



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**MEJORA PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE
LA EMPRESA DE MARIO GUAMÁN S.A.**

Autora:

Zambrano Delgado Leslie Madeline

Tutor:

Ing. Christian Fidel Solorzano Vargas

Guayaquil, Ecuador

2019

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico:

A mi Madre Betty Delgado aunque siempre hemos estado lejos ella siempre ha sido mi motor para superarme cada día y me ha enseñado a ser fuerte en la vida.

A mi esposo David Celi quien llego a mi vida en el momento preciso y siempre con su amor, apoyo y respaldo, pude terminar este proyecto y podemos seguir construyendo nuestros objetivos.

A mi Hijo Yeshua Celi quien se ha convertido en mi vida entera y que llegó en el momento exacto de nuestra vida. Con el he aprendido a ser mamá y me ha enseñado a tener un amor puro y sin maldad.

A cada uno de ustedes los amo por ser mi fortaleza y mi razón de seguir adelante.

Zambrano Delgado Leslie Madeline

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por ser mi guía en todas la etapas de mi vida, por llenarme de sabiduría y esfuerzo al haber concluido con uno de mis objetivos.

Agradezco a mi Madre y a mi Esposo que siempre han estado apoyándome a lo largo de este proceso y a mis amigos que han sido incondicionales en todo este tiempo.

Finalmente a mi tutor y docentes quienes impartieron sus conocimientos y profesionalismo con dedicación y fueron pilar fundamental en el desarrollo de mi formación profesional.

Zambrano Delgado Leslie Madeline

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Mejora para la contratación del personal de la empresa de Mario Guamán S.A.”**, y problema de investigación: **¿Cómo incide el proceso de contratación en la rotación de personal de la empresa Mario Guamán S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas en el periodo 2017?** ,presentado por **Zambrano Delgado Leslie Madeline** como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir una importancia del tema de investigación.

Egresada:

Zambrano Delgado Leslie Madeline

Tutor:

Ing.Christian F.Solorzano Vargas

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **Zambrano Delgado Leslie Madeline** en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación **Mejora Para la Contratación del Personal de la Empresa Mario Guamán S.A.** de la modalidad de **Semi-presencial** realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de **Tecnología en Administración de Empresa**, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

Zambrano Delgado Leslie Madeline

Nombre y Apellidos del Autor

Firma

No. de cedula: 0956350268

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES** del ITB.

Nombre y Apellidos del Colaborador

CEGESCYT

Firma

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en
Administración de Empresas

Tema

“Mejora para la contratación del personal de la empresa de Mario
Guamán S.A.”

Autora: Zambrano Delgado Leslie Madeline

Tutor: Ing. Christian Fidel Solorzano Vargas

RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca proponer soluciones a los problemas que actualmente presenta la empresa Mario Guamán S.A. Primeramente se procedió a realizar una revisión bibliográfica exclusiva al tema de investigación lo que nos permitió tener una visión más clara de la problemática de la empresa. Mediante las técnicas cualitativas de observación participativa y entrevista no estructurada se logró definir los principales problemas que aquejan a la empresa entre lo que resaltan la desmotivación laboral, la mala comunicación, la falta de organización y el incumplimiento de los beneficios sociales de los trabajadores que traen como principal consecuencia la elevada rotación de personal. Como soluciones hemos propuesto un organigrama, el cual permitirá fortalecer la estructura organizativa de la empresa y mejorar la comunicación dentro de la misma. También se ha propuesto un manual de reclutamiento y selección para realizar la contratación de personal idóneo para cada puesto de trabajo y por último se planteó la creación del departamento de recursos humanos el cual se encargará de gestionar de manera eficiente el personal de la empresa y de velar por sus derechos y obligaciones sociales. Estas propuestas se adaptan a la necesidad de Mario Guamán S.A. y son indispensables para que esta pueda brindar a sus clientes servicios de calidad que ayuden a la empresa a posicionarse y crecer en el mercado.

Contratación de personal

Rotación de personal

Obligaciones sociales

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en
Administración de Empresas

Tema

“Mejora para la contratación del personal de la empresa de Mario
Guamán S.A.”

Autora: Zambrano Delgado Leslie Madeline

Tutor: Ing. Christian Fidel Solorzano Vargas

SUMMARY

The present research work seeks to propose solutions to the problems currently presented by the company Mario Guamán S.A. First, we proceeded to carry out an exclusive bibliographic review of the research topic, which allowed us to have a clearer vision of the company's problems. Through the qualitative techniques of participatory observation and unstructured interview, it was possible to define the main problems that afflict the company, including lack of motivation, poor communication, lack of organization and non-compliance with the social benefits of the workers they bring. The main consequence is the high turnover of personnel. As solutions we have proposed an organization chart, which will strengthen the organizational structure of the company and improve communication within it. A recruitment and selection manual has also been proposed to recruit suitable personnel for each job and finally the creation of the human resources department was created, which will be in charge of efficiently managing the company's personnel and ensure their rights and social obligations. These proposals are adapted to the needs of Mario Guamán S.A. and they are indispensable so that it can provide its clients with quality services that help the company to position itself and grow in the market.

Recruitment

Staff rotation

Social obligations

ÍNDICE GENERAL

CARATULA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	IV
RESUMEN.....	VII
SUMMARY.....	VIII
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. SITUACIÓN CONFLICTO.....	3
1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.5. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.6.1. <i>Objetivo general.</i>	4
1.6.2. <i>Objetivos específicos:</i>	4
1.7. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
CAPITULO II.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	6
2.2. ANTECEDENTES REFERENCIALES.....	8
2.3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	9
2.3.1. <i>Empresa</i>	9
2.3.1.1. Clasificación.....	10
2.3.2. <i>Áreas funcionales de la empresa</i>	11
2.3.2.1. Dirección General.....	12
2.3.2.2. Área de producción.....	13
2.3.2.3. Área de marketing y ventas.....	13
2.3.2.4. Área de contabilidad y finanzas.....	13
2.3.2.5. Área de recursos humanos.....	14
2.3.3. <i>Recursos de la empresa</i>	15
2.3.3.1. Recursos materiales.....	15
2.3.3.2. Recursos tecnológicos.....	15
2.3.3.3. Recursos financieros.....	15
2.3.3.4. Recurso Humano.....	16
2.3.4. <i>Evolución administrativa</i>	16
2.3.5. <i>El proceso administrativo</i>	18

2.3.5.1. Planificación	19
2.3.5.2. Planificación Estratégica	20
2.3.5.3. Planificación Táctica	20
2.3.5.4. Planificación Operativa	20
2.3.5.5. Organización	20
2.3.5.6. Dirección	24
2.3.5.7. Control.....	26
2.3.6. <i>Administración de recursos humanos</i>	28
2.3.7. <i>Importancia de la administración del recurso humano</i>	28
2.3.8. <i>Departamento de Recursos Humanos</i>	28
2.3.9. <i>Funciones del departamento de Recursos humanos</i>	29
2.3.9.1. Organización y planificación del personal	30
2.3.9.2. Reclutamiento	30
2.3.9.3. Selección.....	30
2.3.9.4. Planes de carrera y promoción profesional	31
2.3.9.5. Formación	31
2.3.9.6. Evaluación del desempeño y control del personal	31
2.3.9.7. Clima y satisfacción laboral.....	31
2.3.9.8. Administración del personal	32
2.3.9.9. Relaciones laborales	32
2.3.9.10. Prevención de riesgos laborales	32
2.3.10. <i>Proceso de reclutamiento y selección de personal</i>	33
2.3.10.1. Proceso de selección interno	33
2.3.10.2. Proceso de selección externo	33
2.3.11. <i>Pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal</i>	33
2.3.12. <i>Rotación de personal</i>	35
2.3.13. <i>Índice de rotación de personal</i>	36
2.3.14. <i>Tipos de rotación de personal</i>	37
2.3.14.1. Rotación voluntaria	37
2.3.14.2. Rotación involuntaria.....	37
2.3.15. <i>Efectos de la rotación de personal</i>	37
2.3.15.1. Costos primarios	38
2.3.15.2. Costos secundarios.....	38
2.3.15.3. Costos terciarios	38
2.4. FUNDAMENTOS LEGALES	39
2.5. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	40
2.5.1. <i>Variable independiente</i>	40
2.5.2. <i>Variable dependiente</i>	40
2.6. DEFINICIONES CONCEPTUALES	41
2.6.1. <i>Empresa</i>	41
2.6.2. <i>Microempresa</i>	41
2.6.3. <i>Proceso</i>	41
2.6.4. <i>Recurso Humano</i>	41
2.6.5. <i>Departamento de recursos humanos</i>	41
2.6.7. <i>Organización</i>	41

2.6.8. Organigrama	41
2.6.9. Diagrama de flujo	42
2.6.10. Reclutamiento	42
2.6.11. Selección de personal	42
2.6.12. Trabajador	42
2.6.13. Empleador	42
2.6.14. Contrato.....	42
2.6.15. Beneficios sociales	43
2.6.16. Décimo tercer y cuarto sueldo.....	43
CAPITULO III.....	43
3. METODOLOGÍA.....	43
3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	43
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.3. PROCEDIMIENTO A SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN	44
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.5. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	46
CAPITULO IV	48
4. PROPUESTA DE MEJORA	48
4.1. TEMA	48
4.2. OBJETIVO	48
4.3. ALCANCE	48
4.4. RESPONSABLE	48
4.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA	48
4.5.1. <i>Funciones y competencias de los puestos de trabajo</i>	50
4.6. PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	54
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN EL NÚMERO DE TRABAJADORES Y VENTAS ANUALES.....	10
FIGURA 2. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA..	11
FIGURA 3. ÁREAS FUNCIONALES BÁSICAS DE UNA EMPRESA.	12
FIGURA 4. ELEMENTOS QUE CONFORMAN UNA EMPRESA.	16
FIGURA 5. EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.....	18
FIGURA 6. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	19
FIGURA 7. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN.....	23
FIGURA 8. SIMBOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO.....	24
FIGURA 9. FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	29
FIGURA 10. ECUACIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA.	36
FIGURA 11. PIRÁMIDE KELSENIANA.....	39
FIGURA 12. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA MARIO GUAMÁN S.A.	49
FIGURA 13. PERFIL DEL PUESTO DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES	50
FIGURA 14. PERFIL DEL PUESTO DE DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	51
FIGURA 15. PERFIL DEL PUESTO DE AUXILIAR OPERATIVO	52
FIGURA 16. PERFIL DEL PUESTO DE SECRETARIA.....	53
FIGURA 17. DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA MARIO GUAMÁN S.A.	65

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

1.1. Ubicación del problema

La administración es un proceso muy particular, consiste en las actividades de la planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, el uso de seres humanos y otros recursos (Terry, 1980).

La importancia de la administración de una empresa es básica para poder asegurar el crecimiento de la misma. Según el reporte del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), desde el año 2012 en el país ha existido un constante aumento del número de empresas, pasando de 753.875 en el 2012 a 884.236 empresas en el 2017, siendo las micro y pequeñas empresas (Mypes) con el 98% las que lideran la estructura empresarial del país (Instituto Nacional de Estadística y Censos., 2017).

Las Mypes se han convertido en uno de los sectores productivos más significativos para la economía del país, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza (Baque Cantos, Baque Sánchez, Chiquito Tagua, & Baque Parrales, 2018). Este sector empresarial está en la necesidad de reinventar su modelo de negocio y dirigir un mayor esfuerzo en la gestión del talento humano, velar por los beneficios y cumplimiento de las obligaciones a la que está sujeto un trabajador.

La constitución de la República establece que el derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable y es así como la seguridad social tiene sus inicios en 1928 mediante la creación de la caja de pensiones, luego se convierte en el Instituto de previsión social y ha ido evolucionando a lo largo del tiempo cambiado su denominación, ampliando sus servicios y

alcanzando mayor autonomía del estado hasta que en 1970 se transformó en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad social (IESS) (Gortaire, 2009).

Este ente ha sido el encargado de cambiar la percepción negativa que tenía la población acerca de la seguridad social en nuestro país ya que los servicios que brindaban eran de baja calidad. Hace unos años atrás han mejorado notablemente en la entrega de sus servicios y los trabajadores son los que se encargan de exigir a sus empleadores la afiliación a su seguro general.

En este aspecto, el término rotación de personal en estudio es importante porque alude al número de colaboradores que ingresan y egresan de la organización en un período determinado, es decir, se refiere a la fluctuación de personal entre la organización y el ambiente en el cual se desenvuelve, esto por cuanto la organización se caracteriza por ser un sistema abierto. Generalmente entre las causas del exceso de rotación de personal se encuentra oculta la falta de cultura organizacional, desmotivación, insatisfacción laboral, falta de compromiso. En estos días la rotación de personal constituye un rasgo característico en muchas empresas, lo que ha repercutido desfavorablemente en las mismas.

La productividad de la compañía puede verse afectada por la rotación laboral de diferentes formas. El hecho de que una persona deje la compañía conlleva abrir un proceso de selección para encontrar a la persona ideal para su puesto. Este proceso puede tardar días, semanas o hasta meses dependiendo de la eficiencia de tu estrategia de reclutamiento, y por lo tanto el ritmo de trabajo puede bajar.

En la actualidad muchas micro y pequeñas empresas rotan a sus empleados constantemente, despidiéndoles de forma repentina de sus puestos de trabajo sin algún motivo justificado con el objetivo de evitar las obligaciones que la ley les exige como empleadores, irrespetando el derecho irrenunciable del trabajador a la seguridad social.

1.2. Situación conflicto

Mario Guamán S.A. es una microempresa ubicada en la ciudad de Guayaquil cuya actividad es la de brindar servicios contables y tributarios a personas naturales, micro y pequeñas empresas que se dedican a la transportación de materiales de construcción. Además brinda asesoría contable y tributaria a profesionales dedicados a diferentes actividades los cuales para cumplir sus obligaciones establecidas por el estado acuden a la empresa en busca de los servicios.

La empresa inicia sus actividades en el año 2013 y aunque ha ejecutado sus operaciones de manera positiva, se pueden detectar varios problemas del cual resalta principalmente la deficiencia en la gestión del talento humano.

Baque afirma que por el hecho de que una empresa sea pequeña no se deben olvidar aspectos organizativos que son importantes para su funcionamiento y supervivencia en el mercado (Baque Cantos et al., 2018). La mala organización interna y falta de liderazgo en la empresa Mario Guamán S.A. hace que los empleados desconozcan actividades que en algún momento tienen que realizar, generando un bajo rendimiento y trabajos mal ejecutados. Además el incumplimiento a las obligaciones laborales y beneficios de ley de los empleados ocasionan una desmotivación laboral, conflictos y disminución de la productividad.

Este clima laboral desfavorable en Mario Guamán S.A. ha ocasionada un alto índice de rotación, generando inestabilidad e improvisación en la contratación de personal que perjudica el desarrollo de las actividades de la empresa.

Con el acelerado crecimiento empresarial es necesario que la empresa Mario Guamán S.A. implemente un manual de procesos de contratación de personal, que permitan gestionar de manera efectiva los procesos organizativos y en especial el recurso humano. Una gestión efectiva del personal le permitirá a la empresa posicionarse, crecer en el mercado,

alcanzar los objetivos planteados y garantizar la eficacia y máximo desarrollo de sus trabajadores (Pérez, 2016).

1.3. Delimitación del problema

Campo: Talento humano

Aspecto: Desempeño Laboral

Área: Comercial, Financiera y Logística

Periodo: 2017

1.4. Formulación del problema de la investigación

¿Cómo incide el proceso de contratación en la rotación de personal de la empresa Mario Guamán S.A.?

1.5. Variables de investigación

Variable independiente.- Proceso de contratación.

Variable dependiente.- Rotación del personal.

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general.

Proponer mejoras para el proceso de contratación del personal en la empresa MARIO GUAMÁN S.A.

1.6.2. Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente los procesos administrativos basados en la afiliación de la empresa.
- Diagnosticar el proceso de selección de personal de Mario Guamán S.A.
- Proponer una mejora para el proceso de contratación del personal.

1.7. Justificación de la investigación

Desde el 2012 el país ha experimentado un crecimiento del número de empresas, donde se resalta principalmente el aumento de las Mypes, pero la mala gestión administrativa ha permitido que solo el 45% de estas empresas mantengan sus niveles de producción y un 30% los aumenten según el censo realizado por la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (Capeipi).

La falta de cultura empresarial de la que carecen muchos microempresarios es lo que les lleva a ejecutar las actividades de sus negocios sin una planificación y organización que les permita consolidarse y crecer en el mercado. En la empresa Mario Guamán S.A. esta falta de planificación y organización no solo perjudica al desarrollo de sus actividades, también afecta al personal que labora en ella, ya que se genera el incumplimiento a las obligaciones y compromisos laborales que por ley les favorece, lo que ocasiona inestabilidad y conflictos internos.

Una gestión eficiente de personal empieza con el cumplimiento de los derechos que por ley le favorecen a un trabajador los cuales se detallan a continuación:

- Afiliación a la seguridad social desde el primer día de trabajo.
- Pago por horas extras y suplementarias.
- Pago del décimo tercero y cuarto en las fechas establecidas.
- Pago de los Fondos de Reserva.
- Vacaciones anuales remuneradas.
- Licencia por Paternidad.
- Licencia por Maternidad.
- Pago de Utilidades.

La presente investigación busca proponer un plan de contratación de personal para la empresa Mario Guamán S.A., que le permita gestionar de manera eficiente su personal, brindar un servicio de calidad a sus clientes y crecer en el mercado.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Históricos

Según Serrano A. los problemas sociales originados por la forma de producción mecanizada de la revolución industrial y por los principios económicos del liberalismo, propiciaron la formación y desarrollo del movimiento obrero y la aparición de ciertas leyes laborales como primeras manifestaciones del Derecho de Trabajo (Serrano, 1980).

En el trabajo publicado por Quiloango sobre *La estabilidad laboral en el Ecuador, situación actual del trabajador en base a nuestra Constitución de la República y el Código del Trabajo vigente*, se abordan antecedentes que parten de elementales normas las cuales fueron estructurando el derecho laboral o derecho del trabajo, ha ido evolucionando, generando nuevas respuestas a los cambiantes procesos sociales, alcanzando su cúspide mediante la incorporación de sus axiomas fundamentales o principios en las constituciones de los Estados, dentro del periodo denominado constitucionalismo social; dotándolos de la mayor firmeza y estabilidad, y proyectándolo al más alto abolengo jurídico (Quiloango, 2014).

Además este autor manifiesta que la principal fuente del derecho del trabajo de origen estatal es la Constitución de la República del Ecuador, misma que contiene un conjunto de principios, derechos y garantías relativos al trabajo que deben ser desarrollados tanto por las otras fuentes del derecho estatal como no estatal, sin contravenirlos en forma alguna, so-pena de ser declarados inconstitucionales y perder toda su eficacia jurídica (Quiloango, 2014).

En el libro publicado por Víctor Aguiar titulado *El Mercado Laboral Ecuatoriano: Propuesta de una reforma*, se hace un repaso de las reformas laborales de los años (1979-2006) donde se describe la Etapa Reformista: Después del retorno a la democracia con los gobiernos de Jaime Roldós (1979-81) y Osvaldo Hurtado (1981-84) se realizaron pocas reformas en materia laboral, debido sobre todo a que los sindicatos y las centrales de trabajadores detentaban gran poder y presencia política. Las “huelgas nacionales” constituyen un fenómeno evidentemente político de esta etapa. El Frente Unitario de Trabajadores (FUT) las impulsó desde su constitución en 1981. El Congreso, sin embargo, expidió la Ley de Jubilación de la Mujer a los 25 años de trabajo y sin límite de edad, la instauración del décimo quinto sueldo, compensación por costo de vida y la Ley de la Semana Laboral de 40 horas desde octubre del 1980; que no fueron vetadas por el ejecutivo aunque se las consideraba como demagógicas y sobre esto se duplicó el salario mínimo vital con lo que se afectó a las pequeñas y medianas industrias (Aguiar, 2007).

La actual Constitución de la República, vigente desde el 20 de octubre del 2008, contiene normas referentes a los derechos y principios fundamentales reconocidos en la anterior Ley Suprema, pero con un esquema más amplio en materia laboral. Por tanto la actual Carta Magna tiene importantes ratificaciones e interesantes cambios constitucionales de instituciones en el ámbito laboral como: abolición del trabajo infantil; el trabajo decente respecto de las normas constitucionales; se reconoce a través de varias normas el principio de la no discriminación, se establece el principio de igual remuneración para trabajo de igual valor, se incluye normas para eliminar la discriminación tanto a jóvenes como a discapacitados y mujeres; respecto a la tercerización y la intermediación laboral la nueva Constitución da un salto importante declarando que la relación laboral es directa y bilateral a la vez que prohíbe toda forma de precarización que atenten contra los derechos de los trabajadores, etc. permitiendo así su protección constitucional (Quiloango, 2014).

2.2. Antecedentes referenciales

Como antecedentes referenciales de esta investigación a continuación citamos los siguientes trabajos:

Erika Rugel y Adriana Orozco en su trabajo titulado *Propuesta de mejora de procesos en el departamento de talento humano de la empresa Molosia S.A. (2017)*, hace referencia a la falta de cultura empresarial, lo que ocasiona que la empresa presente ineficiencias en el desarrollo de sus operaciones por la falta de un departamento de recursos humanos que se encargue de gestionar los procesos del personal en todos sus aspectos, recargando estas actividades al personal de otras áreas. Por tal razón, la autora plantea como solución a esta problemática el diseño de un Manual de procedimientos para el área de Talento Humano con la finalidad de optimizar los tiempos y recursos de la empresa (Orozco Cardenas, A. A., & Rugel Jiménez, 2017). Este manual de procedimientos le permitió a la empresa Molosia S.A. establecer los lineamientos para realizar una selección oportuna y eficiente del talento humano para que de acuerdo a sus conocimientos, experiencia, destrezas y habilidades puedan ser ubicados en el área adecuada y de esta manera se puedan alcanzar resultados efectivos que permitan a la compañía incrementar su productividad (Orozco Cardenas, A. A., & Rugel Jiménez, 2017).

Katherine Contreras y Mónica Parra en su trabajo titulado *Análisis y rediseño del proceso de selección de personal de la empresa Diviconstru S.A. (2017)*, realizan un análisis al proceso de selección de personal de la empresa donde se procede primeramente a recopilar información de los actuales procedimientos de contratación debido a que la empresa no cuenta con un departamento específico dedicado a esta labor lo que genera que se presenten diversas necesidades internas como una base de datos que permita seleccionar y a su vez agilizar los procesos de contratación de profesionales calificados para los distintos proyectos de la empresa (Contreras Zuñiga, K. J., & Parra Contreras, 2017). Debido a esta problemática, en este trabajo las autoras presentan una propuesta para

rediseñar el proceso de selección de personal de la empresa Diviconstru S.A. a través de la creación de un departamento de recursos humanos que permita mejorar la calidad de selección del personal idóneo y beneficiar a la empresa en el momento de reclutamiento adicional, atendiendo diversas actividades que son de su competencia como las relaciones interpersonales con el personal estable de la empresa y la creación de una base de datos que permita filtrar a los postulantes para futuras necesidades de personal eventual (Contreras Zuñiga, K. J., & Parra Contreras, 2017).

Josué Prieto en su trabajo titulado *Obligaciones laborales de la ferretería Don Víctor (2018)*, realiza un análisis de la situación laboral a la que están sujetos los trabajadores de la ferretería. Para realizar este estudio utilizó como recurso la entrevista directa al propietario de la empresa y a sus trabajadores mediante la cual se pudo constatar el incumplimiento a las obligaciones laborales que en la actualidad viven los trabajadores como no afiliación al seguro social y remuneración menor al sueldo básico lo que ocasiona constantemente conflictos internos, ausentismo e inestabilidad laboral (Prieto Candelario, 2018). Para esto el autor recomienda un manual de obligaciones laborales donde se detallan todas las obligaciones que tiene que cumplir el empleador según la legislación ecuatoriana y las sanciones en las que puede incurrir la empresa si no cumple con los beneficios que la ley establece para los trabajadores (Prieto Candelario, 2018).

2.3. Fundamentos Teóricos

2.3.1. Empresa

Idalberto Chiavenato define a la empresa como “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos (Idalberto Chiavenato, 1993)”.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define el término empresa como “Unidad organizativa que realiza actividades económicas en uno o varios lugares, con autonomía en la toma de

decisiones de mercadeo, financiamiento e inversión. La empresa puede corresponder a una única unidad legal” (“Comisión Económica para América Latina y el Caribe,” 2003).

Ricardo Solana también la define como “aquellas organizaciones que se dedican a los negocios. Desarrollan actividades económicas a partir de ciertos recursos (humanos, materiales, energéticos, financieros, tecnológicos, etc.) que aplican a procesos de producción de bienes y/o prestación de servicios, los que a su vez comercializan con vistas a satisfacer las necesidades de los consumidores” (Solana, 1993).

El objetivo principal que busca toda empresa es la obtención de utilidades a través de la venta coordinada de sus productos o prestación de servicios, con excepción de algunas empresas estatales que buscan fines sociales en beneficio de las comunidades.

2.3.1.1. Clasificación

Dependiendo del número de trabajadores y del volumen de ventas anuales, las empresas pueden clasificarse en micro, pequeñas, medianas y grandes. Cabe resaltar que para su determinación, prevalece el criterio de volumen de ventas anuales sobre el criterio de número de trabajadores tal como se observa a continuación en la figura 1.

Grande:
•V: \$5'000.001 en adelante. P: 200 en adelante.
Mediana "B":
•V: \$2'000.001 a \$5'000.000. P: 100 a 199.
Mediana "A"
•V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.
Pequeña:
•V: \$ \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49
Microempresa:
•V: menor o igual a \$100.000. P: 1 a 9.

Figura 1. Clasificación de la empresa según el número de trabajadores y ventas anuales
Fuente: INEC, 2017.

Así mismo, las empresas se pueden clasificar dependiendo de la actividad económica que desarrollen. Así tenemos la siguiente clasificación:



Figura 2. Clasificación de la empresa según la actividad económica.

Fuente: INEC, 2017.

Y dependiendo del origen del tipo de unidad legal, estas se pueden clasificar en:

- Persona natural
 - ✓ Régimen impositivo simplificado de Ecuador (RISE)
 - ✓ Personas naturales obligadas a llevar contabilidad
 - ✓ Personas naturales no obligadas a llevar contabilidad

- Persona jurídica
 - ✓ Empresa constituida en sociedad con fines de lucro
 - ✓ Organización constituida en sociedad sin fines de lucro
 - ✓ Empresa Pública
 - ✓ Instituciones Públicas
 - ✓ Organizaciones de la economía popular y solidaria

2.3.2. Áreas funcionales de la empresa

Son las actividades de mayor importancia que se desempeñan en la empresa y son indispensables para alcanzar los objetivos planificados.

Estas áreas de responsabilidad son indispensables para crear la estructura de una empresa (Munch & García, 2014). Aunque no existe un modelo específico que defina el número de áreas funcionales con las que debe contar una empresa, generalmente encontramos las siguientes áreas básicas:



Figura 3. Áreas Funcionales básicas de una empresa.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.3.2.1. Dirección General

Es el área principal de toda empresa. Es la encargada de dirigir a la empresa, planificar los objetivos y dirigirlos hacia ellos. Está relacionada con el resto de áreas funcionales, ya que es quien las controla. Sus funciones son todas las relacionadas con los siguientes aspectos (GESTION.ORG, n.d.; Nitsa González Hernández, 2015):

- Planificar el rumbo de la empresa
- Controlar que no se desvíe de éste
- Organizar y coordinar las demás áreas
- Dirigir la empresa (GESTION.ORG, n.d.).

2.3.2.2. Área de producción

Es la encargada de formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración de productos o suministro de servicios que la empresa comercializará (Munch & García, 2014). Esta área es responsable de:

- Planificar los recursos necesarios para crear los productos o entregar un servicio
- Control la calidad de los productos o servicios
- Reparación y mantenimiento de maquinaria que se necesitan para la producción
- Control del inventario (GESTION.ORG, n.d.).

2.3.2.3. Área de marketing y ventas

Es la encargada de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear el producto o servicio que el consumidor quiere, desea y necesita, y distribuirlo en forma tal que esté disponible en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado (Munch & García, 2014). Sus actividades son:

- Investigar el mercado
- Diseñar el plan de ventas
- Fijar el precio, producto, plaza y promoción de productos/servicios
- Establecer las vías de comunicación con el cliente
- Diseñar las estrategias de publicidad (GESTION.ORG, n.d.).

2.3.2.4. Área de contabilidad y finanzas

Esta área es la encargada de controlar todos los movimientos de dinero tanto dentro como fuera de la empresa. También se encarga de obtener los fondos necesarios para el funcionamiento y crecimiento de la empresa. Generalmente sus actividades son (Nitsa González Hernández, 2015):

- Pago y cobro de proveedores y clientes
- Decidir sobre las inversiones de la empresa
- Declarar los impuestos

- Préstamos y/o créditos de la compañía (GESTION.ORG, n.d.).

2.3.2.5. Área de recursos humanos

El objetivo de esta área es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo, cuyas capacidades y características vayan acorde con los objetivos de la empresa. Esto se realiza mediante el desarrollo de programas de reclutamiento, selección y capacitación (Munch & García, 2014). Las labores de esta área son:

- Descripción de los puestos de trabajo
- Selección de personal
- Capacitación
- Conseguir un buen ambiente de trabajo
- Motivación de los trabajadores (GESTION.ORG, n.d.).

Como hemos declarado anteriormente, no existe un manual que establezca el número exacto de áreas con las que debe contar una empresa. Este número depende principalmente al tamaño y actividad a la que se dedica la misma, de esta manera, las grandes empresas cuentan con más áreas funcionales mientras que las pequeñas tratan de combinar estas áreas básicas con la finalidad de adaptar la estructura funcional a su necesidad.

En la actualidad, debido a la gran competitividad que existe en el mercado, las empresas se han visto en la necesidad de crear nuevas áreas con el objetivo de innovar y poder ofrecer los productos y servicios de calidad que esperan los clientes. Algunas de estas áreas son:

- Área de proyectos
- Área de sistemas
- Área de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)
- Área de realidad social corporativa

2.3.3. Recursos de la empresa

Para lograr los objetivos planificados, una empresa debe contar con un sinnúmero de recursos que aseguren el adecuado funcionamiento y desarrollo de sus actividades. Estos recursos se pueden clasificar en tecnológicos, materiales, financieros y humano.

2.3.3.1. Recursos materiales

Son los bienes tangibles con los que dispone la empresa y que pueden ser o no de su propiedad. Estos bienes tangibles pueden participar directa o indirectamente en el proceso. Los que participan directamente en el proceso son las materias primas y auxiliares, productos en proceso, productos terminados, etc. Los recursos materiales que participan de forma indirecta en el proceso son edificios, terrenos, instalaciones, maquinarias, equipos, herramientas, etc. Estos recursos también se denominan bienes tangibles de larga duración (Munch & García, 2014).

2.3.3.2. Recursos tecnológicos

Son aquellos que sirven como herramienta e instrumentos auxiliares para coordinar otros recursos que necesita la empresa para desarrollar sus actividades (Munch & García, 2014). En la actualidad cumplen un papel de vital importancia debido al desarrollo tecnológico acelerado que invade el mercado. Estos recursos pueden ser intangibles como sistemas de producción, ventas, finanzas, administrativos, fórmulas, patentes y tangibles como computadoras e impresoras (Munch & García, 2014).

2.3.3.3. Recursos financieros

Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una empresa. Los recursos financieros propios de la empresa se pueden componer de dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones) y utilidades; mientras que los recursos financieros ajenos se conforman de préstamo de acreedores y proveedores, créditos bancarios y emisión de valores (bonos) (Munch & García, 2014).



Figura 4. Elementos que conforman una empresa.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.3.3.4. Recurso Humano

Es considerado como el recurso de mayor importancia dentro de una empresa ya que de este depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos y del desarrollo de las operaciones de la organización (Munch & García, 2014). Este recurso es el activo más valioso de las empresas y de sus capacidades y habilidades depende la permanencia de la misma en el mercado. Algunas características que definen a este recurso son la creatividad, innovación, experiencia, habilidades, capacidad, posibilidad de desarrollo, etc. De estas características depende el perfecto funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa (Munch & García, 2014).

2.3.4. Evolución administrativa

sí la administración es muy antigua, y está relacionada con el hombre desde que éste usó el razonamiento; ya que siempre buscó la manera de delimitar tareas, tener un líder, tomar decisiones, planear y llevar a cabo acciones enfocadas a lograr algún objetivo tanto social como individual (Villarreal Toral Ana Cristina, 2013). Los dos autores más representativos de la escuela clásica son Frederick Taylor y Henry Fayol. La administración científica fundada por Taylor y sus seguidores constituye el primer intento

de formular una teoría de la administración, la preocupación por crear una ciencia de la administración y el énfasis en las tareas (María Esperanza López, Leonel Arias Arias, & Silvia Natalia Rave, 2006).

Por otra parte, Henry Fayol, pionero en la teoría clásica es considerado junto con Taylor, uno de los fundadores de la administración moderna. Se preocupó por definir una de las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales, aplicables en cualquier tipo de organización o empresa (María Esperanza López et al., 2006).

Por su parte Frank B. Gilbreth, estableció el sistema Therbling de movimientos básicos utilizado para analizar los tiempos y movimientos, sistema de uso de la tarjeta personal y la profesionalización como disciplina. Henry Lawrence es otro ponente importante ya que ideó el sistema de salarios derivado de la bonificación por tareas, además de diseñar la gráfica que es un medio de control y planificación de producción (Villarreal Toral Ana Cristina, 2013).

Por su lado, Elton Mayo defendiendo las relaciones humanas, estableció la necesidad de humanizar y democratizar la administración. Además fijó cambios en los horarios, descansos y trabajo en equipo como agentes para la eficiencia (Villarreal Toral Ana Cristina, 2013).

Todas las aportaciones que realizaron estos exponentes han sido de vital importancia para que en la actualidad puedan establecerse modelos administrativos flexibles y eficientes, que permitan a las empresas adaptarse a los cambios acelerados que se presentan en el mercado y poder entregar productos y servicios de calidad que los clientes demandan en la actualidad.

Teorías administrativas	Exponentes	Principales enfoques	Énfasis
Administración Científica	Taylor	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.	En las tareas
Teoría Clásica	Fayol	Organización Formal	En la estructura
Teoría Neoclásica	Mayo y Munsterber,	Principios generales de la administración, Organización formal	En la estructura
Teoría de la Burocracia	Webber	Burocrática, racionalidad organizacional	En la estructura
Teoría de las Relaciones Humanas	Mayo	Organización formal e informal, motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupos.	En las personas
Teoría del comportamiento organizacional	Maslow Mc Gregor	Estilos de administración, teoría de las decisiones, integración de los objetivos organizacionales e individuales.	En las personas
Teoría del desarrollo organizacional estructuralista	Warren Bennis y Richard Beckhard	Cambio organizacional planeado, enfoque de sistema abierto.	En las personas
	Burton Clarke y Viet	ambiental, enfoque de sistema abierto.	
Teoría de la contingencia	Chandler	Administración de la tecnología	En la tecnología
Administración por objetivos	Humble, Levison y Lodi	Técnica de planeación y control administrativo	Estructura y personas
Gestión estratégica	Drucker	La razón de ser de la organización, que algunas formalizan en la misión, su visión empresarial y los valores que quieren que guíen su actuación teniendo en cuenta que la Gestión estratégica, se divide en: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia	En las personas
Gestión por competencias	David McClelland de la Universidad de Harvard y John Atkinson	Se basa en la motivación humana. describe que la acción económica y empresarial de las personas está ligada a las motivaciones humanas, identificando tres sistemas importantes de motivación: 1) Los logros, 2) el poder y 3) la pertenencia	En las personas dentro de los procesos al emplear tecnología

Figura 5. Evolución de la administración.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.3.5. El proceso administrativo

Se define como el conjunto de etapas o fases sucesivas (planeación, organización, dirección y control) a través de las cuales se efectúa la administración, las cuales se interrelacionan y forman un proceso integral (Munch & García, 2014). Este conjunto de fases se rigen de acuerdo a valores y políticas que son establecidas por la misma empresa con el objetivo de orientar a la acción eficiente de estas actividades.

Esta herramienta fue desarrollada por Henri Fayol en 1916, ha sido utilizada desde hace muchos años atrás y generalmente la ponen en práctica las empresas para conseguir el cumplimiento de los objetivos planificados. A continuación vamos a describir cada una de las fases que conforman el proceso administrativo.

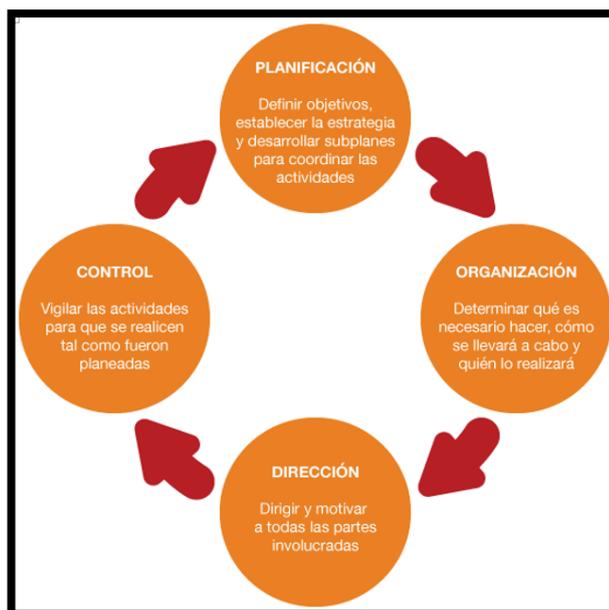


Figura 6. Etapas del proceso administrativo.

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.3.5.1. Planificación

Es la primera fase del proceso administrativo y consiste en analizar el entorno en el cual se desarrolla la empresa y planear las medidas necesarias para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente (GestioPolis.com Experto, 2003). Algunas de las actividades que se desarrollan en esta fase son:

- Establecer la misión y visión de la empresa
- Definir las políticas de actuación
- Definir los objetivos a corto y largo plazo
- Planificar las estrategias adecuadas para conseguir el logro de los objetivos planteados

La planificación es de vital importancia para el correcto funcionamiento de una organización, ya que mediante esta se prevén los factores que pueden influir de manera positiva o negativa en la empresa y permite tomar las medidas respectivas para afrontarlos. En las grandes empresas generalmente se diseñan planes específicos, es decir, por áreas funcionales, pero estos siempre tienen que estar integrados al plan general y contribuir a los objetivos que ha planteado de la organización.

Tipos de Planificación. Cuando se habla de planificación, se trata de integrar toda la planificación de la empresa a un solo plan total y estos pueden ser:

2.3.5.2. Planificación Estratégica

Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa (Munch & García, 2014).

2.3.5.3. Planificación Táctica

Determina planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales) con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución se dan a mediano y corto plazo y abarcan un área de actividad específica (Munch & García, 2014).

2.3.5.4. Planificación Operativa

Se rige de acuerdo con los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad (Munch & García, 2014).

2.3.5.5. Organización

La organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal

que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos (GestioPolis.com Experto, 2003). Algunas de las actividades que se desarrollan en esta fase son:

- Establecer las tareas que se deben desarrollar para lograr los objetivos planteados
- Seleccionar el personal adecuado para cada tarea
- Proporcionar los materiales y recursos necesarios

Según Lourdes Munch “organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la coordinación racional de las actividades, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de la empresa” (Munch & García, 2014).

Tipos de organización.

Los tipos de organización más utilizados para estructurar la empresa son:

- **Organización Lineal:** En este tipo de organización la potestad de toma de decisiones se concentra en una sola persona (jefe), quien tiene la responsabilidad básica de mando. La disciplina es fácil de mantener, porque los subordinados solo le reportan a él (Munch & García, 2014).
- **Organización funcional o de Taylor:** Es la forma tradicional que utilizan los empresarios para organizar una organización. En esta estructura jerárquica se agrupa a los empleados por especialidades y cada grupo tiene un superior. Generalmente las especialidades son (recursos humanos, producción, marketing y finanzas).
- **Organización lineofuncional:** La búsqueda de un tipo de organización óptimo llevo a que se combinen los 2 tipos de organización anteriores.

Este tipo de organización es la más utilizada actualmente por ofrecer más ventajas (Munch & García, 2014).

- **Organización lineofuncional y Staff:** Este tipo de organización surge como consecuencia del crecimiento de las empresas y como una forma de autoridad en la que se concede a los especialistas el derecho de asesorar, hacer recomendaciones y aconsejar en sus áreas de experiencia a la autoridad de línea en una organización lineofuncional. Es necesario delimitar las actividades y autoridad del asesor (Munch & García, 2014).
- **Organización lineofuncional y matricial:** Es una presentación gráfica por funciones y por proyectos por eso se la denomina también organización de matriz o de proyecto. En estas se representan la interrelación que existe entre las funciones y los proyectos que se desarrollan en la empresa. Este tipo de organización surge como una respuesta al crecimiento de las empresas y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos (Munch & García, 2014).
- **Organización lineofuncional y comités:** Este tipo de organización representa a la gerencia general y consiste en otorgar autoridad a un número de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común la realización de tareas especiales como: comité de Higiene y Seguridad, Comité de aseguramiento de calidad (Munch & García, 2014).

Técnicas de organización. Son las herramientas necesarias para solucionar los problemas organizativos; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada empresa (Munch & García, 2014). Las principales técnicas de organización son:

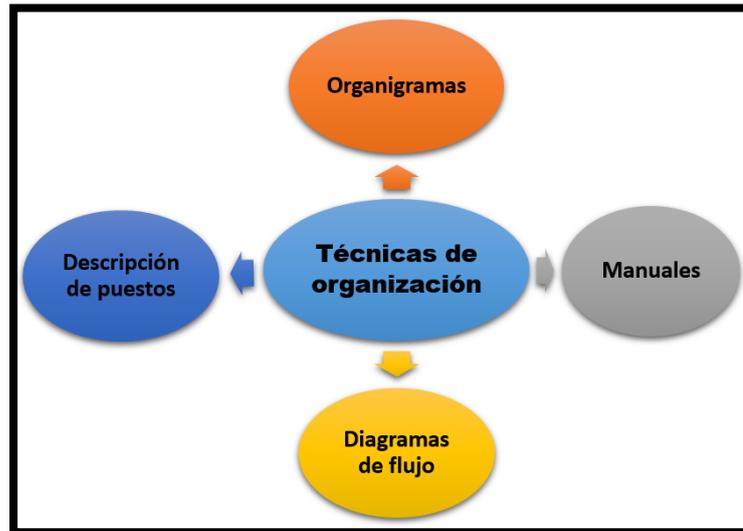


Figura 7. Técnicas de organización

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Organigramas:** Conocidos también como gráficas o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización donde se muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ella (Munch & García, 2014).
- **Manuales:** Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de organización general o específico, de descripción de puestos y de procedimientos. Son de gran ayuda ya que describen funciones, muestran grados de autoridad, delimitan actividades y aumentan la eficiencia de los empleados (Munch & García, 2014).
- **Procedimientos:** Estos establecen el orden cronológico y la secuencia ordenada de actividades homogéneas a realizar por donde fluye documentación en forma coordinada en cada unidad administrativa o puesto que interviene en la realización de un trabajo repetitivo. Los procedimientos en la empresa no se perciben a simple vista pero es obligación del administrador identificarlos, esquematizarlos y actualizarlos (Munch & García, 2014).

- **Diagramas de flujo:** Es la representación simbólica y gráfica de la secuencia lógica que se sigue en un conjunto de actividades, documentos, archivos y puestos de trabajo que intervienen en un procedimiento detallado. Estos facilitan la comprensión de cada una de las actividades de un procedimiento (Munch & García, 2014). Estos diagramas pueden ser lineales o verticales cuando las actividades se representan de arriba hacia abajo y horizontales o de bloque cuando las actividades se ordenan de izquierda a derecha.

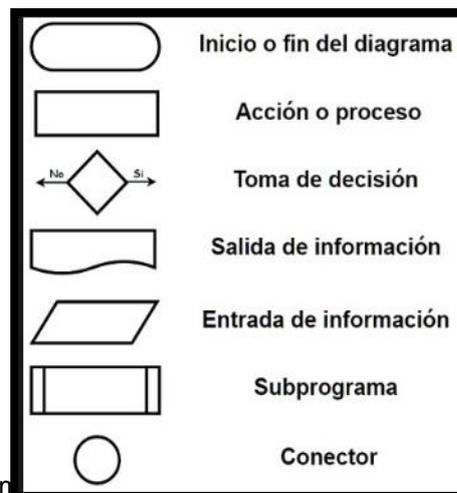


Figura 8. Símbolos de flujo
Fuente: Ansi, 2018.

- **Descripción del puesto:** Es una técnica en la que se reclasifican detalladamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal, así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña (Munch & García, 2014). El objetivo principal de esta técnica es definir las funciones y responsabilidades de cada trabajador y mejorar el proceso de selección de personal.

2.3.5.6. Dirección

La dirección es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización se comprometan y contribuyan al logro de sus objetivos (GestioPolis.com Experto, 2003). Es responsabilidad del gerente de la empresa liderar, motivar e incentivar al personal para que se ejecuten las actividades planificadas en las fases

anteriores y poder cumplir las metas planificadas. Algunas de las actividades que se realizan en esta fase son:

- Establecer un ambiente adecuado de trabajo
- Motivar a todas las partes involucradas
- Comunicación constante y efectiva

Etapas de la dirección. Indistintamente del orden en que estas sean ejecutadas, estas etapas son:

- **Toma de decisiones:** Es la responsabilidad más importante del administrador y se define como la elección de un curso o acción entre varias alternativas. Sea cual fuere su implicación, al tomar decisiones es necesario identificar el problema, analizarlo, evaluar las alternativas, elegir entre una de estas y aplicar la decisión (Munch & García, 2014).
- **Integración:** Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos materiales y humanos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes (Munch & García, 2014).
- **Motivación:** Es una labor indispensable de la dirección para mover, conducir e impulsar a la acción. A través de esta se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos de acuerdo con los estándares o patrones esperados (Munch & García, 2014).
- **Comunicación:** También es una de las etapas claves de la dirección, y se define como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Es indispensable contar con sistemas de comunicación eficaces para poner a ejecutar los planes de la empresa y cumplir sus objetivos (Munch & García, 2014).
- **Supervisión:** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen apropiadamente. Es de gran importancia en la empresa ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para que se logren los

objetivos planificados. Una supervisión efectiva contribuye a una elevada productividad y corrección de errores (Munch & García, 2014).

2.3.5.7. Control

La fase de control es la actividad donde se realiza la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los planificados, con el fin de buscar la mejora continua (GestioPolis.com Experto, 2003). Es indispensable que los gerentes controlen el correcto desarrollo de cada una de las actividades para poder detectar desviaciones que puedan corregirse durante el proceso. Entre las actividades más importantes en esta fase de control tenemos:

- Supervisar el desarrollo de las actividades planificadas
- Analizar los resultados obtenidos
- Comparar los resultados obtenidos versus los planificados
- Empezar acciones para corregir las desviaciones

Es importante que todas las etapas del proceso administrativo sean planificadas correctamente, se seleccione el personal capaz para su desarrollo y que los recursos asignados sean gestionados de manera eficiente para obtener los resultados planeados. La comunicación y la motivación son aspectos de suma importancia durante el desarrollo del proceso administrativo.

Proceso de control. Las actividades que se necesitan para llevar a cabo el control son:

- **Identificación del estándar:** El administrador identifica el estándar que fue establecido y le va a servir como modelo de comparación para evaluarlo (Munch & García, 2014).
- **Medición de resultados:** Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que

deben definirse de acuerdo con los estándares. Los modelos administrativos, de acuerdo con sus características propias, pueden ser cuantitativos o cualitativos (Munch & García, 2014).

- **Comparación:** Una vez efectuada la medición y obtenida esta información será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos (Munch & García, 2014).
- **Detección de desviaciones:** El resultado de la comparación permite determinar las desviaciones entre el desempeño real y el estándar, que deben reportarse rápidamente (Munch & García, 2014).
- **Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares (Munch & García, 2014). El gerente general es la persona encargada de tomar las acciones correctivas pertinentes para corregir las desviaciones.
- **Retroalimentación:** Es una etapa básica en el proceso de control ya que a través de ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, depende el grado y rapidez con que se retroalimenta el sistema (Munch & García, 2014).

Control por áreas funcionales. Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten evaluar las ejecuciones tanto genérica como específicamente en cualquiera de los niveles y áreas de la empresa, a fin de determinar la acción correctiva correspondiente (Munch & García, 2014).

Control de calidad. Es el proceso que se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto. Se realiza comprobando la calidad específica tanto en las materias primas como en los productos comparándolos con las normas fijadas para ese producto,

con el fin de detectar y eliminar cualquier causa capaz que pueda originar un defecto (Munch & García, 2014).

2.3.6. Administración de recursos humanos

Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Martínez S. & Larissa G., 2004).

2.3.7. Importancia de la administración del recurso humano

El capital humano debe ser considerado como el recurso más importante, por las características, cualidades y el nivel de conocimiento que posee cada individuo. Estas características pueden ser factores importantes relacionados con el conocimiento, habilidades, destrezas, capacidad de emprender, sentido de responsabilidad y compromiso con el trabajo, para alcanzar los objetivos institucionales. Si la empresa cuenta con un empleado bien formado esto impacta positivamente en ella (Zulma Quisbert, 2016).

Las personas adecuadas logran la combinación perfecta de habilidades y conocimientos para responder favorablemente al trabajo y a las exigencias que a diario enfrentan las organizaciones en este mercado competitivo. Es por esto que el recurso humano se ha transformado en el activo más importante de una empresa y por ello su gestión resulta indispensable para poder cumplir los objetivos planificados, innovar y obtener las ventajas competitivas que permitirán a las organizaciones crecer en el mercado.

2.3.8. Departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos es el responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización, y se encuentra formado por un conjunto de personas que se organizan en la empresa para conseguir los

siguientes objetivos: seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades (“10 funciones del departamento de recursos humanos,” 2013).

2.3.9. Funciones del departamento de Recursos humanos

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora y tiene la facultad de dirigir las operaciones del resto de departamentos de la empresa (Martínez S. & Larissa G., 2004). Entre las principales funciones, se pueden destacar:

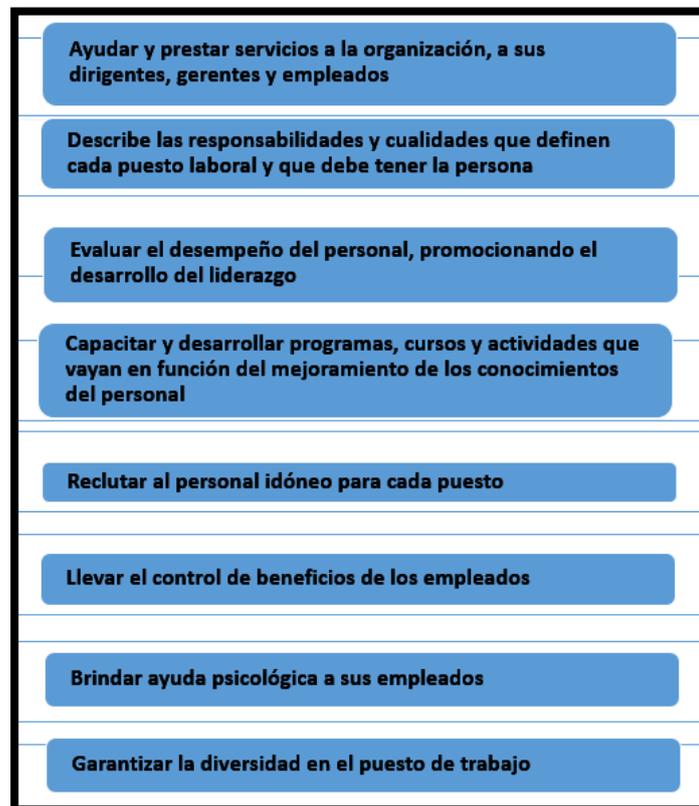


Figura 9. Funciones principales del departamento de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia, 2019.

A continuación se van a detallar las 10 actividades principales que desarrolla el departamento de recursos humanos con la finalidad de organizar y gestionar de manera eficiente el personal que labora en la

empresa y que estos puedan contribuir al desarrollo y cumplimiento de objetivos de la misma.

2.3.9.1. Organización y planificación del personal

Consiste en planificar las plantillas de acuerdo con la organización de la empresa, diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades, prever las necesidades de personal a medio y largo plazo, analizar los sistemas retributivos y de promoción interna con el objetivo de mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa (“10 funciones del departamento de recursos humanos,” 2013).

2.3.9.2. Reclutamiento

Son el conjunto de procedimientos encaminados a atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo a la empresa. Estas técnicas de reclutamiento pueden ser internas, si consisten en captar candidaturas de personas que forman parte de la plantilla de la empresa, o externas, si los candidatos son personas ajenas a la organización (“10 funciones del departamento de recursos humanos,” 2013).

2.3.9.3. Selección

Esta función es muy importante, ya que uno de los factores determinantes del éxito de una actividad empresarial es la correcta elección de las personas que han de trabajar en la empresa. Se debe realizar un análisis completo de todo lo que el candidato puede aportar al puesto de trabajo y para ello este ha de pasar por una serie de pruebas de selección diseñadas por el personal de talento humano en conjunto con el área requirente, con el objetivo de seleccionar a la persona adecuado para el cargo y actividades a desempeñar (“10 funciones del departamento de recursos humanos,” 2013).

2.3.9.4. Planes de carrera y promoción profesional

El desarrollo del personal puede implementarse a través de planes de carrera; programas en los cuáles las personas pueden adquirir la experiencia necesaria para luego estar en condiciones de progresar en la estructura de la organización y así puedan cumplir sus objetivos planificados y contribuyan a la consecución de los de la empresa (“10 funciones del departamento de recursos humanos,” 2013).

2.3.9.5. Formación

La formación de los trabajadores permite al personal de la empresa adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad, así como a los avances tecnológicos. Además de la adaptabilidad a los cambios, la empresa debe facilitar formación para la tarea específica que se ha de realizar dentro de la misma en función de sus objetivos y planes (“10 funciones del departamento de recursos humanos,” 2013).

2.3.9.6. Evaluación del desempeño y control del personal

Desde recursos humanos han de controlarse aspectos como el absentismo, las horas extraordinarias, los movimientos de plantilla, la pirámide edad o las relaciones laborales, además de corregir los desajustes entre las competencias del trabajador y las exigidas por el puesto (“10 funciones del departamento de recursos humanos,” 2013). Pero el objetivo principal de la evaluación es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo (Martínez S. & Larissa G., 2004).

2.3.9.7. Clima y satisfacción laboral

Es necesario detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras. Uno de los factores que mayor y mejor incidencia

tienen en la consecución de un buen clima laboral es la conciliación de la vida laboral y familiar (“10 funciones del departamento de recursos humanos,” 2013). Esto se lo puede detectar mediante la realización de encuestas, reuniones y otras herramientas que permitan medir la satisfacción del personal.

2.3.9.8. Administración del personal

La administración del personal consiste en gestionar todos los trámites jurídico-administrativos que comporta el personal de la empresa, englobados en ámbitos como la selección y formalización de contratos, tramitación de nóminas y seguros sociales y control de los derechos y deberes que por ley le favorecen al trabajador (“10 funciones del departamento de recursos humanos,” 2013).

2.3.9.9. Relaciones laborales

Se trata de promover la comunicación entre la empresa y sus empleados, utilizando a los interlocutores de estos, que son los representantes sindicales (comités de empresa, delegados de personal o enlaces sindicales). Estos representantes deben ocuparse de las condiciones colectivas del trabajo, como la negociación de convenios colectivos o los conflictos que se puedan originar en la empresa y las posibles vías de solución (“10 funciones del departamento de recursos humanos,” 2013).

2.3.9.10. Prevención de riesgos laborales

El estudio de las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados preceden a la implementación de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa (“10 funciones del departamento de recursos humanos,” 2013). Si no existe un departamento específico de seguridad e higiene en el trabajo en una empresa, es tarea fundamental del departamento de recursos humanos dar a conocer las normas de seguridad y prever a los trabajadores de los implementos que necesitan para realizar sus actividades de forma segura.

2.3.10. Proceso de reclutamiento y selección de personal

Este proceso es esencial para cualquier empresa porque le permitirá obtener varias opciones para un puesto de trabajo y seleccionar la persona adecuada para ejecutar esas tareas y actividades y que además contribuya al logro de los objetivos de la empresa. Generalmente los procesos de reclutamiento y selección de personal pueden realizarse de manera interna o externa.

2.3.10.1. Proceso de selección interno

En los procesos internos no es necesario integrar a un nuevo empleado a la organización, ya que, la compañía aprovecha todo el potencial de los empleados con los que cuenta para seleccionar el que más se adecua al puesto. Esto es un incentivo para que el personal permanezca en la empresa y sirve de motivación para que los demás empleados se dediquen y se desarrollen profesionalmente para obtener promociones. Es un proceso de reclutamiento y selección de personas mucho más barato (Heflo, 2017).

2.3.10.2. Proceso de selección externo

En este tipo de proceso, el talento es introducido en la empresa. Este proceso permite aumentar el capital intelectual humano de la empresa, ingresando experiencia, más creatividad e innovación que pueden ser adaptadas a la empresa (Heflo, 2017). Su costo es mayor al del proceso de selección interno pero brinda una mayor cantidad de opciones para satisfacer la necesidad de la vacante laboral.

2.3.11. Pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal

Generalmente el procedimiento de reclutamiento y selección de personal consta de los siguientes pasos:

- **Establecer la posición:** Es necesario describir correctamente el cargo vacante, detallando cuidadosamente los deberes de los candidatos a dichas actividades y también las exigencias para ocupar el cargo, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes (Heflo, 2017).
- **Divulgar la vacante:** Esto debe hacerse tanto interna como externamente, por diversos medios y canales de comunicación, como carteles, periódicos, sitios especializados y en algunos casos, incluso por los medios de comunicación social. Hay que tener en cuenta que hay información confidencial de la empresa que no se debe divulgar (Heflo, 2017).
- **Seleccionar los currículos:** Este paso normalmente es eliminatorio e implica verificar cuál de los currículos recogidos cumplen con los requisitos de la vacante y si el perfil del candidato es adecuado para la realización de las tareas que se le van a asignar (Heflo, 2017).
- **Hacer pruebas psicológicas:** El perfil de comportamiento y las actitudes de los candidatos se pueden evaluar correctamente con la aplicación de pruebas psicológicas apropiadas (Heflo, 2017).
- **Aplicar pruebas de conocimientos específicos:** A menudo se requieren algunas habilidades específicas para llevar a cabo las tareas relativas a la vacante. Algunos ejemplos son las pruebas de conocimientos de inglés y otros idiomas, del uso de ciertos tipos de software, o la capacidad para operar algunas máquinas (Heflo, 2017).
- **Organizar dinámicas de grupo:** Las dinámicas son una excelente manera de evaluar la reacción de los candidatos a las situaciones que puedan surgir en su función todos los días. Son muy aplicadas a los puestos de dirección y de liderazgo, así como para los vendedores y otros profesionales que tienen que mostrar iniciativa y creatividad en su puesto de trabajo (Heflo, 2017).

- **Hacer entrevistas personales:** Generalmente, esta etapa la realiza el departamento de recursos humanos o el superior inmediato del candidato. Para el gerente es una oportunidad para conocer personalmente a la persona con quien trabajará y para asegurarse de que realmente cumple con los requisitos (Heflo, 2017).
- **Selección final de los candidatos:** Con los resultados de todas las pruebas y entrevistas, el paso final es seleccionan los candidatos más adecuados para las vacantes y se convocan para los procedimientos de contratación. Como habrá notado, es un proceso complejo que debe realizarse de acuerdo con las mejores prácticas. Un buen modelado del proceso puede garantizar la contratación más adecuada y que traerá el mejor capital humano a la empresa (Heflo, 2017).

2.3.12. Rotación de personal

Esta definición se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo (I. Chiavenato, 2007).

Generalmente la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción. En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema (I. Chiavenato, 2007).

2.3.13. Índice de rotación de personal

Este cálculo está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo y en términos porcentuales (I. Chiavenato, 2007). Este valor se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Figura 10. Ecuación del índice de rotación de personal en una empresa.

Fuente: Chiavenato, 2007.

No son deseables valores altos del índice de rotación ya que la empresa no lograría retener ni aprovechar adecuadamente a sus recursos humanos viéndose afectada su funcionalidad y productividad. Por el contrario valores bajos denotarían el estancamiento y envejecimiento total de la empresa, siendo el índice de rotación ideal aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico (I. Chiavenato, 2007).

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados,

despreciándose las separaciones provocadas por la organización (I. Chiavenato, 2007).

2.3.14. Tipos de rotación de personal

2.3.14.1. Rotación voluntaria

Este caso se presenta cuando el empleado renuncia a su puesto de trabajo voluntariamente. Los motivos de la renuncia pueden ser variados, entre los que más se presentan son: mal ambiente laboral, falta de motivación, sobrecarga de trabajo, incumplimiento de beneficios de ley y mejores propuestas laborales presentadas por otras empresas.

2.3.14.2. Rotación involuntaria

Al contrario del anterior, este caso se da cuando el empleado es removido de su puesto de trabajo y separado de la empresa. Igualmente las razones de este despido pueden deberse a distintos motivos como por ejemplo: reducción del personal atribuido a una crisis o adversidad, incumplimiento de las cláusulas del contrato, ausentismo, falta disciplinaria, falta disciplinaria, etc.

2.3.15. Efectos de la rotación de personal.

Abbasi y Hollman afirman “La rotación de personal es una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral tanto en el sector público como en el privado”.

Agustín Reyes menciona en su obra que los principales inconvenientes que se derivan de rotación elevada de personal son:

- Elevados costos de selección y adiestramiento de nuevos empleados, sumados a su baja eficiencia;
- Poca generación de sentido de pertenencia y baja coordinación de los empleados en constante cambio;
- Mala percepción de la imagen de la empresa;
- Posibles fugas de valiosa información corporativa (Reyes, 1991).

Según Chiavenato “Estos costos en los que incurre la rotación de personal pueden ser Primarios, secundarios y terciarios”.

2.3.15.1. Costos primarios

Son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro (I. Chiavenato, 2007). Estos comprenden:

- Costos de reclutamiento y selección;
- Costos de registro y documentación;
- Costos de integración;
- Costos de separación (I. Chiavenato, 2007).

2.3.15.2. Costos secundarios

En estos costos se perciben aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma predominante. Están directamente relacionados con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación (I. Chiavenato, 2007). Estos comprenden:

- Repercusiones en la producción;
- Repercusiones en la actitud del personal;
- Costo laboral extraordinario;
- Costo operativo extra (I. Chiavenato, 2007).

2.3.15.3. Costos terciarios

Están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables (I. Chiavenato, 2007). Estos comprenden:

- Costos de inversión adicionales;
- Perdidas en los negocios (I. Chiavenato, 2007).

Chiavenato afirma que, “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, consecuencia de fenómenos en el interior y exterior de la empresa” (I. Chiavenato, 2007).

2.4. Fundamentos Legales

En la siguiente figura se establecen las principales normas jurídicas que sustentan esta investigación.

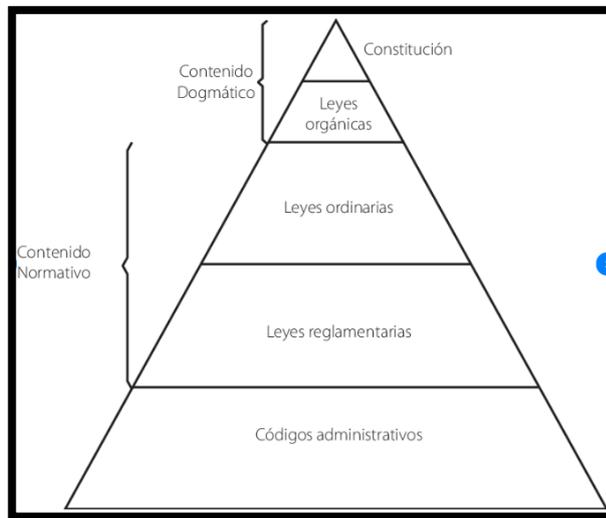


Figura 11. Pirámide Kelseniana.

Fuente: Researchgate, 2019.

La *Constitución de la República del Ecuador* en la Sección VIII Art. 33 y 34 establece que el trabajo es un derecho, deber social, un derecho económico y también señala el derecho irrenunciable a la seguridad social, siendo el estado el ente encargado de garantizar estas condiciones para los trabajadores (Asamblea Constituyente, 2011).

Además en el capítulo VI, Art. 66 se reconoce y garantiza a las personas el derecho a la libertad de trabajo; así como el respeto a la remuneración justa y accesibilidad en igualdad de empleo que señala el art. 325 (Asamblea Constituyente, 2011).

En un escalón más abajo tenemos la *Ley Orgánica para la promoción del trabajo juvenil, regulación excepcional de la jornada de trabajo, cesantía y*

seguro de desempleo que en su Art. 5 señala sobre el derecho opcional a la extensión por 9 meses de la Licencia o permiso sin remuneración para padres y madres que necesiten atender al cuidado de sus hijos dentro de los primeros 12 meses de vida (Asamblea Nacional, 2016).

Para finalizar en el último escalón de la pirámide tenemos el código del trabajo, el cual vuelve a señalar en sus Art. 2, 3, 4, 7 la obligatoriedad y libertad de trabajo y contratación, así como la irrenunciabilidad a los derechos que tiene el trabajador (Congreso Nacional & Maya, n.d.). Además en el art. 42 señala todas las obligaciones que por ley tienen que cumplir los empleadores con sus trabajadores como lo son la afiliación, remuneraciones, indemnizaciones y demás que el código exige (Congreso Nacional & Maya, n.d.).

2.5. Conceptualización de las variables de investigación

2.5.1. Variable independiente

- ***Proceso de contratación.*** Es un conjunto de procedimientos que se ejecutan para vincular laboralmente personal a una organización. Este procedimiento se realiza con el objetivo de atraer candidatos potencialmente calificados y seleccionar al que más se adecue al puesto de trabajo vacante.

2.5.2. Variable dependiente

- ***Rotación del personal.*** Se define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo (I. Chiavenato, 2007).

2.6. Definiciones conceptuales

2.6.1. Empresa

Organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos (Idalberto Chiavenato, 1993).

2.6.2. Microempresa

Empresa con un número máximo de 9 trabajadores y con ventas totales anuales que no superan los 100.000 dólares.

2.6.3. Proceso

Conjunto de actividades y recursos que se realizan para la obtención de bienes o servicios.

2.6.4. Recurso Humano

Grupo de personas que forman parte de una empresa y son las encargadas de organizar y ejecutar de manera correcta sus actividades.

2.6.5. Departamento de recursos humanos

Es el responsable de gestionar de manera eficiente el recurso humano de una empresa para lograr el máximo desempeño de estos en el desarrollo de sus actividades (“10 funciones del departamento de recursos humanos,” 2013).

2.6.7. Organización

Proceso mediante el cual se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos (GestioPolis.com Experto, 2003).

2.6.8. Organigrama

Representación gráfica de la estructura formal de una organización donde se muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ella (Munch & García, 2014).

2.6.9. Diagrama de flujo

Representación simbólica y gráfica de la secuencia lógica que se sigue en un conjunto de actividades, documentos, archivos y puestos de trabajo que intervienen en un procedimiento detallado (Munch & García, 2014).

2.6.10. Reclutamiento

Conjunto de procedimientos encaminados a atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo a la empresa (“10 funciones del departamento de recursos humanos,” 2013).

2.6.11. Selección de personal

Es el proceso mediante el cual se escoge a la persona adecuada para cubrir un puesto de trabajo en una empresa.

2.6.12. Trabajador

La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero (Congreso Nacional & Maya, n.d.).

2.6.13. Empleador

La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador (Congreso Nacional & Maya, n.d.).

2.6.14. Contrato

Es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre (Congreso Nacional & Maya, n.d.).

2.6.15. Beneficios sociales

Son los derechos y obligaciones que un empleador le reconoce a sus trabajadores y que van más allá del salario que reciben por su trabajo.

2.6.16. Décimo tercer y cuarto sueldo

Son los beneficios económicos que reciben todos los trabajadores que están bajo relación de dependencia en Ecuador.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Presentación de la empresa

Mario Guamán S.A. es una microempresa dedicada a brindar servicios contables y tributarios a empresas, profesionales y negocios unipersonales que buscan estar al día con sus obligaciones tributarias. Desarrolla sus operaciones en la ciudad de Guayaquil y sus servicios los ha enfocado principalmente en el segmento de mercado de las micro y pequeñas empresas que se dedican a la transportación de materiales de construcción.

Inicia sus operaciones en el año 2013 y ha ejecutado sus operaciones de manera positiva durante todos estos años, pero sin crecer en el mercado, manteniéndose siempre dentro de la categoría de microempresa. La falta de planificación, la mala organización interna y la falta de liderazgo son algunos de los problemas que aquejan a la empresa y afectan el desarrollo de sus actividades.

3.2. Diseño de la investigación

En base a la naturaleza de los datos que vamos a manejar en nuestra investigación, esta tiene un enfoque cualitativo.

Blasco y Pérez señalan que “la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (Blasco, José, & Turpín, 2007).

Este método de investigación nos permitirá recolectar información para conocer la estructura de Mario Guamán S.A. y la problemática que afecta a la empresa en la actualidad, mediante el uso de las técnicas de observación participativa y la entrevista no estructurada o de preguntas abiertas.

3.3. Procedimiento a seguir en la investigación

En base a los objetivos planteados en nuestra investigación y a la guía didáctica de metodología de Carlos Monje, llevaremos a cabo el siguiente procedimiento para resolver la problemática que afecta a la empresa Mario Guamán S.A (Arturo et al., 2011).

- 1. Fase preparatoria:** En esta etapa se llevará a cabo la búsqueda de información selectiva y exclusiva a nuestro tema de investigación. Nos permitirá tener una visión más clara de nuestra temática y elaborar la primera parte de nuestro proyecto (Planteamiento del problema, justificación, objetivos, marco teórico, marco legal y conceptual). Las fuentes de obtención de la información serán libros, revistas y trabajos elaborados por otros investigadores.
- 2. Trabajo de campo:** Es la etapa más importante de la investigación. A lo largo de esta etapa se procederá a recolectar los datos necesarios para el desarrollo de la investigación. Se hará uso de técnicas cualitativas como la observación y entrevistas, las cuales nos permitirán recolectar la información del ambiente natural y habitual e identificar los problemas que afectan a la empresa Mario Guamán S.A.

3. Análisis y resultados: Tras realizar el trabajo de campo, procedemos a realizar el análisis de la información recolectada. Primero se procederá a clasificar la información obtenida en la etapa anterior para disponer de datos detallados y reales del problema, que nos permitan realizar un análisis preciso y obtener los resultados esperados. Este proceso finaliza con la presentación de los resultados de la investigación mediante la entrega del informe final, siendo la propuesta, el principal producto de este informe (Arturo et al., 2011).

3.4. Técnicas e instrumentos de la investigación

Para la recolección de la información se utilizaron las técnicas más utilizadas en la investigación cualitativa, las cuales son:

1. Observación Participativa: Purtois y Desnet afirman que “la observación participativa se considera como una técnica que permite el registro de las acciones perceptibles en el contexto natural y la descripción de una cultura desde el punto de vista de sus participantes” (Pourtois & Desmet, 1992).

En esta técnica, el investigador realiza la recolección de datos siendo parte del medio donde se localiza el problema, razón por la cual se seleccionó esta técnica ya que la investigadora forma parte de la empresa Mario Guamán S.A. Esta observación nos permite registrar el desarrollo de las actividades, comunicación interna, el comportamiento de las personas, la dinámica del trabajo y de los procesos, etc. (Arturo et al., 2011).

2. Entrevista no estructurada: La entrevista no estructurada es flexible y abierta, en ella se procede sin un concepto preconcebido del contenido o flujo de información que se desea obtener, aunque los objetivos de la investigación rigen las preguntas. El contenido, orden, profundidad y formulación se hallan sujetos al criterio del entrevistador. Las entrevistas

no estructuradas se efectúan mediante conversaciones y en medios naturales con el objetivo de captar la percepción del entrevistado, sin imponer la opinión del investigador (Arturo et al., 2011). Esta técnica nos permitirá identificar los problemas, los comportamientos, estados emocionales de los miembros de la empresa, etc.

3.5. Presentación de los resultados obtenidos

A continuación vamos a señalar los principales resultados que se obtuvieron en el desarrollo del procedimiento planteado para realizar nuestra investigación.

- Gracias a la búsqueda de información en libros, manuales, revistas y trabajos de investigación de otros autores se en la fase preparatoria se logró desarrollar el marco teórico, conceptual y legal, el cual es el punto de partida de nuestro proyecto. A partir del conocimiento de la problemática por parte de la investigadora también se procedió a plantear el problema de la investigación, la justificación y sus objetivos. Para finalizar, otro de los resultados importantes obtenidos en esta fase fue la planificación de las etapas que se desarrollaran posteriormente.
- En el trabajo de campo, con la ayuda de la guía de observación participativa se logró obtener los siguientes resultados:
 - Se detecta desmotivación laboral en el personal de la empresa.
 - Mala comunicación interna.
 - Falta de fluidez en los procesos y tareas.
 - Alto índice de rotación del personal.
 - Improvisación en la contratación de personal.
- La investigadora, la cual forma parte de la empresa, registra lo siguiente:
 - No se cumplen con los beneficios sociales de los trabajadores.
 - Falta de liderazgo.

- Con la entrevista no estructurada aplicada al gerente de Mario Guamán S.A. se detectó lo siguiente:
 - No existe un departamento de recursos humanos en la empresa.
 - No existen procesos de selección de personal. La contratación se la realiza basándose en la experiencia laboral de los postulantes.
 - No se realizan procesos de inducción al personal que ingresa a laborar a la empresa.
 - La empresa carece de descripción de los puestos de trabajo.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORA

4.1. Tema

Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa Mario Guamán S.A.

4.2. Objetivo

Establecer el procedimiento y los lineamientos generales para la contratación de personal en la empresa Mario Guamán S.A.

4.3. Alcance

Este manual es aplicable a todos los puestos y áreas que requieran personal de la empresa Mario Guamán S.A.

4.4. Responsable

Mientras no exista un director administrativo en la empresa, el gerente general es el responsable del cumplimiento de este manual.

4.5. Estructura orgánica

Para que el manual de reclutamiento y selección de personal pueda ejecutarse de manera correcta es necesario diseñar la estructura orgánica

de la empresa Mario Guamán S.A. A continuación se propone la siguiente estructura:

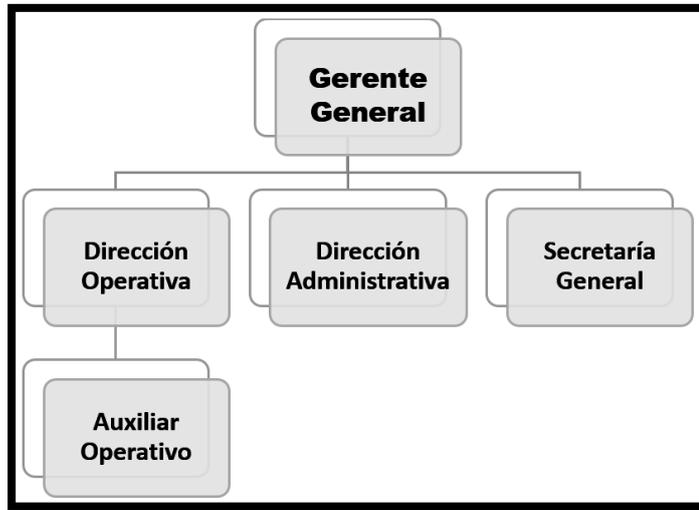


Figura 12. Organigrama propuesto para la empresa Mario Guamán S.A.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.5.1. Funciones y competencias de los puestos de trabajo

DIRECTOR DE OPERACIONES

Nivel:	Operativo
Cargo:	Director de Operaciones
Dependencia jerárquica:	Gerente General
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Coordinar el desarrollo de las actividades de la empresa.➤ Controlar el uso eficiente de los recursos de la empresa.➤ Velar y garantizar el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa.➤ Liderar los proyectos de asesoría y consultoría.➤ Implementar políticas que garanticen un buen clima ambiente laboral.➤ Promover la mejora continua.	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Título profesional en Administración de empresas, Contabilidad y auditoría o afines.➤ Dos años de experiencia profesional en cargos similares.➤ Sólidos conocimientos en legislación contable y tributaria.	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Planificación y Organización➤ Trabajo multidisciplinario➤ Toma de decisiones➤ Liderazgo de equipos➤ Comunicación eficaz➤ Innovación➤ Responsabilidad	

Figura 13. Perfil del puesto de Dirección de Operaciones
Fuente: Elaboración propia, 2019

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Nivel:	Administrativo
Cargo:	Director Administrativo
Dependencia jerárquica:	Gerente General
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar y dirigir el proceso de Reclutamiento, selección y contratación de personal ➤ Planificar y ejecutar los procesos de compras ➤ Controlar el desempeño del personal ➤ Planificar y efectuar el pago de nómina ➤ Gestionar el recurso humano de la empresa ➤ Motivar al personal de la empresa ➤ Colaborar en otras tareas o funciones asignadas por su jefe inmediato. 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Título profesional en Ingeniería Comercial, Administración de empresas o Recursos Humanos. ➤ Un año de experiencia laboral en cargos similares. ➤ Sólidos conocimientos en administración de personal. 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación y organización ➤ Trabajo multidisciplinario ➤ Toma de decisiones ➤ Comunicación eficaz ➤ Innovación ➤ Responsabilidad 	

Figura 14. Perfil del puesto de Director Administrativo.

Fuente: Elaboración propia, 2019

AUXILIAR OPERATIVO

Nivel:	Operativo
Cargo:	Auxiliar Operativo
Dependencia jerárquica:	Director de Operaciones
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar los proyectos asignados. ➤ Analizar los resultados de los proyectos asignados. ➤ Atender a los usuarios que necesitan información. ➤ Cumplir con responsabilidad las actividades asignadas. ➤ Colaborar en otras tareas o funciones asignadas por su jefe inmediato. 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Título Técnico en Contabilidad Tributaria. ➤ Seis meses de experiencia profesional en cargos similares. ➤ Conocimientos actualizados en contabilidad y tributarios. 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Iniciativa ➤ Trabajo en equipo ➤ Innovación ➤ Responsabilidad ➤ Orientación al servicio 	

Figura 15. Perfil del puesto de Auxiliar Operativo

Fuente: Elaboración propia, 2019

Secretaria

Nivel:	Asistencial
Cargo:	Secretaria
Dependencia jerárquica:	Gerente General, Director de Operaciones y de Recursos Humanos
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar funciones secretariales a nivel ejecutivo. ➤ Recibir, revisar y tramitar la correspondencia. ➤ Administrar la agenda de la empresa. ➤ Planificar las reuniones. ➤ Controlar el archivo de la empresa. 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Título Técnico en Secretariado Ejecutivo ➤ Seis meses de experiencia profesional en cargos similares. ➤ Perfecto manejo de paquete de Office (Word, Excel y PowerPoint). 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Iniciativa ➤ Trabajo en equipo ➤ Innovación ➤ Responsabilidad ➤ Orientación al servicio 	

Figura 16. Perfil del puesto de Secretaria

Fuente: Elaboración propia, 2019

4.6. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

1. Requerimiento del personal. El responsable del área requirente es el encargado de redactar un informe de requerimiento al director administrativo.

2. Informe técnico. Será elaborado por el director administrativo y presentado al gerente general, este debe presentar el análisis del puesto a contratar, análisis financiero y los justificativos.

3. Autorización para iniciar el proceso. El gerente general luego de revisar toda la documentación justificante, autoriza el inicio del proceso.

4. Difusión de la oferta laboral. Se publicará el anuncio en un portal web de empleo y en la prensa escrita de mayor acogida de la ciudad. En el anuncio se detallará las principales funciones a desarrollar y los requisitos para ese puesto de trabajo. También se publicará un anuncio escrito en la oficina de la empresa para su conocimiento interno.

5. Recepción de las hojas de vida de los postulantes. Serán receptados vía correo electrónico y físicamente por la secretaria en las oficinas de la empresa.

6. Selección de hojas de vida. Lo realizará el director administrativo y serán seleccionadas solo las carpetas que cumplan con los requisitos del puesto de trabajo.

7. Análisis de hojas de vida. Las carpetas seleccionadas serán analizadas en conjunto por el responsable del área requirente y el director administrativo. En esta fase del proceso solo se seleccionarán un máximo de 5 carpetas y 3 como mínimo.

8. Prueba de conocimientos. La prueba la elaborará el responsable del área requirente en conjunto con el gerente general y la efectuará el director administrativo.

Constará de 5 preguntas específicas al puesto de trabajo y a las actividades que desarrolla la empresa. Cada pregunta tendrá una ponderación de 2 puntos y pasarán a la fase final del proceso las personas que obtengan como nota mínima 6.

En caso de que ningún participante obtenga la nota mínima de 6, serán seleccionadas las 2 personas que hayan obtenido la puntuación más alta.

9. Entrevista. La realizará el Gerente general en conjunto con el responsable del área requirente. Será una entrevista no estructurada con el objetivo de conocer las aptitudes y experiencias del candidato.

10. Selección final. Será seleccionado el candidato que tenga la nota más alta en la prueba de conocimientos y el que demuestre en la entrevista las aptitudes necesarias para ocupar el puesto de trabajo. La notificación la hará el director de recursos humanos.

Los demás candidatos que llegaron hasta esta fase final del proceso serán comunicados del resultado y serán notificados de que quedarán en un listado de elegibles, los cuales serán considerados como primera opción para una próxima oportunidad laboral.

11. Contratación. El director administrativo procederá a elaborar el contrato de trabajo que será firmado por la persona seleccionada y por el gerente general.

12. Inducción. Esta es la fase final del proceso de reclutamiento, selección y contratación.

El director administrativo es el encargado de dar la inducción general sobre la información de la empresa, reconocimiento de las instalaciones, su organización y presentación a los compañeros de trabajo.

El responsable del área requirente será el encargado de dar la inducción específica sobre el perfil del puesto de trabajo y las actividades que este debe desarrollar.

CONCLUSIONES

Mediante la revisión bibliográfica y las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la investigación se identificó los problemas que afectan a la empresa Mario Guamán S.A. entre los que destacan la desmotivación laboral, la desorganización y el incumplimiento de los beneficios sociales de los trabajadores, los cuales ocasionan una elevada rotación de personal, mal desarrollo de las actividades y la entrega deficiente de los servicios que brinda la empresa.

Se diseñó un organigrama para la empresa con la finalidad de que fundamente su estructura organizativa, mejore la comunicación interna, agilice el desarrollo de sus actividades, entregue servicios de calidad y mejore la relación con sus clientes.

Se planteó la creación del departamento de recursos humanos, el cual tendrá como principales funciones la de gestionar de manera eficiente el recurso humano de la empresa, llevar a cabo los procesos de selección y contratación de personal y velar por el cumplimiento de los beneficios sociales de los trabajadores.

Finalmente se propuso un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa con la finalidad de que establezca los lineamientos generales y el procedimiento que debe desarrollar para seleccionar y contratar el personal idóneo para cada puesto de trabajo y que estos puedan contribuir al cumplimiento de los objetivos y al crecimiento de la empresa.

RECOMENDACIONES

Considerar el organigrama propuesto para la empresa, ya que este permitirá mejorar la organización interna de la empresa y por consiguiente, entregar un servicio de calidad a sus clientes.

Incorporar un director de recursos humanos a la empresa, para que se encargue de gestionar de manera eficiente este recurso y poder dar solución a algunos problemas que afectan el desarrollo de las actividades y al servicio que se brinda a los clientes.

Implementar el manual de reclutamiento, selección y contratación para incorporar a la empresa el personal idóneo para cada puesto de trabajo y poder obtener el máximo rendimiento de estos en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Cumplir con los derechos laborales y beneficios sociales de los trabajadores de la empresa para evitar las sanciones que conllevan este incumplimiento, mejorar el clima laboral y reducir la rotación del personal.

Es de suma importancia cumplir con todas las fases del manual de reclutamiento y selección propuesto para contratar al personal idóneo y contar con una lista de personal elegible para responder ante alguna necesidad urgente de contratación.

BIBLIOGRAFÍA

- 10 funciones del departamento de recursos humanos. (2013). Retrieved from <https://www.bbva.com/es/crear-equipo-ventas-efectivo/>
- Aguiar, V. (2007). *El Mercado Laboral Ecuatoriano: Propuesta de una reforma*. Retrieved from www.eumed.net/libros/2007a/240/
- Arturo, C., Álvarez, M., Surcolombiana, U., De, F., Sociales, C., Humanas, Y., ... Monje Álvarez, C. A. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA Guía didáctica*. Retrieved from <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Asamblea Constituyente. (2011). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi. Retrieved from <https://www.cec-epn.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Constitucion.pdf>
- Asamblea Nacional. Ley Orgánica para la promoción del trabajo juvenil, regulación excepcional de la jornada de trabajo, cesantía y seguro de desempleo (2016). Retrieved from <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/Ley-Laboral.pdf>
- Baque Cantos, M., Baque Sánchez, E., Chiquito Tagua, G., & Baque Parrales, S. (2018). Microempresas en el Ecuador : Caso ciudad de Manta. *Dominio de LAS CIENCIAS*, 4, 619–632.
- Blasco, J. E., José, M., & Turpín, A. P. (2007). Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: Ampliando horizontes, 347 p. Retrieved from <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. McGraw-Hill. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=2PSRAAAACAAJ>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos : El capital humano de la organizaciones*. Mc Graw Hill. Retrieved from <https://www.casadellibro.com/libro-administracion-de-recursos-humanos/9789701061046/1132454>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2003). Retrieved February 18, 2019, from <https://www.cepal.org/es>
- Congreso Nacional, H., & Maya, M. P. (n.d.). *CODIGO DEL TRABAJO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Última modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente*. Retrieved from www.lexis.com.ec
- Contreras Zuñiga, K. J., & Parra Contreras, M. E. (2017). *Análisis y rediseño del proceso de selección de personal de la empresa DIVICONSTRU en Guayaquil*. Universidad de Guayaquil. Retrieved from <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/20657>
- GESTION.ORG. (n.d.). Áreas funcionales de la empresa, la mejor forma de organización. Retrieved February 19, 2019, from <https://www.gestion.org/areas-funcionales-de-la-empresa/>
- GestioPolis.com Experto. (2003). ¿Qué es proceso administrativo? Retrieved February 21, 2019, from <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
- Gortaire, E. (2009). Análisis del Instituto ecuatoriano de seguridad social.
- Heflo. (2017). Procesos de reclutamiento y selección de personas = talentos. Retrieved February 27, 2019, from <https://www.heflo.com/es/blog/rh/procesos-reclutamiento-seleccion/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2017*. Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principa

les_Resultados_DIEE_2017.pdf

- María Esperanza López, Leonel Arias Arias, & Silvia Natalia Rave. (2006). Las Organizaciones y la evolución administrativa. *Scientia Et Technica*, *XII*(31), 147–152. Retrieved from <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=84911639026>
- Martínez S., & Larissa G. (2004). Administración de recursos humanos ¿Cómo funciona? - GestioPolis. Retrieved February 26, 2019, from <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>
- Munch, L., & García, J. (2014). *Fundamentos de Administración*. (Trillas, Ed.) (Décima).
- Nitsa González Hernández. (2015). "Áreas funcionales de una empresa". GestioPolis. Retrieved February 19, 2019, from <https://www.gestiopolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa/>
- Orozco Cardenas, A. A., & Rugel Jiménez, E. R. (2017). *Propuesta de mejora de procesos en el departamento de talento humano de la empresa Molosia S.A.* Guayaquil. Retrieved from <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/24835>
- Pérez, O. (2016). Gestión del talento humano en la empresa y su importancia. Retrieved February 18, 2019, from <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Pourtois, J. P., & Desmet, H. (1992). *Epistemología e instrumentación en ciencias humanas*. Barcelona: Herder.
- Prieto Candelario, J. D. (2018). Obligaciones Laborales De La Ferretería Don Victor. Retrieved from <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/4697>
- Quiloango, V. (2014). La estabilidad laboral en el Ecuador, situación actual del trabajador en base a nuestra Constitución de la República

y el Código del Trabajo vigente. Retrieved from
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3074>

Reyes, A. (1991). *Administración de personal*. Limusa. Retrieved from
<https://books.google.com.ec/books?id=m5wvBz5e3E0C>

Serrano, A. (1980). *Derecho del Trabajo*. Retrieved from
[http://catalogo.ihnca.edu.ni/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=29836&query_desc=au%3ASerrano Caldera](http://catalogo.ihnca.edu.ni/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=29836&query_desc=au%3ASerrano+Caldera)

Solana, R. F. (1993). *Administración de organizaciones: en el umbral del tercer milenio*. Buenos Aires: Interoceánicas. Retrieved from
[https://www.biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnomodal/ent:\\$002f\\$002fSD_ILS\\$002f0\\$002fSD_ILS:250839/ada?qu=ESTRUCTURA+ORGANIZACIONAL&ic=true&te=ILS&ps=300](https://www.biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnomodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:250839/ada?qu=ESTRUCTURA+ORGANIZACIONAL&ic=true&te=ILS&ps=300)

Terry, G. R. (1980). *Principios de administración*. El Ateneo. Retrieved from
<https://books.google.com.ec/books?id=30GRugEACAAJ>

Villarreal Toral Ana Cristina. (2013). Historia, cambios y evolución de la administración. Retrieved February 20, 2019, from
<https://www.gestiopolis.com/historia-cambios-y-evolucion-de-la-administracion/>

Zulma Quisbert. (2016). *Diseño de un plan de reclutamiento y selección de personal orientado a los objetivos de la empresa CEI S.R.L.* Universidad Mayor de San Marcos. Retrieved from
<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/7725/TD-2156.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ANEXO 1

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Registrar datos y actividades que se desarrollan en un medio natural a través de la observación.

Tipo de Observación: Participativa.

Lugar de estudio: Empresa Mario Guamán S.A.

Desarrollo:

- Registrar las observaciones y acciones propias del investigador respecto del asunto de estudio.
- Observar el entorno de trabajo de la empresa.
- Observar el comportamiento y la interacción de los integrantes de la empresa.
- Observar el desarrollo de las actividades individuales y colectivas.
- Observar las formas de comunicación interna y externa.
- Registrar las observaciones y acciones de los trabajadores de la empresa.

ANEXO 2

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

Objetivo: Conocer la situación de la empresa.

Tipo de Entrevista: No estructurada

Lugar de estudio: Empresa Mario Guamán S.A.

Preguntas:

- **¿La empresa utiliza alguna herramienta para medir el nivel de satisfacción de sus trabajadores?**

No utilizamos ninguna. Generalmente cuando un trabajador no se siente a gusto en la empresa, este presenta su renuncia.

- **¿La empresa cuenta con un proceso de selección de personal?**

No. Las actividades que desarrollamos no son complejas por lo que la experiencia de los candidatos es indicador suficiente para su contratación.

- **¿Conoce los beneficios sociales a los que tienen derechos los trabajadores en el país?**

Si. Generalmente los trabajadores pasan por un periodo de prueba, que luego de superarlo, son asegurados en el IESS.

- **¿Considera que es necesario implementar un departamento de recursos humanos en la empresa?**

Somos una micro empresa, nuestros trabajadores no supera los 7, por lo que no es necesario un departamento dedicado exclusivamente a estas actividades.

- **¿Conoce los problemas que ocasiona el elevado porcentaje de rotación de personal?**

No. Considero que son mínimos porque conseguimos reemplazarlo rápidamente.

- **¿El personal que ingresa a trabajar a la empresa es capacitado y conoce las actividades a desarrollar en el puesto de trabajo?**

Se les presenta las instalaciones de la empresa, a los compañeros de trabajo y a medida que transcurren los días van reconociendo las actividades que se les va designando.

- **¿Existe una descripción de los puestos de trabajo?**

No, las actividades que realizan los trabajadores se designan según la necesidad del momento.

ANEXO 4

Modelo de contrato de trabajo a plazo fijo con periodo de prueba para la empresa Mario Guamán S.A.

En la ciudad de Guayaquil, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte **GUAMÁN LIMONES MARIO ANTONIO** portadora de la cédula de ciudadanía N° 0918079724 en calidad de **EMPLEADOR**; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ (*Escriba el nombre del TRABAJADOR*), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (*# de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR*) en calidad de **TRABAJADOR**. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (*ciudad de domicilio de las partes*) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO CON PERIODO DE PRUEBA** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ (*ingresar cargo requerido*).

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ (*ingresar cargo del TRABAJADOR*). Revisados los antecedentes de _____ (*Escriba los nombres completos del TRABAJADOR*), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (*detalle las horas de la jornada de trabajo*), con descanso de _____ (*detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo*), de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA.- REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ (*colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00*), mediante _____ (*detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque*).

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones

Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO:

El presente contrato, tendrá un plazo mínimo de un año, de acuerdo al artículo 14 del código de trabajo. De conformidad con el artículo 15 de la misma ley, las partes acuerdan un periodo de prueba de noventa días contados desde la fecha de su suscripción, dentro del cual, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin necesidad de ningún aviso previo y sin indemnización. Una vez vencido el periodo de prueba sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de terminar la relación laboral, el contrato se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el plazo del contrato.

Cumplido el plazo, se deberá proceder de acuerdo a lo establecido en los artículos 184 y 624 del código del trabajo, de no proceder, el contrato se entenderá de plazo indefinido.

Este contrato será susceptible de terminación por las cláusulas del artículo 169 del código de trabajo.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (*Escriba la dirección de la compañía*), en la ciudad de _____ (*Ingresar la ciudad*), provincia de _____ (*Ingresar Provincia y barrio*) para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV "*De las obligaciones del Empleador y del Trabajador*", a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de Guayaquil, el día _____ del mes de _____ del año _____.

GUAMÁN LIMONES MARIO ANTONIO
C.I. 0918079724

EL TRABAJADOR

ANEXO 5

Modelo de contrato de trabajo indefinido para la empresa Mario Guamán S.A.

En la ciudad de Guayaquil, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte **GUAMÁN LIMONES MARIO ANTONIO** portadora de la cédula de ciudadanía N° 0918079724 en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ (**Escriba el nombre del TRABAJADOR**), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (**# de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR**) en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (**ciudad de domicilio de las partes**) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ (**ingresar cargo requerido**).

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ (**ingresar cargo del TRABAJADOR**). Revisados los antecedentes de _____ (**Escriba los nombres completos del TRABAJADOR**), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (**detalle las horas de la jornada de trabajo**), con descanso de _____ (**detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo**), de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA.- REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ (**colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00**), mediante _____ (**detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque**).

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO:

El presente contrato, conforme el artículo 14 del Código de Trabajo, es de plazo indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (*Escriba la dirección de la compañía*), en la ciudad de _____ (*Ingresar la ciudad*), provincia de _____ (*Ingresar Provincia y barrio*) para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV "*De las obligaciones del Empleador y del Trabajador*", a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de Guayaquil, el día _____ del mes de _____ del año _____.

GUAMÁN LIMONES MARIO ANTONIO
C.I. 0918079724

EL TRABAJADOR

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Mejora para la contratación del personal de la empresa de Mario Guamán S.A.”**, y problema de investigación: **¿Cómo incide el proceso de contratación en la rotación de personal de la empresa Mario Guamán S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas en el periodo 2017?** ,presentado por **Zambrano Delgado Leslie Madeline** como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importancia del tema de investigación.

Madeline Zambrano

Egresada:

Zambrano Delgado Leslie Madeline



Tutor:

Ing. Christian F. Solorzano Vargas

**CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE
TITULACIÓN**

Yo, Zambrano Delgado Leslie Madeline en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación Mejora Para la Contratación del Personal de la Empresa Mario Guamán S.A. de la modalidad de Semi-presencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresa, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Zambrano Delgado Leslie Madeline

Madeline Zambrano

Nombre y Apellidos del Autor

Firma

No. de cedula: 0956350268



Nota: La presente cláusula de autorización, con el correspondiente reconocimiento de firma se adjuntará al original del trabajo de titulación como una página preliminar más

REPÚBLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL,
IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

Nº 095635026-8

CECULA DE
CIUDADANIA
APELLIDOS Y NOMBRES
ZAMBRANO DELGADO
LESLIE MADELINE
LUGAR DE NACIMIENTO
GUAYAS
GUAYAQUIL
BOLIVAR (SAGRARIO)
FECHA DE NACIMIENTO 1997-04-14
NACIONALIDAD ECUATORIANA
SEXO MUJER
ESTADO CIVIL CASADO
DAVID RENE
CELI PEREZ

INSTRUCCIÓN BACHILLERATO
PROFESIÓN / OCUPACIÓN ESTUDIANTE
APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE ZAMBRANO BRAVO WIMBERT VIOVANNY
APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE DELGADO RONQUILLO BETTY VICENTA
LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN DURAN
DURAN 2019-05-09
FECHA DE EXPIRACION 2029-05-09

V3344E4224

000001210

Handwritten signature
DIRECCIÓN GENERAL

Madeline Zambrano



CERTIFICADO DE VOTACIÓN

24 - MARZO - 2019

0021 F
MUNICIPIO

0021 - 350
CANTÓN

0956350268
CÉCULA N°

ZAMBRANO DELGADO LESLIE MADELINE
APELLIDOS Y NOMBRES



PROVINCIA: GUAYAS

CANTÓN: DURAN

CENSOSECRIPCIÓN: 1

PARRISIA: DIVISIO NIÑO

ZONA: 2



DR. LUIS EDUARDO CRUZ RAMOS, Notario Segundo del Cantón Duran. De conformidad con la facultad que me concede el Numeral Noveno del Artículo 18 de la Ley Notarial vigente DOY FE: Que la(s) firma(s) y rúbrica(s) que antecede(n) corresponde(n) a la(s) que consta(n) en la(s) cédula(s) de ciudadanía de la(s) siguiente(s) persona(s): LESLIE MADELINE ZAMBRANO DELGADO.

NÚMERO(S): 095635026-8.

DE NACIONALIDAD: Ecuatoriano.

Duran, 9 de Mayo del 2019.



NOTARIA SEGUNDA CANTON DURAN



Dr. Luis Cruz Ramos
DR. LUIS EDUARDO CRUZ RAMOS

NOTARIO SEGUNDO DEL CANTON DURAN





Factura: 001-100-000014399



20190907002D00395

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20190907002D00395

Ante mí, NOTARIO(A) LUIS EDUARDO CRUZ RAMOS de la NOTARÍA SEGUNDA , comparece(n) LESLIE MADELINE ZAMBRANO DELGADO portador(a) de CÉDULA 0956350268 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil CASADO(A), domiciliado(a) en DURÁN-ELOY ALFARO, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede AUTORIZACION PARA LA PUBLICACION DE TRABAJOS DE TITULACION, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaría, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. DURÁN-ELOY ALFARO, a 9 DE MAYO DEL 2019, (12:11).

Madeline Zambrano

LESLIE MADELINE ZAMBRANO DELGADO
CÉDULA: 0956350268



NOTARIO(A) LUIS EDUARDO CRUZ RAMOS
NOTARÍA SEGUNDA DEL CANTÓN DURÁN-ELOY ALFARO



CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES** del ITB.

Luis Alberto Alzate



Luis Alberto Alzate

Nombre y Apellidos del Colaborador

Firma

CEGESCYT

Contratación de personal

Relación de personal