno de los medios más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad y capacidad del colaborador; Decimos esto, ya que en la actualidad los documentos se adquieren en forma ilegal, y si no se toma esta medida, estaríamos contratando a un mal colaborador perjudicando nuestra imagen.

#### 1.5.4.8 Investigación de Antecedentes Penales

Con respecto a las referencias personales, gran importancia, porque su conducta y demás caracteres personales influyen en el comportamiento del resto de colaboradores. Finalmente la investigación de los antecedentes policiales y judiciales, nos puede revelar que algunos postulantes tienen inconvenientes para contratarlos, por tener problemas con la justicia.

#### 1.5.4.9 Elaboración y Publicación del Cuadro de Méritos

La responsabilidad final de la comisión ó equipo de reclutamiento es la elaboración y publicación de los ganadores, informe que detalla el orden de méritos con los respectivos puntajes obtenidos en cada fase del concurso que se amerite asignar puntos. El cuadro de méritos

debe darse a conocer dentro de las 24 horas siguientes, correspondiéndole al Jefe de Recursos Humanos comunicar en forma inmediata por escrito al ganador o ganadores del concurso de plazas. Finalmente la comisión entregará toda la documentación y expedientes del concurso al jefe de Recursos Humanos, el mismo que ordenará su archivo, y/o devolución pero solo de los expedientes a los interesados

#### **1.5.4.10 Reclutamiento de Colaboradores a Nivel Interno**

Anteriormente señalé la selección de personal, puede realizarse con la participación de los colaboradores dentro de la empresa, para el caso de empresas solicitantes se puede revisar a los colaboradores interesados y potencialmente aptos a ser promovidos a fin de dar oportunidad para ocupar puestos de mayor jerarquía mas acorde con sus características personales o técnicas, Así mismo mediante este sistema, permite motivar al personal de la empresa incentivando el desarrollo de líneas de carrera. Claro que, hay que tener en cuenta un reglamento elaborado al interior de la empresa, para establecer quienes pueden postular y quienes no. La evaluación de candidatos en concurso interno comprende las siguientes acciones:

Evaluación del Curriculum Vitae

Análisis de Evaluación de Desempeño Laboral

Evaluación de Conocimientos Técnicos

Entrevista Personal

Revisión de Méritos y Deméritos Laborales

#### **Evaluación del curriculum vitae**

Esta acción evalúa tres componentes: Nivel de Instrucción, Capacitación y Experiencia Laboral. Nivel de Instrucción.- Siendo este en todos los casos un requisito mínimo, el hecho de que se cumpla, habilita al postulante para participar en el concurso interno; en caso de no cumplirse este requisito el postulante quedará sin posibilidad de continuar en el concurso. Este requisito es establecido por la empresa que brinda el outsourcing o a su vez por la propia empresa que requiere del personal en relación a la política general sobre la materia y las exigencias mínimas del puesto o cargo, pudiendo ser como mínimo tener estudios secundarios concluidos con conocimiento de computación e informática.

**Capacitación.-** Se tomarán en cuenta para la evaluación el tipo y número de eventos en los que ha participado el postulante, los mismos que se clasifican en eventos directamente vinculados con las funciones del puesto y eventos complementarios. Los eventos directamente

vinculados, son aquellos cuyo contenido está orientado a perfeccionar o elevar el nivel de competencia para el desempeño de las funciones del puesto a cubrir. Los eventos complementarios son aquellos que se orientan a ampliar la formación general del colaborador y que de una u otra manera contribuyen indirectamente al desempeño laboral del postulante.

**Experiencia Laboral.**- Se tomarán en cuenta el tipo de puestos que han sido desempeñados por el postulante y el tiempo de permanencia en el mismo, tanto en la empresa, como en otras en las que pudiera haber laborado. La Experiencia Laboral se clasifica en Experiencia Directamente Relacionada y Experiencia Indirectamente Relacionada. La experiencia directamente relacionada está constituida por el desempeño de puestos cuyas funciones hayan sido similares o estén relacionadas con las de puesto a cubrir. La experiencia indirectamente relacionada está dada por el desempeño de puestos cuyas funciones, si bien no son similares a las de puesto a cubrir, han permitido al postulante desarrollar una visión o proyección general para su desempeño laboral.

### Figura No. 9

### EVALUACION DEL CURRICULUM VITAE

**Nombres y Apellidos.....**

**Plaza a la que postula.....**

<b>ASPECTOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>
<b>ESTUDIOS</b>		
-Estudios de IV Nivel		
-Estudios de III Nivel		
-Estudios de II Nivel		
-Estudios Universitarios No Incluidos		
Otros Títulos o Estudios		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		
-Areas por las que haya pasado el empleado		
<b>CAPACITACION</b>		
-Cursos relacionados al servicio		
-Cursos, Seminarios en otras áreas de interés del empleado		
-Cursos relacionados al interés del postulante		
-Otros Cursos		
-Idiomas		
<b>TOTAL PUNTOS</b>		

Elaborado por Natalia Aguilar

### **Evaluación Del Desempeño Laboral**

Evalúa el desempeño laboral del postulante en los últimos años, siendo mucho mejor en factores relacionados con el puesto para el cual esta concursando, siendo los componentes de esta acción, cumplimiento de trabajo, iniciativa, responsabilidad, dedicación, puntualidad, confianza, disciplina, cooperación, lealtad, etc. Generalmente se recomienda que este factor sea evaluado por el jefe inmediato del colaborador postulante.

Más Explícito en Anexo No. 5

### **Evaluacion de Conocimientos Tecnicos**

El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad.

Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.

La respuesta que el especialista de recursos humanos da al desafío indicado, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del recurso humano a la organización.

Este factor se evaluará en base a la aplicación de una prueba de conocimientos teóricos o prácticos, la misma que deberá medir de manera práctica el dominio del postulante sobre aspectos específicos relacionados con los conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

### **Entrevista Personal**

Este factor tiene como objetivo aclarar, complementar y profundizar aquellos aspectos de la prueba de conocimientos, así como explorar aspectos tales como conocimientos, experiencias, aptitudes y comportamiento general del postulante.

### **Revision de Meritos y Demeritos Laborales**

En esta acción se considera las felicitaciones, reconocimientos o informes favorables sobre el colaborador postulante registrado en el inventario de Recursos Humanos o Legajo Personal, así como las sanciones disciplinarias que le hayan sido aplicadas en los últimos años. Este factor tendrá un carácter referencia, de modo que frente a resultados similares entre dos o más postulantes, al momento de la decisión representa una variable que permite dirimir a favor del postulante que registre la mayor cantidad de felicitaciones, reconocimientos o de informes favorables.

### **Ventajas Y Desventajas De La Selección Interna**

#### **Ventajas:**

Se realiza en forma rápida evitando demoras y gastos en la selección

El resultado tiene mayor validez y seguridad porque se conoce al postulante

Es una acertada política de motivación para los colaboradores, que premia la capacidad, puntualidad, así como su lealtad

Aprovecha la inversión hecha en la capacitación del personal

Permite una competencia sana entre los colaboradores

#### **Desventajas**

La organización no ofrece oportunidades de progreso a los nuevos empleados

Puede fomentar conflictos de intereses

#### **1.5.4.11 El Examen Médico Pre Ocupacional:**

Es importante realizar el examen médico pre ocupacional a todos el personal que ha sido aceptado para ingresar en una empresa, toda vez que en éste se distinguen las condiciones de ingreso físicas, orgánicas, lo cual sirve como punto de referencia y apoyo para posteriores reclamos al momento de la desvinculación.

El examen Médico debe constar de los siguientes requisitos;

Examen Clínico Completo; para detección de enfermedades preexistentes, por ejemplo; hemorroides, hernias, varices, de la vista, cardiológicas, etc.

Examen de Laboratorio; Sangre (Hemograma completo, glucemia, uremia, VDRL, eritrosedimentación, reacción de chagas) Orina; (Completa y sedimento urinario).

Examen Radiológico; Panorámica del Torax.

Electrocardiograma

Para casos específicos; se solicita test de SIDA, Plomo en la sangre, Huddleson, Audiometría, RX de columna, etc.

Estos exámenes médicos, en años atrás lo realizaba el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, sin costo alguno, hoy este servicio posee un costo. Por lo que se puede realizar este examen tanto en los Dispensarios del IESS como en una casa de Salud Privada.

#### **1.5.4.12 La Contratación**

El contrato de trabajo individual es el convenio en virtud del cual una persona (trabajador) se compromete para con otra (empleador) y otras a prestar sus servicios bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

El contrato de trabajo puede ser expreso ó tácito. Se dice expreso cuando hay un acuerdo escrito o de palabra. En cambio, se dice que un contrato es tácito cuando no existe algún acuerdo que lo sustente

##### **Tipos de Contrato:**

Contrato por tiempo fijo

Contrato a Prueba

Los contratos por obra cierta,

Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;

Los de servicio doméstico;

Los de aprendizaje;

Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;

##### **a) El contrato de tiempo fijo**

Cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, las partes pueden determinar la duración del contrato. La duración



mínima de estos contratos es un año. Para dar por terminado el contrato de tiempo fijo, la parte interesada debe avisar por escrito su interés de que el contrato termine, por lo menos un mes antes de la fecha de terminación del contrato original. Sin este aviso, el contrato se prorrogará automáticamente.

#### **b) El contrato por tiempo indefinido**

No tienen duración predeterminada por las partes o por la naturaleza de que se trata.

Aunque, la duración mínima de estos contratos es un año, este contrato podrá renovarse cuantas veces sea necesario, sin que se entienda que es un contrato de tiempo indefinido.

#### **c) El contrato de temporada.**

Celebrado entre un empleador y un trabajador para que realice trabajos cíclicos o Periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como la preferencia a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fuere.

#### **d) El contrato eventual**

Se realiza para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente, en cuyo caso, en el contrato deberá justificarse la ausencia.

También se podrá celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de seis meses.

### **e) El contrato ocasional**

Cuando el objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año.

### **f) El contrato por horas**

Es aquel en el que las partes convienen el valor de la remuneración total por cada hora de trabajo. Este contrato podrá celebrarse para cualquier clase de actividad. Cualquiera de las partes podrá libremente dar por terminado el contrato. No se puede contratar más del 40% del personal bajo esta modalidad, excepto en los casos que se consigan autorizaciones especiales del Director Regional de Trabajo.

### **g) El Período de Prueba**

Podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sin una sola vez entre las partes. Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores.

Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el País o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio.

Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales. La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en el Código de Trabajo, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje antes indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores

**h) El Contrato por Obra cierta:**

El contrato es por obra cierta cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

**i) Contrato por tarea:**

El trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende por concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la taréa.

**j) Contrato a Destajo**

El contrato se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y en general por unidades de obra y la remuneraciones pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor

**1.6 La Inducción**

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.

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

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

**Información sobre la empresa/ organismo:**

- § Misión y Visión.
- § Historia
- § Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- § Filosofía – Objetivos.
- § Organigrama General

**Disciplina Interior:**

- § Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- § Derechos y Deberes.
- § Premios y sanciones. Disciplina.
- § Ascensos.

**Comunicaciones/ personal:**

- § Fuerza laboral (obreros – empleados).
- § Cuadros directivos.
- § Representantes del personal.
- § Subordinados.
- § Compañeros.
- § Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

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

- § Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- § Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- § Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- § Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- § Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

La acogida que se dé al candidato en su incorporación a la empresa puede hacer más rápida su adaptación y puede motivar positivamente al candidato. En la acogida deben intervenir los compañeros, el jefe inmediato y el departamento de Recursos Humanos. Para este proceso normalmente se realiza un Plan de Inducción que debe incluir temas importantes tales como: Historia de la Empresa, productos o servicios, descriptivo de cargos, responsabilidades, autoridades, y temas relacionado con las funciones específicas de nuevo empleado.

En el caso de la Organización que se propone en este proyecto, se aplica cada uno de los elementos descritos, para el interior de ella, mientras que para la Inducción en las Empresas clientes, serán ellas quienes pongan de manifiesto sus propios procesos de Inducción.

## 1.7 Evaluación del Desempeño

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los

colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos. Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

- § **En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:**
- § **El mejoramiento del desempeño laboral**
- § **Reajustar las remuneraciones**
- § **Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas**
- § **La rotación y promoción de colaboradores**
- § **Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores**

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

### **1.7.1 Responsabilidad en la Evaluación del Desempeño de Colaboradores.**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o como es el caso de este estudio a una Empresa Tercerizadora, que especializadamente y muy objetivamente realizará el trabajo.

#### **1.7.1.1 Los Protagonistas de la Evaluación del Desempeño**

**EL GERENTE:** En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación o en este caso se realizará la propuesta mediante un estudio para la realización de la Evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar , mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal , se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer , acompañar y controlar el sistema , en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad , con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

**EL COLABORADOR.** Algunas organizaciones mas democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

**EL EQUIPO DE TRABAJO:** El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez mas.

En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

#### **EL AREA DE GESTION PERSONAL**

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista,

exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

### **1.7.2 Escalas de puntuación**

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo, y la sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Se califica al individuo en relación a una escala previamente determinada, representada cada característica por una línea horizontal uno cuyos extremos corresponden a la menor justificación y extremo contrario al grado máximo a fin de colocar en una marca de la escala al trabajador a juicio del calificador.

Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, porque el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

#### **1.7.2.1 Escalas más comunes:**

- Escala de calificación: Se evalúa al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, disposición, cooperación, actitud y cantidad de trabajo.
- Escala continua: Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro de la característica que se esta calificando se hace en forma insensible.
- Discontinua: Aquella que tiene divisiones verticales en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca

#### **1.7.2.2 Estándares de producción**

Se basa en la evaluación del desempeño del personal en la calidad del producto, cantidad requerida de unidades (justo a tiempo) y sin fallas o desperdicios de materiales de materia prima de modo que se cumpla con eficiencia la producción. Es un método empleado frecuentemente, para aplicarlo es preciso obtener también la calidad de lo producido, tener condiciones iguales para todos los trabajadores y determinar el tiempo necesario para lograr la producción. Cabe aquí destacar, a la hora del establecimiento del estándar, que el empleado



analizado trabaja más despacio cuando sabe que lo están observando para proponer los estándares, para así una vez establecidos, realizarlos con holgura.

### **1.7.2.3 Lista de Verificación.**

La persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor (calificador) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Se pretende que el supervisor no sé de cuenta exacta de cual será el resultado de su calificación para evitar el grado de preferencia o rechazo hacia los trabajadores.

#### **Tipos de Listas de Verificación.**

Ponderadas: consiste en alinear afirmaciones no inferiores a 25 ni superiores a 100, correspondiendo a cada uno de ellos un valor diferente que el supervisor desconoce.

De preferencia: A diferencia de la anterior, ésta contiene frases agrupadas de 4 en 4 siendo 2 favorables y 2 no, señalando el supervisor de cada grupo 2 frases que describen mejor al calificado. Con esto se pretende reducir la actitud favorable hacia los trabajadores. Se le llama también Método de Elección Forzada.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

### **1.7.2.4 Método de selección forzada**

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan los puntos de las categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad en cada aspecto se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Se evalúa al individuo mediante la elección de varios grupos de entre 2,3 frases el calificador elige 2 que se identifiquen con el desempeño del empleado, el evaluador no conoce el puntaje por lo

que no habrá favoritismo.

Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Las afirmaciones de carácter general en que se basa puede no estar específicamente relacionadas con el puesto. La popularidad de este método es baja debido a las limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

#### **1.7.2.5 Método del registro de acontecimientos críticos**

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. Se solicita a la persona que hace la revisión que realice una lista de incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Un incidente se considera crítico cuando el ejemplo ilustra lo que el empleado ha hecho y ha dejado de hacer algo que origine el éxito o fracaso en alguna parte del trabajo. Los incidentes hacen que sea notable lo efectivo y lo no efectivo, se registran enunciados que describen conductas extremadamente buenas o malas al desempeño. Por lo general los registra el supervisor durante un periodo de evaluación de cada subordinado. El método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad, implica también los incidentes críticos en el desempeño de su trabajo. Método de valuación del desempeño bastante simple, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas norteamericanas, durante la segunda guerra mundial.

Este método es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión, depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

#### **1.7.2.6 Escalas de calificación conductual**

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

##### **Escala Basada en la Conducta:**

Reduce la subjetividad y desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del desempeño, normalmente son 7 puntos los que se evalúan:

- **Desempeño extremadamente sobresaliente.**
- **Buen rendimiento.**

- **Rendimiento ligeramente bueno.**
- **Desempeño aceptable.**
- **Desempeño ligeramente malo.**
- **Mal desempeño.**
- **Rendimiento extremadamente malo**

#### **1.7.2.7 Método de verificación de campo**

En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías. Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades.

Para que el método guarde relación directa con el puesto las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

#### **1.7.2.8 Método de evaluación en grupos**

Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pago basado en méritos, promociones y distinciones. Posee un bajo nivel de retroalimentación.

#### **1.7.2.9 Método de categorización**

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor..Se determinan características, se enlistan a los individuos por orden del más útil al menos, es sencillo pero mide cualitativamente. Este método puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Es un método fácil y sencillo, tiene como inconveniente que si hay 2 personas iguales tiene que quedar forzosamente una mas abajo que la otra. Entre las ventajas se cuentan la facilidad de administrarlo y explicarlo.

#### 1.7.2.10 **Método de distribución forzada:**

Se le pide al evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Distribuye las calificaciones en las siguientes proporciones:

- 10% calificación muy inferior
- 20% calificación inferior
- 40% calificación promedio
- 20% calificación superior
- 10% calificación muy superior

\*tienen que ser más de cinco empleados

En este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

Anexo No. 4

## 1.8 **Capacitación**

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. Actualmente las Organizaciones disponen de un gran interés por la formación de sus colaboradores, queriendo obtener de ellos el trabajo más especializado para lo cual es necesario motivar día tras día para obtener de éste su mayor auto exigencia.

Con el propósito de satisfacer estos requerimientos se realiza una guía de capacitación para que el personal responsable de la capacitación cuente siempre con un detalle que le permita tener de primera mano un cronograma de capacitación en diversas áreas.

Pro Human Sources, pretende brindar la oportunidad de cubrir estas necesidades de capacitación que enfrentan las organizaciones ofertando al mercado laboral una gama amplia de capacitación, especialización.

Las ventajas de Capacitar al Personal son:

- § Mantiene al grupo de colaboradores altamente calificados.
- § Motiva al trabajador hacia la superación profesional y personal
- § Orienta sus valores e intereses hacia el cabal de empeño de sus actividades

### **1.8.1 Forma de Estudiar el Mercado Laboral enfocado a la Capacitación**

Debe tomarse en cuenta a las empresas que destinan un rubro de su presupuesto para la capacitación.

Es necesario investigar la nómina de la empresa y el campo de especialización que buscan sus ejecutivos

Informes de Supervisión

Trabajo y Flujo

Relaciones Individuales, intragrupal e intergrupales

Sistema de comunicaciones

Antecedentes de planes desarrollados en materia de capacitación

### **1.8.2 Estudio de Necesidades de Capacitación**

Se debe comenzar con la investigación de necesidades conocemos las carencias en los conocimientos y habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de potenciales del colaborador y el eficaz desempeño actual del empleado en su puesto de trabajo.

El responsable de la capacitación de personal y / o coordinador deberá determinar por niveles con el apoyo y participación de las Gerencias existentes las necesidades de la empresa y de los empleados en relación con los respectivos puestos de trabajo, con el fin de identificar aquellas que podrían solucionarse mediante capacitación y como paso previo a la elaboración del Plan Anual de Capacitación.

Se entenderá en la empresa, como necesidades de capacitación , las deficiencias y los cambios que deben efectuarse en los empleados y / o trabajadores a través de actividades formales de capacitación.

#### **1.8.2.1 La Existencia de Determinadas Necesidades:**

En las empresas, se presentan las necesidades de capacitación que no requieren de estudios ni análisis profundos tales como;

- § Cuando un nuevo empleado es reclutado

- § Cuando se producen cambios estructurales en las Organizaciones
- § Cuando se efectúan cambios normativos y de procedimientos
- § Cuando se introducen nuevos métodos ó técnicas para realizar un trabajo que se lo venía ejecutando de manera diferente
- § Cuando se requiere hacer planes de promoción de personal
- § Cuando se cambian las políticas y programas

### **1.8.2.2 El Costo de la Capacitación**

Dentro del presupuesto y la planificación estratégica de las Organizaciones siempre se cuenta con un rubro especialmente destinado a la capacitación por lo que resultará relativamente fácil ofertar el servicio.

La diferenciación se encuentra en que los programas de capacitación que se oferten sean de gran interés para los posibles participantes y que al mismo tiempo cuenten con costos competitivos y expositores de prestigio.

Para Pro Humano Sources Cía Ltda. Se tendrá un plantilla que permita standarizar las cotizaciones para diferentes tipos de eventos. Dentro de ésta se contempla aspectos importantes como;

- § Duración
- § # de Participantes
- § Logistica
- § Hospedaje
- § Imprevistos
- § Alquileres
- § Menu
- § Coffee Break
- § Etc.

Explicación ver anexo No. 5

### **1.8.2.3 Ambiente idóneo para Capacitar:**

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos

nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

En definitiva, la Administración de Recursos Humanos implica el manejo del recurso más preciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

La planeación de los Recursos Humanos significa un reto hoy en día dado el ambiente cada vez más competitivo, los recortes de personal proyectados en busca de eficiencia, los cambios en la demografía y la presión en favor de proteger tanto a los empleados como al ambiente.

Las políticas y prácticas de Recursos Humanos deben crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio.

Los cambios del medio ambiente requieren de cantidad de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus metas estratégicas. Debido a eso muchas de estas reacciones implican recursos humanos, esto quiere decir que la Administración de Recursos Humanos esta sintiendo la presión. Desempeña un papel sumamente importante en toda organización para enfrentar los siguientes desafíos, que son imprescindibles tener en cuenta para competir en el siglo XXI:

#### **1.8.2.4 La globalización**

Globalización: Tendencia a la apertura de mercados para el comercio y la inversión internacional. Los Recursos Humanos necesitan crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global.

A la vez que la administración a través de las fronteras proporciona nuevas y mayores oportunidades a las organizaciones, también representa un salto cuántico en la complejidad de la Administración de Recursos Humanos en cuanto a la capacitación de sus empleados.

A pesar de las oportunidades proporcionadas por los negocios internacionales, cuando los administradores hablan de ir hacia la globalización, deben equilibrar un complicado conjunto de puntos relacionados con geografías, culturas, leyes y prácticas de negocios diferentes. Los aspectos sobre recursos humanos subyacen en cada uno de estos asuntos e incluyen puntos como diseñar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo para mejorar el conocimiento y comprensión sobre culturas y practicas empresariales extranjeras.

### **1.8.2.5 Incorporación de nueva tecnología**

Con tecnologías cada vez más sofisticadas se presenta un atractivo panorama para la capacitación, ya que ésta siempre estará entre la lista de cosas urgentes de cada individuo como de cada empresa, ya que no se puede laborar en un medio en donde las exigencias son un conocimiento profundo y especializado de temas tecnológicos.

Las innovaciones tecnológicas se dan casi más rápido de lo que podemos seguirlas. Internet, video conferencias, global paging, redes, etc. conjuran nuevos mundos de acción empresarial. (En la vida diaria puede verse que los cajeros bancarios, los empleados de reservaciones en líneas aéreas y los cajeros de supermercado utilizan computadoras para realizar su trabajo). La introducción de tecnología avanzada tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar los puestos que requieren considerable destreza. En general, esta transformación se denomina cambio de "mano de obra no calificada" a "mano de obra calificada"

La tecnología está cambiando a la Administración de Recursos Humanos, al modificar los métodos de recolección de información, acelerar el procesamiento de tales datos y mejorar el proceso de comunicación interna y externa.

La administración debe demostrar un compromiso verdadero para apoyar el cambio en las relaciones organizacionales motivados por la nueva tecnología, a través de la definición de puestos, la capacitación, el rediseño de puestos y los sistemas de recompensas.

### **1.8.2.6 Administración de capacitación para cambio**

Una empresa no puede limitarse a mantener el statu quo, ya que siempre hay alguien que viene de otro país con otro producto, o el gusto del cliente cambia, o cambia la estructura de costos, o hay un avance tecnológico. Los directivos, empleados y las organizaciones deben aprender a cambiar rápidamente y a hacerlo con comodidad. Recursos Humanos debe ayudar a cambiar, debe definir un modelo para el cambio, diseminarlo por toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación a través de la capacitación.

Para administrar el cambio, los ejecutivos y los gerentes deben prever el futuro, comunicar esta visión a los empleados, establecer expectativas claras de desempeño y desarrollar la capacidad de ejecución.



### 1.8.2.7 Desarrollo de capital humano

7 Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro.

Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de centrarse en aspectos de administración interna, los gerentes también deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos estándares requieren que las organizaciones ajusten sus procesos con las necesidades de los clientes en forma constante.

### 1.8.3 El proceso de sistemas de capacitación

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

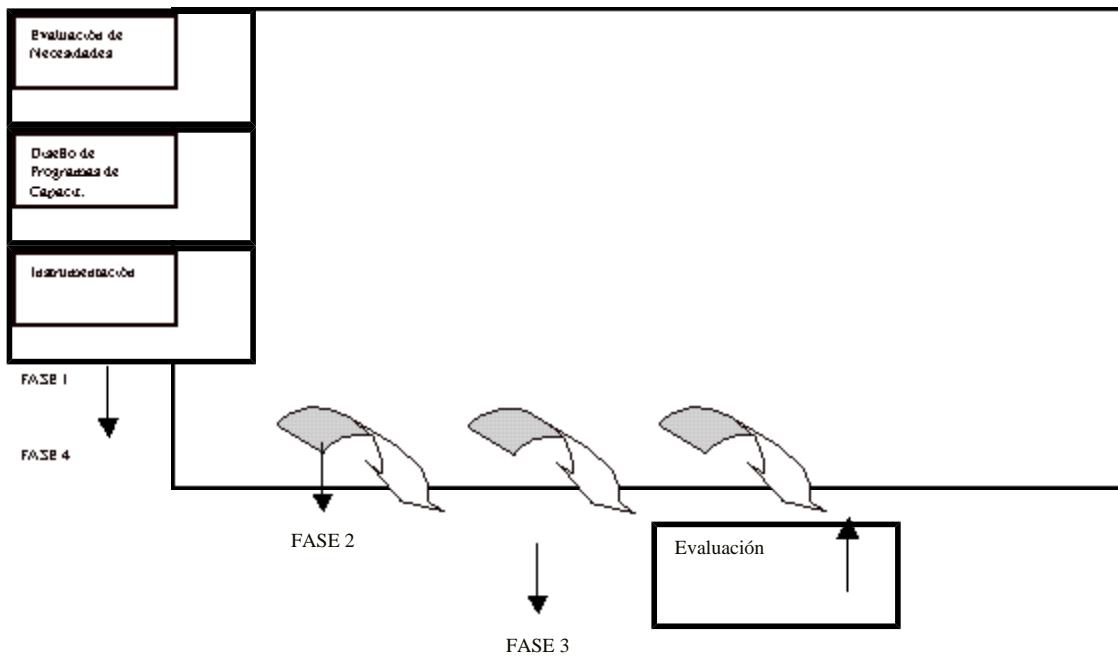
Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases;

### Figura No. 10

#### Proceso de Evaluación para brindar Capacitación



Elaborado por: Natalia Aguilar

### 1.8.3.1 Fase 1: Detectar necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa. La empresa Tercerizadora deberá permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para ofertar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios el área de capacitación debe abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

§ Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

§ De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

§ De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

§ Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori)

Indicadores a priori son por ejemplo: Modernización de maquinarias y equipos; Producción y comercialización de nuevos productos o servicios; Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; Reducción del número de empleados.

Indicadores a posteriori son por ejemplo: Calidad inadecuada de la producción; Baja productividad; Relaciones deficientes entre el personal; Número excesivo de quejas.

#### **1.8.3.1 FASE 2: Diseño del programa de capacitación**

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- **¿QUÉ debe enseñarse?**
- **¿QUIÉN debe aprender?**
- **¿CUÁNDO debe enseñarse?**
- **¿DÓNDE debe enseñarse?**

- **¿CÓMO debe enseñarse?**
- **¿QUIÉN debe enseñar?**

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- **Objetivos de capacitación**
- **Deseo y motivación de la persona**
- **Principios de aprendizaje**
- **Características de los instructivos**
- **Objetivos de capacitación:**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los **métodos y materiales** y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

- **Disposición y motivación de la persona:**

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- **Utilizar el refuerzo positivo**
- **Eliminar amenazas y castigos**
- **Ser flexible**

- **Hacer que los participantes establezcan metas personales**
- **Diseñar una instrucción interesante**
- **Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje**
- **Principios de aprendizaje**

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

Estas pueden ser:

- § **Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo**
- § **Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo**
- § **Características de los instructores**

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

### **1.8.3.3 FASE 3: Implementar el programa de capacitación**

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Es importante incluir la importancia de los medios tecnológicos para con la capacitación.

A su vez, cada día esta adquiriendo mayor importancia el e-learnig. El mismo consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, on-line.

### **1.8.3.4 FASE 4: Evaluación del programa de capacitación**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importante, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- § Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- § Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.
- § En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta que punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una

organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

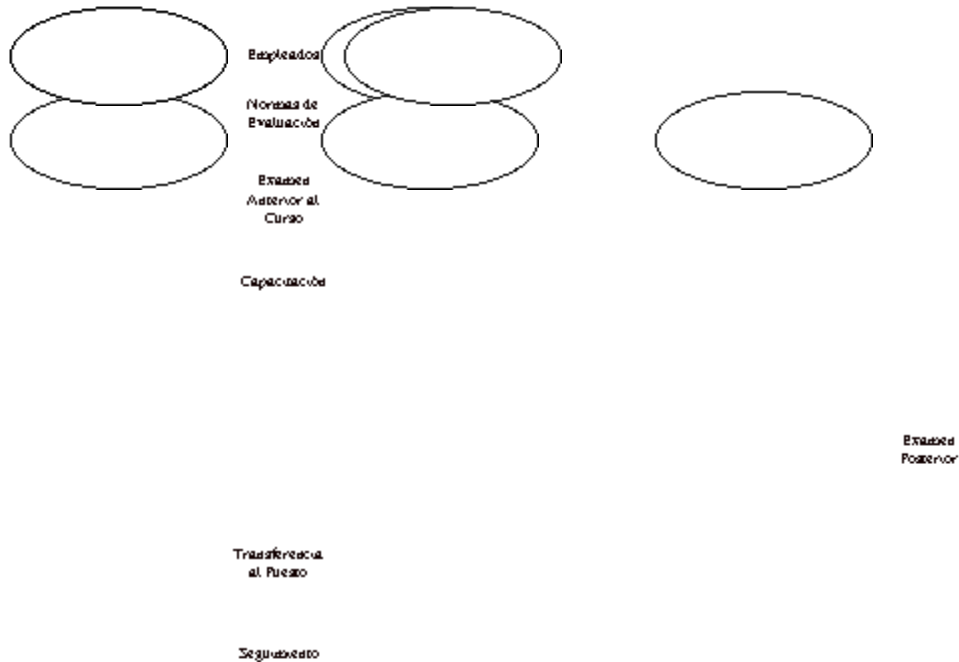
**1.8.4 Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:**

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

**Figura No. 11**

**Proceso de Evaluación del proceso de Capacitación**



Elaborado por: Natalia Aguilar

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?
- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?
- El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación.

#### 1.8.4.1 Nivel 1. Reacción:

Uno de los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse solo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc. Las personas entrenadas responden de alguna de estas maneras para evaluar el entrenamiento, así las partes que no les gustaron pueden mejorarse.

Por lo tanto esto refleja la medida de la satisfacción de la persona entrenada. Sin embargo debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito, a menos que se traduzcan en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño del puesto. Aunque los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

- § **Determinar qué información se desea.**
- § **Idear una hoja escrita del comentario eso incluye artículos determinados en el paso previo.**
- § **Diseñar la hoja para que las reacciones se puedan tabular fácilmente y pueden ser manipuladas por medios estadísticos.**
- § **Dichas hojas deben ser anónimas.**
- § **Alentar a los participantes a hacer los comentarios adicionales no sacados por preguntas en la hoja.**

Evaluar la reacción es importante porque nos da información valiosa que nos ayuda a evaluar la acción, así como comentarios y sugerencias para mejorar futuros programas; les dice a los participantes que los formadores están allí para ayudarles a hacer mejor su



trabajo; los cuestionarios de satisfacción pueden proporcionar información cuantitativa que se puede dar a los directivos y demás empleados involucrados. Evaluar la reacción no sólo es importante, sino también fácil de hacer.

#### **1.84.2 Nivel 2. Aprendizaje:**

Consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades.

<sup>8</sup> “el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa. El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado”

Es importante medir el aprendizaje porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta. Si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas.

Esta evaluación es mucho mas difícil y lleva más tiempo que la de reacción.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, tests, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

#### **1.8.4.3 Nivel 3. Comportamiento:**

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- **Querer cambiar (mejorar).**
- **Reconocer las propias debilidades o fallas.**
- **Trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento.**
- **Tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos.**

- **Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.**

El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- **Presentar elementos idénticos**
- **Enfocarse en los principios generales**
- **Establecer un clima para la transferencia**

En este caso se mide la aplicación de lo aprendido ya que muchas veces gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto.

<sup>9</sup> “No se deben saltar las dos etapas anteriores para llegar a esta ya que si no se ve un cambio en el comportamiento se podría concluir que la capacitación no fue eficaz.”

Pero esta conclusión puede no ser cierta, ya que la reacción puede haber sido favorable y los objetivos de aprendizaje pueden haberse alcanzado, pero quizá no se dieron las condiciones necesarias para el cambio. No debemos olvidar que la capacitación puede ser indispensable pero no es suficiente para el éxito de un proceso de cambio.

Cuando se evalúa el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes: cuándo, con cuánta frecuencia y cómo evaluar. Esto hace más difícil de realizar y que lleve más tiempo que los dos niveles anteriores.

Aunque un participante tenga la oportunidad de transferir inmediatamente el aprendizaje al puesto de trabajo, se debería dejar transcurrir cierto tiempo para que esta transferencia tenga lugar. Porque se debe asegurar que el <sup>9</sup> participante tenga el tiempo suficiente para volver al trabajo, considerar la nueva conducta deseada y probarla. Por lo tanto es importante repetir la evaluación en el momento apropiado.

#### **1.8.4.4 Nivel 4. Resultados:**

La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen:

aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc.

De manera creciente, las organizaciones con sistemas de capacitación elaborados buscan en ésta el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones. Es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro.

De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, etc. No obstante, muchas veces no es posible llegar a pruebas concretas por lo que hay que conformarse con evidencias.

Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, y este cambio se sustenta en lo aprendido.

A la hora de analizar los resultados es importante dar tiempo a que el cambio haya tenido lugar.

En este punto también se puede incluir el modelo de benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

- **Planear**
- **Hacer**
- **Comprobar**
- **Actuar**

#### **1.8.4.5 Nivel 5. Retorno de la inversión:**

El proceso comienza con el conjunto de métodos para manejar los datos después del programa. Estos métodos constituyen el meollo de toda evaluación. La elección de los métodos depende de los objetivos, medios, niveles de medición, plan y coste de recolección de datos para cada evaluación.

Existen diferentes métodos para calcular el beneficio sobre la inversión, que proponen varias empresas consultoras de capacitación para proponer un los diferentes seminarios de capacitación a su clientes.

**Dos de las fórmulas que se utilizan son:**

**RBC = Importe total de los beneficios del programa formativo / coste total del programa formativo**

- **y el ROI:**

**ROI = Beneficios netos / coste total del programa formativo**

§ **Beneficios netos = Beneficios del programa - Coste total del programa formativo**

Un método totalmente diferente es el que propone A. Pain. Él sugiere tres tipos de evaluación de la capacitación, para determinar la tasa de costo/beneficio del programa:

- a) Juicios de los participantes. Ayudan a determinar los puntos de insatisfacción.**
- b) Análisis detallado de los puntos fuertes/débiles. Reflexiona sobre el contenido de la actividad en relación con las expectativas.**
- c) Aplicación en el lugar de trabajo. Ubica los conocimientos adquiridos en relación con la realidad cotidiana en el lugar de trabajo.**

La evaluación es importante realizarla en tres niveles:

Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

Evaluación a nivel de los recursos humanos.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a. Reducción de la rotación del personal.
- b. Reducción del ausentismo.
- c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d. Aumento de las habilidades de las personas.

- e. Elevación del conocimiento de las personas.
- f. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la productividad.
- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del ciclo de la producción.
- d. Reducción del tiempo de entrenamiento
- e. Reducción del índice de accidentes.
- f. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

## 1.9 Seguridad e Higiene Industrial

La seguridad Industrial es una técnica no medica dedicada a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores ambientales o tensiones emanadas o provocadas por el lugar de trabajo y que pueden ocasionar enfermedades o la disminución de la salud en los trabajadores.

### **Enfermedad Profesional:**

La enfermedad profesional se distingue a toda variación en la salud del trabajador; y es un estado patológico derivado de la acción continua de una causa que tenga origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador presta sus servicios y que le provoque una incapacidad o perturbación física, psíquica o funcional de forma permanente o transitoria.

Considérense estos hechos; tan sólo en Estados Unidos:

- En 1995, había 3.5 millones de discapacitados por accidentes laborales.
- En 1995, 6,210 empleados murieron en accidentes de trabajo.
- En 1995, había 500,000 casos reconocidos o diagnosticados como enfermedades laborales.
- Cada año, se pierden unos 75 millones de días laborales debido a lesiones.

Es sorprendente la carga sobre el comercio estadounidense por la pérdida de productividad y sueldos y salarios, gastos médicos y compensaciones por

lesiones. Pero no hay modo de calcular el sufrimiento humano involucrado.

Para prevenir pérdidas aún peores, el Congreso estadounidense promulgo en 1970 una Ley de Seguridad e Higiene Laboral, mejor conocida como OSHA. A pesar de las cifras que se mencionaron, la ley, diseñada para "asegurar, en la medida de lo posible, que todos los hombres y mujeres estadounidenses tengan condiciones laborales sanas y seguras y para preservar los recursos humanos", resultó muy eficaz y redujo el número de lesionados que provocaban pérdida de tiempo de trabajo, así como el número de muertes en accidentes de trabajo.

### **1.9.1 Creación de un entorno laboral adecuado**

Se ha visto que la ley exige que las empresas den condiciones laborales adecuadas a sus empleados. Para lograr este objetivo, la mayoría de las empresas tienen un programa de seguridad formal y, de manera típica, el departamento de recursos humanos es responsable de aplicarlo. Si bien su éxito depende en gran medida de gerentes y supervisores, por lo general dicho departamento coordina los programas de comunicación y capacitación en temas de seguridad, mantiene los registros de seguridad requeridos y trabaja de cerca con los supervisores y gerentes, en un esfuerzo de cooperación para lograr un programa exitoso.

#### Conocimiento y motivación en seguridad

Quizá la función más importante de un programa de seguridad sea motivar a los gerentes, supervisores y subordinados para que estén conscientes de las cuestiones de seguridad.

#### Programas de concienciación en materia de seguridad

La mayoría de las organizaciones tiene un programa de este tipo, que supone el uso de distintos medios de comunicación. Las conferencias sobre seguridad, películas comerciales, videocasetes especiales y otros medios como folletos, son útiles para enseñar y motivar a los empleados a seguir los procedimientos de seguridad en el trabajo.

#### Seguridad y la administración de la calidad total

Es interesante que los conceptos que promueven un producto o servicio de calidad mediante la administración de calidad total se aplican asimismo a los programas de concientización sobre seguridad. Estos conceptos incluyen:

La seguridad como producto exige mejora continua.

Una cultura organizacional fuerte, que acentúa tolerancia cero respecto de prácticas inseguras.

Ceder autoridad a los empleados, lo cual les permite participar en el diseño de políticas de seguridad y en la toma de decisiones relativas

Una administración de seguridad que se base en información, medidas, datos y análisis.

En términos de administración de calidad total en materia de seguridad, lo que se puede medir puede administrarse y mejorarse.

### **1.9.2 Función de comunicación**

Una de las responsabilidades principales de un supervisor es comunicar a los empleados la necesidad de trabajar con seguridad. La seguridad comienza con la orientación a los empleados de nuevo ingreso, la seguridad debe acentuarse de manera continua.

Programas de capacitación en materia de seguridad

Los programas de capacitación en cuanto a seguridad que se encuentran en muchas organizaciones cubren primeros auxilios, manejo a la defensiva, técnicas de prevención de accidentes, manejo de equipo peligroso y procedimientos de emergencia.

### **1.9.3 Motivación para la seguridad industrial**

Los beneficios de un programa eficaz de incentivos de seguridad son muchos. Los empleados sufren menos accidentes y lesiones, se preocupan más por la seguridad y piensan más a menudo en ella. Los empleados perciben a la dirección como preocupada y proactiva por un entorno laboral seguro.

Cumplimiento de las reglas de seguridad

Las reglas y reglamentos específicos respecto a la seguridad se comunican a través de los supervisores, notas en los tableros de avisos, manuales de empleados y letreros adheridos al equipo.

### **1.9.4 Investigación y registro de accidentes**

Un supervisor y un miembro del comité de seguridad e higiene debe investigar todo accidente, aun aquellos que se consideran menores. Tal investigación puede determinar los factores que se contribuyeron al accidente y revelar las acciones correctivas necesarias para impedir que ocurra de nuevo. Entre acciones correctivas se incluyen reacondicionar los lugares de trabajo, colocar controles o guardias de seguridad o, con mayor frecuencia, dar a los empleados capacitación adicional sobre seguridad y reforzar su motivación sobre el tema.

### **1.9.5 Creación de un entorno laboral sano**

Esta claro que la Ley de Seguridad e Higiene Laboral fue diseñada para proteger la salud y la seguridad de los empleados. Debido al dramático impacto de los accidentes de trabajo, los gerentes y empleados por igual podrían prestar más atención a este tipo de aspectos inmediatos de

seguridad que a las condiciones laborales peligrosas para la salud.

Riesgos y aspectos relativos a la salud

Alguna vez los riesgos de salud se relacionaron básicamente con puestos operativos en procesos industriales. Sin embargo, en los últimos años se han reconocido los riesgos de trabajo fuera de la planta, en lugares como oficinas, instalaciones para el cuidado de la salud y aeropuertos, y se han adoptado métodos preventivos.

#### **1.9.5.1 Riesgos por químicos**

Se estima que hoy en día existen más de 65,000 sustancias químicas en uso, con las que los seres humanos pueden tener contacto. Muchas son dañinas, se ocultan durante varios años en el organismo sin síntomas externos, hasta que la enfermedad que causan es inminente. El propósito es asegurar que los productos prueben y evalúen las sustancias, además de informar a los usuarios sobre los peligros que supone su uso..

#### **1.9.5.2 Terminales de computadora**

El creciente uso de computadoras y monitores de computadoras en el lugar de trabajo ha generado un intenso debate sobre los riesgos posibles a los que el usuario está expuesto.

1. Dificultades visuales
2. Riesgos por radiación
3. Dolores musculares
4. Estrés en el trabajo

#### **1.9.5.3 Lesiones producidas por movimientos repetitivos**

Quienes cortan carne o pescado, cocineros, dentistas y mecánicos dentales, trabajadores textiles, violinistas, azafatas, personas que trabajan en



terminales de computadora y todos los que realizan trabajos que requieren movimientos repetitivos en los dedos, manos y brazos, informan cada vez mas lesiones. Conocidas como lesiones producida por movimientos repetitivos.

#### **1.9.5.4 Violencia en el lugar de trabajo**

La mayor parte de los homicidios en horas de trabajo ocurren a los taxistas, a las personas que trabajan en el cuidado a la salud, en servicios a la comunidad y comercios en la vía publica, que son las ocupaciones con mayor riesgo de sufrir ataques no mortales.

Para enfrentar la violencia en el lugar del trabajo

Responsabilizar a los gerentes de impedir los actos de violencia.

- Analizar el lugar de trabajo para descubrir las áreas potenciales de violencia.
- Prevenir la violencia mediante el diseño de lugares y prácticas de trabajo seguros.
- Proporcionar capacitación preventiva contra la violencia.

Equipos de respuesta a la violencia

Estos grupos, compuestos por empleados y gerentes, realizan encuestas iniciales de evaluación de riesgos, desarrollan planes de acción para responder a situaciones violentas y, lo más importante, intervienen durante encuentros violentos, o posiblemente violentos.

#### **1.9.5.5 Desarrollo de vida más saludable**

Junto con entornos de trabajo más seguros y saludables, muchos patrones establecen programas que alientan a los empleados a mejorar sus hábitos de salud. Algunas de las grandes organizaciones han abierto clínicas de cuidado preventivo en materia de la salud para sus empleados y dependientes a fin de proporcionarles mejor servicio en este ámbito y reducir costos. Los programas de bienestar enfatizan el ejercicio, nutrición, control de peso y evitan el uso de sustancias dañinas, dan servicio a los empleados de todos niveles de la organización.

#### **1.9.5.6 Programas de asistencia a empleados**

Casi todas las organizaciones grandes y muchas pequeñas han encontrado que los programas de asistencia son benéficos para todos. Por otro

lado, es evidente que problemas emocionales, crisis personales, alcoholismo y abuso de drogas que muchas veces se consideran problemas personales, afectan el comportamiento en el trabajo e interfieren con el desempeño laboral. Un programa de asistencia laboral proporciona en casos necesarios asistencia profesional por medio de consejeros internos o profesionales externos. Al contratar personal externo, las empresas, por medio de su departamento de recursos humanos, deben dar especial atención a sus antecedentes.

### **1.9.3 Manejo del estrés**

Muchos puestos exigen que los empleados se ajusten a condiciones que les imponen demandas poco usuales. Con el tiempo, tales demandas crean tensiones que pueden afectar la salud, la productividad y la satisfacción.

¿Qué es el estrés?

La estrés o tensión es cualquier demanda sobre la persona que requiere un manejo del comportamiento. Ocurre a partir de dos fuentes principales: la actividad física y la emocional o mental.

Tensiones relativas al trabajo

Si bien el organismo experimenta cierto grado de estrés en todas las situaciones, en esta sección se hablará en particular de la tensión relacionada con el entorno laboral.

Fuentes de tensión relativa al trabajo

Las causas de las tensiones son muchas; sin embargo, las principales son cargas de trabajo y presiones excesivas, despidos, reestructuración organizacional y las condiciones económicas globales además de estar en desacuerdo con los jefes.

Agotamiento

El agotamiento es la etapa más grave de la angustia. Por lo general el agotamiento laboral ocurre cuando una persona comienza a cuestionar sus valores personales. La depresión, frustración y merma en la productividad son los síntomas del agotamiento.

Manejo del estrés

Las organizaciones necesitan emprender acciones para rediseñar y enriquecer los puestos, definir con claridad la función del empleado en el empresa, corregir factores físicos en el entorno y cualquier otra acción que ayude a reducir el estrés en el trabajo.

## 1.9.7 Marco Regulatorio Ecuatoriano

Tal como contempla la legislación ecuatoriana todo empleado que se vincule a una empresa de cualquier rama sectorial debe ser afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, mismo que a través de su departamento de Riesgos del Trabajo, regula, fiscaliza y subsidia todo cuanto tenga que ver en cuanto a los Riesgos Cubiertos.

### 1.9.7.1 Tipos de Incapacidad

**Incapacidad Temporal;** que impide laborar al trabajador, durante un periodo de tiempo no mayor de un año, debido al accidente o enfermedad profesional, mientras reciba atención médica, quirúrgica, hospitalaria profesional, la suspensión del trabajo será debidamente prescrita.

En casos excepcionalmente calificados por la Comisión de Evaluación de las incapacidades, la duración máxima de esta incapacidad será de 12 meses.

Mientras subsista esta incapacidad el subsidio en dinero será igual al 75% del sueldo o salario de cotización durante las 10 primeras semanas y 66% durante el tiempo posterior a las 10 semanas en cuestión.

Si la incapacidad sobrepasa de un año, el afiliado tiene derecho a una pensión equivalente al 80% calculada de acuerdo al respectivo reglamento.

**Incapacidad Permanente Parcial;** cuando existe una merma a la integridad física y a la capacidad de trabajar. La pensión se calcula de acuerdo con un cuadro valorativo de incapacidades, que constan en el Art. 24 del Reglamento General del Seguro de Riesgos del Trabajo.

**Incapacidad Permanente Total;** cuando imposibilita totalmente al trabajador para la realización de todas o de las fundamentales tareas de su profesión u oficio habituales. Para su determinación la Comisión Valuadora exigirá los exámenes médicos respectivos.

Declarada la incapacidad el asegurado recibirá una renta mensual equivalente al 80% del promedio mensual de los sueldos o salarios del último año de aportación o del promedio mensual de los cinco primeros años, si este fuera superior.

**Incapacidad Permanente Absoluta;** cuando el trabajador es incapacitado totalmente para todo trabajo y requiere cuidado y atención permanentes. En este caso, el asegurado tiene derecho a una pensión mensual equivalente al 100% del promedio de sueldos o salarios sobre los que aportó en el último año o del promedio mensual de los cinco mejores años, si éste fuere superior.

**Muerte;** en este caso, sin considerar el tiempo de aportación, los deudos tienen derecho a los beneficios de la Cooperativa Mortuoria. Las

pensiones se calculan sobre la renta de incapacidad permanente o total que le habría correspondido al causante al momento de su muerte.

### **1.9.8 Requisitos para el aviso de Accidente de Trabajo.**

El trabajador accidentado deberá estar registrado en el IESS mediante el respectivo aviso de entrada, desde el primer día de trabajo.

El empleador está obligado a llenar y firmar el aviso o denuncia correspondientes en todos los casos de accidentes de trabajo que sufrieran los trabajadores y ocasionen lesión corporal, perturbación funcional o la muerte del trabajador, dentro del plazo máximo de 10 días a contarse desde la fecha del accidente.

Los subsidios serán pagos a partir del 2º día de incapacidad en los trabajadores sometidos al Código de Trabajo y hasta por 52 semanas (364 días). El 1er. Día de incapacidad será a cargo del patrono.

#### **Por Enfermedad Profesional:**

Haber aportado por lo menos 6 imposiciones mensuales inmediatamente anteriores al inicio de la enfermedad profesional. Los afiliados voluntarios deben haber aportado por lo menos 12 veces.

## **CAPITULO II**

### **2. La Tercerización**

#### **2.1 Etapas para Tercerizar;**

##### **2.1.1 Definir las Actividades claves o centrales de la empresa.**

Las actividades centrales o clave son aquellas percibidas por los clientes como que agregan valor y por lo tanto son básicas para la competitividad de la empresa. Son aquellas que le permiten a la empresa diferenciarse de sus competidores, por ejemplo en la calidad de sus productos o servicios, su capacidad para reconocer las necesidades del mercado e innovar, o mantener una posición de bajos costos.

Distinguir entre actividades que son clave pero que podrían ser consideradas para ser tercerizadas y las que son críticas para la competitividad de la empresa y que no deberían tercerizarse es una tarea difícil a la que debe dedicarse tiempo y cuidado. Las habilidades que son críticas para la empresa deben ser gobernadas al interior de la empresa, y son aquellas en las que la empresa debe seguir invirtiendo y construyendo capacidades únicas y diferentes. Definir qué actividades podrían ser consideradas para tercerizar requiere entender muy bien la industria y el negocio, la

dinámica del entorno, la competencia y la propia naturaleza de la ventaja de la empresa.

### **2.1.2 Etapa 2: Evaluar todas las actividades relevantes de la cadena de valor.**

En esta etapa es necesario aplicar una perspectiva de cadena de valor de la empresa para identificar y analizar los costos de cada actividad. Se analizan los costos por actividad para poder evaluar y comparar las economías que podrían generarse en caso de tercerizar alguna de ellas.

Contabilidades tradicionales suelen no ser adecuadas para este tipo de análisis y es necesario utilizar métodos de costeo basado en actividades (ABC costing). Con los resultados del análisis y costeo de actividades se está en condiciones de proceder a comparar costos entre 'hacer y comprar'.

### **2.1.3 Etapa 3. Comparación de costos entre 'hacer y comprar'.**

En la etapa anterior se determinaron los costos de 'hacer'. En esta etapa es necesario determinar el costo de 'comprar' lo cual no solamente implica considerar el precio del producto o servicio ofrecido por el proveedor sino identificar y medir todas las actividades y costos internos que se le generan a la empresa en caso de tercerizar.

Se deberá prestar atención a todos los costos involucrados en el proceso de adquisición y de gestión de la relación con el proveedor por parte de la empresa. Se debe considerar desde la búsqueda inicial y comparación entre proveedores hasta la gestión del día a día de sistemas de información y logística, como por ejemplo controlar al proveedor, costos de garantías y contratos, costos asociados a cooperar con el proveedor para la mejora del producto o servicio. El costo de tercerizar se compone del precio del producto o servicio más todos los costos de transacción que se generan antes durante y después de tercerizar. Si el costo de 'comprar' incluido el costo de gestionar la relación con el proveedor, aún es más bajo que el costo de 'hacer', entonces se puede pasar a la siguiente etapa.

### **2.1.4 Etapa 4: Análisis de la relación con el proveedor.**

Tercerizar actividades no periféricas suele requerir una estrecha relación de trabajo con el proveedor basada en cooperación mutua e intercambio de información. Las asociaciones y alianzas implican riesgos y deben gestionarse, lo cual implica costos adicionales. Ello puede ser más o menos costoso dependiendo del tipo de industria, de la estructura competitiva de la misma, del poder relativo entre proveedor y cliente, y de los riesgos de que el proveedor pueda asumir una conducta oportunista en el futuro. Cuando una industria se torna más competitiva y asume forma de cluster dinámico, las empresas tienden a especializarse, aumenta la variedad y calidad de proveedores a lo largo de toda la cadena de abastecimiento y consecuentemente se incrementa las posibilidades de encontrar un proveedor adecuado y confiable. A su vez el costo de tercerizar se reduce en este tipo de industrias ya que las transacciones son gobernadas por mecanismos de mercado o por contratos relativamente sencillos. En circunstancias en las que la tercerización requiere de alianzas, se pierden algunas de las ventajas, como por ejemplo la flexibilidad. La decisión de tercerizar o no dependerá de la posibilidad de gobernar la relación con el proveedor bajo algún tipo de mecanismo contractual o asociativo que resulte confiable.

Resumiendo, las ventajas del 'outsourcing' o tercerización dependen de un conjunto complejo de factores. La decisión debería estar basada en un cuidadoso análisis estratégico, de los costos de las actividades, de la relación con el proveedor y en una detallada comparación de costos entre 'hacer' y 'comprar'. Dependerá también de la confiabilidad de los proveedores y la posibilidad de gobernar eficientemente la relación proveedor-cliente. Del otro lado del mostrador, las empresas que aspiren a convertirse en proveedores preferentes de clientes que deciden tercerizar, además de ofrecer un producto, servicio y precio conveniente, deberán dar señales de confiabilidad y aprender a manejar la relación con el cliente de tal forma que no se agreguen costos de transacción innecesarios. Las nuevas tecnologías de información son un elemento que facilitará cada vez más la gestión de las relaciones entre proveedores y clientes, y por lo tanto también facilitará y promoverá la práctica de la tercerización. La tendencia globalizada también seguirá facilitando la tercerización fuera de fronteras lo que podría ser una oportunidad para países en desarrollo confiables.

## **2.2 La tercerización en Ecuador.**

La tercerización, es una tendencia plenamente aceptada en el Ecuador, desde los varios años atrás, desde los cuales se ha tercerizado varios servicios como la limpieza, el transporte, etc.

Los Recursos Humanos han sido enmarcados dentro de la Tercerización desde los años 90 aproximadamente, tomando auge en la última década, en la que encontramos una proliferación de empresas dedicadas a prestar estos servicios.

En la actualidad el Ecuador existen 650 empresas dedicadas a la Intermediación Laboral, Tercerización, de Recursos Humanos reguladas por el Ministerio de Trabajo, Superintendencia de Compañías.

El actual Código de Trabajo, presenta un bosquejo de ley, que será aprobada con el objetivo de regular ciertas actividades impropias que han venido desempeñando algunas empresas de Intermediación laboral, mediante el art. 8 de la referida ley se limita el campo de acción de las empresas de intermediación laboral, a solamente la ejecución de trabajos eventuales o de corta duración, lo que generaría la pronta eliminación de la actividad tercerizadora y un retroceso en cuanto a la legislación Laboral.

En el presente proyecto de ley aprobado por el Congreso se estipula además un límite a la contratación de empleados mediante esta modalidad en un 50%, es decir que de cada 10 trabajadores máximo 5 podrán contratarse mediante una tercerizadora, lo que restaría capacidad de expansión y por el contrario se disminuiría su mercado. Esto generaría el despido del personal que viene laborando en gran número en muchas empresas del país.

Debemos recordar que la actividad de las empresas de intermediación laboral es el resultado espontáneo del mercado a los requerimientos de los trabajadores en busca de empleo, y de los empresarios que necesitan de trabajadores pero sin recurrir a la rigidez del Código Laboral ecuatoriano, al que se encuentran sometidos al querer contratar un trabajador por las vías normales de selección. Este mecanismo de contratación ha representado la inclusión a las empresas de miles de trabajadores y en todas las áreas, por lo tanto al restringir esta actividad lo que se estaría propiciando es mayor desempleo y una reducción de los niveles de producción a nivel nacional.

Por otro lado, la actividad sindical recobraría la fuerza perdida, a raíz de la adopción de esta forma de contratación, con lo que se volvería a propiciar la

confrontación de los trabajadores con los empresarios como sucedía en años anteriores.

Así mismo se necesita reemplazar nuestro actual Código del trabajo, que es demasiado rígido, por uno que se adapte a las necesidades de competitividad que demanda un mundo cada vez más globalizado. Un sistema laboral flexible que permita la contratación y despido de empleados de forma ágil, esto nos permitirá ser más eficientes, atrayendo inversiones y capital, asegurando un mayor número de empleos para las futuras generaciones.

### 2.3 Requisitos que debe presentar una empresa de Intermediación Laboral:

#### CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE EMPRESAS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

##### PRIMERA VEZ

1. Solicitud (Formulario para usuario)	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
2. Constitución de la compañía (objeto social, capital \$10.000)	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
3. Nombramiento del Representante Legal debidamente inscrito en el Registro Mercantil	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
4. Certificado de Cumplimiento de Obligaciones de la Superintendencia de Compañías	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
5. Copia del Registro Único de Contribuyentes	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
6. Copia de cédula y papeleta de votación	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
7. Contrato de arrendamiento registrado en el juzgado de inquilinato, o escritura pública de propiedad del inmueble	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
8. Declaración juramentada de que la empresa intermediadora o tercerizadora no tiene ningún tipo de vinculación con la empresa usuaria	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
9. Documento original del IESS o copia certificada que acredite la titularidad de un número patronal y de no encontrarse en mora en el cumplimiento de obligaciones	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
10. Recibo del pago correspondiente (1 Salario Básico Unificado)	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>

NOTA: No se aceptarán copias simples, sino debidamente notariadas.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Empleo.

**CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE EMPRESAS DE  
INTERMEDIACIÓN LABORAL Y TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS  
COMPLEMENTARIOS**

**PRIMERA VEZ**

	<i>NO</i>	<i>SI</i>
1. Solicitud (Formulario para usuario)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Copia del Registro Único de Contribuyentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Copia de cédula y papeleta de votación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Declaración juramentada ante un notario público que acredite que se dedica a la intermediadora o tercerizadora de servicios complementarios en los sectores de la construcción o agrícola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. certificado otorgado por el IESS de ser titular de un número patronal y de no encontrarse en mora en el cumplimiento de obligaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**NOTA:** No se aceptarán copias simples, sino debidamente notariadas.

#### **2.4 Análisis sobre los marcos regulatorios en Ecuador**

En forma independiente de la valoración subjetiva que supone calificar a los eventuales abusos cometidos por empleadores por la mala utilización de la figura de la tercerización en el Ecuador, para su propio beneficio, no podemos desconocer que más de setecientos mil trabajadores ecuatorianos se encuentran sujetos a este régimen.

En los considerandos de su Decreto Ejecutivo, el Presidente de la República sostiene que los trabajadores tercerizados no se encontraban en igualdad de condiciones que los demás trabajadores, ya que fundamenta su Decreto en el Art. 23, numeral 3 de la Constitución Política, que declara la igualdad de las personas ante la Ley. Los demás considerandos del Decreto se refieren a la solidaridad patronal que nace de la Constitución Política y del Código del Trabajo y no aportan ni justifican su expedición.

#### **2.5 Sobre los Requisitos**

Sobre los requisitos que deben cumplir quienes prestan el servicio, se encuentran como novedades en el Decreto Ejecutivo la exigencia de la exclusividad en la actividad, de tal forma que si se lo hace por medio de una empresa, esta tenga como único objeto, la prestación de los servicios de personal para terceros.

Las disposiciones exigen también la celebración de un contrato escrito entre la prestadora y la usuaria y contiene determinados requisitos que deben



observarse en forma obligatoria.

También exige la suscripción de contratos de trabajo escritos entre la prestadora y los trabajadores que se llegaren a asignar para los servicios en la usuaria. Esta disposición es positiva, ya que, si bien es cierto nuestro sistema jurídico no requiere del contrato de trabajo expreso escrito para que se acredite la existencia de la relación laboral, si es útil que en estos casos exista esta exigencia.

Otra de las exigencias novedosas que contiene el Decreto Ejecutivo es el rendimiento de una garantía de la empresa prestadora a favor de la usuaria, que comprenda y asegure las obligaciones laborales con los trabajadores y con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). No obstante no se determina la cuantía ni la forma de cálculo de dicha garantía. Hubiera sido deseable que se regulen de forma alguna estos aspectos.

Finalmente y como novedad destacable, encontramos la necesidad de registro que tienen que cumplir las empresas intermediarias o tercerizadoras. Este registro se lo debe cumplir ante el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. Al efecto el Decreto Ejecutivo prevé la creación del "Registro Nacional de Sociedades de Servicios de Intermediación Laboral o de Tercerización" dentro de los treinta días siguientes a la vigencia del Decreto.

## **2.6 Actividades susceptibles de tercerizar**

En cuanto a las actividades, el Decreto Ejecutivo objeto del estudio, en su artículo primero es discrecional, no obstante, en los artículos siguientes se aclaran en forma adecuada las actividades en las que se puede emplear personal tercerizado. Este artículo declara válida la utilización de la figura de la intermediación, para la contratación de personal para servicios temporales, complementarios y de duración indefinida, por lo que para su aplicación subdivide a las empresas prestadoras del servicio y a la naturaleza de los servicios en temporales y complementarios.

En el artículo seis del Decreto Ejecutivo se definen a las empresas de servicios temporales como aquellas que vinculan a los trabajadores con la empresa usuaria, al amparo de contratos laborales individuales suscritos bajo las modalidades previstas en el Art. 17 del Código del Trabajo, estas son, eventuales, ocasionales, de temporada y por hora. En esta norma no se hace discriminación alguna respecto a la naturaleza de las labores prestadas, si son permanentes o transitorias.

Resulta evidente que si la vinculación es por medio de contratos eventuales, ocasionales y de temporada, las actividades serán transitorias, pero si son por medio de contratos de trabajo por hora, las actividades podrán ser permanentes.

Las empresas de servicios temporales tienen también la facultad de intervenir en la gestión y administración de la empresa usuaria, lo que es innecesario y excesivo. Por otra parte se ha limitado el número de los trabajadores tercerizados al 75% de la totalidad de los trabajadores de la empresa usuaria, por lo que el 25% de los trabajadores mantendrán relación de dependencia directa con la empresa usuaria y constarán en el respectivo rol de pagos y planillas del IESS.

El artículo ocho del Decreto Ejecutivo define a las empresas que prestan servicios de tercerización complementarios como las que brindan servicios

permanentes o ocasionales en actividades no vinculadas a la actividad principal de la empresa usuaria, e incluye a los servicios que requieren de un alto nivel de conocimientos técnicos, científicos o particularmente calificados.

En este caso, la condición de ejecutar labores no vinculadas a la actividad principal de la empresa usuaria es la particularidad más relevante, por lo que no podrán contratarse trabajadores permanentes, bajo ninguna modalidad.

Se definen a las actividades complementarias, entre otras, las de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería, mantenimiento, limpieza y otros servicios de apoyo.

## **2.7 Protección de los derechos colectivos y solidaridad patronal**

El decreto contiene la declaración innecesaria sobre la protección del ejercicio de los derechos colectivos de los trabajadores contratados bajo esta modalidad

Declara que el Estado garantiza el derecho de libre organización de los trabajadores de las sociedades de servicios de intermediación laboral o tercerizadoras y su libre desenvolvimiento conforme a la Ley.

Se ha declarado el derecho de repetición que tiene el usuario en caso de ser condenado por incumplimientos de la prestadora de personal.

Sobre las utilidades, se declara que los trabajadores de las tercerizadoras estarán sujetos a lo dispuesto en el Art. 100 del Código del Trabajo, por lo que percibirán las utilidades que se generen en la empresa que se beneficia del servicio, salvo que las utilidades de la prestadora sean superiores que las de la usuaria. No se ha modificado esta figura.

En cuanto al honorario que tiene derecho a percibir la empresa prestadora del servicio, el Decreto Ejecutivo declara que el valor que se solicite a la empresa usuaria por parte de la empresa de servicio de tercerización para pagar la remuneración a sus trabajadores, será igual al que efectivamente reciba el trabajador tercerizado, salvo los descuentos legales como aportes personales al IESS, Impuesto a la Renta u órdenes judiciales.

Queda la duda sobre el origen de la utilidad que legítimamente le corresponde a la tercerizadora. Preocupa que se generen nuevas figuras para el cobro de dicha utilidad, en perjuicio del fisco y de los propios trabajadores.

El Decreto Ejecutivo también contiene declaraciones reiterativas sobre remuneraciones, que son innecesarias, por la naturaleza propia de las leyes laborales.

Finalmente el Decreto Ejecutivo contiene normas relativas a prohibición de cobros a los trabajadores por el servicio tercerizado y la imposición de multas a la empresa que incumpla con lo ordenado en el mismo.

## **CAPITULO III**

### **El Plan de Negocios para la Puesta en Marcha de Pro Human Resources Cía. Ltda.**

#### **3.1 Constitucion de la Empresa: PRO HUMAN RESOURCES CIA LTDA.**

En la ciudad de Quito e creará la Empresa Pro Human RESOURCES Cía. Ltda. Con un capital inicial de 15.000 USD (Quince Mil dolares) que al momento de la suscripción será cancela en su 50%.

Los socios de esta compañía limitada están considerados para todos los efectos legales inclusive par el pago del impuesto a la Renta. Para la Constitución de esta compañía se asocian tres personas de acuerdo al siguiente detalle:

- SOCIO (1) : \$5.000
- SOCIO (2): \$5.000
- SOCIO (3): \$5.000

La responsabilidad de cada socio es hasta el monto de sus aportaciones a quienes se les podrá exigir judicialmente el pago en caso de no cumplir con lo enunciado anteriormente.

#### **3.2 MISION:**

PRO HUMAN RESOURCES CIA. LTDA. Dotará de personal altamente comprobado y calificado, de excelentes valores humanos, con liderazgos en áreas

según las exigencias del mercado.

Nos preocupamos constantemente por cumplir con los contratos firmados con los empleados y por llevar de forma eficiente sus beneficios, cumpliendo de esta forma las obligaciones del empleador para con sus colaboradores.

### **3.3 VISION:**

Ser líderes en el mercado de la Intermediación Laboral, Tercerización, Colocación que responda de manera eficiente las exigencias del mercado laboral con conciencia social, generando un buen ambiente laboral, un ánimo proactivo y altos niveles de satisfacción en las empresas de nuestros clientes.

### **3.4 OBJETIVO GENERAL:**

Obtener legítimas ganancias o lucro, buscando satisfacer, las necesidades de las empresa de la Zona a cambio de la prestación de sus servicios profesionales de dotación de personal idóneo para determinadas funciones , de esta manera permitir al Talento Humano desarrollarse profesionalmente, procurando compartir beneficios Empleado- su Familia, Cliente y Empresa Tercerizadora.

### **3.5 POLITICAS:**

Los mandatarios de PRO HUMAN RESOURCES CIA LTDA. Deberán acreditar capacidad intelectual en lo que respecta al desempeño profesional. Su eficiencia será comprobada y la responsabilidad para cumplir con las funciones encomendadas.

Contratar personal eficiente, que cumpla a cabalidad sus tareas, y que este sea el reflejo de la Eficiencia de PRO HUMAN RESOURCES CIA LTDA.

El personal de PRO HUMAN RESOURCES CIA LTDA. Tendrá todos los beneficios que determina la ley.

Todo la nomina de PRO HUMAN RESOURCES CIA LTDA. Deberá sujetarse a las normas y reglamentos establecidos por la empresa en donde prestarán sus servicios.

El personal tendra a disposición materiales de protección de buena calidad, para evitar cualquier riesgo laboral. Estos materiales serán provistos por parte del Contratista.

La Empresa contratante debe reportar a la Empresa Contratista sobre la ineficiencia de sus empleados para los fines consiguientes.

PRO HUMAN RESOURCES CIA LTDA. Realizará un periódico control del desarrollo de tareas asignadas a los empleados.

Las herramientas, equipo de oficina entre otros, que se le otorgue a los empleados serán de exclusiva responsabilidad de los mismos, la empresa contratista, se encargará de capacitar en la adecuada utilización de los mismos.

Capacitar al personal de PRO HUMAN RESOURCES CIA LTDA. De acuerdo al crecimiento y desarrollo de la misma

PRO HUMAN RESOURCES CIA LTDA. Está obligada a cumplir y hacer cumplir todo lo especificado en la Política Interna.

### **3.6 Definiciones de la Estructura:**

La estructura funcional es la determinación de los objetivos y funciones de cada departamento con el propósito de mantener relaciones claras y específicas

en el que cada cual, sepa a quien corresponde la autoridad de cada una de sus metas.

Con esto se trata de garantizar la destreza, habilidades, eficiencia del servicio que va a ofertar la empresa PRO HUMAN RESOURCES CIA. LTDA. En la Ciudad de Quito.

Revisar más explícito en Anexo No. 5

### **3.6.1 Junta General de Accionistas:**

El objetivo de la Junta General de Accionistas es asociarse en la implementación de todas las tareas relacionadas con la organización y controlar que se cumpla con el objetivo para la cual fue creada la Empresa Tercerizadora ya sea en el ámbito administrativo y/o financiero.

#### **3.6.1.1 Funciones:**

Determinar y crear los reglamentos y políticas administrativas de la compañía limitada de acuerdo a los lineamientos dictados por la junta directiva de los socios.

Designar y remover gerentes

Aprobar las cuentas y balances

Resolver acerca del reparto de utilidades

Decide acerca del aumento de capital.

### **3.6.2 Directorio:**

Esta conformado por 3 profesionales designados por la Junta General de Accionistas. Reporta a la Junta General de Accionistas. Tiene como objetivo ejecutar y coordinar tareas con ejecutivos de la empresa y si amerita el caso tomar decisiones de rápidos resultados.

#### **3.6.2.1 Funciones:**

Mantener actualizados a los accionistas de todo el desarrollo financiero y administrativo que la empresa mantiene.

Dirigir, coordinar, administrar las tareas y el cumplimiento de las funciones de todos los ejecutivos de la empresa.

Proponer reformas a las políticas de la empresa y velar por el cumplimiento una vez aprobadas.

Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constantes en las leyes laborales, contratos , reglamentos internos y más normas disposiciones vigentes en la empresa.

Capacidad de convocatoria a los accionistas y a los ejecutivos.

Asesorar a los accionistas y ejecutivos para la toma de decisiones.

Conocer todos los informes gerenciales sobre la marcha de los negocios.

En caso de surgimiento de novedades o infracciones, serán los abogados a llevar la comunicación y el buen termino de los conflictos.

Las demás exigencias, funciones, operaciones y obligaciones que sean asignadas dentro del ámbito de su desarrollo.

### **3.6.3 Gerente**

Reporta a la Junta General de Accionistas y al Directorio. El Gerente tiene como objetivo organizar, dirigir, representar a la compañía en todos sus actos y contratos, coordinar la administración, la economía de acuerdo a los reglamentos definidos por la Junta General de Accionistas.

#### **4.6.3.1 Funciones:**

Administrar el Recurso Humano asignado a su mando.

Entregar presupuesto anual, dar conocimiento a los accionistas para ser revisado y aprobado

Contratar, suspender y reemplazar a los empleados de la compañía.

Planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas administrativas y financieras de la compañía.

Asociarse en la definición, fijación de estrategias y políticas contribuyendo así al desarrollo de la organización.

Velar por la actualización y capacitación del personal a su cargo.

Convocar a reunión a todos los accionistas y a los ejecutivos de la empresa en cuanto se requiera su presencia.

Cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos de trabajo, higiene y seguridad industrial.

Reportar de inmediato las posibles novedades o infracciones.

Las demás exigencias, funciones, operaciones y obligaciones que sean asignadas dentro del ámbito de su desarrollo.

### **3.6.4 Asistente de Gerencia:**

Informa a la Gerencia. El objetivo de su cargo es mantener notificado y retroalimentado al Gerente General sobre la planificación de técnicas y procedimientos administrativos tendientes asegurar el cumplimiento de sus obligaciones y tareas.

#### **3.6.4.1 Funciones:**

Cumplimiento de obligaciones de archivo, gestoría, atención al público y a trabajadores.

Atender al público y clientes por los canales de comunicación utilizados dentro de la Compañía.

Recibir, registrar y tramitar la correspondencia y mantener actualizado el archivo de la unidad.

Redactar y mecanografiar oficios, pedidos, informes y más documentación.

Tomar dictados y transcribirlos.

Realizar registros en las tarjetas y formularios.

Operar Fax, Equipos de radio, terminales, central telefónica entre otros.

Responsable de Caja Chica.

Ruteo de correspondencia diaria

Asistir en las reuniones en las que el Gerente General deba concurrir.

Notificar novedades.

Cumplir y hacer cumplir las normas de la Compañía.

Las demás exigencias, funciones, operaciones y obligaciones que sean asignadas del ámbito del desarrollo.

### **3.6.5 Jefe de Personal:**

Reporta a la Gerencia General y a la Junta General de Accionistas. Coordina los recursos humanos de la empresa, a su vez administra el bienestar de las relaciones laborales, de los ejecutivos de la empresa y dirige el cumplimiento de las metas propuestas.

#### **3.6.5.1 Funciones:**

Mantener actualizado el manual de clasificación, valoración y categorización de puestos y administrar su aplicación. De acuerdo al reglamento respectivo

Dirigir y controlar de la aplicación de los sistemas de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño personal.

Administrar el sistema de remuneraciones y elaborar el proyecto de distributivo de sueldos.

Administrar el régimen disciplinario, de conformidad con el Código de Trabajo y establecer que tipo de contrato se va aplicar al empleado.

Administrar los contratos del personal ocasional.

Administrar el sistema disciplinario de la empresa.

Elaborar, coordinar, dirigir y evaluar los planes y programas de capacitación y ejecutarles una vez aprobaos.

Dirigir, coordinar y supervisar la presentación de los servicios médicos y odontológicos y de bienestar y asistencia social.

Administrar las pólizas de seguros contratadas, que tiene la relación con personal y de servicios.

Promover reformas a los reglamentos, normas e instrucciones para la administración de los recursos humanos y prestación de servicios y aplicarlos una vez aprobados.

Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constantes en las leyes laborales, contratos, reglamento interno y más normas y disposiciones vigentes para la Organización.

Asesorar a la gerencia y jefes de área en materia de administración de recursos humanos.

Si surge alguna novedad o infracción notificar de inmediato.

Cumplir y hacer cumplir las normas de Higiene y Seguridad del Trabajo.

Las demás exigencias, funciones, operaciones y obligaciones que sean asignadas dentro del ámbito de su desarrollo.

### **3.6.7 Coordinador de Nómina**

Reporta al Jefe de Personal. Controla el proceso relacionado con el recurso humano de la empresa. Planifica, organiza y lleva el control de las actividades del recurso humano, trabaja conjuntamente con su jefe inmediato.

#### **3.6.7.1 Funciones:**

Realiza los traslados, promociones y demás acciones de personal, de acuerdo a los reglamentos y normas vigentes.

Aplicar el sistema de evaluación de desempeño.

Cumplir y hacer cumplir las disposiciones que constan en las leyes laborales, contratos, reglamentos internos de trabajo y más disposiciones vigentes en la empresa.

Ejecutar el sistema salarial y responder por la calidad y oportunidad de la preparación de la nómina.

Velar por que se mantenga actualizados los expedientes y registros de personal.

Coordinar y asistir al jefe de personal y servicios administrativos en materia de recursos humanos.

Elaborar en coordinación de las diferentes unidades, el calendario anual de vacaciones y controlar su aplicación.

Mantener estadísticas de personal y prepara los informes correspondientes.

Informe mensual al jefe inmediato del cumplimiento de sus actividades

Elaborar el sistema de remuneraciones y el proyecto de distributivo de sueldos.

En caso de surgimiento de novedades o infracciones notificar de manera inmediata.

Cumplir y hacer cumplir las normas de Higiene y Seguridad Industrial de la Compañía.

Las demás exigencias, funciones, operaciones y obligaciones que sean asignadas dentro del ámbito de su desarrollo.

Elabora Nomina.

### **3.6.8 Coordinador de Reclutamiento y Selección:**

Reporta al Jefe de Personal. Coordina con Control de Nómina. Encargado de a través de portales web, y diferentes requisiciones de personal seleccionar los candidatos idóneos para el requerimiento de los clientes.

Encamina el proceso de selección que abarca la aplicación de pruebas psico técnicas, reporta a los clientes avances, períodos.

#### **3.6.8.1 Funciones:**



Administra base de datos de aspirantes.

Establece contactos

Aplicación de test, pruebas técnicas, psicológicas y de destrezas.

Establece puntajes, competencias requeridas de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Elabora un plan de periodo de reporte en cuanto a tiempo de espera.

Elabora Contrato y lo hace aprobar al Jefe de Personal.

Coordina los presupuestos denomina.

Reporta de nuevos ingresos ante la Compañía y ante el IESS.

Realiza inducción al nuevo personal a sus nuevas funciones.

### **3.6.9 Coordinador de Capacitación:**

Reporta al Jefe de Personal, sobre los requerimientos del personal mercerizado y sobre requerimientos específicos de clientes acerca de la capacitación.

#### **3.6.9.1 Funciones:**

Mantiene la base de datos de capacitados certificados en diferentes áreas.

Elabora un cuadro de presupuestos para poder enviar cotizaciones a los clientes.

Otorga orientación, asesoramiento acerca de los mejores planes de capacitación.

Ofrece un instrumento técnico de consulta a los niveles directivos al personal responsable de administrar la capacitación de las empresas.

Dota a los responsables de contratar capacitación un procedimiento uniforme así como orientación sobre las técnicas que se utilizan durante las diferentes etapas de un proceso de capacitación.

Planifica, ejecuta, coordina y da seguimiento a los requerimientos en el proceso de capacitación.

Mantiene bajo su responsabilidad varios equipos para ser dotados a los capacitados y capacitados.

### **3.6.10 Coordinador de Mercadeo de Mercadeo:**

Reporta a la Gerencia General y a la Junta General de Accionistas. Cubre el mercado local, por medio de la correcta y planificada distribución del servicio en todos los sectores del mercado local en especial en donde se enfoca este estudio al Sur de la Ciudad de Quito. Mantiene el desarrollo de ejecutivos de publicidad que llevan adelante la difusión del servicio como la gestión gerencial.

#### **3.6.10.1 Funciones:**

Determinar y elaborar el programa de operación de los canales de distribución que deben cumplir sus ejecutivos de publicidad en el mercado

objetivo.

Promover iniciativa y control de ventas

Crear ambientes adecuados para la atención a los clientes.

Dirigir la elaboración del proyecto de difusión del servicio con su jefe inmediato.

Coordinar las actividades de comercialización conjuntamente con los jefes departamentales

Realizar las acciones requeridas para recopilar inquietudes sobre el servicio y ponerlas a consideración de los ejecutivos de la empresa para su aplicación.

Controlar y llevar un registro de ventas con el afán de satisfacer al mercado local, dar asistencia técnica si lo requiere y captar más clientes.

Administrar y realizar estudios para mejorar el servicio de comercialización y trabajar conjuntamente con los jefes de los departamentos para su difusión si así lo requiere el servicio.

Controlar, dirigir, coordinar y fijar políticas para la correcta aplicación de la distribución de la difusión del servicio.

Participar en la negociación de la difusión del servicio.

Velar por la actualización y capacitación por el personal a cargo.

Preparar informes mensuales de su gestión y cumplimiento de las metas propuestas en el área.

Si surge alguna novedad o infracción comentarla inmediatamente.

Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad e higiene que mantuviere la Compañía.

Las demás exigencias dentro del ámbito de su desarrollo.

#### **4.6.11 Coordinador Financiero:**

Reporta al Gerente General y Junta General de Accionistas. Se encarga de la administración de los recursos económicos-financieros-contables de la empresa en gestión y tratar de que se cumplan proyecciones y expectativas financieras en las utilidades del servicio de la empresa.

##### **3.6.11.1 Funciones:**

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar actividades económicas financieras y contables de la empresa.

Esforzarse en la obtención de los recursos financieros y administrar el flujo de caja

Fijar un eficiente sistema de control interno y velar por la correcta utilización y registro de los recursos financieros y materiales de la empresa.

Cancelar oportunamente las obligaciones de la empresa.

Velar porque la contabilidad se mantenga actualizada y presentar el balance de comprobación y estados financieros en la forma y tiempo previstos por la ley de compañías y sistemas uniformes de cuentas.

Velar por la eficiente operatividad del sistema financiero interno.

Disponer la realización de arqueos, inventarios, avalúos de la empresa.

Cumplir y hacer cumplir las leyes, políticas, reglamentos, normas, disposiciones y procedimientos de trabajo vigentes.

Asesorar a los diferentes accionistas, directivos y ejecutivos de la empresa cuando estos lo requieran en asuntos económicos, financieros y contables.

Coordinar la ejecución de los planes y programas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las políticas establecidas y a los recursos obtenidos.

Presentar trimestralmente, a la gerencia informes analíticos de la gestión económica, financiera y contable de la empresa.

Coordinar sus actividades con las demás áreas de la empresa.

Si surge alguna novedad y/o infracción notificar de inmediato.

Las demás exigencias, funciones, operaciones y obligaciones que sean asignadas dentro del ámbito de su desarrollo.

### **3.6.12 Contabilidad:**

Reporta al jefe Financiero. Lleva la contabilidad de la empresa, organiza, dirige y la ejecuta, de acuerdo con el sistema uniforme de cuentas, normas y principios de contabilidad establecidos. Da informes a su jefe inmediato sobre el estado contable de la empresa.

#### **3.6.12.1 Funciones:**

Dirigir y supervisar que la contabilidad se lleve de acuerdo a lo que determina el Sistema Uniforme de Cuentas y Legislación vigente.

Establecer el control interno de todas las transacciones y operaciones.

Elaborar y legalizar los balances y estados financieros de la Empresa y responder por su presentación dentro de los plazos que prevé la ley.

Controlar y supervisar que los registros libros y auxiliares contables se mantengan permanentemente actualizados.

Revisar y aprobar la codificación contable y los asientos de diario y comprobantes de pago.

Operar los programas de contabilidad.

Supervisar la actualización y conservación del archivo y la documentación sustentadora de los registros contables.

Cumplir y velar por la eficiente y efectiva operatividad de la estructura del control interno de las transaxccciones y del registro contable.

Legalizar y suministrar la información requerida por las demás unidades de la empresa.

Digita datos, los procesa, verifica y rectifica y emite los reportes respectivos.

Controlar las cuentas bancarias.

Elabora y coordina facturas de cobro con el departamento de personal para el control de roles de pago por el cobro de servicios.

Realiza el pago de haberes a los trabajadores en los sitios de trabajo.

Las demás exigencias, funciones, operaciones y obligaciones inherentes al desarrollo de su cargo.

### **3.6.13 Tesorería:**

Reporta al Contador. Mantiene al día las ejecuciones de labores relacionadas con los registros contables, cuentas corrientes, pagos y custodia de papeles contables correspondientes al movimiento financiero de la empresa.

#### **3.6.13.1 Funciones:**

Controlar el correcto y oportuno ingreso de los valores.

Llevar movimiento de cuentas corrientes.

Efectuar registros de cobro y cheque a proveedores por el servicio de tercerización.

Recepta pagos del servicio de la empresa por contratos suscritos con la tercerizadora.

Mantiene en custodia; garantías, polizas y más documentos fiduciarios.

Controla e informa oportunamente su al Contador y Jefe Financiero.

Controla y responde por los valores retenidos en la fuente, por concepto de impuestos.

Mantenimiento actualizado del libro bancos de tesorería y efectuar las conciliaciones correspondientes.

Remitir diariamente a contabilidad los documentos de ingresos, recibos, pagos realizados, notas de débito, Notas de Crédito, etc.

Realizar el control de los pagos por contratos suscritos por la Empresa.

Responsable de las transferencias bancarias.

Emisión de cheques.

Prepara y reporta diariamente el flujo de caja.

Realiza el pago de haberes a los trabajadores en los sitios de trabajo cuando la situación así lo amerite.

Las demás exigencias, funciones, operaciones y obligaciones que sean asignadas dentro del ámbito de su desarrollo.

## **3.7 La Difusión al Cliente.**

El éxito de la empresa dependerá en gran parte de la difusión que se haga a través de los diferentes medios y canales, así como la calidad del servicio que se proporcionará. La difusión será el tipo radial, prensa, portal web y mediante entrega directa de la carta de presentación cuya

introducción es la siguiente.

“Actualmente, las Empresas han cedido más áreas de su Negocio hacia agentes externos, compuestos por **profesionales capaces** de incrementar la eficiencia del mismo, analizar las expectativas del mercado, predecir el resultado de ciertas decisiones y facilitar la apertura de sus productos a nuevas demandas. Todo esto, sin olvidar la búsqueda de los niveles más altos de **atención y calidad al Cliente**.

Desde su nacimiento Pro Human RESOURCES Cía. Ltda.. es consciente de las necesidades reales que tiene el sector empresarial formal, inquietud que nos ha llevado a una preocupación constante por el Cliente, para otorgarle soluciones integrales en la gestión de sus recursos humanos, al mismo tiempo que simplifica sus riesgos y busca la consecución de resultados”.

La difusión contará con un manual de presentación. Esta publicidad se propagará a escala local y si es el caso también a nivel nacional.

El documento que nos servirá de instrumento de difusión constará de:

Programa de difusión clara, concreta y honesta,

Especificación de todos los beneficios que obtendrán los empleados de Pro Human RESOURCES Cía Ltda

Objetivos de la Empresa.

Nómina de los colaboradores y /o personal de apoyo.

Las actitudes que deben adoptar los empleados de Pro Humano RESOURCES Cía Ltda.. en su puesto de trabajo cualquiera que este fuera.

## CAPITULO IV

### 4. POSIBILIDADES DE MERCADO PARA LA TERCERIZACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL SUR DE QUITO.

La presente investigación de mercado ha tomado en consideración a empresas Industriales, Agrícolas, Servicios y Comerciales que se encuentran en la zona del sur de Quito de acuerdo con la distribución que delimita el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, como muestra para determinar cuales son las empresas que demandan el servicio propuesto y que tan atractivo les resulta.

El test ha sido diseñado en 13 preguntas tendientes a indagar la situación actual en lo referente a sus formas de contratación y selección de personal.

Revisar Anexo No. 6

Se ha tomado en cuenta a diversidad de empresas pequeñas, medianas y grandes, para no sesgar la muestra.

Revisar Anexos No. 7 y 8

#### 4.1 Tabulación de Resultados y Análisis de Respuestas.

En el formato de Encuesta en las cuatro primeras preguntas se trata de indagar acerca de los problemas laborales que se presentan más comunmente en las empresas, y que podrían ser la causal principal para que opten por la opción de entregar su administración de personal a una tercera empresa.

Posteriormente se averigua sobre el proceso de contratación que se aplica normalmente, dejándoles la inquietud para la aplicación de mejores formas de contratación , que les permita optimizar tiempo, recursos y procesos administrativos.

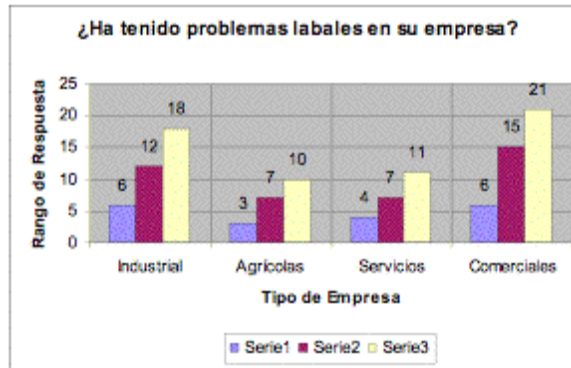
En el Anexo No. 6 se detalla la encuesta aplicada a un tamaño de muestra de 60 funcionarios de diferentes empresas del Sur de Quito.

**4.1.1.** La primera pregunta fue planteada de la siguiente manera ¿Durante la trayectoria empresarial, la Organización ha tenido algún problema laboral?

**Gráfico No. 1**

**Pregunta No. 1 Encuesta de Estudio de Mercado**

TIPO / EMPRESA	SI	NO	TOTAL
Industrial	6	12	18
Agrícolas	3	7	10
Servicios	4	7	11
Comerciales	6	15	21
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>36</b>	<b>60</b>



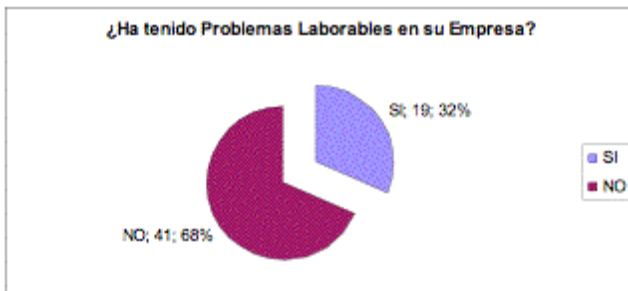
Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar

Como se puede observar todo el tipo de empresas que se ha encuestado ha tenido problemas de tipo laboral pero apenas en un 31.67%, contra el 68.33% esto quiere decir, que las empresas controlan bien su parte legal. Y que su administración de personal esta bien encaminada pues no se les presenta en gran magnitud inconvenientes.

Gráfico 1-A

Condensado de Respuestas de la Pregunta No. 1

TIPO / EMPRESA	SI	NO	TOTAL
Total	19	41	60
PORCENTAJE	31,67%	68,33%	



Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar

4.1.2 Para indagar sobre el tipo de problemas más comunes que afrontan las empresas en cuanto a conflictos laborales se propuso la pregunta No. 2 de la Encuesta de Estudio de Mercado. El objetivo de esta pregunta es averiguar sobre la especialización que deberá tener Pro Human Resources para cubrir las necesidades del mercado.

**Grafico No. 2**

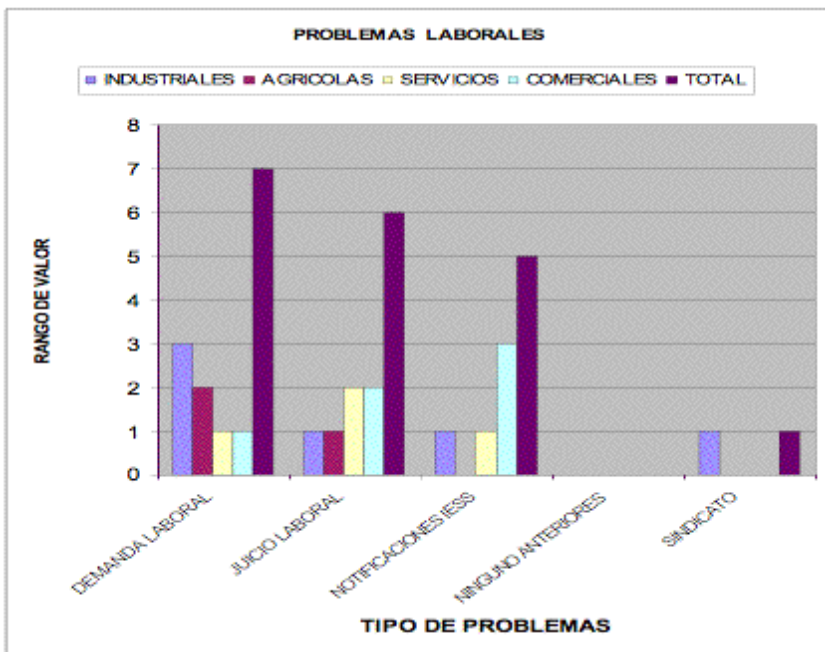
**Referencia a Pregunta No. 2 de Encuesta de Estudio de Mercado**

**Tipos de Problemas Laborales**

	<b>DEMANDA LABORAL</b>	<b>JUICIO LABORAL</b>	<b>NOTIFICACIONES IESS</b>	<b>NINGUNO ANTERIORES</b>	<b>SINDICATO</b>
INDUSTRIALES	3	1	1	0	1
AGRICOLAS	2	1	0	0	0
SERVICIOS	1	2	1	0	0
COMERCIALES	1	2	3	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar





Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar

Del 31.67% de las Empresas que han tenido problemas de tipo laboral en su trayectoria, 37% coinciden con que dichos inconvenientes han venido por parte de sus colaboradores, siendo apenas el 26% investigaciones y controles propios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), al 5% de empresas les representa un problema el sindicato.

Los inconvenientes de dichos colaboradores según aseguran los entrevistados proviene de la inconformidad de las Políticas Internas Vigentes de las Organizaciones, como Horarios, Remuneraciones, Sueldos, etc.

El detalle se representa en el Grafico 2-A.

**Gráfico 2-A**

**Condensado de Tipo de Problemas Laborales que afrontan las Empresas en el Sur de Quito.**

DEMANDA	37%
JUICIO	32%
NOTIFICACIONES	26%
SINDICATO	5%
NINGUNO	0%



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

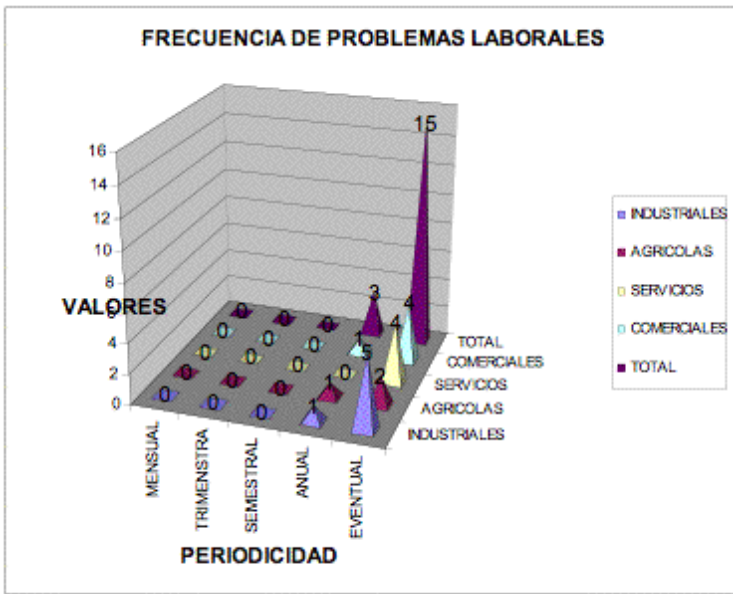
4.1.3 Una vez detectados los inconvenientes laborales por los que atraviezan las empresas, es importante saber la frecuencia de estos eventos, pues este resultado dará la pauta para emprender soluciones integrales.

**Grafico No. 3**

**Referencia a Pregunta No. 3 de Encuesta de Estudio de Mercado**

**Periodicidad de Problemas Laborales**

	MENSUAL	TRIMENSTRA	SEMESTRAL	ANUAL	EVENTUAL
<b>INDUSTRIALES</b>	0	0	0	1	5
<b>AGRICOLAS</b>	0	0	0	1	2
<b>SERVICIOS</b>	0	0	0	0	4
<b>COMERCIALES</b>	0	0	0	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>15</b>



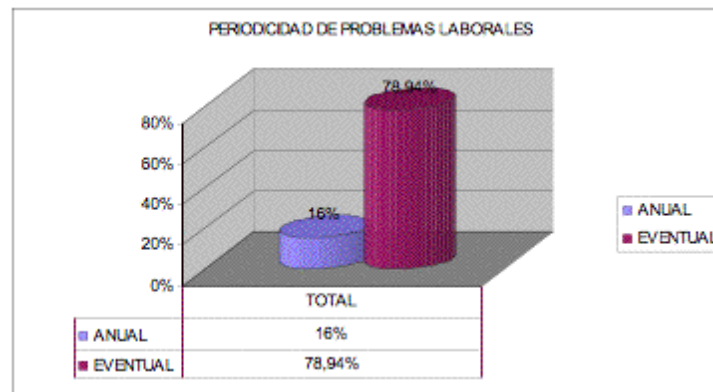
Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar

De acuerdo a las respuestas en la Pregunta No. 3 de la Encuesta para Estudio de Mercado, se marca claramente que la periodicidad mas común es la “Eventual” es decir, que las Organizaciones aceptan que tienen problemas de tipo laboral, mas estos no son frecuentes ni representan una amenaza para su estructura.

Dicha regularidad se muestra en el siguiente gráfico.

**Grafico No. 3-A**  
**Referencia a Pregunta No. 3 de Encuesta de Estudio de Mercado**  
**Periodicidad de Problemas Laborales ( Anual y Eventual)**

	ANUAL	EVENTUAL
TOTAL	16%	78,94%



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

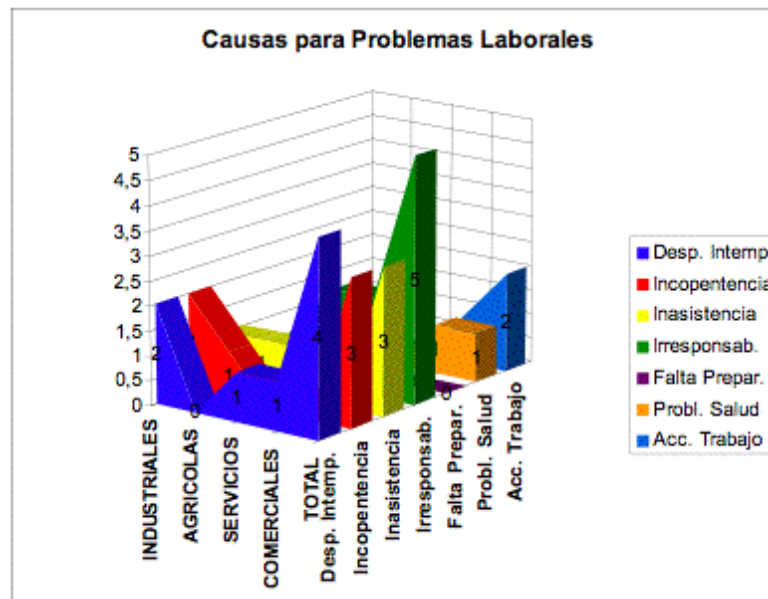
4.1.4 El objetivo de la pregunta No. 4 una vez establecido que las Organizaciones afrontan problemas es identificar por que se ocasionan estos inconvenientes, que anteriormente se determino que más que de la gestión de las autoridades proviene de los mismos empleados.

**Grafico No. 4**

**Referencia a Pregunta No. 4 de Encuesta de Estudio de Mercado**

**Razones para Problemas Laborales**

	Desp. Intemp.	Incompetencia	Inasistencia	Irresponsab.	Falta Prepar.	Probl. Salud	Acc. Trabajo
<b>INDUSTRIALES</b>	2	2	1	0	0	0	1
<b>AGRICOLAS</b>	0	1	1	1	0	0	0
<b>SERVICIOS</b>	1	0	1	2	0	0	0
<b>COMERCIALES</b>	1	0	0	2	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>



Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar

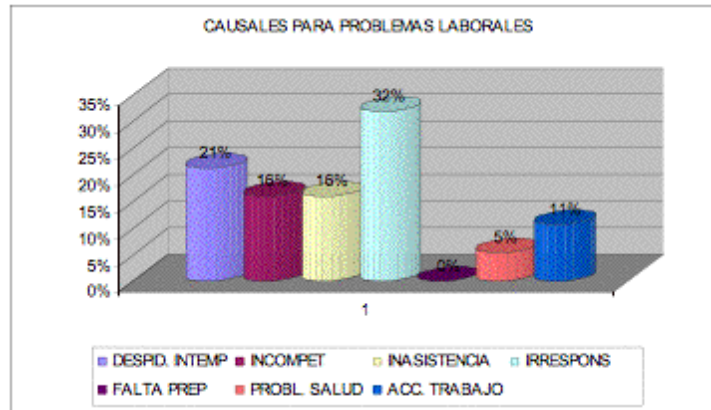
Como se muestra la mayor parte de las empresas se ha visto enbueeltas en problemas de orden laboral por la separación de colaboradores por muestras de irresponsabilidad en un 32%, seguido por el despido intempestivo en 21%, lo que indica que talv3z no se est3 haciendo una correcta selecci3n de personal. La raz3n por la cual las empresas tienen menos problemas laborales es la falta de preparaci3n 0% y problemas de salud con el 5% El desglose de estos datos se muestra en el siguiente Gr3fico.

**Gráfico No. 4-A**

**Referencia a Pregunta No. 4 de Encuesta de Estudio de Mercado**

**Condensado de Causales de Problemas Laborales**

DESPID. INTEMP	21%
INCOMPET	16%
INASISTENCIA	16%
IRRESPONS	32%
FALTA PREP	0%
PROBL. SALUD	5%
ACC. TRABAJO	11%



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

4.1.5 La Pregunta No. 5 investiga sobre el medio elegido para captar personal , esta pregunta es de vital importancia para el Proyecto , puesto que por los problemas que presentan las empresas sus métodos nó son los idóneos para seleccionár recursos humanos.

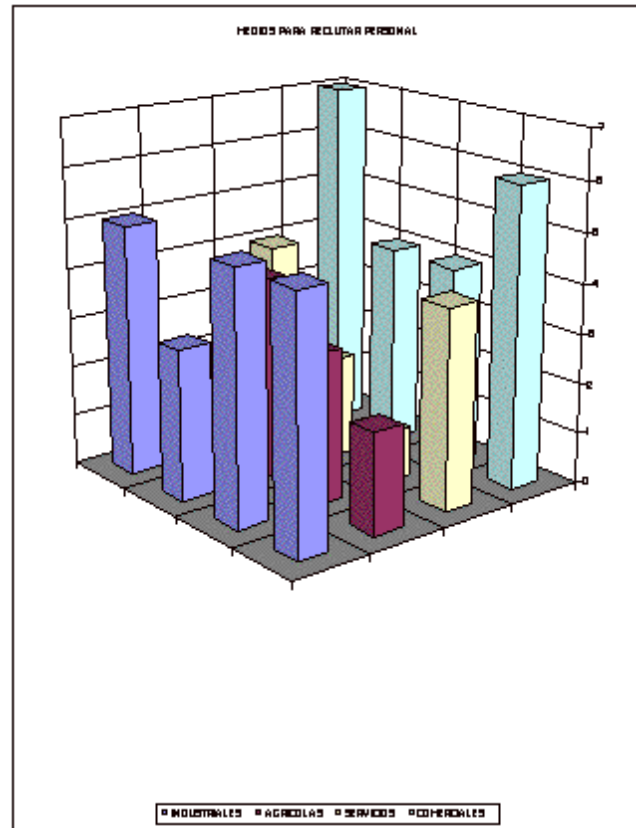
**Grafico No. 5**

**Referencia a Pregunta No. 5 de Encuesta de Estudio de Mercado**

**Medios por los que las Empresas reclutan personal.**

	ANUNCIOS PRENSA	RECOMENDACIONES	MANTIENE UNA BOLSA DE TRABAJO INTERNA	INTERMED. LABORAL
<b>INDUSTRIALES</b>	5	3	5	5
<b>AGRICOLAS</b>	1	4	3	2
<b>SERVICIOS</b>	4	2	1	4
<b>COMERCIALES</b>	7	4	4	6
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>17</b>

*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

El medio preferido por las empresas son los anuncios de prensa, conjuntamente con la intermediación laboral, lo que quiere decir que las Organizaciones están en conciencia de que no siempre cuentan con los medios y el personal técnico para establecer una correcta captación de personal. Ahora más común el portal web permite un control tanto de las Organizaciones como de las Tercerizadoras para escoger el personal más idóneo.

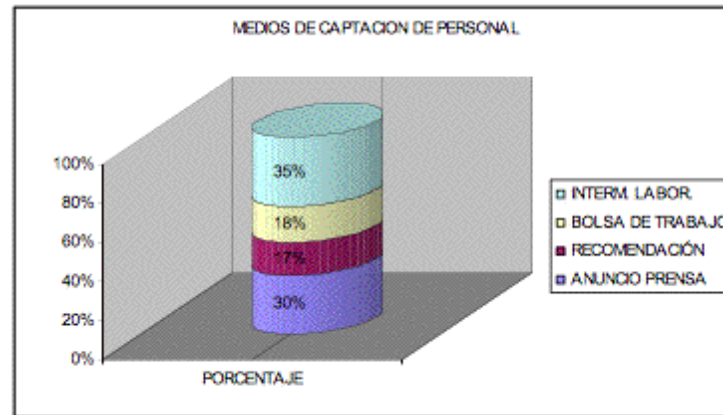
Se muestra en el siguiente gráfico con más detalle los porcentajes de captaciones de personal.

**Gráfico No. 5-A**

**Referencia a Pregunta No. 5 de Encuesta de Estudio de Mercado**

**Condensado de Medios por los que las Empresas reclutan personal**

TIPO DE CAPTACIÓN	PORCENTAJE
ANUNCIO PRENSA	30%
RECOMENDACIÓN	17%
BOLSA DE TRABAJO	18%
INTERM. LABOR.	35%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



*Fuente; Estudio de Mercado*

*Realizado por Natalia Aguilar*

4.1.6 La pregunta No. 6 trata sobre el proceso de selección de personal, se quiere constatar con que métodos cuentan las Organizaciones para establecer técnicamente el personal que ingresará a su Nómina, la respuesta de esta cuestión, es muy importante porque permitirá que la Tercerizadora de Recursos Humanos pueda ponerse en ventaja sobre las Empresas, con ésta situación no solo desearán invertir en su área de Personal sino en aquellas áreas inherentes a su propio giro de negocio.

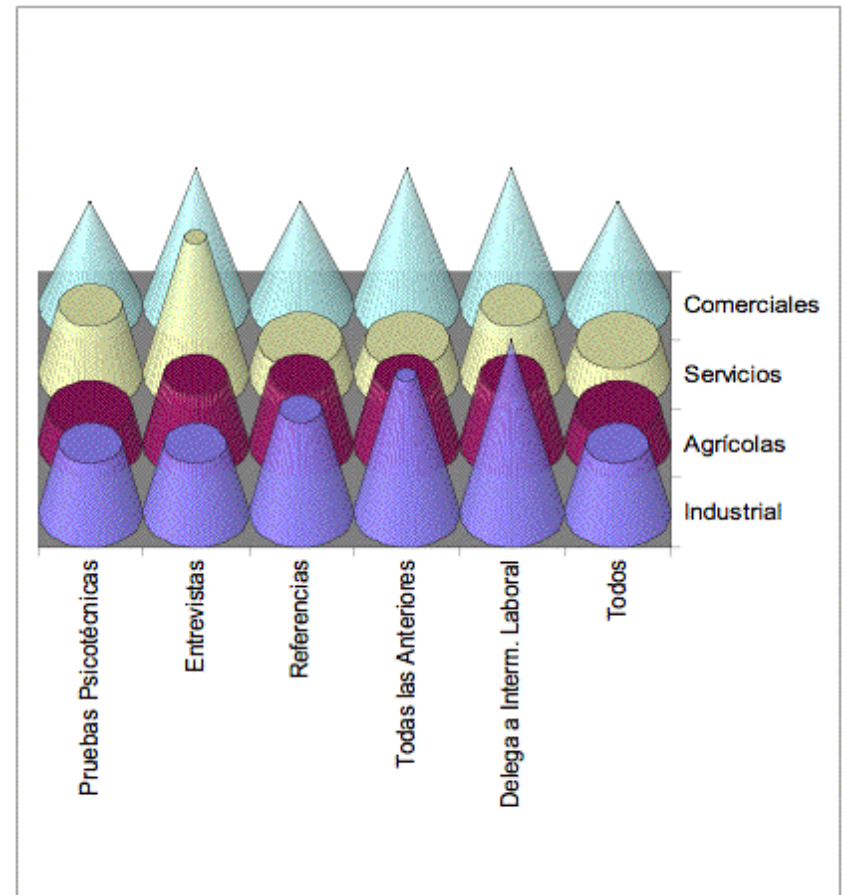
**Gráfico No. 6**

**Referencia a Pregunta No .6 de Encuesta de Estudio de Mercado**



### Proceso que realizan las empresas para Seleccionar Personal

	Industrial	Agrícolas	Servicios	Comerciales
Pruebas Psicotécnicas	2	1	2	3
Entrevistas	2	2	4	4
Referencias	3	2	1	3
Todas las Anteriores	4	2	1	4
Delega a Intermediac. Laboral	5	2	2	4
Todos	2	1	1	3
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>21</b>



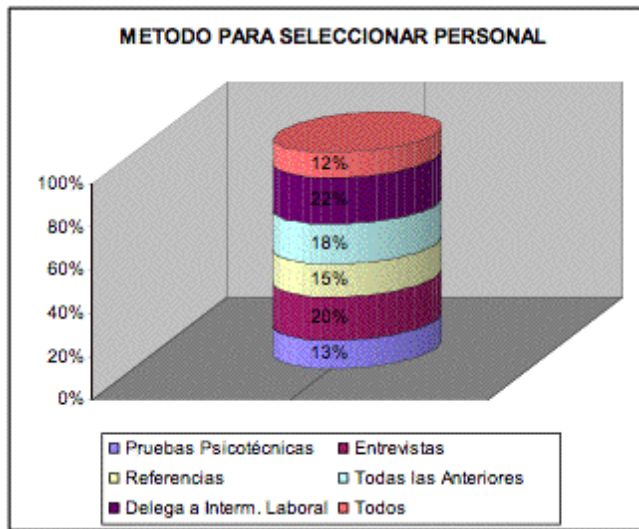
*Fuente; Estudio de Mercado*

De las repuestas a esta pregunta, se tabula que; el 22% de las Empresas ocupa a una Empresa Tercera, para que realice la selección de su personal, el 20% de las Empresas escoge a su personal únicamente por entrevistas, el 18% de las Organizaciones realiza todo el proceso de selección por sí mismas.

#### **Grafico No. 6-A**

#### **Referencia a Pregunta No.6 de Encuesta de Estudio de Mercado Condensadon de Procesos que realizan las empresas para Seleccionar Personal**

	<b>Porcentaje</b>
Pruebas Psicotécnicas	13%
Entrevistas	20%
Referencias	15%
Todas las Anteriores	18%
Delega a Interm. Laboral	22%
Todos	12%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

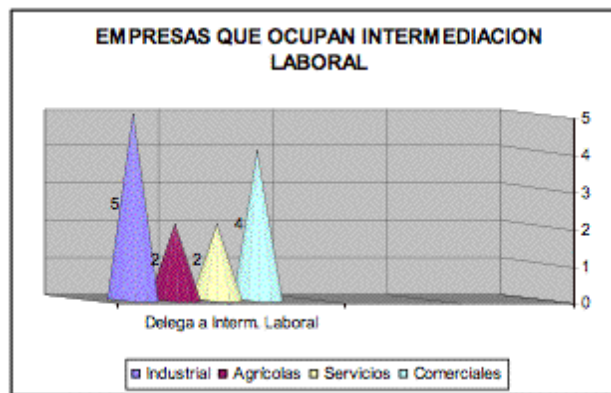
**Grafico No. 6-B**

**Referencia a Pregunta No .6 de Encuesta de Estudio de Mercado**

**Proceso que realizan las empresas para Seleccionar Personal**

**Tabulación de Datos de Empresas que ocupanen mayor frecuencia el Servicio de Selección de Personal a través de una tercera Empresa.**

	Industrial	Agrícolas	Servicios	Comerciales
Delega a Interm. Laboral	5	2	2	4



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

Como muestra la gráfica las empresas que más requieren los servicios de Selección de Personal por intermedio de una tercera Empresa son; Organizaciones Industriales y las Organizaciones Comerciales, tomando en cuenta que estas empresas seleccionan personal por temporadas, se justifica la utilización de este medio para colocar personal.

4.1.7 Con respecto a la pregunta No. 7, se averigua concretamente el interés que podrían tener las Organizaciones de contar con personal Idóneo para las diferentes vacantes que se les presente dentro de sus Estructuras, esto nos aclarará la importancia que existe por parte de los posibles clientes para de contratar quien ejecute el procedimiento de selección por ellos y en aceptar que el personal con el que cuentan talvéz no es el más competente para las funciones que desempeñan.

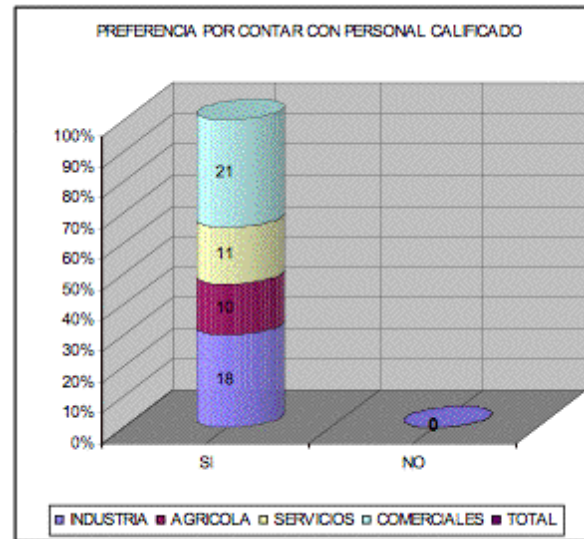
**Gráfico No. 7**

**Referencia a Pregunta No. 7 de Encuesta de Estudio de Mercado**

**Preferencia de las Empresas por contar con personal Idóneo.**

	SI	NO	TOTAL
INDUSTRIA	18	0	18

AGRICOLA	10	0	10
SERVICIOS	11	0	11
COMERCIALES	21	0	21
<b>TOTAL</b>			



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

Como se demuestra el 100% de los encuestados manifiesta un claro interes por contar con un personal calificado para sus posibles vacantes dentro de las Estructuras Organizacionales.

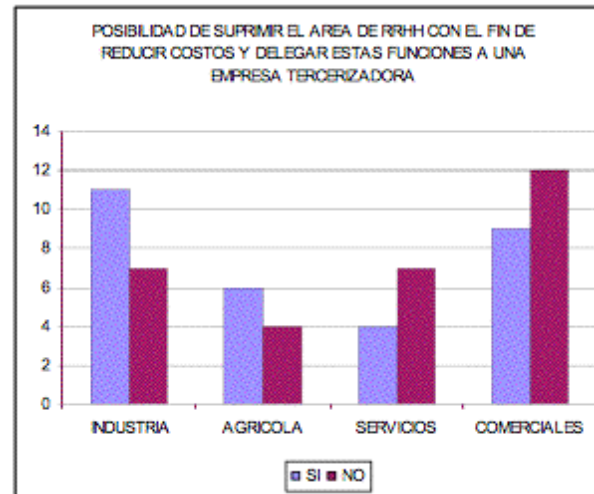
4.1.8 La interrogante No. 8 es muy importante pues indaga directamente a los encuestados acerca de la factibilidad y el deseo de la supresión del área de Recursos Humanos, para reducir costos y posibles problemas, la respuesta acertada de esta pregunta nos dará la pauta de que el Empresario Industrial y Agrícola en su mayoría esta interesado en delegar este proceso a una tercera empresa, lo que permite ver con mirada optimista la propuesta que es causa de este Estudio de Mercado.

#### **Grafico No. 8**

#### **Referencia a Pregunta No. 8 de Encuesta de Estudio de Mercado**

## Indagación sobre posibilidad de Supresión del Departamento de RRHH.

	SI	NO	TOTAL
INDUSTRIA	11	7	18
AGRICOLA	6	4	10
SERVICIOS	4	7	11
COMERCIALES	9	12	21
<b>TOTAL</b>			<b>60</b>



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

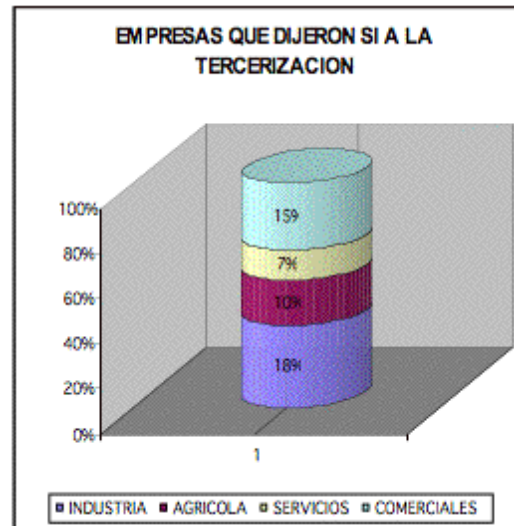
Sin embargo de acuerdo al siguiente gráfico se debe recalcar que en términos generales el 50% de las empresas estarían deseosas de suprimir sus departamentos de Recursos Humanos.

### Grafico No. 8-A

#### Referencia a Pregunta No. de Encuesta de Estudio de Mercado

#### Condensado de Indagación sobre posibilidad de Supresión del Departamento de RRHH

Si	
INDUSTRIA	18%
AGRICOLA	10%
SERVICIOS	7%
COMERCIALES	15%
<b>TOTAL</b>	<b>50%</b>



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

4.1.9 Esta pregunta se preocupa por establecer el conocimiento de los encuestados sobre la Tercerización y las ventajas en cuanto a costos y gastos. Se establece entonces, que los niveles ejecutivos están en conciencia en su mayoría de que la Tercerización de su personal atraería una importante ganancia en cuanto a el enfoque de sus estrategias competitivas en el mercado, mientras su nómina está correctamente administrada por un socio que será la empresa tercerizadora.

**Grafico No. 9**

**Referencia a Pregunta No. 9 de Encuesta de Estudio de Mercado**

**Conocimiento de las Organizaciones por el Término Tercerización y sus ventajas.**

	SI	NO	TOTAL
INDUSTRIA	14	3	17
AGRICOLA	9	2	11
SERVICIOS	9	2	11
COMERCIALES	15	6	21
<b>TOTAL</b>			<b>60</b>



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

4.1.10 a inversión de los costos que implica el mantenimiento de un departamento de Recursos Humanos podrían ser direccionados para otras finalidades que representen reditos financieros, este cuestionamiento se averigua en esta pregunta.

La mayoría de Empresas conoce de estos beneficios, lo que significa que es más facil la aproximación y el posible establecimiento de negociaciones.

**Grafico No. 10**

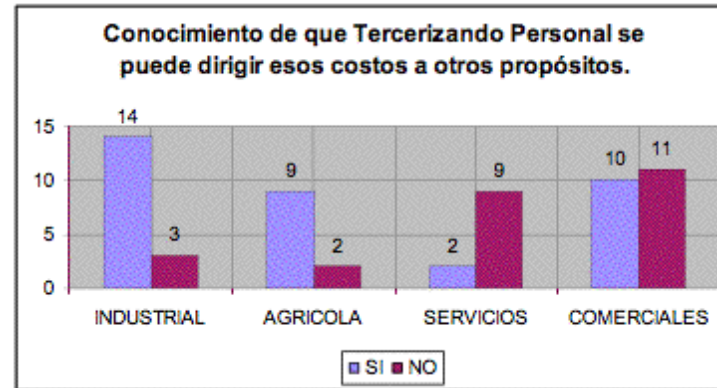
**Referencia a Pregunta No. 10 de Encuesta de Estudio de Mercado**

**Conocimiento de los beneficios de reducción de costos y gastos que se podría obtener si se tercerizan los recursos humanos.**

SI	NO	TOTAL
----	----	-------



INDUSTRIAL	14	3	17
AGRICOLA	9	2	11
SERVICIOS	2	9	11
COMERCIALES	10	11	21
<b>TOTAL</b>			<b>60</b>



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

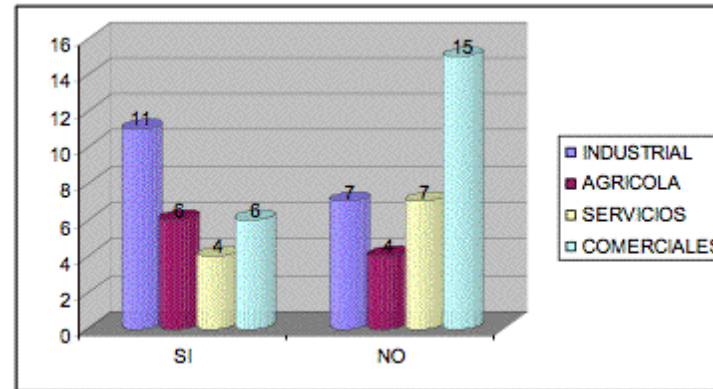
4.1.11 Se trata de tener conocimiento sobre la posibilidad de insertar el proceso de tercerización de personal en las empresa encuestadas. Esta claro que las empresas Industriales estan dispuestas a tercerizar a su personal en su mayoría, asi como las Agrícolas y Comerciales. Quienes no se encuentran interesadas en tercerizar personal son las empresas comerciales quienes en un 71,42% no aceptan esta posibilidad.

**Grafico No. 11**

### Referencia a Pregunta No. 11 de Encuesta de Estudio de Mercado

¿Cree usted que la Contratación de Personal se puede Tercerizar en su Organización?

	SI	NO	TOTAL
INDUSTRIAL	11	7	18
AGRICOLA	6	4	10
SERVICIOS	4	7	11
COMERCIALES	6	15	21
<b>TOTAL</b>			<b>60</b>



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

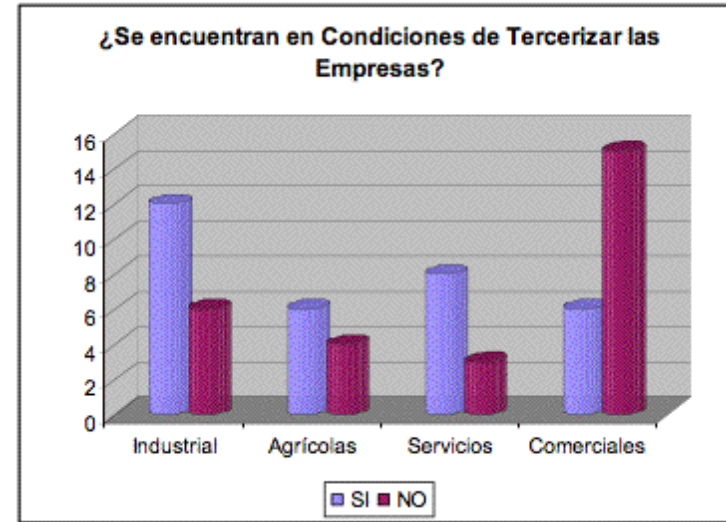
4.1.12 Esta inquietud, examina la posibilidad de tercerizar de las empresas a quienes se les realizó este estudio de mercado, la respuesta afirmativa de las organizaciones será la ratificación y gratificación de este trabajo, ya que permitirá tener la certeza de la apertura del mercado que se encuentra cautivo hacia propuestas, alternativas a la reducción de costos, mejoras en sus servicios, etc.

### Grafico No. 12

### Referencia a Pregunta No. 12 de Encuesta de Estudio de Mercado

¿Están las Organizaciones en condiciones de Tercerizar sus Recursos Humanos?

TIPO / EMPRESA	SI	NO	TOTAL
Industrial	12	6	18
Agrícolas	6	4	10
Servicios	8	3	11
Comerciales	6	15	21
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>60</b>



Fuente; Estudio de Mercado

Realizado por Natalia Aguilar

Como se observa, las empresas Industriales se muestra optimistas por tercerizar su proceso de contratación y administración de Nómina de Recursos Humanos en un 66.67% , lo cual es un rango muy bueno que presenta un umbral de éxito, para la fuerza de ventas, las Organizaciones del Sector Agrícola creen estar preparadas para tercerizar sus Recursos Humanos en un 60.00% .

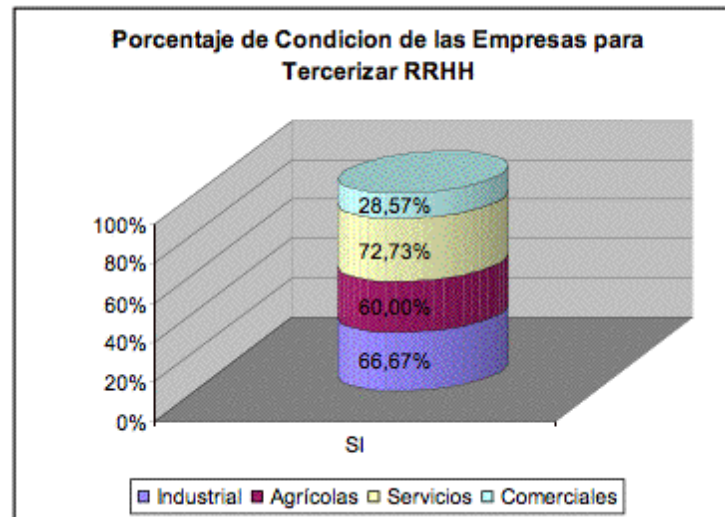
Las Empresas de Servicios piensan tener las condiciones necesarias para Tercerizar sus servicios en un 72.73% y las Comerciales en un 28.57% siendo éstas últimas, quienes se sienten en menor porcentaje preparadas y con las condiciones necesarias para tercerizar recursos humanos.

### Grafico No. 12-A

#### Referencia a Pregunta No. 12 de Encuesta de Estudio de Mercado

Condensado de ¿Están las Organizaciones en condiciones de Tercerizar sus Recursos Humanos?

TIPO / EMPRESA	SI
Industrial	66,67%
Agrícolas	60,00%
Servicios	72,73%
Comerciales	28,57%



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

4.1.13 Esta inquietud, consulta a las empresas que reúnen las condiciones para tercerizar, que tipo de personal requiere en proceso de tercerización.

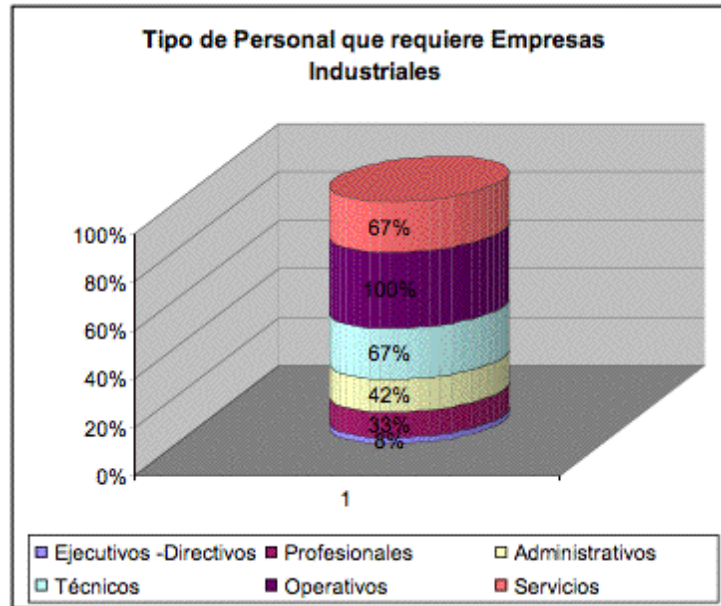
### Grafico No. 13-A

Referencia a Pregunta No. 13 de Encuesta de Estudio de Mercado

Tipo de Personal que Requieren las Empresas

**Empresas Industriales**

Ejecutivos -Directivos	Profesionales	Administrativos	Técnicos	Operativos	Servicios
8%	33%	42%	67%	100%	67%



*Fuente; Estudio de Mercado Realizado por Natalia Aguilar*

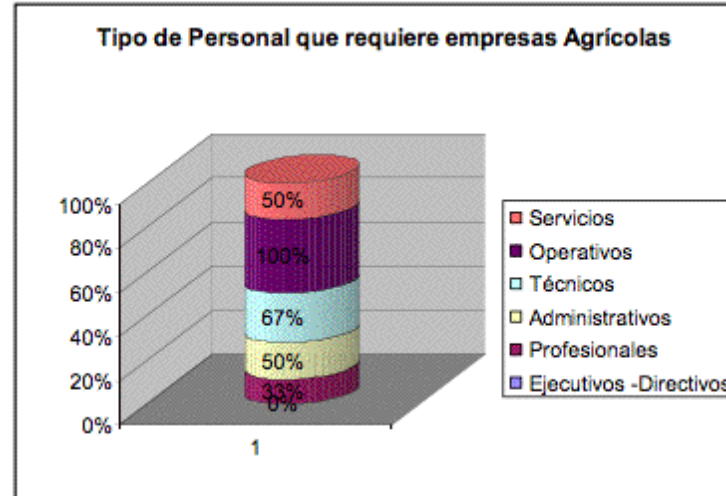
**Grafico No. 13-B**

Referencia a Pregunta No. 13 de Encuesta de Estudio de Mercado

## Tipo de Personal que Requieren las Empresas

### Empresas Agrícolas

Ejecutivos -Directivos	Profesionales	Administrativos	Técnicos	Operativos	Servicios
0%	33%	50%	67%	100%	50%



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

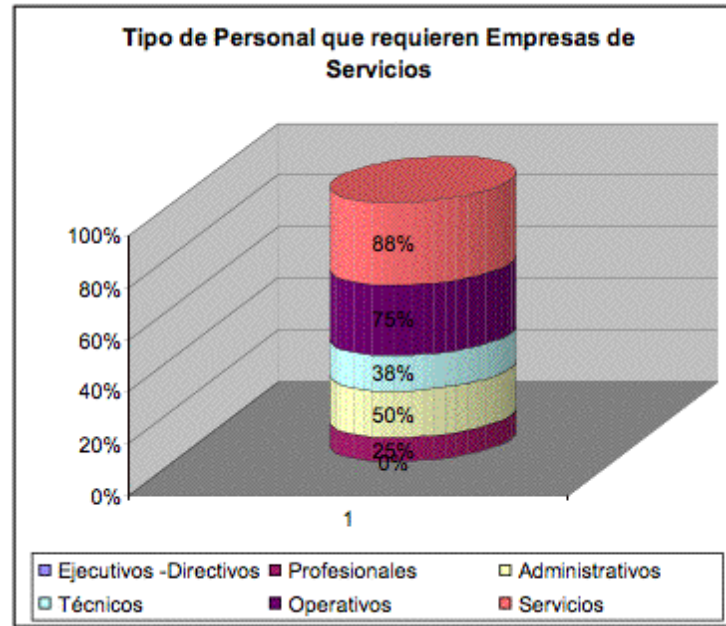
**Gráfico No. 13-C**

**Referencia a Pregunta No. 13 de Encuesta de Estudio de Mercado**

### Tipo de Personal que Requieren las Empresas

#### Empresas Servicios

Ejecutivos -Directivos	Profesionales	Administrativos	Técnicos	Operativos	Servicios
0%	25%	50%	38%	75%	88%



*Fuente; Estudio de Mercado  
Realizado por Natalia Aguilar*

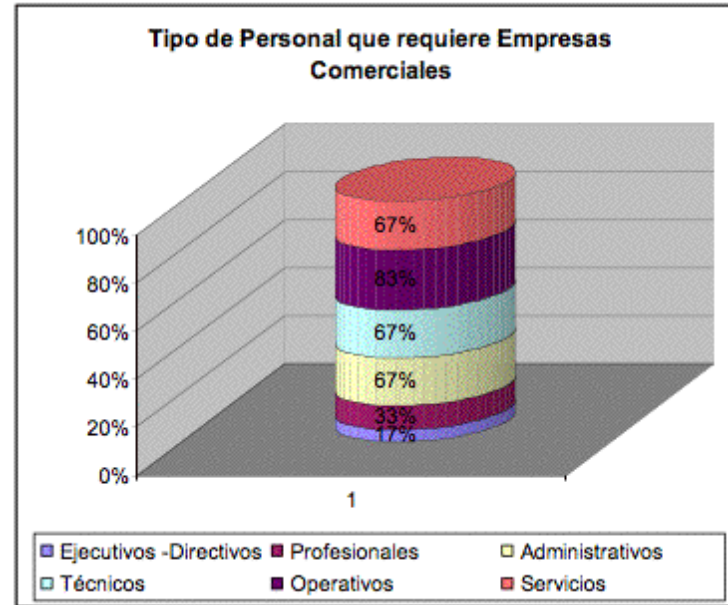
**Grafico No. 13-D**

**Referencia a Pregunta No. 13 de Encuesta de Estudio de Mercado**

**Tipo de Personal que Requieren las Empresas**

**Empresas Comerciales**

Ejecutivos - Directivos	Profesionales	Administrativos	Técnicos	Operativos	Servicios
17%	33%	67%	67%	83%	67%





Personal Técnico y de servicios en un 67%.

Las Organizaciones Agrícolas, demandan personal Operativo en un 100% y personal técnico en un 67%, al igual que las empresas Industriales, esta necesidad se deriva del giro de negocio al que están sujetas.

Las Empresas de Servicios que se mostraron favorables a tercerizar su personal, piensan que el tipo de recurso que más solicitarán sería el de servicios en un 88% y el Operativo por 75% , Administrativo en un 50%.

Las Comercializadoras requieren de personal Operativo en un 83%, y administrativo , técnico, y de servicios en 67%.

#### **4.2. Comentarios del Estudio de Mercado.**

Del presente Estudio de Mercado se deduce una clara aceptación de las Empresas hacia la Tercerización de Servicios de Recursos Humanos, el ejecutivo actual, que está en constante búsqueda de reducción de costos piensa que es necesario establecer alianzas estratégicas dentro del mercado con el fin de volverse más competitivo. Una de éstas alianzas es sin duda una Empresa de Tercerización de Personal, ya que capta el personal idóneo y administra la nómina sin tener que disponer de espacio físico para un departamento de ésta índole y sin tener que destinar un gasto fijo para mantener su nómina.

Sin duda alguna, quienes ven con mayor optimismo a la Tercerización son quienes experimentan más problemas con su personal, de éste estudio se dedujo que son las Organizaciones Industriales y las Organizaciones Agrícolas, que piensan que su planta operativa y técnica tiene una alta rotación y no encuentran las razones para ello.

Entre una de las causales piensan que no están seleccionando correctamente a su talento humano, también piensan que la falta de preparación y compromiso con las Organizaciones hace que el empleado no tenga lealtad ni conciencia laboral colectiva.

Por esta razón estas Empresas se convierten en clientes cautivos para una Organización que presta servicios de Tercerización de Personal.

En la fase de ejecución de éste proyecto, la fuerza de ventas deberá tener muy claro este panorama para concentrar sus esfuerzos en captar estos clientes y especializarse en las necesidades más comunes que demandarán.

El Panorama General que el mercado laboral presenta es de aceptación por la parte empleadora, la parte trabajadora sin embargo siempre estará timorata

de no pertenecer directamente a la nómina del lugar físico donde pone su fuerza de trabajo. Esto podría ocasionar un mal clima laboral dentro de las Organizaciones, lo que se convierte en una razón más para que una empresa tercerizadora sin dejar de percibir lucro alguno, tenga la conciencia social suficiente para procurar las mejores condiciones de sus colaboradores.

## CAPITULO V

### 5. Proyección y Análisis Financiero

La creación de cualquier tipo de negocio requiere, además de un estudio de mercado, un análisis financiero que determine una sensibilidad del proyecto con respecto a sus costos y beneficios asimismo su posibilidad de crecimiento en el mercado.

El estudio de factibilidad financiera no solo consiste en determinar si el proyecto es o no rentable, sino que debe servir para discernir entre alternativas de acción para poder estar en condiciones de recomendar la aprobación o rechazo del proyecto en virtud de una operación en el grado óptimo de su potencial real.

Las información financiera de este estudio será proyectada para un horizonte de cuatro años, asimismo este periodo de tiempo permitirá estimar adecuadamente los flujos futuros de efectivo debido a que el en tercer año la Organización podría estar utilizando el 100% de su capacidad instalada.

#### 5.1 Estimación de la Inversión inicial requerida y fuentes de financiamiento:

El concepto de inversión inicial se refiere a los desembolsos de efectivo requeridos para las adquisiciones de capital, necesarias en el arranque de una compañía. La inversión inicial puede ser clasificada en tres tipos:

Activos Fijos

Activos Intangibles

Capital de Trabajo.

**Tabla I**  
**Resumen de la Inversión Inicial**

Concepto	Valor
Muebles y Enseres	8600.00

Equipos de Computación	9625.00
Equipos Audiovisuales	3000.00
Equipos de Comunicación	1365.00
Adecuación del Inmueble	1380.00
Gastos de Constitución	1700.00
Gastos de Promoción y Publicidad	4500.00
IVA en Compras	3596.40
<b>Total</b>	<b>33566.40</b>

Elaborado por: Natalia Aguilar

A su vez, los componentes de cada uno de estos elementos se muestran con detalle en el Anexo No. 8 Hasta aquí ok

## 5.2 Fuentes de Financiamiento:

La búsqueda de la forma de financiar un proyecto de inversión puede dar como resultado una variedad bastante importante de opciones diferentes. La mezcla ideal de financiamiento dependerá de la disponibilidad de recursos propios por parte de los inversionistas del proyecto y del costo de oportunidad asociado a la utilización de los mismos, se debe incluir también el costo del financiamiento con terceros, el cual corresponde al interés por préstamos otorgados generalmente, por instituciones bancarias.

Un porcentaje de deuda mayor implica también gastos financieros más altos debido al pago de intereses. Este pago afecta directamente a las utilidades de la compañía, pero es deducible del impuesto a la renta por lo que supone una ventaja impositiva.

Sin embargo, mientras más alta es la deuda, mayor también es el riesgo por la posibilidad de no poder cumplir con los respectivos compromisos de pago que se pacta con un banco.

Según lo expuesto y debido a que la rentabilidad esperada para este tipo de negocio es relativamente alta, la estructura de financiación de la empresa estará conformada en un 55.31% por capital social y el restante 44.69% por una deuda a largo plazo, constituida por un crédito bancario a cinco años con una tasa de interés del 14.63%. Por lo tanto, el aporte inicial de los socios constituyentes deberá ser del \$18.566.40

Esta combinación de financiamiento determina un apalancamiento financiero inicial de 0.80 (deuda a largo plazo / capital) que irá disminuyendo.

**Activos Fijos:** Son todas aquellas adquisiciones que se realizarán en bienes tangibles que servirán de apoyo a la operación normal del proyecto; dentro de este grupo tenemos: terrenos, edificios, muebles y enseres, equipamiento e infraestructura de servicios de apoyo (agua potable, red eléctrica, comunicaciones, etc.) No se contempló adquisiciones de reposición.

**Activos Intangibles:** Representan aquellos gastos realizados por concepto de organización y constitución, patentes, licencias, capacitación, bases de datos y sistemas de información.

**Capital de Trabajo:** Constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, entendiéndose como tal el proceso que se inicia con el desembolso de efectivo para los insumos de la operación y termina cuando se “vende” el servicio y se recupera el “efectivo”.

**AC-PC=CT**

AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
3.615-1.457.10=	9.657.29-4.609.40=	31.764.61-11.084.93=	42.255.33-14768.21=
Cap. Trab. 2.157.90	Cap. Trab. 5.047.89	Cap. Trab. 20.679.68	Cap. Trab. 27487.12

Considerando lo mencionado anteriormente, hemos calculado que la inversión inicial ascenderá a \$33.566.40

A continuación se detalla un resumen por año de la tabla de amortización de capital e interés sobre el crédito bancario solicitado.

**Tabla No. 2**  
**Resumen de Amortización del Crédito Bancario**  
**Proyecto; Pro Human RESOURCES Cía. Ltda.**

<b>Monto del Préstamo</b>		<b>USD\$15.000.00</b>		
<b>Plazo en Años</b>		<b>5</b>		
<b>Plazo en Meses</b>		<b>60</b>		
<b>Tasa de Interés</b>		<b>14.63%</b>		
<b>Año</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital</b>	<b>Div. Anual</b>	<b>Saldo Capital</b>
2008	2.199.00	2.239.77	4.438.77	12.760.23
2009	1.870.65	2.568.11	4.438.77	10.192.12
2010	1.494.16	2.944.60	4.438.77	7.247.52

2011	1.062.49	3.376.28	4.438.77	3.871.24
2012	567.52	3.871.24	4.438.77	0.00
<b>Total</b>	<b>7.193.83</b>	<b>15.000.00</b>	<b>22.193.83</b>	

Elaborado por: Natalia Aguilar

### 5.3 Determinación de Ingresos y Gastos Estimados:

#### 5.3.1 Ingresos Operacionales:

Para el caso del proyecto Pro Human Resources el rubro de ventas va a originarse por la comisión de servicios y honorarios pagados por las empresas sujetas a nuestra asesoría, consultoría. Se determinó los estados de ingresos y gastos estimados, basados en la suposición de que durante el primer año se contará con seis clientes, el segundo con seis, el tercero y cuarto con siete. Estas cifras son muy conservadoras y permitirán explotar la capacidad instalada del proyecto.

A continuación un resumen condensado de los ingresos estimados para los cuatro primeros años.

El detalle minucioso se muestra en el Anexo No 15.

**Tabla No. 3**  
**Ingresos Estimados**  
**Proyecto: Pro Human RESOURCES Cía. Ltda.**

Año	# Cliente	Total Empleados por Empresa	Total Empleados	Nómina Total	Comisión por Servicios	Total Ingresos
2008	6	50	300	1350.000.00	7.50%	101.250.00
2009	6	50	300	1446.000.00	7.75%	112.065.00
2010	7	50	350	1687.000.00	8.00%	134.960.00
2011	7	50	375	1856.250.00	8.00%	148.500.00

Elaborado por: Natalia Aguilar

El costo promedio estimado de un empleado es de \$375.00 al mes; incluidos sueldo, provisiones de ley, supuestos de horas extras, bonificaciones y otros ingresos. Total USD\$ 4.500.00 al año. Esta estimación es muy subjetiva y conservadora, ya que no se conoce la valoración que tendrán los diferentes cargos de nuestras empresas clientes, ni bajo que esquema salarial participan en el mercado laboral, ni la proporcionalidad de su estructura organizacional. Por ejemplo en una empresa con personal de planta (80 obreros) y supervisores de línea (20 supervisores), contratados bajo la figura de tercerización puede ser un valor bastante confiable el promedio de USD \$375.00

El costo de la comisión de servicios se incrementa en 0.25 puntos a partir del segundo año, y los consecuentes años en un punto respectivamente. Proyectando las negociaciones que hará el equipo del área comercial con cada una de las empresas clientes.

Se espera ocupar el 100% de la capacidad instalada al transcurso del año cuarto.

### 5.3.2 Otros Ingresos:

Además de los ingresos obtenidos por las comisiones de servicios, la agencia percibirá rentas adicionales en virtud de seminarios, conferencias y servicios de consultoría profesional paralelos a la operación normal del proyecto.

Para este tipo de ingresos se considera los siguientes supuestos importantes:

Se realizará 1 conferencias cada año con una capacidad de 35 participantes con el costo 43 dolares, el segundo año se realizará 2 conferencias al año y en este rango se mantendrá los años restantes, tomando el cuenta un incremento del 1.05% por elevación de costos de los proveedores y seminaristas.

Dentro de los servicios de asesoría y consultoría profesional se tiene previsto involucrar al rubro intermediación laboral, toda vez que por la tendencia política que experimenta nuestro país, algunas empresas únicamente requieren este servicio, por lo que nuestra fuerza de ventas prevee tener 10 clientes el primer año con un promedio de 15 empleados que cada empresa requiera, cuyas remuneraciones oscilaran entre los \$400 dólares y por lo que se cobrará el 6%, el segundo se prevee captar 13 clientes y así incrementar un cliente por año manteniendo la previsión de 15 empleados para intermediar con la misma remuneración promedio, los porcentajes de cobro serán se incrementarán en 0.05% a partir del segundo año y en 1% a partir del tercer año.

Este detalle se encuentra más explícito en el Anexo No. 15.

### 5.3.3 Gastos Operacionales:

Los gastos están calculados considerando la misma circunstancia de los ingresos respecto a la utilización de la capacidad instalada, excepto para los costos fijos, los cuales son independientes del número de empleados que tenga la Organización.

Al igual que con los ingresos, para la estimación de gastos; se asume los siguientes supuestos importantes.

Los gastos (arriendo, electricidad, teléfono, agua, suministros de oficina, seguros, mantenimiento, depreciación) están asignados de la siguiente manera:

10% corresponde a la división administrativa

90% a la división de ventas.

La inflación anual esta estimada en un 5%

Se realizará incrementos de sueldos y salarios anuales de que se detallan en los Anexos 10 (A-B-C-D) donde se desglosa la nómina y sus respectivos rubros de sueldos y provisiones sociales.

Los gastos operacionales de la compañía estarán representados, de manera general, por los rubros de arriendos, sueldos y salarios, servicios básicos, seguros, promoción y publicidad, suministros de oficina entre otros.

### 5.3.4 Otros Gastos:

Corresponde a otros desembolsos de la Organización, no relacionados directamente con la operación pero igual de importantes incluyen, capacitación y entrenamiento, honorarios a seminaristas y conferencistas, intereses financieros, impuestos y depreciaciones.

El detalle de gastos estimados se expone en el Estado de Resultados Proforma proyectado dentro del anexo 14

#### **5.4 Estados Financieros Proyectados, Indices Financieros:**

El estado de resultados proforma presenta un resumen de los ingresos y gastos de Pro Human Resources durante un período específico, especificado en años.

##### **5.4.1 Balance General Proforma Proyectado:**

<sup>10</sup>El balance general, relaciona todos los activos, pasivos y el capital contable de una entidad a una fecha determinada. Por lo general al final de un mes o de un año.

El balance General Proforma proyectado para los proximos cuatro años del Proyecto Pro Human RESOURCES se presenta en el Anexo No. 15 Es el informe contable principal que presenta en forma condensada y clasificada los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios, efectuados durante un período, con el propósito de medir la habilidad gerencial en el uso racional del efectivo y proyectar la capacidad financiera empresarial en función de su liquidez.

En toda empresa cuando está elaborando un reporte de las ventas realizadas, así como de los gastos que se han generado, se obtiene un diferencial que permite conocer la utilidad obtenida y además se realiza una proyección a futuro, considerando las experiencias de periodos anteriores, logrando en esta forma prever en que momento es posible realizar nuevos gastos o inversiones, si así lo requiere nuestra empresa. Lo anterior es un estado proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado o también conocido como flujo de efectivo y se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado, como puede ser una semana, mes, trimestre o año.

##### **El flujo de efectivo permite:**

- Tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo.
- Tomar las medidas de necesarias para definir la fuente de fondeo cuando exista un faltante de efectivo como puede ser el manejar recursos del propietario, o en su caso iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.
- Cuándo y en que cantidad se deben pagar préstamos adquiridos previamente.
- Cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.

- De cuanto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados como son el aguinaldo, vacaciones, reparto de utilidades, etcétera.
- Con cuanto efectivo se puede disponer para asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.

El estado de flujo del efectivo para los próximos cuatro años del Proyecto Pro Human RESOURCES se representa en el Anexo No. 16

#### 5.4.2 Determinación del Punto de Equilibrio:

“Punto de Equilibrio” es la cantidad de servicio que debe generar en el acto de ventas mínimas en que los ingresos totales son iguales a los costos totales, suponiendo cierto precio de venta.

El punto de equilibrio en el caso de esta tesis se calcula para el primer año de operación con el fin de determinar el nivel de operación necesario para cubrir todos los costos operativos. El punto de equilibrio en unidades (en este caso, número de empleados) se obtiene mediante la fórmula.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$



**Tabla No. 4**  
**Bases para el Cálculo del Punto de Equilibrio**

Costos	Valor	Detalle
Fijos de Administración	61.957.62	Todos los costos asignados al área de administración son fijos
Fijos de Ventas	21.211.60	Sueldos y Salarios, beneficios sociales, arriendos y depreciación como los principales
Costos Variables	13.076.80	Electricidad, promoción y publicidad, entre otros.

Elaborado por: Natalia Aguilar  
Aplicando la Fórmula Obtenemos:



Ventas en P. E =	83.169.22
	13.076.80
1 -	106.350.00

---

Ventas en Punto de Equilibrio = \$94.829.45

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Ventas en Punto de Equilibrio}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$$

---


$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$94.829.45}{\$106.350.00} \times 100$$

---

Punto de Equilibrio = 89.17%

El resultado de éste cálculo indica las ventas mínimas que pueden equivaler a un número mínimo de empleados que tendríamos que contratar en nuestra nómina durante el primer año de operación para por lo menos cubrir los costos de operación.

## 5.5 Razones Financieras de Rentabilidad:

Dentro de la variedad de razones financieras existentes, las de rentabilidad son las más importantes ya que nos permiten determinar hasta qué punto han contribuido el nivel de ventas, los activos y la inversión de los socios para la generación de utilidades en la Organización. Dentro de las razones de contabilidad, las más comunes son las siguientes;

### 5.5.1 Margen de Utilidad Operativa:

El margen de utilidad operativa; “[11](#) mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que

no sean de interes e impuestos". Representa la rentabilidad generada únicamente por las actividades operativas del negocio. La fórmula para calcular este margen.

$$\text{Margen de la Utilidad Neta} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

Los márgenes de utilidad Neta del proyecto Pro Human RESOURCES Cía. Ltda. Se presentan a continuación.

**Tabla No. 5**  
**Margen de Utilidad Neta**

Margen de Utilidad Neta	2008	2009	2010	2011
	4.26%	4.64%	10.676%	12.98%

Elaborado por: Natalia Aguilar

El margen de utilidad Neta; es la relación que existe entre la utilidad neta y el total de las ventas, se observa que esta razón tiene un crecimiento sostenido de un año apara el siguiente, con lo que se demuestra que la Empresa proyecta una tendencia favorable en sus primeros cuatro años de estudio

### 5.5.2 Rendimiento sobre los Activos:

Indica la eficacia en el manejo de los activos totales de la empresa para generar utilidades; se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento sobre Activos} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}$$

**Tabla No. 6**  
**Rendimiento sobre Los Activos**

Rendimiento sobre los Activos	2008	2009	2010	2011
	11.99%	14.07%	28.88%	34.26%

Elaborado por: Natalia Aguilar

Los resultados de éste índice muestran una aceptable productividad de

los Activos en esta actividad típica de servicios que requieren de cantidades mínimas de inversión en activos, toda vez que la atención se concentra en el trabajo intelectual y en la capacidad de generar clientes y no en el abastecimiento y stock de productos.

El parametro de medición que sustenta la aseveración es que el rendimiento que produce el dinero en las insituciones financieras está presentado al año 2007, por un variable máximo del 5 al 6 % anual.

### 5.5.3 Rendimiento sobre el Patrimonio:

El indicador de rendimiento sobre el patrimonio muestra el beneficio que los accionistas han obtenido sobre su inversión. Se calcula con la siguiente razón.

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio.}$$

Los rendimientos se presentan a continuación en la siguiente tabla.

**Tabla No. 7**

**Rendimiento sobre el Patrimonio**

<b>Rendimiento sobre el Patrimonio</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
	19.21%	22.49%	43.59%	49.67%

Elaborado por; Natalia Aguilar

Se puede apreciar que el proyecto Pro Human Resources, propone unas atractivas tasas de rendimiento sobre patrimonio para sus accionistas. Este margen resulta muy interesante al momento de inclinarse por un tipo de inversión.

### 5.5.4 Valor Presente Neto.

<sup>12</sup>“El Valor Presente Neto (VPN) se considera de explícita al valor del dinero en el tiempo. Esta técnica descuenta, de una u otra forma, los flujos de efectivo de la empresa a una tasa específica. Dicha tasa, llamada a menudo tasa de descuento, se refiere al rendimiento mínimo que es necesario obtener de un proyecto para que el valor en el mercado de la empresa permanezca sin cambios”

Se le conoce también como (VAN) Valor Actual Neto por sus siglas en español.

El Valor Actual Neto (VAN) se se calcula restando la inversión inicial de un proyecto del valor presente de sus entradas de efectivo (flujo de

efectivo) descontadas a una tasa igual al costo del capital de la empresa”. El cálculo se realiza con la siguiente fórmula.

$$VAN = \sum_{T=1}^N \frac{\text{Flujos de Efectivo (FL.Ef)}}{(1+i)^T}$$

En la práctica si el VAN es mayor o igual a \$0, el proyecto debe considerarse puesto que esto indicia que la empresa generará un rendimiento mayor que el costo del capital planteado o por lo menos que lo igualará. Dicha acción incrementará el valor de la empresa en el mercado y por lo tanto, la riqueza de sus accionistas. Por el contrario si el valor es menor a \$0, el proyecto deberá rechazarse. Los flujos de efectivo que se estima serán generados por el Proyecto Pro Human Resources durante los próximos cuatro años y son los siguientes.

**Tabla No. 8**  
**Flujos de Efectivo**  
**(En dólares)**

AÑO	FLUJO REAL
2007	-33.566,00
2008	4.437,43
2009	8.330,79
2010	30.965,13
2011	45.024,07

La tasa planteada para descontar los flujos expuestos es del 15% que los accionistas consideran como un costo de capital, tomando en consideración esta tasa, se obtiene un valor actual neto de; \$22.694.64.

### 5.5.5 La Tasa Interna de Rendimiento.

La tasa interna de Rendimiento o de Retorno (T.I.R), es la tasa de descuento que equipara el valor presente de las entradas de efectivo con la inversión inicial del proyecto. Si la T.I.R, es mayor que el costo del capital, se debe aceptar el proyecto; si la T.I.R es menor que el costo del capital de la inversión que realizan los accionistas se debe rechazar el proyecto, Este criterio garantiza que la empresa gane por lo menos su rendimiento requerido. Si la T.I.R resulta mayor que el costo del capital, el valor de la empresa mejorará y por lo tanto la riqueza

de sus propietarios.

La T.I.R del Proyecto Pro Human Resources, considerando los mismo flujos de efectivo utilizados en el cálculo del V.A.N es igual al 35% es decir 20% superpuesto del costo del capital utilizado para V.A.N, por lo que se concluye con claridad que el proyecto es rentable.

#### **5.5.6 Período de Recuperación de la Inversión;**

Consiste en determinar el número de períodos en el que los accionistas de Pro Human Resources recuperarán la inversión y se lo calcula de la siguiente manera;

<b>AÑO</b>	<b>SE RECUPERA</b>
01	4.437.43
02	8.330.79
03	30.965.13

$$P. \text{ Rec.} = 20.797,78 / 30965.13 = 0.67$$

$$P. \text{ Rec} = 2.7 \text{ años.}$$

El estudio financiero presentado, demuestra la factibilidad del proyecto puesto a tesis, las ventajas y los atractivos rédimos que devuleve pése a sus conservadoras consideraciones.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En este estudio se comprobó el objetivo principal que promueve este estudio, el cual es determinar la factibilidad de crear un negocio dedicado a la tercerización de Recursos Humanos, que preste sus servicios a Organizaciones del Sur de la Ciudad de Quito.
- La disertación contiene herramientas teóricas y prácticas que refuerzan el aporte para estudios futuros sobre temas similares.
- Del estudio de mercado se deduce que muchas organizaciones buscan una alternativa de alianza estratégica para reducir costos y gastos, en lo que se refiere a la Administración de Personal.
- Es también necesario nombrar que el estudio de mercado determinó que los ejecutivos se interesaron de sobremanera en este proyecto y su puesta en marcha.

- La investigación pudo establecer que la parte empleadora esta muy bien informada sobre la tercerización, mas el empleado tiene una tendencia negativa hacia la tercerización, lo que fue oportunidad para explicar las buenas prácticas administrativas que acarrea esta corriente.
- Las proyecciones financieras establecieron la viabilidad del proyecto, Pro Human Resources Cía. Ltda.
- Las razones financieras, se ajustan a una economía ecuatoriana y devuelve una tasa interna de rendimiento aceptable. Las bondades del proyecto también se ponen de manifiesto en el período de recuperación de la inversión.
- Los procesos de Pro Human Resources Cía. Ltda. Se encuentra muy bien definidos de tal manera que no se de opciones al error, en el tratamiento con los posibles clientes y el capital humano.
- Con lo anteriormente descrito, se concluye que el proyecto propuesto Pro Human Resources Cía. Ltda, es viable, factible y recomendable.
- La administración de personal, es un tema por demás sensible, por lo que es recomendable, contar con información legal de última mano, tecnología de punta, y personal capaz de afrontar los distintos cambios a los que se someta nuestro país y pueda poner de manifiesto las distintas tendencias que ofrece día a día el área de Recursos Humanos y sus subsistemas.

## **Bibliografía.**

1. ALLES, MARTHA ALICIA, Elija al Mlejo, Ediciones Granica, Buenos Aires-Argentina, 2004. p. 159.
2. ALLES, MARTHA ALICIA, Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias, Granica, Buenos Aires, Argentina 2005.
3. CALERO CARLOS DAVID, Revista el Asesor Contable. Constitución de Compañías, No. 1 Octubre (1.995), Taller Gráfico.
4. CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 2005.
5. DALTON, E. MCFARLAND, Administración de Personal Teoría y Práctica, Mexico, Fondo de Cultura Económica (1989)
6. DONALD KIRKPATRICK, The Tranning, Colorado University, 2001. Pag. 12
7. GARI FLOR GARCÍA, Guía para crear empresas, pgs. 17-18, Quito-Ecuador.
8. GITMAN, L. (2.000) Principios de Administración Financiera, Mexico: Prentice-Hall, 8ava. Edición.
9. PRICE WATERHOUSE COOPERS, Presentación de servicios de Consultoría, Quito, 2007
10. REVISTA CRITERIOS, Edición No. 24, Comentario de Juan Carlos Estévez, Pag. 12.
11. SARMIENTO RUBEN, Contabilidad General, Ediciones Siglo XXI.
12. SPENCER, LYLE M. Y SPENCER, SIGNE M., Competence at Work, Models for superior Performance, John Wiley & Sons, Nueva York, 1993.
13. <http://www.losrecursoshumanos.com/capital-intelectualymercadodetrabajo.htm>
14. [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
15. [www.monografías.com/administración\\_de\\_personal](http://www.monografías.com/administración_de_personal)
16. [www.mintrab.gov.ec/](http://www.mintrab.gov.ec/)
17. [www.multitabajos.com](http://www.multitabajos.com)
18. [www.monografias.com/trabajos10/sehig/sehig.shtml](http://www.monografias.com/trabajos10/sehig/sehig.shtml)
19. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/caltohigseg.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/caltohigseg.htm)
20. [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/)
21. [bibliotecavirtual.dgb.umich.mx/cursos/moodle/course/category.php?id=2](http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx/cursos/moodle/course/category.php?id=2)
22. [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenoperpersonal](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenoperpersonal)
23. [www.areasrh.com/psicologia/evaluacion\\_desempeno.htm](http://www.areasrh.com/psicologia/evaluacion_desempeno.htm)
24. [www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/D.Trabajo.39.htm](http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/D.Trabajo.39.htm)
25. [www.corpece.org.ec/informante/Octubre12005.htm](http://www.corpece.org.ec/informante/Octubre12005.htm)
26. [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourcing.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourcing.htm)
27. [www.monografias.com/trabajos16/metodos-evaluacion-economica/metodos-evaluacion-economica.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/metodos-evaluacion-economica/metodos-evaluacion-economica.shtml)



---

<sup>1</sup> Wendell L. French, Desarrollo de los Recursos Humanos, Primera Edición, Pag. 35.

<sup>2</sup> Dalton E. M.C. Farland, Administración de Personal Teoría y Práctica, Pág. 238.

<sup>3</sup> Palomino Ramirez Teodosio, 1998;346

<sup>4</sup> Revista Criterios; Edición 24, Comentario de Juan Carlos Estévez, Pag. 12

<sup>5</sup> Spéncer; Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence al woik, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc. Estados Unidos 1993.

<sup>6</sup> Alles, Martha Alicia, Elija al mejor, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina; p. 159.

<sup>7</sup> [www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas/lacapacitacióndelcapitalhumano](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/lacapacitacióndelcapitalhumano)

<sup>8</sup> Donald Kirkpatrick, The Training, Colorado University, p. 89

<sup>9</sup> íbidem

<sup>10</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/37/flujo.htm>

<sup>11</sup> Sarmiento Rubèn; 2001; Contabilidad General; Quito-Ecuador, P. 152.

<sup>12</sup> Gitman , L (2000) Principiios de Administración Financiera, Mexico; Prentice –Hall, 8va. Edición