



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Elaboración de un Plan para el Reclutamiento, Selección y  
Contratación de personal en la empresa comercial “Bazar La  
Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda.”**

**Tesis previa a la obtención del título de:  
Ingeniera Comercial**

**Autor: Gabriela Cumandá Ulloa Flores**

**Director: Ingeniero Humberto Jaramillo Granda**

**Cuenca, Ecuador**

**2012**

## **RESUMEN**

Un mundo cada vez más globalizado, exige contar con el mejor talento humano del medio para ser competitivos. Las empresas requieren mecanismos seguros para conseguir estos profesionales y garantizar la máxima asertividad en sus contrataciones.

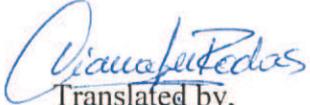
En el presente trabajo se realiza una investigación en Empresas del Medio y como resultado de esta se plantean los factores de éxito para los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación; adicionalmente se propone una herramienta que califica en forma cuantitativa a cada candidato y la posible brecha con el perfil óptimo, las cuales en conjunto con la literatura sobre el tema determinaron los procesos más idóneos para la realización del plan propuesto.

## ABSTRACT

This globalized world demands the best human talent in order to be competitive. Companies need safe mechanisms that allow them to contract these professionals and guarantee maximum assertiveness.

The present research studies the Local Companies and as a result the factors needed to succeed during the Recruiting, Selection and Contracting processes are presented. Additionally, an instrument to quantitatively assess each candidate is proposed. These features and the theoretical aspects simultaneously have determined the proper processes for the completion of the project.



  
Translated by,  
Diana Lee Rodas

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I .....	3
<b>LA EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
1.1. Reseña Histórica.....	3
1.2. Valores y Principios .....	4
1.3 Misión .....	6
1.4. Visión.....	6
1.5. Objetivos .....	6
1.6 Análisis FODA.....	7
CAPÍTULO II .....	19
<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.....</b>	<b>19</b>
2.1. Estructura organizacional de la empresa .....	19
2.2 Procesos organizacionales de la empresa.....	22
2.3 Funciones y responsabilidades actuales por cargo.....	24
2.4Perfiles y competencias por cargo .....	36
CAPÍTULO III .....	40
<b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN .....</b>	<b>40</b>
3.1. Procedimientos de reclutamiento .....	41
3.1.1 Procedimiento teórico de reclutamiento.....	41
3.2. Procedimientos de selección.....	55
3.2.1 Fases del proceso de selección.....	57

3.2.2 Establecer Brecha entre Perfil y Candidato.....	90
3.3. Definición técnica del proceso de contratación....	100
3.4. Investigación y análisis de los procesos actuales de reclutamiento, selección y contratación que tienen otras empresas comerciales de la ciudad.....	103
CAPÍTULO IV .....	110
<b>APLICACIÓN PRÁCTICA A LA EMPRESA</b> .....	110
4.1. Descripción de los procesos actuales que utiliza la empresa en el reclutamiento, selección y contratación de personal. ....	110
4.2. Sociabilización con el área de Recursos Humanos de la empresa para consensuar la situación aspirada en los procesos de selección y contratación de personal. ....	114
4.3. Realización de un Plan con Normativas y Reglamentos para los Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal en la Empresa.....	179
CAPÍTULO V .....	190
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	190
5.1. Conclusiones .....	190
5.2. Recomendaciones.....	191
Bibliografía.....	193
ANEXO 1 .....	195
ANEXO 2 .....	196
ANEXO 3 .....	197
ANEXO 4 .....	198
ANEXO 5 .....	199
ANEXO 6 .....	200

## Introducción

El recurso humano es sin duda el motor de cambio en las organizaciones, mejorar la gestión de personas, permite alinear su productividad con un mercado cambiante, que pone al hombre como único ser capaz de analizar los cambios, ajustes, e innovaciones necesarias a fin de adaptarse a las necesidades y demandas del mercado. El gran desafío actual de las empresas es ubicar y mantener este recurso indispensable en sus organizaciones.

Actualmente en la ciudad de Cuenca más del 80% de empresas son familiares o pertenecen a grupos relacionados; es por ese motivo que la mayor parte de los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación no se los realizan de una manera técnica y más bien obedecen a intereses y compromisos familiares o de amistad, lo que se convierte en una de las principales causas para que empresas de este tipo no pasen de la tercera generación.

En el presente trabajo nos enfocamos en proveer a la Empresa no solo los procesos recomendables para el reclutamiento, selección, y contratación, sino que vamos mucho más allá y nos aseguramos de que la compañía cuente con una Estructura Organizacional bien definida, las funciones y perfiles de cada cargo establecidos técnicamente, y por último herramientas que permitan realizar una evaluación objetiva del perfil de los aspirantes con lo requerido para el cargo. El Benchmarking de la investigación de estos procesos en Empresas del medio, aportó con factores de éxito a tener en cuenta en cada uno de ellos, que garanticen un resultado confiable.

El presente trabajo consta de cinco capítulos:

En el primer y segundo capítulo se presenta toda la información recopilada como lo son la historia, valores, la misión, visión, objetivos, la realización de un análisis F.O.D.A. una revisión general de el Plan Estratégico, y la estructura organizacional funcional de la misma con el fin de conocer el lugar y obtener las bases para una estructuración y correcta aplicación de la propuesta.

En el tercer capítulo se presentará la literatura más sobresaliente sobre el tema en estudio y se realizará una investigación sobre las prácticas en empresas del medio, conjuntamente con estos dos tipos de informaciones se determinó procedimientos y factores de éxito para la realización y aplicación del plan.

Finalmente en el cuarto capítulo se propone una restructuración organizativa funcional de la empresa, se elabora los perfiles de competencia para los cargos propuestos, y se elabora el plan para los procesos de Reclutamiento, Selección y contratación con herramientas prácticas y objetivas para su aplicación.

Por último en el capítulo cinco las Conclusiones y Recomendaciones que encontramos en el desarrollo de este trabajo.

# CAPÍTULO I

## LA EMPRESA

### 1.1. Reseña Histórica

En la provincia del Azuay, ciudad de Cuenca en el año de 1942, el señor Humberto Ulloa Rodas formó una empresa unipersonal de hecho, la misma que tenía como objeto la prestación del servicio de peluquería y la venta de artículos de bazar al por menor; este negocio se encontraba ubicado en las calles Gran Colombia 7-34 y Antonio Borrero.

Con el pasar de los años, el negocio familiar fue creciendo dentro del mercado por lo que el 19 de Enero de 1998, el señor Humberto Ulloa conjuntamente con sus siete hijos decidió constituir su negocio como una empresa de derecho bajo la razón social BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.; la misma que fue inscrita en el Registro Mercantil del cantón Cuenca bajo el número 57, el diez de marzo del mismo año. El 19 de Diciembre del 2000, BAZAR LA VICTORIA toma la decisión de incrementar el valor del capital a mil dólares; así como también realiza la respectiva reforma de estatutos y la inscripción en el Registro Mercantil el 5 de enero del 2001.

El objeto social de la compañía es el comercio al por mayor y por menor de artículos de bazar en general; logrando consolidar sus ventas con las siguientes líneas.

- Línea 1: Instrumentos y accesorios musicales.
- Línea 2: Equipos eléctricos y electrónicos.
- Línea 3: Equipos de audio y video
- Línea 4: Baterías en general.
- Línea 5: Equipos de oficina y artículos diversos para el hogar.
- Línea 6: Materiales fotográficos y afines.

Actualmente la empresa cuenta con 6 almacenes en Cuenca, el almacén principal ubicado en la calle Gran Colombia 7-34 y Antonio Borrero, la sucursal del estadio ubicada en la Av. Florencia Astudillo y Av. Solano, la segunda sucursal ubicada en el Centro Comercial Mall del Rio, su tercera sucursal destinada exclusivamente para la línea de tecnología ubicada en la calle Antonio Borrero 10-27 y Gran Colombia; su cuarta sucursal el almacén ubicado en el Centro Comercial Monay Shopping Center y como proyecto más reciente su quinta sucursal, "Musicales", ubicado también en la calle Antonio Borrero.

## **1.2. Valores y Principios**

La empresa se encuentra guiada por valores compartidos y principios practicados por todos los integrantes de la misma, los cuales son:

### **Valores**

- ❖ Trabajar en pro de los clientes, brindándoles un ambiente atractivo para que su estadía sea cómoda y agradable y su regreso seguro.
- ❖ No juzgar a los clientes por su ideología ya que sus creencias no deben influir en el trato que se les brinde.
- ❖ Aportar al desarrollo de la ciudad, brindando fuentes de trabajo y entretenimiento. Contando con el personal necesario para la óptima atención a los clientes.
- ❖ Cumplimiento de obligaciones financieras, profesionales y morales. Respetando todas las leyes y reglamentos establecidos en el entorno.
- ❖ Servicio eficiente y eficaz. Alcanzar los anhelos de los individuos de una manera creativa y espontánea.
- ❖ Excelente calidad en el servicio; brindando los mejores productos en calidad y precio.
- ❖ Buena imagen. Estar en constante renovación e innovación.
- ❖ Ética. El compromiso de ser y actuar de este negocio se fundamenta en la dignidad humana.

- ❖ Seriedad y honestidad en los negocios elaborados.

Como un resumen a todos los puntos antes mencionados se puede decir que BAZAR LA VICTORIA con el fin de lograr un mejor funcionamiento se basa en valores empresariales, entre los principales se encuentran: servicio satisfactorio de las necesidades de los clientes tanto externos como internos, la innovación hacia nuevos productos y conocimientos, la responsabilidad de sus trabajadores para responder a sus obligaciones y la honestidad en sus acciones, con las cuales en el transcurso del tiempo le permitan a la empresa afianzarse dentro del mercado ecuatoriano.

#### Principios Básicos

- ❖ Tenacidad-Eficiencia-Responsabilidad.
- ❖ Actitud Positiva
- ❖ Empoderamiento
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Confianza
- ❖ Compromiso
- ❖ Responsabilidad

Bazar LA VICTORIA se diferencia del resto de empresas similares debido a que cuenta con las siguientes características

- ❖ Nuestra Gente: Contamos con un personal capacitado inspirado por el desarrollo humano integral premiando el compromiso y desempeño de nuestros colaboradores.
- ❖ Nuestros Conocimientos: Una vasta experiencia de más de cincuenta años en la comercialización de una amplia Línea de Productos que satisfaga las necesidades de nuestros consumidores.
- ❖ Nuestros Productos: La Calidad es nuestro compromiso, pues garantiza la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes.
- ❖ Nuestros Clientes: Satisfaciendo necesidades individuales, asegurando el beneficio del cliente.

### 1.3 Misión

“Nuestra Razón de Ser es distribuir y comercializar artículos de bazar en general y prestar a su vez un excelente servicio a nuestros clientes actuales y potenciales, generando rentabilidad, sostenibilidad y altos estándares de calidad”.

Mediante la profesionalización de nuestros empleados llegar a la satisfacción del Cliente, dándole un producto de calidad y al precio justo, Lograr el mas alto rendimiento sobre la inversión

### 1.4. Visión

“Consolidarnos como una Empresa sólida y competitiva en el mercado mediante el desarrollo de procesos simples que garanticen los ingresos al menor costo, para un crecimiento sostenido y un mejor retorno sobre la inversión; manteniendo siempre como prioridad la aplicación de una cultura empresarial basada en el servicio al cliente, el crecimiento del talento humano de su personal y el uso apropiado de la tecnología”.

Nuestro compromiso es lograr un excelente **SERVICIO AL CLIENTE**, alcanzar el mercadeo exitoso a nivel nacional con desarrollo social y humano.

### 1.5. Objetivos

Bazar **LA VICTORIA** ha determinado como sus principales objetivos institucionales:

- ❖ Incrementar la rentabilidad y liquidez de la empresa.
- ❖ Mejorar y crear continuamente un valor agregado en el servicio al cliente tanto actual como potencial.
- ❖ Optimizar la gestión de procesos con una reducción en los costos operativos.

- ❖ Mejorar permanentemente el desarrollo humano de sus trabajadores.
- ❖ Maximizar la capacidad de gestión tecnológica.

Con el propósito de llevar a cabo cada uno de los objetivos antes expuestos, la empresa ha determinado algunas políticas que deben de cumplirse:

- ❖ Satisfacción de las necesidades del cliente y la superación de sus expectativas.
- ❖ Crear y mantener un ambiente favorable al desarrollo personal, laboral y social de sus trabajadores.
- ❖ Proteger y administrar la información como un activo.

## 1.6 Análisis FODA



(ILUSTRACIÓN No. 1 ANALISIS F.O.D.A.)

## **Análisis Interno**

### **Fortalezas**

- ❖ Imagen comercial establecida en el medio
- ❖ Amplia línea de productos y variedad de productos dentro de cada línea
- ❖ Ubicación e infraestructura de los locales; y horarios de atención de acorde al comportamiento de compra del consumidor
- ❖ Incentivo a empleados a través del pago de metas cumplidas
- ❖ Se cuenta con la información del comportamiento de compra del cliente

### **Debilidades**

- ❖ Alta rotación de personal por salarios no competitivos en el medio, los cuales tampoco tienen una estructura acorde a jerarquías y responsabilidades; y por un clima laboral no favorable.
- ❖ No existe una adecuada planificación financiera lo que genera problemas de liquidez y no permite otorgar crédito directo a los clientes
- ❖ Deficiente plataforma de TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación) para un diseño y eficiencia en las Estrategias de Marketing.
- ❖ Deficiencia en el manejo de inventarios
- ❖ Falta de capacitación y profesionalización en la línea de instrumentos musicales y en el soporte de garantías técnicas

## **Análisis Externo**

### **Oportunidades**

- ❖ Creciente demanda de productos tecnológicos
- ❖ Necesidad en los centros comerciales nacionales con un local que cuente con variedad de líneas y gama de productos dentro de cada línea.
- ❖ Amplia variedad de proveedores
- ❖ Diversificación de negocios

## Amenazas

- ❖ Inestabilidad Política y Económica
- ❖ Percepción de inseguridad jurídica para inversiones
- ❖ Posible incremento en rubros tributarios y salvaguardias
- ❖ Incursión de nuevos competidores tanto en el comercio formal como informal que generen pérdida del mercado.
- ❖ Innovación en los negocios de la competencia que representen una ventaja competitiva frente a al mercado

## Análisis

1. El análisis interno, es decir fortalezas y debilidades, permite identificar las primeras para impulsarlas y las segundas para eliminarlas o corregirlas. Para ello es necesario formular una matriz de evaluación de factores internos, cuya herramienta analítica resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes de la empresa y suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la entidad.

Para estructurar esta matriz, se debe identificar las fortalezas y debilidades claves de la entidad, luego se debe asignar una ponderación a cada variable que distribuya el 100%, la ponderación asignada a cada factor nos indica la importancia relativa del mismo en el éxito de la entidad. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser igual al 100%.

Para identificar el impacto de cada variable (fortalezas y debilidades), debemos clasificarlo de uno a cuatro, así:

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| ❖ - Debilidad importante | 1 |
| ❖ - Debilidad menor      | 2 |
| ❖ - Fortaleza menor      | 3 |
| ❖ - Fortaleza importante | 4 |

Posteriormente, multiplicamos la ponderación de cada factor por su clasificación, con el objeto de obtener el resultado ponderado de cada variable, sumando cada uno de ellos para determinar el total ponderado de la entidad.

El resultado total ponderado más alto es cuatro, mientras que el menor posible es 1, por consiguiente el promedio es 2.5, denominado Margen

mínimo de seguridad. El resultado que más se aproxima a cuatro, implicaría que la entidad tiene grandes fortalezas internas mientras que un resultado tendiente a uno señalaría que enfrentará debilidades graves las cuales deben eliminarse o mejorarse.

### Matriz de Análisis Factores Internos.

Factores Internos	Calificación			Comentarios
	Valor	Calificación	Ponderada	
<b>F1</b> Imagen comercial establecida en el medio	12%	4	0.48	Mantener y fortalecer la imagen
<b>F2</b> Amplia línea de productos y variedad de productos dentro de cada línea	14%	4	0.56	Acrecentar el número de líneas a ofrecer
<b>F3</b> Ubicación e infraestructura de los locales; y, horarios de atención de acorde al comportamiento de compra del consumidor	10%	3	0.3	Realizar estudio de las necesidades de consumo de los clientes Realizar estudio de los hábitos de compra de los clientes potenciales
<b>F4</b> Incentivo a empleados a través del pago de metas cumplidas	5%	3	0.15	Motivar y Comunicar (Transmitir el Beneficio)
<b>F5</b> Se cuenta con la información del comportamiento de compra del cliente	7%	4	0.28	Utilizar la información para implementar cambios logísticos, administrativos y de mercadeo

<p><b>D1</b> Alta rotación de personal por salarios no competitivos en el medio, los cuales tampoco tienen una estructura acorde a jerarquías y responsabilidades; y por un clima laboral no favorable.</p>	11%	1	0.11	Menor cantidad y mayor Calidad de Personal; fomentar una cultura organizacional en pro de la cooperación y el trabajo en equipo
<p><b>D2</b> No existe una adecuada planificación financiera lo que genera problemas de liquidez y no permite otorgar crédito directo a los clientes</p>	14%	1	0.14	Formular y ejecutar un plan financiero anual en cual conste un programa para otorgar crédito directo a clientes, comunicar y comprometer a los involucrados y realizar un permanente control para garantizar su funcionamiento.
<p><b>D3</b> Deficiente plataforma de TIC's (Tecnologías de la información y Comunicación) para un diseño y eficiencia en las Estrategias de Marketing.</p>	9%	2	0.18	Mejorar e implementar cambios de acuerdo a las necesidades empresariales actuales con asesoramiento y capacitación, para de esta manera planificar y

				controlar el buen funcionamiento de programas de Marketing
				Mejorar la rotación de inventarios mediante efectivos indicadores para realizar liquidaciones oportunas y bajar el nivel de obsolescencia
<b>D4</b>	Deficiencia en el manejo de inventarios	11%	1	0.11
	Falta de capacitación y profesionalización en la línea de instrumentos musicales y en el soporte de garantías técnicas	7%	2	0.14
<b>D5</b>				Capacitar a todo el personal, y profesionalizar a los más aptos Reestructurar y profesionalizar al departamento de Servicio Técnico
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2.45</b>

(ILUSTRACIÓN NO. 2 MATRZ DE ANALISIS FACTORES INTERNOS)

Significa que Bazar La Victoria debe aprovechar sus fortalezas para contrarrestar y eliminar debilidades las cuales garanticen o se encaminen en pro de un crecimiento empresarial, esto se demuestra a través del análisis cuantitativo en donde la calificación ponderada es de 2.45 es decir menor al margen mínimo de seguridad que toda empresa requiere tener.

**NOTA:** Las ponderaciones de los Factores Internos fueron efectuadas en base al criterio de los responsables de las áreas estratégicas y críticas de la empresa.

2. El análisis del entorno (identificación de amenazas y oportunidades) es decir determinar las tendencias, fuerzas, o fenómenos claves, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que afronta una entidad. Esto nos sirve para estructurar un marco práctico para obtener, organizar y analizar información del ambiente externo. Además, permite a una empresa, formular o reformular la misión, su visión de futuro, generar objetivos y establecer estrategias y políticas.

Para el análisis del entorno, es necesaria la estructuración de una matriz de evaluación de factores externos. Para dicho propósito se debe elaborar una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la entidad. Luego asignamos una ponderación a cada factor que distribuya el 100%. (Sin importancia y muy importante)

Para identificar el impacto de cada variable, amenazas y oportunidades, debemos clasificarlo de uno a cuatro, así:

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| - Amenaza importante (Riesgo crítico) | 1 |
| - Amenaza menor (Riesgo controlable)  | 2 |
| - Oportunidad menor                   | 3 |
| - Oportunidad importante              | 4 |

Posteriormente, multiplicamos la ponderación de cada factor por su clasificación, con el objeto de obtener el resultado ponderado de cada variable, sumando cada uno de ellos para determinar el total ponderado de la entidad.

El resultado total ponderado más alto es cuatro, mientras que el menor posible es 1, por consiguiente el promedio es 2.5, denominado Margen mínimo de seguridad. El resultado que más se aproxima a cuatro, implicaría que la entidad tiene grandes oportunidades externas mientras que un resultado tendiente a uno señalaría que enfrentará amenazas graves.

## Matriz de Análisis Factores Externos.

Factores Externos	Calificación			Comentarios
	Valor	Calificación	Ponderada	
<b>O1</b> Creciente demanda de productos tecnológicos	17%	4	0.68	Adquisición de mercaderías según las últimas innovaciones tecnológicas
<b>O2</b> Necesidad en los centros comerciales nacionales con un local que cuente con variedad de líneas y gama de productos dentro de cada línea.	13%	3	0.39	Informarse constantemente de la apertura de nuevos centros comerciales en el país, además enviar información sobre la empresa (almacén) a los centros comerciales ya existentes en la ciudad
<b>O3</b> Amplia variedad de proveedores	14%	3	0.42	Fortalecer relaciones comerciales con los ya existentes, formar relaciones comerciales con nuevos
<b>O4</b> Diversificación de Negocios	11%	4	0.44	Realizar estudios de mercado para proyectos de inversión con alta probabilidad de éxito
<b>A1</b> Inestabilidad Política y Económica	12%	1	0.12	

<b>A2</b>	Percepción de inseguridad jurídica para inversiones	5%	2	0.1	
<b>A3</b>	Posible incremento en rubros tributarios y salvaguardias	9%	2	0.18	Ampliar líneas de cuentas para evitar apalancamientos
<b>A4</b>	Incurción de nuevos competidores tanto en el comercio formal como informal que generen pérdida del mercado.	11%	1	0.11	Ampliar líneas de productos y fortalecer el servicio que se brinde para destacarlo como un factor diferenciador
<b>A5</b>	Innovación en los negocios de la competencia que representen una ventaja competitiva frente al mercado	8%	1	0.08	Innovación constante del negocio para no presentar desventajas ante la competencia
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2.52</b>	

(ILUSTRACIÓN NO. 3 MATRIZ DE ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS)

Significa que Bazar La Victoria debe aprovechar y potencializar las oportunidades que encuentra en el entorno las cuales garanticen o se encaminen en pro de un crecimiento empresarial, esto se demuestra a través del análisis cuantitativo en donde la calificación ponderada es de 2.51 es decir igual al margen mínimo de seguridad.

**NOTA:** Las ponderaciones de los Factores Externos fueron efectuadas en base al criterio de los responsables de las áreas estratégicas y críticas de la empresa.

A continuación se resaltan los objetivos o factores estratégicos que han sido considerados dentro del Plan Estratégico Empresarial, algunos de los cuales están basados en el análisis FODA presentado.

### Plan Estratégico Empresarial

OBJETIVOS O FACTORES ESTRATÉGICOS	PERSPECTIVA				PLAZO		
	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento	Corto	Mediano	Largo
1. FORTALECER EL PRESTIGIO			X				X
2. BUSCAR LOCALES CON IGUALES CARACTERÍSTICAS				X		X	
3. APROVECHAR LA EXPERIENCIA				X	X		
4. POTENCIALIZAR LAS LÍNEAS FUERTES			X			X	
5. INCREMENTAR LOCALES FUNCIONALES				X	X	X	X
6. ADAPTARSE AL CAMBIO		X			X		
7. CAPACITAR AL PERSONAL EN NUEVAS TECNOLOGÍAS				X		X	
8. PROMOCIONAR UNA GARANTÍA EFECTIVA				X		X	
9. MANTENER UN BALANCE DE LÍNEAS APROPIADO			X			X	
10. IMPLEMENTAR EL SERVICIO AL CLIENTE COMO POLÍTICA DE LA EMPRESA		X				X	
11. IMPLEMENTAR Y CUMPLIR PROCEDIMIENTOS				X		X	
12. MEJORAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL				X			X
13. VENDER APROPIADAMENTE LA MISIÓN Y VISIÓN				X	X		
14. OPTIMIZAR LA ROTACIÓN DE INVENTARIOS	X					X	
15. PROFESIONALIZAR EL ÁREA DE COBRANZAS	X					X	
16. REDUCIR COSTOS Y GASTOS	X				X	X	
17. AUMENTAR EL RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)	X						X

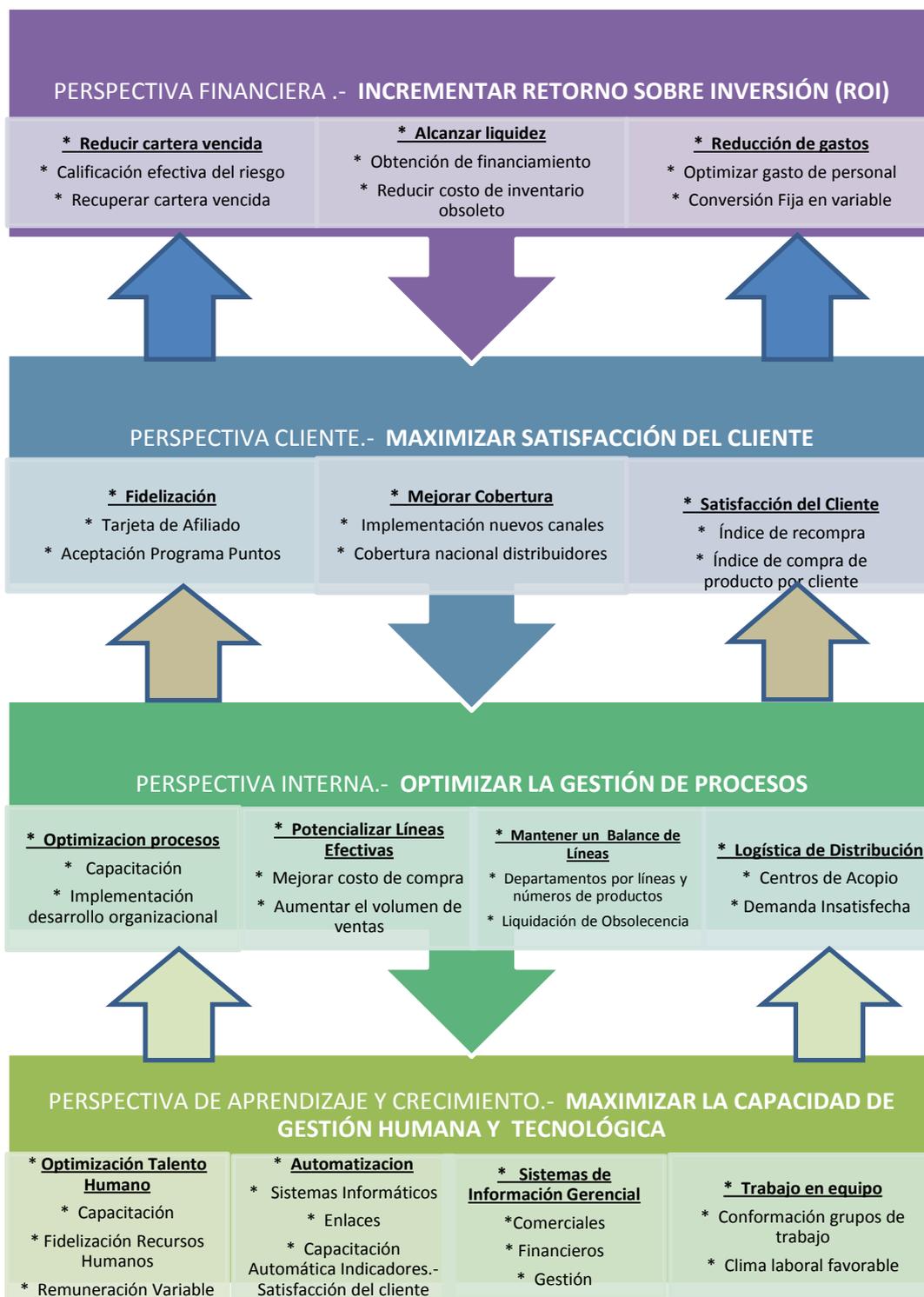
(ILUSTRACIÓN NO. 4 PERSPECTIVAS DE LOS OBJETIVOS O FACTORES ESTRATÉGICOS)

**NOTA:** Los plazos corto, mediano y largo están considerados bajo el siguiente criterio.

- Corto:** Menor a un año.
- Mediano:** De uno a tres años
- Largo:** De tres a cinco años.

En base a los objetivos presentados que han sido considerados por la empresa como factores estratégicos o claves para el desarrollo organizacional y empresarial se presenta a continuación el Mapa Estratégico o Plan de Acción para alcanzar estos objetivos en los plazos determinados.

## Mapa Estratégico



(ILUSTRACIÓN NO. 5 MAPA ESTRATÉGICO)

## **Conclusiones y Recomendaciones.-**

En base al estudio del Análisis FODA y a la revisión general realizada del Plan Estratégico Empresarial se realizan las siguientes recomendaciones.

1. Sociabilizar el F.O.D.A. en toda la organización
2. Sociabilizar el Plan Estratégico en toda la organización
3. Alinear la Estrategia con la Misión y Visión Empresarial y Sociabilizar con el personal
4. Generar una cultura de servicio al cliente como parte de los principios corporativos

## **CAPÍTULO II**

### **DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS**

#### **2.1. Estructura organizacional de la empresa**

La empresa actualmente presenta el siguiente organigrama funcional, el mismo que tuvo la última modificación en el año 2009. Para una mejor comprensión y análisis de los cargos, funciones y responsabilidades se presenta el mismo con nombres de los empleados y cargos actuales.

##### **2.1.1. Organigrama**

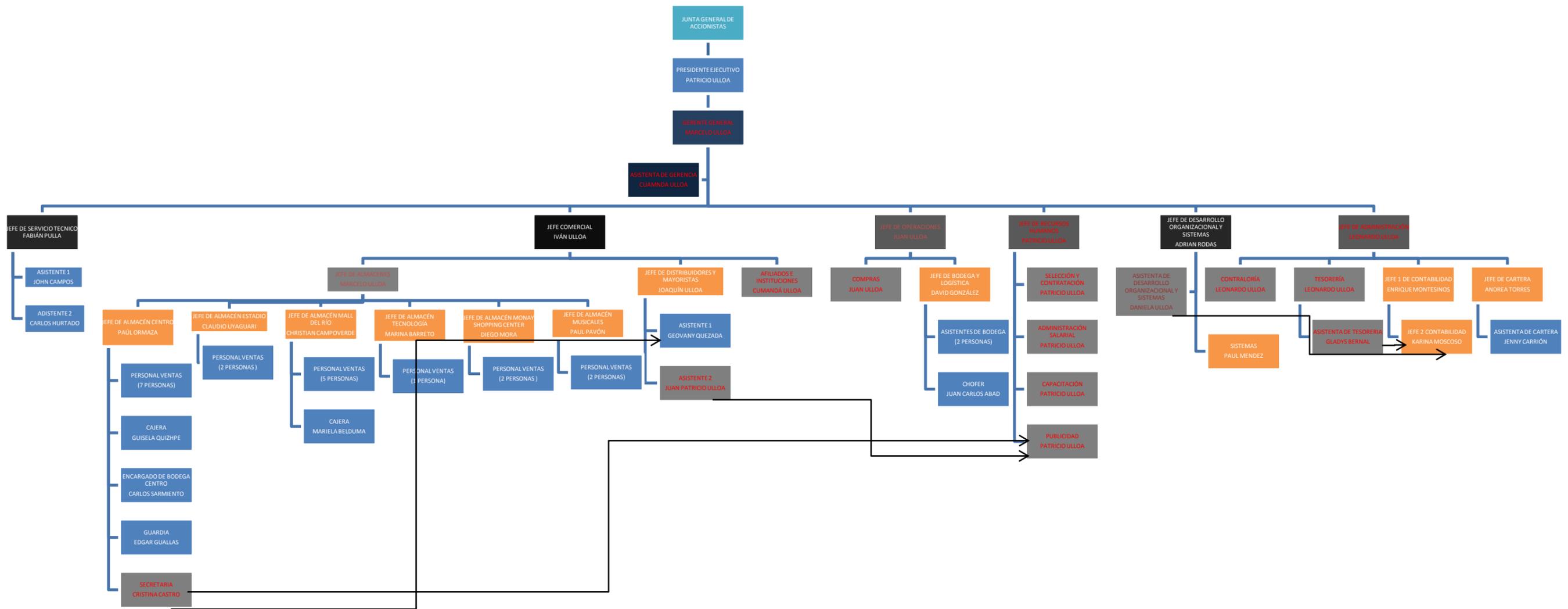


ILUSTRACIÓN NO. 6 ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL

La estructura organizacional de BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA., describe la manera como se han dividido las diferentes responsabilidades laborales y como se llevan acabo en cada uno de los departamentos de la misma.

El organigrama funcional de BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA. está constituido en base a los siguientes aspectos:

- ❖ Especificar los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
- ❖ Definir de manera adecuada las actividades que deben realizar cada uno de los departamentos con el fin de lograr coordinación e interdependencia entre los mismos.
- ❖ Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda.

Según se observa en el organigrama la empresa actualmente tiene 54 personas laborando, tiene su gerencia general que está manejada por el señor Marcelo Ulloa y seis subjefaturas o áreas de las cuales cuatro son manejas por más miembros de la familia accionista, él área más grande o con mayor número de personal es el área comercial debido al giro del negocio.

Se puede observar también que el organigrama tiene una estructura vertical definido por las funciones de cada miembro de la empresa, y no exactamente por las áreas departamentales o estratégicas existentes, lo que conduce a:

- ❖ Conflicto de autoridad
- ❖ Conflicto en los cargos de nivel jerárquico más bajo, es decir un empleado recibe órdenes o tareas de dos o más personas y no sabe a quién debe reportar las diferentes novedades que se presentan ni priorizar sus tareas.
- ❖ Conflicto de funciones y de las prioridades laborales que debe dar cada empleado a su cargo.
- ❖ Deficiencias en la comunicación interna.

**Explicación:**

- ❖ Los nombres con letra roja indican cuando un funcionario ejecuta mas de dos puestos
- ❖ Las líneas son para indicar y explicar a quien reporta o asiste un empleado que realice actividades en dos departamentos

## 2.2 Procesos organizacionales de la empresa

Actualmente la empresa no tiene elaborados manuales formales de todos los procesos existentes, únicamente cuenta con diagramas de flujos de algunos de los principales procesos de su operación (**Ver Anexos 1**), y unos pocos manuales de operaciones (**Ver Anexo 2**); esto dificulta el orden y ejecución en las tareas si se considera que los manuales de procedimientos son una herramienta que ayuda a un mejor desempeño del empleado puesto que indican los pasos a seguir dentro de una determinada función o situación.

Al no contar con manuales formales de los procesos organizacionales y departamentales de la empresa no se puede realizar una descripción exacta de los mismos, con el método de observación se pudo determinar que la empresa tiene grandes falencias y dificultades por esta falta de delimitación de responsabilidades lo cual genera conflictos y confusiones al momento de la ejecución del trabajo; por tanto a continuación únicamente se indican de forma generalizada las principales funciones que se realizan en cada área de la empresa, según lo determinado con el método de observación.

### 2.2.1. Gerencia General

Encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las áreas de la empresa (Plan Estratégico Empresarial), encargado de representar a la empresa legalmente, además de actos sociales, comerciales y de cualquier otra índole.

### **2.1.2. Servicio Técnico**

Área encargada de la revisión del buen estado de los productos disponibles para la venta y los reclamos que se pudieran presentar por clientes (administración de garantías)

### **2.1.3. Comercial**

Área encargada de las ventas al por mayor y menor, y de afiliaciones para atraer mas clientes

Ventas

- ❖ Receptar las sugerencias de los clientes
- ❖ Comunicar toda la información obtenida con los clientes
- ❖ Asesorar a los clientes

### **2.1.4. Operaciones**

Encargado de la compra ya sea a través de proveedores nacionales o de procesos de importación, distribución de las mercaderías disponible para la venta, y de velar del buen funcionamiento y mantenimiento de las mismas.

### **2.1.5. Recursos Humanos**

Encargado del reclutamiento, selección, contratación, capacitación e inducción al puesto de trabajo así como de su evaluación; encargado de realizar la administración salarial y velar y mantener el buen ambiente laboral. Generar planes para el aumento de valor de la marca creando y coordinando publicidad y promociones

### **2.1.6. Desarrollo organizacional**

Obtener analizar y proponer cambios y mejoras para el desarrollo organizacional, mantener en buen estado y funcionamiento los equipos y herramientas necesarios para la obtención de esta información.

Dar soporte a todo el personal del almacén (usuarios) en el área técnica.

### **2.1.7. Administración**

Encargados de la parte financiera y contable de la empresa

Financiero.- Coordinar con todas las áreas de la empresa para realizar la planificación financiera anual. Recibir y destinar de adecuada manera los recursos económicos de la empresa

- ❖ Recibir dinero en efectivo, cheques, pagos con tarjetas de crédito, letras de cambio y pagares a la orden.
- ❖ Destinar los fondos recibidos a los diferentes bancos, cooperativas y fondos de inversión que están a nombre de la empresa.
- ❖ Ingresar contablemente las facturas de compras tanto por compras de mercaderías como por gastos de administración.
- ❖ Pagar las compras ingresadas dentro de los plazos establecidos por los proveedores, préstamos bancarios y demás obligaciones adquiridas por la empresa utilizando de manera apropiada los fondos de las diferentes cuentas de bancos y cooperativas.

Contabilidad.- Procesar, revisar y conciliar la información financiera contable de la empresa para obtener balances y reportes fiscales y emitir conclusiones y recomendaciones a la gerencia en base a estos.

## **2.3 Funciones y responsabilidades actuales por cargo**

Las funciones que realiza cada empleado dentro de la empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda., fueron redactadas según los resultados obtenidos por medio de los métodos de observación y encuestas al personal; a su vez estos resultados se compararon con los contratos de trabajo con lo cual se determinó que cada empleado se encarga de forma general de las siguientes funciones.

### **Gerente General / Marcelo Ulloa**

- ❖ Representar legal y comercialmente a la empresa
- ❖ Coordinar con todos los jefes de áreas para realizar las proyecciones y planes de trabajo anuales

- ❖ Controlar los gastos de la empresa
- ❖ Aprobar pagos y transferencias por gastos administrativos y compras e importaciones de mercadería
- ❖ Coordina y apoya a RRHH en los procesos de selección y contratación
- ❖ Negocia con proveedores formas de pago
- ❖ Negocia con bancos y financieras préstamos a largo plazo y sobregiros en caso de requerirse

#### **Asistente de Gerencia / Cumandá Ulloa**

- ❖ Asiste al Gerente en toda función que requiera
- ❖ Coordina citas y reuniones de gerencia
- ❖ Coordina actos tanto internos (reuniones personal) como externos (cocteles a clientes)
- ❖ Reporte de saldos bancarios
- ❖ Coordina el envío y entrega de cheques y comprobantes de retenciones
- ❖ Coordina la imagen del área administrativa
- ❖ Lleva archivo de los pagos realizados y documentos gerenciales
- ❖ Prepara documentación para tramites de toda índole
- ❖ Receta y coordina la transferencia de llamadas telefónicas de toda el área administrativa
- ❖ Receta requerimientos, hace pedidos y distribuye a sucursales pedidos correspondientes a útiles de oficina y suministros de limpieza

#### **Jefe de Servicio Técnico / Fabián Pulla**

- ❖ Recibe, revisa y emite informe de mercaderías con reclamos de funcionamiento
- ❖ Arregla mercaderías con reclamos
- ❖ Apoya en el asesoramiento sobre el manejo de productos

### **Asistentes de Servicio Técnico**

- ❖ Apoya en el arreglo de productos.
- ❖ Encargados de la limpieza del departamento

### **Jefe Comercial / Iván Ulloa**

- ❖ Negocia pedidos a crédito con los principales clientes
- ❖ Negocia pedidos en consignación
- ❖ Controla y apoya con el buen funcionamiento del canal Distribuidores y Mayoristas

### **Jefe de Almacenes / Marcelo Ulloa**

- ❖ Controla el buen desenvolvimiento del almacén principal y sus diferentes sucursales
- ❖ Apoya con los conflictos que se presente con clientes por cualquier reclamo
- ❖ Controla los niveles de ventas
- ❖ Controla descuentos en ventas

### **Jefe de Almacén Centro / Paul Ormaza**

- ❖ Revisa cuadro de caja centro
- ❖ Controla inventarios tanto de almacén central como de bodega de almacén central
- ❖ Controla y apoya la atención clientes
- ❖ Realiza planes de acción para atraer y satisfacer clientes de almacén
- ❖ Resuelve conflictos entre personal de almacén centro o los que se pudieran presentar con clientes
- ❖ Apoya y da charlas motivacionales al personal del almacén
- ❖ Genera notas de crédito por devoluciones y descuentos

### **Secretaria Almacén Centro / Cristina Castro**

- ❖ Recapta y direcciona llamadas telefónicas.
- ❖ Encargada de la administración de caja Chica

- ❖ Encargada de realizar requerimientos para la administración y funcionamiento del almacén centro

#### **Cajera Almacén Centro / Gisela Quispe**

- ❖ Recibe pagos por las compras de clientes
- ❖ Apoya con la atención del cliente
- ❖ Cuadra pagos recibidos contra información del sistema
- ❖ Coordina y revisa la secuencia de archivos físicos

#### **Bodeguero Almacén Centro / Carlos Sarmiento**

- ❖ Despacha mercaderías según pedidos de almacén central para exhibición y venta
- ❖ Despacha mercaderías a otros almacenes o para pedidos de mayoristas cuando no existen los mismos en la bodega principal
- ❖ Recibe mercaderías provenientes desde la bodega central
- ❖ Guarda el orden y buen almacenamiento de mercadería en bodega
- ❖ Ingresa al sistema las entradas y salidas de mercaderías
- ❖ Cuadra existencias físicas de mercadería con los informes del sistema.

#### **Personal Ventas Almacén Centro**

- ❖ Realizan limpieza de área
- ❖ Mantienen ordenada la mercadería de su área
- ❖ Velan por la seguridad de los productos para que estos no sean dañados o hurtados
- ❖ Asesorar al cliente
- ❖ Negocian descuentos dentro del margen autorizado
- ❖ Cierran ventas

#### **Guardia Almacén Centro / Edgar Guallas**

- ❖ Velar por la seguridad tanto del personal como de los productos del almacén centro
- ❖ Apoyar a los vendedores en el despacho de mercaderías

- ❖ Ayudar a direccionar a los clientes en las compras a realizarse

### **Jefe de Almacén Mall del Río / Cristian Campoverde**

- ❖ Revisa cuadro de caja Mall del Río
- ❖ Controla inventarios de almacén Mall del Río
- ❖ Controla y apoya la atención clientes
- ❖ Realiza planes de acción para atraer y satisfacer clientes de almacén
- ❖ Resuelve conflictos entre personal de almacén Mall del Río o los que se pudieran presentar con clientes
- ❖ Recapta y direcciona llamadas telefónicas.
- ❖ Encargado de realizar requerimientos para la administración y funcionamiento del almacén Mall del Río
- ❖ Despacha mercaderías a otros almacenes o para pedidos de mayoristas cuando no existen los mismos en la bodega principal
- ❖ Recibe mercaderías provenientes desde la bodega central
- ❖ Coordina y controla el orden y buen almacenamiento de mercadería en bodega
- ❖ Ingresa al sistema las entradas y salidas de mercaderías
- ❖ Cuadra existencias físicas de mercadería con los informes del sistema.
- ❖ Genera notas de crédito por devoluciones y descuentos

### **Cajera Almacén Mall del Río / Mariela Campos**

- ❖ Recibe pagos por las compras de clientes
- ❖ Apoya con la atención del cliente
- ❖ Cuadra pagos recibidos contra información del sistema
- ❖ Coordina y revisa la secuencia de archivos físicos
- ❖ Encargada de la administración de caja chica

### **Jefe de Almacén Estadio / Claudio Uyaguari**

- ❖ Encargado de la administración de caja Chica
- ❖ Encargado de realizar requerimientos para la administración y funcionamiento del almacén Estadio

- ❖ Controla inventarios de almacén estadio
- ❖ Controla y apoya la atención clientes
- ❖ Realiza planes de acción para atraer y satisfacer clientes de almacén
- ❖ Resuelve conflictos entre personal de almacén estadio o los que se pudieran presentar con clientes
- ❖ Receta y direcciona llamadas telefónicas.
- ❖ Recibe pagos por las compras de clientes
- ❖ Cuadra pagos recibidos contra información del sistema
- ❖ Coordina y revisa la secuencia de archivos físicos
- ❖ Despacha mercaderías a otros almacenes o para pedidos de mayoristas cuando no existen los mismos en la bodega principal
- ❖ Recibe mercaderías provenientes desde la bodega central
- ❖ Coordina y controla el orden y buen almacenamiento de mercadería en bodega
- ❖ Ingresa al sistema las entradas y salidas de mercaderías
- ❖ Responsable de cuadrar existencias físicas de mercadería con los informes del sistema.
- ❖ Genera notas de crédito por devoluciones y descuentos

#### **Jefe de Almacén Tecnología / Marina Barreto**

- ❖ Encargado de realizar requerimientos para la administración y funcionamiento del almacén Tecnología
- ❖ Controla inventarios de almacén Tecnología
- ❖ Controla y apoya la atención clientes
- ❖ Realiza planes de acción para atraer y satisfacer clientes de almacén
- ❖ Resuelve conflictos que se pudieran presentar con clientes
- ❖ Receta y direcciona llamadas telefónicas.
- ❖ Recibe pagos por las compras de clientes
- ❖ Cuadra pagos recibidos contra información del sistema
- ❖ Coordina y revisa la secuencia de archivos físicos
- ❖ Despacha mercaderías a otros almacenes o para pedidos de mayoristas cuando no existen los mismos en la bodega principal

- ❖ Recibe mercaderías provenientes desde la bodega central
- ❖ Coordina y controla el orden y buen almacenamiento de mercadería en bodega
- ❖ Ingresa al sistema las entradas y salidas de mercaderías
- ❖ Responsable de cuadrar existencias físicas de mercadería con los informes del sistema.
- ❖ Genera notas de crédito por devoluciones y descuentos

### **Jefe de Almacén Monay Shopping / Diego Mora**

- ❖ Controla inventarios de almacén Monay Shopping
- ❖ Controla y apoya la atención clientes
- ❖ Realiza planes de acción para atraer y satisfacer clientes de almacén
- ❖ Resuelve conflictos entre personal de almacén Monay Shopping o los que se pudieran presentar con clientes
- ❖ Receta y direcciona llamadas telefónicas.
- ❖ Encargado de realizar requerimientos para la administración y funcionamiento del almacén centro
- ❖ Despacha mercaderías a otros almacenes o para pedidos de mayoristas cuando no existen los mismos en la bodega principal
- ❖ Recibe mercaderías provenientes desde la bodega central
- ❖ Coordina y controla el orden y buen almacenamiento de mercadería en bodega
- ❖ Ingresa al sistema las entradas y salidas de mercaderías
- ❖ Cuadra existencias físicas de mercadería con los informes del sistema.
- ❖ Recibe pagos por las compras de clientes
- ❖ Cuadra pagos recibidos contra información del sistema
- ❖ Coordina y revisa la secuencia de archivos físicos
- ❖ Encargado de la administración de caja chica
- ❖ Genera notas de crédito por devoluciones y descuentos

### **Personal Ventas Almacén Mall del Río, Estadio, Tecnología y Monay Shopping**

- ❖ Realizan limpieza de área
- ❖ Mantienen ordenada la mercadería de su área
- ❖ Velan por la seguridad de los productos para que estos no sean dañados o hurtados
- ❖ Asesorar al cliente
- ❖ Negocian descuentos dentro del margen autorizado
- ❖ Cierran ventas
- ❖ Realizar el despacho de mercaderías
- ❖ Receptan y direcciona llamadas telefónicas.

### **Afiliados e Instituciones / Cumandá Ulloa**

- ❖ Ingresa datos para emisión tarjetas de afiliado
- ❖ Desarrolla programas para afiliación de instituciones
- ❖ Apoya con gestiones de cobranzas en instituciones
- ❖ Realiza visitas a instituciones
- ❖ Apoya con programas de mercadeo institucionales y de afiliaciones

### **Jefe de Distribuidores y Mayoristas / Joaquín Ulloa**

- ❖ Realiza ventas con principales clientes
- ❖ Coordina despacho y envió de mercaderías
- ❖ Coordina devoluciones y descuentos
- ❖ Coordina archivo departamental

### **Asistente 1 de Distribuidores y Mayoristas / Geovanny Quezada**

- ❖ Realiza ventas con principales clientes
- ❖ Coordina despacho y envió de mercaderías
- ❖ Genera notas de crédito por devoluciones y descuentos
- ❖ Lleva archivo departamental

### **Asistente 2 de Distribuidores y Mayoristas / Juan Patricio Ulloa**

- ❖ Realiza ventas con principales clientes
- ❖ Coordina despacho y envío de mercaderías
- ❖ Apoya en el orden del archivo departamental

### **Asistente de Distribuidores y Mayoristas / Cristina Castro**

- ❖ Apoya con archivo departamental
- ❖ Realiza llamadas a clientes para informar el envío de mercaderías

### **Jefe de Operaciones / Juan Ulloa**

- ❖ Coordina y aprueba despachos de mercaderías a diferentes bodegas
- ❖ Coordina recepción de mercaderías desde las diferentes bodegas de proveedores y las que lleguen por importaciones

### **Jefe de Compras / Juan Ulloa**

- ❖ Realiza pedidos para importaciones
- ❖ Realiza y coordina todos los trámites para importación de mercaderías
- ❖ Realiza pedidos con proveedores nacionales
- ❖ Negocia descuentos y formas de pago con proveedores nacionales y extranjeros
- ❖ Analiza la rotación de productos para pedidos

### **Jefe de Bodega y Logística / David González**

- ❖ Ingresar al sistema productos adquiridos por compras a proveedores locales y los de importación
- ❖ Coordina el envío de productos a los diferentes almacenes y los que se deben enviar a clientes mayoristas
- ❖ Coordina el orden de productos
- ❖ Coordina tareas de personal de bodegas y chofer

### **Asistentes de Bodega**

- ❖ Mantener en orden los productos de bodega
- ❖ Despachar mercaderías según disposición de jefe de área
- ❖ Realizan limpieza de bodega

### **Chofer / Juan Carlos Abad**

- ❖ Recibe mercaderías despachadas de bodega y lleva a los diferentes almacenes o realiza envío de los mismos cuando se trata de clientes mayoristas
- ❖ Realiza depósitos bancarios del almacén centro
- ❖ Entrega mercaderías en domicilio a clientes cuando así se lo requiere
- ❖ Realiza cobranzas enviadas por departamento de cartera
- ❖ Apoya con limpieza de oficina almacén central
- ❖ Apoya con atención de clientes en almacenes en horarios especiales

### **Jefe de Recursos Humanos / Patricio Ulloa**

- ❖ Encargado de los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de todo el personal de la empresa
- ❖ Decide salarios de todos los funcionarios de la empresa

### **Secretaria de Recursos Humanos / Cristina Castro**

- ❖ Realiza actividades encomendadas por el Jefe de Área
- ❖ Lleva archivo de área

### **Publicidad / Patricio Ulloa**

- ❖ Encargado de aprobar afiches y material publicitario
- ❖ Diseña programas de mercadeo

### **Asistente de Publicidad / Juan Patricio Ulloa**

- ❖ Apoya con el diseño de gráficos para el material publicitario
- ❖ Encargado de la administración de la página web de la empresa

### **Jefe de Desarrollo Organizacional y Sistemas**

- ❖ Revisa e implementa procesos para todas las áreas de la empresa
- ❖ Apoya y da asesoramiento para un mejor manejo de áreas financieras, contables, operacionales, mercadeo
- ❖ Controla y coordina el área de sistemas y comunicaciones de la empresa
- ❖ Apoya a la gerencia en toda actividad encomendada

### **Asistente de Desarrollo Organizacional / Daniela Ulloa**

- ❖ Apoya en la elaboración de planes para la implementación de procedimientos

### **Sistemas / Paul Méndez**

- ❖ Encargado de mantener los equipos de computación
- ❖ Encargado de realizar mantenimiento y actualizaciones al sistema
- ❖ Arregla informes por problemas de sistemas
- ❖ Encargado de instalaciones y enlaces

### **Jefe Administrativo / Leonardo Ulloa**

- ❖ Controla y revisa movimiento de bancos
- ❖ Controla y revisa cartera vencida

### **Tesorero / Leonardo Ulloa**

- ❖ Decide el destino de los fondos económicos de la empresa
- ❖ Coordina y decide los pagos a efectuarse
- ❖ Negocia con los bancos y Financieras para obtener liquidez para pagos
- ❖ Controla el buen manejo y funcionamiento de cajas de almacenes y manejo y funcionamiento de cajas chicas

### **Asistente de tesorería / Gladys Bernal**

- ❖ Revisa el cuadro de cajas de almacenes
- ❖ Apoya al tesorero en las negociaciones con financieras para obtener liquidez



### **Jefe 1 Contabilidad / Enrique Montesinos**

- ❖ Revisa y aprueba egresos
- ❖ Revisa y aprueba la elaboración de comprobantes de retención
- ❖ Revisa y aprueba balances fiscales

### **Jefe 2 Contabilidad / Karina Moscoso**

- ❖ Ingresar facturas para realizar pagos por gastos administrativos así como por compra e importación de mercaderías
- ❖ Genera los respectivos comprobantes de retención por las compras antes indicadas
- ❖ Genera pagos
- ❖ Obtiene Balances Fiscales
- ❖ Realiza las conciliaciones bancarias y reportes a los departamentos de tesorería y gerencia sobre las novedades presentadas
- ❖ Emite y efectúa roles de pago
- ❖ Lleva archivo correspondiente a los pagos emitidos
- ❖ Coordina y aprueba la elaboración de documentos fiscales como facturas, comprobantes de retención, notas de crédito, guías de remisión y demás para tener disponibles los mismos para las transacciones de la empresa.

### **Asistente 1 Contabilidad / Gladys Bernal**

- ❖ Apoya con la realización de conciliaciones bancarias
- ❖ Apoya con la revisión y archivo de documentos fiscales emitidos como facturas, notas de crédito
- ❖ Apoya en auditorías que se realicen

### **Asistente 2 Contabilidad / Daniela Ulloa**

- ❖ Ingresa descuentos a realizarse a los empleados en los roles de pago mensuales
- ❖ Apoya a Jefe de Contabilidad 2 en la elaboración de balances fiscales

### **Jefe de Cartera / Andrea Torres**

- ❖ Realiza la gestión de cobranza de la cartera vencida y por vencer
- ❖ Realiza y cuadra los cierres de caja diarios por los pagos recibidos que correspondan a la cartera a crédito
- ❖ Aprueba créditos a otorgarse en el almacén central y nuevos clientes en el área de distribuidores y mayoristas
- ❖ Realiza planillas para cobros de consumos institucionales

### **Asistenta de cartera / Jenny Carrión**

- ❖ Apoya en la gestión de cobranza de la cartera vencida y por vencer
- ❖ Apoya a realizar y cuadrar los cierres de caja diarios por los pagos recibidos que correspondan a la cartera a crédito

### **Contraloría / Leonardo Ulloa**

- ❖ Controla pagos realizados y aprobados
- ❖ Controla y realiza auditoria de inventarios (físico contra información del sistema)
- ❖ Controla y realiza auditoria sobre documentos que garantiza pagos como letras de cambio y pagares

## **2.4 Perfiles y competencias por cargo**

Actualmente la empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. no tiene la información desarrollada de los perfiles y competencias necesarios para cada cargo; todo debido principalmente a que los procesos actuales de reclutamiento, selección y contratación se los realiza desde un punto de vista

empírico (al ojo, por compromisos, por referencias por expectativas, por entrevistas favorables) y no desde un punto de vista teórico ni mucho menos técnico; por tanto con la información que se tiene y que consta en la carpeta de cada empleado se tomó una muestra aproximada al 40% de empleados, es decir se tomo la información de 20 personas entre las cuales consta el gerente, 2 jefes de área, 3 administradores de almacén, 7 vendedores, 2 subjefaturas o jefes departamentales, 2 bodegueros, 1 persona de asistencia de servicio técnico, 1 cajera y 2 asistentes administrativos **(Ver Anexo 3)** para llenar el siguiente formato.

<b>FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS</b>			
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b>		BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.	
<b>1.- DESCRIPCION DEL PUESTO</b>			
<b>1.1 DATOS GENERALES</b>			
NOMBRE DEL PUESTO		DEPARTAMENTO	
SUPERVISA A:		REPORTA A:	
<b>1.2 MISION DEL PUESTO</b>			
<b>1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN</b>			
OBJETIVO 1			
FUNCION 1			
FUNCION 2			
OBJETIVO 2			
FUNCION 1			
FUNCION 2			
<b>2.- PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>2.1 ESTUDIOS</b>			
NIVEL:			
AREA GENERAL:		ESPECIALIDAD:	
<b>2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES</b>			
NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA	
<b>2.3 EXPERIENCIA LABORAL</b>			
EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO	
<b>2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
COMPETENCIAS		NIVEL	
<b>2.5 CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		HORARIO	
ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS			

(ILUSTRACIÓN No. 7 FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS)

## **Conclusiones y Recomendaciones.-**

En base al estudio del Organigrama Estructural Funcional, los procesos organizacionales y funciones actuales, se recomienda contratar una asesoría externa que ayude a fortalecer los siguientes puntos débiles de la empresa.

1.- Reestructurar el organigrama estructural funcional de la empresa en base a áreas estratégicas de trabajo y no a funcionarios o funciones ejecutadas.

2.- Definir técnicamente las Funciones por Cargo.

3.- Definir el perfil de cargo (Competencias) cual sea una herramienta de soporte y apoyo para las futuras contrataciones.

4.- Realizar una valoración de puestos para imponer una política salarial justa y acorde a las responsabilidades de cada funcionario

5.- Crear manuales de todos los procedimientos existentes dentro de la empresa desde los generales (organización) hasta los departamentales para que todos los miembros de la organización tengan una visión clara de las actividades de la misma y la interrelación de unas con otras, estos manuales deberán incluir diagramas de flujos de proceso para una mejor comprensión.

## CAPÍTULO III

### RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

En la actualidad las técnicas de Selección del personal tienen que ser más objetivas y más afinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan identificar a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física, intelectual y psicológica de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la Entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos etc.

Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional (**demostrable**) para cada puesto en particular; También es un empleado honesto con conducta ética.

**Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación** Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

**Perfil del Puesto:** Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, puede decirse que la vacante es una pieza faltante en una máquina.

El remplazo y el puesto de nueva creación se notificarán a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

Para definir el perfil se pueden elaborar profesiogramas que consisten en una representación gráfica de los requisitos o características de un puesto de trabajo, señalándolos cualitativa y cuantitativamente.

### 3.1. Procedimientos de reclutamiento

**Reclutamiento:** Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápidas.

#### 3.1.1 Procedimiento teórico de reclutamiento

Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

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

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento. En este proceso la descripción del puesto constituye un instrumento esencial, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

### **Proceso de Reclutamiento**

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado. Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- ❖ Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- ❖ Políticas de la compañía.
- ❖ Planes de recursos humanos.
- ❖ Prácticas de reclutamiento.
- ❖ Requerimientos del puesto (Perfiles, competencias, funciones)

### Disponibilidad interna y externa de recursos humanos

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, a abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente por tanto el reclutador puede acudir generalmente a tres índices básicos:

- Indicadores económicos. Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
- Actividades de reclutamiento de otras compañías. Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.
- Las ventas actuales de la compañía y sus metas. Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

### Políticas y normas de la organización

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

- ❖ Políticas de promoción interna. Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.
- ❖ Políticas de compensación. Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las

organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.

- ❖ Políticas sobre situación del personal. Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.
- ❖ Políticas de contratación internacional. Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

#### Planes de recursos humanos

En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal interno, y cuáles se deben cubrir externamente.

#### Prácticas de reclutamiento en el pasado

Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia. (Los cambios tecnológicos, principalmente los avances en Internet, Bolsas electrónicas de trabajo, han roto las fronteras tanto físicas como mentales).

### Requisitos del puesto

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

#### **Para desempeñar este puesto**

• **¿Qué es necesario hacer?** • **¿Qué es necesario saber?** • **¿Qué es necesario aprender?** • **¿Qué experiencia es realmente relevante?**

**NOTA:** Tener en cuenta este último factor, es determinante para acertar en el perfil buscado.

#### Costos

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

### *Incentivos*

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

Ejemplos: programas de apoyo a la educación formal de su personal, servicios de guardería, planes de cafetería. Canales de reclutamiento.

Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

### **Medios de Reclutamiento**

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de recursos humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo Perfil Ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa. Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos:

- ❖ Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores
- ❖ Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior
- ❖ Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas.
- ❖ La utilización de Bolsas de trabajo públicas y privadas.

Otros canales usuales los constituyen la solicitud directa al empleador y los contactos de amistades. En el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos".

La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

### **Colaboradores dentro de la propia empresa**

La utilización de fuentes internas representa la oportunidad para los colaboradores de la empresa de ocupar los puestos vacantes mediante concursos internos logrando con ellos no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional.

Esta política tiende a dar oportunidad de superación a todos los colaboradores, demostrándole a éstos que se proporcionan posibilidades de ascender a los más capaces y habilidosos, con el cual el interés de los colaboradores por superarse en sus conocimientos del trabajo y de su cultura será constante: pues el colaborador tendrá presente, que en su empresa tiene la posibilidad de escalar, lo cual generara énfasis para un mejor rendimiento.

### **Candidatos espontáneos:**

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su Currículum vitae.

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

### **Recomendaciones de los empleados de la empresa:**

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

Esta práctica tiene algunas ventajas:

- ❖ Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización
- ❖ Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.
- ❖ Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

### **Anuncios en la prensa:**

Pueden llegar a mayor número de personas, estos anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse una gran cantidad de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- ❖ Las responsabilidades del empleo.
- ❖ La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- ❖ Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

El reclutador también puede recurrir a compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse en:

**A.- Agencias de empleos.** Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía

contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.

La característica principal de estas oficinas es que abastecen personal "idóneo", de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en el trabajo laboral.

**B.- De identificación de personal de nivel ejecutivo.** Solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos o científicos. Estas empresas operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. Estas prácticas han sido cuestionadas a nivel ético.

Además, se puede recurrir a:

❖ **Instituciones educativas.** Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

Este reclutamiento lo hacen las empresas cuando necesitan personas con una amplia base educacional, calificados y con ciertas habilidades de liderazgo, y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo.

Generalmente se recurre a esta fuente cuando la empresa necesita técnicos y profesionales para niveles de decisión intermedia y superior, caso de los supervisores, contadores, administradores y altos ejecutivos

❖ **Asociaciones profesionales.** Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

❖ **Sindicatos.** Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.

- ❖ **Agencias de suministro de personal temporal.** Estas agencias operan “prestando” personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante un determinado lapso. Presenta las ventajas de rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran.
- ❖ **Personal de medio tiempo.** Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado. Puede emplearse mediante este sistema a un experto en cómputo, un contador o un repartidor.
- ❖ **Bolsas de trabajo**
- ❖ **Internet (websites, e-mail y otras redes sociales)**
- ❖ **Otras empresas (competencia)**

**Fases del proceso de Reclutamiento** Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., **Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.**

### **1.- Requisición de los Colaboradores**

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

### **2.- Determinación de Perfiles ocupacionales**

El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe.

El perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección en términos de su

contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal. Por ejemplo para el puesto vacante de una secretaria, se tendrá en cuenta: edad, sexo, instrucción, conocimientos de computación, redacción, idiomas, amabilidad paciencia, etc.

Como ejemplo a continuación se muestra un modelo de perfil ocupacional.

<b>PERFIL OCUPACIONAL</b>	
<b>I. IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>	
<b>1.1 NOMBRE DEL PUESTO:</b>	
<b>1.2- UBICACIÓN ORGANICA</b>	
Órgano Administrativo ..... Área.....	
<b>1.3 RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA</b>	
Dependencia..... Responsabilidad.....	
<b>II. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL</b>	
.....	
.....	
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>3.1 ASPECTOS CURRICULARES</b>	
<b>3.1.1 INSTRUCCION</b>	
<b>Nivel</b>	<b>Especialidad</b>
- Secundaria completa	.....
- Superior no universitario	.....
- Bachiller universitario	.....
- Título profesional	.....
- Maestría	.....
- Doctorado	.....
- PH	.....
<b>3.1.2 EXPERIENCIA</b>	
..... MESES ..... AÑOS	
<b>Tipo de Funciones y/o Puestos en los que se requiere haber tenido experiencia</b>	
.....	
.....	
<b>3.2 CUALIDADES PERSONALES</b>	
<b>3.2.1 Inteligencia</b>	
Nivel: Normal Promedio _____ Normal Superior _____ Superior _____ Tipo:	
Abstracta _____ Técnica _____ Práctica _____	
<b>3.2.2 Aptitudes</b>	
Verbal ____ Analítica ____ Numérica ____ Técnica ____ Visomotora ____	
<b>3.2.3 Características de la Personalidad</b>	
Comunicativo _____ Reservado _____ Dinámico _____ Reflexivo _____	
Con asendencia _____ Empático _____ Adaptable _____ Emprendedor _____	
<b>Edad..... Estado Civil .....</b>	
<b>Conocimientos de Computación .....</b>	
<b>Idiomas.....</b>	
.....	
.....	
<b>Elaborado por .....</b>	
<b>Aprobado por .....</b>	
<b>Fecha .....</b>	

Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

(ILUSTRACION No. 8 MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL)

## **C.- Inventario de Recursos Humanos**

Es el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil actitudinal y de personalidad, así como desempeño laboral.

El inventario de Recursos Humanos constituye una base general manual o mecanizada, que concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes.

El inventario de Recursos Humanos, se organizará clasificando la información del personal de acuerdo a los siguientes rubros:

### **1. DATOS GENERALES**

Considera información referida a nombre y apellidos y edad del colaborador, ubicación orgánica, fecha de ingreso, puesto y o cargo actual, categoría remunerativa y estado civil.

### **2. ASPECTOS CURRICULARES**

Considera la información pertinente al grado de instrucción, especialización, capacitación dentro y fuera de la empresa, experiencia profesional y empresarial fuera de la empresa, publicaciones, trabajos de investigaciones, distinciones, ejercicio docente, etc.

### **3. DESEMPEÑO LABORAL**

Este rubro incluye información relativa a los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas al colaborador desde su ingreso a la empresa.

### **4. ANTECEDENTES LABORALES**

Incluye información del récord de méritos y deméritos registrados durante la trayectoria del colaborador en la empresa.

### **5. CARRERA ADMINISTRATIVA**

Esta parte considera los diferentes puestos de trabajo desempeñados por el colaborador, con las indicaciones de las acciones de promoción, ascenso o transferencia de las que haya sido objeto, así como el tiempo de permanencia en cada puesto.

## 6. EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA

Considera información relativa a los resultados de las pruebas de inteligencia, aptitudes y personalidad a las que ha sido sometido el colaborador en la oportunidad de su ingreso a la empresa, o en algún otro momento de su trayectoria.

A continuación también se presenta un modelo de formato, para inventariar a los colaboradores

FORMATO PARA INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS									
No.	NOMBRES Y APELLIDOS	EDAD	INSTRUCCIÓN	CARGO ACTUAL	CARGOS DESEMPEÑADOS	CAPACITACIÓN	HABILIDADES	TIEMPO DE SERVICIOS	OTRAS OBSERVACIONES

Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

(ILUSTRACIÓN NO. 9 FORMATO PARA INVENTARIOS DE RECURSOS HUMANOS)

### Formas de solicitud de empleo.

Cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

El deber ético de mantener privada la información disponible es evidente, además el reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.

Preparación académica:

La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

Antecedentes laborales:

Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos:

Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.

Referencias:

Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

Autenticidad:

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba.

**3.2. Procedimientos de selección** Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello debe ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumenta los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto.

La selección del capital inteligente, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos.

La importancia de elegir al capital intelectual idóneo para los puestos de la organización y que en el futuro le deparen beneficios; hacen que las instituciones, consideren el valor de una buena selección, destinando mayor desembolso de dinero, con la esperanza de contar con colaboradores selectos y escogidos, que se conviertan en mejor productor en el rendimiento del trabajo. Los postulantes escogidos cuidadosamente, aprenden a desempeñarse con facilidad en sus puestos de trabajo y también tienen mayor interés y cariño tanto de la parte patronal y compañeros, que el colaborador que ha sido escogido al azar

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización y evaluación y selección posterior para su integración en la empresa. Con un buen programa de selección y cuidado en

la toma de decisiones sobre la contratación del recurso humano seleccionado, se estará contribuyendo positivamente con la institución

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el Cuadro de requerimiento de personal

La Selección de Personal, puede realizarse, a través de un concurso o elección interna como externa, entendiéndose que a nivel interno participan solamente los colaboradores de la empresa, mientras que el concurso externo o público, participan cualesquier persona que crea reunir los requisitos exigidos para cubrir el puesto.

Creemos que esta técnica administrativa, debe tomarse muy en cuenta y establecerse como una política de personal permanente, en la medida que todo colaborador que ingresa a laborar a la empresa debe hacerlo mediante un concurso o proceso de selección; **evitándose contratar a dedo o por recomendaciones de personas sin capacidad, honestidad, ni personalidad**

### **3.2.1 Fases del proceso de selección** Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario, 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

#### **Selección de Personal**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo. .

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se

inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

Selección de personal: panorama general.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

Selección interna:

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

Razón de selección:

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

**El aspecto ético:**

Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

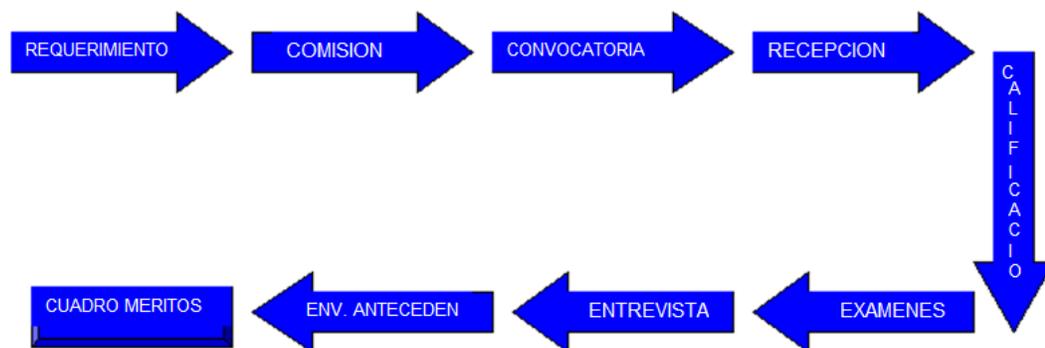
**Desafíos de la organización:**

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña.

Es en el mejor interés de la empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo.

**Concepto global de selección.**

Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.



Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

(ILUSTRACIÓN NO. 10 DIAGRAMA PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN)

### Paso 1.- Necesidad de Requerimiento de Colaboradores

Es una de las primeras etapas de este proceso, que consiste en hacer llegar mediante un documento diseñado para tal fin, el detalle de cada uno los puestos o cargos que necesitan ser cubiertos, esta tarea puede ser programada con anticipación, o también por necesidades urgentes en cualquier momento se solicita; Generalmente a principios de año se hace el requerimiento, para ser considerado en el presupuesto general.

Toda requisición de recurso humano surge de las necesidades de las unidades administrativas funcionales de una organización, que sienten la necesidad de cubrir puestos o cargos, para su normal desarrollo de sus operaciones.

Consiste específicamente en un documento administrativo, que hacen llegar las unidades administrativas de las instituciones y que detalla cada uno de los puestos de trabajo que se encuentran vacantes, los mismos que se someterán a concurso.

Las vacantes según lo indicado pueden tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP).

La requisición es competencia de las respectivas unidades administrativas, siendo responsable el Área de Recursos humanos de la recepción, registro y análisis de la pertinencia y trámite de Requisición de personal para la cobertura de vacantes permanentes, existentes o nuevas; Corresponde a la

Gerencia General determinar la autorización de toda Requisición como paso previo para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Dicha decisión se sustentará en el informe técnico que emita la dirección de recursos humanos

## **Paso 2: Conformación de la Comisión de Concurso o Selección**

Todo concurso o proceso de selección debe tener una comisión de personas que lo conduzcan, esta comisión o jurado del concurso debe de estar reconocida o autorizada por la gerencia de la empresa, dándole la autoridad y autonomía para las decisiones administrativas hasta culminar con la entrega y publicación del cuadro de mérito, o resultados del concurso.

El jurado debe estar integrado por personal probos, que demuestren capacidad, experiencia, moralidad y honestidad, ya que ello garantiza que el concurso se desarrolle en una forma técnica, legal y transparente.

En cuanto a sus componentes, existen muchas causas y razones para elegir a las personas que la deben integrar, pero se recomiendan que deben elegirse de acuerdo a las características y requisitos del puesto, y dos miembros siempre deben de estar presente, nos referimos al jefe de recursos humanos y al jefe del área de la plaza o puesto que esta en concurso.

## **Funciones y Responsabilidades de la Comisión**

Dentro de las funciones y responsabilidades de este jurado tenemos:

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

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

## **CIA. LOS TITANES S.A.**

### **BASES DEL CONCURSO PARA LA PROVISIÓN DE PLAZAS ADMINISTRATIVAS**

#### **I. ENTIDAD QUE CONVOCA**

La Gerencia General de la Cía. Los Titanes S.A.

#### **II FINALIDAD DEL CONCURSO**

Contratar a un Analista en Contabilidad, para dirigir el área de contabilidad.

#### **III MODALIDAD DEL CONCURSO**

El concurso tendrá carácter externo y podrán participar todos los profesionales hábiles de este campo, para ejercer la profesión.

#### **IV PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS**

Los postulantes deberán presentar en la mesa de partes de la empresa sito en el Jr. Selva Verde N° 2070 - Cuenca en horas de oficina, su currículum vitae anillado y/o en un fólder debidamente foliado, acompañando los siguientes documentos en el orden que se establece a continuación:

1.1. Solicitud de acuerdo al modelo que se adjunta, dirigida al Gerente General, indicando con claridad la plaza a la que postula.

1.2. Formulario de Inscripción (Solicitud de Empleo) al concurso debidamente llenada, Declaración Jurada de no tener incompatibilidad en caso de obtener la Plaza al que postula y declaración jurada de conocer y aceptar las bases de concurso, deberán ser legalizadas notarialmente.

1.3. Currículum Vitae documentado y ordenado de acuerdo al Formulario de Inscripción al concurso.

1.4. Todos los documentos deberán ser originales o copias debidamente legalizadas.

1.5. Partida de nacimiento

1.6. Fotografía actual de frente tamaño carnet y a colores

1.7. Certificado Médico, expedido por el área de Salud.

1.8. Certificado de buena conducta, expedida por la Policía Nacional, con una antigüedad no mayor de 03 meses.

## **V DE LA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS**

El plazo de recepción de documentos será a partir del día 07-07-05 hasta el 17-07-05 como fecha límite.

## **VI DEL CALENDARIO DEL PROCESO**

El proceso de selección de personal lo realizará la comisión de concurso de acuerdo a la siguiente programación.

\* Calificación de Documentos

\* Publicación de Postulantes Aptos

\* Prueba de Conocimientos

\* Prueba Psicotécnica

\* Entrevista Personal

\* Publicación de Resultados

\* Inicio de Actividades Laborales

Los Ganadores del concurso firmarán un Contrato Laboral con la empresa Los Titanes S.A.A.

## **VII DE LA CALIFICACIÓN**

- Currículum 30 Puntos

- Prueba de Conocimientos 40 Puntos

- Prueba Psicotécnica 10 Puntos

- Entrevista Personal

20 Puntos

### **VIII DEL CURRÍCULUM**

Este aspecto se calificará con 30 puntos como máximo de acuerdo al siguiente detalle:

#### **NIVEL ACADÉMICO (10 puntos máximo)**

- Estudios de Post-grado 10 puntos
- Título Profesional Colegiado 08 puntos

#### **EXPERIENCIA PROFESIONAL (10 puntos máximo)**

Se califica un punto/año hasta un máximo de 10 años

#### **CARGOS DESEMPEÑADOS (5 puntos máximo)**

- Gerente 5 puntos
- Jefe de área de contabilidad 4 puntos
- Asistente de Contador 3 puntos

#### **CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN (5 puntos máximo)**

Se califica medio punto, por cada evento de participación, en seminarios, cursos, congresos, etc. Siempre y cuando se refieran a temas relacionados con la especialidad, hasta un máximo de 10 eventos dentro de los últimos 5 años.

### **IX DE LA PRUEBA DE CONOCIMIENTOS**

Esta prueba del tipo objetiva con alternativas de respuestas, será calificada con 40 puntos como máximo y tendrá como finalidad medir el nivel real de preparación y asimilación de conocimientos de los postulantes, ya que las preguntas (40 en total), serán íntegramente referidas a aspectos generales y a temas relacionados con la especialidad y la propia experiencia.

### **X DE LA PRUEBA PSICOTÉCNICA**

La prueba Psicotécnica, será calificada con 10 puntos y consistirá en una serie de preguntas y respuestas en forma escrita, El material será proporcionado por la empresa el mismo que deberá devolverse a la culminación de dicha prueba.

#### **XI DE LA ENTREVISTA PERSONAL**

La entrevista personal se calificará con 20 puntos como máximo y se efectuará el día fijado en el calendario del proceso a horas 4 PM en la oficina central de la ciudad de Cuenca.

#### **XII OTROS**

Las decisiones de la Comisión de Concurso, son autónomas e inapelables, es la única que puede interpretar la presente bases, cualquier modificación, suspensión o cancelación del proceso será comunicada a los postores a través de los medios de comunicación o a la dirección consignada en el currículum. Las circunstancias no previstas en la presente Base de Concurso, serán resueltas por la Comisión del Concurso.

Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

**(ILUSTRACIÓN NO. 11 MODELO DE BASES PARA LA CONVOCATORIA DE LA SELECCIÓN O DEL CONCURSO)**

### **Paso 3: Publicación de la Convocatoria del Concurso o Selección**

Una vez elaborada y aprobada las bases del concurso, la comisión debe publicar a través del unidad administrativa competente (Dirección de Recursos Humanos, Imagen Institucional, Gerencia, etc.) en forma clara y objetiva el aviso de convocatoria a concurso de plaza, a través de los medios de comunicación oficiales, si es concurso o selección interna, y a través de los medios periodísticos u otros para el caso de los concursos o selecciones públicas o abiertas.

Dentro de la información básica a considerar en la convocatoria esta:

- Nombre del puesto a concurso.

- Requisitos del puesto: Instrucción, experiencia, cualidades y condiciones.
- Fechas recepción, y evaluación de expedientes.
- Fecha de pruebas de selección
- Fecha y lugar de la entrevista personal
- Lugar y fecha de publicación de resultados

### **SECRETARIA EJECUTIVA**

Importante empresa de la Región necesita para sucursal Cuenca

#### **REQUISITOS:**

Egresada de institución de prestigio  
 Dominio de Windows (Microsoft Word – Excel)  
 Buena presencia  
 Experiencia en Instituciones financieras  
 Soltera  
 Agradable trato  
 No mayor de 25 años

#### **SE OFRECE**

–Remuneración de acuerdo a calificación  
 –Grato ambiente de trabajo  
 –Posibilidad de desarrollo profesional  
 Interesadas favor remitir Currículum Vitae, con fotografía reciente a casilla postal N° 1707, hasta el viernes 30 de enero de 8.30 am. A 6 pm. Cuenca

Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

**(ILUSTRACIÓN NO. 12 MODELO PARA LA PUBLICACIÓN DE LA CONVOCATORIA DE LA SELECCIÓN O DEL CONCURSO)**

#### **Paso 4: Recepción Preliminar de Solicitudes**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo

Constituye la primera fase administrativa de la selección de personal, pues en esta los postulantes harán el primer contacto con la empresa, por ello la persona encargada de la recepción de los documentos, debe orientar en el llenado del formato llamado "Solicitud de Empleo" e indicando los requisitos exigidos para el puesto en concurso, así como las demás acciones del concurso. La mayoría de empresas utilizan formatos de solicitud de empleo con la finalidad de resumir información relevante del postulante de acuerdo con las características del cargo y las expectativas de las empresas.

Gravita importancia esta fase en la medida que la recepcionista bien instruida e informada, solo recibirá expedientes de los postulantes que realmente cumplen con los requisitos exigidos, lógicamente ahorrando trabajo a la comisión o jurado en la clasificación y evaluación de expedientes.

Decimos esto porque los postulantes a pesar de no reunir los requisitos, manifiestan querer entrar al concurso por "si acaso" o simplemente para probar suerte; y esto no puede ser porque la selección de personal es una función seria y de mucha responsabilidad

### **Datos que debe Contener una Hoja de Solicitud**

a. **Generales del Solicitante:** Nombres y apellidos, documentos personales, dirección domiciliaria, estado civil, número telefónico, Email, etc.

b. **Estudios:** primaria, secundaria, bachillerato, títulos profesionales, grados, idiomas que habla, lee o escribe. Otros conocimientos técnicos especializados.

c. **Experiencia laboral:** Empresas en que ha trabajado, puestos que ocupó, tiempo que estuvo laborando, motivos de haberse separado, remuneraciones que percibía, etc.

d. **Estructura familiar:** Nombres y ocupación de los padres, y cónyuge, número de hijos del solicitante.

e. **Referencias de Personas:**

Nombres y apellidos, teléfonos y direcciones domiciliarias y/o de sus centros laborales de las personas que recomiendan.

f. **Varios:** Información, referente a pretensiones de sueldos, habilidades y destrezas personales

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### SOLICITUD DE EMPLEO

**IMPORTANTE** Llenar esta solicitud a mano y letra de imprenta. En caso de ser contratado, ésta formará parte de su archivo personal, por lo tanto llénela cuidadosamente y con datos correctos, la información será considerada con absoluta reserva

Fotografía reciente

**PUESTO SOLICITADO**

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES		

#### DOMICILIO

CALLE / AVENIDA	NUMERO	CIUDAD	TELEFONO	

#### LUGAR DE NACIMIENTO

DIA		MES	AÑO	CIUDAD	PROVINCIA

EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL	GRUPO SANGUINEO	

#### EDUCACION

NIVEL	INSTITUCION	DESDE	HASTA	ESPECIALIDAD
Secundaria				
Técnica				
Superior				
Maestría				
Doctorado				
OTROS ESTUDIOS	ESPECIALISTA	IDIOMAS	COMPUTACION	
Especificación				

#### EXPERIENCIA LABORAL

Empresa	Cargo	Desde	Hasta	Motivo de Cese

#### ANTECEDENTES FAMILIARES

Nombres	Parentesco	Edad	Ocupación

#### REFERENCIAS DE OTRAS PERSONALIDADES

Nombres y Apellidos	Empresa y/o Dirección

Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

(ILUSTRACIÓN NO. 13 FORMATO PARA SOLICITUD DE EMPLEO)

Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

### **Paso 5. Evaluación y Calificación de Expedientes**

En esta etapa la comisión o jurado, se aboca a evaluar y calificar el Currículum Vitae, presentado por los postulantes, asignando puntos a cada uno de los documentos comprendidos dentro de los requisitos establecidos para el puesto en concurso. Generalmente los currículum vitae, contienen los datos o referencias personales del candidato, así como los conocimientos, experiencias, capacidades y méritos adquiridos por los postulantes.

El currículum tiene que ser personalizado y específico para cada puesto, con una presentación lo más perfecta posible. Además, debe ser breve y conciso: resume el historial del postulante, en una o dos páginas como máximo.

### **Partes del Currículum**

Mínimamente el currículum debe tener la siguiente estructura:

#### **Datos Personales**

Indica lo básico. Es importante la edad y, por supuesto, un teléfono en el cual se te pueda localizar.

Aspectos como el estado civil es opcional. Sin embargo, es fundamental que incluyas: nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, dirección, teléfono de contacto, fax y correo electrónico

#### **Formación Académica**

Se debe incluir en este apartado tus estudios superiores o técnicos y el título que has obtenido, así como los cursos o seminarios que se haya realizado. Es importante que estos cursos estén relacionados con el puesto que solicitas. No es necesario que comentes dónde estudiaste el bachillerato o maestría. No obstante, indica si has realizado estudios en el extranjero, ya que este dato puede ser de interés.

Normalmente, se debe mencionar la fecha de comienzo y finalización de los estudios, pero, si ha habido irregularidades, escribe sólo el año que conseguiste el título.

### **Experiencia Profesional**

Cada vez se extiende más el criterio de colocar en primer lugar el último trabajo desempeñado, sobre todo si se trata de un puesto que añada valor a tu historial profesional. Pero, si fueron tus primeros trabajos los más destacados, simplemente invierte el orden. En cada cargo que has desempeñado, coloca el nombre de la empresa, el período que has trabajado, tus funciones y cualquier otra información que consideres de interés. En el caso de que nunca hayas trabajado, señala las actividades complementarias que has realizado mientras estudiabas. Muchas de ellas podrán aportar información sobre tu personalidad, capacidad e intereses.

### **Otros Datos de Interés**

- ❖ Idiomas que domines: señala tu nivel de comprensión oral y escrito. También indica los títulos que tengas.
- ❖ Conocimientos de Informática: debes mencionar tu competencia en el manejo de programas, aplicaciones informáticas y, por supuesto, tu habilidad en el manejo de Internet.
- ❖ Otra información importante: actividades complementarias, aficiones, pertenencia a asociaciones, etc.

Referente al puntaje a asignar a este factor de selección, debe ser de acuerdo a las bases del concurso; generalmente se asigna 100 puntos, y su peso ponderado es de 3.

## Recomendaciones para la Elaboración del Currículum

- a) Sea lo más exacto y breve posible(Calidad es diferente a Cantidad)
- b) Ubique su nombre, dirección y teléfono en un lugar preferente
- c) Incluya todos los grados y títulos académicos, colegios, institutos o Universidades a los que haya asistido y las fechas correspondientes
- d) Ordene en forma invertida los empleos o experiencias laborales, que haya realizado(empezando por el más reciente)
- e) Enumere la asistencia a eventos de capacitación o actualización, en forma ordenada, tenga en cuenta que tienen valor, los relacionados directamente con el puesto o cargo de concurso y los más recientes.
- f) Incluya las fechas de inicio y término de los puestos desempeñados.
- g) Haga uso del espacio en blanco y evite así sobrecargar la presentación.
- h) Asegúrese de que el documento sea realmente fácil de leer. El diseño del currículum vitae debe ser legible, consistente y fácil de seguir. Es recomendable usar un tipo de letra como Times Román, Courier o Arial y papel de buena calidad Use papel bond estándar (A4). El color no tiene por qué ser blanco. Puedes optar por amarillos, azules; siempre tonos muy discretos.
- i) No incluya pretensiones salariales
- j) El currículum se debe enviar siempre en original
- k) Firme y feche el documento

## **ESTRUCTURA DEL CURRÍCULUM**

### **I. REFERENCIAS PERSONALES:**

1. Nombres y Apellidos.....
2. Lugar de Nacimiento.....
3. Fecha de Nacimiento.....
4. Edad.....
5. Estado Civil.....
6. Dirección.....
7. Teléfono.....
8. Identificación: DNI .....RUC.....
- L.M..... C.S..... Código AFP.....

### **II. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA:**

1. Primaria.....
2. Secundaria.....
3. Superior.....

### **III. GRADOS Y TÍTULOS OBTENIDOS:**

.....

### **IV. OTROS ESTUDIOS**

Estudios de post - grado en la especialidad, afín u otros

.....

### **V. EXPERIENCIA LABORAL:**

Cargos desempeñados:.....

### **VI. EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

.....

### **VII. TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DESARROLLADOS:**

.....

### **VIII. MIEMBROS INTEGRANTE - EXPOSITOR EN CURSOS DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO**

- 8.1. Como participante: .....
- 8.2. Como miembro integrante de comisiones: .....
- 8.3. Como expositor: .....

**IX. MIEMBRO DE ORGANIZACIONES**

- 1. Miembro del directorio de la Institución "X", período.
- 2. Socio de la Empresa "X"
- 3. Miembro activo del colegio profesional "X"
- 4. Socio del club "X"

**X. MÉRITOS DE RECONOCIMIENTO:**

.....

**FIRMA**

Cuenca, .....de.....de 2012

Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau Nº 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

(ILUSTRACIÓN NO. 14 MODELO O FORMATO PARA LA ESTRUCTURA DEL CURRÍCULUM)

**Tabla para calificación de currículo**

**TABLA PARA LA CALIFICACIÓN DE CURRÍCULUM VITAE**

APELLIDOS Y NOMBRES: .....

Edad:.....

EXPEDIENTE No. ....

CARGO AL QUE POSTULA:.....

**1. ESTUDIOS:(Máximo 20 puntos)**

1.1. Grado de Doctor.....	20 puntos
1.2. Grado de Magister.....	17 puntos
1.3. Título Universitario.....	15 puntos
1.4. Grado de Bachiller.....	12 puntos
1.5. Título Técnico.....	08 puntos
1.6. Secundaria.....	05 puntos

## **2. EXPERIENCIA (Máximo 30 puntos)**

### 2.1. Tiempo de servicios

(2 puntos por cada año, máximo 10 años)..... 20 puntos

### 2.2. Cargos desempeñados

(1 puntos por cada año, máximo 10 años)..... 10 puntos

## **3. INVESTIGACIONES (Máximo 10 puntos)**

### 3.1. Libros especializados

(2 puntos por cada uno, máximo 2 libros)..... 4 puntos

### 3.2. Trabajo de investigación tipo tesis

(2 puntos por cada uno, máximo 3 trabajos)..... 6 puntos

## **4. PUBLICACIONES (Máximo 10 puntos)**

Autor intelectual de artículos, ensayos, separatas

(2 puntos por cada uno, máximo 5 publicaciones).....10 puntos

## **5. PARTICIPACION EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES (Máximo 10 puntos)**

### 5.1. Organizador (congresos, seminarios)

(2 puntos, se considera sólo un evento)..... 2 puntos

### 5.2. Ponente (Congresos, seminarios)

(2 puntos por cada evento, máximo 2 eventos).....4 puntos

### 5.3. Asistente

(1 punto por cada evento, máximo 4 eventos).....4 puntos

## **6. ESTUDIOS DE POS GRADO Y/O ESPECIALIZACIÓN (Máximo 10 puntos)**

### 6.1. Estudios de especialización y/o a fin

(5 puntos por especialización y/o estudio de otra carrera a fin, máximo 2)

6.2. Curso de más de 60 horas

(2 puntos por curso, máximo 5 cursos)

**7. RECONOCIMIENTOS, PREMIOS Y/O DISTINCIONES (Máximo 5 puntos)**

Nota: se considera Diplomas, Resoluciones y/o oficios. (1 punto c/u)

**8. PARTICIPACIÓN COMUNAL Y PROMOCIÓN SOCIAL (Máximo 5 puntos)**

- Miembro de Instituciones culturales, científicas y profesionales

- Haber ejercido cargos públicos

(1 punto por cada uno, máximo 5)

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO:** -----

**FECHA**.....

Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau Nº 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

**(ILUSTRACIÓN NO. 15 TABLA PARA LA CALIFICACIÓN DEL CURRÍCULUM)**

**Paso 6: Administración de Pruebas de Selección**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

Consiste en determinar, mediante diversos tipos de pruebas las capacidades, actitudes y experiencias de los postulantes, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, éstas se hacen a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto; estas pruebas deberán ser elaboradas por profesionales calificados conocedores de las funciones y responsabilidades del puesto vacante en concurso.

## Validez

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional.

*El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.*

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

Diversos tipos de prueba psicológica:

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Son distintas las pruebas que se pueden aplicar con la finalidad de comprobar los conocimientos, cualidades y personalidad del postulante, estando dentro de ellas:

**Pruebas de Aptitud:** Para medir la imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.

**Pruebas de Capacidad:** Tiene como objetivo medir el grado de conocimiento y experiencia adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio relacionando con las funciones, actividades o tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo en concurso. Por lo general son escritas porque facilitan ser

aplicadas a grupos grandes, son de fácil corrección, y de resultados concretos. Los exámenes se elaborarán teniendo en cuenta el cargo o función a desempeñar. Ejemplo. Temas sobre administración, computación, contabilidad, mecánica, ortografía, dibujo, inglés, etc.

Las evaluaciones de conocimientos que se apliquen en aspectos referidos a cultura general y a conocimiento técnico y especializado deberán presentar preguntas en cantidad suficiente para determinar el conocimiento del postulante y que generen respuestas específicas, tanto para las que se realicen en forma oral como escrita, pudiendo ser también una combinación de ellas.

**Pruebas de Temperamento:** Evalúa la personalidad, rasgos, actitudes, aptitudes, agilidad, etc. Estas pruebas generalmente se hacen a través de test psicológicos que nos permite estudiar y comprobar la dinámica psíquica del postulante, es decir su personalidad, referida al carácter, motivaciones, emociones, inestabilidad, etc. Es recomendable que la evaluación la realice un psicólogo

Dentro de los test psicológicos existen una gran variedad de instrumentos, como por ejemplo para medir la personalidad test de EYSENCK, para medir el carácter Test de GASTON BERGER, la inteligencia Test de WESCHLER, etc.

### **Pruebas Psicométricas**

Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato.

- ❖ Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran **entre las menos confiables**. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.
- ❖ Las pruebas de conocimiento son **más confiables**, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.
- ❖ Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

- ❖ Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). **Su uso es prácticamente inexistente** y no es previsible su uso extensivo. Es importante para verificar de algún modo de las capacidades de los que poseen para ocupar el puesto.

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

- ❖ Respuesta única
- ❖ Falso y verdadero
- ❖ Respuesta múltiple
- ❖ De complemento
- ❖ Relación entre término y concepto

Revisión de Pruebas

- ❖ Velocidad
- ❖ Exactitud
- ❖ Destreza
- ❖ Habilidad física
- ❖ Comprensión
- ❖ Calculo/ Codificación

### **Instrumentos para la administración de exámenes:**

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal debido a que cada tipo de prueba postula un objetivo diferente, siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión.

Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

### **Paso 7: Entrevista de Selección.**

La Entrevista es uno de los medios más utilizados para la selección de personal. En ella el postulante interactúa cara a cara con los integrantes de la comisión o jurado del concurso, y mantiene una conversación más o menos estructurada, lo que se quiere decir que la entrevista se desarrolla a bases de preguntas, que van surgiendo a lo largo de la conversación. Por ello se afirma que la entrevista constituye una valiosa arma para la persona o personas que seleccionan personal, porque le ayuda a completar la información del postulante.

En algunos casos de selección de profesionales, se opta por evaluar su curriculum vitae, completado con la entrevista personal. Indudablemente la calidad de la entrevista depende en gran medida de la idoneidad de los entrevistadores. La cualidad básica del entrevistador es juzgar y calificar a la gente, por lo que se requieren que estén capacitados.

La entrevista es, probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del postulante. A pesar de la profusión de su uso, es uno de los instrumentos menos conocidos y peor utilizados de la selección de personal. Por otra parte, las personas que la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al postulante, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados.

El tiempo en la entrevista debe ser el necesario, para poder obtener la información sobre sus conocimientos, habilidades, personalidad y raciocinio. Se debe tener en cuenta que en la entrevista la persona o comisión encargada de realizar el contacto con el postulante debe saber obtener la información necesaria para completar su evaluación; específicamente debe conocer a cerca de:

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

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos.

También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

## **Elemento de la Entrevista**

SOLICITUD.- Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos ya que sus datos es fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.

CURRÍCULUM.- Al igual que la solicitud su papel es de fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales.

## **Revisión del Currículum / Solicitud**

- ❖ Junte unos pocos cada vez
- ❖ Elabore una lista de requerimientos y necesidades
- ❖ Fotocopie esta lista y complétela conforme va revisando el currículo
- ❖ Revise las bases del empleo y la educación-Responsabilidades, Títulos, etc.
- ❖ Evalúe la ortografía, la exactitud, la comunicación escrita.

## **Tipos de Entrevistas**

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes como Las entrevistas como es de conocimiento, se llevan a cabo entre uno o varios representantes de la organización, y el candidato o postulante a la plaza de concurso, esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

Las preguntas que formulan la comisión o jurado, pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

1. **Entrevistas no estructuradas:** Permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. **Carece de la confiabilidad** de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse

por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, debido a que el entrevistador solo marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce él dialogo con libertad.

Los entrevistadores inquieran sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una practica común.

2. **Entrevistas estructuradas:** Se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. **Mejora la confiabilidad de la entrevista**, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el jurado explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistadores es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos postulantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso

3. **Entrevistas mixtas:** Los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante
4. **Entrevistas de solución de problemas:** Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. **Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado.** Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

5. **Entrevistas de provocación de tensión:** Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. **La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración** ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.
6. **Múltiple:** Una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores.
  - ❖ De grupo: a varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.
  - ❖ No dirigida: El solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.
  - ❖ Profunda: Hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo.

La entrevista **no ha demostrado**, en general, poseer mucha validez, no obstante pensamos que debe seguir utilizándose ya que, además de su función selectiva, tiene otras de importancia tales como verificar la información dada anteriormente por el postulante, presentar la organización a éste, establecer con el postulante una relación personal y dar a éste la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo. Por otra parte, la técnica de la entrevista de selección puede ser realmente mejorada. En este sentido, numerosos estudios apuntan al formato a utilizar para incrementar la fiabilidad y validez de la misma. Hay que tener también en cuenta que, normalmente, no debe de utilizarse como único elemento de evaluación, sino que debe acompañarse con otros métodos que completen la información

### **Tipos de Preguntas**

1. **Cerradas.**-Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.
2. **Abiertas.**-Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar
3. **Generales.**-Son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones
4. **Enfocadas.**-Relacionadas con el solicitante específico y su posición
5. **Provocadoras.**-Se usan para ir más al fondo, para el seguimiento.
6. **Desempeño pasado.**- Enfocadas en la conducta real del solicitante

7. **Hipotéticas.**-Suponen una situación asumida o de la vida real.
8. **Auto Evaluación.**-Exploran la conciencia del solicitante y la objetividad

## **Recomendaciones para desarrollar la entrevista**

### **Pautas del Comportamiento del Entrevistado**

- ❖ Presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.
- ❖ Saludar cortésmente
- ❖ Asistencia puntual a la cita es fundamental, preferiblemente unos minutos antes de la hora citada.
- ❖ Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera.
- ❖ La mirada al entrevistador debe ser directa.
- ❖ Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad.
- ❖ Evitar ambiciones inmediatas sin currículum que las avale y regateos sobre sueldo.
- ❖ Despedida dentro de los parámetros de corrección en los que se desarrolla la entrevista.

### **Errores del Entrevistado**

- ❖ Intentar técnicas distractoras
- ❖ Hablar en exceso
- ❖ Jactarse de los logros del pasado
- ❖ No estar debidamente preparado para la entrevista.

### **Solicitantes problemas**

- 1.- El solicitante que no deja hablar
  - ❖ Especifique límites de tiempo
  - ❖ Interrúmpalo cuando se tarde mucho y usted dirija la conversación
  - ❖ Utilice preguntas reflexivas para provocar una respuesta.
  - ❖ Utilizar preguntas cerradas
  - ❖ Usar preguntas de seguimiento relacionadas con los errores, problemas y áreas de mejoramiento.

- ❖ Haga una afirmación parcialmente correcta para ver si esta de acuerdo.

#### 2.- El solicitante callado

- ❖ Utilicé el tipo pregunta abierta
- ❖ Utilicé motivadores no verbales, mantenga cómodamente el silencio
- ❖ Trate de preguntar que piensan ellos que usted deba de saber de sus habilidades

#### 3.- El solicitante Evasivo

- ❖ Presione para obtener detalles
- ❖ Repita las preguntas de diferentes maneras
- ❖ Haga hincapié en necesidades de información relevante

#### 4.- El solicitante Nervioso

- ❖ Dígale al solicitante que se tome el tiempo que sea necesario
- ❖ Sea caluroso y personal; reconozca las tensiones con humor
- ❖ Use preguntas abiertas enfocadas al éxito.

#### 5.- El solicitante Escondido

- ❖ Explore las especificaciones de desempeño y confiabilidad
- ❖ Plantee una situación hipotética o pregunte que dirían los demás.
- ❖ Utilicé el seguimiento para probar patrones de conducta.

### **Pautas del Comportamiento del Entrevistador**

- ❖ Se debe citar a los postulantes: Indicando el lugar, fecha y hora de la entrevista.
- ❖ Preparación del entrevistador: Deben de tener el documento o formato para la calificación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

- ❖ Creación de un ambiente de confianza: la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable. El secretario de la comisión debe llamar al postulante por su nombre
- ❖ Intercambio de información: este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.
- ❖ Tratar de observar: Lo mejor que podamos, personalidad, reacción, cultura, etc.
- ❖ Terminación: cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?"; Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.
- ❖ Evaluación: inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación post entrevista).

**Errores del entrevistador:**

- ❖ Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o
- ❖ Omitir preguntas clave.
- ❖ Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial.

- ❖ Puede existir el peligro de “guiar” al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea.

## ENTREVISTA PERSONAL

El Jurado calificará al postulante de acuerdo al siguiente PUNTAJE:

De 01 hasta 10 Desfavorable

De 11 hasta 20 Favorable

FACTORES	FAVORABLE	DESFAVORABLE
a. Grado de Conocimiento	( )	( )
b. Grado de Cultura General	( )	( )
c. Presencia Personal	( )	( )
d. Modo de Vestir	( )	( )
e. Agudeza Mental	( )	( )
f. Aspecto Saludable y Limpieza	( )	( )
g. Seguridad para expresar su Ideas	( )	( )
h. Facilidad en la expresión	( )	( )
i. Introvertido	( )	( )
j. Extrovertido	( )	( )
K. Sinceridad	( )	( )
l. Madurez en su Persona	( )	( )
m. Atención	( )	( )
n. Comprensión y Análisis Racional	( )	( )
ñ. Sensibilidad	( )	( )
<b>NOTA:</b>	<b>APROBADO ( )</b>	<b>RECHAZADO ( )</b>

**OBSERVACIONES**.....

.....

.....

**FIRMA DEL JURADO**

Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

(ILUSTRACIÓN NO. 16 FORMATO PARA LA CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA)

## **Paso 8: Verificación de Datos y Referencias.**

Se hace con el objeto de verificar la idoneidad, laboriosidad, capacidad, honestidad que el postulante, manifiesta en su solicitud o presenta en su currículum vitae

Específicamente en esta etapa, se verifica la información proporcionada tanto en la solicitud, así como del currículum del postulante, preguntando y/o constatando los estudios indicados, capacitación, experiencias laborales y referencias personales.

Dentro de las investigaciones que es una etapa de gran responsabilidad del área de recursos humanos, estas comprobaciones se hacen a través del teléfono, fax o cualquier otro medio informatizado, a cerca de su persona del postulante para cubrir tres áreas

- ❖ Aspectos familiares de conflictos
- ❖ Tipo de Responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores
- ❖ Comprobar la veracidad de la información proporcionada.

Tenemos:

- ❖ Investigación de antecedentes de trabajo.- Nos permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto, constituye uno de los medios más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad y capacidad del colaborador; Decimos esto, ya que en la actualidad los documentos se adquieren en forma ilegal, y si no se toma esta medida, estaríamos contratando a un mal colaborador perjudicando nuestra imagen.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

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

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

### **Pasos para pedir Referencias**

- 1) Prepárese antes de la llamada
- 2) Preséntese a sí mismo y a la compañía
- 3) Explique su propósito
- 4) Obtenga cooperación
- 5) Pase de la verificación al desempeño, luego al potencial
- 6) Pida una impresión general y pregunte a quien más se podría consultar
- 7) Tome notas y manténgalas por preparado del archivo del empleado una vez
- 8) Que se haya contratado.



herramienta principal que servirá para **calificar** a un candidato y **respaldará** la decisión tomada en la empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda.

La base en la que se fundamente la siguiente herramienta son los perfiles y competencias del cargo, Formación Académica y requerimientos extras del cargo, cada uno de estos tres aspectos principales tendrá un peso del 100% el cual será promediado para obtener una calificación general del candidato. Dentro de cada aspecto principal se consideran componentes **(requerido)**, indispensables, los mismos que el candidato debe cumplir necesariamente, si no los tiene, simplemente no califica; **(preferible)**, aspectos que el candidato podría o no cumplir, pero de tenerlos suma su puntaje; y **(deseables)** que no son relevantes, pero si los tiene, mejor, a cada uno se le asigna un peso o ponderación según su grado de importancia, el cual individualmente y sumado entre las ponderaciones de los otros componentes de un mismo aspecto no puede superar el 100%.

Con la información obtenida en el currículum, referencias y entrevista se procede a llenar el cuadro el cual automáticamente presenta la calificación obtenida por cada candidato. Una particularidad de este cuadro y la que le da la importancia para su uso es de poder obtener una calificación cuantitativa de un aspecto cualitativo e incluso la importancia de esta debido a que cuenta con semáforos (indicadores) que indican y garantizan la continuidad del proceso.

DATOS DEL CANDIDATO		DESCRIPCIÓN	CUMP	%Peso	TIPO	94%	Observaciones
<b>PERFIL CARGO</b>			%	<b>100%</b>		91%	
COMPETENCIAS	Liderazgo	100%	50%	Requerido	50%		
	Orientación al Servicio	100%	10%	Requerido	10%		
	Comprensión Lectora	50%	10%	Preferible	5%		
	Aprendizaje Activo	80%	10%	Deseable	8%		
	Trabajo en Equipo	90%	20%	Requerido	18%		
<b>FORMACIÓN</b>			Si/No	<b>100%</b>		100%	
EDUCACIÓN FORMAL	2do Nivel			0%			
	3er Nivel	Si		60%	Requerido	60%	
	4to Nivel	Si		10%	Deseable	10%	
	Especialización	Si		30%	Requerido	30%	
<b>REQUISITOS</b>			Si/No	<b>100%</b>		90%	
Requerimientos Contratación	Edad 30-40 Años	Si		10%	Preferible	10%	
	Sexo Masculino	Si		30%	Preferible	30%	
	Tiempo completo	Si		20%	Requerido	20%	
	Disponibilidad Immediata	No		10%	Requerido	0%	
	Estado Civil Casado	Si		10%	Deseable	10%	
	Sueldo 1,000 US\$ Mes	Si		20%	Preferible	20%	

(ILUSTRACIÓN NO. 18 FORMATO PARA LA CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL CANDIDATO)

Finalmente la comisión entregará toda la documentación y expedientes del concurso al jefe de Recursos Humanos, el mismo que ordenará su archivo, y/o devolución pero solo de los expedientes a los interesados.

**Selección de Colaboradores a nivel Interno** Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, **Texto Universitario. 1er ed.**, Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

Como indicamos la selección de personal, puede realizarse con la participación de los colaboradores, a fin de dar oportunidad para ocupar puestos de mayor jerarquía mas acorde con sus características personales o

técnicas, Así mismo mediante este sistema, permite motivar al personal de la empresa incentivando el desarrollo de líneas de carrera.

Claro que, hay que tener en cuenta un reglamento elaborado al interior de la empresa, para establecer quienes pueden postular y quienes no.

La evaluación de candidatos en concurso interno comprende las siguientes acciones:

### **1.- Evaluación del Currículum Vitae**

Esta acción evalúa tres componentes:

- 1.1. **Nivel de Instrucción.-** Siendo este en todos los casos un requisito mínimo, el hecho de que se cumpla, habilita al postulante para participar en el concurso interno; en caso de no cumplirse este requisito el postulante quedará sin posibilidad de continuar en el concurso. Este requisito es establecido por la comisión de concurso en relación a la política general sobre la materia y las exigencias mínimas del puesto o cargo, pudiendo ser como mínimo tener estudios secundarios concluidos con conocimiento de computación e informática.
- 1.2. **Capacitación.-** Se tomarán en cuenta para la evaluación el tipo y número de eventos en los que ha participado el postulante, los mismos que se clasifican en eventos directamente vinculados con las funciones del puesto y eventos complementarios.  
Los eventos directamente vinculados, son aquellos cuyo contenido está orientado a perfeccionar o elevar el nivel de competencia para el desempeño de las funciones del puesto a cubrir. Los eventos complementarios son aquellos que se orientan a ampliar la formación general del colaborador y que de una u otra manera contribuyen indirectamente al desempeño laboral del postulante.
- 1.3. **Experiencia Laboral.-** Se tomarán en cuenta el tipo de puestos que han sido desempeñados por el postulante y el tiempo de permanencia en el mismo, tanto en la empresa, como en otras en las que pudiera haber laborado. La Experiencia Laboral se clasifica en:

- ❖ La experiencia directamente relacionada: constituida por el desempeño de puestos cuyas funciones hayan sido similares o estén relacionadas con las de puesto a cubrir.
- ❖ La experiencia indirectamente relacionada dada por el desempeño de puestos cuyas funciones, si bien no son similares a las de puesto a cubrir, han permitido al postulante desarrollar una visión o proyección general para su desempeño laboral

## **2.- Evaluación del Desempeño**

Evalúa el desempeño laboral del postulante en los últimos años, siendo mucho mejor en factores relacionados con el puesto para el cual esta concursando, siendo los componentes de esta acción, cumplimiento de trabajo, iniciativa, responsabilidad, dedicación, puntualidad, confianza, disciplina, cooperación, lealtad, etc.

Generalmente se recomienda que este factor sea evaluado por el jefe inmediato del colaborador postulante.

## **3.- Evaluación de Conocimientos Técnicos**

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

## **4.- Entrevista Personal**

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

## **5.- Revisión de Méritos y Deméritos Laborales**

En esta acción se considera las felicitaciones, reconocimientos o informes favorables sobre el colaborador postulante registrado en el inventario de

Recursos Humanos o Legajo Personal, así como las sanciones disciplinarias que le hayan sido aplicadas en los últimos años.

Este factor tendrá un carácter referencia, de modo que frente a resultados similares entre dos o más postulantes, al momento de la decisión representa una variable que permite dirimir a favor del postulante que registre la mayor cantidad de felicitaciones, reconocimientos o de informes favorables.

### **Ventajas de la Selección Interna**

- ❖ Se realiza en forma rápida evitando demoras y gastos en la selección
- ❖ El resultado tiene mayor validez y seguridad porque se conoce al postulante
- ❖ Es una acertada política de motivación para los colaboradores, que premia la capacidad, puntualidad, así como su lealtad
- ❖ Aprovecha la inversión hecha en la capacitación del personal
- ❖ Permite una competencia sana entre los colaboradores

### **Desventajas de la Selección Interna**

- ❖ La organización no ofrece oportunidades de progreso a los nuevos empleados
- ❖ Puede fomentar conflictos de intereses

**Selección de Colaboradores a Nivel Externo** Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

Se lleva a cabo con la participación de postulantes externos potencialmente aptos, para cubrir puestos vacantes en la empresa; En otras palabras nos referimos al “concurso público”, es decir la participación de postulantes de las distintas fuentes de reclutamiento.

El objetivo de este concurso es comprobar la solidez y veracidad de los antecedentes curriculares de los postulantes, mensurar cuantitativa y/o cualitativamente su potencial de intelectual, aptitudes y habilidades, así como sus características de personalidad, a fin de contrastarlos con los requisitos y exigencias del puesto vacante

La evaluación de candidatos en concurso externos comprende las siguientes acciones.

### **1.- Evaluación del Currículum Vitae.-**

En ésta se evaluará a los candidatos mediante la comparación del contenido de su currículum con las exigencias de instrucción, especialización, conocimientos y experiencia requeridos por el perfil ocupacional del puesto vacante. De ésta manera se posibilitará la identificación de los candidatos mejor calificados y se descartará a aquellos que no reúnan los requisitos indispensables para el puesto.

Su propósito es asignar puntaje a los documentos presentados, e ir eliminando postulantes no calificados (edad, estudios, experiencias, condiciones). El proceso incluye la recepción, evaluación y clasificación de todo el currículum Vitae que hayan sido remitidos por los interesados.

### **2.- Entrevista Inicial**

La entrevista inicial consiste en el acopio sistemático, mediante un formato previamente elaborado, de los datos personales, instrucción, conocimientos, experiencias, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para el inicio de labores, y otros, de los postulantes.

La entrevista sirve para apreciar de manera rápida y general, las características más notorias de los postulantes en relación con las exigencias de la empresa y los requisitos del puesto.

La entrevista tiene también el objeto de informar a los postulantes la naturaleza del trabajo, horario de trabajo, remuneración ofrecida, el programa de beneficios y compensaciones adicionales y otros aspectos que les sea de interés y les permita disponer de elementos de juicio para decidir su continuidad en el proceso de selección.

### **3.- Evaluación Psicológica**

Esta evaluación tiene por finalidad efectuar una valoración de la capacidad y potencialidad del postulante en relación a los requerimientos del puesto y sus

posibilidades de desarrollo. De otro lado la exploración de la personalidad trata de identificar los patrones de conducta del candidato, sus motivaciones y su capacidad de adaptación a diversas situaciones del ambiente de trabajo. Estas pruebas tienen como objeto final predecir la conducta del postulante en relación a su nuevo trabajo.

#### **4.- Prueba de Conocimientos**

Esta acción se lleva a cabo con la finalidad de comprobar si el postulante posee los conocimientos y la experiencia laboral que el puesto exige. Dado su objetivo, la prueba que se aplique debe representar más que una exploración de sus conocimientos teóricos, la verificación de su capacidad para aplicar tales conocimientos al análisis y solución de problemas prácticos de trabajo. En tal sentido, la preparación de la prueba y posterior calificación debe ser proporcionada al profesional competente.

#### **5.- Entrevista Personal**

Se realiza después que el postulante ha pasado las pruebas anteriores; la prueba está orientada a observar la apariencia personal, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse, conocimiento, habilidad, etc. en fin esta destinada a conocer si los postulantes poseen atributos que correspondan a las exigencias de los puestos vacantes a cubrir.

Esta prueba facilita la decisión final para el jurado ya que permite evaluar al candidato en forma directa conociendo su personalidad, habilidades y destrezas y demás condiciones personales necesarias para ocupar el puesto de trabajo.

#### **6.- Verificación de Referencias**

Se efectúa con el objeto de verificar la idoneidad, laboriosidad, capacidad y demás antecedentes laborales del futuro colaborador.

Sobre todo se debe tener presente la necesidad de hacer indagaciones sobre los trabajos o responsabilidades desarrolladas con anterioridad en otras

empresas, comportamiento, desempeño laboral; Así como porque motivos de dejar de laborar, sueldo que percibía, tiempo que laboró, etc.

### **Ventajas de la Selección Externa**

- ❖ Incorpora "Sangre Nueva" con nuevas capacidades y experiencias a la organización
- ❖ Renueva y alienta al personal
- ❖ Aprovecha inversión y ahorra costos en capacitación realizada por otras organizaciones o por el mismo postulante

### **Desventajas de la Selección Externa**

- ❖ Se invierte más tiempo en la selección
- ❖ Es más costoso por los anuncios de la convocatoria
- ❖ Se corre más riesgo, ya que no se conoce a los postulantes
- ❖ Genera descontento a nivel del personal de la empresa

### **Paso 9: Examen Médico.**

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de índices de ausentismo y puntualidad.

Además es de importancia básica en las organizaciones debido a que es un indicador que influye en elementos tales como la calidad y cantidad de producción. El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

### **Paso 10: Entrevista con el Supervisor.**

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Así mismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

### **Paso 11: Descripción Realista del Puesto.**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

### **Paso 12: Decisión de Contratar.**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron

seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

Resultados y retroalimentación.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

**3.3. Definición técnica del proceso de contratación** Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

Conocido el resultado, a través del cuadro de méritos, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario, en que el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo.

- ❖ Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.
- ❖ Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- ❖ La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- ❖ La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- ❖ El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador
- ❖ Generará afiliación al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)

En síntesis contiene las condiciones laborales que celebrarán el seleccionado o ganador de concurso y el representante legal de la empresa dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes.

### **MODELO DE CONTRATO SUJETO A MODALIDAD**

Conste por el presente documento, que se suscribe por triplicado con igual tenor y valor, un contrato de trabajo sujeto a modalidad, que al amparo de la ley laboral vigente.....y ley de Productividad y Competitividad laboral ..... celebran de una parte..... (Nombre o razón social del empleador), con RUC N°..... representado por su gerente, Señor....., a quién en adelante se le denominará el EMPLEADOR, y de la otra, el Señor (a)..... con cédula de ciudadanía N°..... domiciliado en....., a quien en adelante se le llamará el EMPLEADO, en los términos y condiciones siguientes:

**PRIMERO:** El EMPLEADOR es una..... cuyo objeto social es....., que requiere de los servicios del EMPLEADO (en forma temporal, accidental o para obra o servicio específico), para (señalar la modalidad del contrato y las causas objetivas determinantes de la contratación) .

**SEGUNDO:** Por el presente contrato el COLABORADOR se obliga a prestar sus servicios al EMPLEADOR para realizar las siguientes actividades:

- 1.- XXXXXXXXX
- 2.- XXXXXXXXX
- 3.- XXXXXXXXX

Debiendo someterse al cumplimiento estricto de la labor para la cual ha sido contratado, bajo las directivas que emanen de sus jefes o instructores.

**TERCERO:** La duración del contrato es de..... (Meses o años), iniciándose la relación laboral el día.....

**CUARTO:** El período de prueba es de tres meses (puede ampliarse a seis meses o un año si existe justificación para ello). Transcurrido este plazo, si el EMPLEADOR resolviera injustificada y unilateralmente el contrato, deberá abonar al trabajador las remuneraciones dejadas de percibir hasta el vencimiento del contrato.

**QUINTO:** En contraprestación a los servicios del EMPLEADO, el EMPLEADOR se obliga a pagar una remuneración (mensual o semanal) de..... (.....), monto que se incrementará de acuerdo a su política remunerativa. Igualmente se obliga a facilitar al EMPLEADO los materiales necesarios para que desarrolle sus actividades, y a otorgarle los beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieran los trabajadores del centro de trabajo contratados a plazo indeterminado.

**SEXTO:** El EMPLEADO deberá prestar sus servicios en el siguiente horario: de..... a .... (Días), de..... a .....(horas), teniendo un refrigerio de..... (Minutos), que será tomado de..... a.....

**SETIMO:** El EMPLEADOR se obliga a inscribir al EMPLEADO en el libro de Planillas (de sueldos o salarios), así como a poner en conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo el presente contrato, para su registro, en cumplimiento de lo dispuesto en las leyes laborales vigentes.

**OCTAVO:** En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulen los contratos de trabajo sujetos a modalidad, contenidas en las leyes laborales vigentes.

**NOVENO:** Las partes contratantes renuncian, expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces de..... para resolver cualquier controversia que el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.

Suscrito en..... a los..... días del mes de..... del 200...

\_\_\_\_\_  
**EMPLEADOR**

\_\_\_\_\_  
**COLABORADOR**

Fuente: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Sabino Ayala Villegas, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martín, 2004.

(ILUSTRACIÓN NO. 19 MODELO CONTRATO DE TRABAJO)

### **3.4. Investigación y análisis de los procesos actuales de reclutamiento, selección y contratación que tienen otras empresas comerciales de la ciudad** Fuente: [monografias.com](http://monografias.com); Michael J. Spendolini, *Benchmarking*, New York, Amacom, 1992.

Hoy en día, las Empresas se ven sometidas a una serie de presiones que condicionan sus políticas de actuación: Las Empresas, cómo parte fundamental de nuestra sociedad, deben ser respetuosas con la misma, cumpliendo rigurosamente todas las reglamentaciones en materia medioambiental, de seguridad laboral, o de cualquier otro tipo que determinen las administraciones.

Estas tres presiones externas condicionan la dirección de las empresas, por lo que podemos decir que los directivos de las Empresas actuales están dirigidos por sus clientes, su competencia y del entorno que las rodea.

Con este panorama, sólo existe un camino para sobrevivir en el negocio: el de la excelencia. Para ello las empresas deben tener una potente estructura organizacional que no se base sólo en la determinación de cargos y sus correspondientes autoridades y responsabilidades, sino que ha de existir una serie de procedimientos y metodología de trabajo que lubriquen el funcionamiento de dicha Empresa. Ya no basta el empeño y trabajo sin descanso de empresarios que han levantado imperios en décadas anteriores, ahora esta capacidad es envidiable pero insuficiente.

Para la consecución de dichas mejoras es necesario tener una estrategia de mejora continua que desarrolle y concrete una cultura de calidad establecida con anterioridad en base a las presiones económicas y sociales que antes hemos comentado. Las empresas actuales tienen dos visiones diferentes de la manera de mejorar: el "kaizen", que consiste en efectuar muchas mejoras pequeñas en base a la reingeniería de recursos humanos y ; el "kairyo", que consiste en efectuar una gran mejora en base a la incorporación de una mejor tecnología, o sea, mediante la reingeniería de procesos.

Y es aquí, dentro de la estrategia de mejora continua donde debemos situar el benchmarking ( BM ), ya que supone una de las técnicas que nos van a permitir alcanzar un elevado nivel de calidad, siendo una técnica avanzada

de gestión de calidad que debe estar integrada en el sistema de gestión de calidad junto con otras técnicas. Con el fin de convertir este sistema en una macro herramienta que eleve a la máxima expresión toda la capacidad de nuestros recursos humanos; ya que cómo he dicho anteriormente la situación actual no permite a las empresas el más mínimo desperdicio de los mismos.

500 años antes de Cristo, Sun Tzu escen-troribió la siguiente frase en el libro "El arte de la guerra": "Si conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo, no tiene por qué temer el resultado de cien batallas". Podríamos decir que este pensamiento militar junto con el término japonés "Danotsu", que significa ser el mejor entre los mejores, suponen el germen de la filosofía del benchmarking.

**Benchmarking “Es la Búsqueda de las mejores prácticas de la Industria que conducen a un excelente desempeño”..**

Para el desarrollo de este punto y aplicación de esta herramienta (Benchmarking) se tomó como referencia tres empresas comerciales de la ciudad con alto prestigio y que tengan sus inicios o pertenezcan a algún grupo familiar del medio;

- ❖ **Joyería Guillermo Vásquez (Anexo 4)**
- ❖ **Marcimex (Anexo 5)**
- ❖ **Almacenes España (Anexo 6)**

Con la información obtenida de cada empresa según se observa en los respectivos anexos se procedió a aplicar la herramienta de benchmarking obteniendo los siguientes resultados.

	PROCESOS CAUSANTES DE ÉXITO	CALIDAD DEL PROCESO	INFLUENCIA DEL PROCESO	CRITICIDAD DEL PROCESO	FUENTE
	<b><u>RECLUTAMIENTO</u></b>				
	<b>Convocatoria interna</b>	Inmediata promoción de empleados que cumplen perfil	Genera motivación y mejor desempeño en todo el personal	Empresa presenta una baja rotación de personal, el cual ya ha sido promovido por lo general requerimiento de personal son para niveles iniciales	JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ
		Definido y estructurado dentro de los reglamento y procedimientos empresariales, puede participar en concurso	Motivante y determinante para los empleados	Genera competencia interna y deteriora un poco el ambiente laboral	MARCIMEX
		Se promueve en función de los años de servicio o afinidad con las jefaturas	No garantiza resultados satisfactorios, pues no necesariamente cuentan con las competencias para ejercer el cargo	Deserción y deterioro de ambiente laboral por falta de claridad en las competencias requeridas para ser promovidos	ALMACENES ESPAÑA
	<b>Captación multimedios</b>	Proceso rápido por lo cual no recurren a todas las fuentes de reclutamiento, su mayor fuente son las recomendaciones de personal y del mercado	Candidatos reclutados con carta de presentación (recomendación positiva de alguien de confianza)	Perdida de oportunidad de reclutar a alguien más apto al puesto	JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ
		Orientados a métodos de reclutamiento modernos y de rápida respuesta como websites, bolsas de trabajo	Influyente con buena aceptación	Crítico difícil selección por el gran volumen de solicitudes recibidas	MARCIMEX
		Métodos tradicionales, prensa o referencias del propio personal, poco efectivos	Limitadas opciones de candidatos aptos para el cargo	Poca efectividad y compromiso con recomendados	ALMACENES ESPAÑA

PROCESOS CAUSANTES DE ÉXITO	CALIDAD DEL PROCESO	INFLUENCIA DEL PROCESO	CRITICIDAD DEL PROCESO	FUENTE
<b>Banco de Candidatos</b>	Rápido y efectivo, basado en selecciones anteriores, referencias verificadas			JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ
	Amplio Banco de Datos candidatos, obtenidos de bolsas de trabajo y universidades	Poca influencia sistema de reclutamiento basado en convocatorias con el fin de obtener información actualizada	Riesgo de que postulantes valiosos no vuelvan a calificar al no haber sido contratados en selecciones anteriores	MARCIMEX
	No cuentan con banco de aspirantes			ALMACENES ESPAÑA
<b>Verificación Efectiva de Referencias Preseleccionados</b>	Eficiente verificación de datos personales, laborales y profesionales ejecutado por personal capacitado (Como llegar a la referencia idónea)	Aseguramiento de la calidad de los candidatos	Al tratarse del punto de partida para garantizar el éxito en el resto procesos y contratar con las suficientes opciones, (No el menos malo)	JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ
	Eficiente verificación de datos laborales y profesionales ejecutado por personal capacitado (Como llegar a la referencia idónea)	Aseguramiento de la calidad del candidatos y verificación de la información	Seguridad en los candidatos	MARCIMEX
	No siempre se realiza	Referencias no verificadas	Alto riesgo en la contratación	ALMACENES ESPAÑA

PROCESOS CAUSANTES DE ÉXITO	CALIDAD DEL PROCESO	INFLUENCIA DEL PROCESO	CRITICIDAD DEL PROCESO	FUENTE
<b><u>SELECCIÓN</u></b>				
<b>Entrevista Profesional</b>	Profundidad para la verificación de datos y desarrollo del entrevistado	Un 8% de la calificación del candidato depende del éxito de esta, pero es más cualitativa.	Riesgo de error debido a la presencia de factores como nervios, falta de planificación	JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ
	Cuentan con formatos, formularios y entrenamiento profesional para entrevistas	La calificación se realiza en forma técnica u cuantitativa	Mayor efectividad al basarse en factores cuantitativos	MARCIMEX
	Es más un indagatorio sin ningún orden ni secuencia	Influye más la afinidad que pueda genera el entrevistado		ALMACENES ESPAÑA
<b>Matriz de Competencias, Brecha</b>	Medio por que no le dan mayor importancia a una calificación técnica para ellos la principal fuente es la entrevista	Acreditar decisiones tomadas con la entrevista	Riesgo porque no se le da la importancia necesaria debido a que este punto rescata y valida la formación profesional del candidato	JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ
	El formulario esta estructurado para evaluar cada una de las competencias y establecer la brecha, sin embargo no consideran las esenciales y recomendables, tampoco tienen el peso de cada una en la calificación	Pueden cumplir competencias que no sean fundamentales para el cargo, si son la mayoría el candidato califica.	Riesgo en que no cumplan competencias consideradas fundamentales y aun así califiquen	MARCIMEX
	No cuentan con esta herramienta			ALMACENES ESPAÑA

PROCESOS CAUSANTES DE ÉXITO	CALIDAD DEL PROCESO	INFLUENCIA DEL PROCESO	CRITICIDAD DEL PROCESO	FUENTE
<b><u>CONTRATACIÓN</u></b>				
<b>Condiciones del Contrato</b>	Formalidad en establecer condiciones laborales, prestigio en el medio como Empresa Seria	Seguridad empresarial e imagen formal ante el medio	Percepción de seguridad en el futuro	JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ
	Formalidad en establecer condiciones laborales, pero sin garantías	Percepción de inestabilidad laboral en el medio por rotación del personal	Inseguridad en el futuro	MARCIMEX
	Las condiciones se fijan para cada persona, mas que para el cargo	Desigualdad de condiciones en el mismo cargo	Clima laboral desfavorable	ALMACENES ESPAÑA
<b>Plan de Carrera</b>	No estructurado, medido únicamente por el criterio de los niveles altos	Fuerte influencia en el personal, influye en mejor eficiencia	En algunos casos desmotivante al no contar con documentación formal sobre las promociones laborales	JOYERIA GUILLERMO VASQUEZ
	Estructuración y estricto cumplimiento según lo documentado	Fuerte influencia en el personal, influye en mejor eficiencia	Competitividad entre personal	MARCIMEX
	No existe			
<b>Estructura Salarial Competitiva</b>	Grupo económico poderoso dentro del país, reconocidos por su formalidad y paquete salarial competitivo	Empleados motivados	Estabilidad, desarrollo humano	JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ
	Grupo económico poderoso dentro del país, reconocidos por su formalidad y paquete salarial competitivo	Empleados motivados	Estabilidad	MARCIMEX
	No existe			

(ILUSTRACIÓN NO. 20 BENCHMARKING DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN)

## **Conclusiones y Recomendaciones.-**

En base al estudio teórico y práctico del presente capítulo se recomienda:

1.- Extraer las mejores recomendaciones de los expertos en la teoría en el material investigado, que sean más aplicables a la realidad actual de la empresa para determinar un procedimiento óptimo, claro y conciso para un plan de reclutamiento, selección y contratación de personal.

2.- En base al Benchmarking, determinar los factores de éxito que poseen las Empresas del medio en los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, adaptarlos e incluirlos en la empresa para el plan de reclutamiento, selección y contratación.

## CAPÍTULO IV

### APLICACIÓN PRÁCTICA A LA EMPRESA

#### **4.1. Descripción de los procesos actuales que utiliza la empresa en el reclutamiento, selección y contratación de personal.**

Como se mencionó en el capítulo número II, punto 2.3, la empresa actualmente no cuenta con manuales formales de sus procesos generales, únicamente cuenta con manuales y unos pocos diagramas de flujo de subprocesos como transferencias de mercadería, cierres de caja chica, ventas al por mayor, entre otros; sin embargo en el área de Recursos Humanos ni si quiera se pudo encontrar este tipo de información ni tampoco ninguna información formal sobre los procesos en estudio; por tanto para el desarrollo de este punto a continuación se indicará en términos generales cómo se llevan a cabo cada uno de estos tres procesos en la empresa y enumerando las principales deficiencias de los mismos.

#### **Reclutamiento**

##### Métodos que utiliza actualmente la empresa

- ❖ Periódico
- ❖ Recomendados
- ❖ Muy pocas veces recurre a empresas colocadoras.

### Marco General

Los métodos antes indicados son los utilizados frecuentemente para el reclutamiento de candidatos en especial cuando se requiere contratar personal para cargos de los niveles inferiores; es un proceso por lo general con rápida respuesta debido a que se reciben gran cantidad de carpetas aspirantes al cargo pero no lo deseado o esperado, por esta razón los funcionarios encargados de este proceso les toca escoger las mejores opciones o las menos malas de este grupo.

Otro factor relevante es la verificación de datos, dentro de los proceso de selección no se constata la información que contienen las carpetas recibidas, este proceso se lo realiza al final, es decir cuando el candidato prácticamente ya ha sido seleccionado para el cargo

### Principales deficiencias

- ❖ No utilizar más métodos más modernos y variados en el proceso de reclutamiento.
- ❖ No realizar una verificación sobre la autenticidad de los datos de las carpetas recibidas al inicio del proceso, al realizarlo casi al final puede invalidar todos los pasos del proceso que se realizan anteriormente.
- ❖ Dentro del proceso no se plantean bien las preguntas relevantes sobre el cargo como • **¿Qué es necesario hacer?** • **¿Qué es necesario saber?** • **¿Qué es necesario aprender?** • **¿Qué experiencia es realmente relevante?**
- ❖ Otra deficiencia de este proceso que puede provocar no reclutar candidatos idóneos es la imagen comercial de la empresa.-
  - No es una empresa grande en el medio
  - No publicita los beneficios laborales que ofrece

## Selección

### Métodos que utiliza actualmente la empresa

- ❖ Entrevista

.

### Marco General:

Una vez concluido el proceso de reclutamiento, se coordina la primera cita para que el candidato sea entrevistado por el Jefe de Recursos Humanos; quien hace una pre-selección (+- 5 candidatos) para una entrevista final con la gerencia general.

El candidato idóneo es escogido conjuntamente por la gerencia y departamento de recursos humanos y uno o más responsables de áreas o jefaturas.

### Principales deficiencias

- ❖ Las entrevistas que realizan tanto el departamento de Recursos Humanos como la Gerencia General no son estructuradas ni cuentan con ningún tipo de planificación, solo se las realiza a criterio personal de los entrevistadores (en la práctica se pudo constatar que estos criterios defieren de un entrevistador a otro), quienes tampoco tienen una planificación sobre lo que deben preguntar o como la van a ejecutar.
- ❖ No se aplica ningún tipo de prueba de conocimiento
- ❖ Empresa familiar, en la práctica la decisión de seleccionar a un candidato si bien es una función que se debe cumplir por el Jefe de Recursos Humanos y Gerente General miembros del directorio se involucran en el tema imponiendo criterio que confunden la decisión, genera inestabilidad al no contar con una forma técnica de selección que respalde la decisión.
- ❖ Otra deficiencia que se da principalmente por tratarse de una empresa familiar es la selección de empleados por recomendaciones o compromisos.

## **Contratación**

### Métodos que utiliza actualmente la empresa

- ❖ Contrato a prueba por tres meses
- ❖ Una vez concluido los tres meses de prueba, el empleado se queda estable hasta cumplir el periodo de una año
- ❖ Pasado el año de trabajo el contrato de vuelve indefinido

### Marco General:

Una vez seleccionado el candidato, se entrega a secretaría el mismo para confirmar las referencias que esta contenga de una manera muy general, además no se dan mayor importancia a estas salvo que sean demasiado negativas, el primer día de trabajo el empleado se presenta ante la gerencia general quien le entrega el reglamento interno de trabajo.

Contabilidad ingresa al empleados para todo tipo de tramite que se necesita hacer como: marcaciones, registro en el IESS, roles de pago de pago y la redacción del Contrato de Trabajo, el mismo que se lo hace firmar al empleado después de una semana de trabajo.

### Principales deficiencias

- ❖ Confirmación de referencias deficientes, además que es un procedimiento que se lo debería realizar dentro del reclutamiento
- ❖ Continuar con el proceso de contratación a pesar de tener referencias deficientes o poco satisfactorias
- ❖ El área de Recursos Humanos debería ser quien se involucre y realice todos los procesos del empleado como presentación, afiliación al IESS, contratos de trabajo entre otros.

#### **4.2. Sociabilización con el área de Recursos Humanos de la empresa para consensuar la situación aspirada en los procesos de selección y contratación de personal.**

Se conversó con la Jefatura actual de Recursos Humanos de la empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco cía. Ltda., misma que se encuentra a cargo del señor Patricio Ulloa, quien además es miembro accionista del grupo familiar dueño de la empresa.

La conversación obtenida fue una entrevista personal indagatoria con el fin de responder la siguiente pregunta **¿QUÉ ESPERA DEL PERSONAL A SU CARGO?**, y según lo conversado se puede definir que la Jefatura de Recursos Humanos de la empresa espera y requiere de su personal

- ❖ **Estabilidad.**- Debido a los recursos y costos en los que se incurre para inducir y capacitar personal; en especial en el área de ventas de los canales almacenes.
- ❖ **Productividad.**- Cada vez la empresa requiere contratar mayor cantidad de personal para la mayoría de sus áreas, este requerimiento de incremento de personal no está en proporción con el incremento en volumen de sus ventas o utilidad neta; por tanto de este particular surge dos interrogantes **¿SE ESTÁ CONTRATANDO AL PERSONAL ADECUADO?**; **¿EL PERSONAL QUE TIENE LA EMPRESA ACTUALMENTE ES ALTAMENTE COMPETITIVO?**
- ❖ **Ambiente Laboral.**- Este es un factor que está directamente relacionado con el primer punto (ESTABILIDAD), uno de las ambiciones y metas del Departamento de Recursos Humanos es crear un buen ambiente laboral basado en el respeto y trabajo en equipo para el desarrollo humano de sus empleados; según lo manifestado en la visión

Para una mejor elaboración y aplicación de un plan de reclutamiento, selección y contratación para la empresa en estudio se vio necesario proponer a la Jefatura de Recursos Humanos la siguiente restructuración, la misma que

deberá ser presentada y aprobada por la Gerencia General para su implementación con la cual principalmente se ayude a:

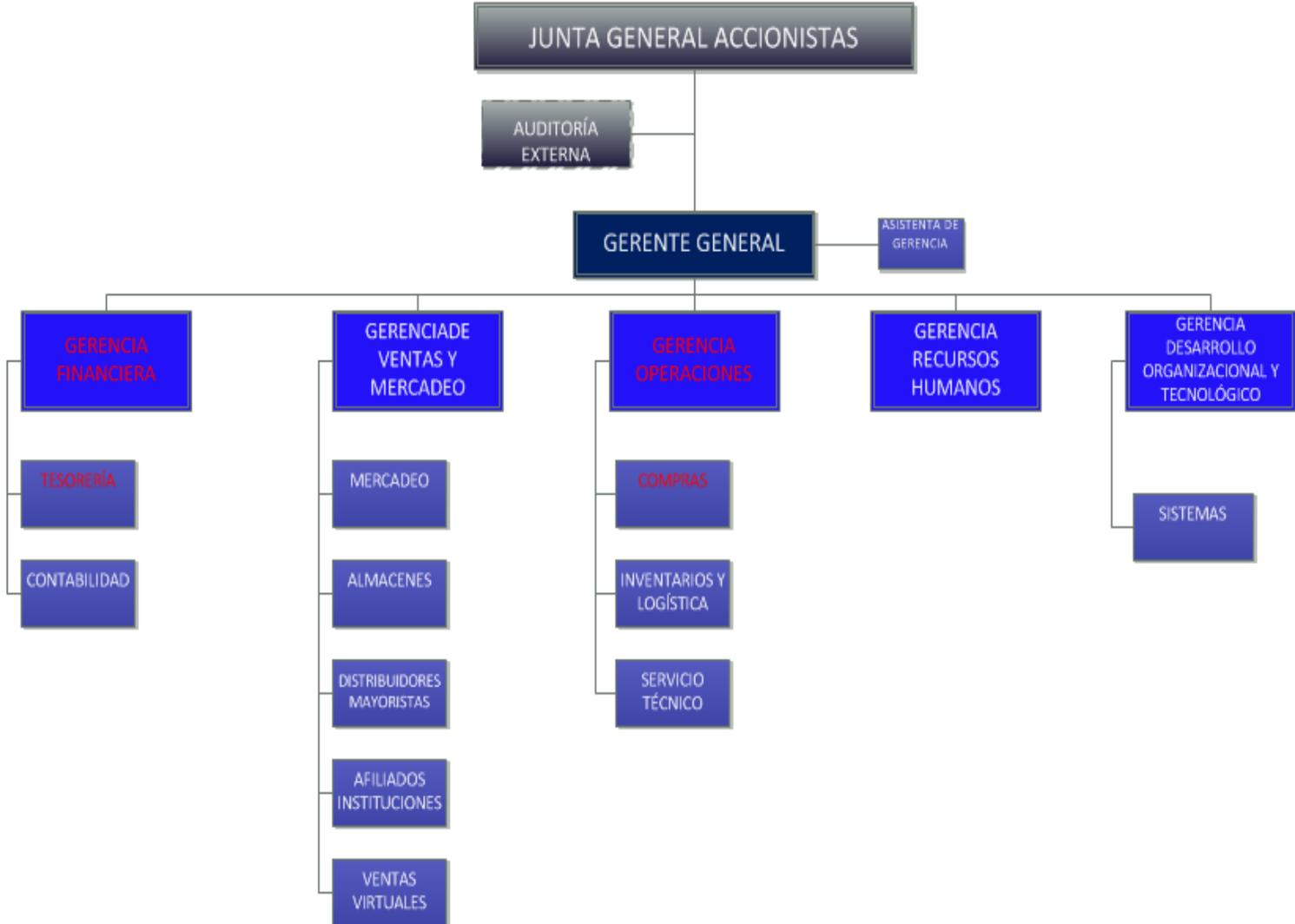
- ❖ Definir más claramente los niveles jerárquicos (a quién se debe reportar)
- ❖ Definir funciones y responsabilidades
- ❖ Definir los perfiles y competencias por cada cargo que son la base y principal herramienta en la que se debe basar un proceso de selección.

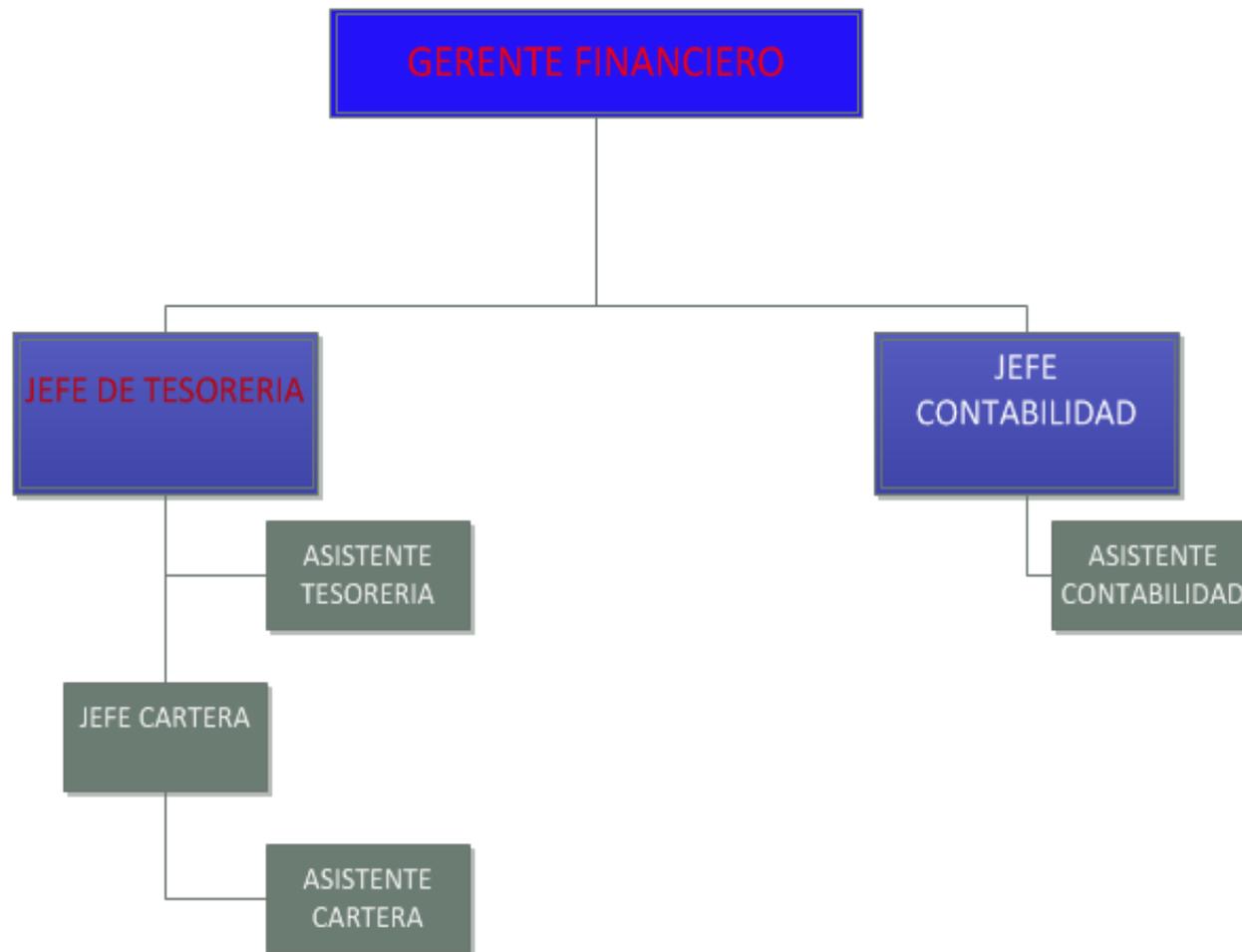
### **Propuesta**

Para la propuesta de reestructuración se empezó por redefinir el organigrama funcional (**ILUSTRACION NO 21**) se determinó que la empresa según su giro de negocio, requiere dividirse en cinco áreas principales o estratégicas para su funcionamiento (Financiera, Comercial, Operaciones, Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos)., las mismas que a su vez deben estar dirigidas y controladas por la gerencia general,

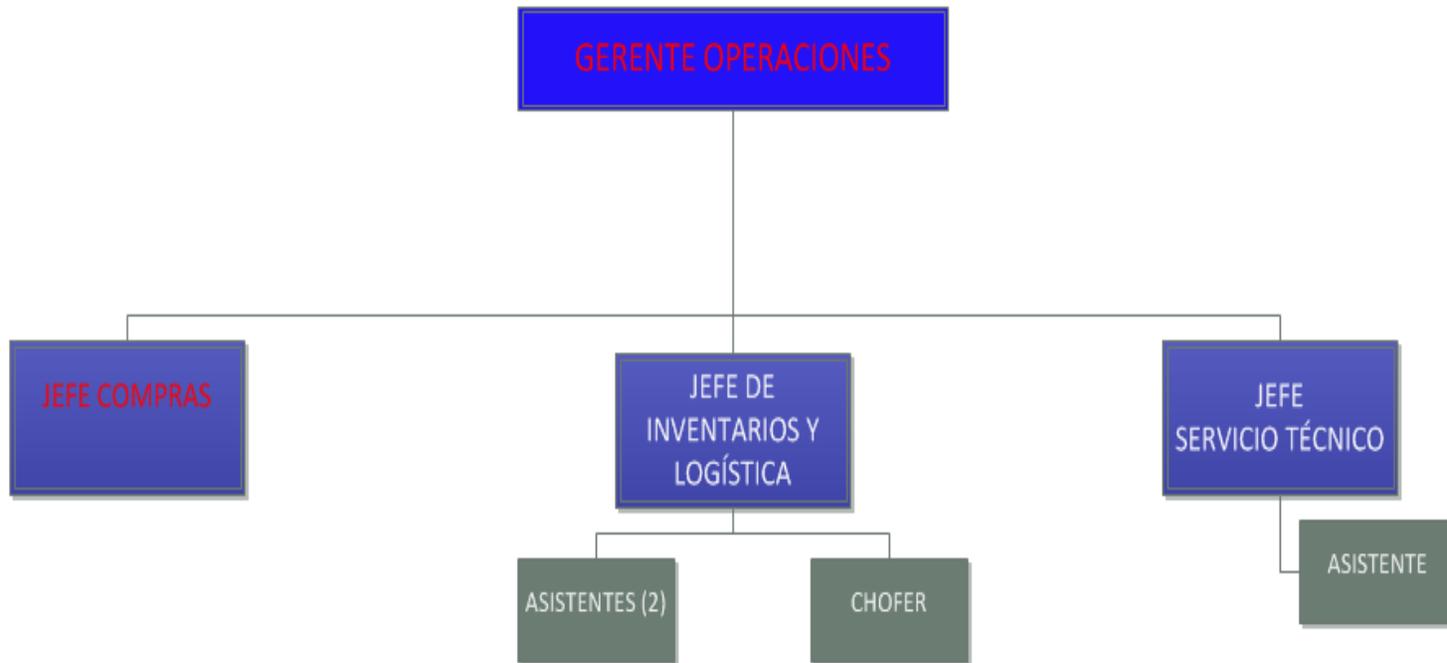
El área financiera a su vez quedaría dividida en dos jefaturas, Tesorería y Contabilidad;, el área de operaciones con tres jefaturas relacionadas con los manejos de mercaderías como lo son Compras, Bodega y Logística, y Servicio Técnico, un área de Recursos Humanos y por último el área de Desarrollo Organizacional y Tecnológico dentro de la cual se considera a sistemas

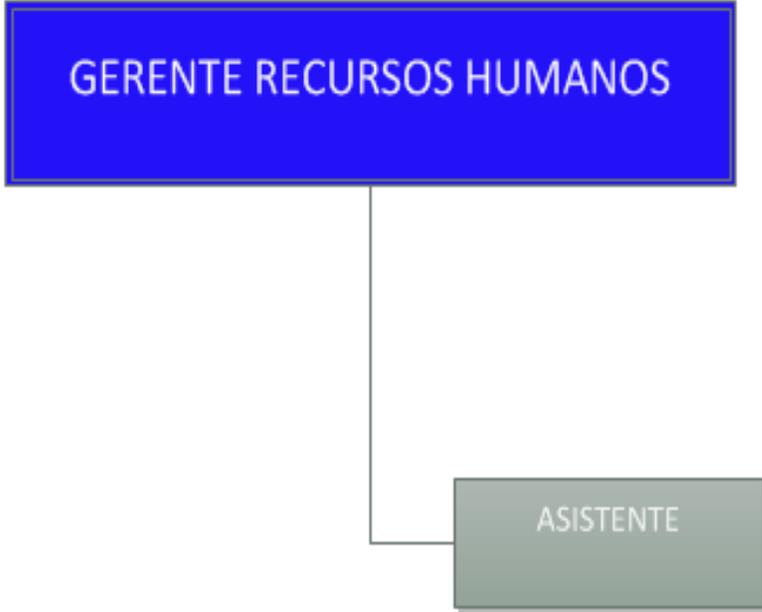
**Organigrama Propuesto**

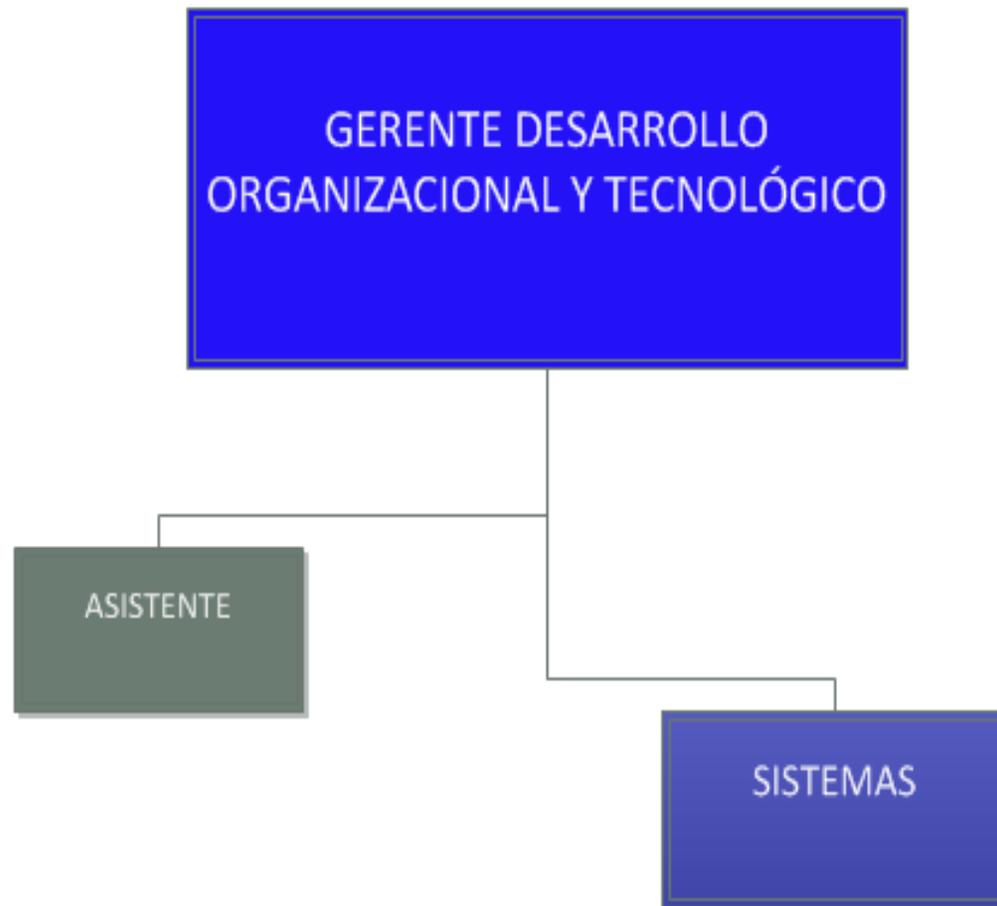












**Explicación:**

- **Los nombres con letra roja indican cuando un funcionario ejecutará más de dos puestos.**

Para esta propuesta se analizó el organigrama – funcional actual (**Ilustración No. 6**), con lo cual se determinaron los siguientes puntos relevantes que son los que diferenciarán en el organigrama propuesto.

1.- Eliminar la Jefatura de Contraloría; actualmente el tesorero es la persona que también se encarga de contraloría, es decir el mismo realiza los pagos y controla estos por lo cual esto se torna innecesario.

2.- Con el método de observación se pudo determinar que no es necesario dos jefaturas en el área de contabilidad por que se recae en procesos repetitivos de revisiones que no generan valores agregados al trabajo realizado.

4.- El área de servicio técnico paso a ser un departamento dentro del área de operaciones, por que su fin es la administración de garantías de las mercaderías compradas y vendidas.

5.- El departamento de marketing o publicidad para un mejor manejo y según su fin debe estar dentro del área comercial y no dentro del área de recursos humanos como actualmente consta.

Con la estructura jerárquica propuesta se recomienda considerar la aplicación de las siguientes sugerencias para una restructuración de la administración salarial con las cuales se mejore una de las principales debilidades indicadas en el capítulo uno, **LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL POR SALARIOS NO ACORDES A JERARQUÍAS Y RESPONSABILIDADES Y POR UN CLIMA LABORAL NO FAVORABLE.**

1.- Realizar una valoración técnica de puestos para cada cargo dentro de la empresa,

2.- Tomar en cuenta los salarios referenciales del medio para evitar que los empleados competitivos sean conquistados por otras empresas.

3.- Con los resultados obtenidos en la valoración de puestos, y las referencias del mercado laboral, fijar los máximos y mínimos para cada nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional que se propone. Los valores máximos dentro de cada categoría o grupo jerárquico no podrán exceder a los valores mínimos dentro del grupo o categoría inmediata superior; en caso de que algún resultado obtenido en la valoración de cargos no presente la armonía con esta estructura indicada se recomienda valorar nuevamente el cargo o incluso las funciones y responsabilidades de este.



**(ILUSTRACIÓN No. 22 PROPUESTA ESTRURA DE SUELDOS SEGÚN ESTRUCTURA ORGANIZACIONALPROPUESTA)**

Actualmente no existe una carga horaria definida de trabajo para cada departamento de la empresa generando diferencia de salarios entre personas de un mismo nivel jerárquico y además causando un mayor gasto a la empresa

por el pago que realiza correspondiente a horas extras, por tanto se recomienda.

1. Fijar un horario de trabajo de 44 horas semanales (8 horas diarias de lunes a viernes y 4 horas los días sábados) para todas las áreas y departamentos de la empresa a excepción de los almacenes comerciales, departamento de distribuidores y mayoristas, y bodegas.
2. Para los almacenes comerciales, departamento de distribuidores y mayoristas, y las bodegas de la empresa se recomienda las siguientes cargas horarias **necesarias para la atención al cliente**, estas cargas horarias se determinaron en base a un estudio de la información proporcionada por la gerencia general de la empresa sobre rotación de clientes y nivel transaccional por almacén según las diferentes horas laborales dentro de una jornada de trabajo.
  - a. Departamento de distribuidores 49 horas semanales
  - b. Bodega principal 50 horas semanales
  - c. Almacén principal (Centro) y bodega Centro 56 horas semanales
  - d. Almacén Estadio 45 horas semanales
  - e. Almacén Tecnología 55 horas semanales
  - f. Almacén Monay Shopping y Almacén Mall del Río 60 horas semanales

**NOTA: Para las sucursales Monay Shopping Center y Mall del Río la carga horaria se determinó en base al reglamento de horarios de atención de cada centro comercial con un día completo de descanso a la semana por trabajador.**

### **Propuesta de Procesos Organizacionales para la Empresa**

Para realizar una propuesta de los procesos organizacionales que se consideran que se deben reestructurar dentro de la empresa se empezará por definir la cadena de valor según la estructura organizacional propuesta, para lo cual como primer paso tomaremos como referencia la información sobre

esta según el famoso autor de los bestseller y empresario en el área de administración y marketing **Michael Porter**.

Fuente: wikipedia.com; Michael Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985); y, Laudon, Kenneth C. Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital. Pearson Educación. México 2008

Según Michael Porter en su obra Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance<sup>1</sup>; la **cadena de valor empresarial**, o **cadena de valor**, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, para lo cual la empresa debe considerar todas sus actividades y dividir las o separarlas en:

### **1.- Actividades primarias**

Son las que se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- ❖ Logística interna: comprende operaciones de recepción o gestionar los pedidos, seguimientos a los puntos de venta y distribución de los componentes. (compras)
- ❖ Operaciones (producción: procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final (ventas)
- ❖ Logística externa: almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.
- ❖ Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- ❖ Servicio: de posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

## 2.- Actividades secundarias

- ❖ Son las actividades que apoyan o auxilian a las actividades primarias.
- ❖ Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- ❖ Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- ❖ Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor

### El marco de la cadena de valor

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad de la oferta y el valor que ésta genera. Por ello el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar propuestas de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia

competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado al estudio de la cadena de suministro así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchas estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización. El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y a identificar las mejores prácticas de la industria. El benchmarking implica la comparación de la eficiencia y efectividad de sus procesos de negocios contra estándares estrictos y luego la medición del desempeño contra esos estándares.

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.



Fuente: wikipedia.com; [Michael Porter](#), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985); y, Laudon, Kenneth C. Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital. Pearson Educación. México 2008  
**(ILUSTRACIÓN No. 23 CUADRO – REFERENCIA CADENA DE VALOR SEGÚN MICHAEL PORTER)**

Una vez analizada la teoría propuesta según el autor Michael Porter y considerando el organigrama funcional propuesto tendríamos la siguiente cadena de valor para la empresa.

**Propuesta de Cadena de Valor**



(ILUSTRACIÓN No. 24 PROPUESTA CADENA DE VALOR)

Como se indico en el capítulo No. 2, la empresa no cuenta con manuales formales de los procesos existentes, únicamente cuenta con diagramas de flujos de algunos de los principales procesos de su operación que constan en la Cadena de Valor **(Ver Anexos 1)**, y unos pocos manuales de operaciones **(Ver Anexo 2)**; esto dificulta el orden y ejecución en las tareas si se considera que los manuales de procedimientos son una herramienta que ayuda a un mejor desempeño del empleado puesto que son documentos que indican los pasos a seguir dentro de una determinada función o actividad, por tanto tomando como base la estructura organizacional propuesta y en base a la Cadena de valor definida, se recomienda realizar manuales con las de funciones generales y específicas de la empresa con lo cual se delimite las funciones y responsabilidades; Para fines de este trabajo citaremos como ejemplo el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal de la Empresa **(ver Capítulo 4, apartado 4.3)**

### **Propuesta de Funciones y Responsabilidades para cada cargo**

Analizando las funciones y responsabilidades actuales por cargo y según la propuesta de reestructuración tendríamos:

#### **Gerente General**

- ❖ Cumplir y hacer cumplir el Plan Estratégico Aprobado por la Junta General de Accionistas.
- ❖ Representar legal y comercialmente a la Empresa
- ❖ Coordinar con todos los jefes de áreas para ejecutar las proyecciones y planes de trabajo anuales
- ❖ Controlar el presupuesto de gastos de la Empresa
- ❖ Aprobar pagos y transferencias por gastos administrativos y compras e importaciones de mercadería.
- ❖ Coordina y apoya a RRHH en los procesos de selección y contratación.
- ❖ Controla Cumplimiento Objetivos Área Comercial con Gerente de Ventas y Mercadeo.

- ❖ Controla Maneo Flujo de Caja con Gerente Financiero.
- ❖ Aprueba el destino de los fondos económicos de la empresa.

### **Asistente de Gerencia**

- ❖ Asiste al Gerente en toda función que requiera
- ❖ Coordina citas y reuniones de gerencia
- ❖ Coordina actos tanto internos (reuniones personal) como externos (cocteles a clientes)
- ❖ Prepara documentación para tramites de toda índole
- ❖ Recopila y coordina la transferencia de llamadas telefónicas de toda el área administrativa
- ❖ Lleva archivo documentos gerenciales
- ❖ Coordina la imagen del área administrativa
- ❖ Encargado de realizar requerimientos para la administración y funcionamiento del área administrativa

### **Gerente Financiero / Jefe de Tesorería**

- ❖ Ejecuta la planeación del manejo de Flujo de Caja.
- ❖ Controla y revisa movimiento de bancos
- ❖ Controla y revisa la recuperación oportuna de cartera.
- ❖ Coordina y controla pagos realizados
- ❖ Controla y realiza auditoria sobre documentos que garantiza pagos como letras de cambio y pagares
- ❖ Negocia sobregiros en caso de requerirse
- ❖ Aprueba Conciliaciones Bancarias.

### **Asistente de Tesorería**

- ❖ Apoya al tesorero en las negociaciones con financieras para obtener liquidez
- ❖ Reporte de saldos bancarios
- ❖ Genera pagos

- ❖ Coordina el envío y entrega de cheques y comprobantes de retenciones
- ❖ Apoya en auditorías que se realicen
- ❖ Revisa el cuadro de cajas de almacenes

### **Jefe Contabilidad**

- ❖ Define las políticas contables internas en base a las leyes y reglamentos vigentes.
- ❖ Controla el cumplimiento de las políticas internas del área.
- ❖ Elabora Balances y Estados Financieros y Revisa con Gerencia General mensualmente y con Junta General de Accionistas anualmente.
- ❖ Cumple con obligaciones de instituciones de control (Fiscal, Compañías, IESS, Inspectoría, Aduanas).
- ❖ Coordina y aprueba la elaboración de documentos fiscales como facturas, comprobantes de retención, notas de crédito, guías de remisión y demás; que se necesitan tener disponibles para las transacciones de la empresa.
- ❖ Revisa conciliaciones bancarias

### **Asistente Contabilidad**

- ❖ Registro de Transacciones Contables
- ❖ Lleva archivo de documentos
- ❖ Apoya a Jefe de Contabilidad en la elaboración de balances fiscales
- ❖ Realiza las conciliaciones bancarias y reportes a los departamentos de a tesorería y gerencia sobre las novedades presentadas

### **Jefe de Cartera**

- ❖ Cumple y hace cumplir con las políticas de concesión de Crédito de la Empresa.
- ❖ Aprueba créditos a otorgarse, control emisión de créditos en almacenes.
- ❖ Realiza la gestión de cobranza de la cartera.

- ❖ Revisa cierres de caja diarios por los pagos recibidos que correspondan a la cartera a crédito
- ❖ Realiza planillas para cobros de consumos institucionales.

### **Asistente de cartera**

- ❖ Apoya en la gestión de cobranza de la cartera vencida y por vencer.
- ❖ Realizar y cuadrar los cierres de caja diarios por los pagos recibidos que correspondan a la cartera a crédito

### **Gerente de Ventas y Mercadeo**

- ❖ Ejecuta el plan Comercial y de Mercadeo descrito en el Plan Estratégico.
- ❖ Coordina con Gerencia el cumplimiento de los Objetivos.
- ❖ Controla y apoya a todos los canales de venta
- ❖ Aprueba programas de mercadeo

### **Jefe de Mercadeo**

- ❖ Manejo de Imagen Corporativa, marca y producto.
- ❖ Ejecución de Planes de Publicidad y Propaganda.
- ❖ Diseño Campañas Publicitarias.
- ❖ Controla resultado de planes

### **Jefes de Almacenes**

- ❖ Controla el cumplimiento de los objetivos descritos en el Plan Estratégico en su unidad de negocio.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir los procedimientos, reglamento interno y políticas de la Empresa.
- ❖ Cumplimiento del Presupuesto de Ventas.
- ❖ Manejo de políticas de ventas.
- ❖ Ejecución de las estrategias de Ventas impartidas por la Gerencia Comercial.
- ❖ Administración y control del inventario de Mercaderías.

- ❖ Aprueba Crédito en base a las políticas y recupera oportunamente los créditos.
- ❖ Control de Activos Fijos correspondientes a su unidad de negocio.
- ❖ Manejo de Fondo Rotativo (Caja Chica)
- ❖ Control del Personal Bajo su cargo, asistencia, desempeño, disciplina, cumplimiento objetivo.
- ❖ Mantenimiento del Almacén y sus Instalaciones.
- ❖ Pago de Servicios Básicos
- ❖ Cierres de caja Cobranzas y Depósito de Valores.
- ❖ Afronta Auditorias Internas.

### **Cajero Almacén**

- ❖ Realiza los cobros de ventas directas en almacenes.
- ❖ Verifica formas de pago, números de formularios, valides de documentos (Cheques, Bouchres, Retenciones)
- ❖ Custodio de los valores y documentos valorados.
- ❖ Elabora el Cierre de Caja.

### **Bodeguero**

- ❖ Responsable y custodio de las mercaderías en la bodega asignada.
- ❖ Realiza y revisa los ingresos de mercadería (Compra, Ingreso x Transferencia, Devolución de Clientes).
- ❖ Realiza y revisa despacha mercaderías (Venta, Egresos x Transferencia, devolución a proveedores).
- ❖ Responde por el almacenamiento y preservación de la mercadería bajo su cargo.
- ❖ Registra en el sistema las entradas y salidas de mercaderías.
- ❖ Realiza permanentes muestreos de mercadería.
- ❖ Responde ante las auditorias.

### **Vendedores**

- ❖ Asesora a clientes en la venta de productos
- ❖ Responde por la exhibición, seguridad, reposición de producto, limpieza del área asignada.
- ❖ Negocian descuentos dentro del margen autorizado
- ❖ Cierra ventas, define y negocia formas de pago, de acuerdo a las políticas establecidas.

### **Jefe de Canal Distribuidores y Mayoristas**

- ❖ Ejecuta el plan Comercial y de Mercadeo descrito en el Plan Estratégico.
- ❖ Coordina con vendedores del canal el cumplimiento de metas
- ❖ Coordina liquidaciones y ofertas especiales.
- ❖ Define rúters y controla el cumplimiento de planes de visita.

### **Asistente Canal Distribuidores y Mayoristas**

- ❖ Apoyo en funciones jefe de Canal Distribuidores y Mayoristas.

### **Jefe de Canal Afiliados e Instituciones**

- ❖ Ejecuta el plan Comercial y de Mercadeo descrito en el Plan Estratégico.
- ❖ Coordina Visitas Promocionales a Instituciones.
- ❖ Comunicación y coordinación liquidaciones y ofertas especiales para el canal.

### **Jefe de Canal Ventas Virtuales.**

- ❖ Ejecuta el plan Comercial y de Mercadeo descrito en el Plan Estratégico.
- ❖ Comunicación y coordinación liquidaciones y ofertas especiales para el canal.
- ❖ Da mantenimiento de pagina WEB
- ❖ Coordina campañas promocionales con correos masivos.
- ❖ Atención de pedidos, cobros y facturación ventas por internet.

### **Gerente de Operaciones / Jefe de Compras**

- ❖ Elaborar pedidos en base a la demanda.
- ❖ Realiza negociación con proveedores.
- ❖ Elaboración de pedidos, negociación de condiciones comerciales.
- ❖ Coordinación de Importaciones.
- ❖ Definición propuesta de políticas de precio en base a demanda y oferta, precio de oportunidad.

### **Jefe de Inventarios y Logística**

- ❖ Coordina las recepciones y distribución de mercadería.
- ❖ Establece las normas de almacenamiento y preservación de productos en bodega.
- ❖ Coordina el transporte, entrega-recepción de mercaderías.

### **Auxiliar de Bodega:**

- ❖ Apoyo en las funciones a Jefe de Inventarios y Logística.

### **Chofer**

- ❖ Ejecuta las rutas de distribución de acuerdo a la planificación.
- ❖ Responde por el vehículo asignado en su mantenimiento y conservación.

### **Jefe de Servicio Técnico**

- ❖ Responde por el manejo y control de los reclamos de clientes sobre mercaderías y garantías.
- ❖ Coordina con clientes, y responde sobre la calidad de servicio al cliente.
- ❖ Coordina con proveedores de garantía de marcas.
- ❖ Responde por el inventario a su cargo.
- ❖ Controla y responde por los gastos en repuestos y suministros para su área.

### **Asistente de Servicio Técnico**

- ❖ Apoya en las funciones del jefe de área.

### **Gerente de Recursos Humanos**

- ❖ Encargado de los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de todo el personal de la empresa
- ❖ Decide salarios de todos los funcionarios de la empresa
- ❖ Coordina y apoya con programas motivacionales al personal
- ❖ Revisa roles de pago

### **Secretaria de Recursos Humanos**

- ❖ Realiza actividades encomendadas por el Jefe de Área
- ❖ Ingresa descuentos a realizarse a los empleados en los roles de pago mensuales
- ❖ Emite y efectúa roles de pago
- ❖ Lleva archivo de área

### **Jefe de Desarrollo Organizacional y Tecnología.**

- ❖ Definir y Mantener la Estructura Organizacional de la Empresa:
  - Organigrama
  - Funciones
  - Perfiles y Competencias
  - Procesos, procedimientos y políticas
- ❖ Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización.
- ❖ Distribución del poder en la empresa u organización que equivale a descentralizar y delegar (para una toma de decisiones más eficiente).
- ❖ Promover y desarrollar la educación continua.
- ❖ Desarrollar la capacidad de autoanálisis.
- ❖ Lograr la capacidad para dirigir el propio destino.
- ❖ Generar mecanismos cuantitativos que permitan evaluar el desempeño de los funcionarios en base al cumplimiento de sus objetivos.

- ❖ Búsqueda, evaluación e implementación de soluciones tecnológicas que apoyen la estructura organizacional y optimicen los resultados.

### **Asistente de Desarrollo Organizacional**

- ❖ Elaborar y actualizar la Estructura Organizacional de la Empresa:
  - Organigrama
  - Funciones
  - Perfiles y Competencias
  - Procesos, procedimientos y políticas
- ❖ Realizar la capacitación y entrega y actualización de manuales en toda la organización
- ❖ Mantener Actualizados los archivos del área.
- ❖ Asistir al Jefe de desarrollo Organizacional en las labores inherentes al área.

### **Sistemas**

- ❖ Encargado de mantener en buen estado los equipos de computación
- ❖ Encargado de realizar mantenimiento y actualizaciones al sistema
- ❖ Arregla informes por problemas de sistemas
- ❖ Encargado de instalaciones y enlaces

### **Propuesta de Perfiles y Competencias por Cargo**

Continuando con la propuesta de reestructuración y según las funciones y responsabilidades también propuestas para cada cargo en el punto anterior se ha desarrollado de manera general la siguiente información para perfiles y competencias para cada funcionario de la empresa.

Como primer paso se escogió lo citado en la bibliografía de la autora **Martha Alles** en su libro "Gestión por Competencias" El diccionario, indica que existen los siguientes tipos de competencias.

- ❖ Competencias Cardinales o Genéricas
- ❖ Competencias Específicas
  - Competencias por niveles
    - Nivel Ejecutivo
    - Nivel intermedio
    - Nivel Inicial
  - Otras Competencias
    - Del Conocimiento
    - E-competences para la e-people

Dentro de cada tipo de competencias describe las competencias existentes y los rasgos o características que se presentan en cada una según su nivel de desarrollo para lo cual la autora considera un rango de 4 grados a excepción de las Competencias Cardinales en las cuales solo indica la descripción de las mismas de una forma general y no con escalas o grados de desarrollo.

Para obtener una visión eficaz de las competencias existentes dentro de cada tipo a continuación se presenta un listado de competencias según su tipo, como indica la autora en el libro antes indicado.

**Competencias Cardinales o Genéricas:** Son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener, las cuales a su vez se podrán transformar en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de las familias de puestos, según sea el diseño adoptado.

Compromiso	Justicia	Sencillez	Integridad	Empowerment
Ética	Orientación a los resultados	Adaptabilidad al cambio	Iniciativa	Autocontrol
Fortaleza	Orientación al cliente	Temple	Desarrollo de las Personas	Innovación
Prudencia	Calidad del trabajo	Perseverancia	Flexibilidad	Conciencia Organizacional

**NOTA:** Las Competencias resaltadas son las que se escogieron para definir los Perfiles y Competencias para la propuesta de reestructuración

**Competencias Específicas:** Son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos.

### Competencias por niveles

**Nivel Ejecutivo:** Personas con experiencia e historial laboral.

Desarrollo de Equipo	Competencia "del náufrago" (capacidad de subsistir y sobrevivir)	Empreneurial (Emprendedor; busca el cambio, responde a él y lo explota como	Liderazgo para el cambio	Dinamismo – Energía
Modalidades de contacto	Habilidades Mediáticas	Liderazgo	Pensamiento Estratégico	Portability / Cosmopolitismo / Adaptabilidad
Empowerment	Orientación al cliente	Trabajo en Equipo	Orientación a los resultados	Integridad
Relaciones Públicas	Liderazgo (II)	Empowerment (II)	Iniciativa	

**NOTA:** Las Competencias resaltadas son las que se escogieron para definir los Perfiles y Competencias para la propuesta de reestructuración

Cabe destacar que la autora destaca la palabra "Empowerment", no solo como el empoderamiento si no también como la delegación de autoridad a partir de la confianza mutua y de una visión compartida.

**Nivel Intermedio:** Orientado a gerencias o jefaturas intermedias dentro de la estructura de la organización y otros niveles intermedios como analistas y posiciones especializadas. Entiéndase por intermedio personas con experiencia laboral pero sin un nivel de supervisión o responsabilidad.

Alta adaptabilidad – Flexibilidad	Colaboración	Calidad de trabajo	Dinamismo – Energía	Empowerment
Franqueza – Confiabilidad – Integridad	Habilidad analítica	Iniciativa – Autonomía – Sencillez	Liderazgo	Modalidades de contacto
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	Orientación al cliente interno y externo	Profundidad en el conocimiento de los productos	Orientación a los resultados	Orientación al cliente
Negociación	Comunicación	Aprendizaje continuo	Credibilidad Técnica	Presentación de soluciones comerciales
Resolución de problemas Comerciales	Trabajo en Equipo	Capacidad de planificación y organización	Iniciativa	Innovación
Adaptabilidad al cambio	Perseverancia	Temple	Conocimiento de la Industria y el Mercado	Dirección de equipos de trabajo
Construcción de relaciones y negocios	Pensamiento analítico	Manejo de Relaciones de Negocios	Competencia “del náufrago”	Pensamiento Conceptual
Desarrollo estratégico de recursos humanos	Impacto e influencia	Capacidad de entender a los demás	Orientación al cliente (II)	Trabajo en equipo
Orientación a los resultados	Integridad	Liderazgo (II)	Empowerment (II)	Iniciativa (II)
Flexibilidad	Autocontrol	Búsqueda de información	Conciencia Organizacional	Confianza en sí mismo
Desarrollo de las relaciones	Desarrollo de las personas	Impacto e influencia (II)	Pensamiento analítico (II)	Preocupación por el orden y la claridad
Pensamiento conceptual (II)	Entrepreneurial			

**NOTA:** Las Competencias resaltadas son las que se escogieron para definir los Perfiles y Competencias para la propuesta de reestructuración

**Nivel Inicial:** Jóvenes profesionales sin experiencia laboral

Alta adaptabilidad – Flexibilidad	Liderazgo	Responsabilidad	Tolerancia a la presión	Trabajo en equipo
Capacidad para aprender	Modalidades de contacto	Flexibilidad	Autocontrol	Búsqueda de información
Dinamismo – Energía	Orientación al cliente interno y externo	Conciencia organizacional	Confianza en sí mismo	Desarrollo de relaciones
Habilidad analítica	Productividad	Desarrollo de las personas	Impacto e influencia	Pensamiento analítico
Iniciativa – Autonomía	Preocupación por el orden y la claridad	Pensamiento conceptual		

**NOTA:** Las Competencias resaltadas son las que se escogieron para definir los Perfiles y Competencias para la propuesta de reestructuración

### Otras competencias

**Competencias del Conocimiento:** Aquellas que pueden encontrarse en todo tipo de organizaciones pero por su propia definición y concepción deberían siempre encontrarse en organizaciones en las que el conocimiento formara parte del meollo o corazón de las mismas como por ejemplo, empresas de consultoría de cualquier especialidad.

Apoyo a los compañeros	Autodirección basada en el valor	Responsabilidad personal	Innovación del conocimiento	Profesionales inteligentes
Desarrollo de profesionales inteligentes	Competencias de los profesionales del conocimiento	Desarrollo de redes flexibles	Desarrollo de redes inteligentes	Conocimiento inteligente
Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes				

**NOTA:** Las Competencias resaltadas son las que se escogieron para definir los Perfiles y Competencias para la propuesta de reestructuración

## E-people y gestión del conocimiento

- ❖ Redes a partir de comunidad de intereses

## Competencias para empresas del conocimiento

Trabajo en equipo centrado en objetivos	Comunicación para compartir conocimientos	Orientar y desarrollar a otras personas	Desarrollar la relación con el cliente	Gerenciamiento (management) de proyectos
Comprender el negocio del cliente	Demostrar valor	Metodología para la calidad	Herramientas al servicio del negocio	Manejo de relaciones de negocios (networking)

**E-competences:** Para personas que laboran en las compañías llamadas “de Internet” e incluso las compañías que tienen relación con la tecnología actual.

Construcción de relaciones de negocios	Innovación	Adaptabilidad al cambio	Manejo de relaciones de negocios (networking)	Dirección de equipos de trabajo
Temple	Portability / Cosmopolitismo / Adaptabilidad	Competencia asesina	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Desarrollo del Equipo
Modalidades del contacto	Habilidades mediáticas	Liderazgo para el cambio	Pensamiento estratégico	Empowerment
Dinamismo – Energía	Relaciones públicas	Empreneurial digital	Competencia “del náufrago”	

**NOTA:** Las Competencias resaltadas son las que se escogieron para definir los Perfiles y Competencias para la propuesta de reestructuración

Según lo indicado por la autora **Martha Alles** las competencias genéricas o cardinales deben estar ligadas al plan estratégico de la empresa por tanto para todos los cargos de la empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. Se han determinado las siguientes tres competencias genéricas relevantes.

- ✓ Ética
- ✓ Orientación al cliente (interno y externo)
- ✓ Innovación

Un vez determinadas las competencias genéricas necesarias para todos los miembros de la organización procederemos a determinar los perfiles y competencias específicas para cada cargo, el análisis de las competencias específicas de cada cargo se lo realizó en base a lo que indica la autora Martha Alles en su libro Gestión por Competencias "El Diccionario", donde enumera las competencias requeridas según el nivel jerarquico, para lo cual consideramos los niveles jerarquicos y funciones que constan en la propuesta de reestructuración,

Nivel Jerarquico 1: Nivel Ejecutivo

Nivel Jerarquico 2: Nivel Ejecutivo

Nivel Jerarquico 3: Nivel Intermedio

Nivel Jerarquico 4: Nivel Iniciales

Según lo indicado que la autora menciona otras competencias como las competencias para las empresas del conocimiento y competencias para las empresas de Internet; algunas de estas competencias también fueron seleccionadas para los perfiles y competencias de algunos cargos de la empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cia. Ltda.

**Propuesta de Perfiles y Competencias para cada Cargo según la Propuesta de Reestructuración de la Empresa  
“Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda.”**

<b>NOMBRE DEL CARGO: GERENTE</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: GERENCIA GENERAL</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 1 DIRECTIVO O GERENCIA GENERAL</b>			
<b>REPORTA A: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS</b>			
<b>SUPERVISA A: GERENTES DE AREA / ASISTENTA DE GERENCIA</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir y hacer cumplir el Plan Estratégico Aprobado por la JGA.</li> <li>✓ Representar legal y comercialmente a la Empresa</li> <li>✓ Coordinar con todos los jefes de áreas para ejecutar las proyecciones y planes de trabajo anuales</li> <li>✓ Aprueba el destino de los fondos económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Pensamiento Estratégico</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Dinamismo Energía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de Cuarto nivel en áreas de Comercio y Administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínimo 5 años en gerencia o departamentos de ventas.</li> <li>✓ Mínimo 5 años en gerencias de empresas</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE GERENCIA</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: GERENCIA GENERAL</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 4 (OPERATIVO)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE GENERAL</b>			
<b>SUPERVISA A:</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asiste al Gerente en toda función que requiera</li> <li>✓ Coordina y apoya en el manejo del área administrativa – financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – Iniciativa</li> <li>✓ Tolerancia a la presión</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Relaciones Públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios superiores o cursandolos últimos años de carreras administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimo 2 años en asistencias o secretariados</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL CARGO: GERENTE FINANCIERO / TESORERO</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: AREA FINANCIERA</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 2 (GERENCIA DEPARTAMENTAL)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE GENERAL</b>			
<b>SUPERVISA A: JEFATURAS DEL AREA FINANCIERA</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecuta la planeación del manejo de Flujo de Caja.</li> <li>✓ Controla y revisa la recuperación oportuna de cartera.</li> <li>✓ Coordina y controla pagos realizados</li> <li>✓ Controla y realiza auditoria sobre documentos que garantiza pagos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – Iniciativa</li> <li>✓ Desarrollo de equipo</li> <li>✓ Empowerment</li> <li>✓ Orientación a resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de Cuarto nivel en áreas de Comercio y Administración o alguna especialidad en Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínimo 4 años en cargos similares</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE TESORERIA</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: AREA FINANCIERA / TESORERIA</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 4 (OPERATIVO)</b>			
<b>REPORTA A: JEFE DE TESORERIA / GERENTE FINANCIERO</b>			
<b>SUPERVISA A</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asistir al Gerente Financiero / Tesorero en toda actividad encomendada</li> <li>✓ Generar todo tipo de egresos</li> <li>✓ Genera comprobantes de retención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Productividad</li> <li>✓ Habilidad Analítica</li> <li>✓ Preocupación por el orden y la claridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios superiores o cursandolos últimos años de carreras administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimo 2 años en asistencias o secretariados</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD / AREA FINANCIERA</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 3 (JEFATURAS)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE FINANCIERO</b>			
<b>SUPERVISA A: ASITENTE DE CONTABILIDAD</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Define y controla las políticas contables internas en base a las leyes y reglamentos vigentes.</li> <li>✓ Elabora Balances y Estados Financieros y Revisa con Gerencia General mensualmente y con Junta General de Accionistas anualmente.</li> <li>✓ Cumple con obligaciones de instituciones de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – Iniciativa</li> <li>✓ Nivel de Compromiso – Disciplina personal – Productividad</li> <li>✓ Aprendizaje continuo</li> <li>✓ Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de tercer nivel, con una carrera de Ing. Comercial o Contador - Auditor.</li> </ul>	<p>Experiencia requerida de 3 años en cargos similares</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE CONTABILIDAD</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD / AREA FINANCIERA</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 4 (OPERATIVO)</b>			
<b>REPORTA A: JEFE DE CONTABILIDAD</b>			
<b>SUPERVISA A:</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registro de Transacciones Contables</li> <li>✓ Apoya a Jefe de Contabilidad en la elaboración de balances fiscales</li> <li>✓ Realiza las conciliaciones bancarias y reporta sobre las novedades presentadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Tolerancia a la Presión</li> <li>✓ Búsqueda de información</li> <li>✓ Preocupación por el orden y la claridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios superiores o cursandolos últimos años en la carrera de Contabilidad y Auditoría</li> </ul>	<p>Experiencia requerida de 2 años.</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE CARTERA</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: TESORERIA / AREA FINANCIERA</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 4 (OPERATIVO)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE FINANCIERO / TESORERO</b>			
<b>SUPERVISA A: ASISTENTE DE CARTERA</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumple y hace cumplir con las políticas de concesión de Crédito de la Empresa.</li> <li>➤ Aprueba créditos a otorgarse, control emisión de créditos en almacenes.</li> <li>➤ Realiza la gestión de cobranza de la cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Habilidad Analítica</li> <li>✓ Perseverancia</li> <li>✓ Negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de tercer nivel en una carrera Administrativa o Financiera</li> </ul>	<p>Experiencia requerida de 3 años en áreas o cargos similares</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE CARTERA</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: TESORERIA / AREA FINANCIERA</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 4 (OPERAATIVO)</b>			
<b>REPORTA A: JEFE DE CARTERA</b>			
<b>SUPERVISA A:</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asistir a Jefe de cartera en toda función encomendada</li> <li>✓ Gestión de cobranza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación - iniciativa</li> <li>✓ Tolerancia a la Presión</li> <li>✓ Negociación</li> <li>✓ Preocupación por el orden y la claridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios superiores o cursandolos últimos años en una carrera Administrativa o Financiera</li> </ul>	Experiencia requerida de 2 años.

<b>NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: GERENCIA DE VENTAS Y MERCADEO</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 2 (GERENCIA DEPARTAMENTAL)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE GENERAL</b>			
<b>SUPERVISA A: ADMINISTRADORES DE ALMACÉN, JEFE DE DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS, CANAL VENTAS VIRTUALES, CANAL AFILIADOS E INSTITUCIONES Y JEFE DE MARKETING</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecuta el plan Comercial y de Mercadeo descrito en el Plan Estratégico.</li> <li>✓ Controla y apoya a todos los canales de venta</li> <li>✓ Aprueba programas de mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación - iniciativa</li> <li>✓ Desarrollo de equipo</li> <li>✓ Relaciones Públicas</li> <li>✓ Empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de Cuarto nivel en áreas de Comercio y Administración o alguna especialidad en Mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia mínima de 4 años manejando equipos de ventas, y mínima de un año en mercadeo</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE MERCADEO</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: AREA DE VENTAS Y MERCADEO</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 3 (JEFATURAS)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO</b>			
<b>SUPERVISA A:</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de Imagen Corporativa, marca y producto.</li> <li>✓ Ejecución y diseño de Planes de Publicidad y Propaganda.</li> <li>✓ Control sobre resultados de los planes ejecutados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación - iniciativa</li> <li>✓ Entrepeneurial</li> <li>✓ Impacto e influencia</li> <li>✓ Calidad de trabajo</li> <li>✓ Capacidad de planificación y organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de tercer nivel en una carrera Administrativa o de Mercadeo</li> <li>✓ Conocimiento de canales de ventas</li> </ul>	<p>Experiencia requerida de 3 años en áreas o cargos similares</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: JEFES DE ALMACEN</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: AREA DE VENTAS Y MERCADEO</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 3 (JEFATURAS)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE DE VENTAS Y DE MERCADEO</b>			
<b>SUPERVISA A: PERSONAL DE ALMACÉN</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administrar recursos, materiales, humanos, económicos e intelectuales del almacén encargado</li> <li>✓ Controla el cumplimiento de los objetivos descritos en el Plan Estratégico en su unidad de negocio.</li> <li>✓ Aprueba Crédito en base a las políticas y recupera oportunamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación - iniciativa</li> <li>✓ Negociación</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Capacidad planificación y organización</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de tercer nivel en una carrera Administrati-va o Financiera o de Mercadeo</li> <li>✓ Conocimien- tos Tecnológicos medios</li> </ul>	<p>Experiencia requerida de 3 años en áreas o cargos similares y mínima de un año en relación con productos tecnológicos</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: CAJEROS DE ALMACEN</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: AREA DE VENTAS Y MERCADEO</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 4 (OPERATIVO)</b>			
<b>REPORTA A: JEFE DE ALMACÉN</b>			
<b>SUPERVISA A:</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realiza y custodia los cobros de ventas directas en almacenes.</li> <li>✓ Verifica formas de pago, números de formularios, valides de documentos (Cheques, Bouchres, Retenciones)</li> <li>✓ Elabora el Cierre de Caja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Preocupación por el orden y la claridad</li> <li>✓ Capacidad para aprender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios superiores o cursando estudios en carreras Administrativas, Financieras o tecnológicas</li> </ul>	<p>Experiencia mínima de un año en cargos similares y mínima de 6 meses en ventas</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: PERSONAL DE VENTAS DE ALMACENES (VENDEDORES)</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: AREA DE VENTAS Y MERCADEO</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 4 (OPERATIVO)</b>			
<b>REPORTA A: JEFE DE ALMACÉN</b>			
<b>SUPERVISA A:</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesorar adecuadamente al cliente para cumplir objetivos y metas.</li> <li>✓ Responde por la exhibición, seguridad, reposición de producto, limpieza del área asignada.</li> <li>✓ Cierra ventas, define y negocia formas de pago, de acuerdo a las políticas establecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Desarrollo de relaciones</li> <li>✓ Capacidad para aprender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios superiores o cursando estudios en carreras Administrativas, Financieras o tecnológicas</li> </ul>	<p>Experiencia mínima de un año en cargos similares y mínima de seis meses en relación con productos tecnológicos</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: AREA DE VENTAS Y MERCADEO</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 3 (JEFATURAS)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO</b>			
<b>SUPERVISA A: ASISTENTE DE DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecuta el plan Comercial y de Mercadeo descrito en el Plan Estratégico.</li> <li>✓ Coordina liquidaciones y ofertas especiales.</li> <li>✓ Define ruteros y controla el cumplimiento de planes de visita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Manejo de Relaciones de Negocios</li> <li>✓ Impacto e influencia</li> <li>✓ Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de tercer nivel en una carrera Administrativa o Financiera o de Mercadeo</li> </ul>	<p>Experiencia requerida de 3 años en áreas o cargos similares (administrativas y ventas)</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: AREA DE VENTAS Y MERCADEO</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 4 (OPERATIVO )</b>			
<b>REPORTA A: JEFE DE DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS</b>			
<b>SUPERVISA A:</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyo en funciones jefe de Canal Distribuidores y Mayoristas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación - iniciativa</li> <li>✓ Productividad</li> <li>✓ Desarrollo de Relaciones</li> <li>✓ Tolerancia a la presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios superiores o cursandolos últimos años en una carrera Administrativas o Financiera o de Mercadeo</li> </ul>	Experiencia requerida de 2 años en cargos similares (ventas o asistencias administrativas )

<b>NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE CANAL AFILIADOS E INSTITUCIONES</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: AREA DE VENTAS Y MERCADEO</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 3 (JEFATURAS)</b>			
<b>REPORTA A: JEFE DE VENTAS Y MERCADEO</b>			
<b>SUPERVISA A:</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecuta el plan Comercial y de Mercadeo descrito en el Plan Estratégico.</li> <li>✓ Coordina Visitas Promocionales a Instituciones</li> <li>✓ Comunicación y coordinación liquidaciones y ofertas especiales para el canal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación - iniciativa</li> <li>✓ Impacto e influencia</li> <li>✓ Modalidades de contacto</li> <li>✓ Desarrollo de relaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios superiores o cursandolos últimos años en la carrera Administrativas o de Mercadeo</li> </ul>	<p>Experiencia requerida de 2 años en cargos similares</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE CANAL VENTAS VIRTUALES</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: AREA DE VENTAS Y MERCADEO</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 3 (JEFATURAS)</b>			
<b>REPORTA A: JEFE DE VENTAS Y MERCADEO</b>			
<b>SUPERVISA A:</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecuta el plan Comercial y de Mercadeo descrito en el Plan Estratégico.</li> <li>✓ Da mantenimiento de pagina WEB.</li> <li>✓ Atención de pedidos, cobros y facturación ventas por internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Entrepreneurial digital</li> <li>✓ Portability /</li> <li>✓ Cosmopolitismo /</li> <li>✓ Adaptabilidad</li> <li>✓ Adaptabilidad al cambio</li> <li>✓ Búsqueda de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios superiores o cursandolos últimos años en la carrera Administrativas o de Mercadeo</li> </ul>	<p>Experiencia requerida de 2 años en cargos similares o en programas de mercadeo</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE OPERACIONES / JEFE DE COMPRAS</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: OPERACIONES</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 2 (GERENCIA DEPARTAMENTAL)</b>			
<b>REPORTA A: GERENCIA GENERAL</b>			
<b>SUPERVISA A: JEFATURAS DEL AREA OPERACIONES</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar pedidos en base a la demanda.</li> <li>✓ Realiza negociación con proveedores.</li> <li>✓ Elaboración de pedidos, negociación de condiciones comerciales.</li> <li>✓ Coordinación de Importaciones.</li> <li>✓ Definición propuesta de políticas de precio en base a demanda y oferta, precio de oportunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Desarrollo de equipos</li> <li>✓ Empowerment</li> <li>✓ Relaciones Públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de Cuarto nivel en áreas de Comercio y Administración o alguna especialidad en Comercio Exterior</li> </ul>	<p>Mínimo 4 años en cargos similares</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE INVENTARIOS Y LOGÍSTICA</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: INVENTARIOS Y LOGÍSTICA / OPERACIONES</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 3 (JEFATURAS)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES</b>			
<b>SUPERVISA A: BODEGUEROS Y CHOFER</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordina las recepciones y distribución de mercadería.</li> <li>✓ Establece las normas de almacenamiento y preservación de productos en bodega.</li> <li>✓ Coordina el transporte, entrega-recepción de mercaderías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Capacidad de planificación y organización</li> <li>✓ Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de tercer nivel en una carrera Administrativa o Financiera</li> </ul>	<p>Experiencia requerida de 3 años en áreas o cargos similares.</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTES DE BODEGA (BODEGUEROS )</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: INVENTARIOS Y LOGÍSTICA / GERENCIA DE OPERCIONES</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 4 (OPERATIVO)</b>			
<b>REPORTA A: JEFE DE INVENTARIOS Y LOGÍSTICA</b>			
<b>SUPERVISA A:</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoya en las funciones del jefe de área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Capacidad para aprender</li> <li>✓ Preocupación por el orden y la claridad</li> <li>✓ Productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios superiores o cursando estudios en carreras Administrativas</li> </ul>	<p>Experiencia mínima de un año en cargos similares y mínima de seis meses en relación con utilización productos tecnológicos</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: CHOFER</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: INVENTARIOS Y LOGÍSTICA / GERENCIA DE OPERACIONES</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 4 (OPERATIVO)</b>			
<b>REPORTA A: JEFE DE INVENTARIOS Y LOGÍSTICA</b>			
<b>SUPERVISA A:</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecuta las rutas de distribución de acuerdo a la planificación.</li> <li>✓ Responde por el vehículo asignado en su mantenimiento y conservación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Desarrollo de relaciones</li> <li>✓ Tolerancia a la presión</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios superiores o cursando los últimos años de estudios universitarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia mínima de un año en cargos similares</li> <li>✓ Licencia tipo A (indispensable)</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE SERVICIO TECNICO</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: SERVICIO TÉCNICO / GERENCIA DE OPERACIONES</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 3 (JEFATURAS)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES</b>			
<b>SUPERVISA A: ASISTENTES DE SERVICIO TÉCNICO</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responde por el manejo y control de los reclamos de clientes sobre mercaderías y garantías.</li> <li>✓ Coordina con clientes, y responde sobre la calidad de servicio al cliente.</li> <li>✓ Coordina con proveedores de garantía de marcas.</li> <li>✓ Responde por el inventario a su cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Calidad de Trabajo</li> <li>✓ Profundidad en el conocimiento de los productos</li> <li>✓ Aprendizaje continuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de tercer nivel en una carrera técnica o administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia requerida de 3 años en cargos similares</li> <li>✓ Mínima de un año en relación con utilización productos tecnológicos</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE SERVICIO TECNICO</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: SERVICIO TÉCNICO / GERENCIA DE OPERACIONES</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 4 (OPERATIVO)</b>			
<b>REPORTA A: JEFE DE SERVICIO TECNICO</b>			
<b>SUPERVISA A:</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asistir a jefe departamental en todo función encomendada para cumplir objetivos departamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Calidad de trabajo</li> <li>✓ Preocupación por el orden y la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios superiores o cursando nivel en una carrera técnica o administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia mínima de un año en cargos similares</li> <li>✓ Mínima de seis meses en relación con utilización productos tecnológicos</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 2 (GERENCIA DEPARTAMENTAL)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE GENERAL</b>			
<b>SUPERVISA A: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encargado de los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de todo el personal de la personal de la empresa</li> <li>✓ Decide salarios de todos los funcionarios de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes</li> <li>✓ Pensamiento estratégico</li> <li>✓ Liderazgo para el cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de Cuarto nivel en áreas de Comercio y Administración o alguna especialidad en Recursos Humanos o Desarrollo organizacional</li> </ul>	<p>Mínimo 4 años en cargos similares</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE RECURSO HUMANOS</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 4 (OPERATIVO)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>SUPERVISA A</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realiza actividades encomendadas por el Jefe de Área</li> <li>✓ Ingresa descuentos a realizarse a los empleados en los roles de pago mensuales</li> <li>✓ Emite y efectúa roles de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – Iniciativa</li> <li>✓ Tolerancia a la presión</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Relaciones Públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios superiores o cursandolos últimos años en la carrera Administrativas</li> </ul>	Experiencia requerida de 2 años en cargos similares

<b>NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TECNOLÓGICO</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TECNOLÓGICO</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 2 (GERENCIA DEPARTAMENTAL)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE GENERAL</b>			
<b>SUPERVISA A: ASISTENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TECNOLÓGICO / SISTEMAS</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crea y mantiene estructura organizacional</li> <li>✓ Define y mantiene perfiles y competencias por Cargo</li> <li>✓ Define y mantiene procedimientos y políticas</li> <li>✓ Responsable crear mecanismos cuantitativos de evaluación de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Pensamiento Analítico</li> <li>✓ Aprendizaje Continuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de Cuarto nivel en áreas de Comercio y Administración con alguna especialidad en Tecnologías de la Información y Comunicación</li> </ul>	Mínimo 4 años en cargos similares

<b>NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TECNOLÓGICO</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGICO</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 4 (OPERATIVO)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TECNOLÓGICO</b>			
<b>SUPERVISA A</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantenimiento, distribución y archive de documentos</li> <li>✓ Estructura Organizacional</li> <li>✓ Coordina y ejecuta capacitaciones.</li> <li>✓ Apoya en actividades inherentes al área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – Iniciativa</li> <li>✓ Tolerancia a la presión</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Relaciones Públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios superiores o cursandolos últimos años en la carrera Administrativas</li> </ul>	<p>Experiencia requerida de 2 años en cargos similares</p>

<b>NOMBRE DEL CARGO: ENCARGADO DE SISTEMAS</b>			
<b>AREA O DEPARTAMENTO: SISTEMAS / GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGICO</b>			
<b>NIVEL JERARQUICO: 3 (JEFATURAS)</b>			
<b>REPORTA A: GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TECNOLÓGICO</b>			
<b>SUPERVISA A</b>			
<b>FUNCIONES RELEVANTES:</b>	<b>COMPETENCIAS RELEVANTES:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encargado de mantener en buen estado los equipos de computación</li> <li>✓ Encargado de realizar mantenimiento y actualizaciones al sistema</li> <li>✓ Arregla informes por problemas de sistemas</li> <li>✓ Encargado de instalaciones y enlaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Orientación al cliente (interno y externo)</li> <li>✓ Innovación – iniciativa</li> <li>✓ Pensamiento conceptual</li> <li>✓ Capacidad de entender a los demás</li> <li>✓ Pensamiento analítico</li> <li>✓ Relaciones Públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de tercer nivel en Ingeniería de sistemas</li> <li>✓ Conocimientos de redes y encales</li> <li>✓ Conocimientos intermedios sobre tecnologías de la Información y comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia mínima de un año en cargos similares</li> <li>✓ Mínima de seis meses en relación con utilización productos tecnológicos</li> </ul>

Con la información obtenida en la entrevista y el desarrollo de la propuesta de restructuración se procedió a indicar al Jefe de Recursos Humanos la información y resultados del BECHMARKING aplicado a las empresas del medio, con lo cual se determinaron y escogieron las mejores prácticas (RESALTADAS) para ser aplicadas a la empresa según se muestra en cuadro adjunto.

PROCESOS CAUSANTES DE ÉXITO	CALIDAD DEL PROCESO	INFLUENCIA DEL PROCESO	CRITICIDAD DEL PROCESO	FUENTE	COMENTARIO
<b>Reclutamiento</b>					
<b>Convocatoria interna</b>	Inmediata promoción de empleados que cumplen perfil	Genera motivación y mejor desempeño en todo el personal	Empresa presenta una baja rotación de personal, el cual ya ha sido promovido por lo general requerimiento de personal son para niveles iniciales	JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ	Fuente: Joyería Guillermo Vásquez; debido al tamaño actual de la empresa y para obtener mayor motivación del personal por que se les brindará preferencia
	Definido y estructurado dentro de los reglamento y procedimientos empresariales, puede participar en concurso	Motivante y determinante para los empleados	Genera competencia interna y deteriora un poco el ambiente laboral	MARCIMEX	
	Se promueve en función de los años de servicio o afinidad con las jefaturas	No garantiza resultados satisfactorios, pues no necesariamente cuentan con las competencias para ejercer el cargo	Deserción y deterioro de ambiente laboral por falta de claridad en las competencias requeridas para ser promovidos	ALMACENES ESPAÑA	
<b>Captación multimedios</b>	Proceso rápido por lo cual no recurren a todas las fuentes de reclutamiento, su mayor fuente son las recomendaciones de personal y del mercado	Candidatos reclutados con carta de presentación ( recomendación positiva de alguien de confianza)	Perdida de oportunidad de reclutar a alguien más apto al puesto	JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ	Fuente: Marcimex; debido a la importancia de contar con todos los medios de reclutamiento para tener mayor probabilidad de reclutar a los candidatos más idóneos
	Orientados a métodos de reclutamiento modernos y de rápida respuesta como websites, bolsas de trabajo	Influyente con buena aceptación	Crítico difícil selección por el gran volumen de solicitudes recibidas	MARCIMEX	
	Métodos tradicionales, prensa o referencias del propio personal, poco efectivos	Limitadas opciones de candidatos aptos para el cargo	Poca efectividad y compromiso con recomendados	ALMACENES ESPAÑA	

PROCESOS CAUSANTES DE ÉXITO	CALIDAD DEL PROCESO	INFLUENCIA DEL PROCESO	CRITICIDAD DEL PROCESO	FUENTE	COMENTARIO
<b>Banco de Candidatos</b>	Rápido y efectivo, basado en selecciones anteriores, referencias verificadas			JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ	Fuente: Joyería Guillermo Vázquez; debido a la agilidad y veracidad de contar con un banco de candidatos con referencias confirmadas
	Amplio Banco de Datos candidatos, obtenidos de bolsas de trabajo y universidades	Poca influencia sistema de reclutamiento basado en convocatorias con el fin de obtener información actualizada	Riesgo de que postulantes valiosos no vuelvan a calificar al no haber sido contratados en selecciones anteriores	MARCIMEX	
	No cuentan con banco de aspirantes			ALMACENES ESPAÑA	
<b>Verificación Efectiva de Referencias Preseleccionados</b>	Eficiente verificación de datos personales, laborales y profesionales ejecutado por personal capacitado (Como llegar a la referencia idónea)	Aseguramiento de la calidad de los candidatos	Al tratarse del punto de partida para garantizar el éxito en el resto procesos y contratar con las suficientes opciones, (No el menos malo)	JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ	Fuente: Joyería Guillermo Vázquez; debido a la efectividad y precisión en la confirmación de referencias
	Eficiente verificación de datos laborales y profesionales ejecutado por personal capacitado (Como llegar a la referencia idónea)	Aseguramiento de la calidad del candidatos y verificación de la información	Seguridad en los candidatos	MARCIMEX	
	No siempre se realiza	Referencias no verificadas	Alto riesgo en la contratación	ALMACENES ESPAÑA	

PROCESOS CAUSANTES DE ÉXITO	CALIDAD DEL PROCESO	INFLUENCIA DEL PROCESO	CRITICIDAD DEL PROCESO	FUENTE	COMENTARIO
<b>Selección</b>					
<b>Entrevista Profesional</b>	Profundidad para la verificación de datos y desarrollo del entrevistado	Un 8% de la calificación del candidato depende del éxito de esta, pero es mas cualitativa.	Riesgo de error debido a la presencia de factores como nervios, falta de planificación	JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ	Fuente: Marcimex; al contar con un método técnico cuantitativo que permite medir en especial los conocimientos del candidato, además nos permitirá una aplicación más apropiada de la herramienta aportada (ilustración No. 18)
	Cuentan con formatos, formularios y entrenamiento profesional para entrevistas	La calificación se realiza en forma técnica u cuantitativa	Mayor efectividad al basarse en factores cuantitativos	MARCIMEX	
	Es mas un indagatorio sin ningún orden ni secuencia	Influye más la afinidad que pueda genera el entrevistado		ALMACENES ESPAÑA	
<b>Matriz de Competencias, Brecha</b>	Medio por que no le dan mayor importancia a una calificación técnica para ellos la principal fuente es la entrevista	Acreditar decisiones tomadas con la entrevista	Riesgo por que no se le da la importancia necesaria debido a que este punto rescata y valida la formación profesional del candidato	JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ	Fuente: Marcimex; debido a contar con un método técnico cuantitativo que permite medir las todas las competencias del candidato,
	El formulario esta estructurado para evaluar cada una de las competencias y establecer la brecha, sin embargo no consideran las esenciales y recomendables, tampoco tienen el peso de cada una en la calificación	Pueden cumplir competencias que no sean fundamentales para el cargo, si son la mayoría el candidato califica.	Riesgo en que no cumplan competencias consideradas fundamentales y aun así califiquen	MARCIMEX	
	No cuentan con esta herramienta			ALMACENES ESPAÑA	

PROCESOS CAUSANTES DE ÉXITO	CALIDAD DEL PROCESO	INFLUENCIA DEL PROCESO	CRITICIDAD DEL PROCESO	FUENTE	COMENTARIO
<b><u>Contratación</u></b>					
<b>Condiciones del Contrato</b>	Formalidad en establecer condiciones laborales, prestigio en el medio como Empresa Seria	Seguridad empresarial e imagen formal ante el medio	Percepción de seguridad en el futuro	JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ	Fuente: Joyería Guillermo Vásquez; por el prestigio alcanzado y su imagen corporativa
	Formalidad en establecer condiciones laborales, pero sin garantías	Percepción de inestabilidad laboral en el medio por rotación del personal	Inseguridad en el futuro	MARCIMEX	
	Las condiciones se fijan para cada persona, mas que para el cargo	Desigualdad de condiciones en el mismo cargo	Clima laboral desfavorable	ALMACENES ESPAÑA	
<b>Plan de Carrera</b>	No estructurado, medido únicamente por el criterio de los niveles altos	Fuerte influencia en el personal, influye en mejor eficiencia	En algunos casos desmotivante al no contar con documentación formal sobre las promociones laborales	JOYERIA GUILLERMO VASQUEZ	Fuente: Joyería Guillermo Vásquez; para no generar mayor competitividad dentro de la empresa y de esta manera no dañar el ambiente laboral y obtener una mayor motivación del personal
	Estructuración y estricto cumplimiento según lo documentado	Fuerte influencia en el personal, influye en mejor eficiencia	Competitividad entre personal	MARCIMEX	
	No existe				
<b>Estructura Salarial Competitiva</b>	Grupo económico poderoso dentro del país, reconocidos por su formalidad y paquete salarial competitivo	Empleados motivados	Estabilidad, desarrollo humano	JOYERÍA GUILLERMO VÁSQUEZ	Fuente: Joyería Guillermo Vásquez; publicitando los beneficios adicionales que da la empresa y aplicando una estructura salarial justa y acorde a dunciones y responsabilidades
	Grupo económico poderoso dentro del país, reconocidos por su formalidad y paquete salarial competitivo	Empleados motivados	Estabilidad	MARCIMEX	
	No existe				

(ILUSTRACIÓN No. 25 SELECCIÓN DE PROCESOS SEGÚN BECHMARKING)

### 4.3. Realización de un Plan con Normativas y Reglamentos para los Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal en la Empresa.

#### 1. OBJETIVO

Dotar a la empresa de un proceso de reclutamiento, selección y contratación de calidad basado en los factores de éxito identificados para cada subproceso, los mismos que garanticen captar el personal idóneo para cada cargo.

#### 2. ALCANCE

Este procedimiento se inicia con la captación de candidatos mediante los diferentes mecanismos de reclutamiento, pasa por selección hasta cuando se convierte en un nuevo colaborador de la empresa determinada por su contratación.

#### 3. DEFINICIONES

**Perfil del puesto:** Son las cualidades personales, formación académica, experiencia y conocimientos especializados que se requieren los candidatos.

**Reclutamiento:** Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración

**Selección:** Proceso que no trata únicamente de aceptar o rechazar candidatos, sino más bien de conocer sus aptitudes y cualidades con el objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Es el proceso técnico para establecer la brecha entre el perfil del candidato y el requerido para el cargo.

**Contratación:** Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa. La principal cualidad de la contratación es que tiene que estar completamente alineado a evitar un conflicto laboral en futuro.

### **3. PRERREQUISITOS INDISPENSABLES:**

- a. Organigrama técnicamente elaborado.
- b. Funciones por cargos establecidas y documentadas.
- c. Perfil de cada cargo en matriz de competencias.
- d. Estructura Salarial competitiva en el medio.
- e. Condiciones contractuales claras y alineadas a las leyes y reglamentos vigentes.
- f. Reglamento interno.
- g. Construir una imagen empresarial de un buen lugar para trabajar en el medio.

**NOTA: Todos estos prerrequisitos son indispensables para garantizar el éxito del proceso, adicionalmente deben estar sociabilizados en toda la organización.**

### **4. RESPONSABLES**

- a. Jefe Departamental
- b. Gerente de Área
- c. Gerente de Recursos Humanos
- d. Gerente General

### **5. DOCUMENTOS DE SOPORTE**

- a. Hoja d Vida o Curriculum vitae
- b. Formulario de Solicitud de empleo
- c. Hoja del formato de perfil para el establecimiento de Brecha
- d. Código de trabajo

## 7. DESCRIPCIÓN

**7.1. PERFIL DEL PUESTO:** Labor a cargo de Jefes Departamentales y Gerentes de Áreas

El remplazo y el puesto de nueva creación se notificaran a través de una requisición a **Gerencia General** con copia a **Gerencia Financiera, Gerente de Área y al Jefe Departamental** correspondiente, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

**7.2. RECLUTAMIENTO:** Labor a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos con el área respectiva bajo su responsabilidad. El reclutamiento debe de ser ágil y de respuesta oportuna.

### **Factores de éxito a tener en cuenta**

- ❖ Priorizar el candidato interno calificado para garantizar el plan de Carrera.
- ❖ Contar con los medios de reclutamiento más efectivos y modernos.
- ❖ Contar con un banco de candidatos ya calificados.
- ❖ Verificación Efectiva de las referencias de preseleccionados.

**7.3. INVESTIGACION LABORAL:** Labor a cargo de Gerencia de Recursos Humanos. Nos permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto.

### **Tipos**

- a. Investigación de antecedentes de trabajo
- b. Investigación de antecedentes penales
- c. Investigación de cartas de recomendación
- d. Investigación en el domicilio

### **Cubre tres Áreas**

- ✓ Aspectos familiares de conflictos
- ✓ Tipo de Responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores
- ✓ Comprobar la veracidad de la información proporcionada.

**7.4. SELECCIÓN:** Labor a Jefes Departamentales, Gerentes de Área y Gerencia de Recursos Humanos.

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con el objeto de asegurarse que el candidato se ajuste al perfil requerido.

En el proceso de selección el Jefe Departamental procederá obligatoriamente a:

**Entrevista:** Cuyo fin es intercambiar información valiosa para su evaluación a base del estudio de la carpeta presentada por el aspirante con la HOJA DE VIDA o CURRICULUM VITAE.

**Pruebas de Conocimiento:** Las cuales serán basadas en conocimientos generales e indispensables que requiere el candidato para ocupar el cargo.

Una vez seleccionadas las carpetas de los mejores aspirantes, basados en los resultados obtenidos en la entrevista personal y pruebas de conocimiento se procederá a realizar el último filtro, es decir la aplicación del formato de perfil para el establecimiento de brecha; con lo cual una vez más se asegurará la preselección, las carpetas de los aspirantes que pasen este último filtro serán enviadas con las calificaciones, sugerencias y recomendaciones emitidas por el responsable directo de la selección a la Gerencia de Área quien conjuntamente con la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General (solo de considerar necesario) tendrá la decisión en la selección de la persona a contratarse

**Factores de éxito a tener en cuenta:**

- ❖ Contar con formatos, formularios y entrenamiento profesional para entrevistas y pruebas de conocimiento
- ❖ Capacitar a entrevistadores.
- ❖ Aseguramiento de que él candidato demuestre contar con las competencias indispensables para el cargo.
- ❖ Aplicar la matriz de competencias en forma objetiva.

**7.5. CONTRATACIÓN:** Labor a cargo de Gerencia de Recursos Humanos.

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los deberes y obligaciones, tanto del trabajador como de la empresa, mediante la firma del contrato de trabajo respectivo, el mismo que se llevara a cabo solo cuando se hayan cumplido lo siguiente:

- a. Cuando ya se aceptaron las partes.
- b. La contratación se llevará a cabo entre Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. y el trabajador.
- c. La duración del contrato será siempre una año con 90 días de prueba, esto se modificará en caso de requerimientos especiales, pero siempre enmarcados en las disposiciones legales vigentes.
- d. El contrato deberá ser firmado por el Gerente General o el Presidente.
- e. Generará afiliación al IESS.

**Nota: Una vez que se haya cumplido con los cinco puntos anteriores, el empleado podrá integrarse a trabajar en la empresa, caso contrario no lo puede hacer y únicamente con el contrato firmado y legalizado se le dará el ingreso en el sistema de roles de pago**

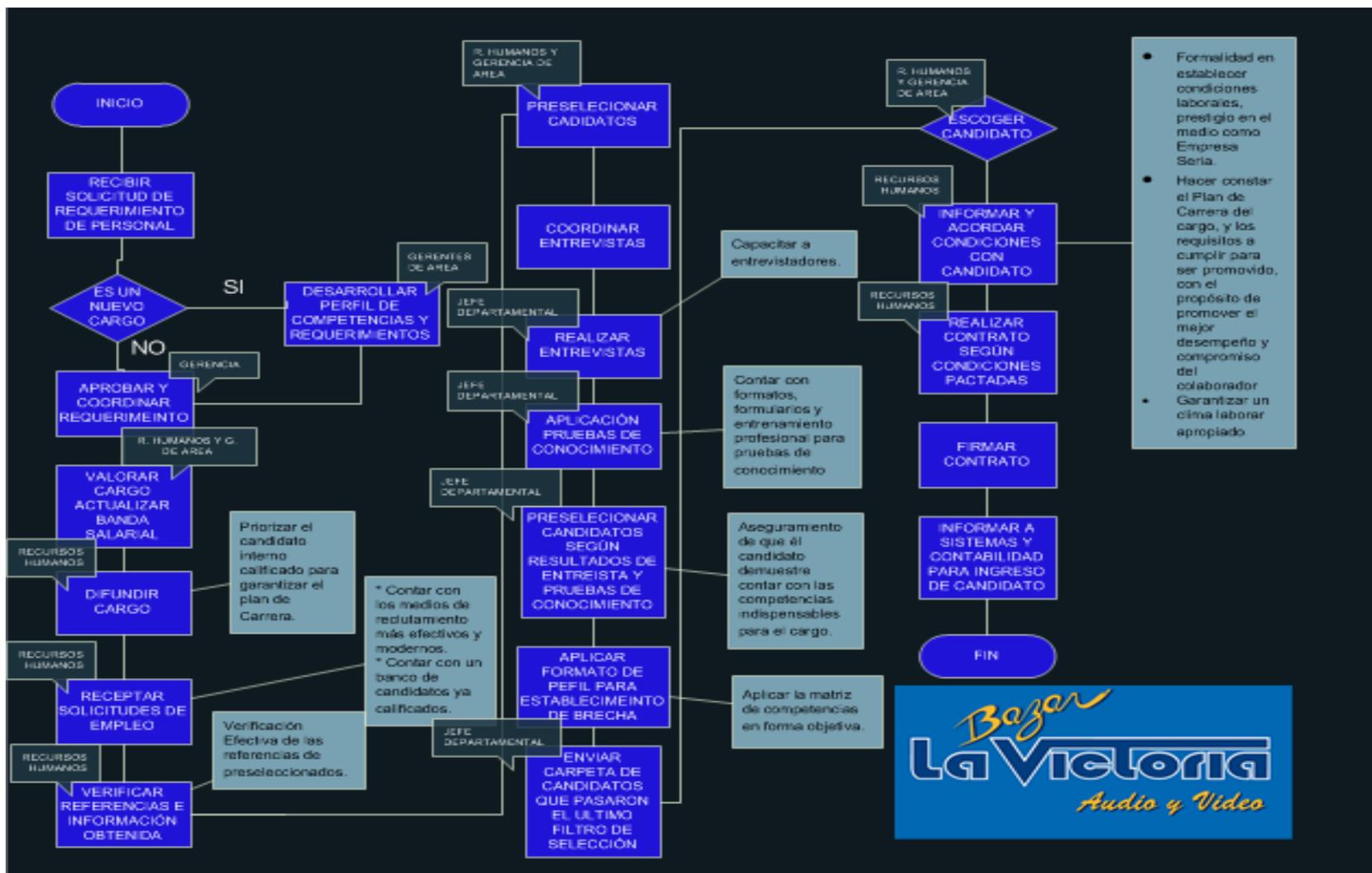
### **7.5.1. ANEXOS – REQUISITOS DE ADMISIÓN**

- a. Solicitud de empleo completa (proporcionada en la empresa, ver punto 9.1)
- b. Hoja de Vida
- c. Fotos tamaño carnet a color y actualizadas (2)
- d. Copias de cédula de identidad a color (2)
- e. Una copia de la cédula militar
- f. Una copia del certificado de votación
- g. Certificado de Salud original actualizado, adjuntar el resultado de los exámenes realizados para la obtención de dicho certificado (sangre, orina, heces)
- h. Tipo de Sangre
- i. Record Policial original actualizado
- j. Copia a color de Título (Estudios formales culminados)
- k. En caso de estudiar actualmente, adjuntar certificado.
- l. Copias de certificados de cursos de capacitación
- m. Certificados de Lugares en donde ha trabajado, especificar el cargo desempeñado y las fechas de ingreso y salida (incluir la fecha de emisión)
- n. Tres Certificados de Honorabilidad actualizados (incluir la fecha de emisión), extendidos por personas que no tengan relación laboral o familiar con la empresa.
- o. En caso de ser soltero (a) copias de la cédulas de los padres
- p. Partida de matrimonio original o declaración juramentada original y actualizada de unión de hecho
- q. Una copia a calor de la cédula de identidad del cónyuge
- r. Partida de nacimiento original de hijos menores de edad
- s. Si posee cuenta personal de ahorros o corriente en el Banco Pichincha o Internacional, entregar un documento que certifique el número de cuenta.

### **Factores de éxito a tener en cuenta**

- ❖ Formalidad en establecer condiciones laborales, prestigio en el medio como Empresa Seria.
- ❖ Hacer constar el Plan de Carrera del cargo, y los requisitos a cumplir para ser promovido, con el propósito de promover el mejor desempeño y compromiso del colaborador
- ❖ Garantizar un clima laborar apropiado.

## 8.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO



## 9 FORMULARIOS

### 9.1 SOLICITUD DE EMPLEO

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS										
SOLICITUD DE EMPLEO										
<p><b>IMPORTANTE</b> Llenar esta solicitud a mano y letra de imprenta. En caso de ser contratado, ésta formará parte de su archivo personal, por lo tanto llénela cuidadosamente y con datos correctos, la información será considerada con absoluta reserva</p>				Fotografía reciente						
<b>PUESTO SOLICITADO</b>										
DATOS PERSONALES										
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES						
DOMICILIO										
CALLE / AVENIDA		NUMERO	CIUDAD	TELEFONO						
LUGAR DE NACIMIENTO										
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="2">DIA</td> <td>MES</td> <td>AÑO</td> <td>CIUDAD</td> <td>PROVINCIA</td> </tr> </table>					DIA		MES	AÑO	CIUDAD	PROVINCIA
DIA		MES	AÑO	CIUDAD	PROVINCIA					
EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL	GRUPO SANGUINEO							
EDUCACION										
NIVEL	INSTITUCION	DESDE	HASTA	ESPECIALIDAD						
Secundaria										
Técnica										
Superior										
Maestría										
Doctorado										
OTROS ESTUDIOS	ESPECIALISTA	IDIOMAS	COMPUTACION							
Especificación										
EXPERIENCIA LABORAL										
Empresa	Cargo	Desde	Hasta	Motivo de Cese						
ANTECEDENTES FAMILIARES										
Nombres	Parentesco	Edad	Ocupación							
REFERENCIAS DE OTRAS PERSONALIDADES										
Nombres y Apellidos		Empresa y/o Dirección								

## 9.2 FORMATO DE PERFIL PARA ESTABLECIMIENTO DE BRECHA

DATOS DEL CANDIDATO		DESCRIPCIÓN	CUMP	%Peso	TIPO	94%	Observaciones
<b>PERFIL CARGO</b>			%	100%		91%	
COMPETENCIAS	Liderazgo	100%	50%	Requerido	50%		
	Orientación al Servicio	100%	10%	Requerido	10%		
	Comprensión Lectora	50%	10%	Preferible	5%		
	Aprendizaje Activo	80%	10%	Deseable	8%		
	Trabajo en Equipo	90%	20%	Requerido	18%		
<b>FORMACIÓN</b>			Si/No	100%		100%	
EDUCACIÓN FORMAL	2do Nivel			0%			
	3er Nivel	Si		60%	Requerido	60%	
	4to Nivel	Si		10%	Deseable	10%	
	Especialización	Si		30%	Requerido	30%	
<b>REQUISITOS</b>			Si/No	100%		90%	
Requerimientos Contratación	Edad 30-40 Años	Si		10%	Preferible	10%	
	Sexo Masculino	Si		30%	Preferible	30%	
	Tiempo completo	Si		20%	Requerido	20%	
	Disponibilidad Inmediata	No		10%	Requerido	0%	
	Estado Civil Casado	Si		10%	Deseable	10%	
	Sueldo 1,000 US\$ Mes	Si		20%	Preferible	20%	

## **Conclusiones y Recomendaciones.-**

En base práctico del presente capítulo se recomienda

1.- Aplicar la propuesta de restructuración o contratar una asesoría particular que ayude a generar una propuesta para generar una mejor organización y desempeño dentro de la empresa.

2.- Elaborar los conceptos y calificaciones para las competencias propuestas dentro del perfil de cada cargo o tomar como referencia lo propuesto por la Autora Martha Alles, para con esta información poder evaluar mejor antes y después de la contratación.

3.- Crear una herramienta informática que evalúe los perfiles de los aspirantes VS el requerido por la empresa de una manera cuantitativa y determine la brecha de cada candidato, esta debe generar un documento de soporte que será incluido en el proceso de selección.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Al término de la presente tesis se puede concluir diciendo que:

La empresa no cuenta con una misión y visión empresarial totalmente alineada con la Estrategia y tanto estas como el F.O.D.A. y el Plan Estratégico no son sociabilizadas (conocidas y entendidas) por todos los miembros de la organización.

La Empresa presenta grandes falencias en su estructura organizacional lo cual genera problemas en la ejecución del trabajo; las áreas de trabajo están definidas en base a las funciones de sus miembros, lo cual genera también que las funciones de los miembros de la organización no estén definidas de una manera técnica por lo cual no existe ni se puede desarrollar un perfil de competencias para el personal. Tampoco existe manuales formales y completos de los procedimientos empresariales lo cual dificulta el entendimiento de las actividades a desarrollarse dentro de la empresa.

Tanto en la teoría como en la práctica que realizan varias empresas la verificación de datos de un aspirante al cargo se lo realiza casi al final del proceso de reclutamiento y selección.

La empresa no tiene definido ni organizado los procesos para Reclutamiento, Selección y contratación de Personal, lo cual ha generado selecciones y

contrataciones desfavorables y en muchos casos ha generado un deterioro en el clima laboral.

## **5.2. Recomendaciones**

- ❖ Alinear la Estrategia con la Misión y Visión Empresarial
- ❖ Revisar y redefinir el Plan Estratégico con más planes de acción y aspectos claves que apoyen a un mejoramiento continuo en el servicio al cliente
- ❖ Sociabilizar Misión, Visión, F.O.D.A y el Plan Estratégico con todo el personal para lograr poner en mente un solo objetivo y garantizar un mejor desempeño
- ❖ Restructurar el organigrama estructural funcional de la empresa en base a áreas estratégicas de trabajo y no a funcionarios o funciones ejecutadas.
- ❖ Definir técnicamente las Funciones por Cargo.
- ❖ Definir el perfil de cargo (Competencias) y desarrollar conceptos y calificaciones para estas, las cuales sean una herramienta de soporte y apoyo para las futuras contrataciones
- ❖ Crear manuales de todos los procedimientos existentes dentro de la empresa desde los generales (organización) hasta los departamentales para que todos los miembros de la organización tengan una visión clara de las actividades de la misma y la interrelación de unas con otras, estos manuales deberán incluir diagramas de flujos de proceso para una mejor comprensión.
- ❖ Para Garantizar el éxito y ahorrar tiempo y Recursos en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación, Realizar la verificación de Datos y confirmación de referencias antes de la entrevista y aplicaciones de pruebas de conocimientos.

- ❖ La continuidad de todo negocio o empresa, sin importar la naturaleza de la misma, se sustenta en un modelo técnico del manejo de sus estructura y sus recursos humanos, los mismos que deben ser asimilados de las mejores practicas de las organizaciones de éxito, Si los miembros de la familia de la Empresa desean colaborar con la organización, deben someterse a los mismos procesos de selección, para que estén obligados a tener una formación profesional e idoneidad demostrable, mas no por un derecho adquirido.

# Bibliografía

## Libros

- ❖ CHAVENATO Idalberto **Gestión del Talento Humano**, 3era. Edición, Ediciones McGraw-Hill, México 2009.
- ❖ CHAVENATO Idalberto **Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Operaciones**, 8va. Edición, Ediciones McGraw-Hill, México 2007.
- ❖ ROBBINS Stephen P. **Comportamiento Organizacional**; 10ma.Edición, año 2004
- ❖ ALLES, Martha Alicia **Gestión por Competencias. El Diccionario**, Edición Granica S.A. 278 páginas

## Internet

- ❖ AYALA VILLEGAS Sabino **www.elprisma.com**, Texto Universitario. 1er ed., Derechos Propiedad del Autor Jr. Miguel Grau N° 265, Tarapoto – San Martin, 2004.
- ❖ SPENDOLINI Michael J **monografías.com**; Benchmarking, NewYork, Amacom, 1992.

❖ PORTER Michael  
Advantage:

**wikipedia.com:**

Competitive

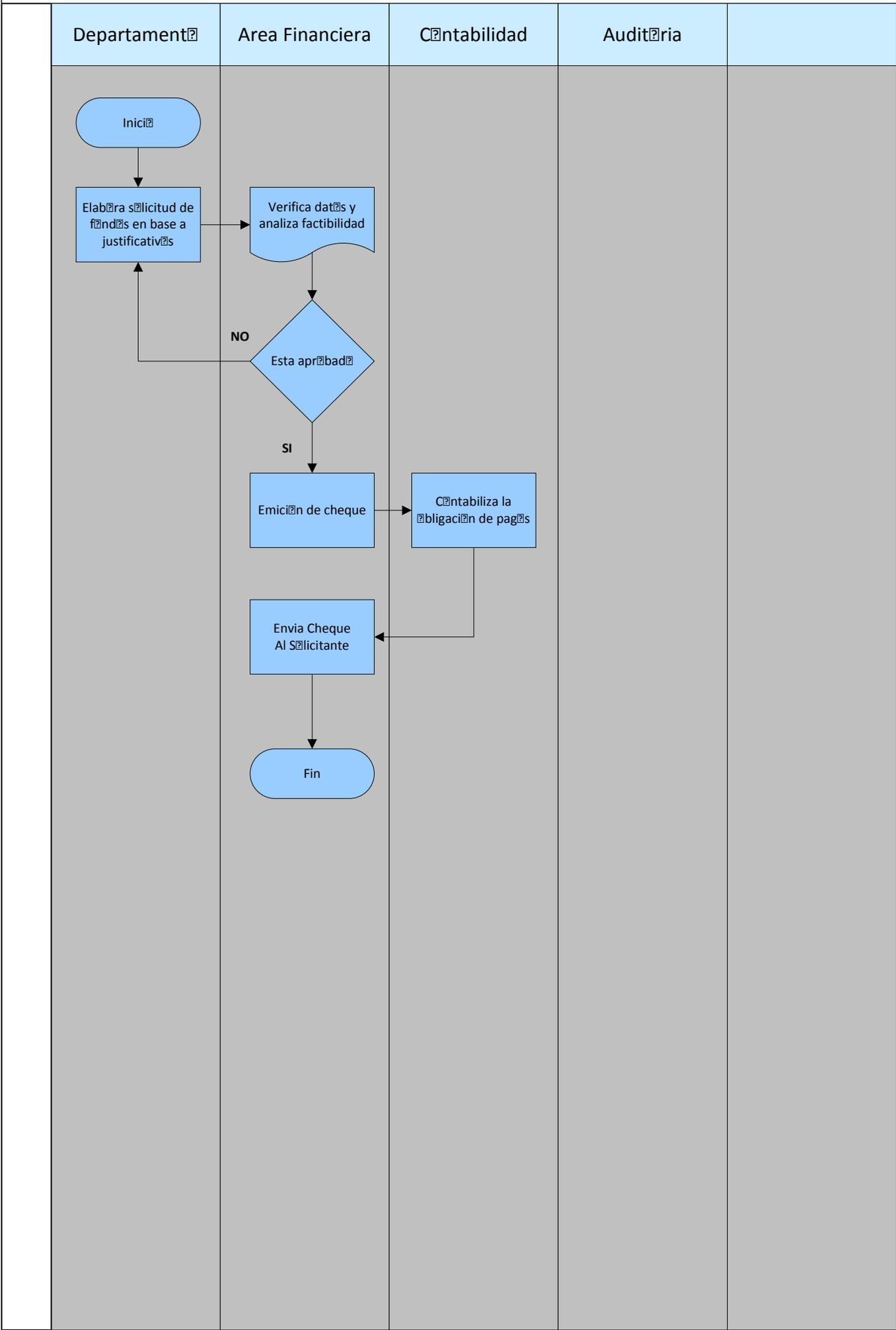
Creating and Sustaining Superior Performance (1985); y, Laudon, Kenneth C. Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital. Pearson Educación. México 2008

❖

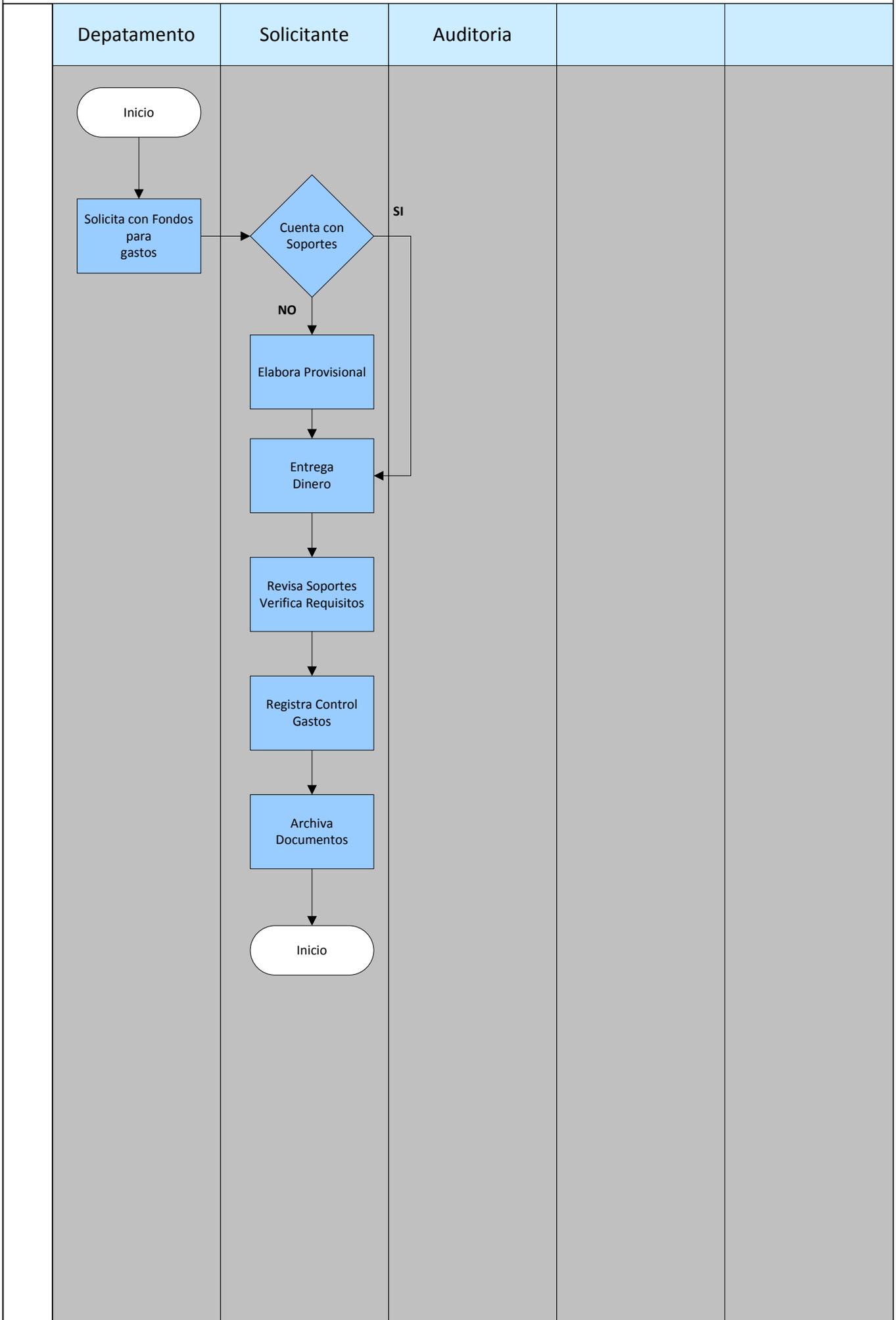
**intercontacto.com**

# ANEXO 1

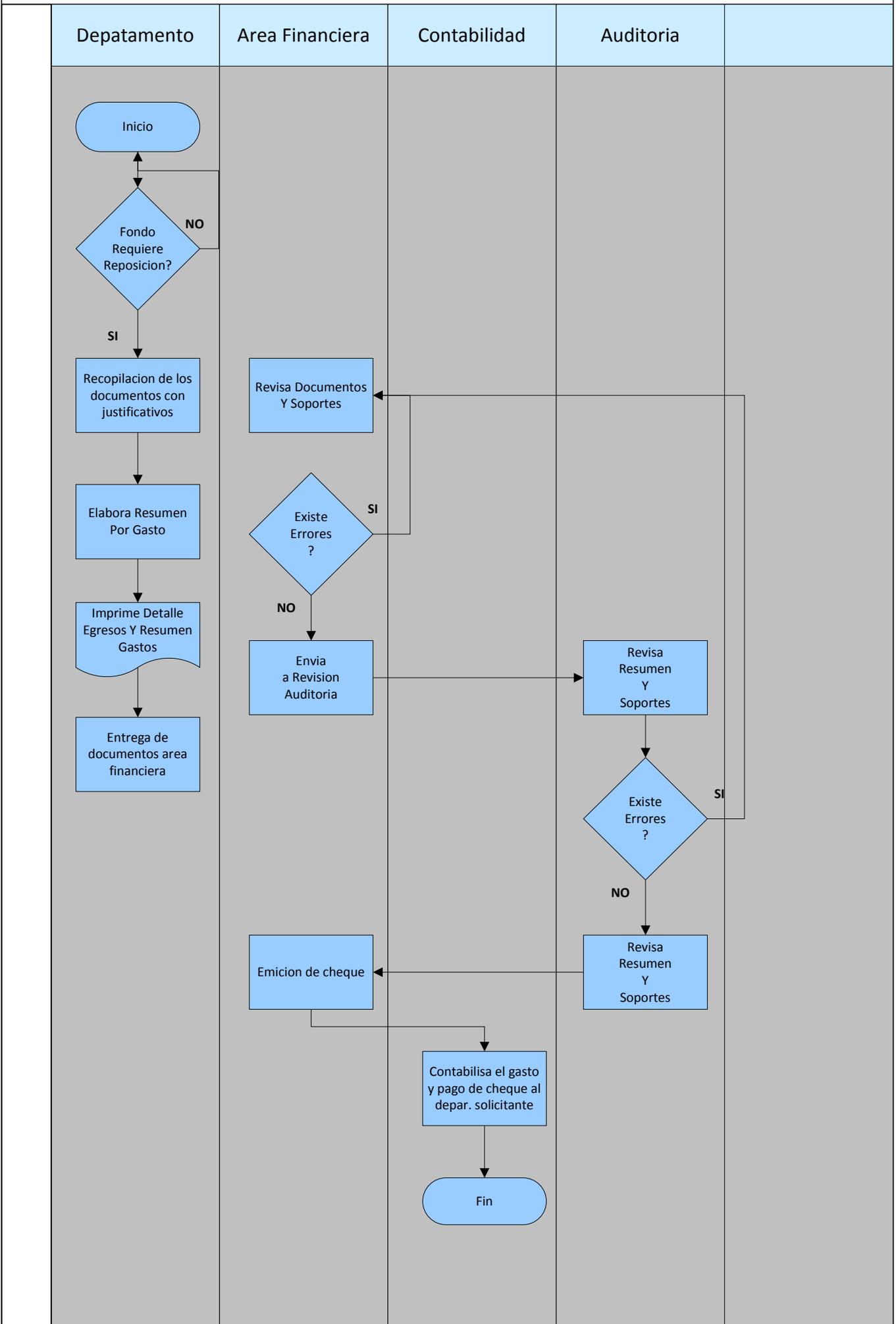
# Caj001- Creación Caja Chica



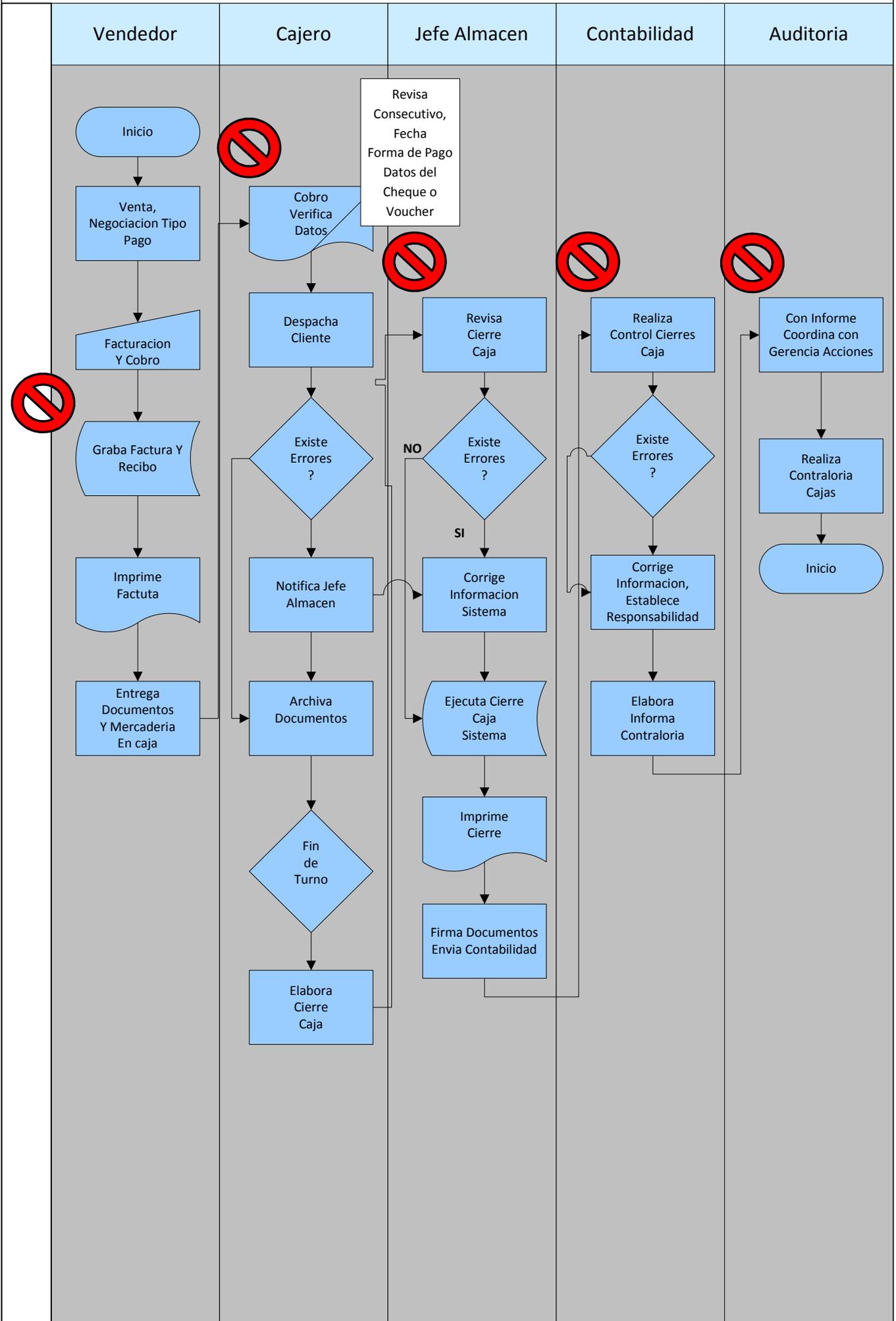
# Caj002-Manejo Caja Chica



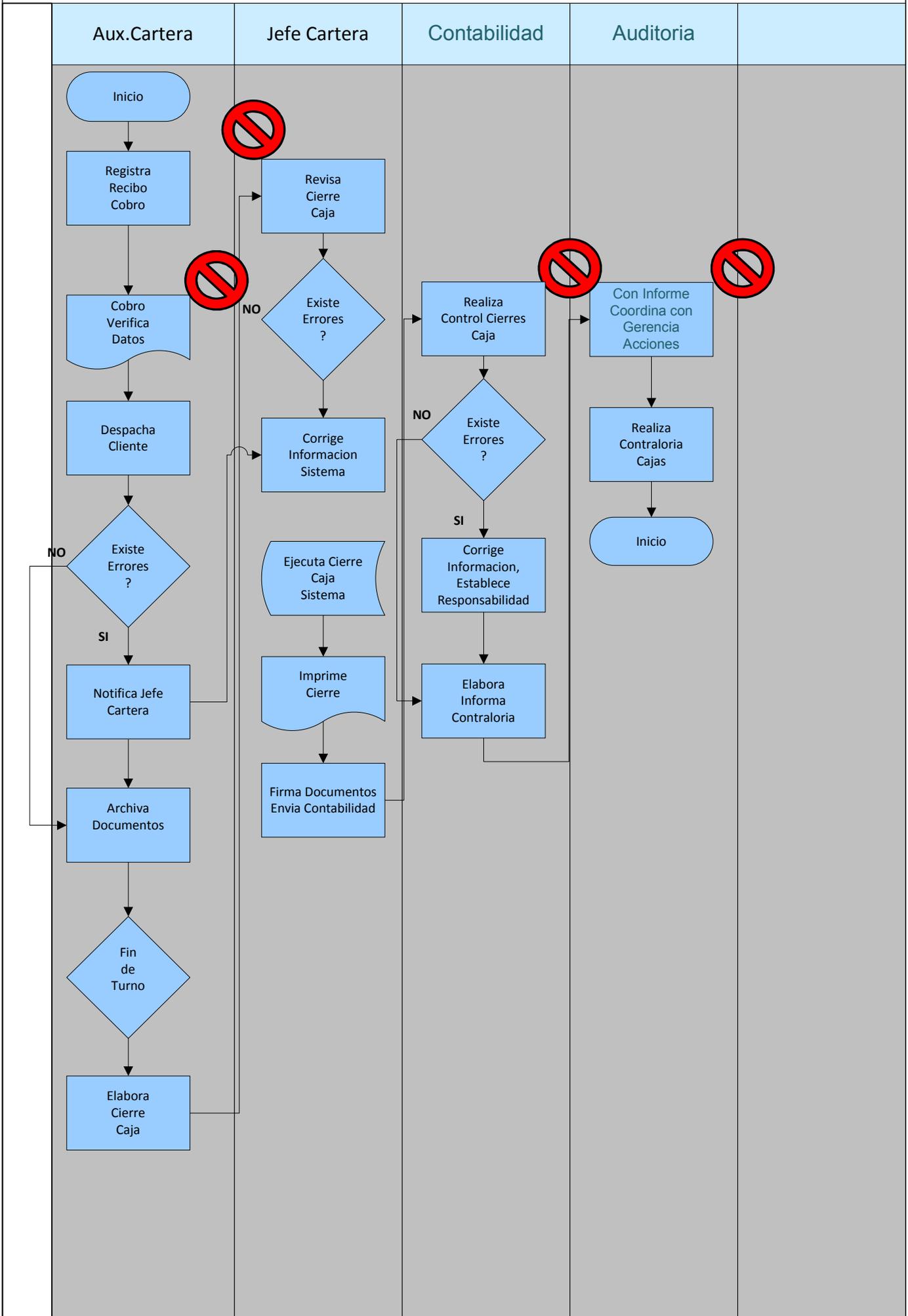
# Caj003-Reposicion Caja Chica



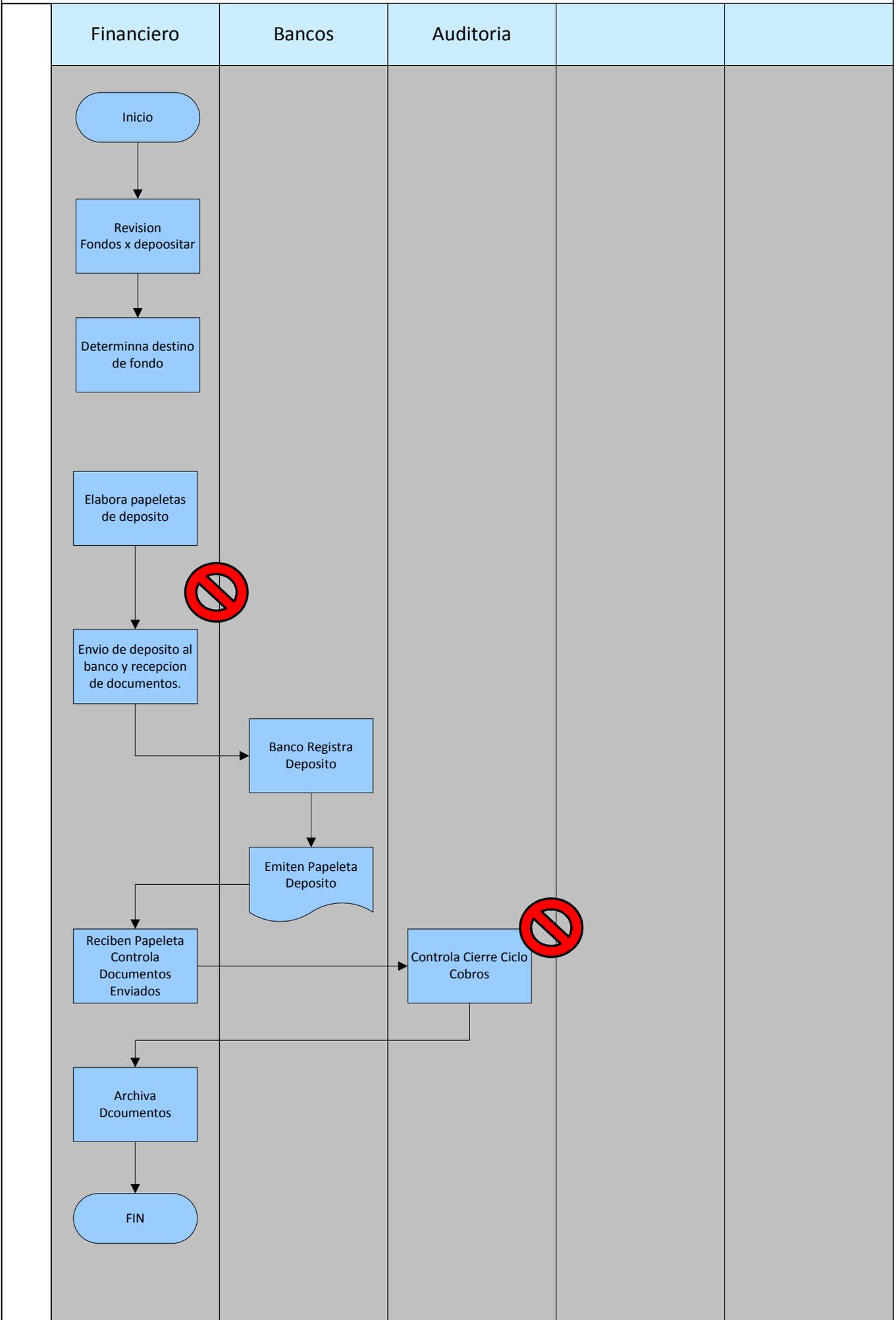
# Adm004-Caja Almacen



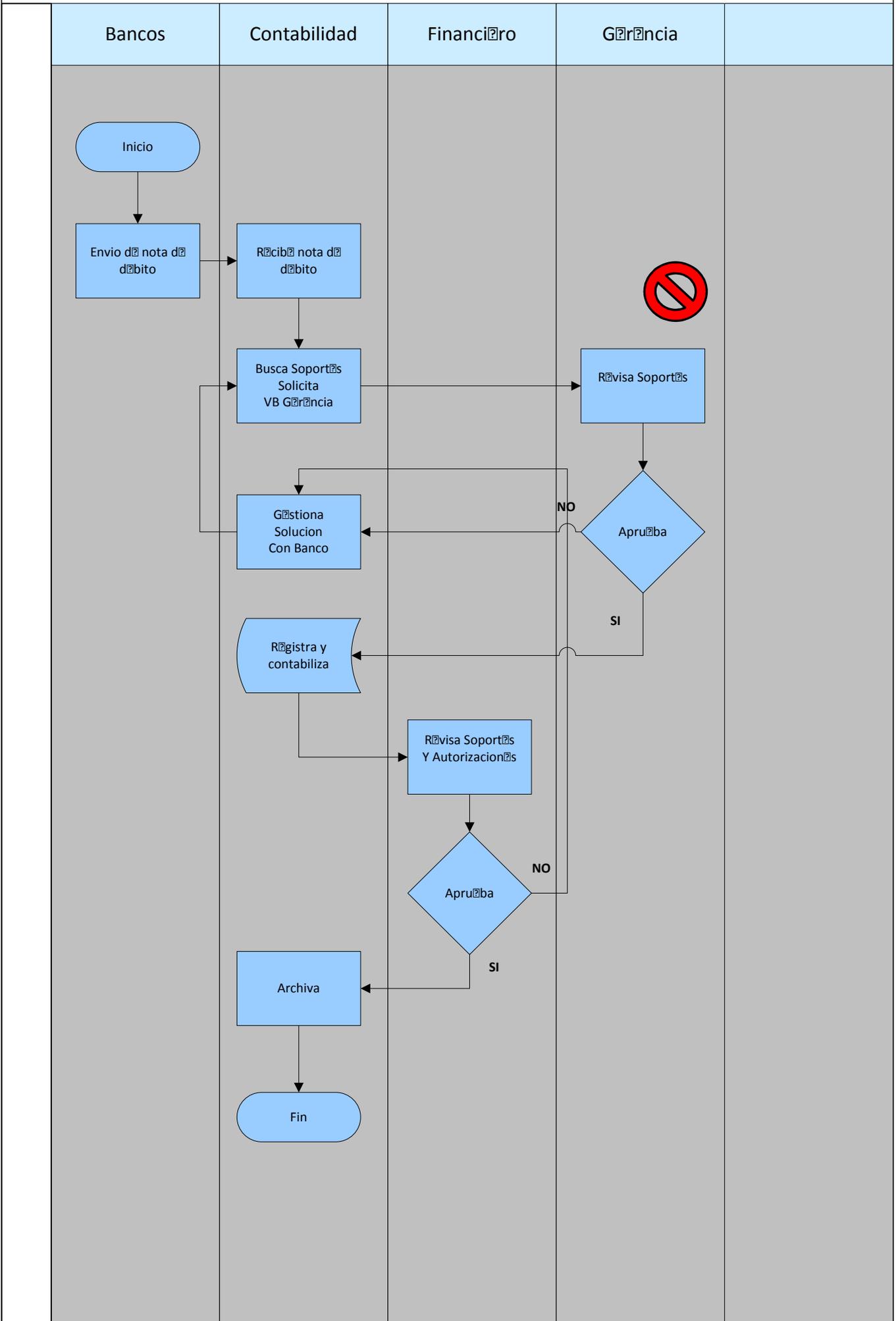
# Caj005-Caja Cobranzas



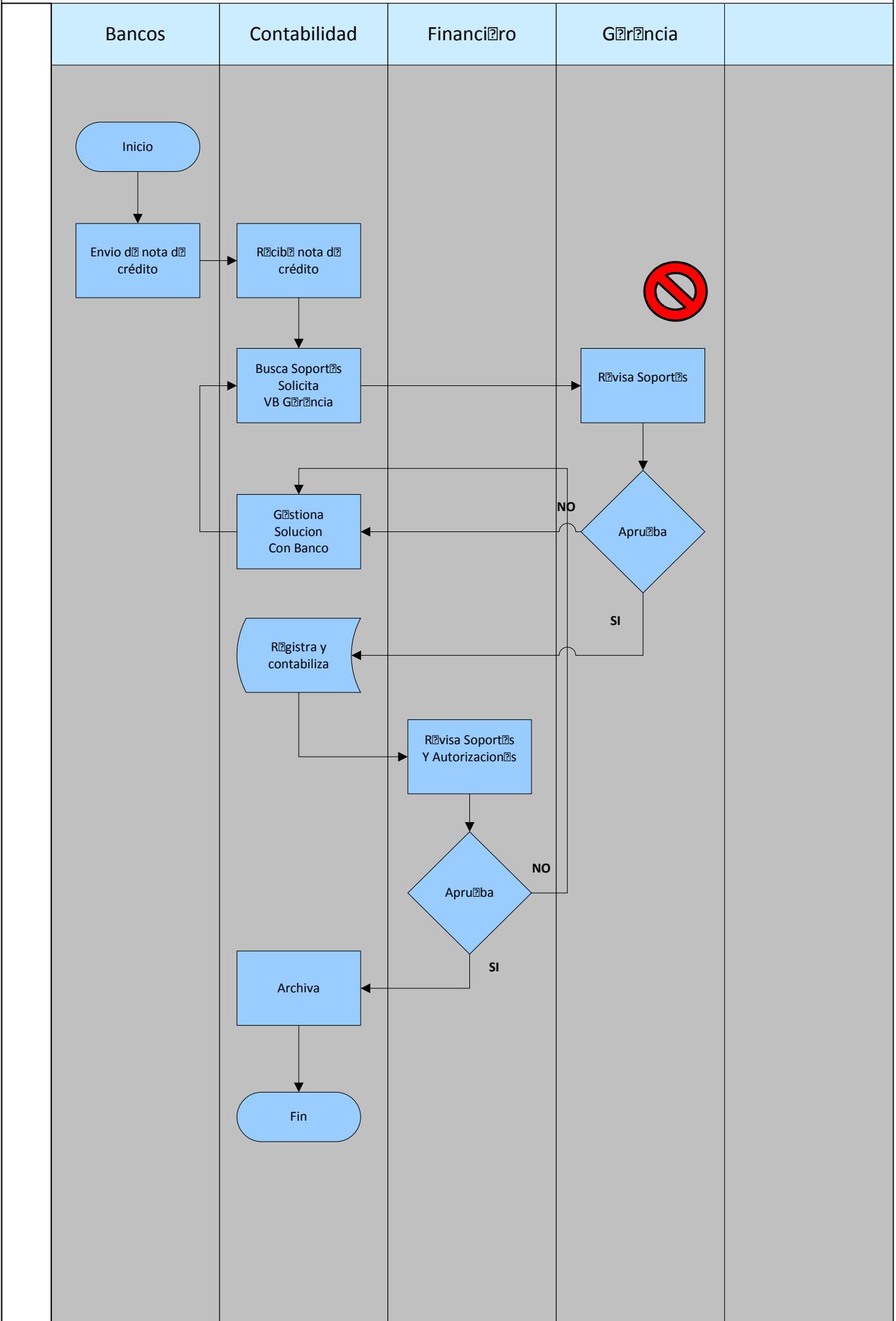
# Ban001-Depositos Banco



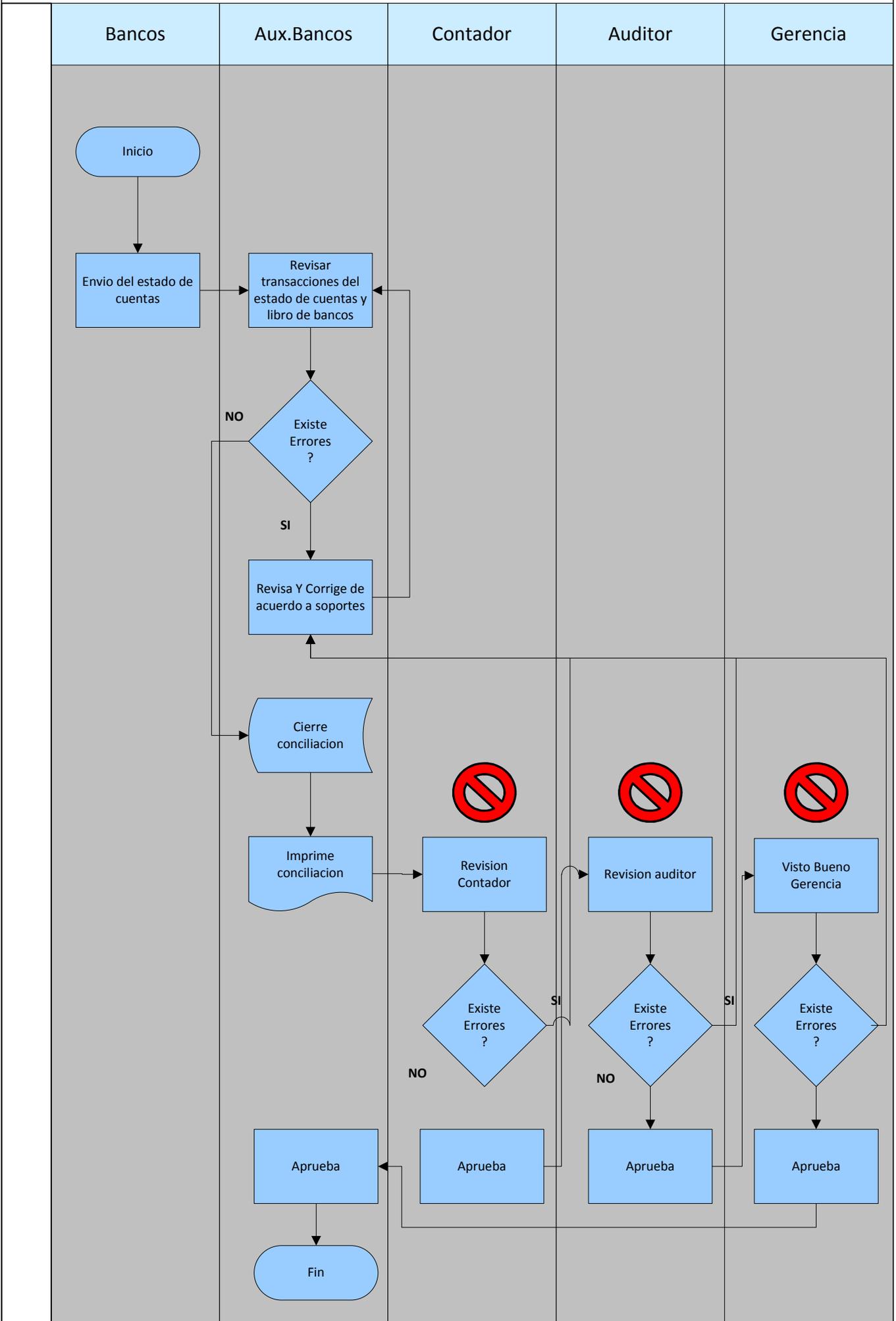
# Ban002-Notas Débito Bancos



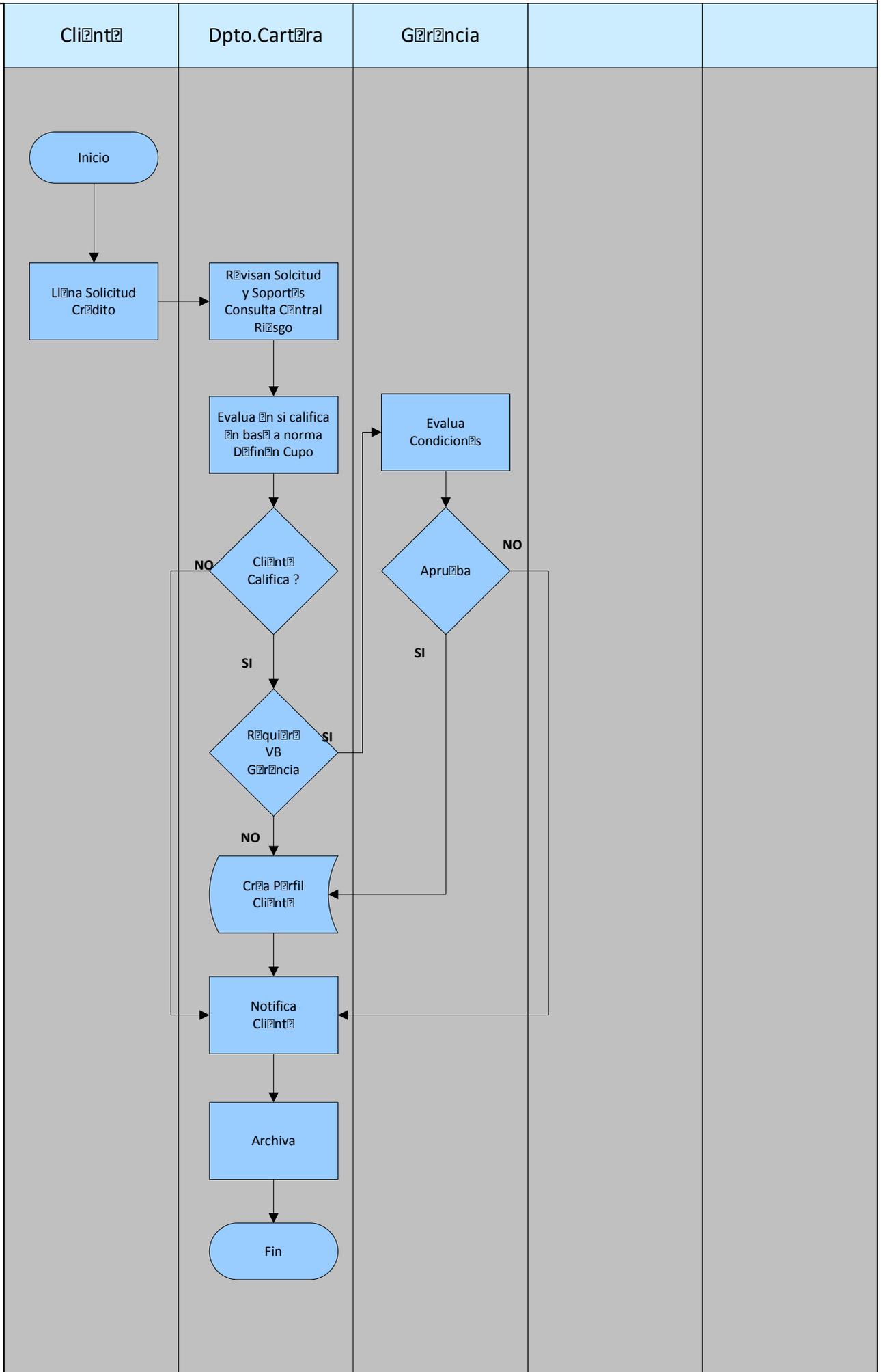
# Ban003-Notas Crédito Bancos



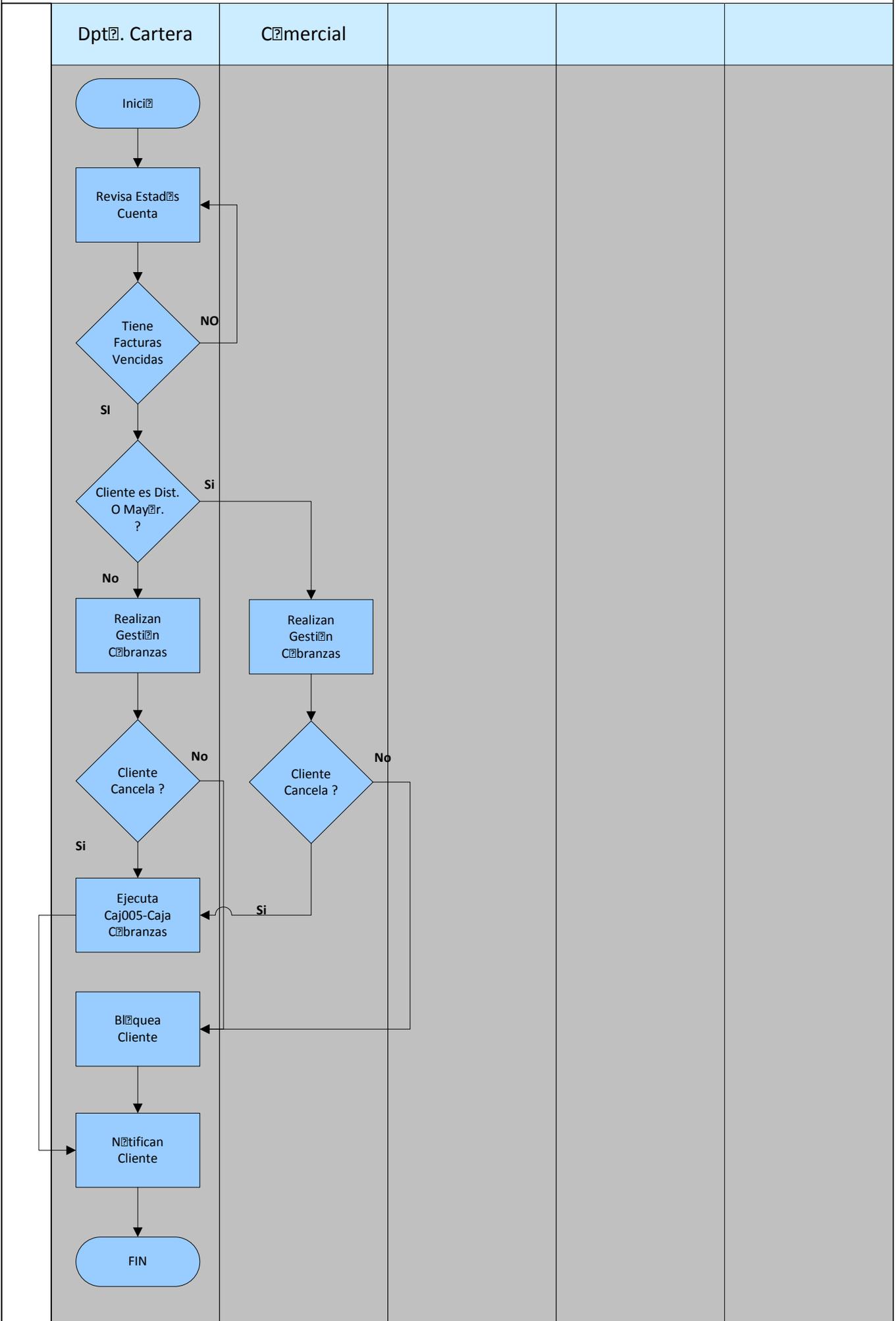
# Ban004-Conciliacion Bancos



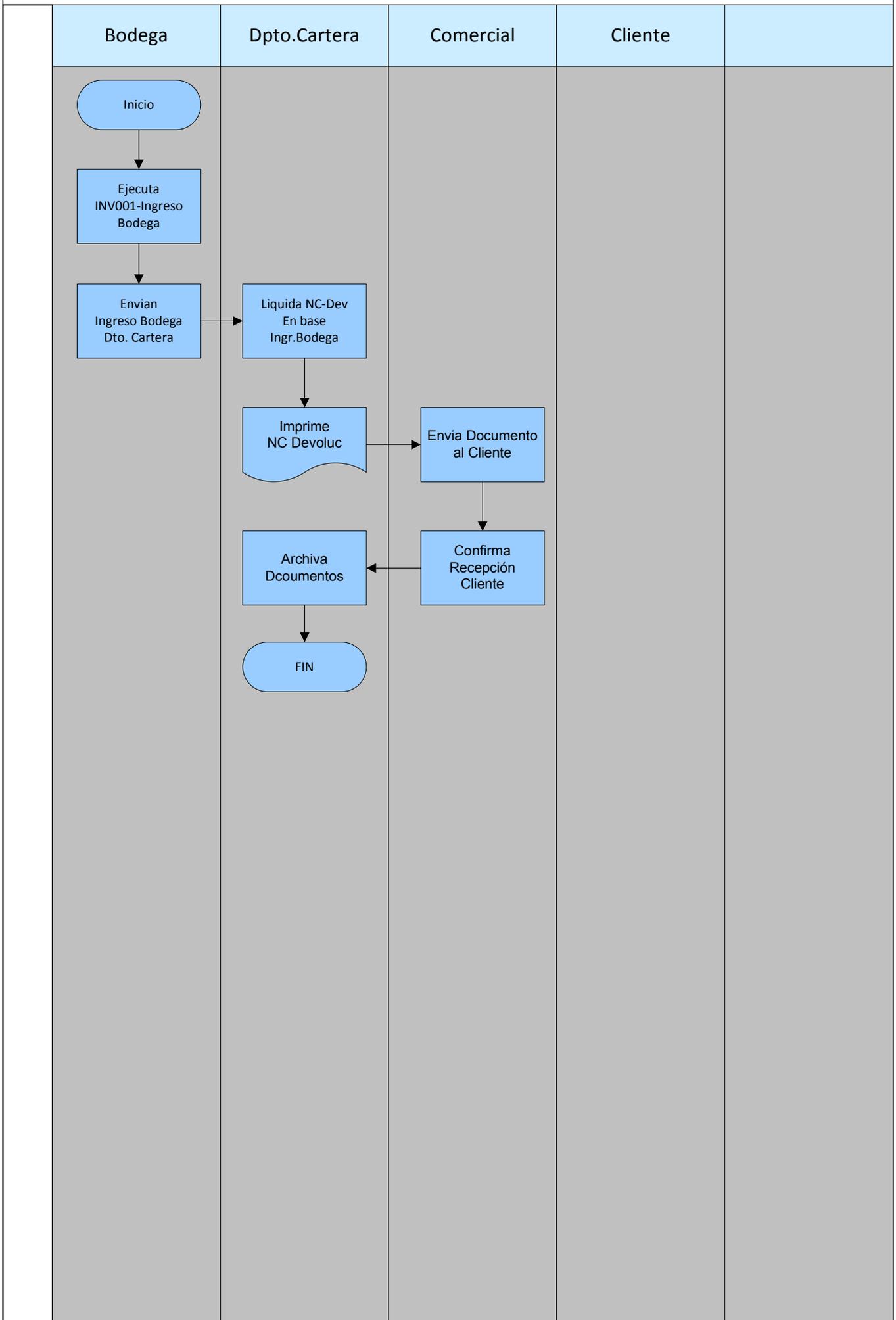
# CxC-Calificación Crédito



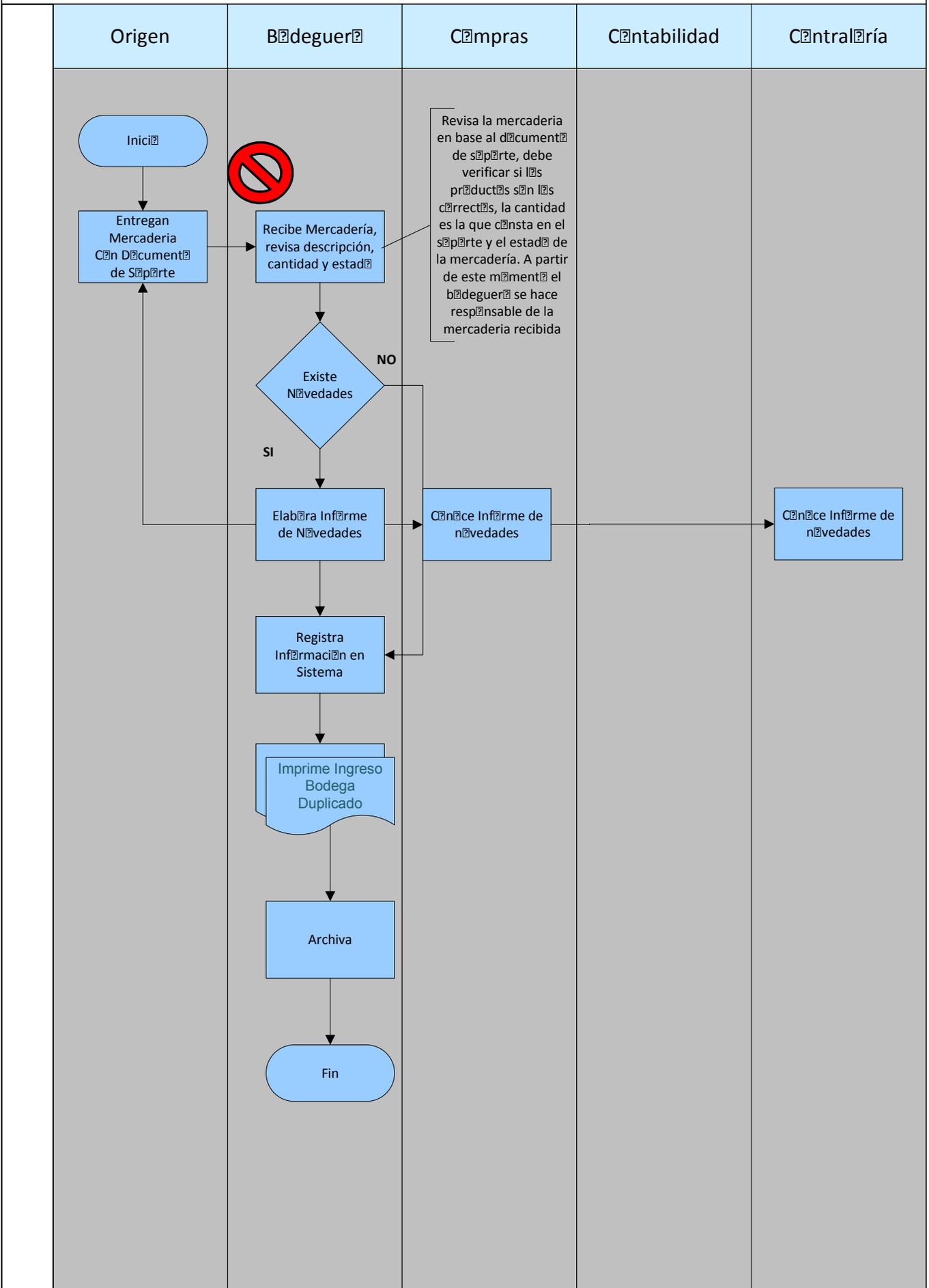
# CxC002-Recuperación Cartera



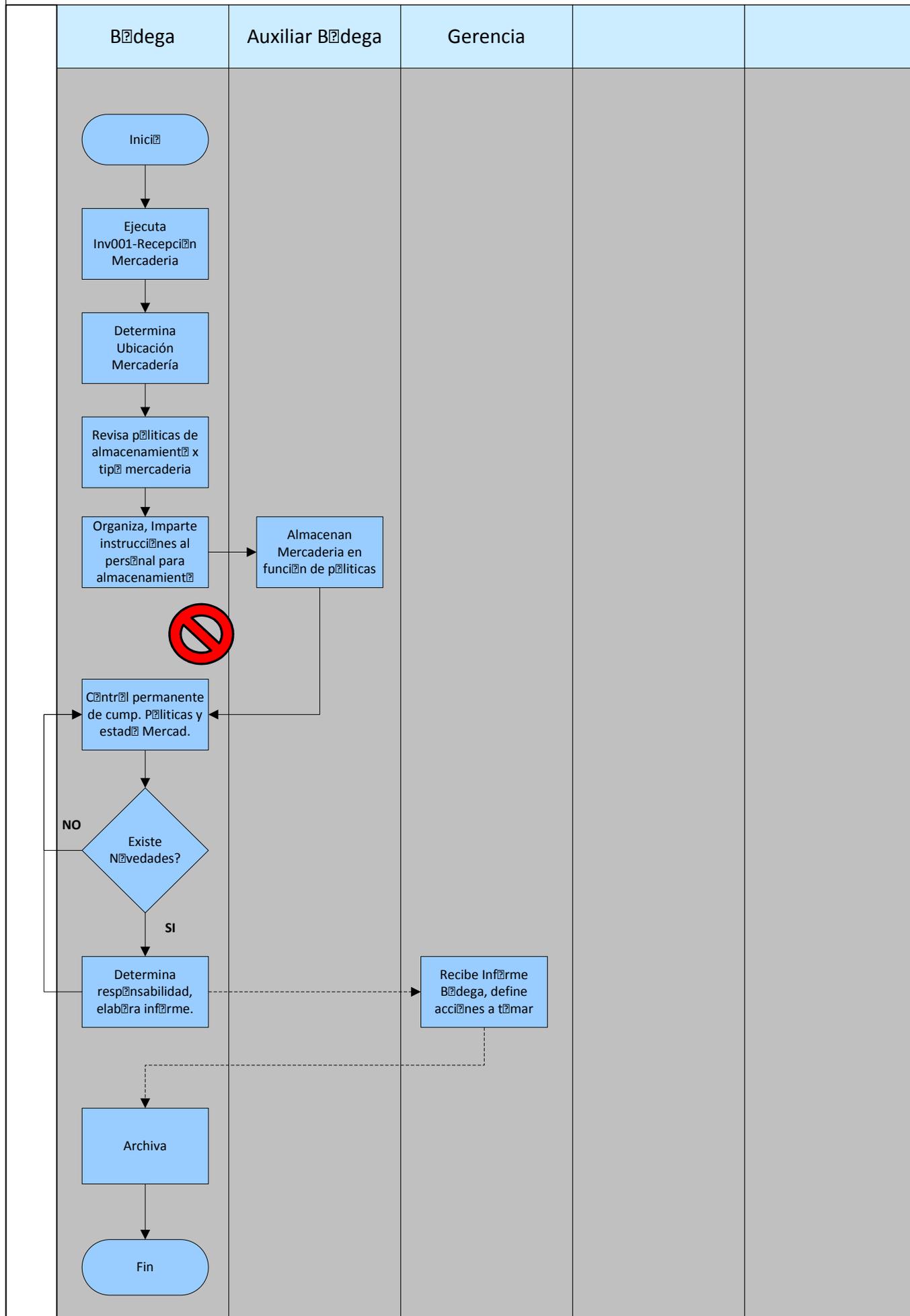
# CxC003-NC Devolución



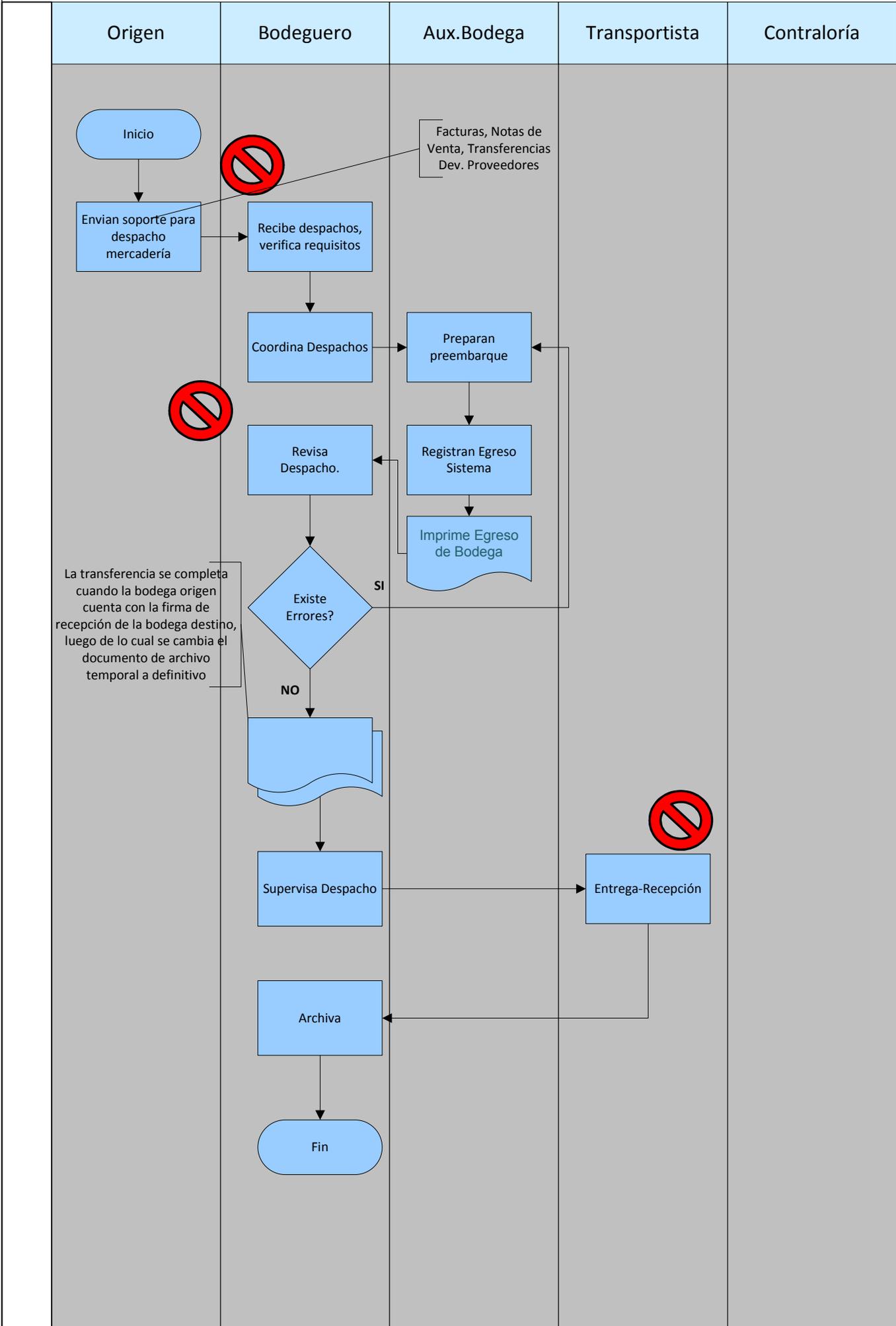
# Inv001-Recepción Mercadería



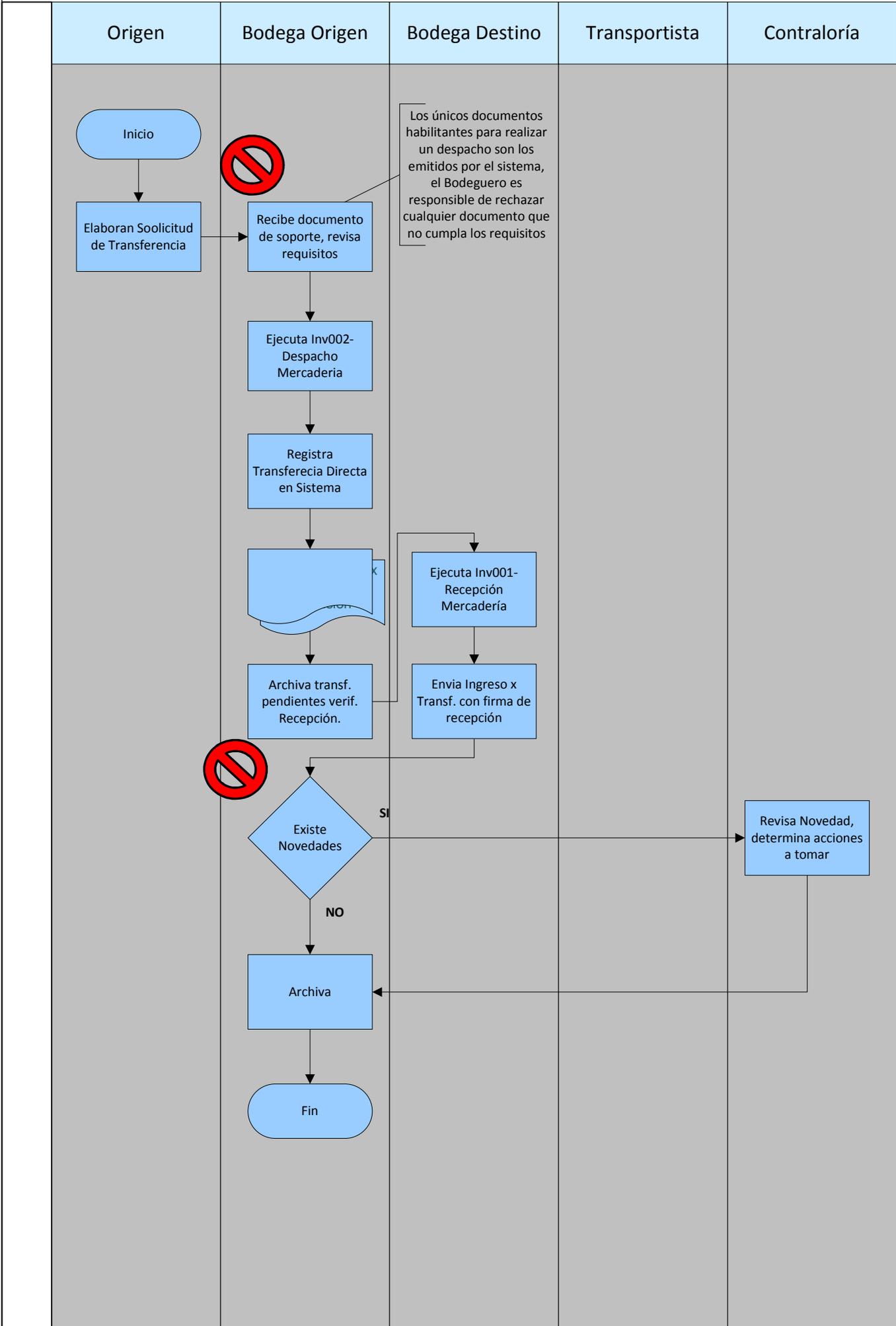
# Inv002-Almacenam. Preservación



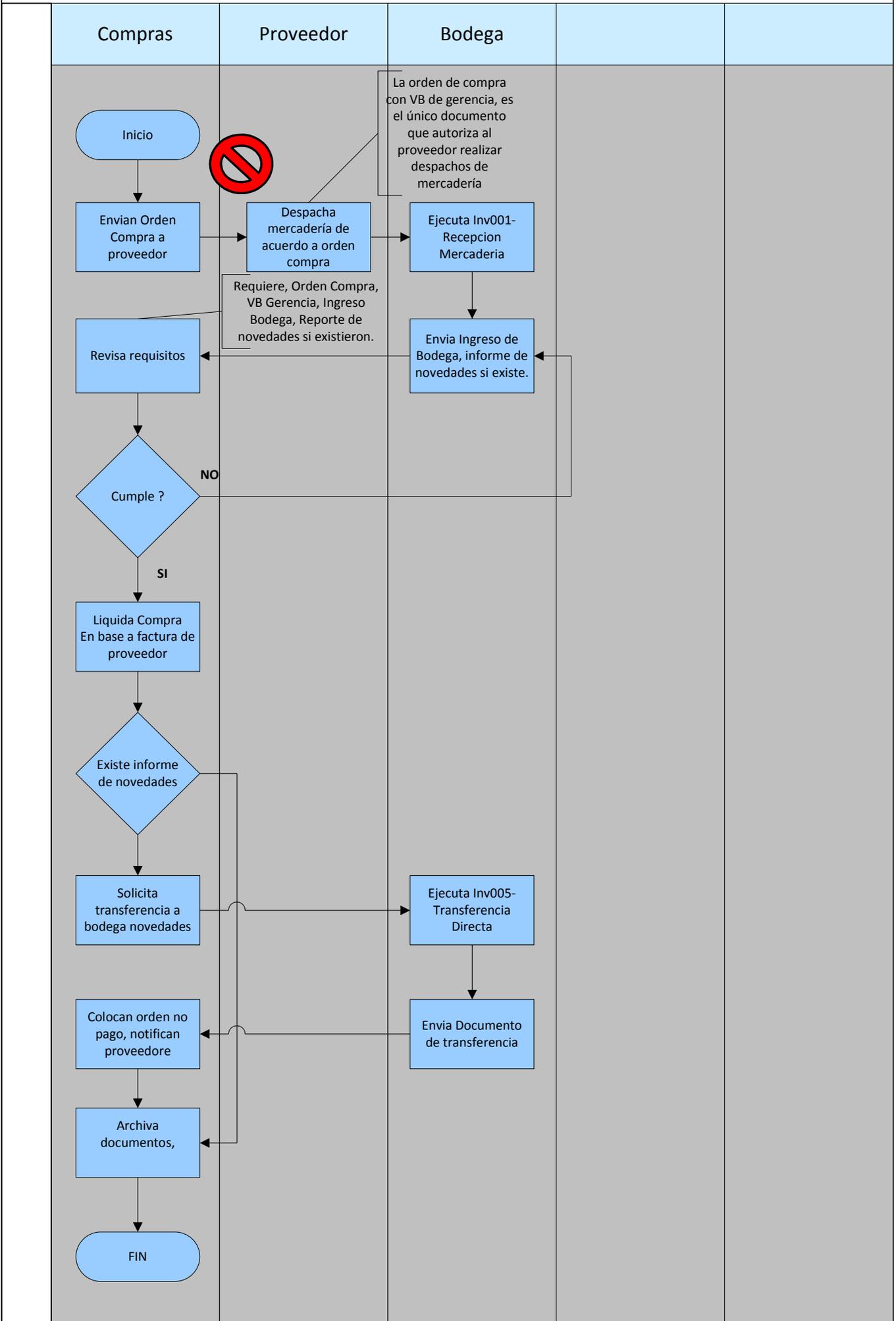
# Inv003-Despacho Mercadería



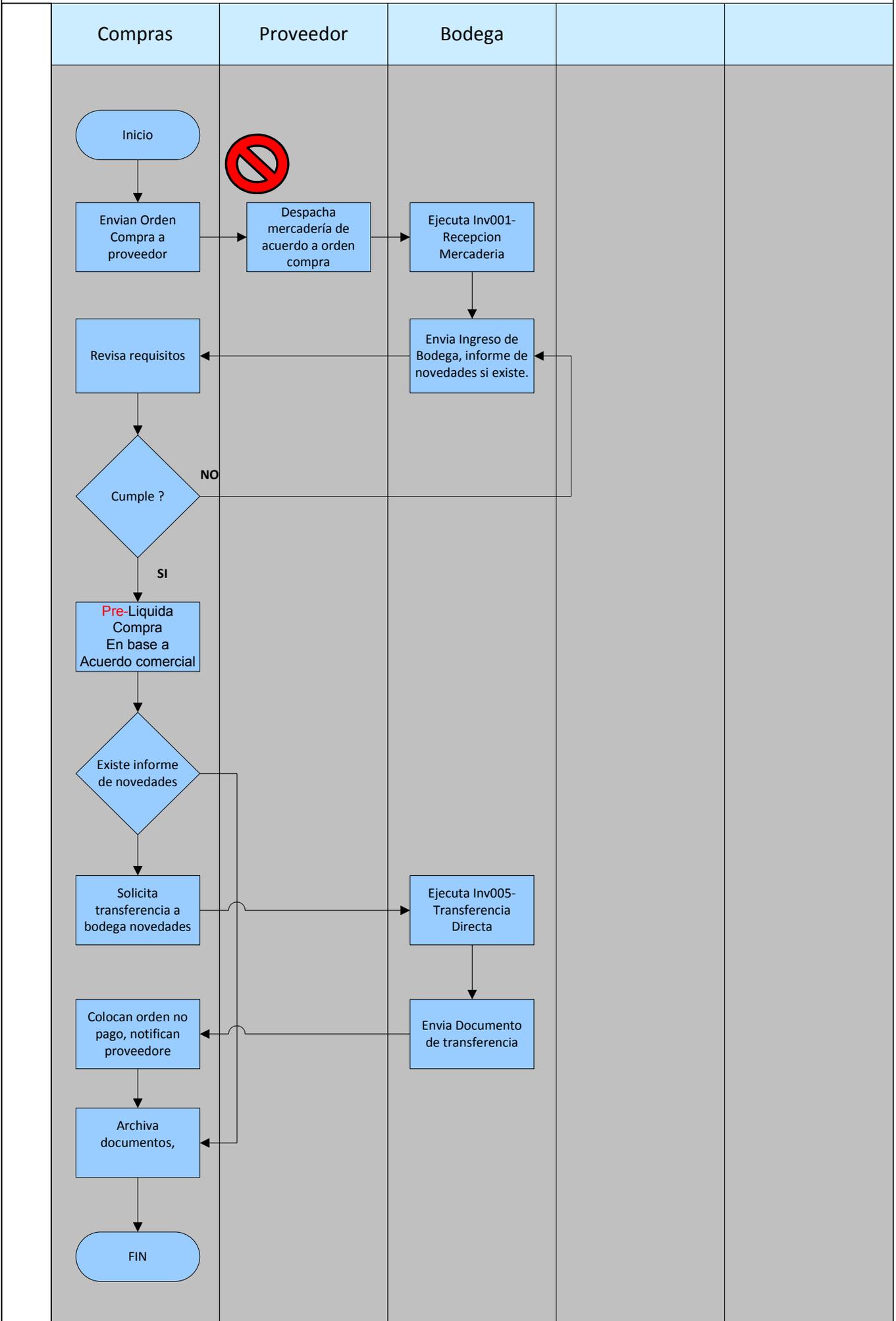
# Inv004-Transferencia Directa



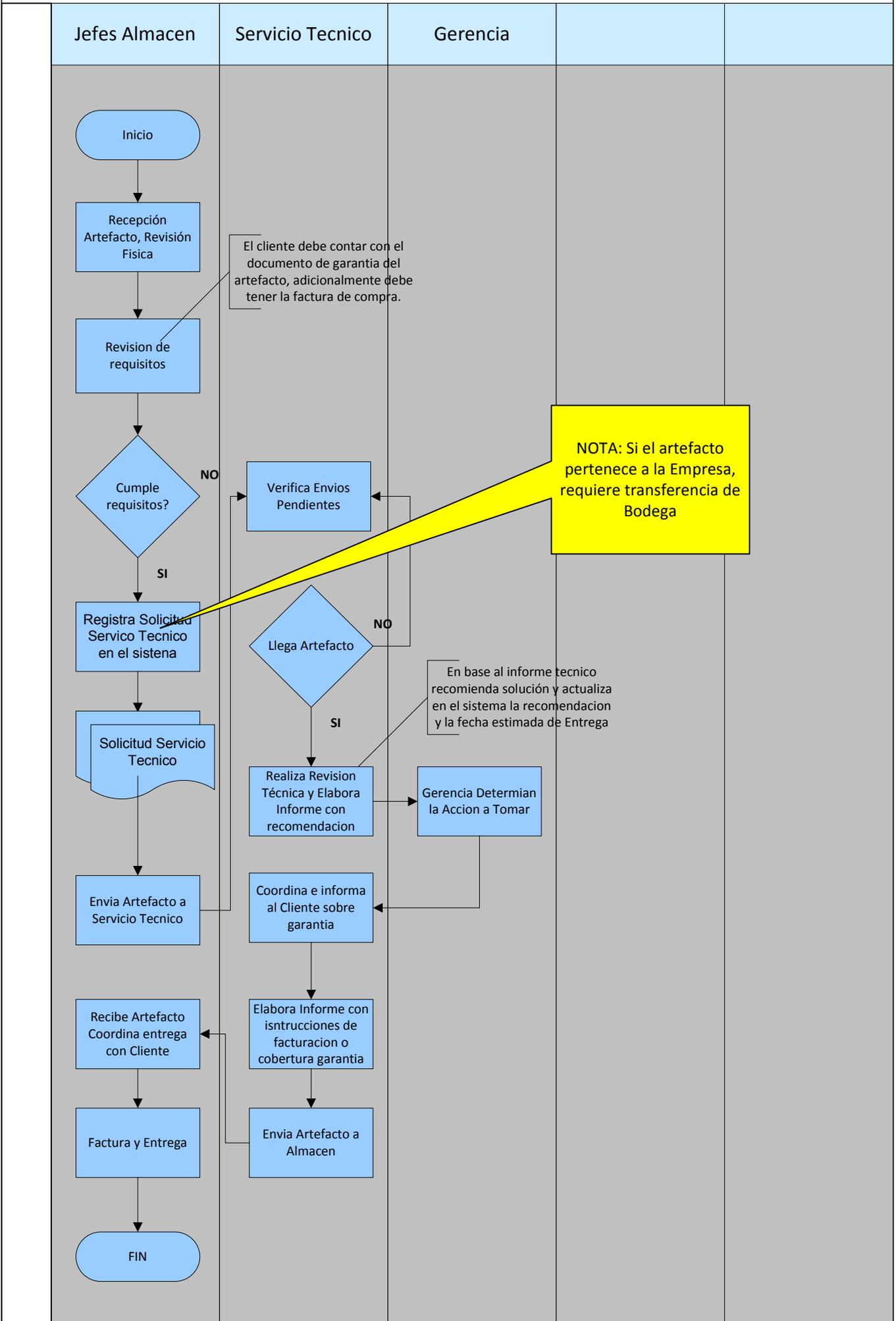
# Com001-Compra Mercadería



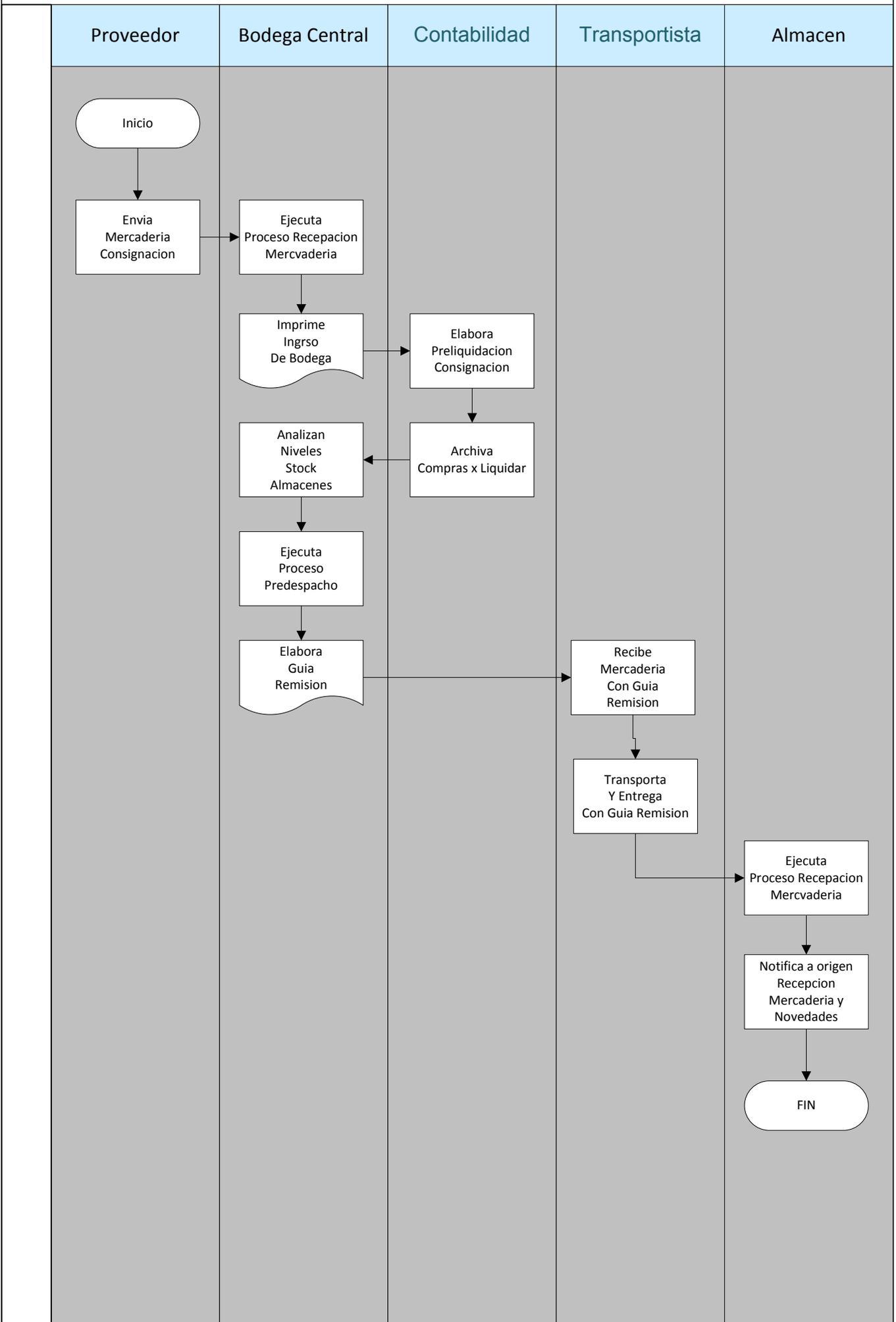
# Com002-Compra En Transito



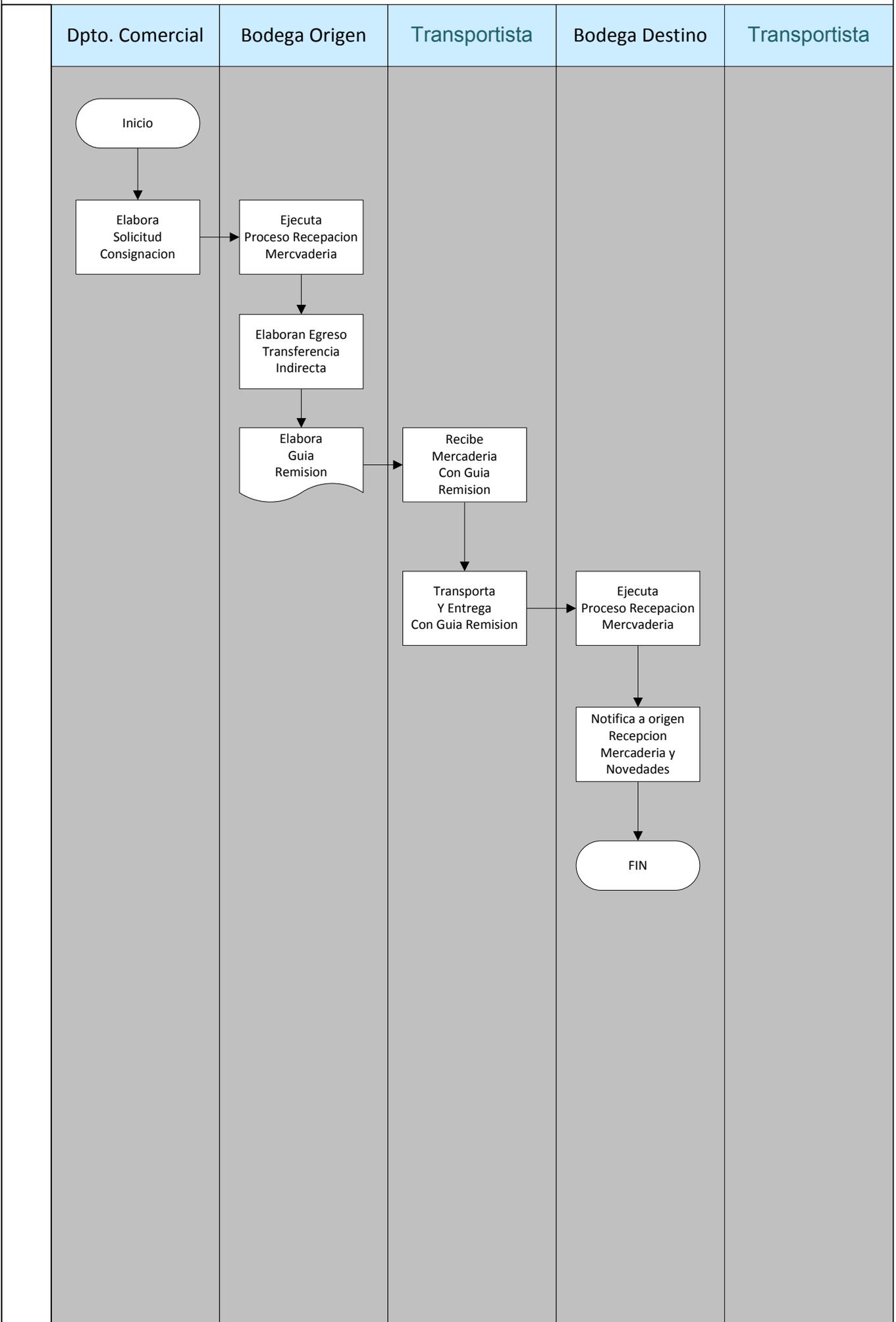
# Serv001-Manejo de Reparaciones y Garantías



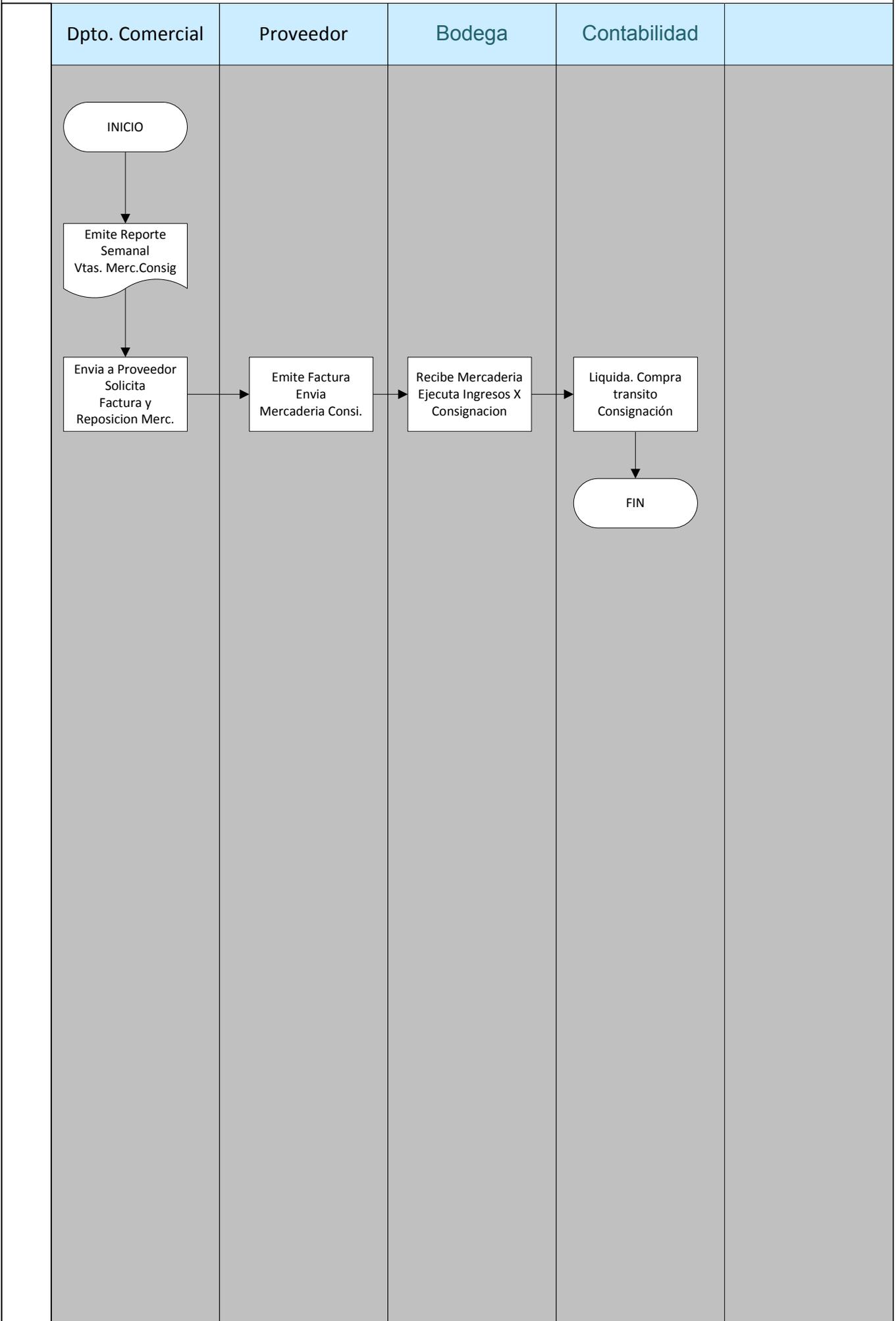
# Ingresos x consignacion



# Egresos consignacion

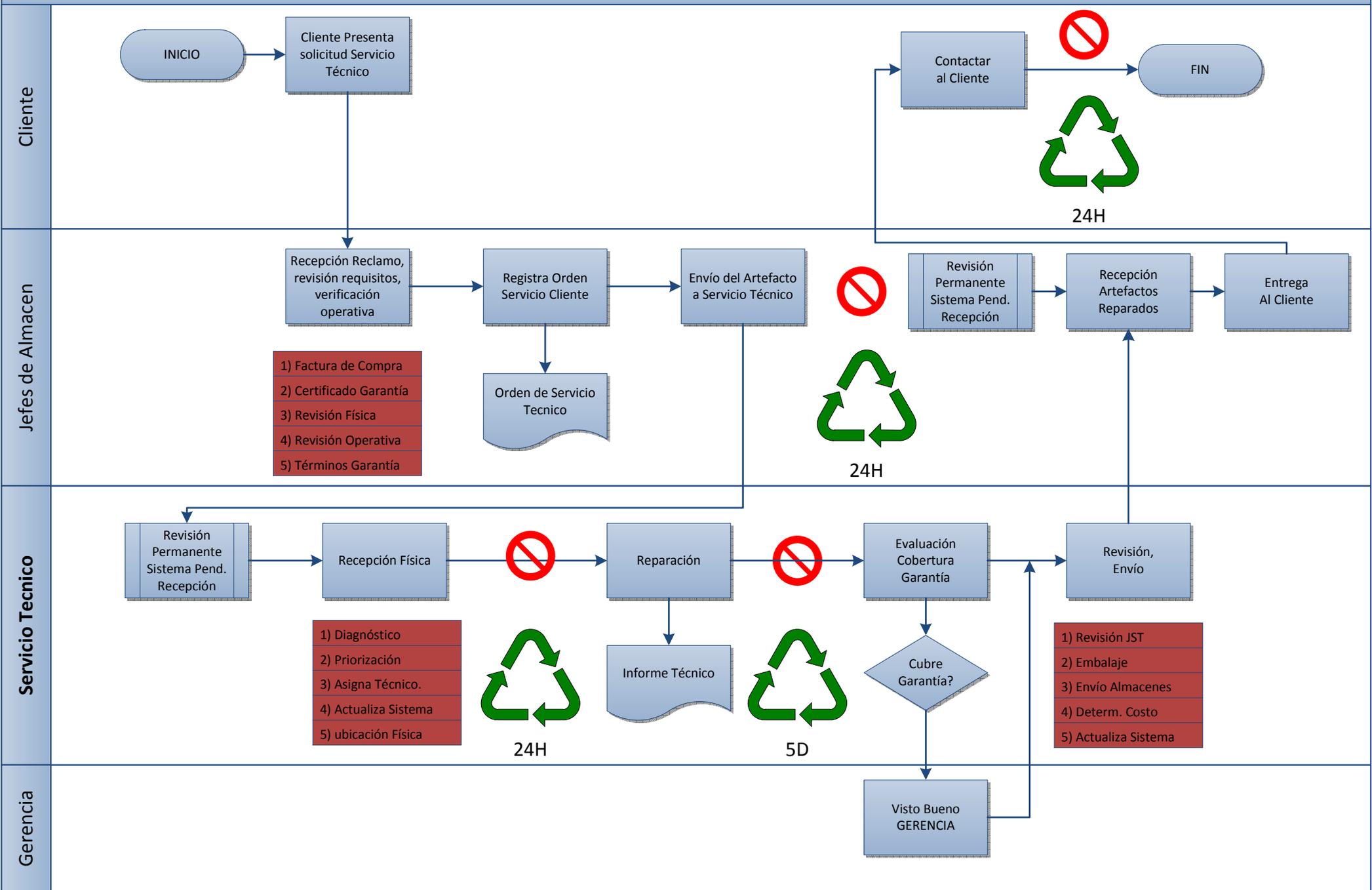


# Facturacion Consignacion Entrante



# La Victoria – Proceso de Servicio Técnico

Fase



# ANEXO 2

## NORMATIVO DEL AREA CONTABLE

El área contable debe coordinar la obtención y proceso de información contable de todos los departamentos de la empresa, es responsable de suministrar información confiable, veraz y oportuna a la GERENCIA ADMINISTRATIVA en forma mensual, coordinará y facilitará la auditoria interna y externa cuando así lo determinen los funcionarios de la Empresa.

### 1. CONTADOR

- ✓ Revisión y Control Diario de Anexos.
- ✓ Bancos/Cajas
- ✓ Cobranzas
- ✓ Compras
  - Bienes
  - Servicios
- ✓ Ventas
- ✓ Impuestos
- ✓ Pago Impuestos/Anexos
- ✓ Presentación de carpeta mensual
- ✓ IESS
- ✓ Anexos

### 2. AUXILIAR CONTABLE

- ✓ Registro Diario
  - Compras
  - Importaciones
  - Egresos Bancos
  - Retenciones
  - Roles de Pago
  - Activos Fijos
  - Pagos
- ✓ Análisis Cuentas Anexos
  - Proveedores
  - Clientes
- ✓ Declaración de Impuestos
- ✓ Anexos

### 3. AUXILIAR CONTABLE

- ✓ Ejecutar Cierres de Caja
- ✓ Archivos de Cajas
- ✓ Conciliación Bancos
- ✓ Anexos
  - SRI
  - Auditorias 2005
  - Auditorias 2006

## **NORMATIVO DEL AREA DE COBRANZAS**

El departamento de cobranzas tiene como objetivo cerciorarse de que las cuentas por cobrar a los clientes se estén realizando de forma rápida y segura con el propósito que de la empresa sea más efectiva y vayan de acuerdo con los planes establecidos de la empresa. Su funciones son las de evaluar los resultados contra los estándares de cobranza, idear los medios efectivos para medir las operaciones que se realice en la empresa, comunicar cuales son dichos medios, transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y la variaciones, sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias e informar y sus funciones a desempeñar son las siguientes:

### **1. COBRANZAS**

- ✓ Creación y Control de Políticas
  - Crédito Integral-Sucursales
- ✓ Calificación de Créditos
- ✓ Custodia de documentos
- ✓ Depósitos Cajas-Cobranzas
- ✓ Registro Recibos-Cajas
  - Clientes
  - Distribuidor-Mayorista
- ✓ Cobros vía legal /Anexos
- ✓ Análisis de Cartera

### **2. ASISTENTE DE COBRANZAS**

- ✓ Recaudación
  - Gestión de Cobro

## **NORMATIVO DEL CONTRALOR**

- ✓ Control del Ciclo Comercial
- ✓ Auditoria Aleatoria
- ✓ Custodia de Valores
  - Documentos
- ✓ Análisis de Cartera

## MANUAL DE CONTABILIDAD

### GRUPOS DE CUENTAS:

#### BALANCE GENERAL

##### ACTIVO

Estas cuentas son la que agrupan los bienes de la Empresa ya sean estos MONETARIOS como dinero en efectivo, dinero en bancos; DOCUMENTOS como cuentas por cobrar, pólizas, inversiones; BIENES, de transformación como materias primas, de transferencia como mercadería, ACTIVOS FIJOS como edificios, terrenos, vehículos, etc. En el grupo de Activos también se pueden manejar pagos anticipados de clientes, o gastos anticipados, tales como los gastos de constitución y los realizados en instalaciones previas al arranque de las operaciones, por lo que activo de la empresa está compuesto por:

##### ACTIVO CORRIENTE:

###### DISPONIBLE:

EFFECTIVO: Este grupo permite controlar los auxiliares que manejen dinero en efectivo tales como caja para gastos menores, caja mayor (Fondos no depositados), o cualquier fondo rotativo.

BANCOS: Para controlar todas las cuentas corrientes o de ahorros en los diferentes bancos, se tiene que abrir un auxiliar para cada cuenta.

###### EXHIGIBLE:

CUENTAS X COBRAR: Este grupo es para controlar las cuentas x cobrar como por ejemplo clientes, anticipos a empleados, préstamos a empleados, y otras cuentas por cobrar, *es recomendable abrir un auxiliar para cada grupo con el propósito de no mezclar las cuentas por cobrar derivadas de la operación y las otras cuentas.* ; Los depósitos en garantía también están clasificados dentro del grupo del exigible.

###### REALIZABLE:

Dentro del realizable están clasificadas principalmente las cuentas de inventarios las mismas que en orden de prioridad pueden ser: suministros y materiales, productos en proceso, mercaderías; para las compras en tránsito que demoran un periodo mayor que 60 días como el caso de las importaciones ya sean estas de materiales o activos con maquinaria o equipos es necesario abrir un auxiliar dentro del realizable e ir contabilizando todos los gastos que se realicen en este propósito para que cuando llegue el bien, sumar y liquidar el costo final, e ingresarlo como inventario o activo fijo según corresponda.

###### FIJO:

En este grupo se clasifican todos los bienes materiales de la empresa que sirven para la operación y se clasifican en:

EDIFICIOS  
ADECUACIONES DE EDIFICIOS  
MAQUINARIA Y EQUIPOS  
EQUIPOS DE OFICINA  
COMPUTADORES  
VEHICULOS  
MUEBLES Y ENCERES

Este grupo de cuentas se deben depreciar e ir pasando al gasto en un periodo determinado como gastos de depreciación, para esto se elaboró un anexo en EXCEL, el mismo que contiene el costo original de cada activo, la fecha de compra, la depreciación mensual, la depreciación acumulada y el costo actual.

Todos los meses se debe actualizar este cuadro ingresando los nuevos activos en el grupo al que correspondan y retirando los que hayan sido dados de baja, teniendo cuidado de realizar los asientos correspondientes para cuadrar las cuentas. Más adelante detallaremos los asientos que se deben realizar para cada caso.

## **PASIVO**

Aquí están agrupadas todas las cuentas y obligaciones por pagar, se clasifica en los siguientes subgrupos:

### **CORRIENTE:**

Este grupo es para controlar las cuentas por pagar corrientes y de corto plazo, tales como deudas de proveedores o prestación de servicios como teléfonos, legales, compra de materiales, préstamos de accionistas, etc.

### **MEDIANO PLAZO:**

Los préstamos bancarios u obligaciones adquiridas a un plazo no mayor a 36 meses están clasificadas en este grupo de cuentas, como por ejemplo los préstamos, arrendamiento de vehículos o equipos, etc.

### **LARGO PLAZO:**

Los préstamos hipotecarios son generalmente a un plazo mayor a 60 meses por lo que se deben clasificar en este grupo.

### **PATRIMONIO (CAPITAL)**

La cuenta de patrimonio contabiliza todo el respaldo económico de la empresa, como el capital aportado por los accionistas para la creación de la empresa y los aportes adicionales que realicen, las ganancias no distribuidas y o (perdidas) registradas en periodos anteriores y los resultados del periodo actual.

## **PÉRDIDAS Y GANANCIAS:**

Para lograr que los datos de contabilidad tengan información de aporte es necesario estructurar un plan de cuentas enfocado a la actividad de la empresa y la información que requieran los administradores para la toma de decisiones, *es decir que los datos suministrados por contabilidad sean entregados en forma oportuna, sean confiables y no requieran elaborados análisis para su interpretación. Esto es de vital importancia para la administración pues le permitirá tomar decisiones certeras sobre lo que está sucediendo y no sobre lo que ya sucedió hace algún tiempo.*

## **INGRESOS:**

**INGRESOS CORRIENTES:** Los ingresos corrientes son generados por la facturación de los servicios o prestaciones de la empresa, la facturación en línea permite que se registren los datos en línea pudiendo realizar el control presupuestal también en línea. Es necesario que se clasifique por tipo de servicio y se cree un auxiliar para cada ítem.

**OTROS INGRESOS:** son ingresos por otros conceptos ajenos a la operación de la empresa tales como la venta de activos improductivos, intereses ganados, etc.

## **COSTO DE SERVICIOS:**

El costo de operación agrupa todos aquellos gastos imputables directamente a los servicios que presta la empresa.

**COSTO DIRECTO:** Son aquellos rubros de gasto que perteneciendo a la operación de la empresa además pueden ser identificados directamente con los servicios que se facturan, como por ejemplo el pago de transporte aeropuerto Miami, el costo de retiro de aduana de destino y entrega a domicilio, pues estos se identifican plenamente con el servicio que se factura.

**COSTO INDIRECTO:** Existen costos que pesar de que se conoce que se los realiza en la prestación de servicios no se los puede atribuir directamente a un servicio en particular, por ejemplo el sueldo de empleados, los gastos por depreciación de maquinaria y equipos de bodega, estos gastos se conoce que se los realiza en la prestación de servicios sin embargo no se puede saber exactamente para que servicio en particulares se los realice.

## **GASTOS:**

Todos aquellos gastos no tengan nada que ver con los servicios que preste la empresa son clasificados como gastos de operación o simplemente gastos, estos se los puede clasificar en ADMINISTRATIVOS, VENTAS Y FINANCIEROS, para nuestro caso simplemente los clasificaremos en gastos OPERATIVOS Y FINANCIEROS, entendiendo que en operativos se agrupan ADMINISTRATIVOS Y VENTAS, es necesario que exista un tiempo de adaptación en el manejo de los gastos por contabilidad antes de que se realicen la nueva agrupación, *sin embargo es importante que se la realice en un tiempo no muy largo para permitir un mejor control de presupuestal de gastos.*

## **ECUACION CONTABLE:**

Los resultados del periodo actual son calculados mediante una ecuación de la siguiente manera:

$$\text{RESULTADOS PERIODO ACTUAL} = \text{ACTIVO} - \text{PASIVO} - \text{PATRIMONIO}$$

Como se trata de contabilidad de partida doble el resultado tiene que ser igual a la diferencia de los ingresos menos los gastos, o sea:

$$\text{RESULTADOS PERIODO ACTUAL} = \text{INGRESOS} - \text{COSTO} - \text{GASTO}$$

Por lo que para saber si el balance esta cuadrado se lo puede comprobar de la siguiente manera:

$$\text{ACTIVO} - \text{PASIVO} - \text{PATRIMONIO} - \text{COSTO} - \text{GASTOS} + \text{INGRESOS} = 0 \text{ (CERO)}$$

## PLAN DE CUENTAS:

### ACTIVO

A continuación revisaremos el propósito y el funcionamiento de cada ítem del plan de cuentas, la observación de cada una de estas recomendaciones permitirá obtener resultados satisfactorios en la contabilidad.

Como norma general en para describir los asientos contables se registra en primer lugar los débitos alineados a la izquierda y luego los créditos alineados a la derecha.

#### CAJA MENOR:

Esta cuenta fue creada para el control de gastos menores, debe existir un auxiliar por cada fondo rotativo que se cree, para conocer los detalles del funcionamiento revisar INSTRUCTIVO PARA CAJA CHICA en la carpeta manual de trabajo de la empresa.

#### *Asientos Contables:*

#### *Creación Fondo Rotativo:*

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Caja Chica	Colocar nombre de resp. caja	1000.00	
Banco	Benefic. # Proposito		1000.00
	Suma	1000.00	1000.00

#### *Reposición Caja Chica:*

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Ropa	Que se reparó y que vehículo	45.00	
Vehículos			
Sum.	Que se compró, con q' propósito	133.00	
Oficina			
Comb.Vehi.	Periodo en el que compro	170.00	
Mat.Empaque	Breve descrip. De lo comprado	110.00	
Banco	Benef. # Cheque del cual se gira		458.00
	Suma	458.00	458.00

#### BANCOS:

Las cuentas de bancos pueden tener solamente un cuatro tipo de transacciones: Depósitos, Cheques, Notas débito y Notas de Crédito. Por lo que haremos un ejemplo de cada una de estas transacciones.

**Asientos Contables:**

**Deposito:**

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Banco	Numero Papeleta	500.00	
Fond.xDep.	Breve desc. Procedencia fondos		500.00
	Suma	500.00	500.00

**Cheque:**

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Gasto o Acreeador	Beneficiario Concepto del pago Nro. Documento, factura, planilla, Bill	500.00	
Banco	Concepto de pago		500.00
	Suma	500.00	500.00

**Nota Debito:** La nota de débito del banco es un crédito para la empresa, es decir reduce el saldo

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Gasto o Acreeador	Beneficiario Concepto del pago Nro. Documento, factura, planilla, Bill	500.00	
Banco	Concepto. de pago, Nro. Doc., contrato.		500.00
	Suma	500.00	500.00

**Nota Crédito:** La nota de crédito del banco es un debito para la empresa, es decir incrementa el saldo

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Banco	Origen del crédito, préstamo, pago. Tarj. Crédito, Intereses ganados, Etc.	500.00	
Cta. Crédito	Puede ser una Cuenta x cobrar u Otros ingresos en el caso de los intereses		500.00
	Suma	500.00	500.00

Es importante que se tenga cuidado con las fechas para realizar las transacciones, de igual manera de que los valores correspondan a los documentos de esta manera se facilita la conciliación bancaria.

El saldo contable a fin de mes tiene que ser igual al saldo del banco – los cheques girados y no cobrados a esa fecha. **Previo a la emisión de los balances se debe realizar esta prueba para comprobar que la información este correcta.**

### CUENTAS X COBRAR:

Estas cuentas tienen una estrecha relación con el módulo de facturación, ya que cuando se realiza una venta a crédito, automáticamente el sistema registra la cuenta por cobrar con cargo al cliente que contrajo la obligación; dicho de otra manera este tipo de cuenta tiene un registro auxiliar detallado de todos los deudores y cada uno de los documentos.

La facturación en Quick Books envía todos los documentos a cuentas x cobrar y luego son enviados a fondos por depositar, al registrar los recibos de los clientes estas cuentas con canceladas y solo quedan las que fueron vendidas a crédito.

Al igual que los bancos los clientes tienen un limitado grupo de transacciones, Registro de facturas, Cancelación o abono a cuentas, Notas de crédito x Descuento o error en precios y notas de débito por cobro de intereses o diferencia en precios.

### Asientos Contables:

#### Facturación:

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Ctas.xCobra	Nombre. Deudor nro. Doc.	500.00	
Ingresos	Detallar los servicios		500.00
	Suma	500.00	500.00

#### Cancelación o Abono:

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Fondo. X Depos.	Nombre del cliente	500.00	
Ctas. x Cob.	Nombre del Deudor Nro. Doc.		500.00
	Suma	500.00	500.00

**Nota Débito:** La nota de débito del cliente incrementa el saldo del cliente.

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Ctas. X Cob.	Nombre cliente, documento, motivo	500.00	
Ingresos	Cuenta de ingreso, Ejem. Int. Cob. Clientes		500.00
	Suma	500.00	500.00

**Nota Crédito:** La nota de crédito del banco es un débito para la empresa, es decir incrementa el saldo

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Gasto	Documento, motivo del gasto, Ejemplo Dcto.Esp. Agencias	500.00	
Ctas. X Cob.	Nro. Docu., Doc. Al que se aplica, motivo		500.00
	Suma	500.00	500.00

Quick Books define a las cuentas x cobrar como cuentas especiales, por este motivo toda cuenta que tenga esta clasificación solicitara información adicional sobre el deudor para actualizar el estado de cuentas.

Cada fin de mes luego de registrar todas las transacciones es necesario emitir el anexo de cuentas x cobrar detallado cada cliente o deudor y cada documento cortado al último día de cada mes.

**Para fin año o cuando se quiera vaciar los archivos de Quick Books, se debe emitir un estado de cuentas detallado, e ingresar todos los documentos que queden pendientes de pago a la fecha del corte. Este anexo debe cuadrar con el saldo de la suma de todas las cuentas clasificadas como Reservable Account.**

**INVENTARIO DE MATERIALES:**

Los materiales de empaque deben ser controlados mediante la opción de control de inventarios de Quick Books, característica del software que le permite al usuario ingresar información sobre la cantidad en bodega, costo unitario, valor total de cada ítem, punto de reposición, proveedor preferido, descripción para inventario, descripción para la venta, etc. Adicionalmente permite realizar ajustes del stock tanto en cantidades como en valores.

Para cada artículo es necesario que se defina una unidad de manipulación, ya sea esta, unidad, libras, pies lineales, etc. esta unidad servirá para el manejo de inventario y también para el consumo o venta de cada artículo.

En el caso de EXPRESITO estos materiales pueden ser vendidos o pueden ser utilizados para el empaque regular que se realiza en bodega. En cada caso el asiento contable es diferente, para obtener detalles del manejo de materiales de bodega pueden consultar el INSTRUCTIVO DE SUMINISTROS en la carpeta de manuales de trabajo.

*Asientos Contables:*

**Compra de Materiales:** Quick Books controla las cuentas de inventario tanto en cantidad como en valores, por este motivo cuando se registre la compra deben tener toda la información, a cerca de los costos unitarios de cada material.

*Compra contado:*

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
<b>Inventario</b>			
B56	Cantidad x Precio Unitario	50.00	
B64	Cantidad x Precio Unitario	65.00	
<b>Banco</b>	Nombre proveedor, nro., factura		115.00
	Suma	115.00	115.00

*Compra crédito:*

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
<b>Inventario</b>			
B56	Cantidad x Precio Unitario	50.00	
B64	Cantidad x Precio Unitario	65.00	
<b>Proveedores</b>	Nombre proveedor, nro., factura		115.00
	Suma	115.00	115.00

**Venta Materiales:** Cuando Quick Books realiza la venta de inventario, automáticamente registra el costo de ventas, por este motivo cuando se cree un nuevo ITEM en la cuenta de ingresos se debe colocar la cuenta de empaque, y en la cuenta de gasto se debe colocar consumo de materiales de empaque.

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Cons.Mat.E mp Inventario	Asiento automático durante facturación	115.00	
B56	Cantidad x Costo Unitario		50.00
B64	Cantidad x Costo Unitario		65.00
	Suma	115.00	115.00

Para registrar el consumo de materiales para el empaque normal de todos los paquetes, se debe realizar entregas de bodega de materiales a bodega, con esta información se debe realizar el siguiente asiento en forma manual:

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Cons.Mat.E mp Inventario	Asiento automático durante facturación	115.00	
B56	Cantidad x Costo Unitario		50.00
B64	Cantidad x Costo Unitario		65.00
	Suma	115.00	115.00

Esto permitirá que los costo del consumo de materiales este de acuerdo con el volumen de carga enviada y se registre en el mes en que se da el consumo, con esto se podrá conocer cuanto es el costo real por libra de los materiales de empaque.

#### **DIFERENCIA DE INVENTARIO:**

Es necesario realizar conteos físicos de los materiales en bodega, luego comparar con los datos de libros (Contabilidad) la misma que tiene que tener actualizada la información a la fecha del conteo, establecer las diferencias y luego realizar el ajuste respectivo, todo esto lo hace QuickBooks en forma automática, la cuenta a la que se debe cargar este ajuste se llama ajustes de inventario.

#### **PAGOS ANTICIPADOS:**

En esta cuenta se debe registrar todos los pagos que se realicen a servicios que se prestaran en el futuro, por ejemplo la renta:

#### **Asientos Contables:**

##### **Pago:**

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Prepago Renta	Enero, Febrero, Marzo 1,500. C/mes	4500.00	
Banco	Concepto meses a pagar		4500.00
	Suma	4500.00	4500.00

Para cada mes se debe registrar el gasto correspondiente, por lo que es necesario que se realice el siguiente asiento:

**Registró mensual gasto:**

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Renta – Ware... Prepago	Renta mes de Enero 99	1500.00	
Renta	Mes de Enero 99		1500.00
	Suma	1500.00	1500.00

**DEPOSITOS EN GARANTIA:**

Cuando por parte de un proveedor de servicios se solicita un deposito por garantía, es necesario crear un auxiliar en este grupo de cuentas, esta cuenta solamente varia, el momento de emisión del cheque, cuando el proveedor solicita se incremente el deposito, o se realice la devolución por parte del proveedor, de otra manera estos rubros permanecen inalterables.

**Emisión Cheque:**

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Dep. Garant.	Beneficiario, propósito	200.00	
Bunco	Nro. Cta. Nro. Cheque, Benefi		200.00
	Suma	200.00	200.00

**Devolución deposito:**

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Fondos x Dep	Nro. Cheque, Emisor	200.00	
Dep.Garantia	Nro. Cta. Nro. Cheque, Benefi		200.00
	Suma	200.00	200.00

**FONDOS NO DEPOSITADOS:**

En esta cuenta se registra todos los pagos realizados de las ventas de contado del día y los pagos realizados sobre facturas de clientes a crédito.

**Deposito:**

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Banco	Fecha de la caja	2000.00	
Fondos x Dep.	Fecha de la caja x Banco a Dep.		2000.00
	Suma	2000.00	2000.00

**NOTA:** Para garantizar que no existan diferencias y las cajas se depositen completas se debe sumarizar el reporte de ventas del día lo cobrado de contado, sumarizar los cobros recibidos de cuentas a crédito, este total debe corresponder al total del depósito. Para encontrar un detalle del manejo de estas cuentas puede consultar **MANUAL DE CONTROL** en los manuales de trabajo.

**ACTIVOS FIJOS:**

*Asientos Contables:*

*Compra Activos:*

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Activos Fijos Vehículos	Compra Camión 3 Ton.	12000.00	
Banco	Cheq. Beneficiario, Que se compra		12000.00
	Suma	12000.00	12000.00

*Depreciación mensual:*

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Costo Depresiac.	Depreciación Activos Bodega	300.00	
Gasto Depresiac.	Depreciación Activos Oficinas	200.00	
Activos Fijos Dep. Acumula.			500.00
	Suma	500.00	500.00

*Venta Activos:*

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Fondos x Depositar	Quien Compra, Desc. Activo	800.00	
Activos Fijos Depresiac. Ac.			800.00
	Suma	800.00	800.00

*Baja o Activos con valor en libros:*

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Costo Gasto Depresiac.	Según el grupo que se el Activo	800.00	
Activos Fijos Depresiac. Ac.			800.00
	Suma	800.00	800.00

***Venta Activos con saldo cero en libros:***

<b>Cuenta</b>	<b>Concepto</b>	<b>Debito</b>	<b>Crédito</b>
<b>Fondos x Depositar</b>	<b>Quien Compra, Desc. Activo</b>	<b>800.00</b>	<b>800.00</b>
<b>Otros Ingres.</b>			
	<b>Suma</b>	<b>800.00</b>	<b>800.00</b>

**NOTA:** *Para los activos cuyo valor en libros este en cero y se los quiere dar de baja, no es necesario realizar ningún asiento contable, a menos que se los venda, caso en el cual se debe realizar el asiento anteriormente descrito.*

## **PASIVO**

**CUENTAS X PAGAR:**

Este grupo al igual que cuentas x cobrar, es un grupo especial para Quick Books, por lo todas las cuentas con esta clasificación cuentan con un anexo detallado de cada acreedor y cada documento por pagar.

**PROVEEDORES:** En este grupo se deben clasificar todos los proveedores de servicios y venta de bienes con los que se mantenga una cuenta.

Con el propósito de personificar los gastos es necesario que se registre la obligación en el periodo correcto, en forma independiente a la fecha en la que se piense pagar la deuda, Ejemplo, en el caso de Cargo Express, todas las facturas o planillas a pagarse deben registrarse en la fecha exacta en la que se dio el servicio a Cuentas x Pagar, de la siguiente manera:

***Asientos Contables:***

***Registro de Cuentas x Pagar:***

<b>Cuenta</b>	<b>Concepto</b>	<b>Debito</b>	<b>Crédito</b>
<b>Costo Adua. &amp; Entr.</b>	<b>Numero Guías, Con fecha</b>	<b>3000.00</b>	<b>3000.00</b>
	<b>Envío</b>		
<b>Pasivo Ctas. X Pag. Proveedores</b>	<b>Nombre del proveedor</b>		
	<b>CARGO EXPRESS</b>		
	<b>Suma</b>	<b>3000.00</b>	<b>3000.00</b>

**Pago Cuentas x Pagar:**

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Pasivo	Nombre del proveedor	3000.00	
Ctas. X Pag.	CARGO EXPRES		
Proveedores	Benef. Cheque, transfer		3000.00
Banco	Suma	3000.00	3000.00

**PRESTAMOS BANCARIOS:**

Cuando se cancelar un préstamo bancario es necesario conocer como está compuesto el pago mensual, cuanto pertenece al capital y cuanto pertenece a intereses.

**Asientos Contables:**

**Registro Préstamo:**

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Banco	Cuenta bancaria en la que se acredita el préstamo.	4965.00	
Ctas. X Pag.			
Proveedores			
Gastos Banco	Pago tramites préstamo Nro.	35.00	
Ctas.x Pag	Nro. Préstamo Plazo, destino		5000.00
Préstamo	fondos		
Citibank	Suma	5000.00	5000.00

**Abono Préstamo:**

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Ctas.x Pag	Nro. Préstamo Nro. Pago	325.00	
Préstamo	Abono Capital		
Citibank			
Gastos	Nro. Préstamo Nro. Pago	65.00	
Bancos	Nro. Nota Debito / Nro. Préstamo, nro. cuota o pago		390.00
	Suma	390.00	390.00

Estos ejemplos son válidos para los préstamos a largo plazo.

## PATRIMONIO

### APERTURA DE BALANCE:

Cuando Quick Books registra saldos iniciales, cuadra estas transacciones automáticamente contra la cuenta de apertura de balance, por lo que esta cuenta es la de equilibrio en el arranque de la contabilidad, y debe contener la suma resta de todas las cuentas que registren saldo a la fecha de arranque.

### UTILIDADES RETENIDAS:

Esta cuenta se calcula automáticamente al emitir el Balance General o el Estado de Pérdidas y Ganancias, además debe contener las utilidades no distribuidas de periodos anteriores.

Cuando se cambie de periodo contable, es necesario reclasificar las pérdidas o ganancias cerrando las cuentas de resultados, este proceso lo realiza Quick Books en forma automática.

### CAPITAL:

Cuando se constituye una empresa, los socios aportan capital, el mismo debe ser registrado en el asiento inicial de apertura de cuentas luego de la constitución de la empresa:

EXPRESITO CARGA cuenta con dos accionistas, con una participación de 50% cada uno, en caso que existan aportes adicionales, se debe crear una nueva cuenta llamada APORTES DE CAPITAL.

## INGRESOS

### SERVICIOS TRANSPORTE:

En esta cuenta se contabiliza el cobro de transporte desde Aeropuerto de Origen hasta Aeropuerto del país destino, Quick Books lo registra automáticamente durante la facturación.

### ENTREGA A DOMICILIO:

El proceso de facturación registra automáticamente este rubro.

### SEGURO:

El proceso de facturación registra automáticamente este rubro.

Todos estos rubros de contabilizan en forma automática durante la facturación, por este motivo No se debe realizar ninguna asiento con otro proceso que no sea el de facturación.

Se ha creado un ítem por cada servicio y por cada destino para que resulte sencillo el análisis del comportamiento de los envíos a cada destino mediante los mismos reportes que provee Quick Books.

### RETIRO DE DOMICILIO:

Se debe incluir en la factura el costo del retiro de domicilio del cliente, este no es un cargo obligatorio y es necesario que se lo revise contra los retiros realizados en el día.

### MATERIAL DE EMPAQUE:

Se ha establecido una lista de precios y las unidades de medida para cada uno de los materiales de empaque que se adicionan para asegurar la integridad de los envíos, estos valores son anotados en la guía manual y se los factura en forma desglosada.

**EXTRAS:**

En este rubro se debe incluir cualquier cargo adicional al cliente que no esté clasificado en los ítems anteriores, como por ejemplo llamadas telefónicas, tiempo de un empleado utilizado para empacar la carga.

Los tres últimos son opcionales y no se encuentran clasificados por destino.

**DESCUENTOS AGENCIAS:**

Esta cuenta es para contabilizar el descuento especial para agencias, con el propósito de medir el dinero que la empresa deja de percibir debido a la utilización de intermediarios. Para registrar estos descuentos Quick Books cuenta con un módulo para elaborar Notas de Crédito por descuento (Crédito memo)

**DEVOLUCION A CLIENTES:** En esta cuenta se debe contabilizar la devolución de valores asegurados de los paquetes que no lleguen a su destino, de igual manera sirve para cuantificar el valor de las devoluciones.

## COSTO DE SERVICIOS

**TRANSPORTE:**

Con el propósito de calcular la utilidad bruta por destino, la estructura de ingresos se la repite en los costos, por lo que se ha clasificado cada servicio con el desglose de cada destino, de esta manera resulta sencillo obtener la rentabilidad en cada rubro.

**DOMICILIO:**

Igual que transporte

*Asientos Contables:*

*Registro de la obligación:*

Cuenta	Concepto	Debito	Crédito
Banco Ctas. X Pag. Proveedores	Cuenta bancaria en la que se acredita el préstamo.	4965.00	
Gastos Banco Ctas.x Pag Préstamo Citibank	Pago tramites préstamo Nro. Nro. Préstamo Plazo, destino fondos	35.00	5000.00
	Suma	5000.00	5000.00

Todo el resto de cuentas de costo y gasto cuentan con nombres muy claros indicando el tipo de gasto al que corresponden, por lo que depende del sentido común de la persona que realiza la contabilización de cada documento.

NOTA: Previo a la emisión de reportes de fin de mes es necesario que se realice una revisión de cada grupo de cuentas con el fin de identificar gastos mal aplicados y corregirlos.

*Registro de Gastos realizados de contado:*

<b>Cuenta</b>	<b>Concepto</b>	<b>Debito</b>	<b>Crédito</b>
<b>Cuenta de Gasto</b>	<b>Beneficiario, propósito del gasto</b>	<b>200.00</b>	
<b>Caja o Banco</b>	<b>Beneficiario concepto de gasto</b>		<b>200.00</b>
	<b>Suma</b>	<b>200.00</b>	<b>200.00</b>

*Registro de Gastos a crédito:*

<b>Cuenta</b>	<b>Concepto</b>	<b>Debito</b>	<b>Crédito</b>
<b>Cuenta de Gasto</b>	<b>Beneficiario, propósito del gasto</b>	<b>200.00</b>	
<b>Ctas x Pag Proveedor</b>	<b>Acreedor concepto de gasto</b>		<b>200.00</b>
	<b>Suma</b>	<b>200.00</b>	<b>200.00</b>

**PROCESO DE CIERRE MENSUAL  
ACTIVIDADES PREVIAS CIERRE**

Conciliación Bancaria – Cuadrar Banco con Libros

- 1- Cálculo de depreciación – Mensual – Asiento Contable – Emisión de Anexo Activos Fijos
  - Ingresar nuevos activos
  - Retirar activos dados de baja o con saldo en cero
- 2- Registrar todas las cuentas pendientes de pago de servicio y proveedores, aunque no se cancelen
- 3- Registrar al gasto el anticipo arriendo
- 4- Provisionar Bono
- 5- Revisar y Archivar todas las facturas
- 6- Emitir todas las notas de crédito por descuento a Agencias
- 7- Registrar todas las reposiciones de caja chica
- 8- Registrar consumo de suministros de empaque
- 9- Reclasificar los gastos de roles de pago que pertenecen a Costo, sueldos de personal de bodega
- 10- Revisión y análisis de todo el plan de cuentas
- 11- Emisión anexo cuentas x cobrar
- 12- Emisión anexo cuentas x paga

**REPORTES CIERRE**

Reporte Pérdidas y Ganancias (Solo Periodo)

Reporte Pérdidas y Ganancias (Acumulado)

Balance General

Anexo Bancos (Conciliación)

Anexo Cuentas x Cobrar

Anexo Activos Fijos

Anexo Cuentas x Pagar

***CIERRE DE PERIODO QUICK BOOKS***

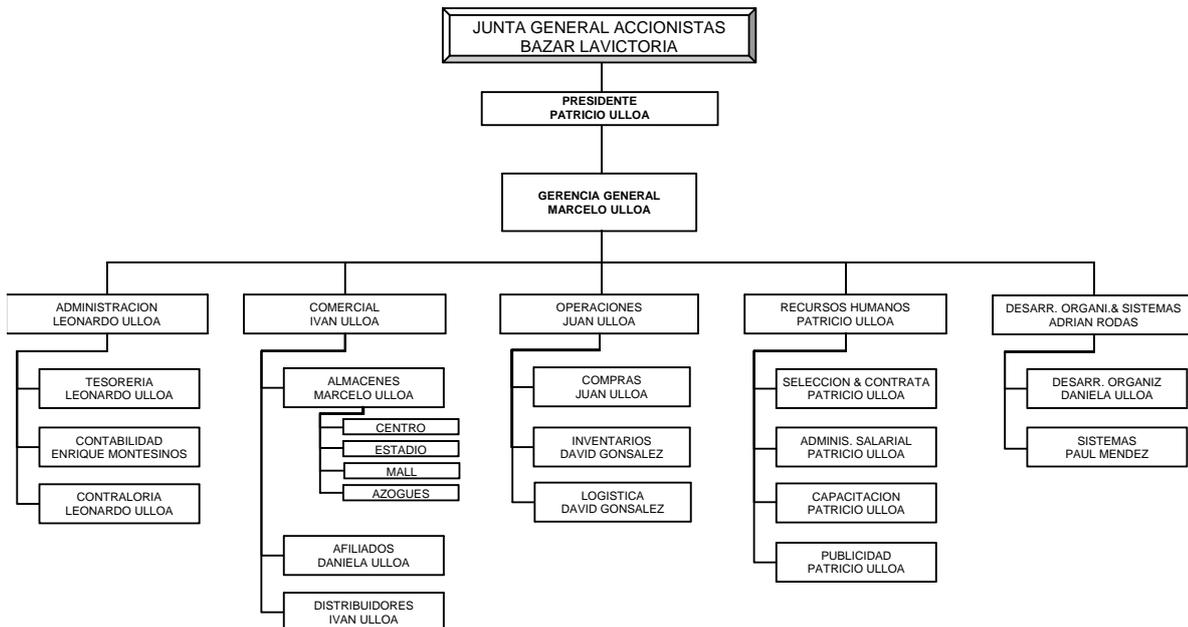
## MANUAL DE JEFE DE ALMACEN

### PROPÓSITO:

- 1) Establecer los parámetros de operación para JEFE DE ALMACÉN de una manera precisa en todos los aspectos, ubicación en el organigrama, responsabilidades, deberes, etc.
- 2) Determinar los indicadores de gestión que permitan evaluar los resultados de su operación.
- 3) Describir los procedimientos operativos, comerciales y administrativos a ejecutarse.

### PARÁMETROS DE OPERACIÓN

### ORGANIGRAMA:



El *Jefe de Almacén* reporta a la Gerencia General, tiene autoridad absoluta sobre el personal bajo su cargo.

**DELIMITACIÓN:** El jefe de Almacén es el responsable del cumplir y hacer cumplir los objetivos de su unidad de negocios planteados por la Gerencia General dentro de las políticas establecidas para el propósito.

### FUNCIONES:

1. **INVENTARIO:** El *Jefe de Almacén* es responsable de todo el inventario de mercadería dentro del Almacén, en cuanto al cuidado, control e integridad de la misma, para esto, en el momento de asumir su cargo se le entregara un Normativo de **Transferencia Indirectas de Bodega y Compras Locales** en el cual se detallarán el inventario físico de la mercadería valorada. Adicional deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Exhibición
- ✓ Precios marcados en cada producto exhibido.
- ✓ Seguridad en los estantes de la mercadería exhibida.

El inventario puede aumentar como disminuir dependiendo al ingreso o egreso de mercaderías al Almacén destino: Los ingresos de mercadería al almacén pueden ser por los siguientes conceptos:

- ✓ **Ingresos por Transferencia:** El *Jefe de Almacén* es responsable de la recepción de mercadería por transferencia de bodega para lo cual debe exigir el documento de egreso de bodega por transferencia, verificar en forma personal la mercadería tanto en sus cantidades como el estado de la misma; luego de lo cual procederá a elaborar el ingreso por transferencia, debe firmar en el comprobante de ingreso de bodega por transferencia como constancia de su conformidad, luego de lo cual la mercadería queda bajo su absoluta responsabilidad.
  - ✓ **Ingresos por Devolución de Mercadería:** *El Jefe De Almacén* es responsable de autorizar las devoluciones de mercadería, debe verificar el estado de los artículos previo a la elaboración de la nota de crédito y que sean debidamente ingresados a bodega o almacén.
2. **ACTIVOS FIJOS:** Los activos Fijos tales como Muebles y Enceres, Equipo de Oficina, Computadores, Equipo Electrónico, Etc. De igual manera serán responsabilidad del *Jefe de Almacén* y de su mantenimiento y perfecto estado.
  3. **FONDO ROTATIVO:** Con el propósito de solventar los gastos menores de la operación de cada sucursal se optó por iniciar con un requerimiento de caja menor (caja chica) por el *empleado designado* de cada sucursal. El cual debe tener el soporte necesario y suficiente para ser entregado a contabilidad con su respectiva revisión de Contraloría.
  4. **PERSONAL:** Es responsable del personal bajo su cargo en los siguientes aspectos:
    - ✓ Contratación (Requiere Visto Bueno JEFE DE PERSONAL)
    - ✓ Control de Asistencia y Horarios
    - ✓ Control vestuario y apariencia(Prevenir hurtos)
    - ✓ Períodos de Vacaciones
    - ✓ Delimitación de Funciones
    - ✓ Evaluación del desempeño
    - ✓ Sanciones
    - ✓ Establecer Horarios
  5. **MANTENIMIENTO DEL LOCAL:** El buen estado del almacén, personal, organización, seguridad, limpieza y mantenimiento de las instalaciones es responsabilidad directa del *Jefe de Almacén*, por lo que debe coordinar con el personal bajo su cargo para cumplir con estas actividades en forma regular.
  6. **PAGO DE SERVICIOS:** Debe solicitar oportunamente al **Gerente Administrativo** el pago de servicios como, Electricidad, Agua, Alícuotas del

Centro Comercial, seguridad, etc. Con el objetivo de estar al día en pagos de servicios.

**7. PRECIOS DE VENTA:** Para el manejo comercial del Almacén Principal se fijará una lista de precios de Venta al Público (PVP), estos precios serán ingresados en el sistema por la administración central, de ninguna manera pueden ser cambiados por el personal de ventas del almacén. Los precios y promociones especiales serán determinados por la GERENCIA GENERAL y serán comunicados al almacén principal en forma oportuna por escrito.

**8. DESCUENTOS:** Los descuentos o promociones serán comunicadas al Jefe de Almacén de manera oportuna por Gerencia, será responsabilidad del *Jefe Almacén* autorizar a su personal de ventas el 5% de descuentos en la venta de los productos al contado, si en caso fuese un descuento mayor se necesitara una autorización especial de:

- ✓ Gerencia General            MARCELO ULLOA
- ✓ Jefe de Personal            PATRICIO ULLOA
- ✓ Jefe de Comercialización IVAN ULLOA

**9. POLITICAS DE VENTA:** Las sucursales están autorizadas a realizar las siguientes transacciones:

- ✓ Ventas mayores a \$ 200.00 se emitirá factura, dicha factura deberá contener todos los datos personales del cliente, si en caso el cliente solicitara Nota de Venta, de igual manera se llenará el documento con todos los datos del cliente.
- ✓ El cliente podrá realizar los pagos de la siguiente manera:
  - Efectivo
  - Cheques Personales (Verificando Identificación, Multiburo, Visto Bueno de Cartera y copia de cedula).
  - Tarjetas de Crédito.
  - Cheques Posfechados, de acuerdo al monto.
  - Cualquier tipo de compra a crédito se deberá tratar por el Departamento de Cartera.

**10. CIERRES DE CAJA:** Al final del día es responsabilidad del *Jefe de Almacén* realizar el cierre diario de caja, este procedimiento tiene como objetivo controlar la recaudación de valores y verificar su destino final.

11.

• **OBJETIVOS:**

<b>VENTAS</b>	<b>META</b>	<b>REPORTA A:</b>
Presupuesto Mensual	Fijado por Gerencia General	Gerencia General
% Máximo de descuentos	2.5%	Gerencia General
% Participación de Afiliados	20.0%	
Nro. de Afiliaciones efectivas	216	
Rate de Ventas		
Liquidación Obsolescencia		
Nro. de Notas de Créditos		
Nro. de Anulaciones		
Cobertura de Garantías		
<b>CRÉDITO</b>	<b>META</b>	<b>REPORTA A:</b>
Nro. De Créditos		
Recuperación de Cartera		
<b>GASTOS</b>		
Gastos de Personal		
Servicios Básicos		
<b>ALMACÉN</b>		
Presentación		
<b>ADMINISTRACIÓN</b>		
Funciones del Personal		Jefe de Personal
Desempeño del Personal		Jefe de Personal

**Adj.:** Procedimiento de Transferencias Indirectas de Mercadería  
 Procedimientos de Cierre de Caja  
 Procedimientos de Caja Chica.  
 Normativas de Tarjetas de Afiliado

# **ANEXO 3**

## FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

### 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

#### 1.1 DATOS GENERALES

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	GERENTE GENERAL	<b>DEPARTAMENTO</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	JEFES DE AREAS / JEFES O ADMINSITRADORES DE ALMACEN	<b>REPORTA A:</b>	

#### 1.2 MISION DEL PUESTO

PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR A TODAS LAS AREAS DEPARTAMENTALES

#### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

<b>OBJETIVO 1</b>	
<b>FUNCION 1</b>	REALIZAR EL PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL
<b>FUNCION 2</b>	EVALUAR Y CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO Y LOS RESULTADOS DEL PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL
<b>OBJETIVO 2</b>	OPTIMIZAR GESTIÓN ALMACENES
<b>FUNCION 1</b>	IMPLEMENTAR PROGRAMAS PARA MEJORAR VENTAS EN ALMACENES
<b>FUNCION 2</b>	MONITOREA ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES

### 2.- PERFIL DEL PUESTO

#### 2.1 ESTUDIOS

<b>NIVEL:</b>	SECUNDARIA
<b>AREA GENERAL:</b>	CIENCIAS DEL COMERCIO Y ADMINSITRACIÓN
<b>ESPECIALIDAD:</b>	ADMINSITRACIÓN

#### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
UNIVERSIDAD ESTATAL / CONTABILIDAD SUPERIOR	3 AÑOS	AGRONOMÍA
BALANCED SCORE CARD	48 HORAS	APROBADO
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA / FORMADOR DE FORMADORES	3 MESES	APROBADO
DINERS CLUB / LIDERAZGO EMPRESARIAL	16 HORAS	APROBADO

#### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
BAZAR LA VICTORIA	28 AÑOS	GERENTE GENERAL

#### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>		<b>HORARIO</b>	LUNES - VIERNES 8.30 - 1.00 Y 2.30 A 7.30 / SABADOS 9.00 - 13.00
-----------------------------------	--	----------------	--

**ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS**

REALIZADO A: MARCELO ULLOA

# FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

## 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 DATOS GENERALES

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	JEFE ADMINISTRATIVO / TESORERO / CONTRALOR	<b>DEPARTAMENTO</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	JEFES DEPARTAMENTALES AREA ADMINISTRATIVA	<b>REPORTA A:</b>	GERENCIA GENERAL

### 1.2 MISION DEL PUESTO

PLANIFICAR, ORGANIZAR DIRIGIR Y CONTROLAR LOS PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

<b>OBJETIVO 1</b>	OBTENER LIQUIDEZ EMPRESARIAL PARA CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES
<b>FUNCION 1</b>	DESTINAR ADECUADAMENTE LOS FONDOS EMPRESARIALES PARA CUBRIR EL PAGO POR OBLIGACIONES
<b>FUNCION 2</b>	CONTROLAR LA ENTRADAS (CAJAS) Y SALIDAS (PAGOS) DE LOS FONDOS ECONÓMICOS EMPRESARIALES
<b>OBJETIVO 2</b>	OBTENER RENTABILIDAD
<b>FUNCION 1</b>	REALIZAR NEGOCIACIONES CON EL SISTEMA FIANCIERO PARA PRESTAMOS Y FODOS DE INVERSIÓN
<b>FUNCION 2</b>	
<b>OBJETIVO 3</b>	CONTROL SOBRE EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS AREAS DE LA EMPRESA
<b>FUNCION 1</b>	CONTROL Y AUSIDTORIAS SOBRE INVENTARIOS
<b>FUNCION 2</b>	CONTROL Y AUDITORIAS SOBRE DOCUMENTOS - VALOR (LETRAS, PAGARES)

## 2.- PERFIL DEL PUESTO

### 2.1 ESTUDIOS

<b>NIVEL:</b>	SECUNDARIA		
<b>AREA GENERAL:</b>	CIENCIAS DEL COMERCIO Y ADMINSTRACIÓN	<b>ESPECIALIDAD:</b>	CONTABILIDAD SUPERIOR

### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
UNIVERSIDAD ESTATAL / CONTABILIDAD SUPERIOR	3 AÑOS	APROBADO

### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
E.R.C.O. (LLANTERA)	30 AÑOS	DEPARTAMENTO DE COSTOS
BAZAR LA VICTORIA	20 AÑOS	CONTADOR GENERAL
BAZAR LA VICTORIA	6 AÑOS	CONTRALOR Y JEFE ADMISNITRATIVO

### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>		<b>HORARIO</b>	LUNES - VIERNES 8.30 - 1.00 Y 2.30 A 7.30 / SABADOS 9.00 - 13.00
-----------------------------------	--	----------------	---

**ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS**

REALIZADO A: LEONARDO ULLOA

# FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

## 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 DATOS GENERALES

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS	<b>DEPARTAMENTO</b>	DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS
<b>SUPERVISA A:</b>	SISTEMAS / ASISTENTA DE DESARROLLO	<b>REPORTA A:</b>	GERENCIA GENERAL

### 1.2 MISION DEL PUESTO

CONTAR CON PROCESOS SIMPLES Y EFECTIVOS, AUTOMATIZAR PROCESOS PARA OPTIMIZAR RECURSOS HUMANOS

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

<b>OBJETIVO 1</b>	OPTIMIZAR RECURSOS CON PROCESOS EFICIENTES
<b>FUNCION 1</b>	IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
<b>FUNCION 2</b>	CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN AL PERSONAL
<b>OBJETIVO 2</b>	AUTOMATIZAR PROCESOS MANUALES MEDIANTE SISTEMA
<b>FUNCION 1</b>	ANALISIS Y DISEÑO DE SOLUCIONES
<b>FUNCION 2</b>	RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS

## 2.- PERFIL DEL PUESTO

### 2.1 ESTUDIOS

<b>NIVEL:</b>	SUPERIOR		
<b>AREA GENERAL:</b>	INFORMATICA	<b>ESPECIALIDAD:</b>	TECNICO EN INFORMÁTICA

### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
DISCOVER DESKTOP I	30 HORAS	APROBADO
DISCOVER DESKTOP II	60 HORAS	APROBADO
ORACLE SYSTEM ENGINEER	200 HORAS	APROBADO
BALANCED SCORE CARD	48 HORAS	APROBADO
EXELENCIA OPERACIONAL	60 HORAS	APROBADO

### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
FERRO ECUATORIANA	7 AÑOS Y MEDIO	JEFE DE SISTEMAS
SOLUCIONES S.A. (IBM)	3 AÑOS	SUBGERENTE SOPORIE
CENTRO CERAMICO	3 AÑOS	DIRECCIÓN SISTEMAS / DESARROLLO ORGANIZACIONAL
GRUPO ELJURI	5 AÑOS	ASESOR PERSONAL
BAZAR LA VICTORIA	8 AÑOS	JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS

### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>		<b>HORARIO</b>	LUNES - VIERNES 8.30 - 1.00 Y 2.30 A 7.30 / SABADOS 9.00 - 13.00
<b>ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS</b>			

REALIZADO A: ADRIAN RODAS

## FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b>		BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.	
1.- DESCRIPCION DEL PUESTO			
1.1 DATOS GENERALES			
NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE ALMACÉN	DEPARTAMENTO	ALMACÉN MALL DEL RÍO / COMERCIAL
SUPERVISA A:	PERSONAL VENTAS Y CAJERO MALL DEL RIO	REPORTA A:	GERENCIA / MARELO ULLOA
1.2 MISION DEL PUESTO			
ADMINISTRAR Y VELAR POR EL BUEN ORDEN Y DESEMPEÑO DE ALMACEN MALL DEL RIO			
1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN			
OBJETIVO 1	ADMINSITRAR ALMACEN		
FUNCION 1	CUIDAR Y VELAR POR EL BUEN MANEJO DE INVENTARIOS		
FUNCION 2	SUPERVISAR ORDEN DE MERCADERIAS Y CUMPLIMIENTO DE PROCESSOS		
FUNCION 3	RESOLVER CONFLICTOS LABORALES		
OBJETIVO 1	CUMPLIR PRESUPUESTO DE VENTAS		
FUNCION 1	ASESSORAMIENTO A CLIENTES Y MANEJO DE NEGOCIACIONES PARA VENTAS		
FUNCION 2	CONTROL Y APOYO PARA ATENCION AL CLIENTE AL PERSONAL DE VENTAS		
2.- PERFIL DEL PUESTO			
2.1 ESTUDIOS			
NIVEL:	TECNICO SUPERIOR EN ANALISTA EN SISTEMAS		
AREA GENERAL:	INGENIERIA DE SISTEMAS	ESPECIALIDAD:	SISTEMAS
2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES			
NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA	
ACRISOLAR / MOTIVACION PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y LIDERAZGO	4 HORAS	APROBADO	
CURTIEMBRE RENACIENTE / RELACIONES HUMANAS	18 HORAS	APROBADO	
DEPARTAMENTO DE EDUCACION PERMANENTE DEL AZUAY / ATENCIÓN AL PÚBLICO	16 HORAS	APROBADO	
SISTEMCIFRA / COMPUTACIÓN	1 MES	APROBADO	
DEPARTAMENTO DE EDUCACION PERMANENTE DEL AZUAY / RELACIONES PUBLICAS	16 HORAS	APROBADO	
S.E.C.A.P. / ENSAMBLAJE DE COMPUTADORAS	80 HORAS	APROBADO	
CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS / AUXILIAR TECNICO EN COMPUTACION	120 HORAS	APROBADO	
2.3 EXPERIENCIA LABORAL			
EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO	
i CENTER & SERVIMAC	1 AÑO	SERVICIO TECNICO Y ASESORÍA EN VENTAS	
PORTA -+ TELEMETRO	2 AÑOS	CAJERO Y ASESORIA EN VENTAS	
LOCUTORIO ALO ETAPA	2 AÑOS	CAJERO	
DYLON ELECTRONICS INC.	4 AÑOS	SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA EN VENTAS	
BAZAR LA VICTORIA	1 AÑO	VENTAS	
BAZAR LA VICTORIA	1 AÑO	JEFE DE ALMACEN	
2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS			
COMPETENCIAS		NIVEL	
2.5 CONDICIONES DE TRABAJO			
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		HORARIO	LUNES - JUEVES 10.00 - 13.00 Y 15.00 - 20.00 / VIERNES Y SABADOS 10.00 - 21.00 / DOMINGOS 10.00 - 20.00
ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS			

REALIZADO A: CRISTIAN CAMPOVERDE

# FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

## 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 DATOS GENERALES

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	JEFE DE ALMACÉN	<b>DEPARTAMENTO</b>	ALMACÉN CENTRO / COMERCIAL
<b>SUPERVISA A:</b>	PERSONAL VENTAS, BODEGUERO, CAJERO Y GUARDIA CENTRO	<b>REPORTA A:</b>	GERENCIA / MARELO ULLOA

### 1.2 MISION DEL PUESTO

ADMINISTRAR Y VELAR POR EL BUEN ORDEN Y DESEMPEÑO DE ALMACEN MALL DEL RIO

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

<b>OBJETIVO 1</b>	ADMINSITRAR ALMACEN
<b>FUNCION 1</b>	CUIDAR Y VELAR POR EL BUEN MANEJO DE INVENTARIOS
<b>FUNCION 2</b>	SUPERVISAR ORDEN DE MERCADERIAS Y CUMPLIMIENTO DE PROCESSOS
<b>FUNCION 3</b>	RESOLVER CONFLICTOS LABORALES
<b>OBJETIVO 1</b>	CUMPLIR PRESUPUESTO DE VENTAS
<b>FUNCION 1</b>	ASESSORAMIENTO A CLIENTES Y MANEJO DE NEGOCIACIONES PARA VENTAS
<b>FUNCION 2</b>	CONTROL Y APOYO PARA ATENCION AL CLIENTE AL PERSONAL DE VENTAS

## 2.- PERFIL DEL PUESTO

### 2.1 ESTUDIOS

<b>NIVEL:</b>	TECNICO SUPERIOR EN ANALISTA EN SISTEMAS		
<b>AREA GENERAL:</b>	INGENIERIA DE SISTEMAS	<b>ESPECIALIDAD:</b>	SISTEMAS

### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
TECNOLOGO ASE. CALIDAD	1 AÑO Y MEDIO	APROBADO
DIPLOMADO DE GESTION POR COMPETENCIAS	2 AÑOS	APROBADO
ADMINISTRACION DE PERSONAL	6 MESES	APROBADO
INGLES	1 AÑO Y MEDIO	APROBADO
SEMINARIO DE P.N.L.	1 MES	APROBADO

### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
BAZAR LA VICTORIA	1 AÑO 8 MESES	JEFE DE ALMACEN CENTRO
LARRIVA Y ASOCIADOS	1 AÑO	ASESOR COMERCIAL / BIENES RAICES
INDURAMA S.A.	12 AÑOS	JEFE DE CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS
E.R.C.O.	11 AÑOS	ANALISTA DE PRUEBAS

### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>		<b>HORARIO</b>	LUNES A VIENES 8:30 - 1.30 / 3:00 - 7.30, SABADOS 9:00 - 18:00
<b>ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS</b>			

REALIZADO A: PAÚL ORMAZA

# FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

## 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE ALMACÉN	DEPARTAMENTO	ALMACÉN TECNOLOGÍA / COMERCIAL
SUPERVISA A:	PERSONAL VENTAS TECNOLOGÍA	REPORTA A:	GERENCIA / MARELO ULLOA

### 1.2 MISION DEL PUESTO

ADMINISTRAR Y VELAR POR EL BUEN ORDEN Y DESEMPEÑO DE ALMACEN MALL DEL RIO

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

OBJETIVO 1	ADMINSITRAR ALMACEN
FUNCION 1	CUIDAR Y VELAR POR EL BUEN MANEJO DE INVENTARIOS
FUNCION 2	SUPERVISAR ORDEN DE MERCADERIAS Y CUMPLIMIENTO DE PROCESSOS
FUNCION 3	RESOLVER CONFLICTOS LABORALES
OBJETIVO 1	CUMPLIR PRESUPUESTO DE VENTAS
FUNCION 1	ASESSORAMIENTO A CLIENTES Y MANEJO DE NEGOCIACIONES PARA VENTAS
FUNCION 2	CONTROL Y APOYO PARA ATENCION AL CLIENTE AL PERSONAL DE VENTAS

## 2.- PERFIL DEL PUESTO

### 2.1 ESTUDIOS

NIVEL:	SECUNDARIA		
AREA GENERAL:	AUXILIAR EN COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	ESPECIALIDAD:	ADMINISTRACIÓN

### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
CURSO DE VENTAS	1 MES	APROBADO

### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
MUEBLERÍA CARDECA	2 AÑOS	SECRETARIA GENERAL
BAZAR LA VICTORIA	5 AÑOS	VENTAS
BAZAR LA VICTORIA	1 AÑO	JEFE DE ALMACEN

### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		HORARIO	LUNES A VIERNES 8:30 - 1:30 / 15:00 - 19:30 SÁBADOS 9:00 - 1:00 / 1:30 - 17:30
ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS			

REALIZADO A: MARINA BARRETO

## FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

### 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

#### 1.1 DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	AUXILIAR VENTAS	DEPARTAMENTO	ALMACEN MALL DEL RIO
SUPERVISA A:	-	REPORTA A:	JEFE DE ALMACÉN MALL DEL RIO

#### 1.2 MISION DEL PUESTO

ASESORAMIENTO AL CLIENTE PARA LA VENTA DE PRODUCTOS

#### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

OBJETIVO 1	APOYAR PARA CUMPLIR PRESUPUESTO DE VENTAS
FUNCION 1	ASESORAR AL CLIENTE
FUNCION 2	
OBJETIVO 2	APOYAR PARA UN BUEN MANEJO Y MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS
FUNCION 1	ORDENAR Y SUPEVISAR AREAS DESIGNADAS
FUNCION 2	VELAR POR LA SEGURIDAD DEL PRODUCTO

### 2.- PERFIL DEL PUESTO

#### 2.1 ESTUDIOS

NIVEL:	SUPERIOR		
AREA GENERAL:	SISTEMAS INFORMATICOS	ESPECIALIDAD:	SISTEMAS

#### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
SEMINARIO INTERNACIONAL DE NEGOCIOS EN INTERNET / UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ISRAEL		APROBADO
INFORMATICA Y COMUNICACIÓN / UNIVERSIAD TECNOLOGICA ISRAEL		APROBADO
REDES DE DATOS / UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ISRAEL		APROBADO
GESTION DE PROYECTOS INFORMATICOS		APROBADO
INGLES / INSTITUTO QUINOCCIAL		APROBADO SEXTO NIVEL
INGLES / INOVERSODAD DE CUENCA		INGLES PROFESIONAL
MANTENIMIENTO Y ENSAMBLAJE DE PC I / POLITECNICA DEL EJERCITO		APROBADO
MANTENIMIENTO Y ENSAMBLAJE DE PC Y REDES II / POLITECNICA DEL EJERCITO		

#### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
JASETORN		SECRETARIA AUXILIAR
INSTITUTO CEDEC		PROFESORA DE COMPUTACION (WINDOWS
QUASAR TECHNOLOGIES		ENSAMBLAJE, MANTENIMIENTO, REPARACION DE
BAZAR LA VICTORIA	1 AÑO 4 MESES	VENTAS

#### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

#### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		HORARIO	LUNES - JUEVES 10.00 - 13.00 Y 15.00 - 20.00 / VIERNES Y SABADOS 10.00 - 21.00 / DOMINGOS 10.00 - 20.00
ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS			

REALIZADO A: GABRIELA ALVARRACÍN

# FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

## 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	AUXILIAR VENTAS	DEPARTAMENTO	ALMACEN TECNOLOGÍA
SUPERVISA A:	-	REPORTA A:	JEFE DE ALMACÉN TECNOLOGIA

### 1.2 MISION DEL PUESTO

ASESORAMIENTO AL CLIENTE PARA LA VENTA DE PRODUCTOS

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

OBJETIVO 1	APOYAR PARA CUMPLIR PRESUPUESTO DE VENTAS
FUNCION 1	ASESORAR AL CLIENTE
FUNCION 2	
OBJETIVO 2	APOYAR PARA UN BUEN MANEJO Y MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS
FUNCION 1	ORDENAR Y SUPEVISAR AREAS DESIGNADAS
FUNCION 2	VELAR POR LA SEGURIDAD DEL PRODUCTO

## 2.- PERFIL DEL PUESTO

### 2.1 ESTUDIOS

NIVEL:	SECUNDARIA
AREA GENERAL:	FISICO MATEMATICO
ESPECIALIDAD:	

### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA

### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
SERVIENTREGA	4 MESES	DEPARTAMENTO GUIAS DIGITACIÓN
INTERCOM SISTEM	2 AÑOS	ASISTENTE DE VENTAS DE RQUIPOS DE
INTERCOM SISTEM	8 AÑOS	ENSAMBLAJE, MANTENIMIENTO, REPARACION DE
BAZAR LA VICTORIA	1 AÑO 2 MESES	VENTAS

### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		HORARIO	LUNES A VIERNES 8:30 - 1:30 / 15:00 - 19:30 SÁBADOS 9:00 - 1:00 / 1:30 - 17.30
ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS			

REALIZADO A: PAÚL ASTUDILLO

# FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

## 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 DATOS GENERALES

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	AUXILIAR VENTAS	<b>DEPARTAMENTO</b>	ALMACEN CENTRO
<b>SUPERVISA A:</b>	-	<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE ALMACÉN CENTRO

### 1.2 MISION DEL PUESTO

ASESORAMIENTO AL CLIENTE PARA LA VENTA DE PRODUCTOS

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

<b>OBJETIVO 1</b>	APOYAR PARA CUMPLIR PRESUPUESTO DE VENTAS
<b>FUNCION 1</b>	ASESORAR AL CLIENTE
<b>FUNCION 2</b>	
<b>OBJETIVO 2</b>	APOYAR PARA UN BUEN MANEJO Y MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS
<b>FUNCION 1</b>	ORDENAR Y SUPEVISAR AREAS DESIGNADAS
<b>FUNCION 2</b>	VELAR POR LA SEGURIDAD DEL PRODUCTO

## 2.- PERFIL DEL PUESTO

### 2.1 ESTUDIOS

<b>NIVEL:</b>	SUPERIOR (COLEGIO DE ESTADOS UNIDOS)		
<b>AREA GENERAL:</b>		<b>ESPECIALIDAD:</b>	

### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
CURSO DE COMPUTACION NAUGATUCK COMMUNI		APROBADO
HABLA Y ESCRIBE INGLES		
CONOCIMINTOS BASICOS DE PORTUGUES		

### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
BAZAR LA VICTORIA	2 AÑOS Y MEDIO	VENTAS
BEST BUY / DANBURY CT, USA	10 MESES	INSTALACION DE EQUIPOS ELECTRINICOS Y
WENDY'S / BROOKFIELD CT, USA	2 AÑOS 11 MESES	(RESTAURANTE) ASSITENTE DE SUPERVIDOR
PITNEY BOWES / NEWTOWN CT, USA	5 MESES	(FABRICA DE EQUIPOS DE CORREO ) ENSAMBLAJE
FILINE'S DANBURY CT, USA	10 MESES	(TIENDA DE CALZADO) ASISTENTE DE VENTAS
SEARS / DANBURY CT, USA	1 AÑO 9 MESES	VENTA Y SERVICIO AL CLIENTE EN EQUIPOS

### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>		<b>HORARIO</b>	LUNES A VIENES 8:30 - 1.30 / 3:00 - 7.30, SABADOS 9:00 - 18:00
<b>ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS</b>			

REALIZADO A: MAURICIO ASTUDILLO

# FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

## 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 DATOS GENERALES

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	AUXILIAR VENTAS	<b>DEPARTAMENTO</b>	ALMACEN CENTRO
<b>SUPERVISA A:</b>	-	<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE ALMACÉN CENTRO

### 1.2 MISION DEL PUESTO

ASESORAMIENTO AL CLIENTE PARA LA VENTA DE PRODUCTOS

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

<b>OBJETIVO 1</b>	APOYAR PARA CUMPLIR PRESUPUESTO DE VENTAS
<b>FUNCION 1</b>	ASESORAR AL CLIENTE
<b>FUNCION 2</b>	
<b>OBJETIVO 2</b>	APOYAR PARA UN BUEN MANEJO Y MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS
<b>FUNCION 1</b>	ORDENAR Y SUPEVISAR AREAS DESIGNADAS
<b>FUNCION 2</b>	VELAR POR LA SEGURIDAD DEL PRODUCTO

## 2.- PERFIL DEL PUESTO

### 2.1 ESTUDIOS

<b>NIVEL:</b>	SECUNDARIA		
<b>AREA GENERAL:</b>	CIENCIAS DEL COMERCIO Y LA ADMINSITRACIÓN	<b>ESPECIALIDAD:</b>	ADMINISTRACIÓN

### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
ASESORIA EN VENTAS	3 MESES	APROBADO
RECURSOS HUMANOS	6 MESES	APROBADO

### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
ARTEFACTA	2 AÑOS	ASESOSR VENTAS / SUPERVISOR
BAZAR LA VICTORIA	3 AÑOS	VENTAS

### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>		<b>HORARIO</b>	LUNES A VIENES 8:30 - 1.30 / 3:00 - 7.30, SABADOS 9:00 - 18:00
<b>ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS</b>			

**REALIZADO A: WILLIAN VILLAZHAÑAY**

# FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

## 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	AUXILIAR VENTAS	DEPARTAMENTO	ALMACEN MONAY SHOPPING CENTER
SUPERVISA A:	-	REPORTA A:	JEFE DE ALMACÉN MONAY SHOPPING

### 1.2 MISION DEL PUESTO

ASESORAMIENTO AL CLIENTE PARA LA VENTA DE PRODUCTOS

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

OBJETIVO 1	APOYAR PARA CUMPLIR PRESUPUESTO DE VENTAS
FUNCION 1	ASESORAR AL CLIENTE
FUNCION 2	
OBJETIVO 2	APOYAR PARA UN BUEN MANEJO Y MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS
FUNCION 1	ORDENAR Y SUPEVISAR AREAS DESIGNADAS
FUNCION 2	VELAR POR LA SEGURIDAD DEL PRODUCTO

## 2.- PERFIL DEL PUESTO

### 2.1 ESTUDIOS

NIVEL:	SUPERIOR 3ER. NIVEL APROBADO		
AREA GENERAL:	INGENIERIA DE SISTEMAS	ESPECIALIDAD:	

### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
CURSO DE IDENTIFICACION DE BILLETES FALSOS Y TERJETAS DE CREDITO	60 HORAS	APROBADO
CYCO: CURSO DE VENTAS Y ATENCION AL CLIENTE	42 HORAS	APROBADO

### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
INSTITUTO TECNOLÓGICO MADERAB	6 MESES	PROFESOR DE COMPUTACIÓN
BAZAR LA VICTORIA	4 AÑOS Y MEDIO	VENTAS
MARCIMEX	3 MESES	VENDEDOR DE MINOREO
BAZAR LA VICTORIA	4 MESES	VENTAS

### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		HORARIO	LUNES - JUEVES Y DOMINGOS 10.00 - 20.00 VIERNES Y SABADOS 10.00 - 21.00
ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS			

REALIZADO A: LUIS BARRERA

# FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

## 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 DATOS GENERALES

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	AUXILIAR VENTAS	<b>DEPARTAMENTO</b>	ALMACEN CENTRO
<b>SUPERVISA A:</b>	-	<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE ALMACÉN CENTRO

### 1.2 MISION DEL PUESTO

ASESORAMIENTO AL CLIENTE PARA LA VENTA DE PRODUCTOS

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

<b>OBJETIVO 1</b>	APOYAR PARA CUMPLIR PRESUPUESTO DE VENTAS
<b>FUNCION 1</b>	ASESORAR AL CLIENTE
<b>FUNCION 2</b>	
<b>OBJETIVO 2</b>	APOYAR PARA UN BUEN MANEJO Y MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS
<b>FUNCION 1</b>	ORDENAR Y SUPEVISAR AREAS DESIGNADAS
<b>FUNCION 2</b>	VELAR POR LA SEGURIDAD DEL PRODUCTO

## 2.- PERFIL DEL PUESTO

### 2.1 ESTUDIOS

<b>NIVEL:</b>	SECUNDARIA		
<b>AREA GENERAL:</b>	CIENCIAS DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	<b>ESPECIALIDAD:</b>	ADMINISTRCIÓN

### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS / AUXILIAR T	120 HORAS	APROBADO

### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
DISTRIBUIDORA BRAVO ABAD	4 MESES	AGENTE VENDEDOR
CEDA S.A. (PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO)	4 MESES	AGENTE VENDEDOR
LOGIMANTA S.A.	7 MESES	AUXILIAR CONTABLE
BAZAR LA VICTORIA	7 MESES	VENTAS

### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>		<b>HORARIO</b>	LUNES A VIENES 8:30 - 1.30 / 3:00 - 7.30, SABADOS 9:00 - 18:00
<b>ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS</b>			

**REALIZADO A: EDGAR MORA**

# FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

## 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 DATOS GENERALES

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	AUXILIAR VENTAS	<b>DEPARTAMENTO</b>	ALMACEN MALL DEL RIO
<b>SUPERVISA A:</b>	-	<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE ALMACÉN MALL DEL RIO

### 1.2 MISION DEL PUESTO

ASESORAMIENTO AL CLIENTE PARA LA VENTA DE PRODUCTOS

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

<b>OBJETIVO 1</b>	APOYAR PARA CUMPLIR PRESUPUESTO DE VENTAS
<b>FUNCION 1</b>	ASESORAR AL CLIENTE
<b>FUNCION 2</b>	
<b>OBJETIVO 2</b>	APOYAR PARA UN BUEN MANEJO Y MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS
<b>FUNCION 1</b>	ORDENAR Y SUPEVISAR AREAS DESIGNADAS
<b>FUNCION 2</b>	VELAR POR LA SEGURIDAD DEL PRODUCTO

## 2.- PERFIL DEL PUESTO

### 2.1 ESTUDIOS

<b>NIVEL:</b>	SECUNDARIA		
<b>AREA GENERAL:</b>	INFORMATICA Y ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS	<b>ESPECIALIDAD:</b>	INFORMATICA

### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
UNIV. DE CUANCA / ENCUENTRO DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN	4 DIAS	APROBADO
UNIV. TECNOLÓLIGA AMERICA (UNITA) / 2DO. ENCUENTRO TECNOLÓGICO EMPRENDEDORES	3 DÍAS	APROBADO
SECAR / APLICACIONES BASICAS INFORMATICAS	3 MESES	APROBADO

### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
EXPO MUSIC	2 MESES	ASISTENTE TÉCNICO
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA AMERICA (UNITA)	6 MESES	INSTRUCTOR MUSICAL
INSTITUTO FRAY MARTINEZ	3 MESES	ASISTENTE DE ENCUESTAS

### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>		<b>HORARIO</b>	LUNES - JUEVES 10.00 - 13.00 Y 15.00 - 20.00 / VIERNES Y SABADOS 10.00 - 21.00 / DOMINGOS 10.00 - 20.00
-----------------------------------	--	----------------	---

### ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS

REALIZADO A: LUIS TIGRE

# FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

## 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 DATOS GENERALES

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	JEFE DE INVENTARIO Y LOGÍSTICA	<b>DEPARTAMENTO</b>	OPERACIONES
<b>SUPERVISA A:</b>	-	<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE OPERACIONES

### 1.2 MISION DEL PUESTO

ADMINISTRAR Y VELAR POR EL BUEN ORDEN Y REPARTICION DE MERCADERIAS

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

<b>OBJETIVO 1</b>	ORDEN Y CUIDADO DE MERCADERIAS
<b>FUNCION 1</b>	CONTOLAR LOS INVENTARIOS
<b>FUNCION 2</b>	VELAR POR EL BUEN MANTENIMIENTO DE LAS MERCADERIAS
<b>OBJETIVO 2</b>	LOGISTICA DE MERCADERIAS
<b>FUNCION 1</b>	ANALIZAR ROTACION DE INVENTARIOS POR PRODUCTO
<b>FUNCION 2</b>	APROBAR Y SUPERVISAR ENVIOS DE MERCADERÍAS A ALMACENES Y CLIENTES MAYORISTAS

## 2.- PERFIL DEL PUESTO

### 2.1 ESTUDIOS

<b>NIVEL:</b>	SUPERIOR		
<b>AREA GENERAL:</b>	ADMINISTRACION	<b>ESPECIALIDAD:</b>	CONTABILIDAD Y AUDITORIA / ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA

### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
BAZAR LA VICTORIA	4 AÑOS	ASISTENTE DE BODEGA
BAZAR LA VICTORIA	4 AÑOS	JEFE DE BODEGA

### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>		<b>HORARIO</b>	LUNES - VIERNES 8:30 - 1:00 / 15:00 - 19:00 SABADOS 9.00- 13:00
<b>ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS</b>			

**REALIZADO A: DAVID GONZÁLEZ**

# FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

## 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE DISTRIBUIDORES	DEPARTAMENTO	DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS / COMERCIAL
SUPERVISA A:	-	REPORTA A:	JEFE COMERCIAL / IVAN ULLOA

### 1.2 MISION DEL PUESTO

PLANIFICAR, ORGANIZAR DIRIGIR Y CONTROLAR LOS PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

OBJETIVO 1	CUMPLIR PRESUPUESTO DE VENTAS
FUNCION 1	ASESORAR A LOS CLIENTES
FUNCION 2	DAR SEGUIMIENTO A COTIZACIONES Y PEDIDOS
OBJETIVO 1	AUMENTAR MERCADO
FUNCION 1	REALIZAR VISITAS PARA OFERTAR PRODUCTOS
FUNCION 2	

## 2.- PERFIL DEL PUESTO

### 2.1 ESTUDIOS

NIVEL:	SUPERIOR		
AREA GENERAL:	ADMINISTRACION	ESPECIALIDAD:	INGENIERO EN FINANZAS

### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
DIPLOMADO EN GESTIÓN DE FINANZAS	6 MESES	APROBADO

### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
BAZAR LA VICTORIA	4 AÑOS	VENTAS
BAZAR LA VICTORIA	4 AÑOS	ENCARGADO ALMACEN SUCURSAL ESTADIO
BAZAR LA VICTORIA	4 AÑOS	JEFE DE DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS

### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		HORARIO	LUNES - VIERNES 8:30 - 1:00 / 15:00 - 19:00 SABADOS 9.00- 13:00
ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS			

REALIZADO A: JOAQUIN ULLOA

# FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

## 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	AISTENTE DE BODEGA	DEPARTAMENTO	INVENTARIOS Y LOGISTICA / OPERACIONES
SUPERVISA A:	-	REPORTA A:	JEFE DE INVENTARIOS Y LOGISTICA / DAVID GONZALEZ

### 1.2 MISION DEL PUESTO

VELAR POR EL BUEN MANTENIMIENTO, RESGUARDO Y DESPACHO DE LAS MERCADERÍAS

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

OBJETIVO 1	SEGURIDAD DE MERCADERÍAS
FUNCION 1	REALIZA DESPACHO DE MERCADERIAS SEGÚN SOLICITA JEFE DE LOGISTICA
FUNCION 2	MANTIENE EN ORDEN Y CON SEGURIDAD LAS MERCADERÍAS
OBJETIVO 2	
FUNCION 1	
FUNCION 2	

## 2.- PERFIL DEL PUESTO

### 2.1 ESTUDIOS

NIVEL:	SECUNDARIA
AREA GENERAL:	ESTUDIOS SOCIALES
EPECIALIDAD:	SOCIALES

### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL / MANEJO DE BODEGAS	25 HORAS	APROBADO

### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
FABRICA DE LACTEOS NUTRI LECHE	7 AÑOS	VENTAS
FABRICA DE MUEBLES COLINEAL	6 MESES	TAPIZERÍA
BAZAR LA VICTORIA	1 AÑO Y MEDIO	BODEGUERO

### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		HORARIO	LUNES - VIERNES 8:30 - 1:30 / 15:00 - 19:00 SABADOS 9.00- 16:00
ESEPECIFICACIONES ERGONOMICAS			

REALIZADO A: JUAN PABLO CASTILLO

## FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

### 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

#### 1.1 DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	BODEGUERO ALMACEN CENTRAL	DEPARTAMENTO	ALMACEN CENTRO
SUPERVISA A:	-	REPORTA A:	JEFE DE ALMACÉN CENTRO

#### 1.2 MISION DEL PUESTO

VELAR POR EL BUEN MANTENIMIENTO, RESGUARDO Y DESPACHO DE LAS MERCADERÍAS

#### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

OBJETIVO 1	SEGURIDAD DE MERCADERÍAS
FUNCION 1	INGRESA AL SISTEMA LOS REGISTROS DE ENTRADAS Y SALIDAD DE MERCADERIAS A LA BODEGA ALMACÉN CENTRO
FUNCION 2	MANTIENE EN ORDEN Y CON SEGURIDAD LAS MERCADERÍAS
FUNCION 3	REALIZA RECEPCION Y DESPACHO DE MERCADERIAS SEGÚN LO SOLICITE JEFE DE ALMACÉN CENTRO Y JEFE DE INVENTARIOS Y LOGÍSTICA
OBJETIVO 2	
FUNCION 1	
FUNCION 2	

### 2.- PERFIL DEL PUESTO

#### 2.1 ESTUDIOS

NIVEL:	SECUNDARIA
AREA GENERAL:	ESPECIALIDAD: FISICO - MATEMATICO

#### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
TRABAJO EN EQUIPO	12 HORAS	APROBADO
SUPERACIÓN PERSONAL	8 HORAS	APROBADO
CAMARA DE COMERCIO CUENCA / VENTAS Y COBRANZAS	8 HORAS	APROBADO
PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL / ORGANIZACIÓN DE BODEGAS	10 HORAS	APROBADO
INTELIGENCIA EMOCIONAL	10 HORAS	APROBADO

#### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
SAGO IMPORT	6 AÑOS	BODEGUERO
BAZAR LA VICTORIA	1 AÑO	VENTAS
BAZAR LA VICTORIA	2 AÑOS	BODEGUERO ALMACÉN CENTRO

#### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

#### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		HORARIO	LUNES A VIENES 8:30 - 1.30 / 3:00 - 7.30, SABADOS 9:00 - 18:00
ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS			

REALIZADO A: CARLOS SARMIENTO

## FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

### 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

#### 1.1 DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	ASISTENTE DE SERVICIO TECNICO	DEPARTAMENTO	SERVICIO TECNICO
SUPERVISA A:	-	REPORTA A:	FABIAN PULLA / JEFE DE SERVICIO TECNICO

#### 1.2 MISION DEL PUESTO

ADMINISTRAR CORRECTAMENTE LAS GARANTÍAS

#### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

OBJETIVO 1	REPARACIONES
FUNCION 1	REVISAR PRODUCTOS DAÑADOS PARA ADMINSTRAR GARANTÍAS
FUNCION 2	REPARAR PRODUCTOS SEGÚN GARANTIA
OBJETIVO 2	ADMINISTRACIÓN DE GARANTIAS
FUNCION 1	REVISAR BUEN ESTADO Y FUNCIONAMIENTO DE PRODUCTOS
FUNCION 2	LLEVAR CONTROL

### 2.- PERFIL DEL PUESTO

#### 2.1 ESTUDIOS

NIVEL:	SECUNDARIA		
AREA GENERAL:	CIENCIAS DEL COMERCIO Y LA ADMINISTRACION	ESPECIALIDAD:	INFORMATICA

#### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
CURSO DE COMPUTACIÓN	2 MESES	APROBADO
CURSOS DE ELECTRÓNICA	3 MESES	APROBADO
ELECTRÓNICA AVANZADA	2 MESES	APROBADO

#### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
CROMACOLOR	3 AÑOS	SERVICIO TECNICO
ALVISA ALUMINIO Y VIDRIO	2 AÑOS	PLANTA DISEÑADOR
MEGATIENDA SANTA CECILIA	2 AÑOS	VENTAS
<a href="#">d@rk_net</a>	3 AÑOS	SOCIO - PROPIETARIO
<a href="#">Port@_net</a>	3 AÑOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
BAZAR LA VICTORIA	1 AÑO 3 MESES	ASISTENTE SERVICIO TECNICO

#### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

#### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		HORARIO	LUNES A VIENES 8:30 - 1.30 / 3:00 - 7.30, SABADOS 9:00 - 13:00
ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS			

REALIZADO A: JOHN CAMPOS

## FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

### 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

#### 1.1 DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	CAJERA ALMACÉN MALL DEL RIO	DEPARTAMENTO	ALMACEN MALL DEL RIO
SUPERVISA A:	-	REPORTA A:	JEFE DE ALMACÉN MALL DEL RIO

#### 1.2 MISION DEL PUESTO

BUEN MANEJO DE LOS FONDOS ECONOMICOS DEL ALMACÉN MALL DEL RIO

#### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

OBJETIVO 1	APOYAR CON LA ADMINSTRACIÓN DE DOCUMENTOS CONTABLES
FUNCION 1	VERIFICAR SERIE Y EMISIÓN DE DOCUMENTOS CONTABLES
FUNCION 2	
OBJETIVO 2	ADMINISTRAR EXITOSAMENTE LA CAJA DEL ALAMACÉN MALL DEL RIO
FUNCION 1	RECIBIR PAGOS, ENTREGA DE VUELTOS
FUNCION 2	REALIZAR CUADRE DE CAJA

### 2.- PERFIL DEL PUESTO

#### 2.1 ESTUDIOS

NIVEL:	SECUNDARIA		
AREA GENERAL:	COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	ESPECIALIDAD:	ADMINISTRACIÓN

#### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
WORL STUDY	3 MESES	APROBADO

#### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
COMISARIATO BEATRIZ	6 MESES	VENDEDORA
ALMACENES FOTO FILMS	9 AÑOS 10 MESES	VENTAS
BAZAR LA VICTORIA	8 MESES	CAJERA

#### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

#### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		HORARIO	LUNES - JUEVES 10.00 - 13.00 Y 15.00 - 20.00 / VIERNES Y SABADOS 10.00 - 21.00 / DOMINGOS 10.00 - 20.00
----------------------------	--	---------	--

#### ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS

REALIZADO A: MARIELA CAMPOS

## FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

### 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

#### 1.1 DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	SECRETARIA ALMACEN CENTRO / SECRETARIA RECURSOS HUMANOS/ ASISTENTE DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS	DEPARTAMENTO	COMERCIAL Y RECURSOS HUMANOS
SUPERVISA A:	-	REPORTA A:	JEFE DE ALMACÉN CENTRO / JEFE DE RECURSOS HUMANOS / PERSONAL DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS

#### 1.2 MISION DEL PUESTO

APOYAR A LAS DIFERENTES AREAS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS

#### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

OBJETIVO 1	APOYAR AL AREA DE RECURSOS HUMANOS
FUNCION 1	REALIZAR TODA ACTIVIDAD ENCOMENDADA POR EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS
FUNCION 2	MANTENER EL ORDEN EN EL ARCHIVO DEPARTAMENTAL
OBJETIVO 2	APOYAR EN LA ADMINISTRACION DE ALMACEN CENTRO
FUNCION 1	LLEVAR REGISTROS Y CONTOLAR PAGOS DE CAJA CHICA
FUNCION 2	CONTESTAR LLAMDAS TELEFONICAS
OBJETIVO 2	APOYAR AL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS
FUNCION 1	GESTIONAR LLAMADAS POR ENVÍOS DE MERCADERÍAS
FUNCION 2	LLEVAR ARCHIVO DEPARTAMENTAL

### 2.- PERFIL DEL PUESTO

#### 2.1 ESTUDIOS

NIVEL:	SECUNDARIA
AREA GENERAL:	CIENCIAS DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
EPECIALIDAD:	CONTABILIDAD

#### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
UNIVERSIDAD ESTATAL CONTABILIDAD SUPERIOR	3 AÑOS	APROBADOS

#### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
BAZAR LA VICTORIA	1 AÑO 4 MESES	SECRETARIA
RESTAURANTE RANCHO CHILENO	3 AÑOS 6 MESES	CAJERA Y SECRETARIA
RESTAURANTE EL MAIZ	1 AÑO 6 MESES	CAJERA Y SECRETARIA
MEGATIENDA DEL SUR	2 AÑOS	CAJERA

#### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

#### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		HORARIO	LUNES A VIENES 8:30 - 1.30 / 3:00 - 7.30, SABADOS 9:00 - 18:00
ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS			

REALIZADO A: CRISTINA CASTRO

## FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.

### 1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

#### 1.1 DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	AUXILIAR CONTABLE / ASISTENTE DE TESORERIA	DEPARTAMENTO	CONTABILIDAD / TESORERIA
SUPERVISA A:		REPORTA A:	KARINA MOSCOS/JEFE 2 CONTABILIDAD - TESORERO / LEONARDO ULLOA

#### 1.2 MISION DEL PUESTO

MANTENER EN ORDEN Y TIEMPO LOS CIERRES DE CAJA Y CONCILIACIONES BANCARIAS

#### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN

OBJETIVO 1	PROPORCIONAR INFORMACION ECONOMICA AL TESORERO
FUNCION 1	REVISAR CIERRES DE CAJA
FUNCION 2	
OBJETIVO 2	PROPORCIONAR INFORMACION CONTABLE AL CONTADOR
FUNCION 1	REALIZAR LAS CONCILIACIONES BANCARIAS
FUNCION 2	

### 2.- PERFIL DEL PUESTO

#### 2.1 ESTUDIOS

NIVEL:	SECUNDARIA		
AREA GENERAL:	COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	ESPECIALIDAD:	SECRETARIADO BILINGÜE

#### 2.2 CURSOS, IDIOMAS, SEMINARIOS Y TALLERES

NOMBRE	DURACION	APROBACION/AISTENCIA
COMPUTACIÓN	1 MES	APROBADO

#### 2.3 EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	DURACION	PUESTO DESEMPEÑADO
BERMEO HERMANOS	26 AÑOS Y MEDIO	SECRETARIA Y AUXILIAR CONTABLE
BAZAR LA VICTORIA	6 AÑOS	AUXILIAR CONTABLE

#### 2.4 COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL

#### 2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		HORARIO	LUNES - VIERNES 8.30 - 1.00 Y 2.30 A 7.30 / SABADOS 9.00 - 13.00
ESPECIFICACIONES ERGONOMICAS			

REALIZADO A: GLADYS BERNAL

# **ANEXO 4**

## **MISION**

Somos una empresa orientada al cliente que busca satisfacer su necesidad de diferenciación y exceder sus expectativas de servicio y calidad. Buscamos liderazgo apoyado en nuestra excelencia operativa y responsabilidad social, asegurando de esta forma el bienestar de colaboradores y accionistas.

## **VISION**

Ser la empresa líder del país en producción y comercialización de joyería y relojería.

# Organigrama

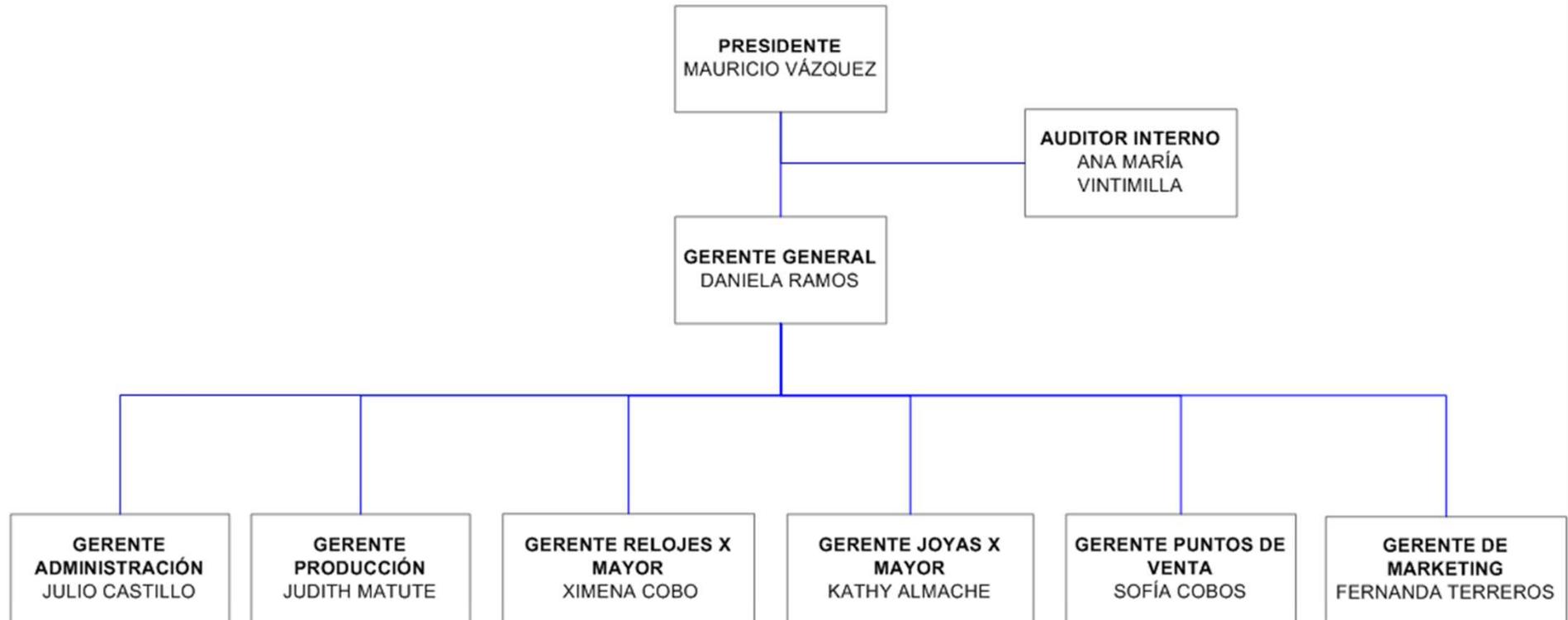
**GUILLERMO VAZQUEZ**

---

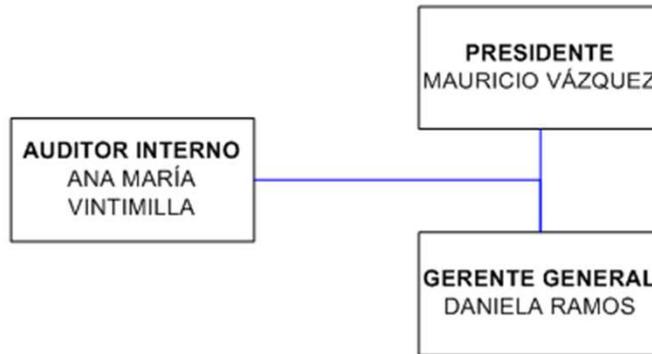
*Foyeria*

Revisión 22 Noviembre 2011

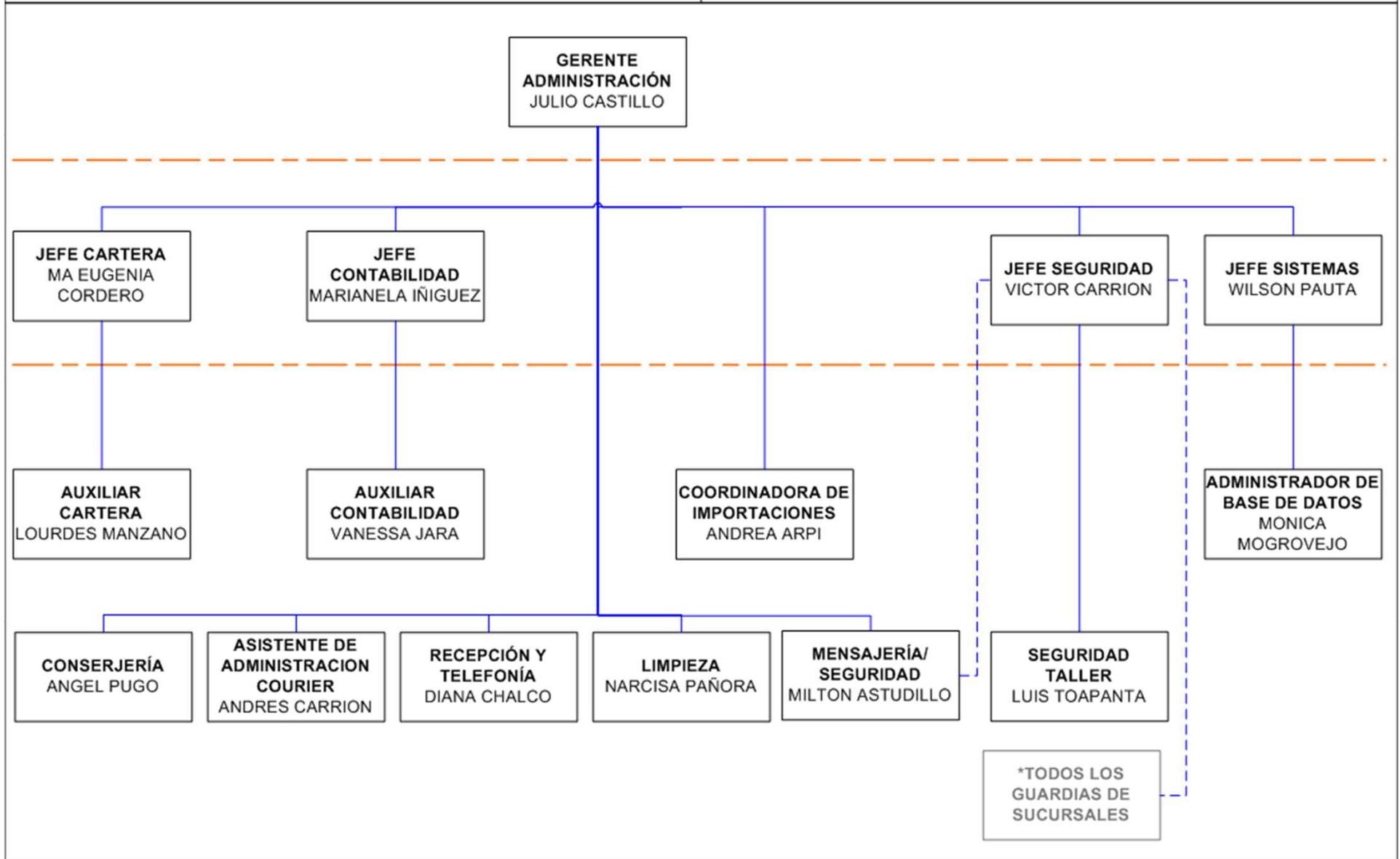
**COMITÉ DIRECTIVO**



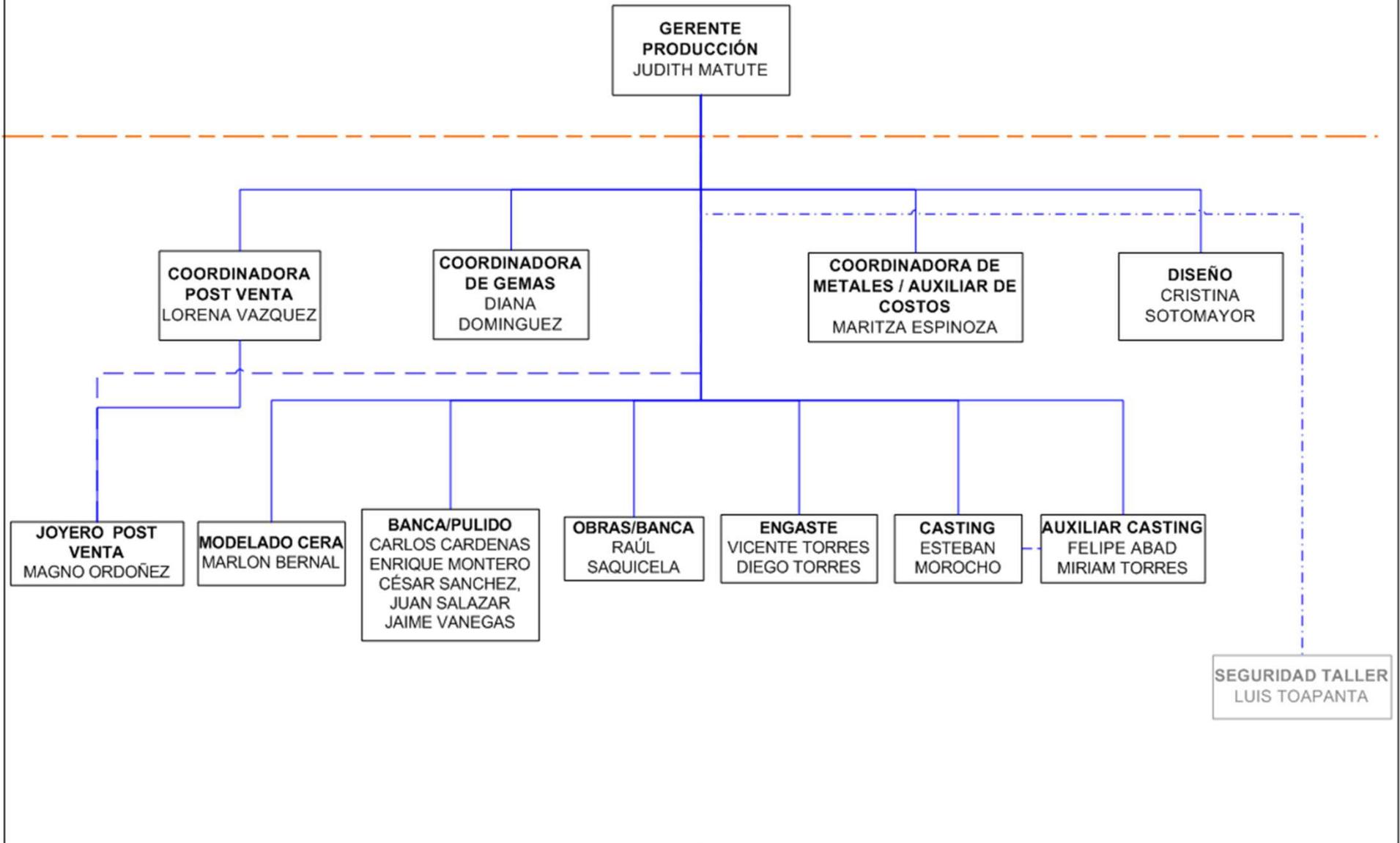
**GERENCIA GENERAL**



ADMINISTRACIÓN



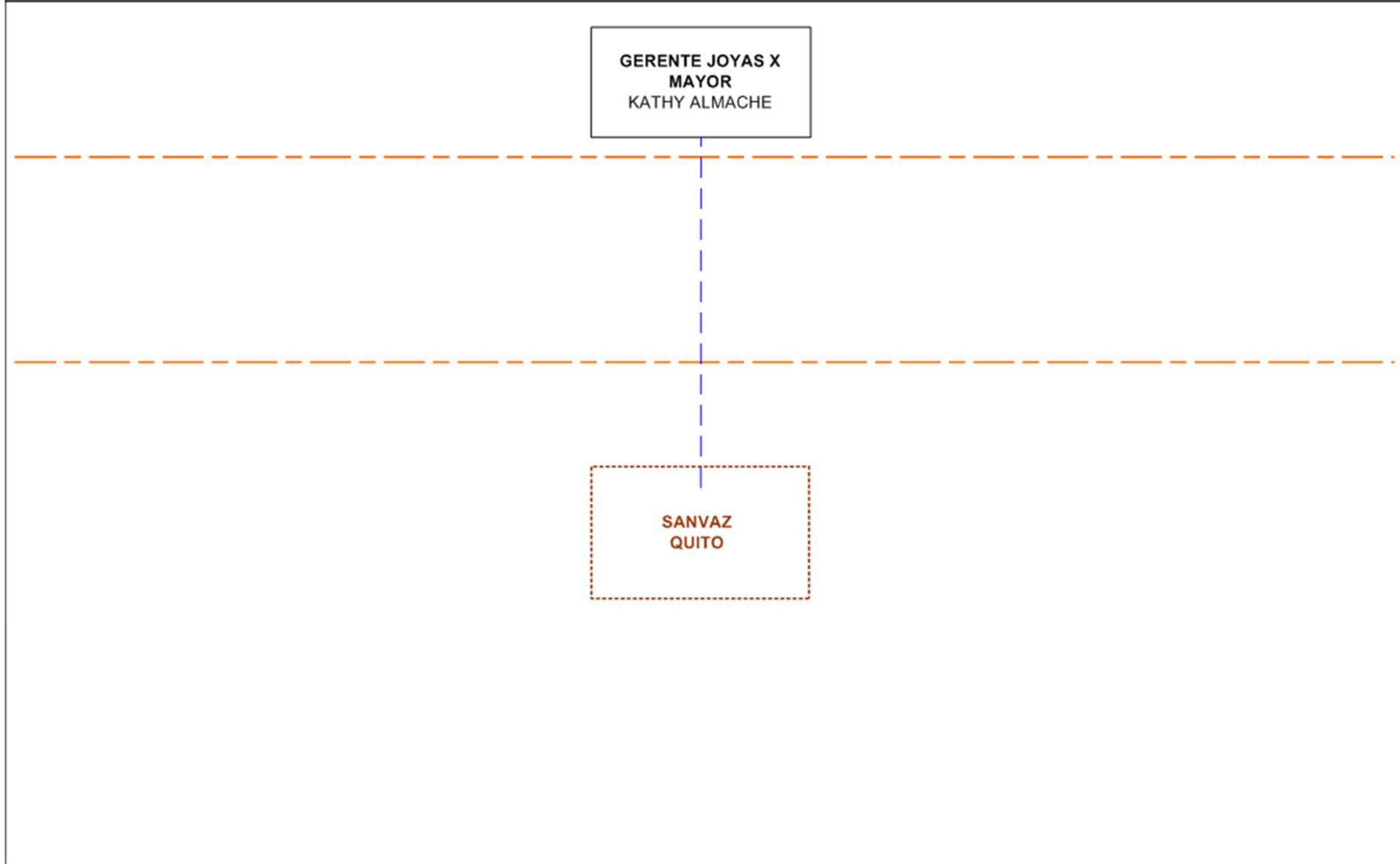
**PRODUCCIÓN**



JOYERÍA POR MAYOR

GERENTE JOYAS X  
MAYOR  
KATHY ALMACHE

SANVAZ  
QUITO



**PUNTOS DE VENTA**

**CUENCA**

**GERENTE PUNTOS DE  
VENTA  
SOFÍA COBOS**

FRANKLIN ASTUDILLO  
PABLO CUESTA  
JOHNY SISALIMA

**ISLA SWATCH  
MALL DEL RIO  
CUENCA**

ADRIANA AMOROSO  
FREDDY CUMBE  
JUAN CARLOS ILLESCAS

**ISLA SWATCH  
MILLENIUM PLAZA  
CUENCA**

SANDRA GUEVARA  
CAROLINA MARTINEZ  
JORGE VELASQUEZ

**JOYERÍA / SWATCH  
CENTRO CUENCA**

PIEDAD ALVAREZ  
SONIA BLANDIN  
KARINA SANTOS

PABLO MOROCHO

**JOYERÍA  
MALL DEL RÍO**

**ASESOR  
101  
XXX**

**PUNTOS DE VENTA**

**SANTO  
DOMINGO  
  
MACHALA**

GERENTE PUNTOS DE  
VENTA  
SOFÍA COBOS

**JEFE POS  
SANTO DOMINGO  
MERY DE MARTINEZ**

**JEFE POS  
MACHALA  
MARITZA NARVÁEZ**

CATALINA HINOJOSA  
WASHINGTON MARTINEZ  
EDUARDO YEPEZ

**JOYERÍA  
SANTO  
DOMINGO**

SOLEDAD ESPINOZA  
DARIO LEON  
RICHARD MENDOZA

**KIOSKO SWATCH  
PASEO SHOPPING  
SANTO DOMINGO**

FERNANDA MUÑOZ  
MAURICIO RAMOS  
JULIO VALAREZO

JOSE ROBLES

**JOYERÍA  
PASEO SHOPPING  
MACHALA**

KATHERINE CUENCA  
GABRIEL ELIZALDE  
FERNANDA VIVAR

**KIOSKO SWATCH  
PASEO SHOPPING  
MACHALA**

**PUNTOS DE VENTA**

**GUAYAQUIL**

**LOJA**

GERENTE PUNTOS DE  
VENTA  
SOFÍA COBOS

ELIANA CASTRO  
ROSA MIRABA  
JULIANA ROSERO

**WING KIOSK  
SWATCH –  
MALL DEL SOL**

JOSE MURILLO  
ANDREA NUÑEZ  
JAQUELINE SORNOZA

**SWATCHSTORE  
SAN MARINO**

**ASESOR  
301  
ANDREA NUÑEZ**

MA DEL CARMEN  
PALACIOS

CRISTIAN VILLATA

**LOJA**

**PUNTOS DE VENTA**

**QUITO**

GERENTE PUNTOS DE  
VENTA  
SOFÍA COBOS

**JEFE POS  
QUITO**  
MAYRA MORALES

BETY AYO  
VIVIANA JACOME  
XAVIER TIPANTAXI

CRISTIAN GOMEZ

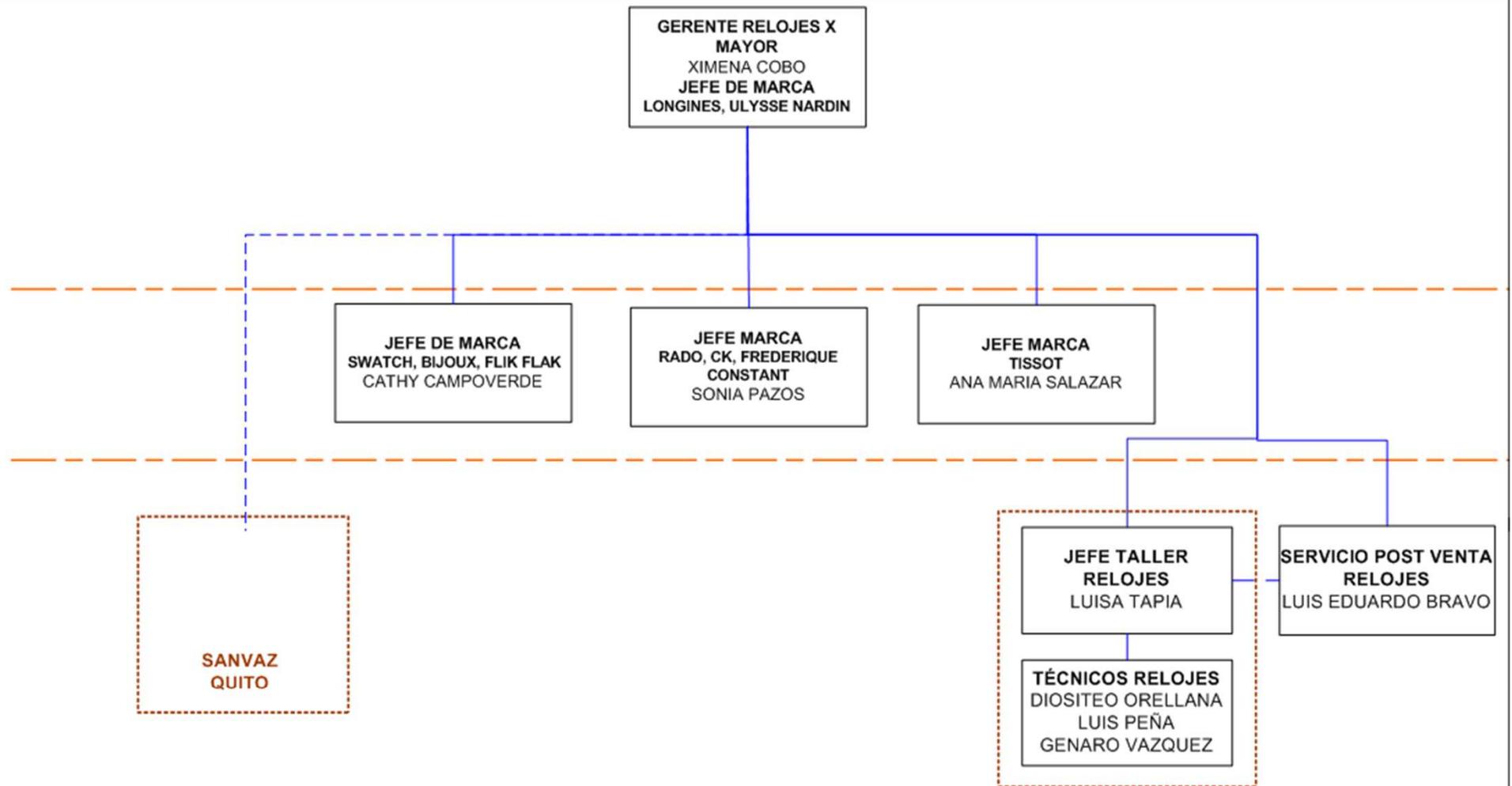
**JOYERÍA  
SAN LUIS**

JUAN MOLINA  
SANDRA MONTOYA  
SUSANA VILLACRES

ANTONIO VITERI

**JOYERÍA  
QUICENTRO**

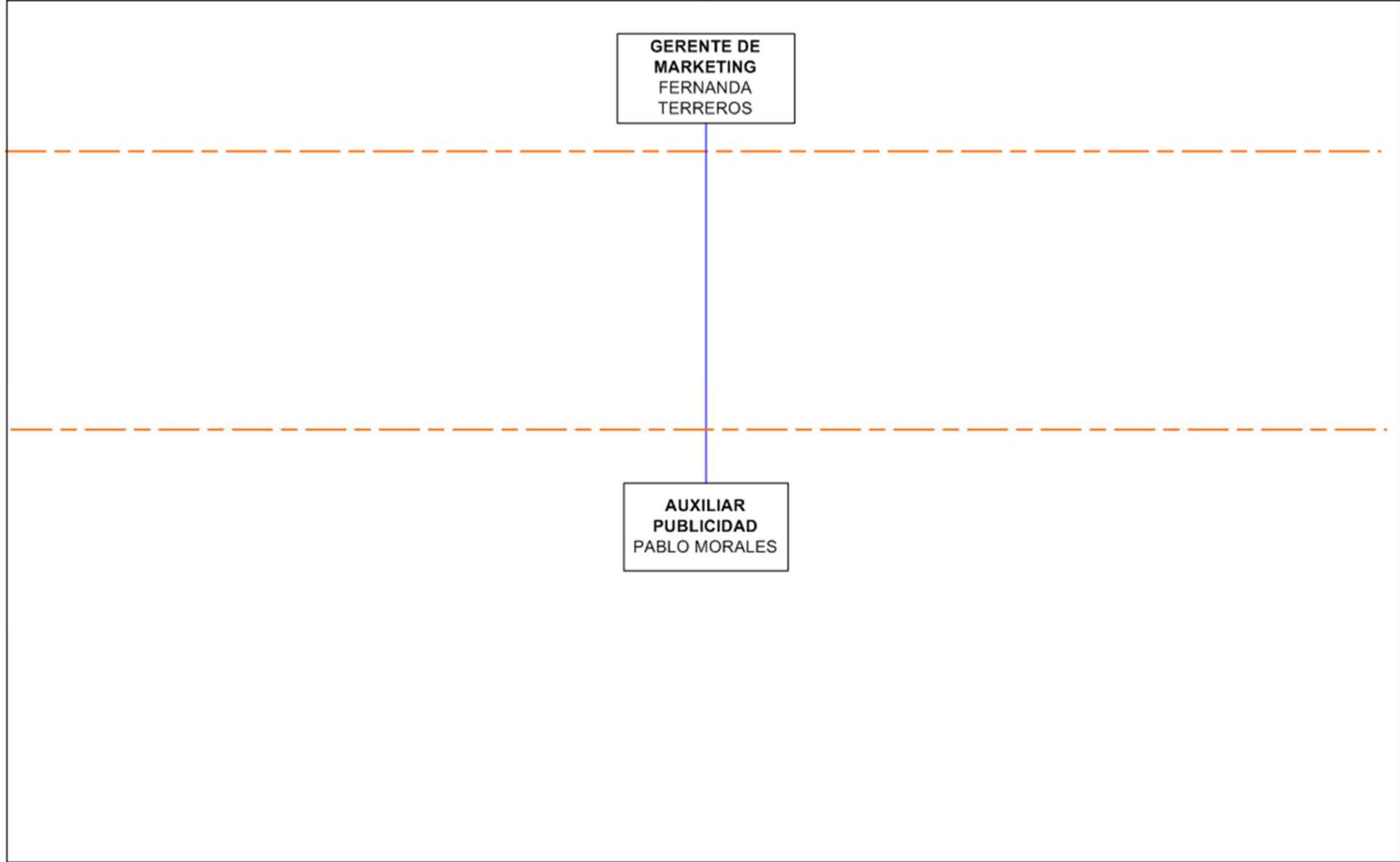
**RELOJES**



**MARKETING**

**GERENTE DE  
MARKETING  
FERNANDA  
TERREROS**

**AUXILIAR  
PUBLICIDAD  
PABLO MORALES**





GUILLERMO VAZQUEZ

*Joyeria*

<p style="text-align: center;">GUILLERMO VAZQUEZ <i>Gerencia</i></p>	<b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>PR-RH-01</b>
	<b>GESTION DE COMPETENCIAS</b>	<b>Versión:</b> 00 <b>Vigencia:</b> 8 septiembre 2011

### 1. Propósito

Dar a conocer los pasos a seguir para el reclutamiento, selección y contratación del personal

### 2. Definiciones

Perfil del puesto: Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente.

Reclutamiento: Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración

Capacitación: Hacer alguien apto o habilitarlo para algo.

### 3. Responsables

Jefes Departamentales  
Jefes de Local  
Gerencia General  
Gerencia Financiera

### 4. Documentos asociados

Hoja de Vida  
RG-RH-01 Información personal

### 5. Descripción

Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular. También es un empleado honesto con conducta ética.

#### **1. PERFIL DEL PUESTO: Labor a cargo de Jefes Departamentales**

El remplazo y el puesto de nueva creación se notificaran a través de una requisición a **Gerencia General** con copia a **Gerencia Financiera y al Jefe Departamental** correspondiente, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

#### **2. RECLUTAMIENTO: Labor a cargo de Jefes Departamentales y de Locales**

El reclutamiento debe de ser rápido y de respuesta rápidas. Esta labor estar a cargo de cada Jefe Departamental o cada Jefe de local.

<b>Elaboró:</b> Ing. Julio Castillo	<b>Revisó:</b> Mejora Continua	<b>Aprobó:</b> Gerencia General	<b>Página:</b> 1 de 4
--	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------

<b>GUILLERMO VAZQUEZ</b> <i>Joyenia</i>	<b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>PR-RH-01</b>
	<b>GESTION DE COMPETENCIAS</b>	<b>Versión:</b> 00 <b>Vigencia:</b> 8 septiembre 2011

### **3. SELECCIÓN: Labor a Jefes Departamentales y de Locales**

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos

En el proceso de selección el Jefe de Local o Jefe Departamental procederá obligatoriamente a la ENTREVISTA cuyo fin es intercambiar información valiosa para su evaluación a base del estudio de la carpeta presentada por el aspirante con la HOJA DE VIDA o CURRICULUM VITAE

#### **PAUTAS DE COMPORTAMIENTO DEL ENTREVISTADO**

- a. Presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.
- b. Saludar cortésmente
- c. Asistencia puntual a la cita es fundamental.
- d. Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera...
- e. La mirada al entrevistador debe ser directa
- f. Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad
- g. Evitar ambiciones inmediatas sin currículo que las avale y regateos sobre sueldo.
- h. Despedida dentro de los parámetros de corrección en los que se desarrollo la entrevista.

### **4. INVESTIGACION LABORAL: Labor a cargo de Jefes Departamentales y de Locales**

Nos permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto.

#### **TIPOS**

Investigación de antecedentes de trabajo

Investigación de antecedentes penales

Investigación de cartas de recomendación

Investigación en el domicilio

#### **CUBRE TRES AREAS**

Aspectos familiares de conflictos

Tipo de Responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores

Comprobar la veracidad de la información proporcionada.

#### **PASOS PARA PEDIR REFERENCIAS**

Prepárese antes de la llamada

<b>Elaboró:</b> Ing. Julio Castillo	<b>Revisó:</b> Mejora Continua	<b>Aprobó:</b> Gerencia General	<b>Página:</b> 2 de 4
--	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------

<b>GUILLERMO VÁZQUEZ</b> <i>Joyería</i>	<b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>PR-RH-01</b>
	<b>GESTION DE COMPETENCIAS</b>	<b>Versión:</b> 00 <b>Vigencia:</b> 8 septiembre 2011

Preséntese a sí mismo y a la compañía

Explique su propósito

Obtenga cooperación

Pase de la verificación al desempeño, luego al potencial

Pida una impresión general y pregunte a quien más se podría consultar

Tome notas y manténgalas en la carpeta del aspirante.

**Una vez seleccionadas las carpetas de los mejores aspirantes, se las enviaran a Gerencia General y/o Gerencia Financiera con las sugerencias y recomendaciones emitidas por el responsable directo de la selección, y solo Gerencia General tendrá la decisión en la selección de la persona a contratarse.**

#### **5. CONTRATACIÓN: Labor a cargo de Gerencia General y/o Gerencia Financiera**

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa, mediante la firma del contrato de trabajo respectivo, el mismo que se llevara a cabo solo cuando se hayan cumplido lo siguiente:

- Cuando ya se aceptaron las partes.
- La contratación se llevará a cabo entre Joyería Guillermo Vázquez y el trabajador.
- La duración del contrato será siempre por 90 días y bajo la modalidad de prueba
- El contrato deberá ser firmado por Gerencia General o el Presidente.
- Generara afiliación al IESS.

**UNA VEZ QUE SE HAYA CUMPLIDO CON LOS 5 PUNTOS ANTERIORES, EL EMPLEADO PODRA INTEGRARSE A TRABAJAR EN LA EMPRESA, CASO CONTRARIO NO LO PUEDE HACER Y UNICAMENTE CON EL CONTRATO FIRMADO Y LEGALIZADO SE LE DARA INGRESO EN EL SISTEMA DE ROLES DE PAGO.**

#### **6. INDUCCIÓN: Labor a cargo de Jefes Departamentales y de Locales**

Tiene por objeto informar a los respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo con la empresa, en el conocimiento de la empresa.

#### **7. CAPACITACION: Labor a cargo de Jefes Departamentales y de Locales**

##### IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

- Evitar altos costos por re trabajos y problemas servicios y calidad
- Aumento de Eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo.
- Aumento de utilidades
- Trabajadores Motivados y seguros

Nota: La impresión de este documento es una copia no controlada.

<b>Elaboró:</b> Ing. Julio Castillo	<b>Revisó:</b> Mejora Continua	<b>Aprobó:</b> Gerencia General	<b>Página:</b> 3 de 4
--	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------

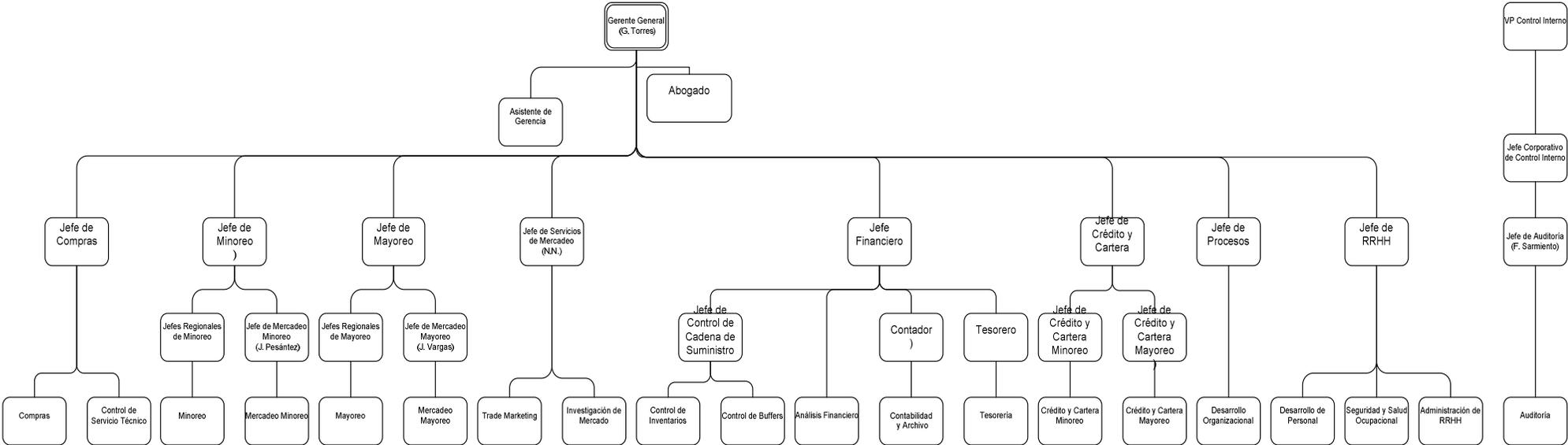
<u>GUILLERMO VAZQUEZ</u> <i>Ingeniera</i>	<b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>PR-RH-01</b>
	<b>GESTION DE COMPETENCIAS</b>	<b>Versión:</b> 00 <b>Vigencia:</b> 8 septiembre 2011

<b>Elaboró:</b> Ing. Julio Castillo	<b>Revisó:</b> Mejora Continua	<b>Aprobó:</b> Gerencia General	<b>Página:</b> 4 de 4
--	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------

# **ANEXO 5**

# MARCIMEX S. A.

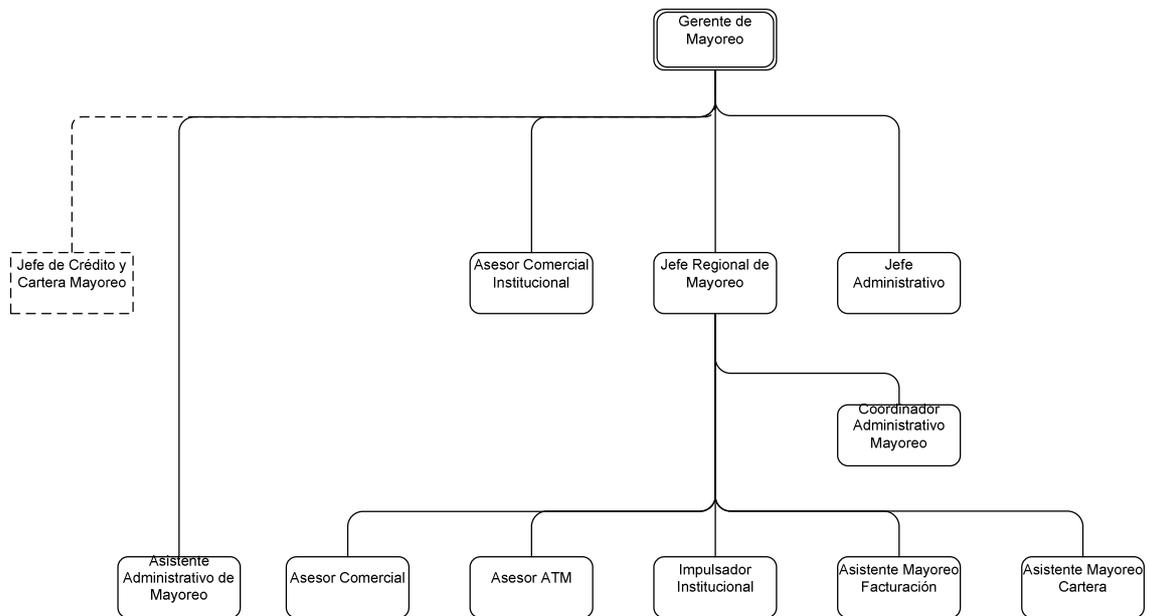
## Organigrama funcional



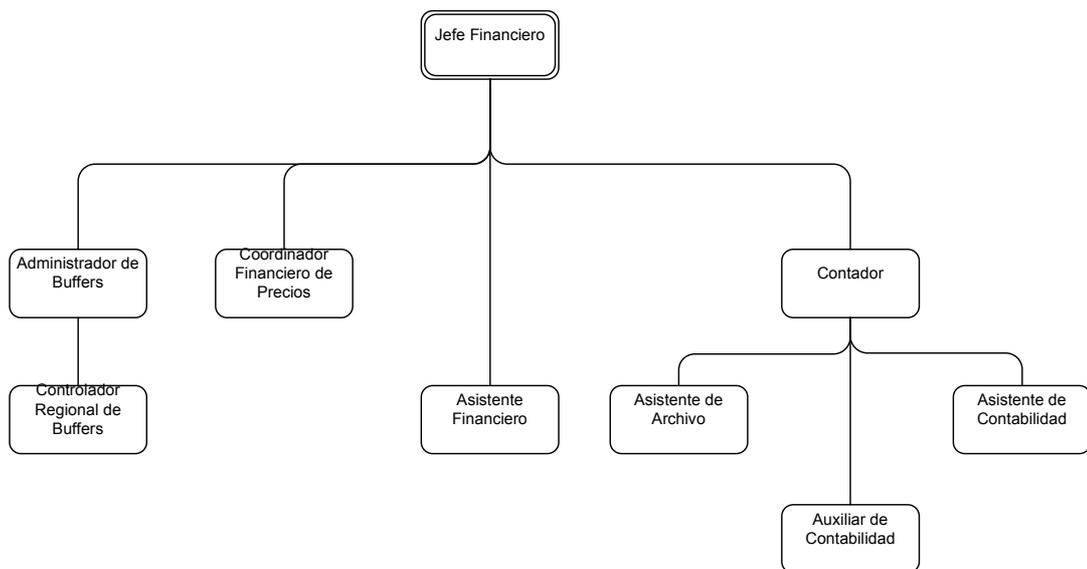
Revisión nro.: 10

Aprobado	Aprobado	Aprobado	dd	mm	aa
Desarrollo Organizacional	Gerente General	Presidente Ejecutivo	15	11	11

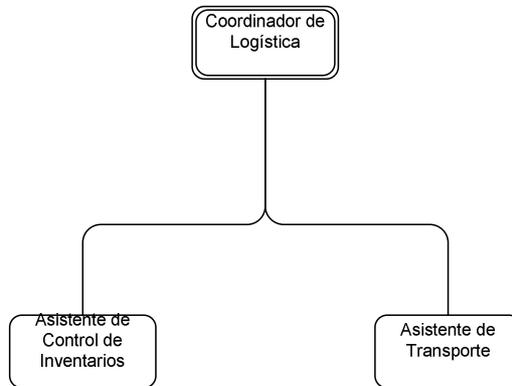
**Marcimex S. A.**  
**Organigrama funcional de Mayoreo**



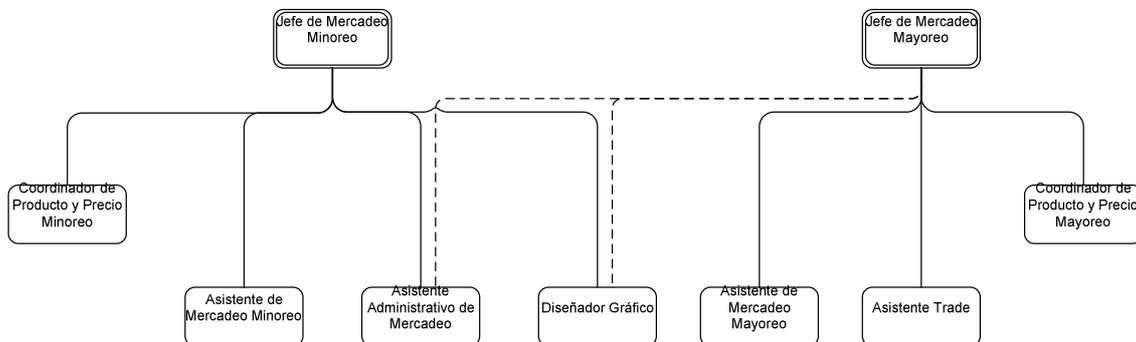
**Marcimex S. A.**  
**Organigrama funcional de Análisis Financiero**



## Marcimex S. A. Organigrama funcional de Logística

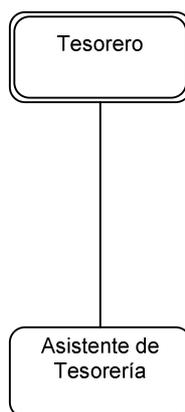
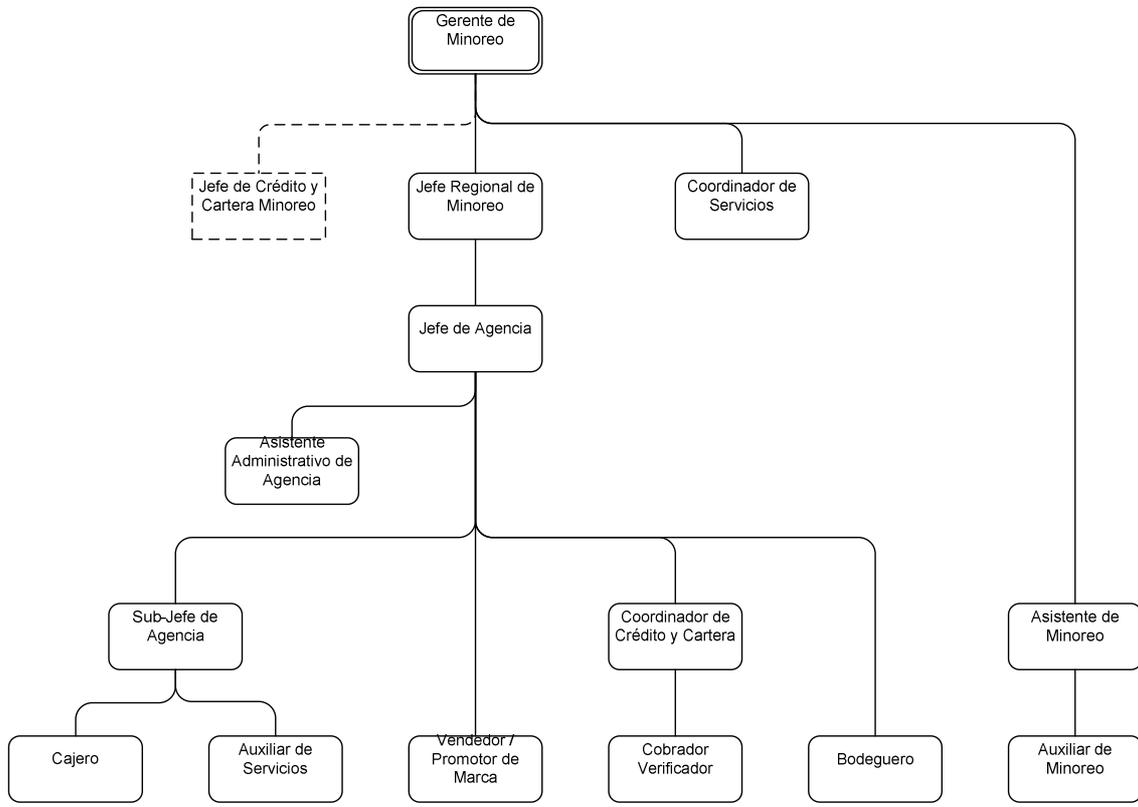


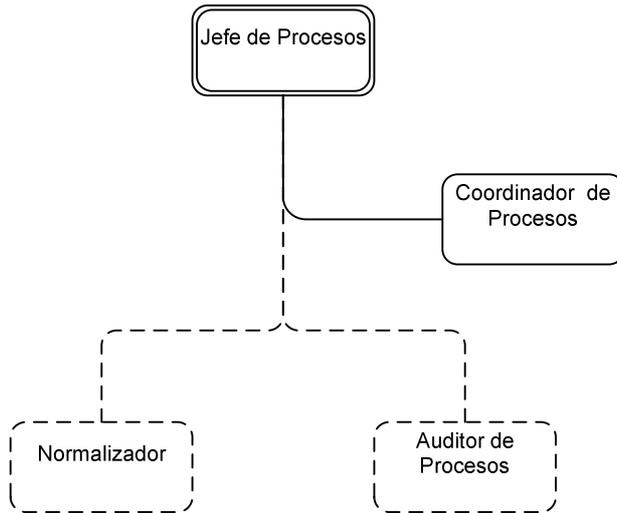
## Marcimex S. A. Organigrama funcional de Mercadeo



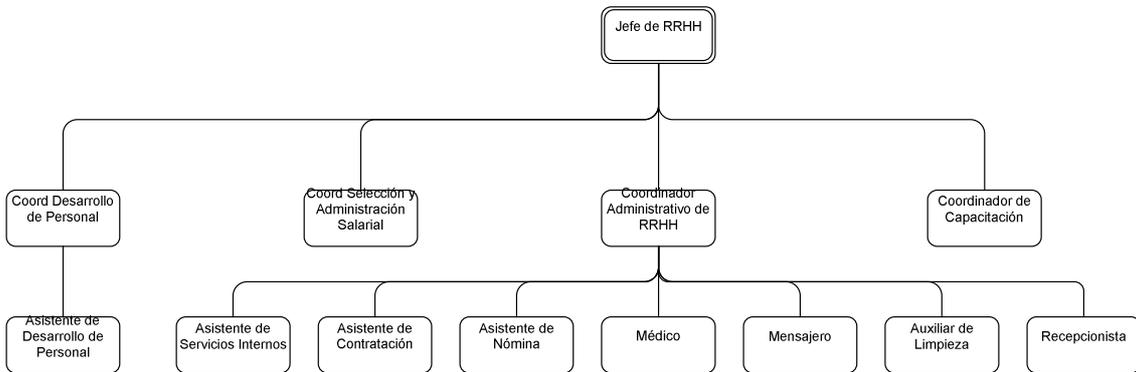
# Marcimex S. A.

## Organigrama funcional de Minoreo





**Marcimex S. A.**  
**Organigrama funcional de Recursos Humanos**





**Documento:**  
Proceso de Gestión del Talento Humano

**Sección:**  
Procedimiento de selección y contratación de personal

**Sección No:**

**Código**

PTG-001

**Pág.**

1

de

4

### 1. OBJETIVO

Seleccionar y contratar al candidato más idóneo de manera que se adapte a la cultura organizacional y cargo atribuido.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable desde que un aspirante se presenta a reclutamiento, pasa por selección hasta cuando se convierte en un nuevo colaborador de la empresa determinada por su contratación.

### 3. DOCUMENTOS DE SOPORTE

CÓDIGO	DOCUMENTO
	Código del Trabajo

### 4. DISPOSICIONES GENERALES

- Los requisitos de admisión a cumplir para la contratación por parte del candidato seleccionado se indican en el **Anexo 1** del presente documento.
- Durante el reclutamiento todo candidato externo deberá llenar la solicitud de empleo cuyo formato se indica en el instructivo [IGT-001](#) y para los candidatos internos se recibirán la ficha de inscripción debidamente firmada cuyo formato esta dado en el [IGT-002](#).
- El check list de las posibles herramientas de evaluación a aplicarse para la selección se indican la sección de anexos de este documento. Este check list deberá estar adjunto al requerimiento de personal.

ELABORADO POR:

Andrea Gavilánez  
Normalizador

REVISIÓN No: 1

FECHA DE APROBACIÓN:0

11/oct/2010

FECHA DE MODIFICACIÓN:1

21/dic/2011



**Documento:**  
Proceso de Gestión del Talento Humano

**Sección:**  
Procedimiento de selección y contratación de personal

**Sección No:**

**Código**

PTG-001

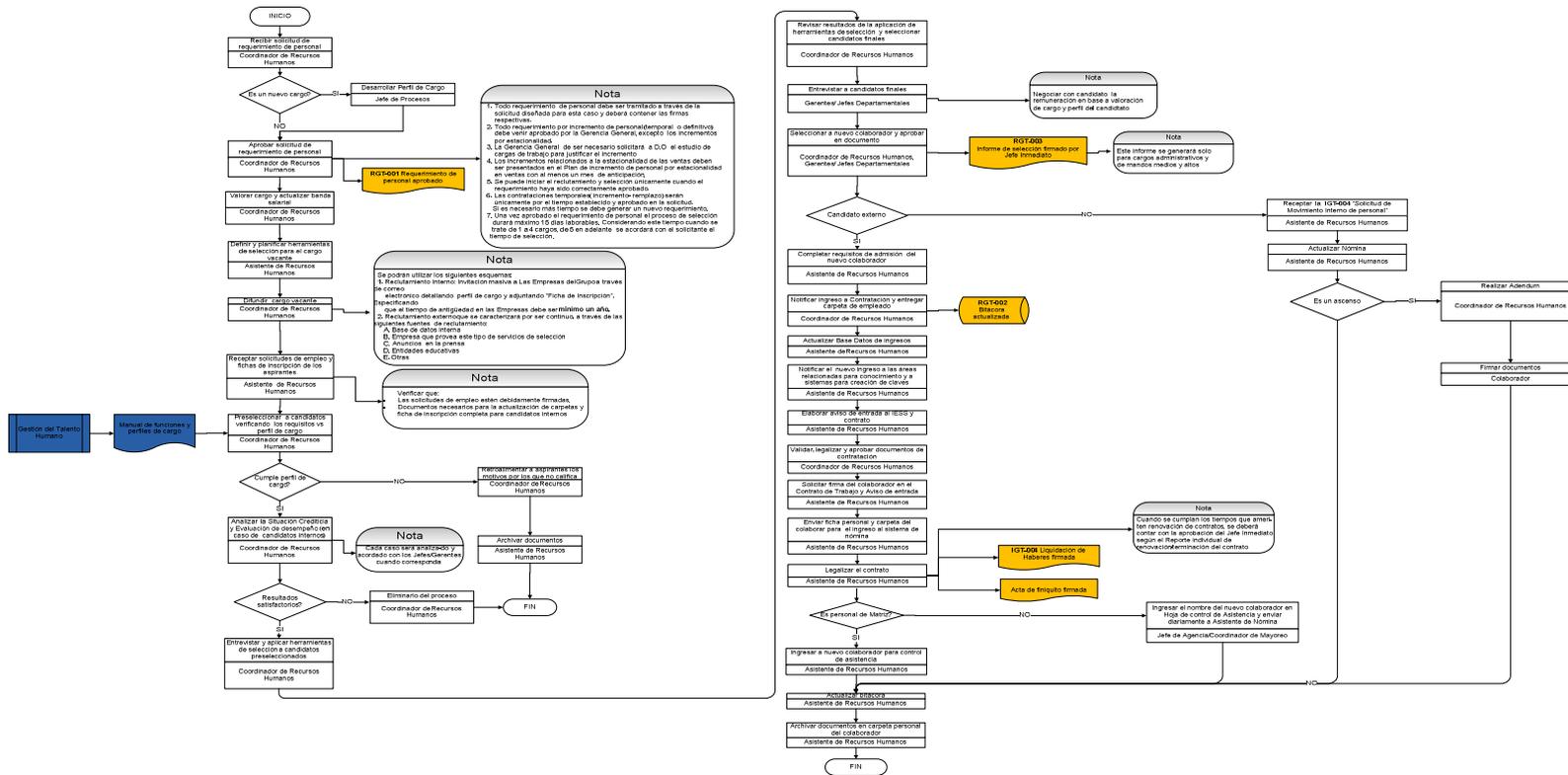
**Pág.**

2

de

4

### 5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:



ELABORADO POR:

Andrea Gavilánez  
Normalizador

REVISIÓN No: 1

FECHA DE APROBACIÓN: 0

11/oct/2010

FECHA DE MODIFICACIÓN: 1

21/dic/2011

	<b>Documento:</b>	<b>Sección:</b>	<b>Sección No:</b>	<b>Código</b>		
	Proceso de Gestión del Talento Humano	Procedimiento de selección y contratación de personal		<b>Pág.</b>	3	de
PTG-001						

## 6. ANEXOS – REQUISITOS DE ADMISIÓN

1. SOLICITUD DE EMPLEO COMPLETA (proporcionada en la Agencia)
2. HOJA DE VIDA
3. FOTOS TAMAÑO CARNET A COLOR ACTUALIZADAS (2)
4. COPIAS DE CEDULA DE IDENTIDAD A COLOR (2)
5. UNA COPIA DE LA CEDULA MILITAR
6. UNA COPIA DEL CERTIFICADO DE VOTACION
7. CERTIFICADO DE SALUD ORIGINAL ACTUALIZADO, adjuntar el resultado de los exámenes realizados para la obtención de dicho certificado (sangre, orina, heces)
8. TIPO DE SANGRE
9. RECORD POLICIAL ORIGINAL ACTUALIZADO
10. COPIA A COLOR DE TITULO (Estudios formales culminados)
11. EN CASO DE ESTUDIAR ACTUALMENTE, ADJUNTAR CERTIFICADO
12. COPIAS DE CERTIFICADOS DE CURSOS DE CAPACITACION
13. SI UD. HA LABORADO DURANTE ESTE AÑO EN ALGUNA OTRA EMPRESA, ADJUNTAR FORMULARIO RT-7 DEL IMPUESTO A LA RENTA (EN EL CASO DE QUE SUS INGRESOS MENSUALES FUERON SUPERIORES A \$800)
14. CERTIFICADOS DE LUGARES EN DONDE HA TRABAJADO, especificar el cargo desempeñado y las fechas de ingreso y salida (incluir la fecha de emisión)
15. TRES CERTIFICADOS DE HONORABILIDAD ACTUALIZADOS, EXTENDIDOS POR PERSONAS QUE NO SEAN PARIENTES NI EMPLEADOS DE INDURAMA O MARCIMEX, incluir la fecha de emisión
16. EN CASO DE SER SOLTERO (A) COPIAS DE CEDULAS DE LOS PADRES
17. PARTIDA DE MATRIMONIO ORIGINAL Ó DECLARACION JURAMENTADA DE UNION DE HECHO ORIGINAL ACTUALIZADAS
18. UNA COPIA A COLOR DE LA CEDULA DE IDENTIDAD DEL CONYUGE
19. PARTIDA DE NACIMIENTO ORIGINAL DE HIJOS MENORES DE EDAD ACTUALIZADAS
20. SI POSEE CUENTA PERSONAL DE AHORROS O CORRIENTE EN EL BANCO PICHINCHA O PRODUBANCO, ENTREGAR DOCUMENTO QUE CERTIFIQUE EL NUMERO DE CUENTA

NOTA: Por favor entregar esta hoja con la carpeta y colocar en el orden establecido.

ELABORADO POR:  Andrea Gavilánez Normalizador	REVISIÓN No: 1	FECHA DE APROBACIÓN:0  11/oct/2010	FECHA DE MODIFICACIÓN:1  21/dic/2011
--	----------------	--	--



**Documento:**  
Proceso de Gestión  
del Talento  
Humano

**Sección:**  
Procedimiento de  
selección y contratación  
de personal

**Sección No:**

**Código**

PTG-001

**Pág.**

4

de

4

--

ELABORADO POR:

Andrea Gavilánez  
Normalizador

REVISIÓN No: 1

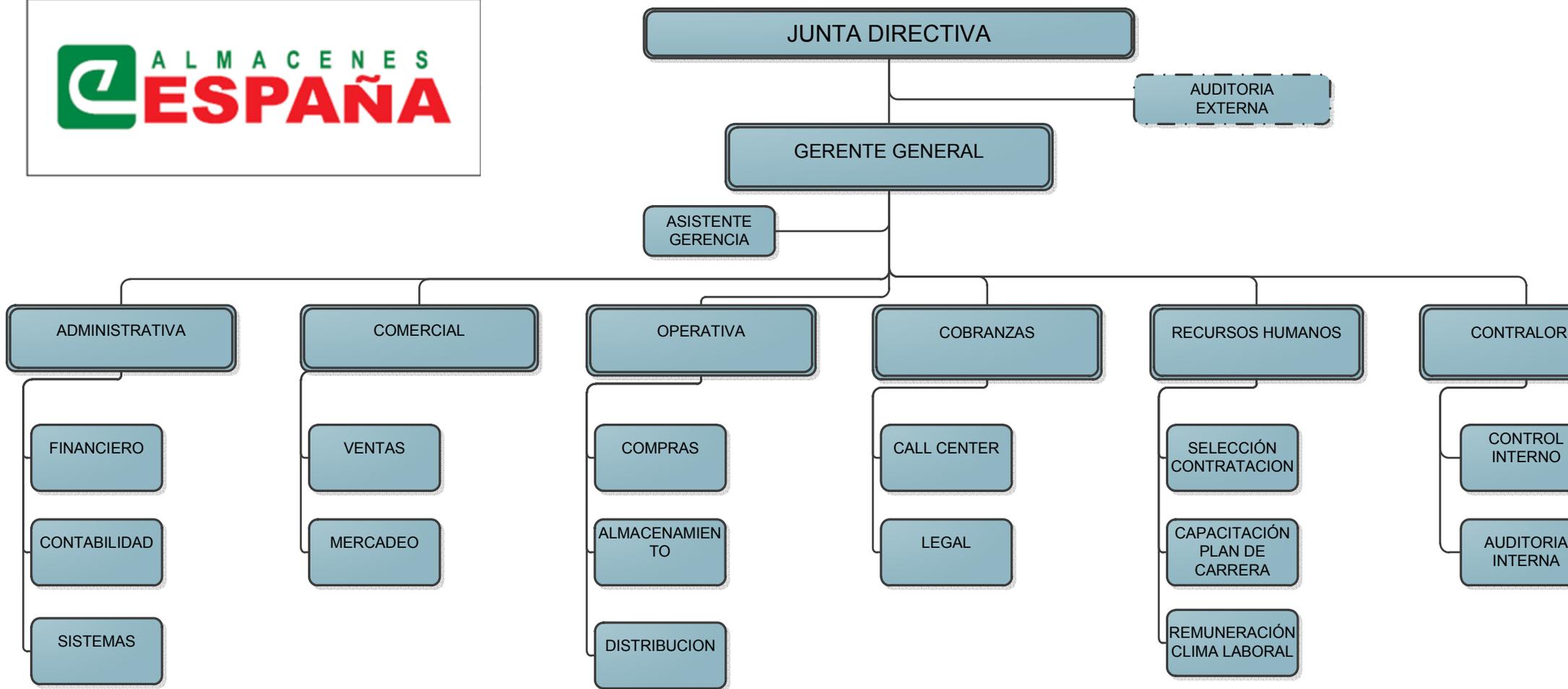
FECHA DE APROBACIÓN:0

11/oct/2010

FECHA DE MODIFICACIÓN:1

21/dic/2011

# ANEXO 6





# ALMACENES ESPAÑA

Misión, Visión, Valores



# Almacenes España

## Misión:

Somos proveedores **comerciales** de soluciones de alta calidad y servicio, para el hogar y la familia, con un comprometido equipo humano, garantizamos la satisfacción de nuestros clientes y un crecimiento sostenible de la empresa y sus colaboradores.



# Almacenes España

## **Visión:**

Ser pioneros de ideas **comerciales** innovadoras para mejorar la calidad de vida de las personas.



# Almacenes España

## Valores:

Compromiso

Lealtad

Honestidad

Responsabilidad

Puntualidad

**Integridad**

Respeto

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,  
SECRETARIO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,  
CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 3 de junio de 2010, conoció la petición de la señorita **GABRIELA CUMANDA ULLOA FLORES** previa la obtención del Grado de Ingeniera Comercial denuncia su tema de tesis denominado: **"ELABORACION DE UN PLAN PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA COMERCIAL BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA"**. El Consejo atendiendo el informe de la Junta Académica aprueba la denuncia de tesis y designa como Director de dicho trabajo al ingeniero Humberto Jaramillo Granda y como miembros del Tribunal Examinador a los señores profesores doctor Teodoro González Argudo e ingeniero Jaime Vélez Arízaga.- De conformidad a la disposiciones reglamentarias la denunciante deberá presentar su trabajo en un plazo no mayor a **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, es decir hasta el 3 de diciembre de 2011.-

Cuenca, junio 4 de 2010



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA

Cuenca, Mayo 10 de 2010.



Señor, economista  
Luis Mario Cabrera  
Decano de la Facultad de  
Ciencias de la Administración  
Universidad del Azuay  
Presente.

De mi consideración

Por la presente me dirijo a usted para solicitar su aprobación del diseño de tesis previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial con el tema: **ELABORACION DE UN PLAN PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA COMERCIAL "BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA."**; manifestándole con anterioridad que el presente diseño ha sido revisado por el Ingeniero Comercial Humberto Jaramillo Granda motivo por el cual sugiero que se lo nombre como director del presente trabajo una vez que este diseño este aprobado.

En espera de una favorable respuesta, suscribo.

Atentamente,

Gabriela Cumandá Ulloa Flores

Cod: 37461



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ELABORACION DE UN PLAN PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION  
DE PERSONAL EN LA EMPRESA COMERCIAL "BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO  
CIA. LTDA.";

Diseño de tesis previo a la obtención del título de:  
INGENIERIA COMERCIAL

Autor:

GABRIELA CUMANDA ULLOA FLORES

Director:

ING. HUMBERTO JARAMILLO GRANDA

CUENCA – ECUADOR

2009



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Diseño de Tesis

Fecha: Abril 2010

## 1.- Tema

Elaboración de un Plan para el reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa comercial "Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda."

## 2.- Selección y Definición del Tema

Este tema pertenece a la materia de recursos Humanos, abarcando el área donde es necesario definir los procesos y reglamentos del reclutamiento, selección y contratación para el personal que ingresa a trabajar por primera vez en la empresa.

Se desarrollara en la empresa, Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda., que es una empresa comercial, dedicada a la venta al por mayor y menor de artículos de bazar, ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia Azuay, país Ecuador.

## 3.- Problematización

### 3.1.- Planteamiento del Problema

El problema que se pretende abordar en este trabajo consiste en detectar la necesidad de propiciar un manejo adecuado de los recursos humanos, desde sus primeras etapas como son el reclutamiento, la selección y contratación de personal, las cuales permiten definir funciones y responsabilidades del empleado, para mejorar la calidad de trabajo apoyando al cumplimiento de los objetivos empresariales.

El problema surge por la falta de un plan bien reglamentado y estructurado para los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, lo cual genera la contratación de personal no idóneo para los diferentes cargos en la empresa; esto repercute directamente en el incumplimiento de los objetivos empresariales y genera un mal ambiente laboral

### **3.2.- Formulación del Problema**

La empresa "Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda." no tiene procesos definidos para el reclutamiento, selección y contratación del personal que ingresan por primera vez a trabajar en la empresa, que garanticen que el contratado cuente con el perfil y las competencias adecuadas para cada cargo. El mismo que debe ser guiado por el área de Recursos Humanos para así satisfacer las necesidades empresariales.

## **4.- Objetivos**

### **4.1.- Objetivo General**

Desarrollar un plan para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa "Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda.", que garantice que las futuras contrataciones se desarrollen de acuerdo a las necesidades empresariales para obtener un mejor desempeño laboral que represente una ventaja competitiva.

### **4.2.- Objetivos Específicos**

- Conocer en términos generales a la empresa, objeto de estudio
- Conocer la estructura y organización actual de la empresa
- Obtener el perfil y competencias requeridas para cada cargo.
- Obtener conocimientos teóricos y prácticos en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal
- Desarrollar un plan de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda.

## **5.- Justificación**

El presente trabajo servirá como una contribución desde una perspectiva local debido a que la investigación y desarrollo se realizara en una empresa de la ciudad. Es necesario destacar la relevancia de la calidad de empleo debido a que los aportes empíricos y teóricos son escasos; sumándose a esto el fenómeno que en la ciudad de Cuenca, más del 80% de las empresas son familiares y la contratación obedece más a compromisos familiares que a perfiles y competencias necesarias para un desarrollo empresarial, esto es la principal causa para que las Empresas familiares no pasen de la tercera generación en la mayor parte de casos.



La investigación aportará una estructura teórica en lo referente al campo laboral que propiciará futuras investigaciones sobre el tema, tomando en cuenta la importancia que tiene hoy en día el trabajo para un bienestar social.

Dentro de esta investigación se pretende realzar la validez que tienen los empleados dentro de la estructura organizacional, por que el desempeño profesional es el que genera valor agregado en una empresa.

## 6.- Marco Teórico

El presente trabajo estará basado en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco. Cía. Ltda., por lo cual se lo realizara manejado o bajo los siguientes conceptos.

### Administración de Recursos Humanos:

**Recursos Humanos:** Las personas son recursos que ingresan, permanecen, participan y hacen parte de todas las áreas de la organización; administrar personas es una tarea y responsabilidad que existe en todas las áreas y niveles de la organización. La posibilidad de medir el desempeño de un colaborador solo será factible si se tiene claro cuáles son sus responsabilidades dentro de la organización y los resultados que debe conseguir.

Único recurso vivo y dinámico de la organización que decide el manejo de los demás.

La Administración de Recursos Humanos es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante; de la concepción que se tenga acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. No constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales.

Toda la organización comparte la responsabilidad de la Administración de Recursos Humanos. Ésta es una responsabilidad de línea -cada jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño- y una función de staff -asesoría que el organismo ofrece a cada jefe-. El organismo de staff de recursos humanos asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal; el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados solicitados. Además de asesoría, consejería y consultoría, el organismo de staff debe prestar servicios especializados -como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargo, etc.-. El administrador de Recursos

Humanos no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a los empleados, excepto cuando se trata de su propio departamento.

**Reclutamiento:** Proceso dentro de la Administración de Recursos Humanos orientado a atraer candidatos **potenciales, calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.**

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección proveyendo una variedad de candidatos idóneos entre los que se puede elegir.

**Selección:** El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Es escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Busca solucionar dos problemas de:

- adecuación de la persona al cargo
- eficiencia del hombre en el cargo

Durante el proceso técnico de selección, se establece cuales son los perfiles que más se acercan a las competencias de que deberían tener los candidatos. De acuerdo a esto se establecen los más aptos. También es importante indicar que en este mismo proceso se establece la brecha a cubrir entre el perfil aspirado y el perfil contratado, por lo que se la puede cubrir mediante procesos de capacitación.

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo.

El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la



suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación.

**Contratación:** Proceso post selección con el cual se concreta la relación laboral en el que se definen términos de trabajo como beneficios, funciones y obligaciones del empleado.

Fuente: [monografias.com](http://monografias.com)

**Empresas:** Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y materiales, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

**Organización:** Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia. Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse y están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

**Elementos de las organizaciones:**

Elemento básico: son las personas, cuyas interacciones conforman la organización. El éxito o el fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros. Interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, por la cual la actividad de uno está determinada por la del otro; influencia recíproca. Las interacciones pueden ser: a) Individuales; b) entre individuos y organización; c) entre la organización y otras organizaciones; d) entre la organización y el ambiente externo.

Elementos de trabajo: recursos que utiliza. Son: humanos, no humanos y conceptuales. Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos también necesarios.

Fuente: [monografias.com](http://monografias.com)  
<http://administracion-de-rrhh.html>

**Estructura organizacional:** Una estructura organizacional define como se dividen o agrupan la organización con sus jerarquías con cada puesto de trabajo, para de este modo coordinar formalmente las tareas en el trabajo; dentro de una estructura organizacional existen seis elementos de vital importancia.

**Especialización Laboral:** Grado en la que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo. (Cargos).

**Departamentalización:** Base para agrupar las tareas de acuerdo a la actividad de cada Empresa.

**Cadena de mandos:** Línea continúa de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último eslabón y determina quien reporta a quien y como se canaliza la comunicación interna.

**Tramo de Control:** Numero de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia.

**Centralización y Descentralización:** Se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.

**Formalización:** Grado en la que las tareas de la organización están estandarizadas, normadas y documentadas.

**Fuente:** Stephen P. Robbins; Comportamiento Organizacional; Edición 10 año 2004

## 7.- Esquema de Contenidos

### Contenido:

#### Capítulo I

##### 1. La Empresa

- 1.1. Reseña Histórica
- 1.2. Valores
- 1.3. Misión
- 1.4. Visión
- 1.5. Objetivos
- 1.6. Análisis FODA

#### Capítulo II

##### 2. Descripción y Análisis de Cargos

- 2.1. Estructura organizacional de la empresa
- 2.2. Procesos organizacionales de la empresa
- 2.3. Funciones y responsabilidades actuales por cargo
- 2.4. Perfiles y competencias por cargo.

#### Capítulo III

##### 3. Reclutamiento, Selección y Contratación

- 3.1. Procedimientos de reclutamiento
  - 3.1.1. Procedimiento teórico de reclutamiento
- 3.2. Procedimientos de selección
  - 3.2.1 Fases del proceso de selección
  - 3.2.2 Establecer brecha entre perfil y candidato.
- 3.3. Definición técnica del proceso de contratación
- 3.3. Investigación y análisis de los procesos actuales de reclutamiento, selección y contratación que tienen otras empresas comerciales de la ciudad

#### Capítulo IV

##### 4. Aplicación práctica a la empresa

- 4.1. Descripción de los procesos actuales que utiliza la empresa en el reclutamiento, selección y contratación de personal.
- 4.2. Sociabilización con el área de Recursos Humanos de la empresa para consensuar la situación aspirada en los procesos de selección y contratación de personal.
- 4.3. Realización de un plan con normativas y reglamentos para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa.

## **Capitulo V**

### **5. Conclusiones y recomendaciones**

#### **5.1 Conclusiones**

#### **5.2 Recomendaciones**

## **8.- Metodología**

### **8.1. Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se realizara en el presente trabajo será descriptivo, teórico y práctico ya que se pretende describir la situación actual de la empresa y en base a la teoría descrita y técnicas aplicadas por otras organizaciones, recomendar una propuesta de cómo aplicar el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal que debe ingresar a formar parte de la empresa en la que queremos aplicar el estudio.

### **8.2. Método**

La metodología utilizada posee un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, por cuanto se utilizaran técnicas de recolección de datos y análisis de la información que permitan evaluar la estructura organizacional de la empresa y como están conformados los departamentos y los cargos de la empresa.

### **8.3 Procedimientos**

Los procedimientos serán analíticos y sintéticos debido que para poder elaborar un plan y exponer las conclusiones y recomendaciones se deberá primero analizar a profundidad la situación actual.

### **8.4 Forma de Trabajo**

Serán analizados datos desde el pasado, será estudiada la situación actual para en base a estos poder proyectar las futuras contrataciones del personal de la empresa.

### **8.5 Técnicas**

#### **8.5.1. Observación.**

Se empleara observación sobre el desempeño del personal de la empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. y sobre el desempeño del personal de las empresas que se tomaran de muestra para la investigación, a fin de efectuar los cambios y recomendaciones, para las futuras contrataciones de personas.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

### 8.5.2. Investigación Bibliográfica

La bibliografía a utilizarse será relacionada con los temas de la Tesis, reclutamiento, selección y contratación de personas. Cabe destacar que, como es una materia que ha tenido gran evolución en los últimos años será seleccionada la mas actual y aquella que posea los métodos más modernos sobre los procesos de selección y contratación.

### 8.5.3. Encuesta

La encuesta será la herramienta de mayor ayuda para la recolección de datos ya que nos permitirá obtener la información de una manera objetiva y más certera a la proporcionada a través de la observación.

Se realizaran diferentes tipos de encuesta según las necesidades de información que se desean obtener para con esto tener una perspectiva más clara que nos permita desarrollar el modelo más idóneo del plan de selección y contratación.

#### 8.5.3.1. Universo

El universo para la investigación será todo el personal de la empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda, así como también el personal de las empresas que se tomaran de muestra para la investigación.

#### 8.5.3.2. Muestra

La muestra se tomara de manera no probabilística e intencional, de forma intuitiva según lo que con el método de observación se determine que se deba analizar.

### 8.5.4. Entrevistas

Se realizará entrevistas de los principales directivos de la empresa en estudio así como de las que servirán como modelo para con estas determinar que es lo que se espera de un empleado y lo que se pretende alcanzar con un modelo de selección y contratación, para en base a esto poder construir el plan de acción.

## 9.- Recursos

### 9.1.- Recursos Humanos

#### 9.1.1. Responsable

La persona responsable en la elaboración del presente trabajo es:  
GABRIELA ULLOA FLORES

### 9.1.2. Asesoría

El profesor propuesto para la asesoría del trabajo es:

ING. HUMBERTO JARAMILLO GRANDA

### 9.1.3. De Intervención

Sr. Patricio Ulloa, Jefe de Recursos Humanos de la empresa, Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda.

Personal de áreas de Recursos Humanos de empresas modelos para investigación.

### 9.2.- Recursos Técnicos

Los recursos técnicos utilizados para el siguiente trabajo serán

1 Computadora

1 Impresora

1 Scanner

1 Grabadora

Internet

Libros varios según bibliografía.

### 9.3.- Recursos Financieros

## PRESUPUESTO

No.	Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Total	Justificación
1	Material de escritorio			50,00	Para lápices, correctores, clips, grapas
2	Resmas de papel A4 de 500 hojas	2	6,00	12,00	Para impresión de diseño, revisión capítulos y 5 tesis
3	Copias			50,00	Para copias libros y textos para investigación
4	Material bibliográfico			100,00	Compra libros y textos para investigación
5	Carpetas	20	0,30	6,00	Presentación de avances
6	Impresiones			150,00	Impresiones de avances, encuestas y 5 tesis
7	CD'S regrabables	8	1,50	12,00	Presentaciones de avances y presentación final
8	Movilización y Transporte			100,00	Recopilación de información y visitas a empresas
9	Subsistencia			60,00	Imprevistos de alimentación
10	Encuadernado	5	12,00	60,00	Para encuadernado de las tesis
11	Derechos de grado	1	270,00	270,00	Para derechos de graduación
12	Imprevistos			75,00	Cualquier imprevisto extra a presentarse
TOTAL				945,00	

### 10.- Cronograma.

No.- TIEMPO EN SEMANAS / DÍA FECH	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1 Selección y definición del tema				19																																																
2 Revisión bibliográfica																																																				
3 Elaboración de Diseño								16																																												
4 Presentación y aprobación del diseño								30																																												
5 Redacción del primer capítulo								21																																												
6 Presentación y aprobación del primer capítulo								4																																												
7 Redacción del segundo capítulo																																																				
8 Presentación y aprobación del segundo capítulo												9																																								
9 Visitas a las empresas												23																																								
10 Encuestas																																																				
11 Entrenistas																																																				
12 Redacción del tercer capítulo																																																				
13 Presentación y aprobación del tercer capítulo																																																				
14 Redacción del cuarto capítulo																																																				
15 Presentación y aprobación del cuarto capítulo																																																				
16 Redacción del quinto capítulo																																																				
17 Presentación y aprobación del quinto capítulo																																																				
18 Elaboración del borrador de tesis																																																				
19 Corrección general del profesor guía																																																				
20 Levantamiento definitivo de tesis y encuadernación																																																				
21 Presentación definitiva en secretaría																																																				
ACTIVIDAD TERMINADA																																																				

## 11.- Bibliografía

- [monografias.com](http://monografias.com)
- [wikipedia.com](http://wikipedia.com)
- [intercontacto.com](http://intercontacto.com)
- [universia.net](http://universia.net)
- Código de Trabajo
- Gestión del talento Humano, tercera edición, Idalberto Chavenato, Ediciones McGraw-Hill, México 2009
- Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de Las Operaciones, octava edición, Idalberto Chavenato, Ediciones McGraw-Hill, México 2007
- Stephen P. Robbins; Comportamiento Organizacional; Edición 10 año 2004

Cuenca, Noviembre 17 de 2011.

21-11-2011  
Recibido

Señor, ingeniero  
Oswaldo Merchán  
Decano de la Facultad de  
Ciencias de la Administración  
Universidad del Azuay  
Presente.

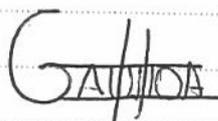


De mi consideración

Según lo estipulado en el instructivo para graduaciones de la Facultad a la que usted representa, por medio del presente solicito autorizar la prórroga de seis meses para la presentación del desarrollo de tesis previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial con tema: **ELABORACION DE UN PLAN PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA COMERCIAL "BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA."**, el mismo que fue aprobado por el Consejo de Facultad en fecha 3 de Junio de 2010 para ser presentado el 3 de diciembre de 2011; esta solicitud la realizo debido a que por motivos personales y laborales tendré que ausentarme de la ciudad por varias ocasiones lo que me impedirá concluir con trabajo en las fechas indicadas.

En espera de una favorable respuesta, suscribo.

Atentamente,



Gabriela Cumandá Ulloa Flores  
Cod. 37461