UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

"TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL"

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN FINANZAS Y PROYECTOS CORPORATIVOS

"INCIDENCIA DE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL NO IDÓNEO EN LAS EXPECTATIVAS DE LOS PUESTOS JERÁRQUICOS DE UNA EMPRESA"

AUTOR: ING. PRISCILLA JAZMIN DÍAZ BASTIDAS.

TUTOR: ECON. GLORIA MARGARITA MOREIRA RODRÍGUEZ, MSc.

GUAYAQUIL – ECUADOR

SEPTIEMBRE – 2016

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL		
TÍTULO"INCIDENCIA DE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL NO IDÓNEO EN LAS EXPECTATIVAS DE LOS PUESTOS JERÁRQUICOS DE UNA EMPRESA"		
AUTOR/ES: ING. PRISCILLA JAZMIN DÍAZ BASTIDAS	**REVISORES: ECON. GLORIA MARGARITA MOREIRA RODRÍGUEZ, MSC**	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	**FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS**	
CARRERA: MAESTRÍA EN FINANZAS Y PROYECTOS CORPORATIVOS		
FECHA DE PUBLICACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	**N° DE PÁGS.:56**	
ÁREA TEMÁTICA: Empresas privadas, talento humano, selección de personal.		
PALABRAS CLAVES:postulante, jerarquía, funciones, selección, empresa.		
RESUMEN: En las empresas privadas, es común que los altos puestos jerárquicos sean ocupados por personas "de confianza" ya que al manejar estrategias para el crecimiento rentable, optan por precautelar la información propia de la empresa; sin embargo, la confidencialidad debe poseer un profesional en cualquiera de las áreas que se desempeñe porque se debe considerar de suma importancia los conocimientos que tenga adquiridos con la finalidad de poder ponerlos en práctica al tomar decisiones desde su puesto para el crecimiento económico de la empresa. **Se empleará una evaluación que se aplique al postulante en el proceso de selección del personal, convirtiéndose dicha evaluación en el antecedente y respaldo de las condiciones con las que se haría cargo de un puesto jerárquico alto, independientemente que sea referenciado por trabajadores. Al seleccionar correctamente a los trabajadores, se evita incurrir en gastos por sueldos, con valores altos sin generar un beneficio económico que ayude en el crecimiento de la empresa, además es importante evaluar el desempeño que muestran los trabajadores en el transcurso de cumplimiento de sus funciones.**		
N° DE REGISTRO (en base de datos):	**N° DE CLASIFICACIÓN: Nº**	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	**SI** x	**NO**
CONTACTO CON AUTOR:	**Teléfono** 0981689526	**E-mail:** Priscillajdiaz78@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN	**Nombre: ECON. NATALIA ANDRADE MOREIRA , Msc**	
	Teléfono: 2293083 - 2293052	

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante PRISCILLA JAZMIN DIAZ BASTIDAS, del Programa de Maestría/Especialidad FINANZAS Y PROYECTOS CORPORATIVOS, nombrado por el Decano de la Facultad de CIENCIAS ECONOMICAS CERTIFICO: que el estudio de caso del examen complexivo titulado "INCIDENCIA DE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL NO IDÓNEO EN LAS EXPECTATIVAS DE LOS PUESTOS JERÁRQUICOS DE UNA EMPRESA", en opción al grado académico de Magíster en FINANZAS Y PROYECTOS CORPORATIVOS, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

ECON. GLORIA MARGARITA MOREIRA RODRIGUEZ MSc.

TUTOR

Guayaquil, septiembre de 2016

DEDICATORIA

A Dios, a mi Madre la Lic. Marianita Bastidas de Díaz por el inmenso amor brindado y a mi Esposo Ing. Juan Sosa Toapanta por el apoyo incondicional por la partida de mi Madre.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis Abuelos y mis Padres por haber hecho la mujer que soy, en especial a mi Madre Lic. Marianita Bastidas Núñez y a mi esposo Ing. Juan Sosa Toapanta por haberme motivado a seguir con mi formación académica que hoy en día es muy importante ya que estamos en un medio muy competitivo.

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL"

_____

FIRMA

ING. PRISCILLA JAZMIN DÍAZ BASTIDAS

Tabla de contenido

Resumen xi

Summary xii

Introducción 1

Delimitación del problema 2

Formulación del problema 4

Justificación 4

Objeto de estudio 5

Campo de acción o de investigación 5

Objetivo general 5

Objetivos específicos 6

La novedad científica 6

Capítulo 1 7

Marco teórico 7

1.1 Teorías generales 7

1.1.1 Contratación de personal 8

1.1.2 Análisis de puestos de trabajos 9

1.2 Teorías sustantivas 10

1.2.1 Nivel jerárquico alto 10

1.2.2 Manuales administrativos 11

1.3 Teorías empíricas 11

1.3.1 Implementación del Test de Raven 11

1.3.2 Implementación de las funciones en las evaluaciones de selección 12

Capítulo 2 14

Marco metodológico 14

2.1 Métodos 15

2.1.1 Métodos teóricos 15

2.2.2 Métodos empíricos 16

2.2.3. Premisa 16

2.2.4. Universo y muestra 16

2.2.5. CDIU – Operacionalización de variables 18

Capítulo 3 19

Resultados 19

3.1. Antecedentes de la unidad de análisis o población 19

3.1.1 Selección del personal en el periodo 2014 – 2015 20

3.1.2 Incidencia de la problemática 21

3.1.3. Diagnóstico o estudio de campo 22

3.1.3.1. Selección de personal actual 23

3.2.1 Resultados de la autoevaluación del postulante seleccionado. 25

Capítulo 4 35

Discusión 35

4.1. Aspectos relevantes 36

Capítulo 5 38

Propuesta 38

Conclusiones 39

Recomendaciones 40

Referencias bibliográficas 41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables 18

Tabla 2. Conocimiento de las funciones 26

Tabla 3. Test Raven 27

Tabla 4. Liderazgo 28

Tabla 5. Dirección de gestión 29

Tabla 6. Facilidad de interacción 30

Tabla 7. Control administrativo 31

Tabla 8. Ejecución operativa 32

Tabla 9. Conocimiento de la vacante 33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de causas y efectos 3

Figura 2. Formato de entrevista - periodo 2014 – 2015 20

Figura 3. Entrevista actual 23

Figura 4. Autoevaluación de actitudes y conocimientos para la selección de personal. 25

Figura 5. Estadística del conocimiento de las funciones. 26

Figura 6. Estadística del test de Raven..... 27

Figura 7. Estadística de liderazgo 28

Figura 8. Estadística de gestión..... 29

Figura 9. Estadística facilidad de interacción 30

Figura 10. Estadística control administrativo 31

Figura 11. Ejecución operativa 32

Figura 12. Estadística conocimiento de la vacante 33

Resumen

En las empresas privadas, es común que los altos puestos jerárquicos sean ocupados por personas “de confianza” ya que al manejar estrategias para el crecimiento rentable, optan por precautelar la información propia de la empresa; sin embargo, la confidencialidad debe poseer un profesional en cualquiera de las áreas que se desempeñe porque se debe considerar de suma importancia los conocimientos que tenga adquiridos con la finalidad de poder ponerlos en práctica al tomar decisiones desde su puesto para el crecimiento económico de la empresa.

Se empleará una evaluación que se aplique al postulante en el proceso de selección del personal, convirtiéndose dicha evaluación en el antecedente y respaldo de las condiciones con las que se haría cargo de un puesto jerárquico alto, independientemente que sea referenciado por trabajadores. Al seleccionar correctamente a los trabajadores, se evita incurrir en gastos por sueldos, con valores altos sin generar un beneficio económico que ayude en el crecimiento de la empresa, además es importante evaluar el desempeño que muestran los trabajadores en el transcurso de cumplimiento de sus funciones.

Palabras claves: postulante, jerarquía, funciones, selección, empresa.

Summary

In private companies, it is common that high ranking positions are occupied by people "trusted" because driving profitable growth strategies, opting to safeguard the proprietary information of the company; however, confidentiality must possess a professional in any area that performs that should be considered important knowledge you have acquired in order to be able to implement them in making decisions from his position for the economic growth of the company.

An assessment that applies to the applicant in the staff selection process, making this assessment in the background and support of conditions that would take care of a high hierarchical position, whatever that is referenced by workers will be employed. By properly selecting workers, avoids incurring expenses for salaries, with high values without generating an economic benefit to help in the growth of the company, it is also important to evaluate the performance showing workers in the course of carrying out its functions.

Keywords: applicant, hierarchy, functions, sorting, company.

Introducción

La selección del personal de una empresa privada ha sido de suma importancia desde tiempos inmemoriales, debido a las características y responsabilidades que acarrean cada una de las funciones que deben desempeñar las personas que están a cargo de los distintos departamentos que conforman el alto nivel jerárquico de una empresa, según las respectivas estructuras que conformen sus organigramas considerando las necesidades que tengan acorde a la actividad económica que desarrollen.

Anteriormente, la gerencia, dueños o administradores preferían elegir al personal encargado de los altos puestos jerárquicos que fueran “de su confianza” por la información y estrategias de carácter confidencial que manejan las empresas; sin embargo, cada profesional por ética debe serlo. Ante la problemática que empezó a suscitarse a raíz de la mala toma de decisiones y por ende la afectación rentable que sufría la entidad, surge la necesidad de realizar un proceso selectivo donde incluyan aparte de un test de inteligencia, destrezas y habilidades una evaluación del conocimiento de las funciones a realizar para averiguar y determinar con mayor precisión y posteriormente analizar de la mejor manera posible las contrataciones que se realicen y principalmente para capacitarlos en las funciones que no sepan cómo realizarlas. Finalmente, se podrá de esta manera reducir gastos por sueldos de personal que no aporte en la generación de utilidades para la empresa.

Delimitación del problema

Algunas organizaciones en el país sean públicas o privadas presentan ciertos vínculos, entre los administradores o dueños y cierto personal que por el grado de consanguinidad y/o afectividad llega a alcanzar un puesto de alto nivel jerárquico, sin considerar que no tiene los conocimientos para esa área o en su defecto, no posee el perfil que debe cumplir para realizar las funciones que determina la empresa; sin embargo, a pesar de que hay personas con muchos conocimientos esa área específica y en su mayoría hasta poseen experiencia, no tienen una oportunidad para desempeñar y mostrar su potencial, pero con el hecho de conocer a la persona que está al mando de la empresa hace que ni siquiera compita o mida sus conocimientos ante otras personas que puedan postular a un determinado puesto.

Cuando el desempeño carece el apoyo de otros sistemas y procesos de la organización y de vínculos con los mismos; las metas y objetivos del desempeño a menudo son ambiguos o dejan de comunicarse; la existencia de referidos, conocidos y familiares que carecen de conocimiento del funcionamiento de la organización.Enfoque más dilatado en el logro de metas específicas de la organización; menor participación y compromiso del personal; baja comprensión de las responsabilidades y las obligaciones de rendición de cuentas, el grado de autoridad y control relacionado con el desempeño del personal y los resultados del trabajo; menor posibilidad de lograr las metas de cada unidad, equipo o departamento.

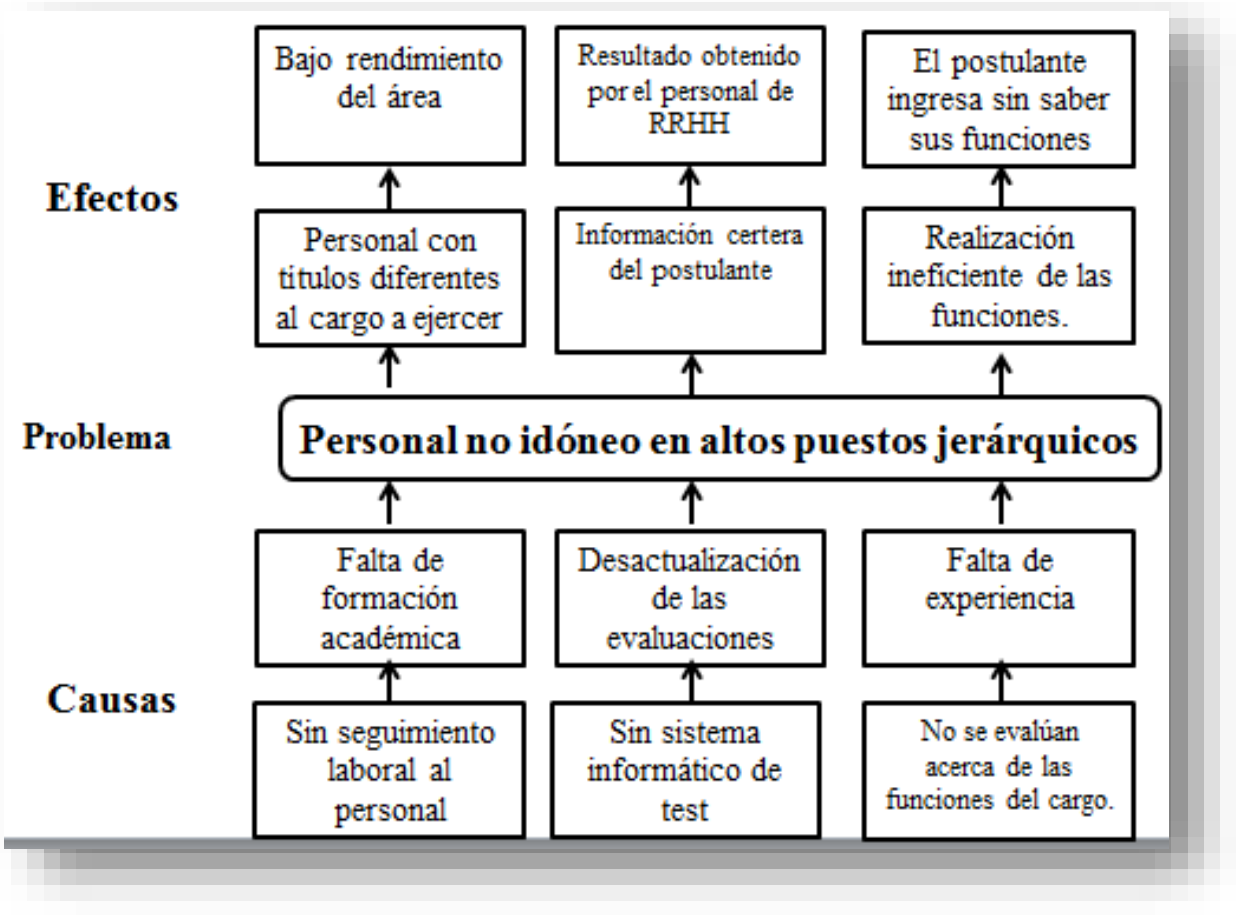

Figura 1. Árbol de causas y efectos

Formulación del problema

Para el estudio del problema planteado, surge la siguiente interrogante: ¿Qué medidas debe considerar antes y después la persona encargada de la contratación del personal de una organización, al presentarse una referencia brindada por el alto nivel jerárquico de la organización para ocupar un puesto específico a pesar de no cumplir con el perfil que requiere?

Justificación

La correcta administración de un negocio es importante porque de aquello depende el funcionamiento y rendimiento que alcance la empresa a nivel competitivo teniendo la capacidad de alcanzar los objetivos y metas que se plantee la empresa. Para eso, requiere que los directivos, gerentes y directores que encabecen la estructura jerárquica de la empresa estén enfocados y estudien la actividad que desarrolla. El administrar es dar forma y crecimiento a la empresa, por lo que la administración son los responsables de direccionar que todos las áreas y departamentos estén ligados y en constante comunicación acorde al vínculo del que debe tener.

El área o departamento encargado de que el proceso se efectúe para lograr obtener el personal idóneo para la empresa se denominada recursos humanos, la misma que es la responsable de seleccionar y contratar a las personas con el perfil que más se acerque a los requerimientos que solicita la empresa. Además, se encarga de las necesidades y situaciones que se presenten en algún momento los trabajadores. Esta área es de suma importancia en todo tipo de empresas.

Si el departamento de recursos humanos no contrata al personal idóneo se puede enfrentan a una problemática que afecta directamente al desempeño y crecimiento de la empresa, ya que se puede presentar lo siguiente:

Mala toma de decisiones económicas – financieras que reduzcan la rentabilidad de la empresa, desorganización en el área donde se efectúe al personal nuevo y sus posteriores inconformidades ante los otros departamentos que requieran información que debe ser proporcionada por el personal recientemente contratado y cambios en la metodología y estrategias que presenta la empresa para lograr la misión y visión que diseñaron al crear la compañía.

Objeto de estudio

Este estudio se enfoca en el análisis del área de recursos o talento humano de las empresas privadas, independientemente del giro del negocio de la misma; mediante estrategias implícitas en un proceso selectivo de los postulantes a los altos puestos jerárquicos.

Campo de acción o de investigación

La contratación de personal no idóneo o personal que no cumple con un perfil ocupacional necesario para desempeñar las distintas funciones de los puestos jerárquicos.

Objetivo general

Analizar la incidencia de la contratación de personal no idóneo en las expectativas de los puestos jerárquicos de una empresa.

Objetivos específicos

- Determinar en qué ámbito incidió la contratación del personal no idóneo.
- Revisar los enfoques en cuanto a los sistemas de contratación con sus respectivas técnicas y métodos al seleccionar al personal actual.
- Fundamentar la importancia de elegir correctamente al personal de alto nivel jerárquico y evaluarlos periódicamente con la finalidad de conocer y fortalecer las debilidades que pueda presentar el encargado.
- Proponer un sistema de evaluación que permita conocer y fortalecer las debilidades de la persona no idónea que ha sido contratada.

La novedad científica

Se aporta con una propuesta de evaluación y test para la selección y posterior contratación de personal en los altos puestos jerárquicos de una empresa, para el que se aplican técnicas y conocimientos empíricos en la incidencia de estos casos.

Capítulo 1

Marco teórico

1.1 **Teorías generales**

"La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general." (Chiavenato & Idalberto, 2001)

La administración se enfoca en emplear modelos que puedan evidenciar y constatar los principios de eficiencia que tienen los trabajadores en todas las empresas, cuya base fundamental es el desarrollo y crecimiento continuo en todos los niveles que abarca la sección administrativa.

"No solo es el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc." (Martínez, 2002)

La selección previa que se realiza al contratar personal, no solo representa la necesidad de los mismos en adquirir una remuneración, sino también representa la necesidad que mantienen las empresas para realizar las actividades y funciones que llevan a lograr máxima rentabilidad; sin embargo, la persona idónea para ocupar un puesto en una empresa comprende un conjunto de habilidades y actitudes para relacionarse de una manera correcta con el resto de personal o personas

externas a la empresa, además de los conocimientos que posean, los mismos que deben ser actualizados para poner en práctica y mantenerse en el nivel competitivo que exige el mercado actual.

1.1.1 **Contratación de personal**

El proceso de selección del personal tiene que ser subjetivo y afinado, determinando los requerimientos que exige la empresa por medio del departamento de recursos o talento humano, quiénes tienen el trabajo de acrecentar las fuentes que sean lo más efectivas posibles para de esa manera llegar a los candidatos idóneos, evaluando las condiciones que presenten tanto de conocimientos, mentales y de actitudes de los postulantes, así como la entrevista con el jefe inmediato, pruebas de raven, exámenes médicos y otros que la empresa crea necesario para conocer el perfil del postulante. Actualmente, se considera a una persona con un buen perfil o adecuada a las que tienen experiencia, actitud y capacidad profesional para cada cargo que la empresa requiere en particular, además de poseer valores como respeto, responsabilidad, honestidad y conducta ética, entre otros.

Es importante, considerar que los trabajadores tienen derechos y obligaciones que cumplir los mismos que son respaldados y deben ser cumplidos en base a lo estipulado en el código de trabajo ecuatoriano, esta normativa constituye la relación y el vínculo entre trabajador y empleador.

“Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador.- El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos. En general, todo

motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador.” (Código de trabajo, 2013)

La finalidad es que todas las personas que trabajan en una empresa tengan claro las funciones que deben desempeñar pero también los derechos que deben tener en su calidad de empleado de la empresa sino solicitar lo que por ley le corresponde.

1.1.2 **Análisis de puestos de trabajos**

El puesto de trabajo es el lugar físico donde los trabajadores deben cumplir con sus funciones, tareas y actividades encomendadas; para su análisis se debe considerar elementos esenciales, como son:

- Problemas a resolver: se enfoca en el nivel de dificultad de las actividades y funciones a realizar, donde se requiere cumplir con las capacidades, conocimiento y destrezas.
- Tareas a realizar: representa las actividades cotidianas y las destrezas que se consideran necesarias para resolver de manera sencilla y práctica sus problemas.
- Rol a cubrir: abarca el conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales que corresponden al ejercicio de las funciones que deben ser ejecutas. Aplica la ubicación psicosocial del trabajador.
- Posición dentro de la estructura formal: representa la ubicación o lugar que abarca dentro del organigrama de la empresa (niveles jerárquicos)
- Características culturales de la organización: se refiere al tipo de empresa, las costumbres, tradiciones, valores, misión, visión y todo el marco

referencial que identifica a una empresa. Para definir el perfil de un cargo se debe analizar el respectivo puesto de trabajo por lo que es ideal se obtenga esta información por parte del jefe inmediato a quién reportará el postulante. Al momento de revelar el perfil que se necesita y sugiere para un puesto no se debe sobrevaluar ni subvaluar lo que se requiere porque se corre con el riesgo de que ninguna persona se sienta adecuada para ese puesto aunque quizás pueda desempeñar las funciones y actividades que se requiera.

1.2 **Teorías sustantivas**

1.2.1 **Nivel jerárquico alto**

La jerarquía representa la estructura en la que está formada la empresa, es decir la distribución desde el nivel superior hasta los niveles posteriores que suele ser el nivel operativo que ejecutan las actividades y funciones. Representa los niveles de gestión, las autoridades principales de cada puesto y quiénes son sus respectivos jefes al que deben brindar y aportar con la información que obtengan en cada uno de sus puestos.

Cada puesto jerárquico identifica y muestra la relación que deben tener entre sí cada uno de los departamentos que constituyen e integran la estructura de la empresa de manera gráfica, la misma que debe estar al alcance de todos los trabajadores con la finalidad de que sepan a quiénes reportarse en calidad y cumplimiento al nivel jerárquico de la misma. Sirve para facilitar la gestión y vínculo que tienen los distintos departamentos de la empresa además de, reducir la sobrecarga de comunicación, limitando el flujo de información y que en el peor de los casos no llegue a las personas o departamentos debidos.

1.2.2 **Manuales administrativos**

Es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización.(Múnera, 2002)

Los manuales que emplean las empresas para el correcto funcionamiento del personal de la empresa representa un documento oficial que muestra claramente la estructura y las funciones delegadas a cada trabajador de los distintos departamentos de la empresa sobretodo del cumplimiento de las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro que conforma la organización. El manual administrativo de la empresa se debe realizar para brindar en forma ordenada y esquematizada la información y funcionamiento de las unidades responsables de los recursos y desarrollo de las actividades encomendadas.

1.3 **Teorías empíricas**

1.3.1 **Implementación del Test de Raven**

"J.C.Raven, Psicólogo inglés, publicó sus matrices progresivas en 1936. Editadas en Blanco y negro, la escala para adultos. La Escala especial o infantil se editó a colores. En 1947 se presentó una versión del test en forma de tablero y la última revisión fue publicada en 1956. Cada problema del test, planteado bajo la forma de figuras geométricas es, en realidad, fuente de un sistema de pensamiento, mientras que el orden de presentación entrena en el modo de trabajo.Estas pruebas, dada su eficacia, son utilizadas en distintos campos de aplicación: clínico, educacional y laboral, entre otros". (Raven, 2013)

Es un test no verbal, donde el individuo que va a realizar dicha prueba describe las piezas faltantes de una seria de imágenes y/o gráficos de distintas formas. Con esto se pretende examinar las habilidades perceptuales, de observación y razonamiento analógico para disminuir el faltante de la matriz. Se pide al postulante que analice y se enfoque en la serie que se le presenta siguiendo el orden secuencial, horizontal y vertical de las imágenes, además de escoger trazos que encajen de manera correcta en distintos sentidos de acuerdo al caso que se le presente.

Al seleccionar a un postulante para posteriormente incorporarlo a la organización se recomienda usar esta herramienta que permite medir y evaluar las características de una persona.

1.3.2 Implementación de las funciones en las evaluaciones de selección

La implementación de las funciones que el postulante va a realizar en las evaluaciones de selección de personal, es de mucha ayuda para que el posible empleado de la empresa tenga conocimiento de las actividades que tendrá que realizar y de esta manera él mismo se autoevalúe el entendimiento que tenga del área o departamento que postula. Además, es una manera de que la persona encargada de realizar el test y las evaluaciones por parte del departamento de recursos humanos tenga presente la necesidad de solicitar a sus superiores realizar capacitaciones con la finalidad de que el personal de los altos puestos jerárquicos pueda analizar con mayor criterio las decisiones que debe tomar. Entre los puestos que comúnmente conforman la estructura superior de los organigramas se encuentran:

- Gerente
- Jefes de áreas
- Directores
- Gestores

Las funciones de cada uno de esos cargos son determinadas acorde a la actividad que la empresa tenga para obtener su rentabilidad deseada.

Capítulo 2

Marco metodológico

Este estudio se basa en contrataciones ya realizadas para mejorar y minimizar las contradicciones no idóneas, auto correctivo y progresivo para implementar nuevas técnicas y procedimientos. El método es el análisis por medio de una planificación complementado con la técnica de campo mediante los instrumentos: observación, entrevista y encuesta; observación consiste en una constatación directa, la encuesta nos proporciona datos fundamentales para desarrollar teorías relacionadas con la experiencia laboral postulante, por qué se va a evaluar la factibilidad de la persona en la encuesta.

El enfoque del estudio es cualitativo, ya que consiste en una serie de descripciones detallada en situaciones, eventos, personas y comportamientos que son observables. Además, se incorpora lo que los participantes dicen, sus anécdotas, experiencias, actitudes, pensamientos, creencias y reflexiones, tal y como son expresadas por las mismas personas. No obstante, es necesario indicar que se pueden utilizar herramientas del método cuantitativo para que ambos se complementen en el análisis de la realidad estudiada, cuantitativo también para medir el coeficiente de conocimiento, y en el rango salarial que esté ubicado de acuerdo a los indicadores establecidos en la planificación de cada puesto de los candidatos y de acuerdo a las aplicaciones existentes.

2.1 Métodos

2.1.1 Métodos teóricos

2.1.1.1 Método inductivo

El método inductivo es aquel método científico que alcanza conclusiones generales partiendo de hipótesis o antecedentes en particular. El método inductivo suele basarse en la observación y la experimentación de hechos y acciones concretas para así poder llegar a una resolución o conclusión general sobre estos; es decir en este proceso se comienza por los datos y finaliza llegan a una teoría, por lo tanto se puede decir que asciende de lo particular a lo general. En el método inductivo se exponen leyes generales acerca del comportamiento o la conducta de los objeto partiendo específicamente de la observación de casos particulares que se producen durante el experimento.

La metodología utilizada para la realización de este proceso puede resumirse en cuatro pasos, los cuales comprenden la observación de los hechos o acciones y registro de ellos, la indagación científica da inicio siempre partiendo de un fenómeno en particular, que no posee una explicación propia dentro de los posibles conocimientos científicos existentes en dado momento; luego la elaboración de una hipótesis o el análisis de lo observado anteriormente, aquí se forma una posible explicación y posible definición de lo observado.

2.2.2 Métodos empíricos

Los métodos empíricos representan las posibles soluciones que plantea el investigador acorde a las experiencias que tenga, adicionando las referencias y teorías que respalden lo que se plantea.

2.2.2.1. Evaluaciones de actitudes y conocimientos.

Las evaluaciones se realizan con la finalidad de medir el conocimiento, formación y enfoque de las personas en una determinada área. Se centra en el análisis de las capacidades que posee el ser humano, el desarrollo de las destrezas, habilidades, cambios de actitudes y la manera de proceder con las actividades o funciones realizada por la misma.

2.2.3. Premisa

- La contratación de personal no idóneo en los que prevalece más el grado de afectividad y “confianza” que pueda realizar acorde a las funciones delegadas incide de manera negativa en los puestos jerárquicos de una empresa.

2.2.4. Universo y muestra

2.2.4.1.Universo

Este estudio se desarrolla enfocándose en el personal de una empresa que haya ingresado por referencia de administradores, dueños y/o jefes del área donde se encuentra disponible una vacante. Es por este motivo que el universo de la

empresa privada en la que se emplea el estudio consta con 15 puestos jerárquicos altos en las distintas áreas que abarca la entidad.

- Gerente General
- Gerente Administrativo
- Gerente financiero
- Jefe de cobranzas
- Jefe de ventas
- Jefe de compras
- Jefe de área
- Jefe de marketing
- Jefe de recursos humanos
- Jefe de sistemas
- Jefe de operaciones
- Contador General
- Director de servicios
- Director técnico
- Gestor / jefe administrativo

2.2.4.2.Muestra

Se considera como muestra a cinco personas postulantes a ocupar distintos puestos jerárquicos en una empresa privada en el periodo actual; es importante recalcar que esta muestra es seleccionada entre todos los postulantes a los distintos cargos ya que, se diferenciaban por:

- El grado de consanguinidad entre la persona postulante y el trabajador que lo referencia.
- La confianza por parte de los administradores de la empresa hacia la persona que consideran idónea para desempeñar las funciones de un área determinada.

2.2.5. CDIU – Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable	Operacionalización		
	Unidad de análisis	**Dimensiones**	**Instrumentos**
Incidencia del personal	Públicas Privadas	Referencias Sociales	Evaluación previa al ingreso
Evaluación a postulantes	Selección de personal. Desempeño	Postulantes Trabajadores	Evaluaciones
Tecnología	Alta Media	Presentación y estética del trabajo	Computadora Laptop
Desarrollo del trabajo	Comparable Analítico	Creación de interpretaciones.	Datos existentes. Internet.

Fuente: Investigación realizada

Capítulo 3

Resultados

3.1.Antecedentes de la unidad de análisis o población

Anteriormente era común identificar empresas privadas, que en la mayoría de los casos los altos puestos jerárquicos estaban estructurados por familiares del representante legal de la compañía; sin embargo, la rentabilidad no era la planteada producto de las decisiones que se tomaban en el desarrollo de las funciones y actividades propias de la empresa. Antes, era preferente delegar un puesto de tanta importancia a alguien de confianza, según las personas que estaban a cargo de la empresa y por su parte, asesorarse de otras personas para los puedan guiar en las funciones que como encargado de un área determinado debe realizar.

Con el transcurso del tiempo y el alto nivel competitivo de las empresas privadas en la misma actividad económica, surge la necesidad de mejorar las estrategias que aplican cada una de ellas en el mercado ya que, deben mantenerse en el mismo rango para atraer a los clientes y/o consumidores que generen los respectivos ingresos para la empresa porque sino disminuyen sus ingresos conjuntamente con las expectativas que tienen los usuarios, público, clientes, proveedores y demás personas que se relacionan con una empresa.

El personal de los puestos que representan el nivel superior en la estructura de la empresa, debe poseer los conocimientos del área en el que se desempeña porque sino representa gastos ya que, no genera beneficios ni aporta con la generación de mayor rentabilidad para la empresa.

3.1.1 Selección del personal en el periodo 2014 – 2015

Para la selección del personal de los puestos jerárquicos altos el jefe de talento humano realizaba el siguiente procedimiento previo a la selección del posible postulante a ocupar un puesto en la entidad.

3.1.1.1.Realización de una entrevista.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA
Identificación del puesto al que aplica

Apellidos y nombres .....
C.I. ..... Fecha: .....

Entrevista previa a la selección de personal

Área personal

¿Qué aportarías a la empresa en caso de ser selecciono/a?
.....

Escriba los principales valores que posee
.....

¿Respetas la jerarquía en cualquier lugar?
.....

Área Laboral

¿Qué sabes acerca de esta empresa?
.....

¿Aportas para mejorar el ambiente laboral?
.....

¿Cómo se debe manejar la relación entre un jefe inmediato y el trabajador?
.....

¿Cuáles son tus debilidades y virtudes para este puesto?
.....

¿Cuáles son tus objetivos profesionales a largo plazo?
.....

¿Cómo te enteraste de la vacante de este puesto? (referido, internet, prensa)
.....

¿Por qué piensas que vas a tener éxito en este trabajo?
.....

¿Estarías dispuesto/a asistir a capacitaciones a cargo de la empresa, antes de ser contratado/a?
.....

¿Cuál es tu aspiración salarial?
.....

¿Has participado en otros procesos de selección?
.....

Figura 2. Formato de entrevista - periodo 2014 – 2015

Como se puede evidenciar en la figura 2. La entrevista que se realizaba al personal de los altos puestos jerárquicos era muy básica ya que el objetivo de la misma era de conocimiento general y aunque abarcaba una sección laboral se enfocaba en el posible desempeño que manejaría al ser contratado, dejando de lado las funciones que en realidad iba a desempeñar sobretodo para indagar y analizar sus conocimientos relacionados a la actividad de la empresa.

3.1.1.2. Test de Cleaver

Se procedía a realizar un test de Cleaver, el mismo que consiste en un esquema de tablas basadas en preguntas, donde el postulante podía elegir de un bloque de opciones, el ítem con el que más se identifica y a su vez con la que no se identificaba, siendo un test básico que determinaba con mayor exactitud las actitudes y habilidades del postulante.

3.1.2 Incidencia de la problemática

Al seleccionar los altos puestos jerárquicos de esta manera, el personal que llegaba a ocupar los distintos cargos que conforman ese nivel en la estructura de la empresa surgió una problemática que afectó de manera muy significativa. En el área financiera, el jefe de dicho departamento realizó de manera equivoca el presupuesto mensual que el gerente había solicitado por lo que no tenían liquidez ni financiamientos para seguir con las funciones y actividades que realiza la empresa, ocasionando entre otros los siguientes problemas:

- No tener fondos para cancelar a los proveedores.
- Considerar que el patrimonio que tenía la empresa iba a abastecer los gastos de la empresa.

- Desequilibrar a la gestión financiera, contable y presupuestaria.

Considerando la magnitud del problema ocasionado se vieron en la necesidad de estipular y crear perfiles idóneos para la empresa considerando las funciones y el nivel de conocimiento de los postulantes para no afectar el rendimiento de la empresa y como tal sus resultados económicos.

3.1.3. Diagnóstico o estudio de campo

Para mejorar y estabilizar una empresa en la modalidad de selección de personal,se debe crear un proceso que refleje el requerimiento necesario en cada uno de los puestos, para posteriormente seleccionar y contratar al personal adecuado que pueda realizar cada una de las funciones del área. Por eso, como parte de dicho proceso se debe realizarentrevistas y test al postulante donde los encargados del área de recursos humanos puedan indagar y analizar al personal. Adicionalmente, en este estudio se proyecta una vez revisadas y analizadas las entrevistas con sus respectivos test y que el jefe de recursos humanos en conjunto con la gerencia o dueños de la empresa hayan seleccionado al personal que consideran más idóneo, entreguen el manual de funciones del área que van a ocupar con la finalidad de que antes de que se incorpore a trabajar sele indique que debe realizar una autoevaluación de actitudes y conocimientos por parte del con el objetivo de conocer cómo se considera él y sobretodo la determinación del conocimiento que el postulante electo considera tener acerca de las funciones que va a realizar para que los jefes, dueños o gerentes consideren que debe realizar capacitaciones o eventos similares donde el trabajador que va a ingresar aprenda a cabalidad sus actividades a realizar sobretodo de las funciones estrictamente acorde al giro de negocio de la empresa.

3.1.3.1.**Selección de personal actual**

3.1.3.1.1. Realización de entrevista al postulante.

EMPRESA PRIVADA
ENTREVISTA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL
PUESTO A POSTULAR: JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

Apellidos y nombres .....
C.I. ..... Fecha: .....

Entrevista previa a la selección de personal

Área personal

¿Defina sus virtudes y defectos?
.....

¿Cuál es su interés en éste trabajo?
.....

¿Qué motivos le hacen pensar que es indicado para conseguirlo?
.....

¿Cuál es su filosofía respecto al trabajo?
.....

¿Alguna vez lo han despedido?
.....

Área Laboral

¿Qué referencia tiene de la empresa?
.....

¿Te acoplas al ámbito laboral con rapidez?
.....

¿Tienes habilidad de relación con los demás trabajadores de otras áreas?

.....

¿Cuáles son tus debilidades y virtudes para este puesto?
.....

¿Cuántos años de experiencia tiene?
.....

¿Sabe dirigir la planificación, programación y ejecución presupuestaria?
.....

¿Puede establecer y supervisar las acciones de control de ingresos?

Figura 3. Entrevista actual

- Esta entrevista está realizada por el encargado del departamento de recursos humanos y supervisada por el gerente de la empresa y tiene como finalidad de determinar el nivel de conocimiento para ejercer un puesto de acorde al área al que postula. Además, se le muestra todas funciones que va a realizar en el caso de su contratación para determinar lo que no está en la capacidad de realizar y si es seleccionado proceder a capacitarlo.

3.1.3.1.2. Test de Raven

Actualmente, se emplea el test de raven, el mismo que logra medir la inteligencia, capacidad intelectual, habilidad general mediante la comparación de varias formas y gráficos de manera análoga. Adicionalmente este test es evaluado mediante un sistema que empleó la empresa para obtener resultados más verídicos.

3.1.3.1.3. Aplicación de autoevaluación de actitudes y conocimientos del postulante seleccionado.

La autoevaluación de actitudes y conocimientos para la selección de personal presenta las funciones del puesto al que se está postulando adicionando los siguientes parámetros:

- Nivel de conocimiento de las funciones del puesto
- Resultado del test Raven
- Conocimientos y características laborales
- ¿Cómo se enteró de la vacante?
- Orientación del resultado
- Responsable del ingreso

Al término de la autoevaluación se orienta el resultado hacia el encargado directo del postulante, quién debe dar el visto bueno. Adicionalmente en la ficha de

autoevaluación debe estar el nombre del responsable de su ingreso (jefe de recursos humanos y gerentes o dueños); esto se realiza con la finalidad de tener un control y registro del postulante

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO (Responder con un visto)

Del 0% al 39% .....
Del 40% al 50% .....
Del 51% al 75% .....
Del 76% al 100% .....

RESULTADO DEL TEST RAVEN (Coeficiente Intelectual)

....

DE ACUERDO A SUS CONOCIMIENTOS Y CARACTERISTICAS LABORALES EN CUAL SE UBICA (Responder con criterio para siguiente evaluación)

	NO EJERCIDO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
LIDERAZGO	.....	.....	.....	.....	.....
PROYECTO DE PRESUPUESTOS	.....	.....	.....	.....	.....
DIRECCIÓN DE GESTION	.....	.....	.....	.....	.....
FACILIDAD DE INTERACCION	.....	.....	.....	.....	.....
CONTROL ADMINISTRATIVO	.....	.....	.....	.....	.....
EJECUCION OPERATIVA	.....	.....	.....	.....	.....

COMO SE ENTERO DE LA VACANTE:

Referido por .....
Anuncio en la Universidad.....
Internet.....

Figura 4. Autoevaluación de actitudes y conocimientos para la selección de personal.

3.2.1 Resultados de la autoevaluación del postulante seleccionado.

3.2.1.1 Nivel de conocimiento de las funciones del puesto

Tabla 2. Conocimiento de las funciones

	Rango			
Postulantes Seleccionados	0%-39%	40%-50%	51%-75%	76%-100%
Seleccionado 1	x			
Seleccionado 2		x		
Seleccionado 3		x		
Seleccionado 4			x	
Seleccionado 5				X
Total	1	2	1	1

Fuente: Investigación realizada

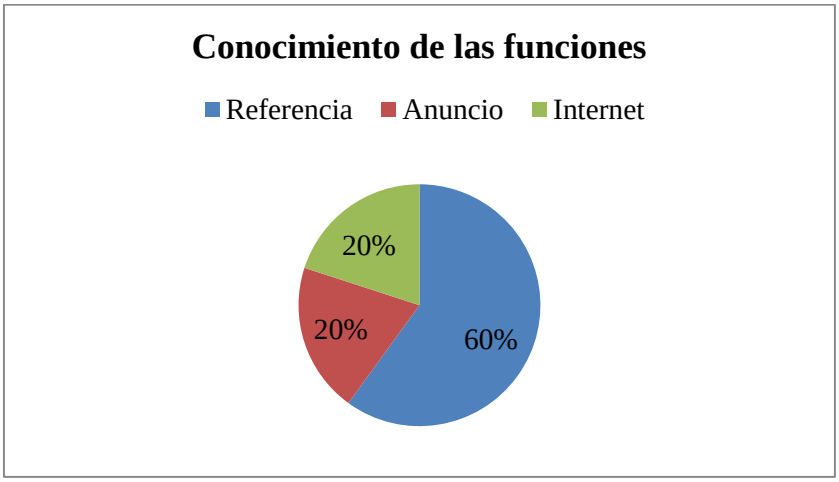

Figura 5. Estadística del conocimiento de las funciones.

Análisis.- Se puede determinar que el postulante seleccionado considera que ingresa mayormente con el 40% con un conocimiento en bases a las funciones a realizar con 40% - 50%. Sin embargo, resalta el postulante que se considera con un 0% - 39% de conocimientos y donde se deben enfocar los jefes ya que puede tener cualidades que lo hayan hecho merecedor del puesto.

3.2.1.2.Resultado del test Raven

Tabla 3. Test Raven

	Rango			
Postulantes Seleccionados	0%-39%	40%-50%	51%-75%	76%-100%
Seleccionado 1		x		
Seleccionado 2			x	
Seleccionado 3			x	
Seleccionado 4		x		
Seleccionado 5			x	
Total	0	2	3	0

Fuente: Investigación realizada

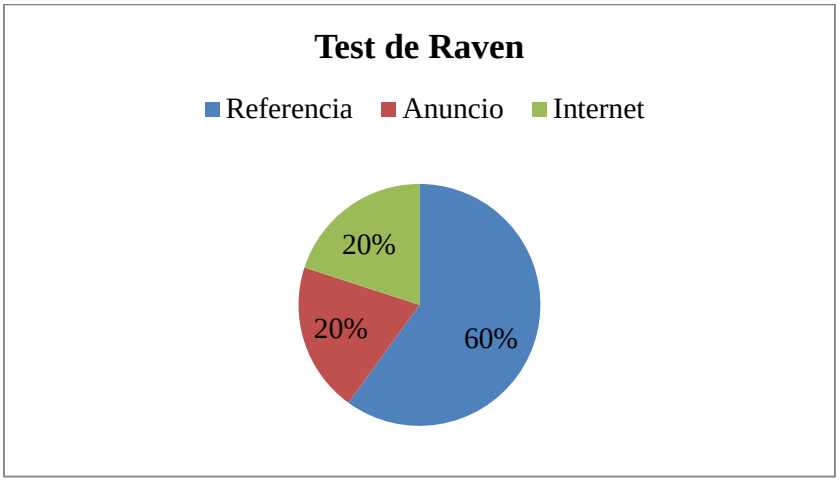

Figura 6. Estadística del test de Raven

Análisis.- El test de Raven muestra la capacidad intelectual del postulante, del que se puede analizar sus habilidades, destreza y nivel de inteligencia que posee, este resultado es determinado previo a su selección. Refleja que el 60% de los postulantes seleccionados fueron calificados entre el 51% -75% y el 40% de los postulantes se encuentran en el 40% - 50%.

3.2.1.3.De acuerdo a sus conocimientos y características laborales ¿En cuál se ubica?

Tabla 4. Liderazgo

Liderazgo	
No ejercido	0
Regular	0
Bueno	3
Muy Bueno	1
Excelente	1

Fuente: Investigación realizada

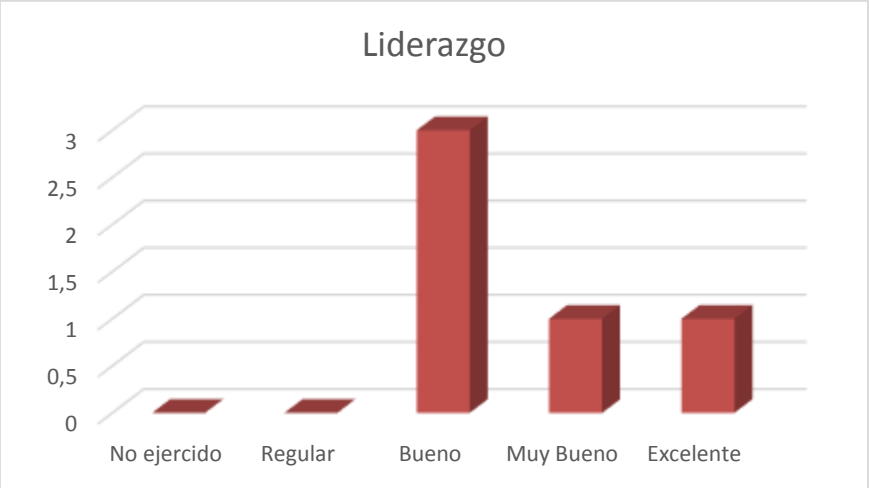

Figura 7. Estadística de liderazgo

Análisis.- La capacidad de liderazgo que posean los postulantes seleccionados debe ser entre muy bueno y excelente ya que, de esta manera se puede anticipar armonía entre todos los trabajadores que formen parte del área en el que estará el postulante.

Tabla 5. Dirección de gestión

Dirección de gestión	
No ejercido	0
Regular	0
Bueno	3
Muy Bueno	2
Excelente	0

Fuente: Investigación realizada

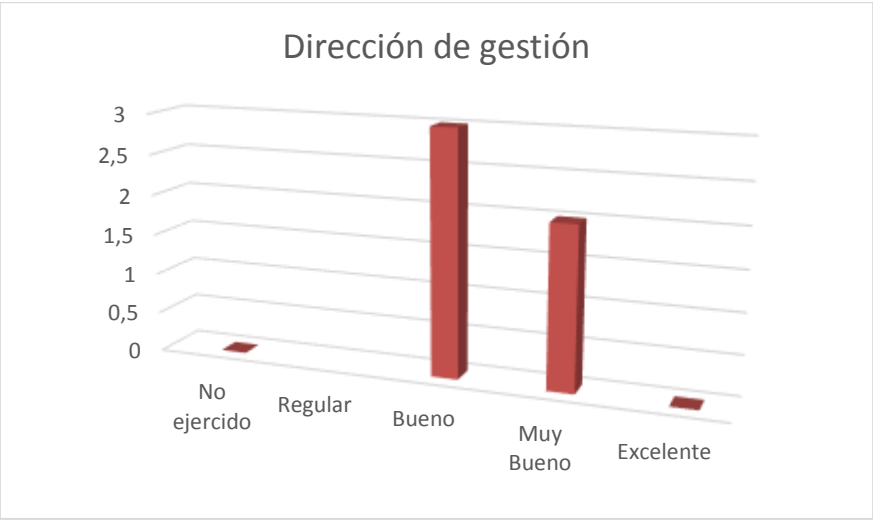

Figura 8. Estadística de gestión

Análisis.-la dirección de gestión abarcar la manera en la que pueda el postulante seleccionado pueda dar directrices al personal del que estará a cargo, de las evaluaciones realizadas muestran que el 60% corresponde a un nivel bueno.

Tabla 6. Facilidad de interacción

Facilidad de interacción	
No ejercido	0
Regular	0
Bueno	0
Muy Bueno	4
Excelente	1

Fuente: Investigación realizada

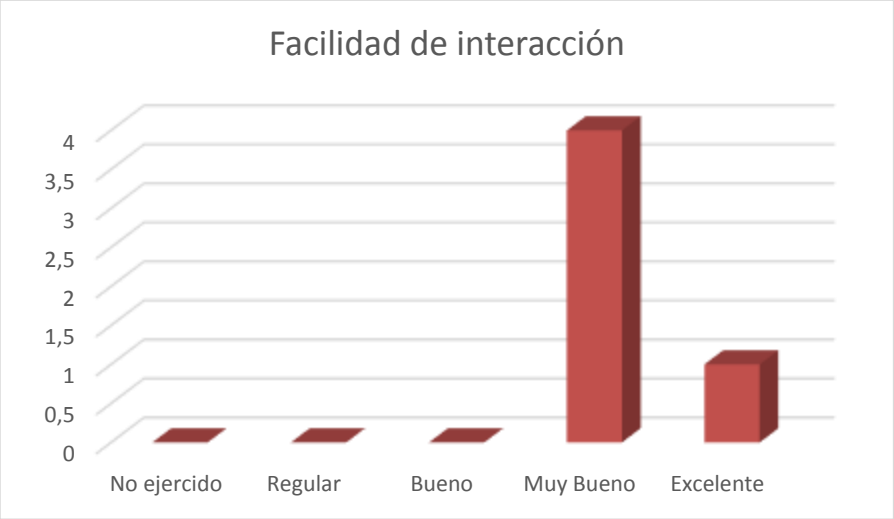

Figura 9. Estadística facilidad de interacción

Análisis.- La facilidad de interacción de los postulantes seleccionados representan que el 80% y el 20% excelente. Con estos, resultados se puede corroborar la manera que interactúe frente a los demás al encomendar funciones a realizar por otros trabajadores.

Tabla 7. Control administrativo

Control Administrativo	
No ejercido	0
Regular	0
Bueno	2
Muy Bueno	1
Excelente	2

Fuente: Investigación realizada

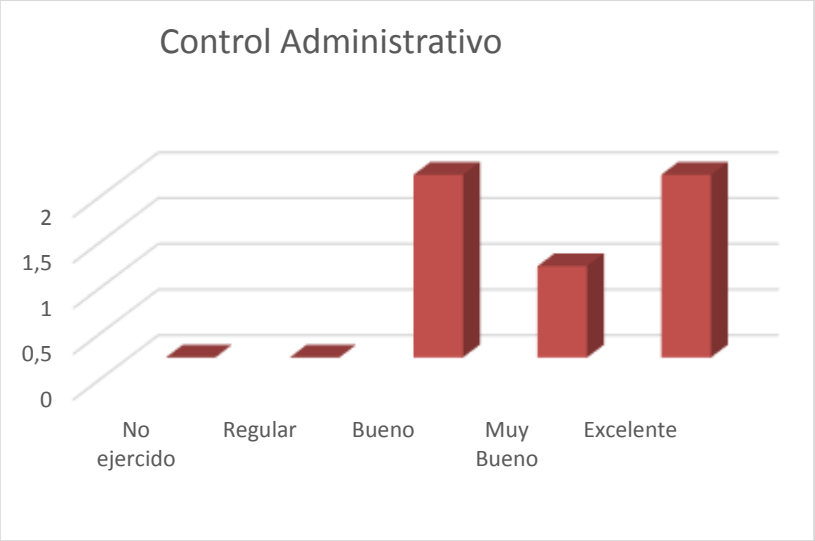

Figura 10. Estadística control administrativo

Análisis.- el 40% de los postulantes seleccionados dicen poseer cualidades excelentes para el control del área administrativa de la empresa, lo que se puede considerar satisfactorio al organizar y planificar una actividad en beneficio de la misma.

Tabla 8. Ejecución operativa

Ejecución operativa	
No ejercido	0
Regular	0
Bueno	0
Muy Bueno	3
Excelente	2

Fuente: Investigación realizada

Figura 11. Ejecución operativa

Análisis.- La ejecución operativa representa el vínculo que se encomiende realizar con el nivel operario de la empresa, la misma que debe ser clara y concisa, de los postulantes el 60% indica que es muy bueno y el 40% excelente.

3.2.1.4.¿Cómo se enteró de la vacante?

Esta pregunta es muy importante ya que se puede identificar a la persona que forma parte de la estructura organizacional de la empresa que ha sugerido el ingreso de una persona en específico a ocupar el puesto de la vacante que exista, además de dar a conocer el perfil que debe cumplir el postulante, además de las funciones que debe realizar.

Tabla 9. Conocimiento de la vacante

Postulantes Seleccionados	Referencia	Anuncio	Internet
Seleccionado 1	x		
Seleccionado 2	x		
Seleccionado 3	x		
Seleccionado 4		x	
Seleccionado 5			x
Total	3	1	1

Fuente: Investigación realizada.

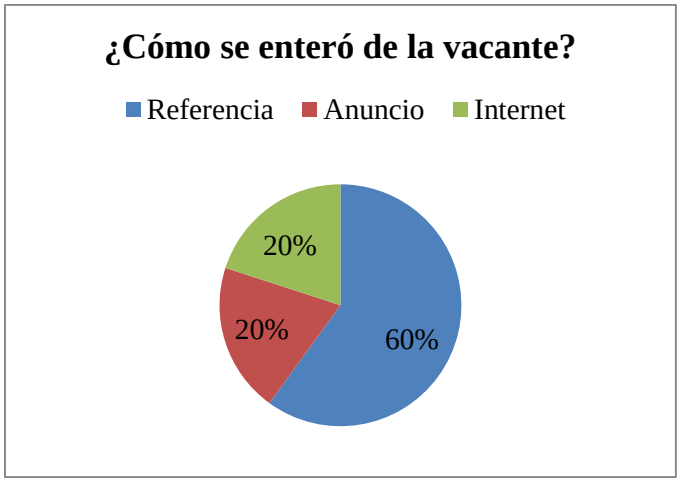

Figura 12. Estadística conocimiento de la vacante

Análisis.- Se puede constatar que el 60% de los puestos que forma parte del nivel jerárquico alto se entera de las vacantes por referencias ya que reconocen que les proporcionan un grado mayor de probabilidades de quedarse; sin embargo se refleja que también se selecciona al personal que se entera de la vacante por un anuncio y/o internet.

Capítulo 4

Discusión

Para obtener los resultados de este trabajo investigativo se realizó evaluaciones de actitudes y conocimientos previo a la selección de personal donde se pudo corroborar que una parte proporcional de las personas que ingresan a la empresa por referencia de trabajadores de alto nivel jerárquico en la empresa tienen igual o menor al 50% de las actitudes y conocimientos que debe tener la persona que va a ocupar la vacante existente en la empresa.

- Las actitudes, abarcan las habilidades, destrezas, disposición y todo lo relacionado a las cualidades que el postulante puede mostrar al desempeñarse en las funciones que acarrea el estar encargado de un área relacionado directamente a la rentabilidad que puede alcanzar la empresa con la toma correcta de decisiones.
- Los conocimientos, hace referencia a la práctica de las funciones que va a realizar ya que, de esta manera el postulante tiene la oportunidad de decir, que funciones ha realizado o las que al menos están a su alcance además de, identificar las funciones que debe ejecutar pero que no tiene conocimiento de cómo hacerlo mayormente aplicado a la actividad económica que tiene la empresa y a sus antecedentes que posee.

Determinación de las competencias para los altos puestos jerárquicos

Competencias que se deben considerar para los altos puestos jerárquicos.

Las competencias que se deben considerar para el gerente de una empresa privada son esencialmente las siguientes:

- El pensamiento estratégico: hace referencia a la capacidad de tomar decisiones y mostrar los resultados, con la visión del entorno que lo rodea aplicando estrategias y proyectando el futuro de la empresa; además de, detectar problemas y oportunidades ante el mercado competitivo.
- Trabajar en equipo: aportar con las cualidades, virtudes y disposición para trabajar con el personal, considerándose el núcleo del equipo para potencializarlo.
- Eficiencia comunicativa: La capacidad de transmitir los distintos mensajes entre los departamentos que conforman la empresa eficientemente.
- Planificación: se enfoca en anticipar puntos críticos de una situación, es decir los problemas que se puede presentar para establecer controles y mecanismos en la calidad de sus proyectos.
- Mejora continua: actuar eficientemente en las gestiones y métodos que garanticen los resultados que se esperan obtener.

4.1.Aspectos relevantes

El procedimiento que se debe seguir en la selección de personal, es de gran utilidad ya que, de la eficiencia y efectividad con la que se ejecute se puede tomar una buena decisión para la empresa porque aporta con:

- Personal idóneo para el puesto en el que existe la vacante.
- Al brindar la información de los manuales de funciones de los puestos al que desean incorporarse, muestran al postulante lo que va a realizar y la oportunidad de decidir si está apto para desempeñar esas funciones o por el contrario querer desistir del proceso.
- En el caso de que sea una persona referenciada y aunque no cumpla con el perfil de dicho puesto, al obtener esta información, la persona encargada de la evaluación tiene la potestad de ayudar al postulante con capacitaciones que lo ayuden a adquirir el conocimiento que le falta para que desempeñe sus funciones de la mejor manera posible. Por su parte, cabe recalcar que también puede existir el caso donde, el postulante, aunque sea referenciado cumpla con el perfil requerido.

Capítulo 5

Propuesta

Por medio del presente estudio pretendemos enfocar como medida de solución a la concientización de los empresarios y dueños de negocios conjuntamente con los jefes de recursos humanos en la toma de decisiones al momento de contratar personal para puestos de alto nivel jerárquico, que se realicen con las técnicas aplicables de selección de personal como: entrevistas personales y de conocimiento de las funciones, test cognitivos y/o test proyectivos, para determinar si el postulante sería idóneo en el puesto a desempeñar, mas no se tome decisiones con el corazón porque es el familiar o el amigo, este tipo de decisiones son tomadas basándose en el "nivel de confianza" que muchos empresarios tienen hacia ellos, mas no le dan mucha importancia al grado de nivel de capacidad intelectual que pueda aportar un postulante a dicho cargo.

Es común la aplicación de algún tipo de entrevistas y test previo a la selección del personal, sin embargo; se propone adicionar una autoevaluación al postulante seleccionado para ocupar el cargo, ya que de esta manera los jefes o gerentes pertinentes podrán capacitarlos o tomar alguna medida. Finalmente, se deben realizar evaluaciones periódicas al personal de mínimo seis meses con la finalidad de prevenir eventualidades causadas por el mal desempeño o desenvolvimiento de los trabajadores de las empresas.

Conclusiones

Mediante este estudio se pudo detectar que en muchas empresas sobretodo privadas del país, efectúan contrataciones del personal para los altos puestos jerárquicos basados en la referencia que proporcionan los gerentes, jefes y/o administradores acerca del postulante a un puesto dentro de la misma empresa; sin embargo, en la mayoría de sus casos no tienen conocimientos, aptitudes y actitudes que se deben considerar en ese puesto y que por cuestiones de afinidad llegan a incorporar a esa persona en la empresa dejando como secundario la importancia y la responsabilidad de las funciones que van a desempeñar y de las decisiones desfavorables que puede tomar y ejecutar desde su posición como encargado de una área específica.

La correcta selección del personal ayuda y beneficia a la empresa en muchos factores, tales como la reducción en los gastos por sueldos y salarios que emplea la empresa considerando que las remuneraciones de las personas encargadas de los altos puestos jerárquicos son elevadas y si no aportan al crecimiento de la empresa no generan mayor rentabilidad y mejores decisiones. Finalmente, la evaluación de desempeño que se realice a los trabajadores de la empresa aporte en el descubrimiento de las virtudes y sobretodo de las debilidades que muestra el trabajador frente al cargo que ejecuta en la empresa.

Recomendaciones

- Estipular en el reglamento interno de la compañía un periodo de prueba que permita determinar el desarrollo laboral y conocimiento de las funciones de cada puesto, sin dejar de considerar lo que dictamine el respectivo código de trabajo.
- Incorporar a personas con la formación académica directa a la vacante que tenga la empresa.
- Realizar evaluaciones de desempeño semestralmente, donde el dueño de la organización pueda conocer el desenvolvimiento que tienenlos gerentes o jefes de su empresa y cómo van a aportar en la toma de decisiones, además si están llevando una correcta dirección en las funciones encargadas siendo visionarios y competitivos.
- Capacitar constantemente al personal que ocupa los puestos jerárquicos más altos en la empresa, con la finalidad de actualizar sus conocimientos que ponen en práctica cotidianamente en beneficio de la empresa.
- Tener conocimientos financieros, liderazgo, facilidad de adaptación, ser competitivo ya que el personal del alto nivel jerárquico son los que toman las decisiones para el bienestar y crecimiento de las empresas.

Referencias bibliográficas

Administración Moderna. (2012). Obtenido de http://www.administracionmoderna.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html

Bicentenaerio, D. H. (2014). *Cleaver*. Obtenido de http://sanchezjl.blogspot.com/2013/12/test-psicometrico-cleaver.html

Carrasco, M. (25 de Febrero de 2015). *Andes*. Obtenido de http://www.andes.info.ec/es/noticias/reduccion-sueldos-funcionarios-alto-nivel-ecuador-ayudara-contratacion-medicos.html

Chiavenato, & Idalberto. (2001). *Gestión del Talento Humano*.

CNC. (s.f.). *Consejo Nacional de Competencias*. Obtenido de http://www.competencias.gob.ec/

Código de trabajo, E. (2013). *Código de trabajo*.

Dessier, G. (2001). *Google libros*, Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=00dKezzNE-AC&oi=fnd&pg=PR23&dq=contratacion+de+personal&ots=3KnA5pSZ0w&sig=UW6UIFhmIB_wO2qfToB0_ao1CMA#v=onepage&q=contratacion%20de%20personal&f=false

Diagrama de pescado. (2011). Obtenido de https://diagramadepescado.wikispaces.com/Diagrama+de+Pescado

Dr. González, R. (23 de Mayo de 2006). *Actio Reporte diario*. (A. C. S.A., Editor) Obtenido de http://www.actio.com.ar/reportes/841c.pdf

Ejemplos. (2014).

Enriquez, R. (31 de Enero de 2012). *Administración Moderna*.

Evaluar. (s.f.). Obtenido de 2014: http://www.evaluar.com/productos/evaluacion-de-desempeno

Freie Universitat Berlin. (s.f.). Obtenido de http://www.lai.fu-berlin.de/es/e-learning/projekte/frauen_konzepte/projektseiten/konzeptebereich/mo_jerarquia_social/contexto/index.html

Grados Espinoza, J. A. (2013). *Google Libros*. (L. T. Gómez, Editor, S. Morales, & J. Luis, Productores) Obtenido de Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Dff9CAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&dq=contratacion+de+personal&ots=VZhveqDVoQ&sig=PEVVJpoEqfH6nZW33qh1X2z7waw#v=onepage&q&f=false

Guillén Gestoso, C. (2000). *Dialnet*. Obtenido de Psicología del trabajo para relaciones laborales: https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=1880

Herrera, H. (2007). *Gestiopolis*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/

Importancia . (2014). Obtenido de http://www.importancia.org/jerarquia.php

Jáuregui Aguayo, P. (21 de Noviembre de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/

Juárez, G. (2006). *Biblioteca Virtual*. Obtenido de Formación gerencial: http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/193/1f.htm

Kellog, G. (12 de Marzo de 2012). *AdminGuide*. Obtenido de http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/concepto-de-manual-de-proceso.html

Martínez, L. (2002). *Gestión de Talento Humano*. Obtenido de Liderazgo en la empresa.

Múnera, A. (2002). *Andrés Jaramillo Múnera*. Obtenido de http://www.andresjaramillo.com.co/motivacion_capacitacion_personal_profesional_biografia.php

Normas Internacionales de trabajo. (2007). Obtenido de http://managing-ils-reporting.itcilo.org/es/herramientas/analisis-de-causa-raiz-el-diagrama-de-espina-de-pescado

Oficina Internacional de Educación. (s.f.). Obtenido de http://www.ibe.unesco.org/es/temas/enfoque-por-competencias

Organigrama de una empresa. (2015). Obtenido de http://blogeconomista.com/organigrama-de-una-empresa/

Raven, C. J. (12 de Noviembre de 2013). *Test de inteligencia*.

Sena. (2013). *Manual de funciones*. Obtenido de http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Manual-de-Funciones.aspx

Terman. (1916). *Historias y Biografías*. Obtenido de Test de Raven: http://historiaybiografias.com/test_raven/

Vesga Rodríguez, J. J. (2011). *SCielo*. Obtenido de Pensamiento lógico: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-89612011000100012&script=sci_arttext&tlng=en

Zegarra, J. (24 de Noviembre de 2008). *Talento Humano*. Obtenido de Capital en las organizaciones: http://humans-talent.blogspot.com/2008/11/manual-de-organizacin-y-funciones.html