



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES,
VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN
REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA
COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS CÍA Ltda. DE LA CIUDAD
DE QUITO”**

**TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE
INGENIERA COMERCIAL**

AUTORA:

Andrea Gabriela Salazar Gaona

DIRECTOR:

Dr. Luis Quízhpe Salinas, MAE

QUITO – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

Dr. MAE.

Luis Quizhpe Salinas

DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación titulado: **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS CÍA Ltda. DE LA CIUDAD DE QUITO”**, presentada por la Señorita Andrea Gabriela Salazar Gaona, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, previa la obtención del grado de Ingeniera Comercial, ha sido realizado bajo mi dirección y revisada íntegramente, por lo que autorizo su presentación para los fines correspondientes.

Loja, abril de 2017.



Dr. MAE. Luis Quizhpe Salinas

DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Yo, Andrea Gabriela Salazar Gaona, declaro ser el autor del presente trabajo de tesis y eximir expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autora: Andrea Gabriela Salazar Gaona

Firma:

Cédula: 1719117853

Fecha: Loja, 13 abril del 2017

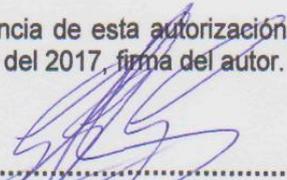
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, **Andrea Gabriela Salazar Gaona**, declaro ser autor del presente trabajo de tesis titulada **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS CÍA Ltda. DE LA CIUDAD DE QUITO”**, como requisito para optar al grado de: Ingeniera Comercial, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos; muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio con la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 13 días del mes de abril del 2017, firma del autor.

FIRMA:.....

AUTORA: Andrea Gabriela Salazar Gaona

CÉDULA: 1719117853

DIRECCIÓN: La Rumiñahui – Chontamarca Oe2157 y Orianga

CORREO ELECTRÓNICO: agsalazargaona@gmail.com

TELEFONO: 0995054989

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Dr. Luis Quizhpe Salinas.

TRIBUNAL DE GRADO:

PRESIDENTE: Ing. Galo Salcedo López, Mg. Sc.

MIEMBRO DE TRIBUNAL: Ing. Carlos Rodríguez Armijos, MAE.

MIEMBRO DE TRIBUNAL: Ing. Edwin Hernández Quezada Mg.

AGRADECIMIENTO

Al culminar una etapa más de estudios, quiero expresar mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a la Unidad de Educación a Distancia de la Carrera de Administración de Empresas, a sus directivos, docentes y personal administrativo de ésta Unidad Académica, quienes han sido parte de éste proceso de formación académica.

Así mismo, quiero expresar mi gratitud de manera particular al Dr. Luis Quizhpe Salinas, MAE., quién como director de tesis, ha sido un guía importante para el desarrollo de la presente investigación.

DEDICATORIA

De manera especial deseo dedicar mi trabajo, a todas aquellas personas que perecieron en el terremoto del 16 de Abril, día trágico en el cual mis compañeros y yo iniciamos el X Módulo, dedicado a la esperanza, el valor y las ganas de vivir de todos aquellos que tuvieron que empezar de nuevo.

A mi Familia y Amigos.

a. TÍTULO.

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS CÍA Ltda. DE LA CIUDAD DE QUITO”

b. RESUMEN

El presente trabajo titulado **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS CÍA Ltda. DE LA CIUDAD DE QUITO”**, tiene como objetivo general desarrollar una propuesta de un manual de funciones, valuación de puestos por puntos y un reglamento de admisión y empleo para la compañía RP&C Abogados Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.

Para el desarrollo de la presente investigación se hizo la respectiva revisión bibliográfica, tanto en el marco referencial como el marco conceptual, avalando de esta manera el sustento teórico inherentes al tema en mención.

En cuanto a los materiales y métodos que se utilizaron han sido los siguientes: histórico, estadístico, deductivo, analítico; así mismo las técnicas empleadas para la recolección de información como la entrevista aplicada al Gerente General, observación directa, la encuesta que se aplicó a 214 empleados de la compañía.

En los resultados de la presente investigación, se realiza un diagnóstico situacional de la compañía, además se presenta la información de la encuesta procesada, mediante cuadros estadísticos con las respectivas representaciones gráficas, así como el análisis de la entrevista.

En la discusión de resultados se planteó la propuesta se diseñó un organigrama estructural y funcional acorde a las actuales exigencias de la compañía, un manual de funciones de fácil uso para todo el personal de la empresa. Se realizó la valuación de puestos mediante el sistema de puntos, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados: Total de puntos según la valuación es 4315, el total de sueldos que perciben los empleados es \$ 24066; con estos datos mediante la aplicación de la línea recta se obtuvo una pendiente de 5,58. Procediendo de esta manera al ajuste salarial de los cargos que se encuentran por debajo de la línea recta del ajuste salarial, con un factor de valoración de 5,58 para las nuevas remuneraciones. Los cargos revalorizados fueron en total 6: Tecnología, Asistentes, Jefe de servicios, Proyectos, encuestas y servicios generales.

Posteriormente, se realizó el reglamento de admisión y empleo que permitirá el reclutamiento de personal futuro en base a las exigencias de la empresa

Finalmente, se establecieron las conclusiones, recomendaciones y el detalle de la bibliografía empleada para este efecto, así como la presentación de los anexos.

Palabras claves: Valuación de puestos, Manual de funciones, responsabilidades.

ABSTRACT

This work entitled "proposal for a MANUAL functions, valuation of positions by points and a regulation of admission and employment for the company RP & C attorneys CÍA Ltda. of the city of QUITO", aims to develop a proposal for a manual functions, valuation of positions by points and a regulation of admission and employment for the company RP & C lawyers Ltda. of the city of Quito.

The development of this research became the respective bibliographical revision, both in the framework as the conceptual framework, guaranteeing in this way the theoretical support inherent in the subject in question.

In terms of materials and methods that were used were as follows: historical, deductive and analytic; the same techniques for the collection of information as the interview applied to the General Manager, direct observation, the survey applied to 214 employees of the company.

The results of this research, he is a situational diagnosis of the company, is also presented information from the processed survey by statistical tables with the respective graphic representations, as well as the analysis of the interview.

The proposal was raised in the discussion of results was designed a structural and functional chart according to the current requirements of the company, a

manual of functions of easy use for all staff of the company. Was the valuation of posts through the points system, which was obtained the following results: Total of points according to the valuation is 4315, total salaries that employees perceive is \$24066; with these data through the application of the straight line was obtained a slope of 5.58. Proceeding this way to wage adjustment of charges that are left from the straight line of the wage adjustment, with a factor of rating of 5.58 for the new remuneration. Revalued charges were in total 6: technology, assistants, head of services, projects, surveys and general services. Subsequently, the regulation of admission and employment that will allow the recruitment of personal future based on the requirements of the company

Finally took place, settled the conclusions, recommendations and the detail of the literature used for this purpose, as well as the presentation of the annexes.

Key words: valuation of jobs, Manual functions, responsibilities.

c. INTRODUCCIÓN

Tomando como referencia la dirección moderna, la administración del talento humano hoy en día se ha constituido en una parte importante que toda organización y/o institución debe desarrollar de forma idónea, porque de ello dependerá el éxito o fracaso de su empresa.

El manual de funciones, la valuación de puestos por puntos, el reglamento de admisión y empleo se constituyen en herramientas indispensables que toda organización debe contar, de ahí su importancia para las empresas que de manera general apliquen estas herramientas que ayudarán a mejorar el desempeño del talento humano, especialmente para aquellas organizaciones que cuentan con un número considerable de personas que prestan sus servicios como La Compañía RP&C Abogados de la Ciudad de Quito.

La Compañía RP&C Abogados CÍA Ltda de la Ciudad de Quito, es una compañía que se caracteriza por brindar los servicios de consultoría y auditoría, desde hace ya más de 50 años, siendo reconocida como la firma líder a nivel mundial y con una alta credibilidad en el manejo de información confidencial de sus clientes.

Esta compañía pese a su reconocimiento alcanzado, tiene problemas internos relacionados al talento humano como: falta de especificar las

funciones que cada empleado debe cumplir, inexistencia de un estudio y valoración de puestos por puntos, inexistencia de políticas claras para contratación de nuevo personal, informalidad e inexistencia de políticas en las negociaciones con clientes, inexistencia de políticas de cobros oportunos, no definición de objetivos específicos y generales de acuerdo a cada departamento, desmotivación y conflictos entre empleados.

Por estos motivos, se hace necesario plantear una propuesta de un manual de funciones, valuación de puestos por puntos y un reglamento de admisión y empleo para la Compañía RP&C Abogados de la ciudad de Quito, que para lo cual se requiere cumplir con los siguientes objetivos específicos: ejecutar un diagnóstico situacional de la compañía RP&C Abogados; realizar un análisis interno de la empresa que permita obtener información directamente del personal que labora en la compañía; determinar el proceso de admisión de personal, especificando los requisitos a cumplir de acuerdo a las necesidades de la compañía; determinar el número de grados con la finalidad de reflejar en detalle los factores que componen el puesto de trabajo; establecer el presupuesto del plan de la compañía a través de la valuación de puntos por puestos de trabajo; elaborar un manual de procesos para reclutamiento de personal interno y externo de la compañía.

Con estos antecedentes, se precisa plantear en el presente trabajo de investigación una oferta titulada **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE**

FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS CÍA Ltda. DE LA CIUDAD DE QUITO”, la misma que tiene como finalidad implementar manual de funciones, un sistema que distribuya con claridad la remuneración de manera justa y equitativa al trabajador acorde a las actividades realizadas como se lo puede hacer mediante la Valuación de puestos por puntos y finalmente un reglamento de Admisión y Empleo para el nuevo empleado.

El presente trabajo cuenta con su debida estructura, len la que se hace constar de forma secuencial un título, un resumen, en el cual se proporciona de manera general la información concreta de todo el trabajo. Posteriormente se indica la introducción, en donde se realiza un breve análisis del tema abordado, así como una breve síntesis de cada una de las partes que está compuesto el presente trabajo.

Así mismo, la presente investigación hace referencia a la revisión de literatura, en donde constan los soportes teóricos, organizados de forma secuencial considerando los objetivos planteados.

Referente a los materiales y métodos utilizados en el presente trabajo, se ha realizado una descripción de todo lo que se requiere para la ejecución de dicha investigación; también constan los métodos que se emplearon para ejecutar a lo largo del proyecto; y técnicas de investigación, que sirvieron para

la determinación del tamaño de la muestra de la COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS CÍA Ltda. DE LA CIUDAD DE QUITO.

En el apartado de los resultados, se realiza un diagnóstico situacional de la Compañía, además se describen todos datos obtenidos a partir de la encuesta aplicada al talento humano de la COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS CÍA Ltda. DE LA CIUDAD DE QUITO con el respectivo análisis, así como el resultado de la entrevista aplicada al gerente de dicha Compañía.

En lo que respecta a la discusión, en éste segmento se estructura una propuesta de organigrama funcional y estructural, un manual de funciones, la valuación de puestos mediante puntos y el reglamento, de lo cual se espera no solo en el mejoramiento de las condiciones de la empresa, sino que además se vea reflejado en la satisfacción tanto del cliente interno como externo.

Finalmente, se han establecido las debidas conclusiones y recomendaciones en base a su desarrollo e información obtenida, cuyos resultados han servido para establecer las mismas.

En la bibliografía se detallan las fuentes de donde se obtuvo información para el desarrollado de la presente tesis, como libros, PDF, documentos de la web, artículos, entre otros.

En anexos constan los formatos de la entrevista y encuesta.

d. REVISION DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Compañía: RP&C Abogados

Esta empresa es una firma reconocida en el país, brinda una de las principales prácticas legales y fiscales del Ecuador, el uso de una gran cantidad de experiencia y conocimientos, adquiridos, el equipo multidisciplinar y altamente especializado ofrece soluciones creativas a problemas difíciles y complejos. (RPC ABOGADOS, s.f.)

Se especializa en varios servicios profesionales, referentes a Derecho Fiscal, que son las siguientes:

- ✓ Cumplimiento y Planeación Tributaria: Fiscal & Patrimonial
- ✓ Societario
- ✓ Laboral
- ✓ Migratorio
- ✓ Aduanero
- ✓ Contractual civil y comercial
- ✓ Propiedad intelectual
- ✓ Mediación y arbitraje
- ✓ Precios de Transferencia
- ✓ Empresas de Servicios de Asesoría Legal en el Ecuador

Compañía

Compañía es la reunión de varias personas en una célula productiva legalmente constituida que está en la capacidad de procesar bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades y las exigencias de un mercado con poder adquisitivo y patrimonio propio. (RPC ABOGADOS, s.f.)

Tipos de compañías

De acuerdo a la principal actividad que se realice en la compañía estar se enmarca en los sectores de:

- De manufactura
- Extracción
- Industrial
- Comercial
- Servicios

La compañía en estudio está en la rama de servicios

Compañía de servicios

Existen una multitud de servicios dentro del sector económico, entre los más relevantes están servicios de carácter público y privado.

La firma RPC & Abogados brinda un servicio profesional privado, se caracteriza por que el desarrollo de las actividades están enfocadas a empresas particulares, es decir el ciudadano ejerce la función de consumidor.

MARCO CONCEPTUAL

Manual

“Un manual es un conjunto de instrucciones prácticas, la cual te indica cómo debemos de manejar o hacer un adecuado uso de alguna cosa” (MasTiposde.com., 2015).

Manual de funciones.

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad,

las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Importancia:

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. También es muy importante mencionar” (González, 2012)

Ventajas de una manual de funciones

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos.

Es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las buenas prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, que eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales, y conduzcan a sostener una cultura de calidad enfocada hacia el cliente.

Las ventajas que se obtienen al utilizar este manual de procesos son entre otras:

1. Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
2. Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
3. Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
4. Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
5. Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. (EUMED, 2016)
6. Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
7. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
8. Permitir la integración de la Gestión en las Áreas de Planeación, Calidad y Control Interno.
9. Minimizar los riesgos personales, legales e institucionales al cumplir con los parámetros normativos de la institución.

10. Asegurar la evolución del conocimiento en la medida que se mejoren los procedimientos. (EUMED, 2016)

Contenido de un manual de funciones

- “1. Introducción.
- 2. Organigrama
- 3. Gráficas
- 4. Estructura procedimental
- 5. Formas
- 6. Políticas de la organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección.” (MIDEPLAN, 2009)

Contenido de la hoja de funciones

De acuerdo al (MIDEPLAN, 2009), el manual de funciones esta estructurado de la siguiente manera:

- 1.- Identificación del cargo
- 2.- Denominación del cargo
- 3.- Dependencia o unidad funcional
- 4.- Código del cargo
- 5.- Versión del manual, fecha
- 6.- Naturaleza del cargo o nivel jerárquico

7.- Descripción del cargo

8.- Funciones

9.- Educación

10.- Experiencia

11.- Habilidad mental

12.- Responsabilidades

13.- Condiciones del trabajo

14.- Esfuerzo físico

15.- Capacidad visual

Ejemplo de una hoja de funciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	PSICÓLOGO JURÍDICO
CÓDIGO	2025
GRADO	15
NIVEL	ESPECIALIZADO
NUMERO DE CARGOS	1
RELACION DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	REGIONAL Y/O CENTRO ZONAL
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR REGIONAL Y/O COORDINADOR DE CENTRO ZONAL
<p>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <p>“El profesional en psicología jurídica será el encargado de brindar soporte técnico a la ley, mediante la emisión de conceptos de manera científica, en los cuales planteara aspectos básicos de la constitución de la personalidad, aspectos actitudinales, motivacionales y del ciclo vital de los individuos evaluados. Su actividad comprende el estudio, explicación, promoción, evaluación, prevención y en su caso, asesoramiento, diagnóstico, pronóstico y tratamiento de aquellos fenómenos psicológicos, conductuales y relacionales que inciden en el comportamiento legal de las personas, mediante la utilización de métodos propios de la Psicología Científica, cubriendo distintos ámbitos y niveles de estudio e intervención.</p>	
<p>2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <p>El Profesional en Psicología Jurídica al interior del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar tendrá la responsabilidad y será el encargado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención en crisis. ▪ Valoración de casos de violencia intrafamiliar y maltrato registrados en el Área de influencia del Centro Zonal o la Regional, determinando las circunstancias correspondientes a daño producido, secuelas ▪ Realizar asesoría y preparación a víctimas y testigos para los procesos judiciales ▪ Asistir a las víctimas de delitos en la toma de declaraciones ▪ Participar en mediaciones y negociaciones de conflictos. 	
<p>3. REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3.1 Educación <ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesional en Psicología ✓ Especialista en Psicología Jurídica, Magister en Psicología Jurídica o con posgrado en cualquiera de las sub áreas de la psicología jurídica. ▪ 3.2 Experiencia <ul style="list-style-type: none"> ✓ Un año de experiencia específica ✓ Dos años de experiencia relacionada ▪ 3.3 Habilidad Mental <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear ✓ Evaluar ✓ Analizar 	
<p>4. RESPONSABILIDADES</p> <p>El nivel de responsabilidad del profesional en Psicología Jurídica es alto, debido a que a su cargo tiene la evaluación de las diferentes personas relacionadas en casos de abuso, violencia y maltrato. Situación que indirectamente presenta relación con la privación de la libertad del agresor y su nivel de culpabilidad ante determinados hechos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 4.1 Supervisión de personal 	
<p>5. CONDICIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 5.1 Riesgo <ul style="list-style-type: none"> ✓ La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que desarrolla es alta teniendo en cuenta amenazas, tiempos de ejecución de actividades o de respuesta. ▪ 5.2 Ambiente de trabajo <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las condiciones en las cuales se desarrollan las funciones de trabajo son normales, sin exposición a condiciones que generen desgaste, saturación o sobre carga. 	
<p>6. ESFUERZO FÍSICO</p> <p>Se requiere esfuerzo físico ligero de manera intermitente.</p>	
<p>7. CAPACIDAD VISUAL</p> <p>Se requiere alta atención visual con frecuencia intermitente”.</p>	

Fuente: (Camargo Niño, Pulecio Muñoz, & Mendez Sandoval, 2009)
Elaborado por: La autora

VALUACION DE PUESTOS.

La valoración de puestos a de partir de un estudio y análisis detallado de los puestos de trabajo existentes en la empresa. Todo puesto ha de ser analizado para poder valorar su importancia. Así se puede llegar establecer las responsabilidades que se puede exigir y la unidad de mando que se puede otorgar. (Alles, 2012)

Análisis y Descripción de puestos

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el **contenido de un puesto de trabajo**, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto. (ATEICO CONSULTORES, 2013)

Fases del análisis de descripción de puestos.

El proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo consta de dos fase importantes:

- Análisis de puestos de trabajo, APT: generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas de

trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo.

- Descripción de puestos de trabajo, DPT: es la exposición detallada estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es, en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades (Carrasco C., 2009).

Adecuación persona- puesto.

Conjunto de evaluaciones necesaria para determinar la relación que se establece entre los conocimientos, la experiencia y las competencias que un puesto requiere, y los del ocupante de esa posición.

Para la adecuación persona –puesto deberán establecerse los requisitos del puesto y luego habrá que evaluar a su ocupante, considerando como mínimo tres elementos: conocimientos, experiencia, competencias. (Alles, 2012)

Importancia del diseño del puesto

La importancia del diseñar un puesto es sustancial en la vida del empleado por cuanto puede impactar directamente en su desempeño, en la eficacia de sus acciones en términos económicos y monetarios; igualmente, pueden proveer ingresos, elevar la autoestima, favorecer la relación interpersonal y generar experiencias significativas de vida y, en casos extremos, pueden también ser fuente de tensión, daño físico y mental para los ocupantes (Torres & Jaramillo, 2014)

Tipos de Métodos de valuación

Los más relevantes son:

- Método de escalonamiento
- Método de grados predeterminados
- Método de comparación de factores
- Método de valuación por puntos

En la presente investigación se realizara la valuación de puestos mediante el método de puntos, porque las características que posee se ajustan a las necesidades de la empresa.

Método de valuación por puntos

Es un sistema que permite determinar magnitudes medibles de Puntos a cada uno de los factores o características planteadas. Consta de tres etapas

- Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos
- A los factores se les asigna un valor de acuerdo a la comparación
- Ubicar cada puesto conforme una escala de salarios en base a métodos estadísticos. (Desster, 2009)

Procedimiento

a.-Determinar los factores básicos de comparación. Para un análisis más profundo se procede a descomponer en sub factores.

b.- Establecer los niveles de cada factor de acuerdo a la responsabilidad, con esto se realiza un análisis para fijar las remuneraciones.

c.- Adjudicación de puntos a cada sub factora cargo del comité, se obtiene una matriz de puntuación.

d.- Adjudicación de puntos a cada nivel, para realizar un análisis en base a la importancia de cada uno.

e.- Desarrollo del manual de evaluación que comprende una descripción de cada elemento involucrado,

f.- Aplicación del sistema de puntuación a cada puesto, el número total del puesto contiene los puntos de cada subfactor, luego se debe establecer jerarquías relativas.

Los resultados obtenidos deben ser verificados por los gerentes de cada departamento para asegurar un correcto proceso. (Ordóñez C., 2015)

Modelo de valuación de puestos por puntos

Matriz de valuación de puestos por puntos de una empresa comercial:

Gráfico No 1: Matriz de valuación de puestos por puntos

N°	PUESTOS		SUBFACTORES									TOTAL DE PUNTOS	VALOR POR PUNTOS	VALOR EN PESOS
			1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1	AMACENISTA	GRADOS	I	II	III	I	III	II	I	III	I	150	1.81	271.50
		PUNTOS	25	32	10	7	28	15	11	12	10			
2	PERFORISTA	GRADOS	II	III	III	I	III	III	I	IV	II	200	1.81	382.00
		PUNTOS	27	30	10	7	35	40	11	20	20			
3	SECRETARIA	GRADOS	II	III	III	II	III	III	I	III	III	225	1.81	407.25
		PUNTOS	40	40	12	10	30	40	11	15	27			
4	PROGRAMADOR	GRADOS	III	III	IV	II	IV	III	III	IV	II	250	1.81	452.50
		PUNTOS	55	35	15	10	40	30	25	20	20			
5	AGENTE DE VENTAS	GRADOS	III	III	IV	IV	III	IV	II	III	IV	275	1.81	487.75
		PUNTOS	50	35	24	25	30	53	18	8	40			
6	SUB-CONTADOR	GRADOS	III	IV	V	I	V	IV	III	IV	I	300	1.81	543.00
		PUNTOS	50	80	30	7	58	48	25	12	10			
8	GERENTE DE CREDITO Y C.	GRADOS	III	V	IV	II	V	V	V	V	II	375	1.81	878.75
		PUNTOS	72	70	24	14	55	80	45	15	20			
9	GERENTE DE COMPRAS	GRADOS	V	IV	IV	II	V	V	V	V	II	400	1.81	724.00
		PUNTOS	100	84	24	14	80	80	45	15	18			
10	CONTRALOR	GRADOS	V	V	V	II	V	V	V	V	V	475	1.81	859.75
		PUNTOS	120	80	30	14	85	80	45	15	48			
TOTALES											3000		5430.00	

Fuente: (Ordóñez C., 2015, pág. 54)

Elaborado por: La autora

Departamento de RRHH

El departamento de Recursos Humanos es aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores de la empresa". (Lacalle, 2012)

Admisión y Empleo en las empresas

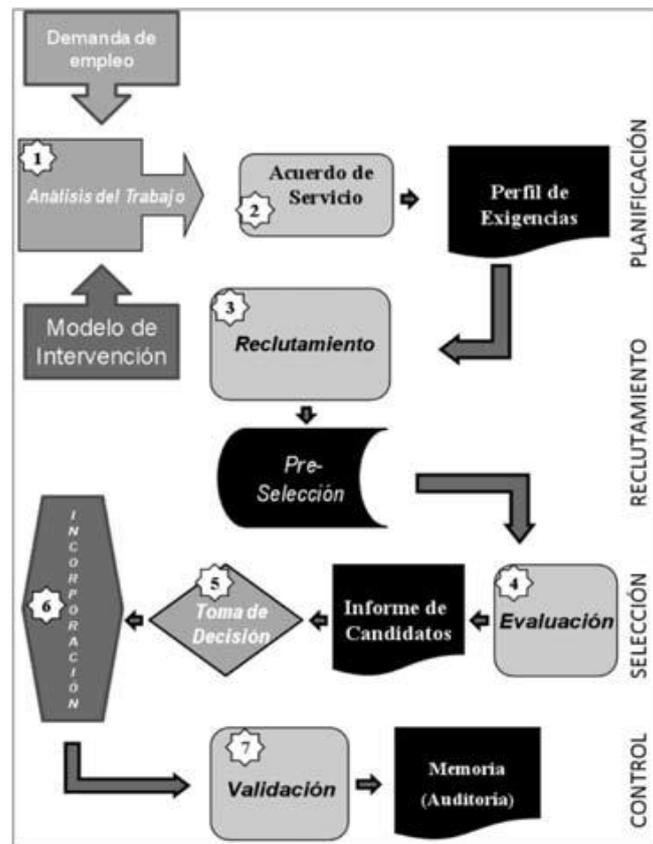
Es un proceso técnico que permite elegir de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador Idóneo, para un puesto o cargo determinado; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometándose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso. (Bentura, González, & Ventura, 2010, pág. 9)

Proceso de admisión y empleo

En primer lugar, debe existir una demanda explícita de empleo realizada por el departamento de recursos humanos en una organización. Las principales etapas son:

- Planificación
- Reclutamiento
- Selección
- Control

Gráfico No 2: Diagrama del proceso de admisión y empleo



Fuente: (Lacalle, 2012)

Elaboración: la autora

1. Etapa de PLANIFICACIÓN.

Se debe clarificar la oferta de empleo en la empresa y demanda de candidatos mediante la ejecución del perfil de exigencias. El perfil de exigencias debe recoger la misión del puesto de trabajo, las tareas y funciones a desempeñar, las responsabilidades a asumir y las características del ocupante del mismo.

2. Etapa de RECLUTAMIENTO.

Conjunto de procedimientos aplicados a un grupo de personas con la finalidad de atraer a potenciales candidatos para una nueva vacante.

En esta etapa se establecerán las fuentes a utilizar para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos;

En los casos en que existen candidatos válidos cuyo ajuste a la posición demandada es previamente conocido, esta etapa es la única a realizar; y consiste en el establecimiento de contacto para proponer la aceptación del compromiso laboral con la empresa. En aquellos casos que no se encuentren candidatos potencialmente válidos (bien por las condiciones particulares del entorno, bien porque las condiciones ofrecidas por la empresa no resulten atractivas para atraerlos) la fase de reclutamiento puede derivar en una redefinición de la misión, tareas y responsabilidades del puesto; y con ello de las exigencias incorporadas en el perfil del puesto.

Una situación poco habitual es que el proceso de reclutamiento finalice con un único candidato potencialmente válido, lo que modula la continuidad del proceso, ya que para seleccionar (elegir) se precisa un mínimo de dos candidatos; en este caso lo que se produce es una evaluación del ajuste al puesto del único candidato; y en el caso de que sea adecuado, la

presentación de la oferta de incorporación; o en el caso contrario el rediseño del proceso de reclutamiento. (COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS, 2011)

Fuentes de reclutamiento

“Las fuentes de abastecimiento son los posibles lugares donde se puede encontrar a los candidatos para ocupar un puesto.

Las fuentes pueden ser internas y externas.

a) Fuentes internas

La mayoría de las organizaciones tratan de utilizar a su propio personal para llenar las posiciones vacantes antes de contratar personal de fuera de la compañía. Ayuda a evitar los despidos y crea oportunidades de ascenso, beneficiando la moral de los empleados.

Ventajas

.

- Es más económico para la empresa, ya que evita gastos con anuncios en los periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en reclutar.

- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado de ser transferido o promovido de inmediato.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, el candidato ya es conocido, evaluado y sometido al concepto de los jefes.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, desde que estos vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización.
- Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento de personal.
- Cuando es bien implantado y administrado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Desventajas

- Exige que los empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos por lo menos a algunos niveles superiores.
- Puede generar un conflicto de intereses, al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.
- La empresa se priva de admitir gente nueva, sobre todo en los puestos clave de la empresa

b) Fuentes externas

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, es decir con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Ventajas

- Trae experiencias nuevas a la organización. El input de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas, de diferentes enfoques sobre los problemas internos de la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas

- Demora más que el reclutamiento interno
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, gastos operacionales.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno

- Puede frustrar al personal que ve las barreras, fuera de su control, para su crecimiento profesional.

Entre las fuentes externas más comúnmente usadas se encuentran las siguientes:

1. Solicitudes espontáneas

Toda empresa permanentemente recibe estas solicitudes espontáneas de personas que desean trabajar en la empresa del mercado de trabajo. Estos individuos hacen sus solicitudes por correo o en persona y poseen amplia variedad de habilidades y conocimientos.

2. Agencias de empleos

Es posible que las empresas aprovechen la ayuda de las agencias de empleos para reclutar solicitantes, estas agencias son instituciones que tienen interés de buscar puestos vacantes para gente que busca trabajo. Algunas agencias reciben el apoyo público u operan sobre la base de no perseguir lucro, estas ofrecen la ventaja de un costo gratuito, pero tienen la desventaja de tener candidatos con menos habilidades, aunque a veces pueden conseguirse buenos candidatos; mientras que otras operan como empresas lucrativas y marcan honorarios para el solicitante y/o para la empresa, estas ofrecen la ventaja de realizar una selección cuidadosa y con frecuencia ofrecen garantías a corto plazo.

3. Anuncios

Frecuentemente se anuncia los requerimientos de personal especificando el tipo de trabajador que se necesita, la radio, la televisión, los anuncios fuera de la fábrica, así como las revistas y los periódicos pueden ser utilizados como medio publicitario para intentar llegar hasta los solicitantes interesados, con los que en otra forma no se podría establecer contacto.

Ventaja: Su amplia distribución puede ser dirigida a grupos específicos

Desventaja: Genera muchos candidatos no capacitados

4. Instituciones de formación educacional

La creciente demanda de personal con entrenamiento científico y técnico y con experiencia educacional ha llevado a muchas empresas a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados en centros de adiestramiento, escuelas comerciales, universidades, etc.

Ventajas: Se cuenta con candidatos con bastante conocimiento científico

Desventaja: Los candidatos generalmente no tienen experiencia de trabajo

5. Recomendaciones de personal existente en la empresa

Los trabajadores ya admitidos se ponen en contacto con otra gente y pueden contribuir indirectamente al reclutamiento de los solicitantes necesarios. Al recomendar un solicitante para ser contratado por la empresa, el empleado en cierto sentido coloca en juego su propia reputación.

6. Agrupación gremial o sindicatos laborales

En algunas empresas los sindicatos tradicionalmente han estado en posibilidad de mantener control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular

a través de sus programas de aprendizaje y de sus contactos de trabajo con la empresa.

7. Agrupaciones profesionales

En los colegios de economistas, auditores, administradores, abogados, etc. se encuentran inscritos todos los profesionales de diferente rama, entonces si la empresa necesita un asesor recurre a estas agrupaciones, y en muchos de estos grupos se encuentra un listado de gente disponible.

8.- Los candidatos recomendados

Han sido preseleccionados por los empleados mismos. Dado que quienes recomiendan conocen el puesto y a la persona recomendada, tienden a presentar a personas mejor capacitadas para el puesto.

Medios de reclutamiento

Son los medios de los que se vale la empresa para exteriorizar su deseo de convocar a candidatos para ejercer un determinado cargo. Entre los más importantes están: el periódico, la radio y la televisión, los cuales se constituyen en los medios de comunicación de mayor uso; la carta o teléfono, que tiene utilidad para enviar solicitudes a otras empresas, personas conocidas, etc.; archivo de solicitudes muertas, denominativo que se da a solicitudes anteriores que en determinados momentos no fueron tomadas en cuenta; solicitud escrita que puede publicar la empresa por tablero o folletos para conocimiento de la colectividad y; vía internet, un medio que actualmente tiene mucho éxito

cuando el objetivo de una empresa es reclutar personal de manera internacional. (SCRIP, 2016)

3. Etapa de SELECCIÓN.

“Es aquellas que supone un conjunto de actividades y técnicas encaminadas a captar a los mejores profesionales para la empresa en función de la necesidad de la misma”. (Lacalle, 2012)

La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el **análisis y descripción de cargos** y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean X la primera variable y Y la segunda se deduce:

- ✓ Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.
- ✓ Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.
- ✓ Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo.

La selección como proceso de decisión

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requiriente los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante.

El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

1. Modelo de colocación: cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.
2. Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo.

Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado.

Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.

3. Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

Parte del concepto de que el candidato es multifacético.

Técnicas de selección

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o en un comportamiento determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.

Recolección de información acerca del cargo

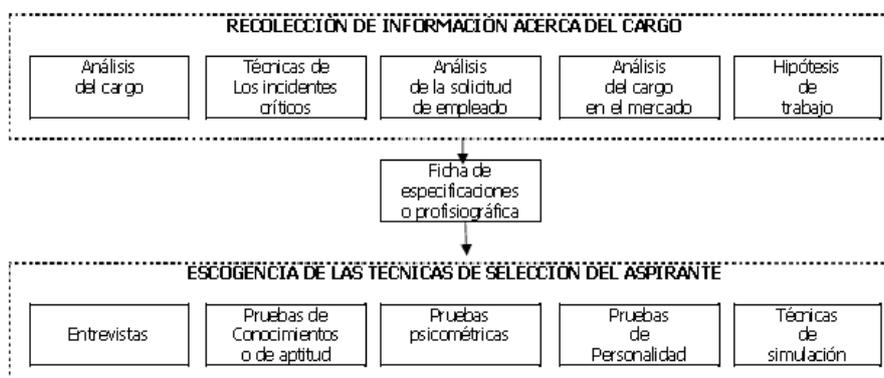
Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

- ✓ Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo) del cargo. Cualquiera sea el método empleado, lo importante para la selección es con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante del cargo.
- ✓ Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. Presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato debe considerar como comportamiento deseable o no deseable.
- ✓ Análisis de la solicitud del empleado: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

- ✓ Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la Empresa.
- ✓ Hipótesis de trabajo: en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha fisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso. (Lacalle, 2012)

Gráfico No 3: Recolección de la información



Fuente: Lacalle 2012

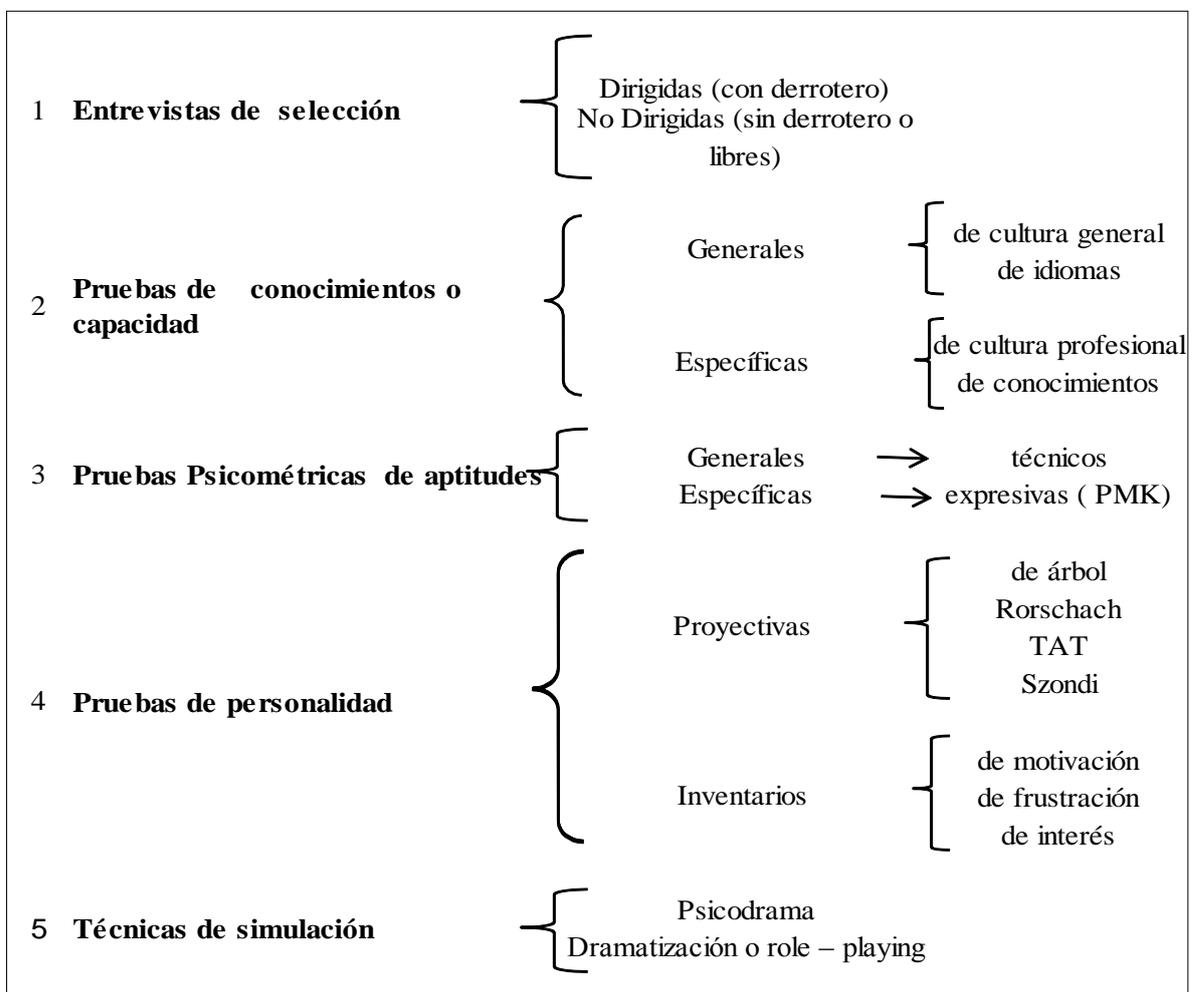
Elaboración: La autora

Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación.

Existen cinco grupos bien definidos:

Gráfico No 4: Técnicas de selección



Fuente: (Lacalle, 2012)

Elaborado por: La autora

Entrevista de selección

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- a) **La fuente:** el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- b) **El transmisor:** el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de “codificar” la información para transmitirla.
- c) **El canal:** en la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras y los gestos.
- d) **El instrumento para descifrar:** los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (“descifrar”) los “mensajes” de manera diferente.
- e) **El destino:** a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

En el transcurso de la entrevista, los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido (interferencia) en uno o en todos.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad.” (Chiavenato, 2011)

4. Etapa de CONTROL.

Por último, se lleva a cabo una validación del proceso realizado con el fin de comprobar la utilidad, eficacia y eficiencia del mismo. La realización de una auditoría, siguiendo un protocolo de garantía de calidad certificado es la mejor práctica recomendable.” (COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS, 2011)

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para poder desarrollar el presente proyecto, se utilizó materiales, métodos y técnicas que facilitó el análisis y presentación de la información.

Materiales

Equipos

- ✓ Laptop (uso)
- ✓ Impresora (uso)
- ✓ Celular (uso)
- ✓ Infocus (alquiler)
- ✓ Flash Memory

Material de Oficina

- ✓ Esferos
- ✓ Hojas de papel bond
- ✓ Internet

Métodos

Método Histórico

“Es el recorrido para llegar al conocimiento por medio del estudio de acontecimientos ocurridos en el pasado”. (Elizondo I., 2002, pág. 66)

Mediante este método se pudo analizar los antecedentes, e inicios de la compañía con el fin de realizar un diagnóstico general de la empresa.

Método Estadístico

“Este método consiste en la recogida de una gran cantidad de datos y su agrupación para efectuar análisis, evaluaciones, comparaciones y sacar las correspondientes conclusiones” (Ibañez P., 2015, pág. 105).

Este método se lo utilizó para presentar la información de la encuesta aplicada al personal de la compañía, mediante tablas así como los respectivos gráficos, lo cual permitió procesar la información obtenida.

Método Deductivo

“Es uno de los métodos más usados a instancias de lograr, obtener, conclusiones sobre diversas cuestiones, el rasgo distintivo de este método científico es que las conclusiones sobre diversas cuestiones” (DEFINICION ABC, 2014).

A través de este método se obtuvo de diversas fuentes y opiniones, información que permitió conocer en sí la situación actual que vive y en el que se desarrolla las actividades diarias.

Método Inductivo

“Este método consiste en basarse en enunciados singulares, tales como las descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías” (Cegarra S., 2012, pág. 83).

Se hizo uso de éste método, para elaborar la propuesta para la compañía a partir de la información obtenida, y establecimiento de conclusiones generales.

Método Analítico

“Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas” (Ferrer, 2011)

Al momento de recopilar toda la información durante el estudio de campo, se procedió a realizar el análisis de la información proporcionada tanto en la encuesta aplicada como en la entrevista realizada al personal de RP&C Abogados.

Técnicas

Entrevista

“Es una recopilación verbal sobre algún tópico de interés para el entrevistador, a diferencia del cuestionario se requiere de una capacitación amplia y de experiencia por parte del entrevistador” (PROFESORES, s.f.)

La presente herramienta fue aplicada al Gerente Jaime Mejía por el nivel jerárquico que ocupa dentro de RP&C abogados CÍA Ltda. debido a su larga trayectoria y conocimientos se podrá obtener información valiosa para el desarrollo del trabajo.

Observación Directa

“Ayuda a realizar el planteamiento adecuado de la problemática a estudiar, adicionalmente, entre muchas otras ventajas, permite hacer una formulación global de la investigación incluyendo sus planes, programas, técnicas y herramientas a utilizar “(PROFESORES, s.f.)

En las oficinas de RP&C Abogados CÍA Ltda, podemos disponer de las instalaciones de manera muy amplia, existe la oportunidad de observar y

analizar el desarrollo de las actividades diarias, ya que se estará de manera constante en las instalaciones.

Encuesta

“Es un conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas para ser dirigidas a una muestra de población, que se considera por determinadas circunstancias funcionales al trabajo, representativa de esa población con el objeto de conocer la opinión de la gente” (ABC, 2016).

RP&C Abogados cuenta con un total de 214 empleados, fijos, entre los administrativos y staff profesional, a los cuales se les aplicó las encuestas necesarias para la obtención de información.

Población y muestra

Se determinó una muestra de 215, que contiene 214 encuestas y 1 entrevista.

Tabla No 1: Población y muestra

Técnica	Población	Muestra
Encuesta	214 (Personal de la empresa)	214
Entrevista	1 (Gerente: Jaime Mejía)	1
	TOTAL	215

Fuente: Nómina de personal
Elaborado por: La autora

f. RESULTADOS.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

Reseña histórica

La compañía RP&C Abogados Cía Ltda, viene brindando servicios de asesoría legal y tributaria en asociación con la firma Deloitte & Touche desde hace más de 30 años en el país, se inició con la finalidad de brindar servicios complementarios y adicionales a los que actualmente brinda la firma internacional de auditoría y contabilidad.

En la actualidad la firma se ha destacado, por ser considerada una de las firmas insignias en el país, ya que su criterio y credibilidad son reconocidos, debido a los profesionales que trabajan en la misma.

Como profesionales y entendidos en la materia legal, tributaria y servicios complementarios como auditoría, precios de transferencia, estudios actuariales se enfocaron en ofertar un abanico de servicios, tomando en cuenta los cambios de materia económica en el país, la demanda de este tipo de asesoría ha ido incrementando, por tal razón los servicios que la firma ofrece son:

MISIÓN

“Nuestra misión proporcionar soluciones creativas a problemas singulares y complejos, ofreciendo los mejores servicios” (RPC ABOGADOS, s.f.)

VISIÓN

“Nuestra visión es ser reconocidos como la mejor firma de servicios legales y tributarios” (RPC ABOGADOS, s.f.)

Cumplimiento y Planeación Tributaria: Fiscal & Patrimonial

- ✓ Planificación tributaria y análisis del impacto de los cambios en la legislación.
- ✓ Revisión tributaria preventiva.
- ✓ Asesoría, defensoría y representación de litigios en la vía administrativa y contenciosa.
- ✓ Asesoría en materia de operaciones internacionales.
- ✓ Preparación de declaraciones de impuestos.
- ✓ Due dilligence legal tributario.
- ✓ Seminarios y capacitación

Societario:

Están enfocados en proporcionar asistencia legal para el debido cumplimiento de las obligaciones empresariales y ofrecer soluciones creativas y eficientes en los siguientes servicios:

- ✓ Constitución o domiciliación de compañías. Estructuración de nuevos negocios (asociaciones, consorcios, joint- ventures)
- ✓ Fusiones, escisiones, integraciones patrimoniales, cancelación de permisos de operación, disolución y liquidación de sociedades.
- ✓ Due diligence, revisiones corporativas y cumplimiento de libros.

Laboral

Ofrecen asesoría en materia de derecho laboral y de seguridad social en los siguientes servicios:

- ✓ Elaboración, asesoría y revisión de contratos laborales
- ✓ Cumplimiento laboral
- ✓ Elaboración y asesoría en la negociación de contratos colectivos de trabajo
- ✓ Asesoría, defensoría y representación de litigios en materia laboral y de seguridad social
- ✓ Seminarios y capacitación en materia laboral y de seguridad social

Migratorio

La Firma cuenta con abogados especialistas en derecho migratorio, asesorando a las compañías que cuenten con personal extranjero con los siguientes servicios:

- ✓ Tramitación y obtención de los permisos necesarios para la internación en el país de expatriados y su familia
- ✓ Documentación de visas temporales y permanentes
- ✓ Visas de trabajo para extranjeros
- ✓ Representación de extranjeros no inmigrantes que radican en Ecuador

Aduanero

La Firma cuenta con expertos en materia de comercio internacional y aduanas, lo cual permite a nuestros clientes conocer las diferentes alternativas de importación y exportación que ofrece la legislación para el fomento y control del comercio exterior, así como el manejo e interpretación de leyes y reglamentos que las controlen. Dentro de los servicios que se ofrecen en esta área se encuentran:

- ✓ Cumplimiento regulatorio con las normas de importación / exportación
- ✓ Devolución de derechos de importación pagados
- ✓ Asesoría y representación en litigios de materia aduanera
- ✓ Seminarios y capacitación

Contractual civil y comercial

- ✓ Implementación de alternativas contractuales complejas en las áreas comercial y civil.
- ✓ Consultoría Integral y asesoría en los diversos tipos de contratación civil y comercial.

Propiedad intelectual

La Firma ha desarrollado gran experiencia en el área de la Propiedad Intelectual, pues los denominados bienes intangibles, que actualmente tienen trascendental importancia para las compañías deben ser adecuadamente protegidos bajo el amparo de la legislación ecuatoriana. Los servicios proporcionados son los siguientes:

- ✓ Registro de marcas, nombres comerciales, lemas comerciales, diseños industriales, derechos de autor y nombres de dominio.
- ✓ Búsquedas, renovación de registros, auspicio y presentación de oposiciones, procuración en procesos administrativos y contencioso administrativo sobre disputas relacionadas con propiedad intelectual.
- ✓ Asesoría en procesos de tutela administrativa.
- ✓ La complejidad en los negocios, el entorno legal y económico en que se desenvuelven los mismos, generan controversias que requieren soluciones creativas, rápidas y efectivas, para lo cual contamos con un equipo de abogados especialistas en estas áreas del derecho.

Mediación y arbitraje

- ✓ Diferencias provenientes de contratos y operaciones comerciales, entre socios o entre entidades privadas y públicas precisan un tratamiento profesional y bien fundamentado, por lo que estaremos gustosos de asesorarles adecuada y oportunamente en:
- ✓ Asesoría y representación en procesos de Mediación y Conciliación bajo el auspicio de distintos centros de mediación sea del sector público o privado.
- ✓ Procuración y representación en procesos litigiosos.
- ✓ Asesoría sobre procesos de arbitraje internacional.

Precios de Transferencia:

- ✓ Estudios de precios de transferencia – transacciones del exterior.
- ✓ Estudios de precios de transferencia – transacciones locales.
- ✓ Anexos de precios de transferencia.
- ✓ Estudios de diagnóstico de precios de transferencia.
- ✓ Planificación para auditorías fiscales.
- ✓ Trabajos regionales.
- ✓ Seminarios y capacitación.

RAZÓN SOCIAL Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA

La compañía que se encuentra en estudio es:

“RP&C Abogados Cía. Ltda.”

Su Logotipo:



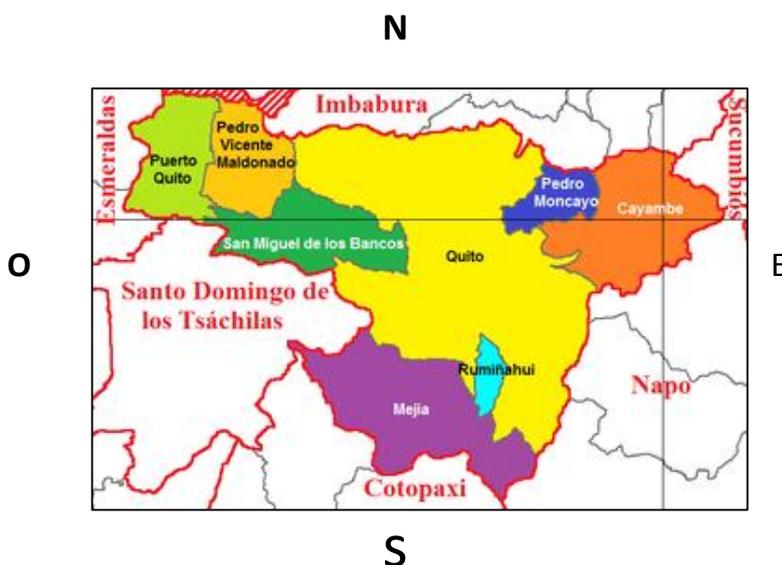
ESLOGAN DE LA COMPAÑÍA

“Servicios Legales & Tributarios”

Macro localización

La compañía RP&C Abogados se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, limita al norte con la provincia de Imbabura, al sur con la provincia de Cotopaxi, al Este con la provincia de El Napo, al Oeste con la provincia de Esmeraldas.

Gráfico No 5: MACROLOCALIZACIÓN



FUENTE:

https://www.google.com.ec/search?q=CIUDAD+DE+QUITO&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwIU3s_m4vTAhUBzCYKHV-SDkgQ_AUIBigB&biw=1346&bih=603#tbn=isch&q=CANTON+QUITO+MAPA+GEOGR%C3%81FICO*&imgc=PhTzsXTwGWahMM:

Micro localización

La compañía RP&C Abogados CÍA Ltda. se localiza en la provincia de Pichincha, ciudad Quito, Sector La Carolina, Av. Amazonas N35-17 y Juan Pablo Sanz Ed. Xerox Piso 7. Telf. 3815-100.

Gráfico No 6: MICROLOCALIZACIÓN



FUENTE: <https://www.google.com.ec/maps/@-0.1804415,-78.4877155,18z>

Instalaciones

El espacio en la empresa se encuentra distribuido en áreas para cada departamento o sección, las cuales contienen cubículos asignados a los empleados. Se cuenta con tecnología de vanguardia, con software específicos para el desarrollo de las actividades y servicios que ofrece la empresa.

Para el desarrollo del presente trabajo no se adjunta fotos de las instalaciones por confidencialidad de los procesos y políticas de la empresa,

por tanto se muestran fotografías exteriores del edificio donde están localizadas las oficinas

Gráfico No 6: Edificio Xerox Frontal



Fuente: RP&C Abogados

Gráfico No 8: Edificio Xerox Lateral



Fuente: RP&C Abogados

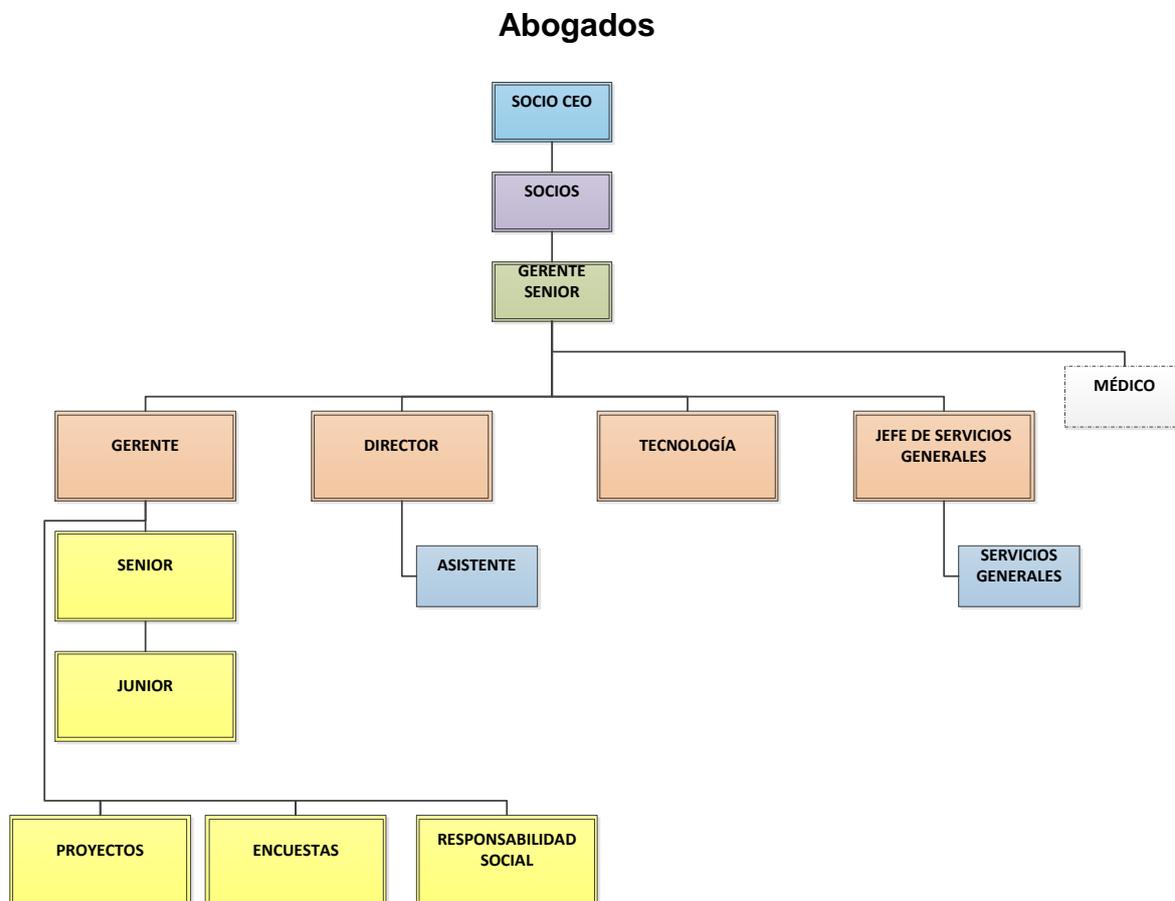
Gráfico No 9: Edificio Xerox Ubicación



Fuente: RP&C Abogados

Organigrama estructural

La empresa actualmente se encuentra organizada mediante un organigrama poco estructurado que presenta falencias y no es muy entendible, por lo cual ha sido escasamente difundido a nivel empresarial

Gráfico No 10: Actual organigrama estructural de la empresa RP & C

Fuente: RP&C Abogados
Elaborado por: Gabriela Salazar

NÓMINA DE EMPLEADOS RP&C ABOGADOS CÍA. LTDA.
Tabla No 2: Nomina de RP& C Abogados

RP&C Abogados Cía. Ltda.				
NÓMINA				
Al 31 de Mayo del 2016				
No.	Nombre Empleado	Cargo	Departamento	ÁREA
1	Amores Liliana	Servicios Generales	ADMISTRATIVO	Administración
2	Andrade Adriana	Junior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
3	Andrade Tamara	Asistente	RRHH	Administración
4	Aráuz Andrea	Asistente	MARKETING	Administración
5	Arévalo Patricio	Tecnología	TECNOLOGÍA	Administración
6	Batallas Paulina	Gerente	MARKETING	Administración
7	Beltrán Julio	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
8	Bravo Oswaldo	Socio	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
9	Brito Jorge	Socio	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
10	Burbano Mario	Gerente	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
11	Bustos Gabriela	Encuesta	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
12	Cabezas Geovanna	Asistente	ADMISTRATIVO	Administración
13	Calderón Carolina	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
14	Calo Francisco	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
15	Cañas Cristian	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
16	Carranza Karen	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
17	Carrasco Roberto	Junior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
18	Carrera Katya	Asistente	CONTABILIDAD	Administración
19	Carrera Santiago	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
20	Carrillo Esteban	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
21	Cartagena Manuel	Socio	LEGAL	Staff Profesional
22	Centeno Luis	Servicios Generales	MENSAJERÍA	Administración
23	Cerda Geovana	Senior	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	Staff Profesional
24	Cerda Martha	Gerente Senior	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	Staff Profesional
25	Cevallos Germán	Senior	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	Staff Profesional
26	Cevallos Jonathan	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
27	Cevallos Juan Carlos	Jefe Servicios Generales	MENSAJERÍA	Administración
28	Chapman Andrew	Gerente	ADMISTRATIVO	Administración
29	Chávez Diego	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
30	Chávez Geovanna	Proyectos	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
31	Chávez Giovanna	Senior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
32	Chávez Roberth	Gerente	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
33	Chiriboga Jorge	Tecnología	TECNOLOGÍA	Administración
34	Collantes Roberto	Gerente	TECNOLOGÍA	Administración
35	Conchambay Mayra	Junior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
36	Contero Vanesa	Asistente	MARKETING	Administración
37	Cruz Priscila	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
38	Cumanicho Victoria	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
39	De la Torre Byron	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
40	Díaz Mario	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional

41	Domínguez Marcelo	Gerente	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
42	Domínguez Mérida	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
43	Echeverría Carmen	Junior	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	Staff Profesional
44	Echeverría Catalina	Asistente	ADMISTRATIVO	Administración
45	Echeverría Jhon	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
46	Echeverría Rocío	Junior	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	Staff Profesional
47	Endara Luis	Junior	IMPUESTOS	Staff Profesional
48	Enríquez Evelyn	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
49	Enríquez Gabriela	Junior	LEGAL	Staff Profesional
50	Erazo Jorge	Junior	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	Staff Profesional
51	Espín Johanna	Servicios Generales	ADMISTRATIVO	Administración
52	Espinosa Verónica	Senior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
53	Estrada Roberto	Socio	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
54	Fabara Carla	Junior	IMPUESTOS	Staff Profesional
55	Fabara Estefanía	Asistente	ADMISTRATIVO	Administración
56	Fernández José	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
57	Flores Diego	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
58	Flores Juan	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
59	Flores Lorena	Senior	LEGAL	Staff Profesional
60	Flores Ma. Susana	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
61	Flores Pablo	Gerente	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
62	Freire Juan	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
63	Gallo Evelin	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
64	Garcés George	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
65	García Patricia	Junior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
66	Garzón Mariana	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
67	Gavilán Santiago	Senior	LEGAL	Staff Profesional
68	Gómez Manuel	Junior	LEGAL	Staff Profesional
69	Gonzaga Marlene	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
70	González Luis	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
71	Gordillo Marco	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
72	Guerrero Dayana	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
73	Guerrero Patricio	Tecnología	TECNOLOGÍA	Administración
74	Guerrero Santiago	Responsabilidad Social	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
75	Guerrón Katalina	Asistente	ADMISTRATIVO	Administración
76	Guerrón Lorena	Gerente	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
77	Guerrón Luis	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
78	Gusqui Miriam	Gerente	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
79	Heredia Juan Fernando	Senior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
80	Heredia Verónica	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
81	Hernández Camila	Responsabilidad Social	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
82	Herrera Alba	Servicios Generales	MENSAJERÍA	Administración
83	Herrera Geovanny	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
84	Herrera Ricardo	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
85	Herrera Samia	Senior	LEGAL	Staff Profesional
86	Hidalgo Mario	Socio	ADMISTRATIVO	Administración
87	Hinojosa Jessica	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
88	Hurtado Andrea	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
89	Ibujés Darwin	Senior	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	Staff Profesional
90	Jácome Alejandra	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional

91	Jácome Mateo	Senior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
92	Játiva Cristian	Encuesta	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
93	Játiva Rodolfo	Socio	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
94	Jimenez Myreya	Senior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
95	Juiña Betty	Servicios Generales	ADMISTRATIVO	Administración
96	Kaisin Jean Paul	Gerente	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
97	Lara Marco	Servicios Generales	ADMISTRATIVO	Administración
98	Liger David	Gerente Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
99	Llerena Lorena	Gerente Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
100	Loaiza Ruth	Gerente Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
101	López Diana	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
102	López Rodrigo	Socio	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
103	López Stefany	Asistente	MARKETING	Administración
104	Loza Diego	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
105	Lucano Lenin	Junior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
106	Lugmaña Patricia	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
107	Luguaña Alexandra	Senior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
108	Maldonado Elizabeth	Asistente	CONTABILIDAD	Administración
109	Maldonado Valeria	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
110	Martínez Andrés	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
111	Martínez Pablo	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
112	Mejía David	Senior	LEGAL	Staff Profesional
113	Mejía Jaime	Gerente	LEGAL	Staff Profesional
114	Mena Joselyn	Senior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
115	Miño Grace	Asistente	ADMISTRATIVO	Administración
116	Mogrovejo Ma. Isabel	Asistente	ADMISTRATIVO	Administración
117	Monta Grace	Asistente	RRHH	Administración
118	Montalvo Andrés	Senior	IMPUESTOS	Staff Profesional
119	Montaño Karol	Médico	DISPENSARIO MÉDICO	Administración
120	Montenegro Verónica	Asistente	ADMISTRATIVO	Administración
121	Moral Leonor	Gerente	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
122	Moreira Gema	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
123	Morejón Daysi	Servicios Generales	ADMISTRATIVO	Administración
124	Morocho Darío	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
125	Moscoso Tania	Gerente	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
126	Mosquera Saskya	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
127	Mosquera Verónica	Gerente	RRHH	Administración
128	Muñoz Carla	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
129	Muñoz Lorena	Asistente	ADMISTRATIVO	Administración
130	Naranjo Jefferson	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
131	Naranjo Pablo	Gerente Senior	LEGAL	Staff Profesional
132	Narváz Byron	Asistente	RRHH	Administración
133	Narváz César	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
134	Narváz Ma. Emilia	Junior	LEGAL	Staff Profesional
135	Navas Carlos	Asistente	CONTABILIDAD	Administración
136	Oliva Sofía	Gerente	LEGAL	Staff Profesional
137	Ontaneda Lucía	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
138	Ordóñez Marco	Servicios Generales	MENSAJERÍA	Administración
139	Orquera Juan Carlos	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
140	Páez Gabriel	Encuesta	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional

141	Paillacho Marco	Servicios Generales	MENSAJERÍA	Administración
142	Palmas Federico	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
143	Parra Carina	Asistente	RRHH	Administración
144	Pavón Diana	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
145	Pazmiño Diego	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
146	Pérez Patricia	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
147	Pérez Stalin	Senior	IMPUESTOS	Staff Profesional
148	Pillajo Mario	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
149	Pillajo Roberto	Gerente	IMPUESTOS	Staff Profesional
150	Pogo Miriam	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
151	Ponce Karen	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
152	Ponce Luis	Socio	IMPUESTOS	Staff Profesional
153	Portero Cristian	Senior	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	Staff Profesional
154	Poveda Jaime	Gerente Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
155	Pozo Mishel	Asistente	CONTABILIDAD	Administración
156	Puente María José	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
157	Quezada Victor	Junior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
158	Quijano Alonso	Senior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
159	Quimbiulco Alexis	Servicios Generales	MENSAJERÍA	Administración
160	Quiñonez Stalin	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
161	Quispillo Bayron	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
162	Quizanga Melissa	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
163	Ramírez Eduardo	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
164	Revelo María Belén	Senior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
165	Reyes Diego	Junior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
166	Reyes María	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
167	Rivadeneira Xavier	Socio CEO	GERENCIA GENERAL	General
168	Rivadeneira Alejandra	Gerente	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
169	Rivera Pablo	Junior	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	Staff Profesional
170	Rojas Carla	Junior	LEGAL	Staff Profesional
171	Romero Carmen	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
172	Romero Holguer	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
173	Rosero Alexandra	Asistente	RRHH	Administración
174	Sáa Francisco	Servicios Generales	MENSAJERÍA	Administración
175	Salazar Fausto	Senior	IMPUESTOS	Staff Profesional
176	Salazar Gabriela	Junior	IMPUESTOS	Staff Profesional
177	Salazar Leonardo	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
178	Saltos Joffre	Encuesta	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
179	Samaniego Luis	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
180	San Pedro Alejandra	Directora/Contadora	CONTABILIDAD	Administración
181	Sánchez Andrea	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
182	Sánchez Santiago	Socio	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
183	Santillán Carolina	Senior	LEGAL	Staff Profesional
184	Sarango Luis Alberto	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
185	Sarango Ma. Yolanda	Senior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
186	Sarmiento Noé	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
187	Seraquive Monica	Senior	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	Staff Profesional
188	Silva Alexandra	Asistente	CONTABILIDAD	Administración
189	Silva Victoria	Asistente	RRHH	Administración
190	Soria Alexandra	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional

191	Tabango Viviana	Asistente	ADMISTRATIVO	Administración
192	Tayupanta Jessica	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
193	Terán Jorge	Servicios Generales	MENSAJERÍA	Administración
194	Temeus Carolina	Senior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
195	Toapanta Sandra	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
196	Tobar Mateo	Junior	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	Staff Profesional
197	Toledo Nicole	Asistente	ADMISTRATIVO	Administración
198	Torres Jazmín	Junior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
199	Torres Rita	Senior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
200	Túquez, Jessica	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
201	Untuña Jefferson	Junior	SERVICIOS CONTABLES AUDITORIA	Staff Profesional
202	Vaca Patricia	Asistente	ADMISTRATIVO	Administración
203	Valdivieso Daniel	Senior	ESTUDIOS ACTUARIALES	Staff Profesional
204	Valencia Verónica	Asistente	ADMISTRATIVO	Administración
205	Vásquez Byron	Senior	LEGAL	Staff Profesional
206	Vega María Elena	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
207	Veloz Sabina	Asistente	CONTABILIDAD	Administración
208	Verdezoto Gustavo	Gerente	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
209	Villa Renata	Asistente	ADMISTRATIVO	Administración
210	Villareal Carlos	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
211	Vinueza Victoria	Senior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional
212	Viteri Geovanna	Asistente	ADMISTRATIVO	Administración
213	Yupa Juan	Gerente Senior	IMPUESTOS	Staff Profesional
214	Zambrano Ray	Junior	BUSSINESS PROCESS SERVICES	Staff Profesional

Fuente: Nomina de la compañía

Elaboración: la autora

VALORES

- Responsabilidad
- Conocimiento
- Profesionalismo
- Credibilidad
- Experiencia
- Ética Profesional
- Compromiso
- Honestidad
- Agilidad
- Innovación
- Integridad

RESULTADO DE LA ENTREVISTA EFECTUADA AL SEÑOR SOCIO Y GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.

Entrevista realizada al Socio Dr. Jaime Mejía

1. ¿Cuál es su título profesional que Ud. posee?

Doctor en Jurisprudencia y Leyes Tributarias.

Magister en Negocios Internacionales mención leyes tributarias internacionales.

- **Interpretación:** El entrevistado cuenta con título de tercer y cuarto nivel. Debido a los conocimientos adquiridos, como socio de la firma puede desempeñarse de manera adecuada en su cargo, probablemente existe una inadecuada capacitación en relación a la parte administrativa, adquirir más conocimientos referentes al manejo del talento humano.

2. ¿Qué tiempo viene desempeñándose como gerente de la de la Compañía RP& C Abogados?

Tengo trabajando para la firma alrededor de 18 años, como gerente y socio llevo desempeñándome más de 5 años.

- **Interpretación:** El entrevistado tiene 18 años laborando en la compañía. En todo el tiempo laborado, podemos deducir que el entrevistado no tiene mayor interés en especializarse o adquirir conocimientos referentes

al adecuado manejo del talento humano, tampoco a la implementación de políticas de reclutamiento de personal que existan parámetros de medición del desempeño laboral.

3. ¿Cuáles son las principales funciones que efectúa en el desempeño de su cargo?

Representar a la compañía de manera general.

Direccionamiento de las actividades según el departamento.

Delegación de funciones según las áreas.

Manejo de clientes importantes o los que representen mayores ingresos o facturación alta.

Representación de la compañía y de la firma en convenciones internacionales.

Responsable de los resultados finales y manejo de la compañía en su totalidad.

- **Interpretación:** El entrevistado posee varias responsabilidades de las cuales se desprende la responsabilidad del correcto funcionamiento de la compañía. Se puede evidenciar, que dentro de las funciones principales del entrevistado, no forma parte o es considerado como punto fundamental el velar por el desarrollo profesional de sus colaboradores, siendo este un punto muy importante de tratar como actividad prioritaria e importante dentro del manejo de toda compañía.

4. ¿Cuáles son las funciones complementarias que efectúa?

Firma autorizada para desembolsos de dinero, pago a proveedores, pago de sueldos.

Firma autorizada para presentación de información según lo requiera la Entidad Gubernamental que solicite.

Delegado y autorizado para aprobar cualquier operación referente a cambios o modificaciones importantes en el desarrollo de las actividades normales de la compañía.

Planificar, organizar, dirigir y controlar de manera general a la compañía.

- **Interpretación:** Dentro de las obligaciones mencionadas por el entrevistado, está ser responsable y actuar como firma autorizada para cualquier desembolso de dinero o pagos en general de la compañía. Al igual que se evidencia en el punto anterior, no se considera incluso como actividad complementaria el desarrollar una actividad encaminada a determinar un proceso de valuación de puestos, o a la implementación de un manual de funciones.

5. ¿Cuenta la Compañía con un organigrama?

No se ha implementado un organigrama de manera permanente.

- **Interpretación:** Es decir, en la empresa existe un organigrama que no ha sido actualizado y tampoco es conocido a nivel empresarial. Se

considera de suma importancia que la empresa implemente un organigrama estructurado donde se detallen las funciones de cada empleado con la finalidad de reflejar la relación entre los diferentes departamentos.

6. ¿Conoce usted cuál es la Misión y Visión de la Compañía?

Sí, en efecto, la misión de RP&C Abogados es justamente llegar a ser la firma líder en prestación de servicios tributarios y legales en el país. Como visión puedo mencionar que nos enfocamos en el adecuado manejo de consultas tributarias, servicios de asesoramiento en derecho laboral, societario, aduanero, y otros servicios que en la actualidad son indispensables para el adecuado manejo de las compañías.

- **Interpretación:** El evaluado tiene conocimiento en detalle tanto de la misión y visión de la compañía.

Se evidencia que el entrevistado, tiene interés en que la misión y visión esté bien fundamentada, que el mensaje que se transmite sea claro y preciso.

7. ¿El trabajo que desempeña actualmente, es de su entera satisfacción?

Por supuesto, me gusta mucho lo que hago, me siento a gusto, el ambiente es agradable, pese a algunos problemas que son normales y que toda compañía tiene pues el desarrollo de las actividades son de mi entera satisfacción.

- **Interpretación:** El evaluado expresa que su trabajo es de entera satisfacción.

En las actividades diarias que realiza denota satisfacción, sería muy importante que dentro del manual de funciones, se tome en consideración enfatizar más la idea de trabajar por satisfacción, más que por obligación, tal como lo expresa el entrevistado.

8. ¿La Compañía RP& C Abogados cuenta con un Manual de Funciones?

No se cuenta con un manual de funciones pero se han realizado reuniones y se mencionó algo al respecto, sin llegar a ningún resultado.

- **Interpretación:** El evaluado expresa que la compañía no cuenta con un Manual de funciones. Sería de suma importancia la pronta elaboración y aplicación de un Manual de funciones, que contenga las normas y tareas que debe desarrollar cada empleado en sus actividades cotidianas

9. ¿Existe algún tipo de riesgo de sufrir accidentes en las actividades que desempeña en su trabajo?

Riesgo podemos considerar que es mínimo, trabajamos en oficinas, probablemente una caída o algún riesgo químico no son muy altas las probabilidades.

- **Interpretación:** Las actividades de la compañía se desarrollan en oficinas, las mismas ocupan desde el 7mo. al 10mo. piso., no se han reportado mayores accidentes laborales.

Se considera importante que dentro del manual de funciones se mencione temas como los de seguridad industrial.

10. ¿La Compañía RP& C Abogados cubre con todas las obligaciones por concepto de Seguro Social?

Sí, es una política estricta, se cumple con todo lo reglamentado por la Ley de seguridad social.

- **Interpretación:** El evaluado expresa claramente que la compañía cumple de manera total con las obligaciones impuestas por las leyes ecuatorianas. Se debe enfatizar en los beneficios que reciben los empleados sea en seguridad social, seguro privado, cooperativas, bonos etc. Esto puede implementarse en el manual de funciones como un valor adicional por el cual el empleado se sienta incentivado

11. ¿Existe en la Compañía una Hoja de Funciones para cada Cargo?

No, tengo entendido que Recursos Humanos posee una descripción de las funciones que desempeña cada empleado, pero es de manera general netamente usada para contratación de personal.

- **Interpretación:** En el departamento de recursos humanos no posee hoja de funciones por competencias, con una descripción detallada de las mismas. Es menester implementar una hoja de funciones donde detalle las competencias de cada cargo, incluso que se convierta en una herramienta de trabajo que permita de mejor manera valorar los puestos de trabajo.

12. ¿A su criterio la elaboración o actualización de un Manual de Funciones por Competencias beneficiaría a la Compañía RP& C Abogados?

Sin duda alguna, considero y creo imprescindible el uso de un manual de funciones, esto ayudaría al desarrollo en general de la firma.

- **Interpretación:** El evaluado considera una acción inmediata que debe ser implementada en la firma. Los efectos positivos que pueden repercutir en las actividades y el desarrollo de la compañía son indiscutibles, los beneficios no solo serían a nivel administrativo, sino serían también económicos.

13. ¿Para el ingreso del Talento Humano a la Compañía, a través de que mecanismo lo realiza?

Manejamos principalmente anuncios vía redes sociales, y a través de la página web Multi-trabajos con quién contratamos el servicio de publicación.

Posterior se procede a las pruebas psicológicas e intelectuales, se realizan las entrevistas y luego el análisis final de resultados para contratar al postulante adecuado.

- **Interpretación:** Las herramientas que utiliza la compañía principalmente se manejan a través de redes sociales, a través de su página web, publicaciones y luego se inicia el proceso normal de selección. Al no contar con un proceso definido ni manual de reclutamiento de personal, el riesgo de contratar personal no idóneo trae como consecuencia la alta rotación de personal.

14. ¿Cuenta la Compañía con una base de datos del personal actualizado?

Sí, la base se la actualiza de manera mensual, es más los mismos empleados deben de actualizar sus datos a través de un sistema interno.

- **Interpretación:** En la entrevista menciona que cada empleado tiene la opción de ingresar con su clave a una página donde realiza las actualizaciones pertinentes. La actualización de datos del personal, como se lo realiza a través del portal de la compañía, se deja a elección del personal, es decir que no se mantiene actualizada permanentemente, en su lugar dependiendo de si el empleado actualiza o no, la misma tiene información detallada y actualizada.

15. ¿Cuáles son los aspectos que se consideran para establecer la remuneración para cada cargo?

En la firma realizamos dos evaluaciones de manera semestral, donde se evalúa el desempeño de cada empleado, básicamente su desempeño, el nivel de conocimientos, desenvolvimiento dentro de la firma son factores fundamentales para establecer la remuneración.

- **Interpretación:** El entrevistado menciona que se realizan evaluaciones y dependiendo de los resultados, se procede a analizar si puede haber posibles incrementos. A través de la valuación de puestos por puntos, se pretende establecer parámetros adicionales que no condicionen únicamente al cumplimiento de metas u objetivos, también se establezcan parámetros referentes al cálculo de sueldos en base a la carga de trabajo.

16. ¿Considera que los empleados están conformes con el sueldo que reciben?

Si (X) No ()

Porque?.- Considero que tomando en cuenta la realidad económica actual de país el hecho que conserven sus trabajos y tengan un sustento, puede significar justo el salario que perciben.

- **Interpretación:** De manera general, el entrevistado menciona y considera que los sueldos si se encuentran acorde al tipo de trabajo y a la cantidad de consultorías que se realizan, y que el personal se encuentra satisfecho con su remuneración. Tomando como referencia la situación económica del país, en la actualidad se consideraría en base a la valuación de puestos por puntos, analizar si efectivamente la remuneración percibida se encuentra efectivamente acorde a las funciones desempeñadas por el personal.

17. ¿Qué sistema utiliza la Compañía RP& C Abogados para calcular el sueldo de sus empleados?

Mediante evaluaciones, medición del desempeño, tiempos de respuesta y entrega del trabajo solicitado.

- **Interpretación:** De manera general, el entrevistado menciona y considera que los sueldos si se encuentran acorde al tipo de trabajo y a la cantidad de consultorías que se realizan, y que el personal se encuentra satisfecho con su remuneración. Tomando como referencia la situación económica del país, en la actualidad se consideraría en base a la valuación de puestos por puntos, analizar si efectivamente la remuneración percibida se encuentra efectivamente acorde a las funciones desempeñadas por el personal.

18. ¿La Compañía cuenta con seguro de vida para cada empleado?

Tenemos un contrato con Salud S.A., es un seguro privado el mismo que el 70% es financiado por la firma y el 30% restante se hace descuento al rol directamente.

- **Interpretación:** El entrevistado, confirma que el personal se encuentra afiliado a un seguro privado. Considerando que es menester que el personal se encuentre motivado, al hacer el análisis y validación de puestos por puntos se podría determinar y adicionar beneficios adicionales que puedan incentivar al empleado en el cumplimiento de sus obligaciones.

19. ¿Tiene conocimiento sobre el método de valuación de puestos por puntos?

No, no tengo conocimiento de ese método.

- **Interpretación:** El evaluado no tiene conocimiento de este método. Considerando que es menester que el personal se encuentre motivado, al hacer el análisis y validación de puestos por puntos se podría determinar y adicionar beneficios adicionales que puedan incentivar al empleado en el cumplimiento de sus obligaciones.

20. ¿Se realizan ascensos en la Compañía? ¿En qué circunstancias?

Si las realizamos dependiendo de los resultados que obtenemos en las evaluaciones, dependiendo también de la cantidad de clientes que manejen cada uno de ellos.

- **Interpretación:** El evaluado manifiesta que dependiendo de los resultados obtenidos durante el año dependiendo del desarrollo de cada empleado se toma en consideración los ascensos. Se considera que se debería implementar políticas claras y precisas, que definan los puntos a ser analizados y tomen en consideración los mismos parámetros y que todos estos se apliquen de manera equitativa a todo el personal de la compañía, este proceso y parametrización debería aplicarse a todos los cargos.

21. Cuando se requiere personal para la Compañía, ¿Cómo realizan el proceso de Reclutamiento?

Primero anunciamos internamente el puesto que está vacante, dentro de la compañía está permitido el cambio de áreas, probablemente uno de nuestros empleados puede estar interesado en ocupar ese puesto, posterior a eso iniciamos a través de redes sociales, página web Multi-trabajos el número de postulantes varía dependiendo de la exigencia de cumplimiento de actividades del puesto vacante, posterior rendimiento de pruebas, entrevistas con los jefes de cada área y definición de la contratación.

- **Interpretación:** Manifiesta el evaluado, que cuando existen puestos vacantes dentro de la compañía se realiza una anuncio mediante vía mail, el mismo que es enviado de manera masiva a todos los correos de la compañía. Y posterior lo anuncian por vías externas. Como se puede evidenciar, no existe un proceso definido respecto al reclutamiento de

personal, lo manejan en una forma muy informal, sin mantener un proceso definido.

22. ¿Si se realiza Reclutamiento Interno, por favor especifique que canales de Reclutamiento Interno realizan:

Principalmente por email, se indica las actividades que demanda el puesto y posterior los interesados se comunicarán con nosotros.

- **Interpretación:** Se manejan por mail interno, es enviado de manera masiva. Para realizar el reclutamiento interno, se considera importante se establezca un proceso detallado que sería incluido en el manual de funciones.

23. Si realizan Reclutamiento Externo, a través de qué medios lo realizan:

Internet principalmente

- **Interpretación:** El evaluador menciona que utilizan la herramienta del Internet como su medio principal. Se debería considerar el anunciar los cargos vacantes por otros medios, como distribución de volantes anunciando vacantes para pasantías, que incurren en un menor gasto en el pago de salarios y que pueden formarse en la firma.

24. ¿Cómo se realiza la selección del personal?

Básicamente nos basamos en los resultados obtenidos de las pruebas y la afinidad o la impresión que dio al entrevistador.

- **Interpretación:** Se menciona en este punto que se toma únicamente en cuenta los resultados de las pruebas y la impresión que dio el postulante. Al no existir un manual de funciones se considera menester la aplicación de un proceso donde se especifique las funciones a cumplir del postulante e incluso se encuentre expresado en porcentajes los requisitos.

25. ¿Qué miembros de la Compañía participan en la selección del nuevo personal?

Gerente de Recursos Humanos

Gerente o Jefe de cada área

Gerente General

- **Interpretación:** Las personas que intervienen en la decisión de incorporar al personal nuevo a la compañía son los Gerentes de RRHH, Jefe de cada área, Gerente General. Consideramos conveniente que se proponga un proceso colocando un orden específico para la entrevista y posterior realizarlo en una reunión o se emita un consenso donde se pueda discutir las diferentes opiniones y llegar a un solo acuerdo referente al postulante.

26. ¿Qué tipo de contrato se realiza para establecer el vínculo laboral con el personal?

Contrato laboral con un periodo de 3 meses de prueba y posterior la renovación para un año según lo dicte la ley.

- **Interpretación:** El entrevistado menciona que se aplica según la ley contrato laboral por un periodo de 3 meses de pruebas y renovación automática pasado el año de servicio. Se considera muy importante que dentro del proceso también se establezca la entrega oficial, del manual de funciones, adjunto a su contrato, donde se exprese por escrito y detalladamente todo aquello que compone el desempeño del cargo.

27. ¿Quién o quiénes realizan el proceso de Inducción del nuevo empleado?

Una inducción breve lo realiza Recursos Humanos, posterior un empleado que ocupe el mismo cargo y su inmediato superior dan una breve inducción de las actividades a ejecutarse.

- **Interpretación:** La inducción la realiza RRHH, y posterior los mismo empleados de la compañía, es decir aquellos que serán sus superiores. Establecer el proceso de inducción, es de suma importancia.

28. ¿La Compañía se preocupa por capacitar al personal? ¿Con qué frecuencia?

Lo hacemos por lo general una vez al año, en un programa llamado APU, donde se analizan las principales reformas en la ley que se han suscitado en el año, no disponemos de otro tipo de capacitación.

- **Interpretación:** El entrevistado menciona que se imparte una única capacitación, esta es anual. Es importante, que las capacitaciones sean consideradas como parte fundamental del desarrollo de la firma, ya que esto permite tener profesionales actualizados en conocimientos de acuerdo al giro del negocio.

29. ¿La Compañía RP&C posee un sistema de incentivos para motivar al personal? ¿De qué tipo?

No tenemos un programa o sistema de incentivos establecido, consideraría que el encargado de cada área debería de motivar al personal para que puedan rendir de mejor manera.

- **Interpretación:** El entrevistado menciona que no poseen programa de incentivos y que el jefe o encargado de cada área, debería hallar los incentivos adecuados para el personal que se encuentra a su cargo. Es muy importante tomar en cuenta, que para que exista un verdadero compromiso por parte del empleado, se necesita de verdaderos incentivos, ya sean estos económicos o pueden ser a través de capacitaciones o generación de oportunidades para que puedan desarrollarse profesionalmente.

Análisis de Entrevista

De acuerdo a la información proporcionada por el Sr. Gerente se ha podido determinar que tiene estudios de tercer y cuarto nivel, manteniendo un tiempo de servicio de 18 años, no tiene funciones definidas en su ejercicio de autoridad.

Así mismo, de acuerdo a la información proporcionada la compañía, no existe actualización ni difusión del organigrama, la misión y visión no están muy bien definidas, no existe verdadera motivación para el trabajo, así como también se puede indicar que carece de un manual de funciones, tampoco existen garantías sobre riesgos de accidentes laborales.

Sin embargo sus obligaciones con el Seguro social se cumplen conforme la ley, no existen procesos definidos para el selección del personal, no hay obligatoriedad para actualización de datos para el personal que labora. Según los resultados de evaluación existes posibles incrementos.

En términos generales los empleados están conformes con su remuneración, también es positivo que la empresa garantiza un seguro de vida. El Gerente ha manifestado que los empleados no conocer la forma de valorar cada uno de los puestos. Las personas que intervienen en la selección del personal son: el gerente de relaciones humanas, jefes de cada área y gerente general; los contratos se celebran mediante ley; la capacitación de los funcionarios se hacen una vez al año; y, finalmente cabe señalar que no existen programas sobre incentivos.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS DE LA CIUDAD DE QUITO

Para la propuesta de un manual de funciones, valuación de puestos por puntos y un reglamento de admisión y empleo para la compañía RP&C Abogados de la ciudad de Quito, se ha desarrollado la encuesta obteniéndose los siguientes resultados:

Pregunta No.1 ¿Qué cargo ocupa en la Compañía?

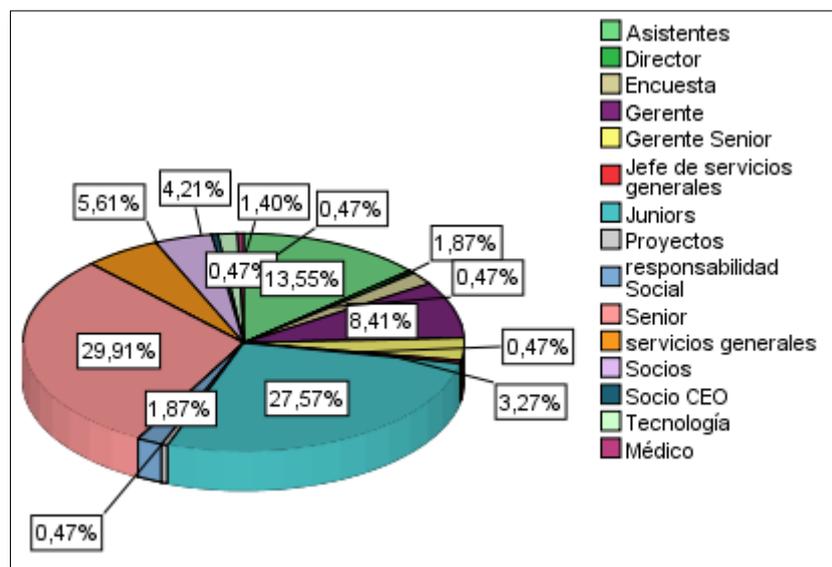
Tabla No 3: Cargo ocupacional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Asistentes	29	13,6
Director	1	,5
Encuesta	4	1,9
Gerente	18	8,4
Gerente Senior	7	3,3
Jefe de servicios generales	1	,5
Juniors	59	27,6
Proyectos	1	,5
responsabilidad Social	4	1,9
Senior	64	29,9
servicios generales	12	5,6
Socios	9	4,2
Socio CEO	1	,5
Tecnología	3	1,4
Médico	1	,5
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Gráfico No11: Cargo ocupacional



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

La empresa actualmente cuenta con 15 cargos distribuidos porcentualmente en el 13% al cargo de asistentes de las diferentes áreas, el 0,5% corresponde al director, las encuestas el 1,9%, los gerentes de diversas áreas el 8,4%, los gerentes senior el 3,3%, para el cargo de jefe de servicios generales el 0,5%, los juniors el 27,6%, para proyectos es el 0,5%, en el área de responsabilidad social es el 1,9%, los senior representan el mayor porcentaje de la empresa con el 29,9%, en servicios generales 5,6%, a socios corresponde el 4,2%, social CEO el 0,5%, para el área de tecnología el 1,4% y el 0,5% correspondiente al médico.

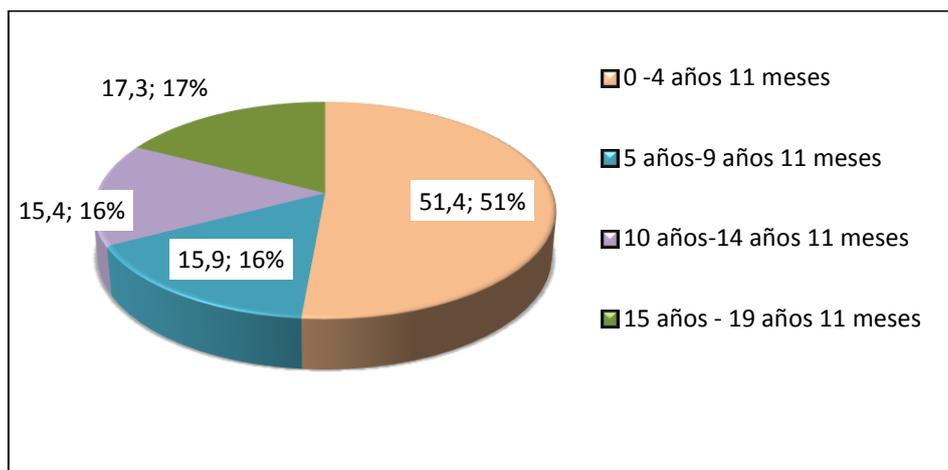
Pregunta No.2 ¿Qué tiempo lleva laborando en la Compañía?

Tabla No 4: Tiempo de trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
0 -4 años 11 meses	110	51,4
5 años-9 años 11 meses	34	15,9
10 años-14 años 11	33	15,4
15 años - 19 años 11	37	17,3
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Gráfico No 12: Tiempo de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El mayor porcentaje de 51.4% corresponde al personal que labora entre 0-3 años, seguido del 17% en el rango de más de 10 años, el 15,9% es de las personas que se encuentran entre 4 – 6 años y en menor porcentaje entre 7-10 años con el 15,4%. En RP&C Abogados existe alta rotación de personal.

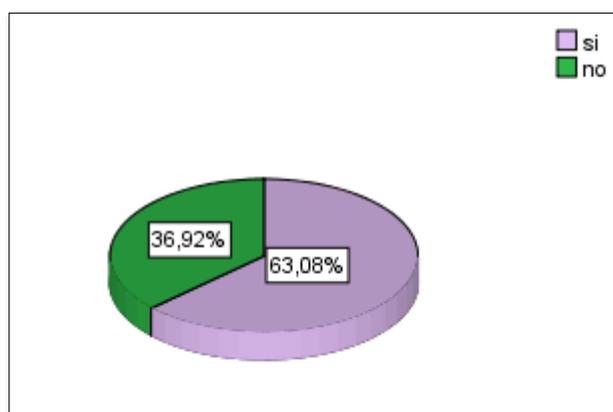
Pregunta No.3 ¿Posee título académico?

Tabla No 5: Título Académico

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
si	135	63,1
no	79	36,9
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Gráfico No 13: Título Académico



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Del personal que labora en la empresa el 63,1% posee título universitario y el 36,9% no, la empresa cuenta con un mayor de personal capacitado en diferentes áreas.

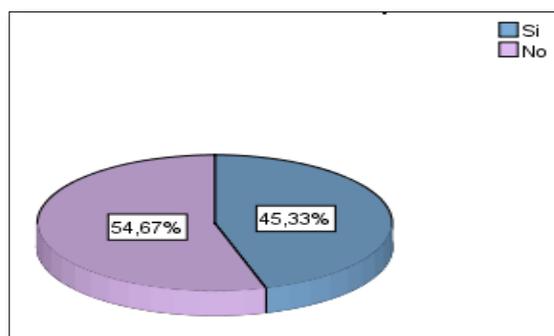
Pregunta No.4 ¿El cargo que desempeña en la Compañía está acorde a su formación profesional?

Tabla No 6: Cargo que desempeña

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	97	45,3
No	117	54,7
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Gráfico No 14 Cargo que desempeña



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 54,7% de los cargos asignados al personal no está acorde a su formación profesional, la diferencia del 45.3% asume que si está de acuerdo con el cargo asignado. Es decir las capacidades del personal no está siendo aprovechado al 100%.

Pregunta No.5 Que funciones realiza con frecuencia en el desempeño de su cargo?

Tabla No 7: Actividades realizadas

CARGO	ACTIVIDADES
SOCIO CEO	Analizar las decisiones y acciones antes de aprobarlas
	Ocuparse de las relaciones públicas de la compañía
	Representación Legal de la compañía ante autoridades gubernamentales
SOCIOS	Tomar decisiones de la compañía
	Supervisar la correcta marcha de la compañía
	Aprobar acciones y estatutos.
GERENTE SENIOR	Supervisar y dirigir de acuerdo al reglamento y estatutos de la empresa.
	Análisis de servicios prestados a clientes en el exterior.
	Revisión de consultas realizadas por todas las áreas de la compañía y de clientes.
GERENTE	Representar a la compañía.
	Encargado de revisar modificaciones en resoluciones, normativas de la ley
	Administración general, dirigir y hacer cumplir las disposiciones
DIRECTOR	Dirigir, planificar y ejecutar las acciones en el ámbito de su dirección.
	Determinar e identificar las falencias en los servicios prestados a los clientes.
	Ejecutar acciones y desarrollar nuevas alternativas de negocio.
TECNOLOGIA	Control y desarrollo de programas.
	Mantenimiento técnico
	Soporte en inconvenientes tecnológicos y soluciones digitales.
SERVICIOS GENERALES	Ayuda en actividades de servicios a todos los departamentos.
	Proveer de insumos para el consumo del personal.
	las oficinas
MÉDICO	coordinar y controlar la buena salud de los trabajadores
	Realizar chequeos médicos trimestrales al personal.
SENIOR	Asesoría, gestión y procesamiento de información tributaria
	Revisión de los procesos de análisis solicitados por los clientes
JUNIOR	Análisis y refuerzo de la información tributaria.
	Refuerzo a visitas de clientes, reuniones y planificación financiera según lo determin
PROYECTOS	Desarrollo y control de ideas
	Determinar el costo de los proyectos.
ENCUESTAS	Investigación de nuevos mercados.
	Realizar estudios de comportamiento social determinando parámetros financieros.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Evaluación y gestión sobre impactos ambientales e intervención con
	Realizar la planificación del presupuesto que va a ser destinado a las obras sociales.
ASISTENTES	Archivo y ayuda al jefe inmediato
	Revisión del cumplimiento de facturación y medición de cumplimiento de objetivos referente a la obtención de nuevos clientes.

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

En relación a esta pregunta se puede establecer que los trabajadores contestaron con las actividades básicas que realizan a diario, por el tiempo que demando la encuesta, pero las actividades correspondientes a sus cargos son más amplias.

Pregunta No.6 ¿Qué funciones realiza ocasionalmente en el desempeño del cargo?

Tabla No 8: Actividades desempeñadas ocasionalmente

ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS OCASIONALMENTE	
CARGO	ACTIVIDADES
Socio CEO	Asistir a reuniones con los empleados
Socio	Asistir a reuniones con los empleados, las reuniones se llevan a cabo solo con las direcciones
Gerente Senior	Actividades del gerente en su ausencia
Gerente	Apoyo a diferentes áreas, en control y supervisión
Director	Apoyo en la planificación de otras áreas
Servicios generales	Ayuda en actividades de servicios a todos los departamentos
Senior	Tareas designadas a los Junior en cuentas grandes
Juniors	Apoyo en el área de los Seniors, en cuanto a la asesoría y procesamiento
Tecnología	Asesoría, mantenimiento de servicios generales
Asistentes	Asistir a reuniones no planificadas
Responsabilidad Social	No se ha presentado la ocasión
Proyectos	Apoyo en el área de las encuestas
Encuesta	Labores no especificadas por los jefes, para cubrir las investigaciones
Médico	No se ha presentado la ocasión

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

En general los encuestados contestaron que las actividades que ocasionalmente realizan son las de apoyo a otros departamentos o áreas, pero que debido a que no cuentan con un manual de funciones donde se especifiquen sus actividades no sabrían decir si han realizado otras funciones que nos correspondería.

Pregunta No.7 ¿Le han entregado por escrito cuales son las actividades que debe realizar como parte de su trabajo?

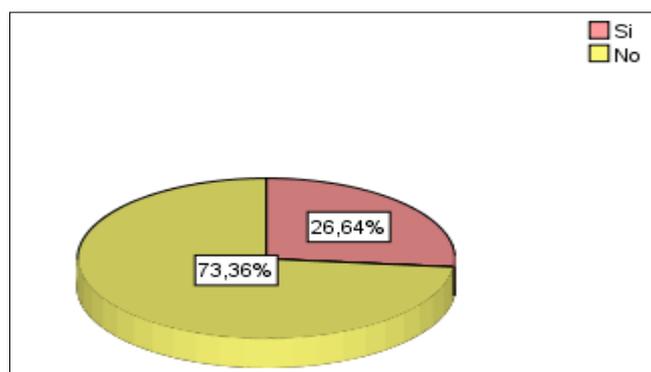
Tabla No 9: Descripción por escrito de actividades

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	26,6
No	157	73,4
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Gráfico No 15: Descripción por escrito de actividades



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Al 73,45 del personal no se le ha entregado por escrito las funciones a realizar y con una minoría del 26,6% afirma que en algún momento si lo han hecho.

Pregunta No.8 ¿Conoce Ud. la misión, visión y política de la compañía?

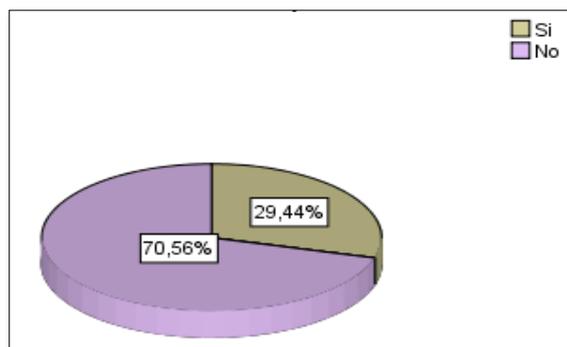
Tabla No 10: Conocimiento de la misión, visión y política

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Departamento de recursos humanos	63	29,4
Jefe inmediato	151	70,6
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Gráfico No16 Conocimiento de la misión, visión y política



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 70,6% afirma que no se ha interesado por conocer la misión, visión y políticas de la empresa, mientras 29,4% si conoce. Se puede decir que la empresa no ha fomentado el interés por dar a conocer la razón de ser de la empresa, a donde se pretende llegar ni ha involucrado al personal con las políticas que ha establecido.

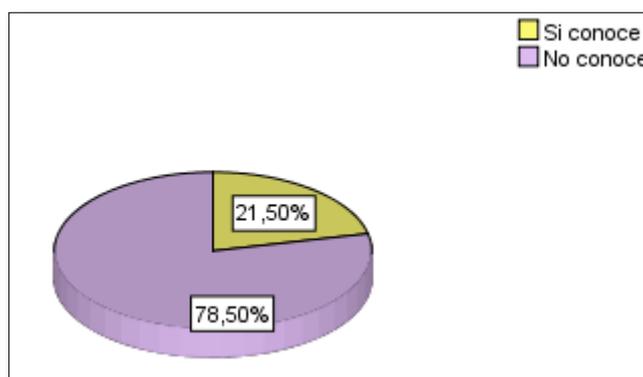
Pregunta No.9 ¿La Compañía cuenta con organigrama?

Tabla No 11: Existencia de organigrama

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si conoce	46	21,5
No conoce	168	78,5
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Gráfico No 77: Existencia de organigrama



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 78,5% desconoce si en la empresa existe un organigrama, solo el 21,5 % afirma si conocerlo. No se ha difundió entre sus empleados una herramienta fundamental para identificarse dentro de la empresa.

Pregunta No.10 ¿Por qué medio se enteró de la vacante existente en la Compañía?

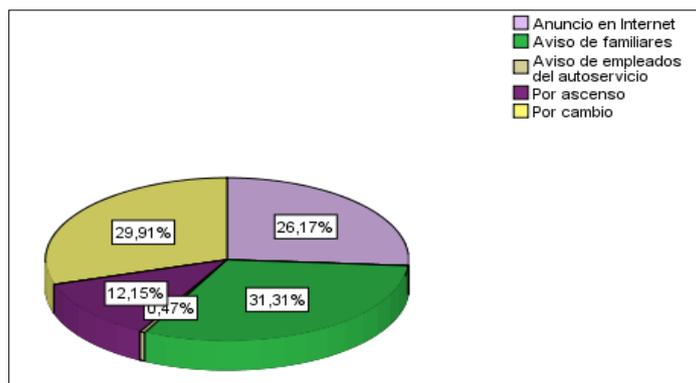
Tabla No 12: Difusión de vacantes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Anuncio en Internet	56	26,2
Aviso de familiares	67	31,3
Aviso de empleados del autoservicio	1	,5
Por ascenso	26	12,1
Por cambio	64	29,9
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Gráfico No 88: Difusión de vacantes



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 31,3% respondió que se enteró de la vacante por avisos de familiares, el 29,9% debido a un cambio del lugar de trabajo, el 26,2% se enteró por anuncios de internet, el 12,1% debido a un ascenso y el 0,5% por avisos de empleados del autoservicio. El mayor porcentaje de reclutamiento del personal es interno.

Pregunta No.11 ¿Indique cuál o cuáles de las siguientes técnicas de selección se le aplicaron para determinar su ingreso a la Compañía?

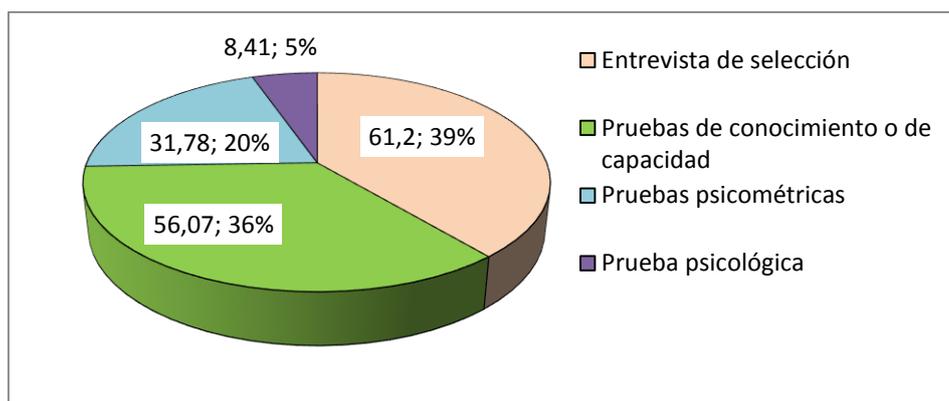
Tabla No 13: Técnicas de selección de personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista de selección	131	61,2
Pruebas de conocimiento o de capacidad	120	56,07
Pruebas psicométricas	68	31,78
Prueba psicológica	18	8,41

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Gráfico No 19: Técnicas de selección de personal



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Al tratarse de una pregunta abierta se puede manifestar que el personal de la compañía han indicado varias técnicas aplicadas al momento de su ingreso, es así que el 61,20% respondió que les aplicaron la entrevista de selección, el 56,07% se le aplicó la técnica de pruebas de conocimiento, el 31,78%, pruebas psicométricas y el 8,41% por pruebas psicológicas.

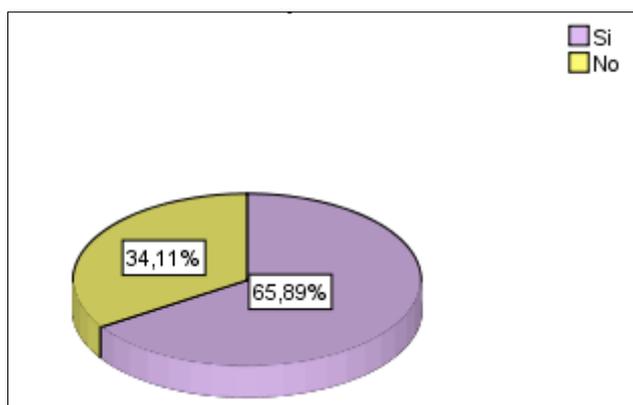
Pregunta No.12 ¿Para su ingreso tuvo que pasar un periodo de prueba?

Tabla No 14: Periodo de prueba

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	141	65,9
No	73	34,1
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Gráfico No 20: Periodo de prueba



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 65,9% respondió que sí tuvo que pasar por un periodo de prueba y el 34,1% no ha pasado por el periodo de prueba. El porcentaje indica que existen filtros para el reclutamiento de personal, pero que no aplica al 100% de los miembros de RP&C Abogados.

Pregunta No.13 ¿Qué tipo de contrato lo vincula a usted con la Compañía?

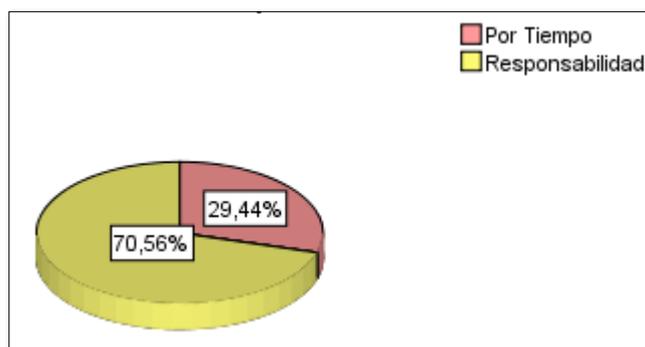
Tabla No 15: Tipo de contrato

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Por Tiempo	63	29,4
Responsabilidad	151	70,6
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Gráfico No 21: Tipo de contrato



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Para el caso de estudio se ha referido como contrato por tiempo al contrato indefinido o a prueba, y el de responsabilidad por los objetivos que se tiene que cumplir. Así el 29,4% tiene contrato por tiempo y el 70,6% por responsabilidad, lo cual indica que el mayor porcentaje de empleados no cuenta con estabilidad laboral.

Pregunta No.14 ¿Quién o quienes le realizaron a usted la inducción para su incorporación a la Compañía?

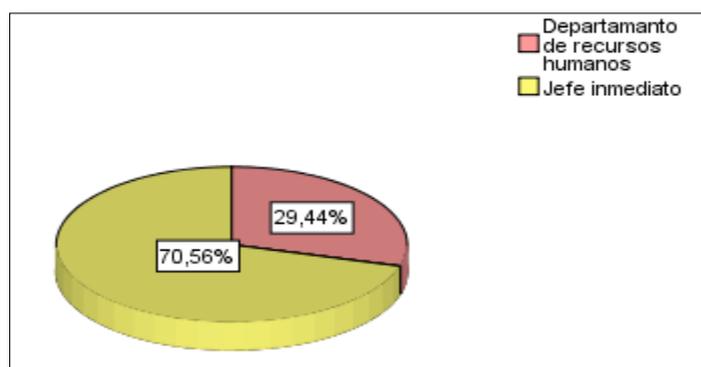
Tabla No 16: Inducción en la Compañía

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Departamento de recursos humanos	63	29,4
Jefe inmediato	151	70,6
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Gráfico No 22: Inducción en la Compañía



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 70,6% del personal es capacitado el primer día por su jefe inmediato y el 29,4% por personal del departamento de recursos humanos, esto implica el desconocimiento de las políticas y filosofía empresarial.

Pregunta No.15 ¿Considera que el contar con manual de funciones, le permitiría un mejor rendimiento laboral?

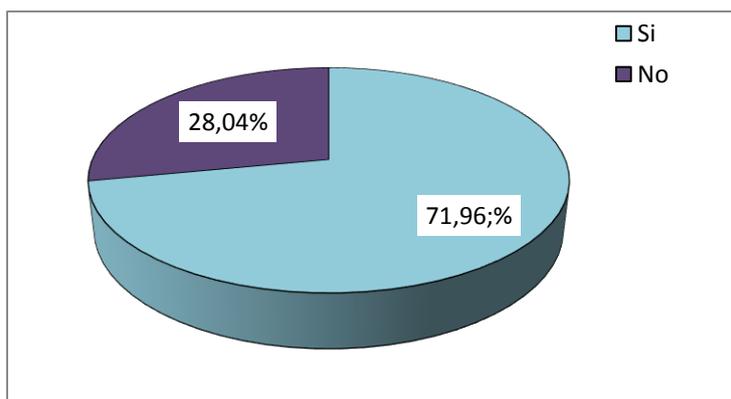
Tabla No 17: Rendimiento laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	154	71,96
No	60	28,04
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Gráfico No 23 Rendimiento laboral



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 71,96% considera que contar con un manual de funciones por competencias si le permitirá un mejor rendimiento, el 28,04% afirmó que no es necesario la implementación de los manuales de funciones.

Pregunta No.16 ¿Ha recibido capacitación por parte de la Compañía durante este año?

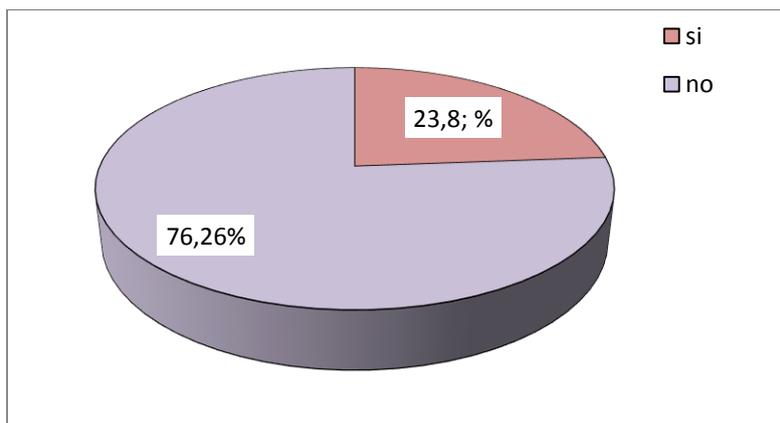
Tabla No 18: Capacitación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	23,8
No	163	76,2
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Gráfico No 24. Capacitación



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 23,8% respondió positivamente, 76,2% dijo que no, con lo cual no se cumplen las expectativas de actualizar conocimiento.

Pregunta No.17 ¿La Compañía debería realizar una capacitación continua para un mejor desempeño profesional?

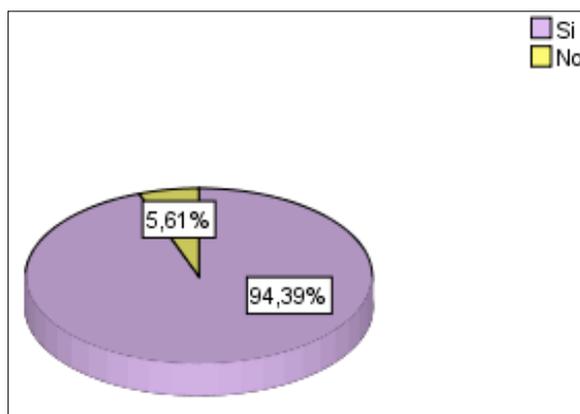
Tabla No 19: Capacitación continua

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	202	94,4
No	12	5,6
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Gráfico No 25: Capacitación continua



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 94,4% respondió que si se debería realizar una capacitación continua, y el 5,6% piensa que no. Se establece que el personal estaría dispuesto a participar de las mejoras que se apliquen en la empresa.

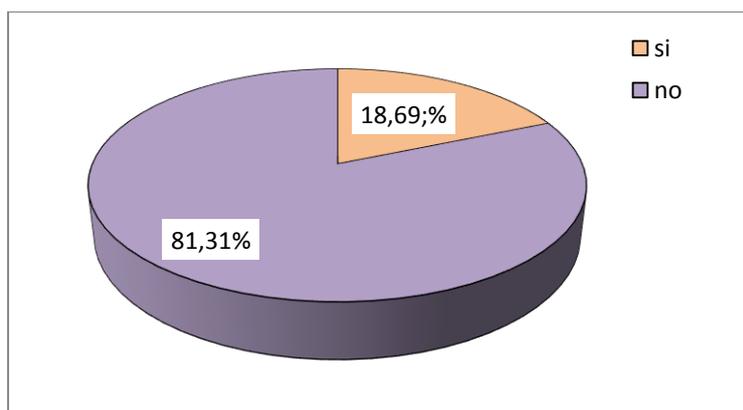
Pregunta No.18 ¿En la Compañía se maneja algún sistema para establecer la remuneración para cada cargo?

Tabla No 20 sistema de remuneración

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
si	40	18,69
no	174	81,31
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Gráfico No 26 sistema de remuneración



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 18,69% respondió positivamente, 81,31% dijo que no, por cuanto desconocen si se cuenta con algún sistema de remuneración. Se determina que la forma de determinar los sueldos y salarios no está claramente establecidas.

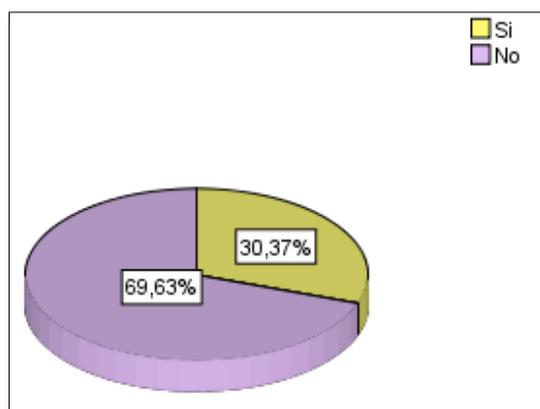
Pregunta No. 19 ¿A su criterio, La remuneración que percibe está acorde con las actividades que realiza?

Tabla No 21: Remuneración acorde a lo que realiza

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	30,4
No	149	69,6
Total	214	100,0

Fuente Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Gráfico No 27 Remuneración acorde a lo que realiza



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 30,4% considera que la remuneración percibida si está acorde a su desempeño pero el mayor porcentaje del 69,6% piensa que no. Lo que implica la insatisfacción del personal con sus remuneraciones percibidas

Pregunta No. 20 ¿Cuáles de los siguientes aspectos se consideraron para el cálculo de su sueldo?

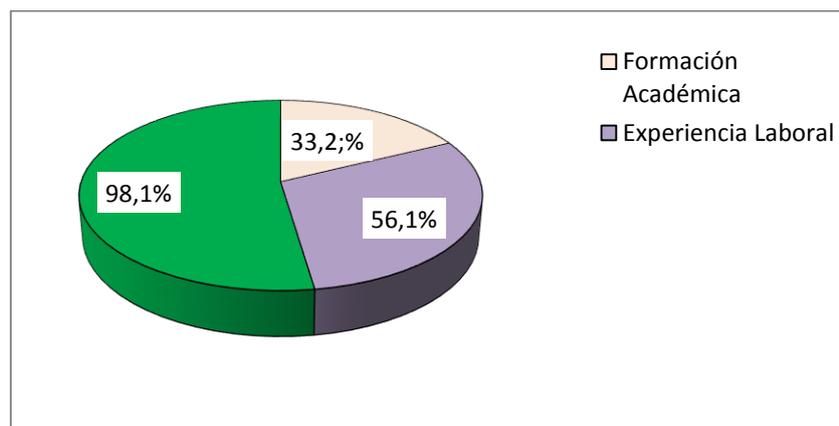
Tabla No 22 Aspectos de cálculo de sueldo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Formación	71	33,2
Experiencia Laboral	120	56,1
Responsabilidad	210	98,1

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Gráfico No 28 Aspectos de cálculo de sueldo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Para el cálculo del sueldo no solo se toma de referencia un aspecto, sino que se considera varios factores, el 98,10% respondió que el aspecto fundamental es la responsabilidad asignada, el 56,10% la experiencia laboral, un 33,2% su formación académica. La empresa en un gran porcentaje se basa en el sistema de remuneración por objetivos.

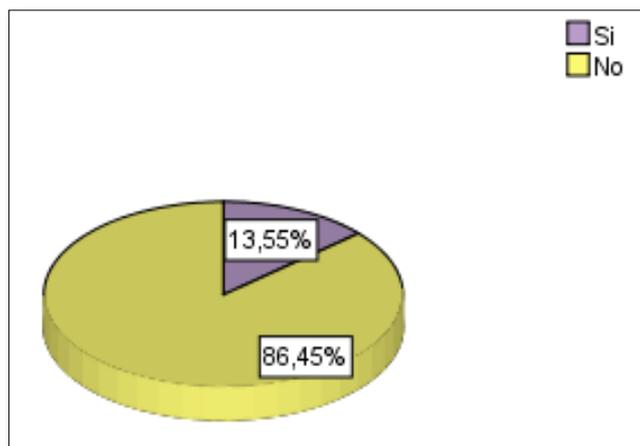
Pregunta No. 21 ¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un manual de funciones?

Tabla No 23. Manual de funciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	13,6
No	185	86,4
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Gráfico No 29 Manual de funciones



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Respondieron si el 13,6% y el 86,4% desconoce, esto permite determinar el diseño e implementación de un manual de clasificación de puestos.

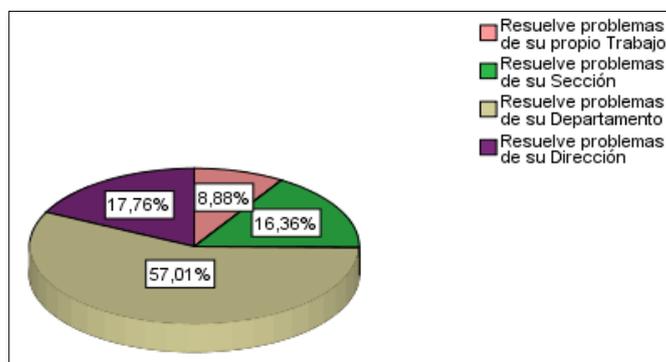
Pregunta No. 22 Marque con una X según corresponda. ¿Qué tipo de iniciativa requiere el cargo que usted desempeña?

Tabla No 24: Iniciativa requerida para el cargo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Resuelve problemas de su propio Trabajo	19	8,9
Resuelve problemas de su Sección	35	16,4
Resuelve problemas de su Departamento	122	57,0
Resuelve problemas de su Dirección	38	17,8
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Gráfico No 30 Iniciativa requerida para el cargo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Respondieron resuelve problemas de su propio trabajo el 8,9%, el 16,4% resuelve problemas de su sección, el 57% resuelve problemas de su departamento y el 17,8% resuelve problemas de su dirección. El mayor porcentaje indica que es necesaria la colaboración del equipo de trabajo para cumplir con las actividades asignadas.

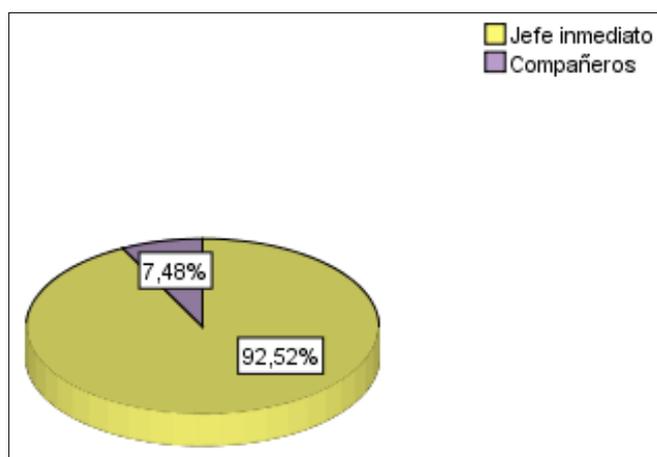
Pregunta No. 23 ¿Quién supervisa las actividades que usted realiza?

Tabla No 25: Supervisión de actividades

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Jefe inmediato	198	92,5
Compañeros	16	7,5
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Gráfico No 31 Supervisión de actividades



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 92,5% es supervisado por el jefe inmediato el 7,5% sus actividades son evaluadas por los compañeros del mismo medio. Se interpreta que cuenta con el debido respaldo en el desarrollo de sus actividades.

Pregunta No.24 ¿Presenta algún informe escrito sobre las actividades que realiza?

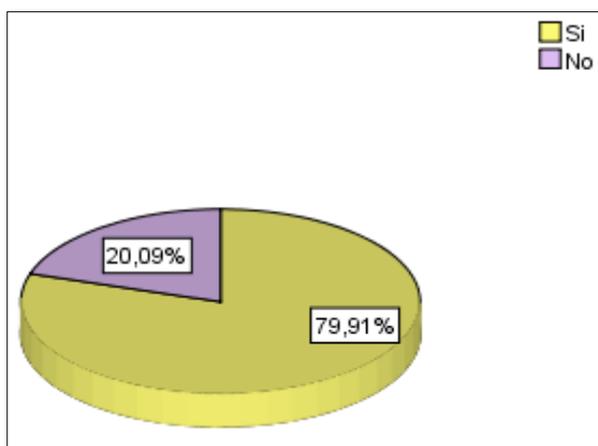
Tabla No 26: Informe de actividades

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	171	79,9
No	43	20,1
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Gráfico No 32 Informe de actividades



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 79,9% si presentan informes de las actividades realizadas un 20,1% no lo hace. El mínimo porcentaje arrojado de las encuestas corresponden a cargos directivos.

Pregunta No.25 ¿El ambiente de trabajo es adecuado para usted?

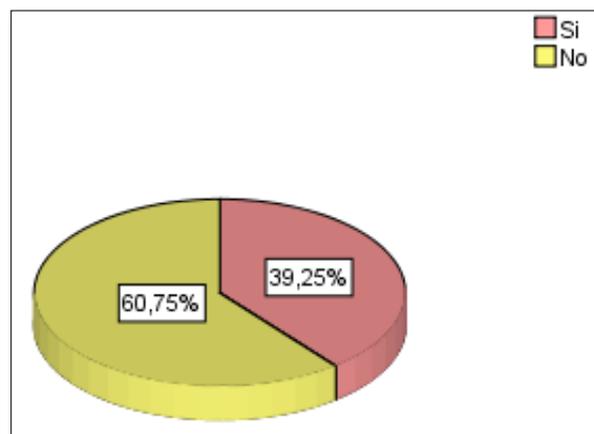
Tabla No 27: Ambiente de trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje válido
Si	84	39,3
No	130	60,7
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Gráfico No 33 Ambiente de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El mayor porcentaje del 39.3% considera que el ambiente no es adecuado para el desarrollo de sus actividades y el 39,3% afirma que las condiciones son ideales.

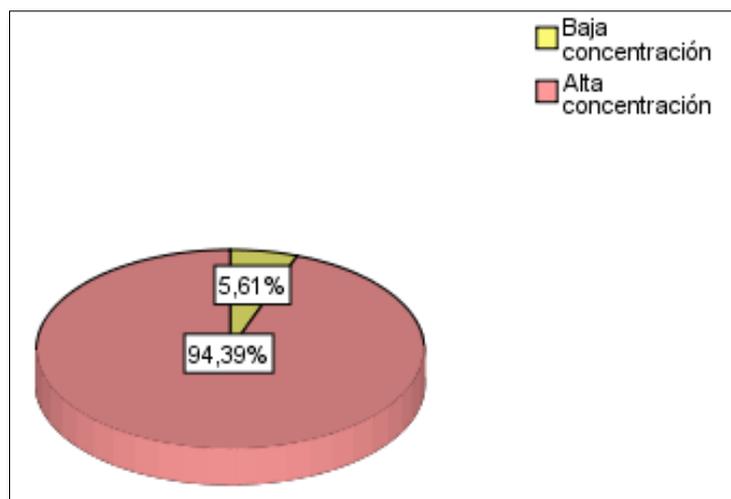
Pregunta No.26 ¿El cargo que Ud. desempeña en la empresa, que tipo de esfuerzo mental requiere?

Tabla No 28: Tipo de esfuerzo mental

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Baja concentración	12	5,6
Alta concentración	202	94,4
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Gráfico No 34 Tipo de esfuerzo mental



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Baja concentración representa el 5,6% y el 94,4% afirma que su trabajo requiere de alta concentración, lo que indica que en la empresa es necesario que prevalezca un adecuado clima laboral.

Pregunta No.27 ¿Para el cumplimiento de sus funciones dentro de la Compañía, que grado de esfuerzo físico Ud. requiere?

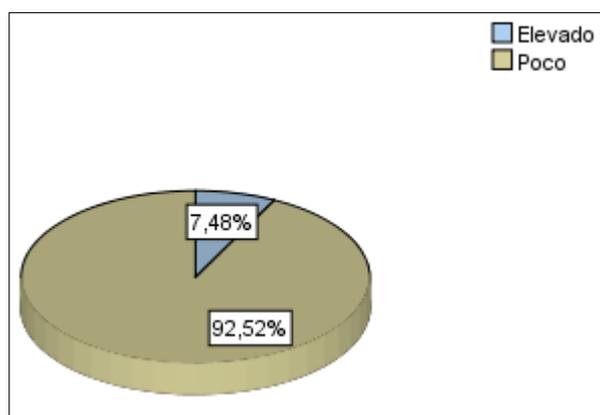
Tabla No 29: Grado de esfuerzo físico

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Elevado	16	7,5
Poco	198	92,5
Total	214	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Gráfico No 35 Grado de esfuerzo físico



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la compañía

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Para el desempeño de las actividades no se requiere de poco esfuerzo físico según el 92,5% y el 7,5% considera que si requiere de un elevado esfuerzo físico lo que indica que en la empresa prevalece el trabajo intelectual sobre el físico.

g. DISCUSIÓN

RP&C Abogados Cía. Ltda. al pertenecer a una firma internacional de auditoría y contabilidad como lo es Deloitte & Touche Ecuador, y tomando como precedente su larga trayectoria y destacándose como una firma líder en el país, referente a la prestación de servicios de asesoría legal y tributaria.

La compañía como tal cuenta y tiene conocimiento referente a la misión, visión, políticas y objetivos, lo que se logra evidenciar en sí es la falta de conocimiento del personal respecto a estos puntos, que consideramos que son importantes ya que en estas bases se desarrolla las actividades de la firma.

Varios factores han contribuido al hecho de que exista desconocimiento, y falta de interés del personal, las iniciativas o campañas para dar a promover estas bases, se lo realiza a través de mails, pero las mismas no se familiarizan con el personal.

El total de cargos en la compañía RP&C Abogados son de 15 puestos. Los mismos que se encuentran distribuidos tanto en el área administrativa como el staff profesional.

En la compañía no existe un organigrama adecuadamente elaborado, detallando los cargos de una manera estructural y funcional, con la finalidad de

determinar las jerarquías, en la actualidad se ha detectado una falencia importante relacionada con el desconocimiento y la falta de una guía que establezca el nivel jerárquico que ocupa cada empleado, constituye un motivo en ocasiones de conflictos y situaciones que afectan el ambiente de trabajo, siendo totalmente perjudicial para el desarrollo de la compañía.

De igual manera RP&C Abogados, no cuenta con un manual estructurado o donde se especifiquen las actividades, obligaciones y funciones que cumple cada empleado, lo cual es considerado de suma importancia, ya que definir estas funciones permite establecer parámetros de medición y cumplimiento de objetivos y metas.

PLANTEAMIENTO DE PROPUESTA

RP&C ABOGADOS

Mantener al personal informado y proporcionar los conocimientos referentes a la misión y visión de la empresa, es considerado de suma importancia, ya que se da a conocer su razón de ser, es decir, se incluye en el desarrollo de las actividades, valores que caracterizan a la organización como tal, es menester que el personal conozca las necesidades a satisfacer, el valor de su gestión, las exigencias del mercado, y conocer las acciones y factores claves que serán protagonistas del éxito y cumplimiento de metas y objetivos.

Misión de la Compañía



Somos una firma que ofrece los mejores servicios profesionales en el campo legal y tributario, dirigido a todo tipo de empresas y compañías nacionales o extranjeras, para brindar soluciones a problemas legales, tributarios, contables y financieros en la ciudad de Quito a través de una asesoría profesional y responsable.

Visión de la Compañía



Mantener el reconocimiento de ser la mejor firma en asuntos de asesoría legal y tributaria a nivel nacional, haciendo la diferencia con prestación de servicios de calidad en el asesoramiento con profesionales especializados.

VALORES PLANTEADOS

En la compañía existen valores claramente definidos, los mismos son parte de la imagen corporativa de la firma como tal, se lo ve como un complemento o una “estrategia de venta”, la propuesta que se plantea básicamente es fomentar una nueva manera de ver estos valores, es decir, que los mismos no sean direccionados como un tema comercial, o una herramienta de venta, de los servicios, en su lugar se propone involucrar al personal y fomentar estos valores en el día a día, puede ser mediante charlas que se inician a primeras horas del día, mensajes cortos que pueden ser publicados y difundidos a través de posters, cuadros animados que decoren el ambiente de trabajo, y lo más importante es enfatizar que estos valores deben ser practicados, deben formar parte del desarrollo normal de las actividades.

Se propone adicionalmente implementar valores, que puedan reforzar el compromiso del personal hacia la firma, los mismos cabe recalcar deberán ser practicados por todos los colaboradores de la compañía, incluyendo a los cargos jerárquicamente más altos es decir, gerentes, gerentes senior, socios, directores, jefes etc.

A continuación se detalla los valores que proponemos sean implantados en la firma:

- **Equidad**

Implementar políticas que eviten la sobrecarga de trabajo, de manera equitativa, dividir las responsabilidades y cumplimiento de compromisos con los clientes entre las áreas responsables, evitar desigualdad en la designación de funciones.

- **Respeto**

Dejar a un lado las prácticas de burla y menosprecio hacia el trabajo de otros compañeros, respetar en todo sentido al prójimo, priorizar en resaltar sus virtudes y no sus defectos.

- **Justicia**

Obrar en base a la verdad, evitar influencias y malos comentarios, resolver problemas de manera igualitaria, sin inclinar la balanza hacia un lado con la finalidad de beneficiar a una u otra persona.

- **Transparencia**

Adquirir una conducta en donde todo el personal que labora en la firma, transmita un mensaje claro y de fácil entendimiento y que el mismo exprese lo que realmente se desea y se hace.

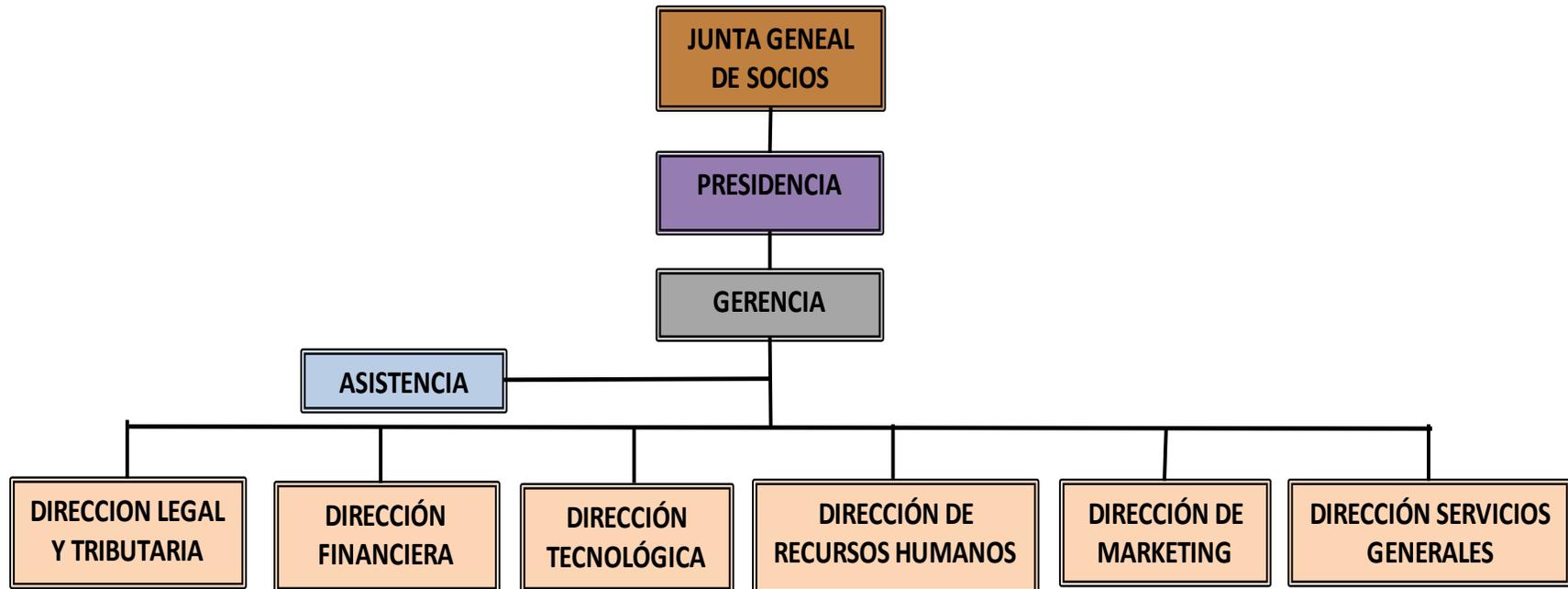
- **Trabajo en Equipo**

Implementar el espíritu de colaboración, positivismo e interés por cumplir los objetivos planteados en base al compañerismo, que dará como resultados mayor entusiasmo, compromiso y mejora el ambiente de trabajo.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS CIA. LTDA.

Se propone que la Junta General se integre del Socio CEO y Socios, quienes a más de pertenecer a la junta general laboran como empleados de la compañía, razón por la cual perciben un sueldo.

El Presidente ejecutivo dentro de la empresa es más conocido como Gerente sénior en razón de poseer un nivel jerárquico más alto que el Gerente, es por eso que consta así en la nómina de empleados de RP&C Abogados.

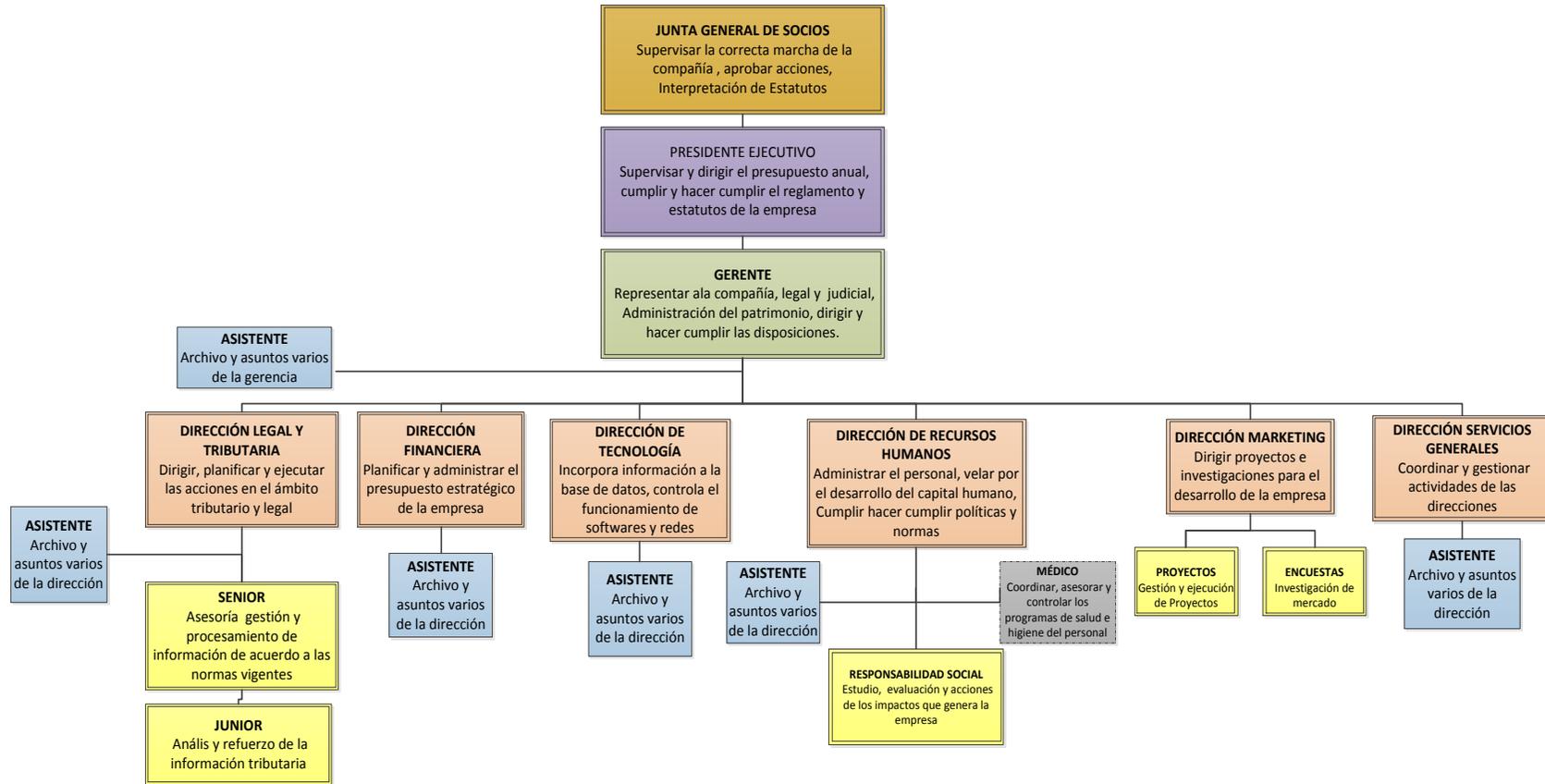
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS CIA. LTDA.**Gráfico No 36: Organigrama estructural**

Fuente: Áreas de la compañía RP&C ABOGADOS

Elaborado por: La autora

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS CIA. LTDA.

Gráfico No 37: Organigrama funcional



Fuente: Áreas de la compañía RP&C ABOGADOS
Elaborado por: La autora

**PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COMPAÑÍA RP&C
ABOGADOS CIA. LTDA.**

*Manual de funciones
para la compañía RP&C
abogados Cía. Ltda.*



Introducción

En el manual pertinente, se da a conocer las responsabilidades y compromisos concretos de las diferentes áreas que están conformado la estructura organizacional expuesta de la compañía RP&C abogados Cía. Ltda., al describir las funciones que diariamente realizan en su trabajo cada uno de los funcionarios.

Así mismo, se está expresando el nivel jerárquico de las áreas de trabajo que contempla la organización; así como también sus vínculos de relación de dependencia, por lo tanto, ubicamos el puesto dentro de la estructura organizacional acorde con sus jerarquías, ya sea de subordinado o de escala superior, ya sea dependencia relacionada directa o indirectamente con las diferentes actividades de trabajo.

El presente manual proporciona conocimiento sobre los diferentes niveles que posee la empresa con el objetivo de tener un conocimiento global de la misma, así como también actividades generales y específicas de cada una de sus unidades; al conocerse la ubicación jerárquica en el organigrama estructural facilitará información acorde con los tramites y flujos administrativos y por ende mejorará la comunicación y coordinación de la empresa.

De ésta forma se garantizará el personal idóneo para cada nivel jerárquico.

MANUAL DE FUNCIONES

	RP&C Abogados Cía. Ltda. Servicios Legales y Tributarios
	MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACION	PRESIDENTE EJECUTIVO
NIVEL	DIRECTIVO
NUMERO DE CARGOS	1
RELACION DE DEPENDENCIA	
JEFE INMEDIATO	Socios CEO
1. DESCRIPCION DE CARGO. <ul style="list-style-type: none"> - Encargarse del bienestar de la empresa además de cumplir los asuntos que están establecidos en la ley. 	
2. DESCRIPCION DE FUNCIONES. <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y dirigir el presupuesto anual, cumplir y hacer cumplir el reglamento y estatutos de la empresa - Exigir a los administradores una información mensual de la situación financiera y un estado de resultado - Asistir a todas las juntas establecidas. - Vigilar ilimitadamente todas las operaciones de la compañía. - Aprobar, reformar e interpretar el estatus y reglamento general de elecciones de la junta. - Resolver las situaciones o reclamos que se presenten en las realizaciones de las actividades y normas de la empresa. - Elegir y remover con causa justificada a los directivos, gerentes si tal caso lo amerita. 	
3. REQUISITOS MINIMOS. <ul style="list-style-type: none"> ○ Ser mayor de edad ○ Ser el socio de la compañía y mantenerse activo. 	

	RP&C Abogados Cía. Ltda. Servicios Legales y Tributarios	
	MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACION DEL CARGO		
DENOMINACION	GERENTE	
NIVEL	DIRECTIVO	
NUMERO DE CARGOS	1	
RELACION DE DEPENDENCIA		
JEFE INMEDIATO	Socios	
1. DESCRIPCION DE CARGO. <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar la representación legal, judicial y extrajudicial así como dirigir y realizar las actividades necesarias para el cumplimiento de las funciones de la compañía. 		
2. DESCRIPCION DE FUNCIONES. <ul style="list-style-type: none"> - Administración del patrimonio, dirigir y hacer cumplir las disposiciones - Preparar el plan anual de la contrataciones en los plazos y previstos en la ley. - Establecer el reglamento interno de la empresa, ver si se está estructurando de acuerdo a reglamento. - Planificar reuniones oh conferencias para ver si la planificación se está siguiendo de acuerdo a la planificación establecida. - Desempeñar la dirección administrativa, operativa y financiera de la compañía de acuerdo con el Estatuto de la misma, las facultades otorgadas por los socios mediante las leyes, prácticas y procedimientos que regulan a la empresa. 		
3. REQUISITOS MINIMOS. <ul style="list-style-type: none"> - Contar con experiencia en área de al menos 3 años - Título de 4to nivel en administración de empresas o carreras afines. - Requiere de una intensa habilidad mental durante el desarrollo de su jornada. 		
4. RESPONSABILIDADES. <ul style="list-style-type: none"> - La obligación del Gerente General de la compañía es alta, requerido a que es el encargado de la planeación, organización, dirección y control de la compañía. - Inspecciona a todo el personal de la compañía incluyendo a los jefes de cada oficina. - Para finalizar la persona que ocupe el cargo, se solicita tener absoluto sigilo y discreción (confidencialidad completa). 		
5. CONDICIONES DE TRABAJO. <ul style="list-style-type: none"> - Las funciones de las actividades deben estar en buenas condiciones – oficina. 		

	RP&C Abogados Cía. Ltda. Servicios Legales y Tributarios
IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACION	Gerente
NIVEL	DIRECTIVO
NUMERO DE CARGOS	1
RELACION DE DEPENDENCIA	
JEFE INMEDIATO	Gerente Senior
1. DESCRIPCION DE CARGO.	
- Controla y dirige los departamentos de dirección de la compañía.	
2. DESCRIPCION DE FUNCIONES.	
- Supervisar como se desenvuelvan los directores de las sedes y ver si se necesita un cambio o solo dar recomendaciones para que sigan los reglamentos.	
- Plantear a la Gerencia Senior sobre los términos de referencia para las auditorías externa e integrales así como de cualquier otro servicio a contratar la compañía.	
- Dirigir y consolidar la preparación de la memoria anual de la entidad.	
- Aconsejar a la unidad respectiva de las alternativas de solución para resolver las dificultades que se presenten en la ejecución de los proyectos ya firmados e informar sobre el estado y los avances de proyecto periódicamente.	
- Expedir los informes financieros correspondientes de los organismos conforme a los convenios suscritos de la compañía.	
- Mostrar a los socios un informe de actividades y marcha económica de la compañía en cada semestral y anualmente al socio CEO.	
3. REQUISITOS MINIMOS.	
- Título de tercer nivel en carreras administrativas.	
- 3 años en delante de experiencia en funciones administrativas.	
- Trabajar bajo presión y tener un alto nivel de habilidad mental para el desarrollo de su actividad durante su jornada laboral.	
4. RESPONSABILIDADES.	
- Supervisa y orienta a los jefes de cada sección de la compañía.	
- Para finalizar la persona que ocupe el cargo, se solicita tener absoluto sigilo y discreción (confidencialidad completa).	
5. CONDICIONES DE TRABAJO.	
- Las funciones de las actividades deben estar en buenas condiciones – oficina.	
- No existe un mayor riesgo en sus actividades.	

	RP&C Abogados Cía. Ltda. Servicios Legales y Tributarios
IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACION	Director
NIVEL	DIRECTIVO
NUMERO DE CARGOS	1
RELACION DE DEPENDENCIA	
JEFE INMEDIATO	Gerente
<p>1. DESCRIPCION DE CARGO.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Su objetivo fundamental es afirmar la administración y la realización del servicio de mantenimiento de competencia real atendiendo los alineamientos de los socios. 	
<p>2. DESCRIPCION DE FUNCIONES.</p> <p>Sus funciones del Director:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en el área financiera en el estudio y rectificación de la documentación. - Elaborar y proponer planes de marketing que representen a la compañía en aspectos comerciales ante corresponsales, organismos internacionales; negociar convenios para así poder administrar los contratos suscritos. - Realizar propuestas al Gerente sobre modificación del funcionamiento institucional orientadas a mejorar su desempeño. - Exponer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la compañía procurando obtener mejores participaciones en el mercado. - Exponer al Gerente y socios la propuesta organizacional institucional así como el flujo de relaciones conforme a las dependencias, los procesos y procedimientos así como cualquier normativa que se aplicare en las operaciones. - Disponer de una comunicación y coordinación con otras entidades vinculadas a la infraestructura vial y a participar en reuniones relacionadas al desarrollo y administración de la infraestructura vial. - Realizar un proceso de selección, contratación y distribución al personal de la compañía, previa la consulta con el Gerente y de acuerdo a lo estipulado en la política de recursos humanos. - Confirmar que se lleve a cabo la auditoria y sus respectivos resultados, y que se den a conocer de manera oportuna. 	
<p>3. REQUISITOS MINIMOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título en administración de empresas con especialización financiera. - 3 o 4 años de experiencia en el área administrativa - Trabajar bajo presión, alto nivel de habilidad mental. - Conocimientos contables, normas e Impuestos. 	
<p>4. RESPONSABILIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inspecciona y revisa el trabajo de los demás departamentos. - Para finalizar la persona que ocupe el cargo, se solicita tener absoluto sigilo y discreción (confidencialidad completa). 	
<p>5. CONDICIONES DE TRABAJO.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las funciones de las actividades deben estar en buenas condiciones – oficina. - No existe un mayor riesgo en sus actividades. 	

	RP&C Abogados Cía. Ltda. Servicios Legales y Tributarios
IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACION	Senior
NIVEL	DIRECTIVO
NUMERO DE CARGOS	1
RELACION DE DEPENDENCIA	
JEFE INMEDIATO	Gerente
1. DESCRIPCION DE CARGO.	
<ul style="list-style-type: none"> - Servicios profesionales de asesoría tributaria y manejo de las normas vigentes. 	
2. DESCRIPCION DE FUNCIONES.	
<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de cartera de clientes. - Realiza, planifica y utiliza archivos, registros y estadísticas de seguridad, para los fines de control interno y externo. - Conocimiento de las normas de impuestos y elaboración de roles de pagos, declaración de impuestos. - Encargarse de consultas de clientes y proporciona información según normas vigentes. 	
3. REQUISITOS MINIMOS.	
<ul style="list-style-type: none"> - Título de tercer nivel en contabilidad o Ingeniero en administración de empresas con experiencia en finanzas. - Tener de 3 años en adelante de experiencia. - El cargo requiere de un alto rendimiento bajo presión laboral. 	
4. RESPONSABILIDADES.	
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisa y orienta a los juniors - Para finalizar la persona que ocupe el cargo, se solicita tener absoluto sigilo y discreción (confidencialidad completa). - Encargado del manejo de equipos electrónicos de oficina. 	
5. CONDICIONES DE TRABAJO.	
<ul style="list-style-type: none"> - Las funciones de las actividades deben estar en buenas condiciones – oficina. - No existe un mayor riesgo en sus actividades. 	

	RP&C Abogados Cía. Ltda. Servicios Legales y Tributarios
IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACION	Junior
NIVEL	AUXILIAR
NUMERO DE CARGOS	1
RELACION DE DEPENDENCIA	
JEFE INMEDIATO	Senior
1. DESCRIPCION DE CARGO. - Análisis y refuerzos en las declaraciones de impuestos, además de ser soporte vital para el Auditor Senior.	
2. DESCRIPCION DE FUNCIONES. - Cumplir las funciones del Senior si no se encontrase disponible. - Análisis y clasificación de la información, elaboración de registros y reportes de control en casos asignados. - Recopila documentación para justificar la ausencia de documentos. - Desarrolla notas varias solicitadas para el jefe. - Recibe, clasifica, despacha y activación de documentos.	
3. REQUISITOS MINIMOS. - Egresado o cursando carreras financieras o afines. - Tener experiencia mínima de 3 meses. - conocimiento del paquete office y normas ISO.	
4. RESPONSABILIDADES. - Alto grado de responsabilidad en el manejo de los clientes. - Para finalizar la persona que ocupe el cargo, se solicita tener absoluto sigilo y discreción (confidencialidad completa). - Encargado del manejo de equipos electrónicos de oficina.	
5. CONDICIONES DE TRABAJO. - No existe un mayor riesgo en sus actividades.	

	RP&C Abogados Cía. Ltda. Servicios Legales y Tributarios
IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACION	Responsabilidad Social
NIVEL	DIRECTIVO
NUMERO DE CARGOS	1
RELACION DE DEPENDENCIA	
JEFE INMEDIATO	Gerente
1. DESCRIPCION DE CARGO. <ul style="list-style-type: none"> - Estudio y evaluación al medio de conservación del medio ambiente, ni daños colaterales al ser humano. 	
2. DESCRIPCION DE FUNCIONES. <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de las necesidades de conservación vial de la red de competencia de la compañía. - Desarrollo de términos de referencia de licitaciones y cursos de conservación vial y participación en el análisis de la conservación del medio ambiente. - Realización de obra social con el medio ambiente. - Charlas sobre los reglamentos y estatutos vigentes en la actualidad. - Ver normas que no dañen ni interfieran en la interacción del ser humano. - Búsqueda de patrocinadores para poder seguir dictando charlas educativas en universidades y empresas. 	
3. REQUISITOS MINIMOS. <ul style="list-style-type: none"> - Título de tercer nivel en comunicación social o carreras afines. - De 2 o 3 años de experiencia. 	
4. RESPONSABILIDADES. <ul style="list-style-type: none"> - Para finalizar la persona que ocupe el cargo, se solicita tener absoluto sigilo y discreción (confidencialidad completa). 	
5. CONDICIONES DE TRABAJO <ul style="list-style-type: none"> - No existe mayor riesgo en sus actividades. 	

	RP&C Abogados Cía. Ltda. Servicios Legales y Tributarios
IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACION	Proyectos
NIVEL	DIRECTIVO
NUMERO DE CARGOS	1
RELACION DE DEPENDENCIA	
JEFE INMEDIATO	Gerente
<p>1. DESCRIPCION DE CARGO.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plantea y programa de proyectos es el responsable de planificar, preparar y evalúa los proyectos de conservación vial que serán analizados para su ejecución. 	
<p>2. DESCRIPCION DE FUNCIONES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza estudios sobre los antecedentes de los valores pasados que necesitan ser sustentados para poder realizar las auditorias. - Utilización de los sectores actuariales que son un referente para la realización de las declaraciones de impuestos, inflaciones y las restricciones de las importaciones empresariales. - Evaluar, monitorear y preparar estudios técnicos orientados a la mejora y eficiencias de las acciones de los proyectos. - Conservar una base de datos computacional, sobre trabajos ya ejecutados por la institución que estén ejecución o programados. 	
<p>3. REQUISITOS MINIMOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Egresado o carreras a fines de administración de empresas. - Tener 1 o 2 años de experiencia en el campo laboral. 	
<p>4. RESPONSABILIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para finalizar la persona que ocupe el cargo, se solicita tener absoluto sigilo y discreción (confidencialidad completa). 	
<p>5. CONDICIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe mayor riesgo en sus actividades. 	

	RP&C Abogados Cía. Ltda. Servicios Legales y Tributarios
IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACION	Tecnología
NIVEL	DIRECTIVO
NUMERO DE CARGOS	1
RELACION DE DEPENDENCIA	
JEFE INMEDIATO	Gerente
1. DESCRIPCION DE CARGO.	
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar sistemas que se cumplan con las necesidades para la información de la institución y que sean u apoyo para el desarrollo de las labores que se realiza en las diferentes áreas de trabajo de la compañía. 	
2. DESCRIPCION DE FUNCIONES.	
<ul style="list-style-type: none"> - Incorpora información a base de datos provenientes de ingresos, retiros, traslados, cambios de plaza, etc. a nivel empresarial. - Realiza la reorganización del personal anual a nivel empresarial. - Encargado del manejo y control de las plazas vacantes a nivel institucional. - Desarrolla y presenta información estadística con los índices sobre las acciones del personal, a fin de analizar el comportamiento de recursos humanos. 	
3. REQUISITOS MINIMOS.	
<ul style="list-style-type: none"> - Tener título de tercer nivel en Ingeniería de sistemas. - El cargo requiere de un alto nivel de conocimiento en el sistema informático. - Experiencia 2 a 3 años en puestos similares. 	
4. RESPONSABILIDADES.	
<ul style="list-style-type: none"> - Para finalizar la persona que ocupe el cargo, se solicita tener absoluto sigilo y discreción (confidencialidad completa). - Responsable en el manejo de los equipos de oficina. 	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> - No existe mayor riesgo en sus actividades. 	

	RP&C Abogados Cía. Ltda. Servicios Legales y Tributarios	
IDENTIFICACION DEL CARGO		
DENOMINACION	Encuestas	
NIVEL	DIRECTIVO	
NUMERO DE CARGOS	1	
RELACION DE DEPENDENCIA		
JEFE INMEDIATO	Director	
1. DESCRIPCION DE CARGO.		
- Investigación de mercados.		
2. DESCRIPCION DE FUNCIONES.		
- Realización de los estudios de mercado respecto a las vialidades y facilidad de la compañía.		
- Busca las claves principales para la optimización del trabajo. Y así una mejor resolución en las preguntas planteadas.		
3. REQUISITOS MINIMOS.		
- Experiencia en la experiencia en encuestas y tabulaciones.		
- Manejo del paquete de office.		
- Mínimo de 2 o 3 años.		
4. RESPONSABILIDADES.		
- Responsable en equipos de oficina y utensilios de oficina.		
- Maneja información confidencial de las empresas.		
5. CONDICIONES DE TRABAJO.		
- Existe una mínima posibilidad en el factor de riesgo en el desarrollo de las actividades.		
- Su ambiente de trabajo para realizar sus funciones son en condiciones normales.		

	RP&C Abogados Cía. Ltda. Servicios Legales y Tributarios
IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACION	Asistentes
NIVEL	AUXILIAR
NUMERO DE CARGOS	1
RELACION DE DEPENDENCIA	
JEFE INMEDIATO	Gerente
1. DESCRIPCION DE CARGO. - Receptora de toda la información de los directivos, socios de la compañía y de todo el papeleo establecido en la empresa.	
2. DESCRIPCION DE FUNCIONES. - Organiza y plantea su trabajo conforme a las propiedades establecidas. - Desarrolla investigaciones de información para el análisis y elaboración de los documentos. - Gestiona la legalización interna de renunciaciones, despidos, contrataciones, jubilaciones licencias, etc. - Estudia y analiza documentos y formula de recomendaciones. - Elabora trámites de legalización de documentos. - Facilita información que le fuere solicitada conforme a instrucciones o normas vigentes. - Realiza contratos del personal; Cooperar en la elaboración de Historiales laborales de exempleados y empleados activos. - Desarrolla otras actividades innatas al puesto encomendadas por su jefe inmediato.	
3. REQUISITOS MINIMOS. - Egresado o tener estudios de estudio de secretariado. - De 1 o 2 años en cargos similares. - Tener amplio conocimiento en el manejo de Excel avanzado, DIMM, SRI, SAP.	
4. RESPONSABILIDADES. - Responsable en equipos de oficina y utensilios de oficina. - Manejo de cheques, transferencias, pagos que recibe la empresa y también movimiento de cobros. - Maneja información confidencial de las empresas. - Debe tener un índice de confiabilidad para el manejo de este puesto.	
5. CONDICIONES DE TRABAJO. - Existe un mayor riesgo de actividades en este desarrollo de actividades. - Su ambiente de trabajo para realizar sus funciones son en condiciones normales. - Requiere de una máxima en la capacidad visual y mental.	

	RP&C Abogados Cía. Ltda. Servicios Legales y Tributarios
IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACION	Jefe de Servicios Generales
NIVEL	DIRECTIVO
NUMERO DE CARGOS	1
RELACION DE DEPENDENCIA	
JEFE INMEDIATO	Director
1. DESCRIPCION DE CARGO. <ul style="list-style-type: none"> - Son responsabilidad principal de este puesto la planificación y coordinación de las actividades relacionadas a los materiales y recursos de la compañía. 	
2. DESCRIPCION DE FUNCIONES. <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la seguridad de la compañía. - Dirigir a una o varias personas como auxiliares de limpieza. - Coordinar con el personal del área para que sigan la planificación planteada en la jornada laboral. - Realizar estadísticas y evaluaciones acerca del rendimiento del personal. 	
3. REQUISITOS MINIMOS. <ul style="list-style-type: none"> - Tener título de tercer nivel o egresado. - Experiencia mínimo de 3 años en cargos relacionados. 	
4. RESPONSABILIDADES. <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de personal de 3 a 5 personas dirigir y guiar para la realización de las normas de la compañía. 	
5. CONDICIONES DE TRABAJO. <ul style="list-style-type: none"> - Existe una mínima posibilidad en el factor de riesgo en el desarrollo de las actividades. - Su ambiente de trabajo para realizar sus funciones son en condiciones normales. 	

	RP&C Abogados Cía. Ltda. Servicios Legales y Tributarios
IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACION	Servicios Generales
NIVEL	AUXILIAR
NUMERO DE CARGOS	1
RELACION DE DEPENDENCIA	
JEFE INMEDIATO	Servicios Generales
1. DESCRIPCION DE CARGO. - Coordinar y gestionar actividades de las direcciones	
2. DESCRIPCION DE FUNCIONES. - Abrir y cerrar las oficinas de la compañía. - Ejecutar la limpieza de las oficinas y baños de la compañía. - Acatar todas las órdenes que dispone el jefe inmediato superior. - Proveer el acceso de los transportes de la compañía en horas de la noche o madrugada. - Gestionar los materiales adecuados para la compañía. - Ejecutar rondas nocturnas esporádicas.	
3. REQUISITOS MINIMOS. - Educación General Básica - De 2 a 3 años de experiencia en el puesto.	
4. RESPONSABILIDADES. - Tiene que cumplir con la planificación establecida. - El cargo de los datos confidenciales son limitados.	
5. CONDICIONES DE TRABAJO. - Sus factores de riesgo es de alto nivel con el desarrollo de las actividades de la compañía. - Las condiciones no siempre son las óptimas en las actividades de las funciones que se realizan.	

	RP&C Abogados Cía. Ltda. Servicios Legales y Tributarios
IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACION	Médico
NIVEL	DIRECTIVO
NUMERO DE CARGOS	1
RELACION DE DEPENDENCIA	
JEFE INMEDIATO	Gerente
1. DESCRIPCION DE CARGO. <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar, asesorar y controlar los programas de salud e higiene ocupacional de los trabajadores 	
2. DESCRIPCION DE FUNCIONES. <ul style="list-style-type: none"> - Precautelar y mantener la salud y el bienestar de los trabajadores previniendo los posibles daños a la salud. - Vigilancia del nivel de inmunidad por medio de la vacunación a los trabajadores. - Ejecución de exámenes médicos preventivos anuales es decir seguimientos y vigilancias a los trabaja trabajadores de la compañía. - Impulsar y prevenir la salud de los trabajadores de la compañía. - Elaborar estadísticas de ausentismo al trabajo, por motivo de enfermedad. 	
3. REQUISITOS MINIMOS. <ul style="list-style-type: none"> - Título de tercer nivel, Doctor en Medicina General. - Contar con experiencia al menos 2 años. - Cargo requiere de una capacidad mental 	
4. RESPONSABILIDADES. <ul style="list-style-type: none"> - Es responsable de su trabajo propio es decir eres tu propio jefe. - Está a cargo de un equipo de oficina. 	
5. CONDICIONES DE TRABAJO. <ul style="list-style-type: none"> - Los factores de registro no implica ningún riesgo en el desarrollo de las actividades. - El ambiente de trabajo se realiza en buenas condiciones. - El esfuerzo físico en este cargo es mínimo. 	

PROPUESTA VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y PROCESO A IMPLEMENTAR PARA LA COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS CIA. LTDA.

Se establece como propuesta la implementación del método de valuación de puestos por puntos, debido a que su objetivo principal se enfoca en parametrizar en base a un cálculo matemático, y determinar la funcionalidad y relación entre las actividades desarrolladas versus el salario percibido.

Este método pretende como su nombre lo dice, encontrar mediante una medición el valor adecuado, que sea acorde a las actividades desarrolladas, los factores a estudiar deben elegirse dependiendo de la naturaleza, importancia, condiciones y tipo de actividad que realizan cada empleado.

PROCESO PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS

A. Integración de un Comité valuador.

La propuesta para integrar un comité valuador, el mismo que tendrá la responsabilidad de establecer los parámetros de estudio serán las personas que ocupan los cargos a continuación:

- ✓ Socio CEO (Representante Legal y Socio principal de la compañía)
- ✓ Socios (Junta de accionistas.- asistirán los socios que lideran cada área según corresponda).

- ✓ Gerente de Recursos Humanos. (Se encargará de dar el soporte adecuado referente a resultados de evaluaciones y pruebas tomadas al personal de la firma).
- ✓ Gerente / Gerente Senior (Son los líderes de cada área, sea de la parte administrativa o del staff profesional).

B. Definición de cargos.

En este punto, se definen los cargos existentes y la remuneración percibida que se encuentre vigente a la fecha se debe de especificar lo siguiente:

Tabla No 30: Sueldos y salarios

RP&C Abogados		
Sueldos y Salarios		
Al 31 de Mayo del 2016		
N.-	Cargo	Remuneración Actual
1	Socio CEO	\$ 6.000,00
2	Socio	\$ 4.000,00
3	Gerente Senior	\$ 3.000,00
4	Gerente	\$ 2.000,00
5	Director	\$ 1.800,00
6	Servicios generales	\$ 800,00
7	Senior	\$ 1.000,00
8	Juniors	\$ 560,00
9	Tecnología	\$ 700,00
10	Asistentes	\$ 600,00
11	Responsabilidad Social	\$ 700,00
12	Proyectos	\$ 540,00
13	Encuesta	\$ 500,00
14	Servicios generales (auxiliar)	\$ 366,00
15	Médico	\$ 1.500,00

Fuente: Rol de pagos

Elaborado por: La autora

C. Definición de Factores y Subfactores.

En este punto la propuesta se desprende de la definición de factores y subfactores

Tabla No 31: Factores y su factores

Factor	Subfactor
Conocimiento y habilidad	1.- Educación
	2.- Experiencia
	3.- Habilidad mental
Esfuerzo	4.- Capacidad visual
	5.- Físico
Responsabilidad	6.- Supervisión personal
	7.- Datos confidenciales
	8.- Equipos y dinero
Condiciones de trabajo	9.- Riesgos

Fuente: Rol de pagos
Elaborado por: La autora

4.- ESCALA DE PRORRATEO

Se ha procedido a asignar a los factores y sub factores un determinado valor de acuerdo a la importancia analizada:

Tabla No 32: Escala de prorrateo

FACTOR	PESO EN % PARA FACTORES	N.-	SUB FACTOR	GRADOS				
				I	II	III	IV	V
CONOCIMIENTO Y HABILIDAD	50	1	Educación	25	50	75	100	125
		2	Experiencia	15	30	45	60	
		3	Habilidad mental	10	20	30	40	
ESFUERZO	20	4	Capacidad Visual	15	30	45	60	
		5	Físico	5	10	15	20	
RESPONSABILIDAD	25	6	Supervisión personal	10	20	30	40	50
		7	Información confidencial	10	20	30	40	
		8	Equipos y dinero	5	10	15	20	
CONDICIONES DE TRABAJO	5	9	Riesgos	5	10	15	...	
TOTAL	100							

Fuente: tabla No.31

Elaborado por: La autora

5. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS.

Acá realizamos la definición de los subfactores y designamos los grados que son pautas que sirven para diversificar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los puestos.

SUBFACTOR 1. Educación.

DESCRIPCION.- Valora los conocimientos generales y especializados necesarios para poder desempeñar los trabajos de la compañía.

NIVEL.

Primero: Educación General Básica.

Segundo: Bachillerato Unificado y/o técnico.

Tercero: Títulos de Tercer Nivel o Egresados.

Cuarto: Títulos de 4to Nivel

SUBFACTOR 2. Experiencia

DESCRIPCION.- Tiempo en el que se tiene para poder realizar las funciones en el puesto de trabajo.

NIVEL.

Primero: Mínimo de 3 MESES

Segundo: De un año hasta dos

Tercero: De dos años hasta tres

Cuarto: De tres años en adelante.

SUBFACTOR 3. Habilidad Mental.

DESCRIPCION.- Determina el nivel de razonamiento y capacidad metódica que requiere que el trabajador para que pueda desempeñarse de manera adecuada su puesto de trabajo.

NIVEL.

Primero: Requiere mediana habilidad mental, para el desempeño de las funciones en su cargo.

Segundo: Requiere alta habilidad mental para desempeñarse eficazmente en su cargo.

Tercero: Requiere intensa habilidad mental para desempeñarse eficientemente su cargo.

SUBFACTOR 4. Capacidad visual

DESCRIPCION.- Referente a la grado de fuerza y continuidad del esfuerzo físico que generan cansancio o tensión física.

NIVEL.

Primero: Esfuerzo mínimo en el desarrollo de sus actividades

Segundo: Esfuerzo frecuente en el desarrollo de sus actividades

Tercero: Requiere esfuerzo físico constante en sus actividades que demandan energía muscular considerable.

Cuarto: Requiere intensa habilidad mental para desempeñar su cargo.

SUBFACTOR 5. Esfuerzo físico.

DESCRIPCION.- Define el esfuerzo visual que realiza el trabajador en la ejecución de sus funciones y actividades.

NIVEL.

Primero: Atención visual baja.

Segundo: Atención visual mediana.

Tercero: Atención visual alta.

Cuarto: Atención visual intensa.

SUBFACTOR 6. Supervisión Personal.

DESCRIPCIÓN.- Su actitud su forma de desenvolverse frente a sus subordinados para así motivarlos.

NIVEL.

Primero: Es responsable solo de su propio trabajo.

Segundo: Dirige el trabajo de una o dos personas.

Tercero: Dirige el trabajo de tres a seis persona.

Cuarto: Dirige jefes de sección.

SUBFACTOR 7: Equipo

DESCRIPCION.- Responde por el daño o pérdida que pueda producirse en los diferentes equipos de la empresa.

NIVEL.

Primero: Responde hasta \$300

Segundo: Responde de \$ 500

Tercero: Responde de \$ 700

Cuarto: Responde de \$ 2000

SUBFACTOR 8. Responsabilidad en datos confidenciales.

DESCRIPCION.-Comprende de que todos aquellos datos e información de los cuales solo tiene acceso de un pequeño grupo de personas de acuerdo a su naturaleza que abarca su puesto de trabajo. Se refiere a datos o información que no se puede divulgar fajo ningún motiva ya que puede causar problemas, conflictos, conflictos y situaciones que se derive en un perjuicio de la compañía.

NIVEL.

Primero: El puesto no incluye datos confidenciales.

Segundo: Maneja constantemente información confidencial.

Tercero: La naturaleza del puesto demanda absoluto sigilo y discreción

SUBFACTOR 9. Riesgo.

DESCRIPCION.- Son los accidentes que pueden presentarse en el trabajo.

NIVEL.

Primero: No está en riesgo

Segundo: Eventualmente está en riesgo

Tercero: Está en posibilidad de sufrir accidentes

CONCENTRACION DE LOS DATOS DE LA VALUACIÓN

Tabla No 33: Concentración de los datos de la valuación

N	CARGO	SUB FACTORES									TOTAL PUNTOS	VALOR POR PUNTOS	VALOR EN DOLARES	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1	SOCIO CEO	GRADOS	IV	IV	IV	IV	I	V	IV	III	III	410	5,58	2286,69
		PUNTOS	125	60	40	60	5	50	40	15	15			
2	SOCIOS	GRADOS	IV	IV	IV	II	I	V	IV	III	III	355	5,58	1979,94
		PUNTOS	100	60	40	30	5	50	40	15	15			
3	GERENTE SENIOR	GRADOS	IV	IV	III	III	I	V	IV	III	III	360	5,58	2007,82
		PUNTOS	100	60	30	45	5	50	40	15	15			
4	GERENTE	GRADOS	IV	IV	IV	III	I	V	IV	III	II	365	5,58	2035,71
		PUNTOS	100	60	40	45	5	50	40	15	10			
5	DIRECTOR	GRADOS	IV	IV	III	III	I	IV	IV	III	II	345	5,58	1924,16
		PUNTOS	100	60	30	45	5	40	40	15	10			
6	TECNOLOGIA	GRADOS	IV	III	IV	II	I	II	IV	II	I	295	5,58	1645,30
		PUNTOS	100	45	40	30	5	20	40	10	5			
7	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	GRADOS	II	III	II	III	I	IV	III	I	II	250	5,58	1394,32
		PUNTOS	50	45	20	45	5	40	30	5	10			
8	MÉDICO	GRADOS	IV	IV	II	I	I	II	III	II	I	265	5,58	1477,98
		PUNTOS	100	60	20	15	5	20	30	10	5			
9	SENIOR	GRADOS	III	III	II	I	I	II	IV	I	I	230	5,58	1282,78
		PUNTOS	75	45	20	15	5	20	40	5	5			
10	JUNIOR	GRADOS	II	II	II	I	I	II	III	I	I	180	5,58	1003,91
		PUNTOS	50	30	20	15	5	20	30	5	5			
11	PROYECTOS	GRADOS	III	IV	III	III	I	III	IV	III	II	310	5,58	1728,96
		PUNTOS	75	60	30	45	5	30	40	15	10			
12	ENCUASTAS	GRADOS	III	III	III	III	I	I	III	I	III	260	5,58	1450,10
		PUNTOS	75	45	30	45	5	10	30	5	15			
13	RESPONSABILIDAD SOCIAL	GRADOS	IV	III	III	IV	I	IV	III	I	I	320	5,58	1784,73
		PUNTOS	100	45	30	60	5	40	30	5	5			
14	ASISTENTES SERVICIOS	GRADOS	III	II	III	II	III	I	II	I	I	220	5,58	1227,00
		PUNTOS	75	30	30	30	15	10	20	5	5			
15	GENERALES	GRADOS	I	II	II	I	IV	I	I	I	III	150	5,58	836,59
		PUNTOS	25	30	20	15	20	10	10	5	15			

Fuente: Nómina del personal de RP&C Abogados

Elaborado por: La autora

TABLA DE DISPERSIÓN SALARIAL POR MINIMOS CUADRADOS

Tabla No 34: Dispersión salarial por mínimos cuadrados

N.-	CARGO	SALARIO ACTUAL				
		X	Y	XY	X ²	Y ²
1	SOCIO CEO	410	6000	2460000	168100	36000000
2	SOCIOS	355	4000	1420000	126025	16000000
3	GERENTE SENIOR	360	3000	1080000	129600	9000000
4	GERENTE	365	2000	730000	133225	4000000
5	DIRECTOR	345	1800	621000	119025	3240000
6	TECNOLOGIA	295	700	206500	87025	490000
7	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	250	800	200000	62500	640000
8	MÉDICO	265	1500	397500	70225	2250000
9	SENIOR	230	1000	230000	52900	1000000
10	JUNIOR	180	560	100800	32400	313600
11	PROYECTOS	310	540	167400	96100	291600
12	ENCUASTAS	260	500	130000	67600	250000
13	RESPONSABILIDAD SOCIAL	320	700	224000	102400	490000
14	ASISTENTES	220	600	132000	48400	360000
15	SERVICIOS GENERALES	150	366	54900	22500	133956
TOTALES		4315	24066	103844790	18619225	579172356

Fuente: Nómina del personal de RP&C Abogados

Elaborado por: La autora

APLICACIÓN DE FORMULAS MATEMÁTICAS PARA LA DETERMINACION DEL AJUSTE SALARIAL.

Este cálculo se lo realizo por el método de los mínimos cuadrados

Cálculo de la pendiente:

$$PENDINGENTE...C = \frac{\sum XY - \frac{\sum XY}{N}}{\sum X^2 - \frac{\sum X^2}{N}}$$

Datos:

$$\Sigma XY = 103844790$$

$$X^2 = 18619225$$

$$N = 15$$

$$PENDINGENTE C = 5,58$$

Cálculo de las variables X, Y

$$X_1 = \frac{\Sigma X}{N}$$

$$Y_1 = \frac{\Sigma Y}{N}$$

$$X_1 = 4315/15$$

$$Y_1 = 24066/15$$

$$X_1 = 288$$

$$Y_1 = 1604$$

Punto 1=(X,Y)

Punto 1= (288;1604)

ECUACION DE LA LÍNEA RECTA

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$Y_2 = Y_1 - C(X_1 - X_2)$$

$X_2 = 150$ este valor es el menor puntaje obtenido en la matriz de valuación.

Proceso:

$$Y_2 = Y_1 - C(X_1 - X_2)$$

$$Y_2 = 1604 - 5,58(288 - 150)$$

$$Y_2 = 834$$

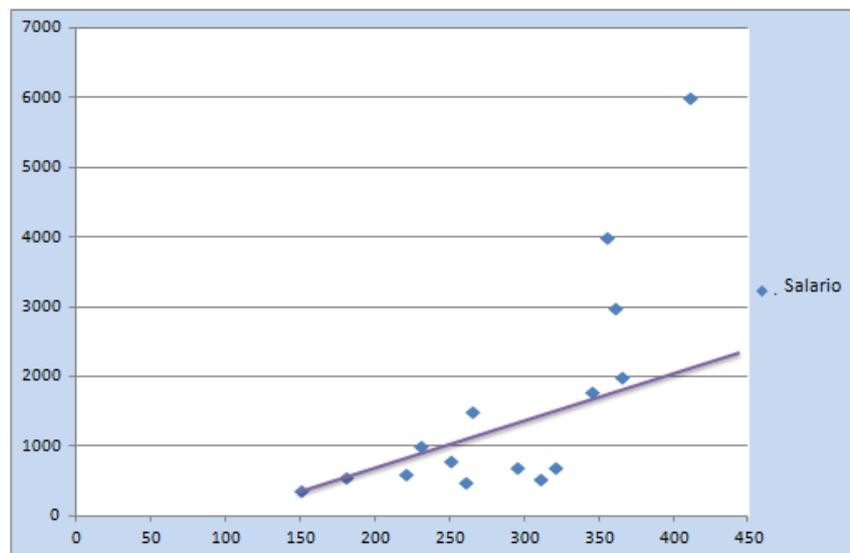
Punto 2=(X,Y)

Punto 2= (150;834)

Las variables calculadas se representan en un plano cartesiano para determinar la curva del salario, donde X corresponde a cada uno de los puestos valuados, Y al salario.

GRÁFICA DE DESPERSION SALARIAL POR MINIMOS CUADRADOS

Gráfico No 38: Gráfica de dispersión salarial por mínimos cuadrados



Fuente: Tabla No.34

Elaborado por: la autora

ANÁLISIS DE LA GRÁFICA

En la gráfica se puede observar que los datos y la pendiente obtenida se ajustan muy bien entre las variables. Los datos dispersos dan la pauta para realizar un ajuste salarial a los cargos que se encuentran debajo de la línea recta, esto se debe a que sus salarios actuales no están acorde a las funciones desempeñadas actualmente en cuanto a sus habilidades, esfuerzo y responsabilidades.

AJUSTE SALARIAL

Calculo del factor de valorización (FV)

$$FV = \frac{\Sigma \text{Sueldos actuales}}{\Sigma \text{Puntos obtenidos}}$$

$$FV = \frac{24066}{4315}$$

$$FV = 5,58$$

MATRIZ DE AJUSTE SALARIALES

Tabla No 39: Ajustes salariales

N.-	CARGO	PUNTOS	FACTOR DE VALORIZACION	SALARIO ACTUAL	SALARIO AJUSTADO
1	SOCIO CEO	410	6000
2	SOCIOS	355	4000
3	GERENTE SENIOR	360	3000
4	GERENTE	365	2000
5	DIRECTOR	345	1800
6	TECNOLOGIA	295	5,58	700	1645
7	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	250	5,58	800	1394
8	MÉDICO	265	1500
9	SENIOR	230	1000
10	JUNIOR	180	560
11	PROYECTOS	310	5,58	540	1729
12	ENCUESTAS	260	5,58	500	1450
13	RESPONSABILIDAD SOCIAL	320	5,58	700	1785
14	ASISTENTES	220	5,58	600	1227
15	SERVICIOS GENERALES	150	366

Fuente: Tablas No. 33 y 34

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE AJUSTE SALARIAL

Se ha realizado un ajuste salarial en los siguientes cargos:

Asistentes, Jefe de servicios, Encuestas, Tecnología y Proyectos, el resultado obtenido refleja altos sueldos con relación a los actuales, por tanto para no causar un considerable impacto económico en la empresa se sugiere realizar un incremento salarial en el transcurso del año fiscal según las necesidades de la empresa.

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

*Reglamento de Admisión y
Empleo para la Compañía
RP&C Abogados Cía. Ltda.*



REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

El presente reglamento de reclutamiento, selección, contratación e inducción para la Compañía RP&C Abogados de la ciudad de Quito, tiene como finalidad normar el proceso de admisión y empleo, el mismo que está sustentado bajo la Dirección Regional de Trabajo y el Reglamento interno de la compañía.

Compañía RP&C Abogados Cía. Ltda.

La Empresa "RP&C Abogados Cía. Ltda.", legalmente constituida, con domicilio principal en la ciudad de Quito, en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo y con el fin de que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2º del artículo 172 del mismo Cuerpo de Leyes, aplicará, de forma complementaria a las disposiciones del Código del Trabajo, el siguiente de admisión y empleo con el carácter de obligatorio para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores de la empresa. (RPC ABOGADOS, s.f.)

CAPÍTULO 1

DEL RECLUTAMIENTO:

Las actividades de reclutamiento de nuevo personal para la Compañía RP&C Abogados de la ciudad de Quito, estarán bajo la responsabilidad de Gerente General, la misma se ceñirá obligatoriamente al siguiente procedimiento administrativo:

Art.- 1**De los Concursos Internos:**

En un plazo no mayor a treinta de días de producida la vacante de trabajo, el Gerente General de la Compañía, en coordinación directa con un directivo o representante del área requirente, realizará la respectiva convocatoria al concurso interno, y procederá a publicar el llamamiento a través de los medios más idóneos para tal efecto; es decir, mediante la publicación de avisos escritos, los cuales serán expuestos en las estafetas de la Compañía y en los lugares más visibles o de mayor afluencia y circulación de empleados y trabajadores; además, se realizará las respectivas publicaciones a través de los correos electrónicos de los colaboradores de la Compañía.

Art.- 2**De los Concursos Externos:**

De no haber candidatos elegibles dentro del grupo de servidores de la Compañía, se procederá al llamamiento a concurso de merecimientos y oposición externo, para ello, se deberá cumplir el siguiente procedimiento administrativo:

Art.- 3 Se considera empleados o trabajadores de RP&C Abogados Cía. Ltda. a las personas que por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, manuales o instructivos de la Compañía,

presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la Compañía.

Art.- 4 La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la Compañía es de exclusiva potestad del Representante Legal o su delegado.

Como parte del proceso de selección, la empresa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus aptitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

El contrato de trabajo, en cualquiera de clases, que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la Compañía, antes de dicha suscripción será considerado aspirante a ingresar.

Art.- 5 El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de “datos personales del trabajador”; entre los cuáles se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los número telefónicos (celular y fijo) que faciliten su ubicación y números de contacto referenciales para prevenir inconvenientes por cambios de domicilio.

Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.

- b)** Al menos dos (2) certificados de honorabilidad.
- c)** Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación; y, licencia de manejo cuando corresponda.
- d)** Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.
- e)** Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso.
- f)** Dos fotografías actualizadas tamaño carné.
- g)** Formulario de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta (No. 107), conferido por el último empleador.
- h)** Certificados de trabajo y honorabilidad.

Art.- 6 En lo posterior, el trabajador informará, por escrito y en un plazo máximo de cinco días laborables, al departamento de Recursos Humanos respecto de cambios sobre la información consignada en la compañía, de no hacerlo dentro del plazo señalado se considerará falta grave.

La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falta grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante el Inspector del Trabajo competente; sin perjuicio, de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.

Art.- 7 Los aspirantes o candidatos deberán informar al momento de su contratación si son parientes de trabajadores de la Compañía, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Art.- 8 Bajo ningún concepto, cualquier aspirante podrá usar la influencia o amistad que tenga con algún trabajador de la Compañía, independientemente de su jerarquía, para poder ingresar a la firma.

Art.- 9 Bajo ningún concepto, cualquier trabajador de la compañía, podrá percibir un sueldo mayor al establecido para su cargo y obligaciones, que se establecen en la matriz de valuación de puestos por puntos.

Art.- 10 Si para el desempeño de sus funciones, el trabajador cuando, recibe bienes o implementos de la compañía o clientes, deberá firmar el acta de recepción y descargo que corresponda aceptando la responsabilidad por su custodia y cuidado; debiendo devolverlos a la empresa, al momento en que se lo solicite o de manera inmediata por conclusión de la relación laboral; la empresa verificará que los bienes presenten las mismas condiciones que tenían al momento de ser entregados al trabajador, considerando el desgaste natural y normal por el tiempo. La destrucción o pérdida por culpa del trabajador y debidamente comprobados, serán de su responsabilidad directa.

Art.-: 11 Luego de cumplida la fecha máxima de presentación de la documentación exigida y de cerrado el plazo para dicha actividad, por ningún motivo se receptorán carpetas de nuevos aspirantes, de violentarse esta actividad, todo el proceso será declarado desierto y se deberá volver a iniciar el mismo con las todas solemnidades que el caso lo requiera.

Art.- 12 Con el objetivo de buscar e identificar interesados para llenar la vacante de trabajo producida dentro de la Compañía, El Gerente General de la misma, en coordinación directa con un representante del área requirente y la Secretaría de la Compañía, procederá a realizar anuncios públicos a través de los principales medios de comunicación de la localidad tanto hablado como escritos, dicha publicación, a más de los requisitos anotados en el Art.- 2 del presente Reglamento, deberá solicitar la presentación de los siguientes documentos:

- Cédula de ciudadanía.
- Libreta militar.
- Certificado de no poseer pasado judicial.
- Certificado de votación.
- Certificados de conducta.
- Referencias de trabajos anteriores.
- Historia laboral del IESS
- Número de teléfono celular o convencional.
- Correo electrónico.

La documentación, deberá ser presentada debidamente autenticada o notariada y dentro de los plazos determinados.

CAPÍTULO 2

DE LA SELECCIÓN:

La fase de Selección de los aspirantes elegibles a ocupar el cargo vacante dentro de la Compañía, estará sujeta al siguiente procedimiento administrativo:

Art.-13 El Gerente General de la Compañía o su representante, en coordinación con un miembro del área requirente, procederá a realizar la verificación y a determinar la legalidad de toda la documentación, oportunamente presentada por los aspirantes, de determinarse dolo o ilegalidad en uno o más de los documentos y/o requisitos presentados, se procederá a eliminar del concurso al aspirante infractor.

Art.- 14 Él o los aspirantes que hayan logrado pasar con éxito la primera fase de verificación de la documentación presentada, serán convocados en un plazo máximo de ocho días posteriores a la fecha de la convocatoria, a rendir la prueba o examen de oposición; para ello, una hora antes de receptarse la misma, se deberá preparar el banco de preguntas o definirla prueba a la que serán sometidos los aspirantes que resultaron elegibles.

Art. 15 Quienes, en el examen de oposición obtuvieran como mínimo la nota de 75/100, continuarán dentro del proceso de Selección, los demás, serán reprobados y deberán abandonar el concurso.

Art.-16 Él o los aspirantes que obtengan una nota igual o superior a 75/100, pasarán a someterse al concurso de merecimientos, para ello se procederá a calificar, entre otros, los siguientes documentos presentados: cursos o eventos de capacitación asistidos, experiencia en labores similares, entrevista personal, etc., quien en promedio entre la suma de la nota del examen de oposición y la de merecimientos obtuviera la mayor calificación, será declarado ganador del concurso y estará habilitado para ocupar la vacante respectiva.

CAPÍTULO 3

DE LA CONTRATACIÓN:

El aspirante que haya resultado ganador del concurso de merecimientos y oposición establecido por la Compañía, dentro de la fase de Contratación, se someterá al siguiente procedimiento:

Art. 17 Al ganador del concurso de merecimientos y oposición, en primera instancia se le extenderá un contrato a prueba, el cual, según procedimientos legales, no podrá exceder del plazo de tres meses; si luego de transcurrido dicho periodo de tiempo, se llegará a determinar que el empleado o trabajador ha superado con éxito dicho plazo, se le extenderá un contrato a plazo fijo, hasta completar un año de labores en su nuevo cargo, luego de cumplido un año de labores y previa la presentación de un informe favorable de trabajo emitido por el jefe inmediato superior, se le extenderá un contrato por tiempo indefinido.

Art.18 Si dentro del período de prueba de tres meses, el nuevo ocupante del cargo, no demostrare probidad en el desenvolvimiento de sus funciones dentro de la Compañía, será regresado al puesto que ocupaba anteriormente.

Art.- 19 Si un ganador de concurso de merecimientos y oposición externo, dentro del período de prueba de tres meses, no demostrare probidad en el desenvolvimiento de sus funciones dentro de la Compañía, se le agradecerán los servicios y se le realizará la liquidación respectiva de sus haberes.

CAPÍTULO 4

DE LA INDUCCIÓN:

El proceso de Inducción dentro de la Compañía, está orientado a familiarizar de mejor manera al empleado o trabajador con su nuevo cargo de trabajo y con toda la organización en general; para tal efecto, dentro de la Compañía se deberá cumplir con el siguiente procedimiento administrativo:

Art.- 20 El nuevo personal que ingrese a laborar dentro de la Compañía, será sometido de manera obligatoria a un proceso de Inducción, el cual buscará entre otros aspectos de importancia, suministrar información relevante e importante al nuevo talento humano, tanto acerca de la Compañía como de su nuevo puesto de trabajo.

Art.- 21 La etapa de Inducción, la realizará el Gerente General de la Compañía o su delegado, en coordinación directa con un representante del área que ha solicitado, para ello en primera instancia, se realizará la presentación personal del nuevo empleado o trabajador a todos sus compañeros de trabajo, se le brindará información básica acerca del trabajo a cumplir, horarios de trabajo, días de descanso, sistema de remuneraciones, beneficios que brinda la Compañía a su personal, servicios que brinda, ubicación geográfica de las oficinas administrativas, etc.

Art.- 22 De manera obligatoria, la Administración de la Compañía realizará la entrega de un Manual de Bienvenida a todas las personas que ingresen a laborar dentro de la misma, dicho Manual, entre otros datos de importancia, contendrá la siguiente información:

- a) Breve reseña histórica acerca de la creación de la Compañía.
- b) Horarios de trabajo y fechas de pago.
- c) Permisos y licencias.
- d) Disposiciones disciplinarias.
- e) Servicios que ofrece la Compañía.
- f) Estructura orgánica de la Compañía.
- g) Políticas del personal
- h) Beneficios sociales que ofrece la Compañía.
- i) Reglamento interno de trabajo.
- j) Etc.

Art.-23. La entrega del Manual de Bienvenida a los nuevos colaboradores o servidores de la Compañía, se la realizará de manera física y/o en digital, a través del respectivo correo electrónico.

CAPÍTULO 5

DE LA INTEGRACIÓN:

El proceso de Integración del nuevo personal que ingrese a laborar dentro de la Compañía, se deberá regir al cumplimiento del siguiente procedimiento administrativo:

Art.- 24 Con el objetivo de integrarlo al área donde ha sido requerido los servicios de la compañía desde el primer día de labores a su nuevo Talento Humano; los principales directivos de la Compañía, deberán proveer y entregar oportunamente a su nuevo personal, las herramientas, equipos y demás

accesorios necesarios, de tal manera de facilitar su inmediata incorporación al cumplimiento de las actividades a ellos encomendadas.

CAPÍTULO 6

DE LA CAPACITACIÓN:

El proceso de Capacitación al talento humano de la Compañía, se lo realizará mediante el cumplimiento obligatorio del siguiente procedimiento administrativo:

Art.- 25 Los directivos de la Compañía, deberán velar por que todo su Talento Humano sea capacitado en temas relacionados de manera exclusiva con sus respectivas áreas y actividades laborales, esto, con el objetivo de mejorar y maximizar su rendimiento dentro de la Compañía; para ello, se deberá elaborar de manera obligatoria un Calendario Anual de Capacitación, el cual involucre activamente a todos y a cada uno de sus empleados y trabajadores.

Art. 26 Todo el proceso de capacitación del Talento Humano de la Compañía, estará bajo la responsabilidad directa tanto del Gerente.

Art.- 27 Durante los primeros días del mes de noviembre de cada año, se receptorá por parte de todo el Talento Humano de la Compañía, sus principales necesidades de capacitación, las cuales, necesariamente deberán guardar relación directa con sus respectivas actividades laborales.

Durante la primera quincena del mes de diciembre de cada año, se procederá a la elaboración del Calendario Anual de Capacitación de todo el Talento Humano de la Compañía, el mismo que se deberá sujetar a las necesidades de capacitación sugeridas oportunamente por el personal de la Compañía.

El Calendario Anual de Capacitación que elabore la Empresa, deberá contener en otra, la siguiente información básica:

- Nombre del evento o curso de capacitación.
- Lugar y fecha de desarrollo del evento de capacitación.
- Tiempo de duración del evento de capacitación.
- Nombre del personal designado para participar en el evento de capacitación.
- Nombre del organismo o entidad capacitadora.
- Nombre de la temática a abordarse en el evento de capacitación, etc.

Art.- 28 El personal que fuera elegido para participar en los diferentes eventos de capacitación que organice la Compañía, deberá asistir y aprobar de manera obligatoria los mismos, en caso de no hacerlo, deberán reembolsar a la Compañía el valor que represente su participación individual.

Art.- 29 Las empresas o entidades capacitadores, que para el efecto sean contratadas por parte de la Compañía, deberán gozar de una amplia experiencia y solvencia profesional en dicha actividad.

CAPÍTULO 7

DISPOSICIONES GENERALES:

El presente Reglamento de Admisión y Empleo, será de obligatorio cumplimiento de todo el Talento Humano de la Compañía RP&C Abogados Cía. Ltda., el mismo entrará a regir a partir de su aprobación por parte del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador, y tendrá vigencia ininterrumpida durante los 365 días del año; cualquier cambio, ampliación o aclaración al mismo, será de absoluta responsabilidad de los directivos de la

Compañía y deberá ser comunicado de manera oportuna a todo el personal de la Compañía..

Es dado en la ciudad de Quito, a los 09 días del mes de Noviembre de 2016

h. CONCLUSIONES.

- ✓ Se ha establecido la implementación de un manual de funciones, aplicación del método de valuación de puestos por puntos, reglamento de admisión y empleo para RP&C Abogados Cía. Ltda.

- ✓ En base a un diagnóstico situacional, podemos concluir que la compañía, necesita establecer procesos claros y precisos que permitan, definir una estructura organizativa, donde se establezcan claramente las jerarquías, responsabilidades, obligaciones y sobre todo que exista relación frente a las actividades ejecutadas y las remuneraciones percibidas por los empleados.

- ✓ El método de valuación de puestos por puntos, es considerada como una herramienta que posee propiedades de objetividad, su cálculo simple y amplio en relación a la medición y comparación de las actividades y obligaciones que tienen los empleados y los salarios percibidos, genera un análisis donde se puede evidenciar si existen desigualdades en las remuneraciones.

- ✓ A través de un manual de procesos y reclutamiento, al tener definidas las obligaciones de cada empleado, se puede establecer parámetros de medición y cumplimiento, que facilitarán al evaluador determinar si los

objetivos planteados se están cumpliendo y si de verdad existe un compromiso por parte del personal hacia la firma.

i. RECOMENDACIONES

- ✓ Principalmente en la compañía se sugiere la implementación de un manual de funciones, aplicar el método de valuación de puestos por puntos, reglamento de admisión y empleo para RP&C Abogados Cía. Ltda.

- ✓ Se recomienda que la compañía establezca procesos claros y precisos, que permitan definir una estructura organizativa, estas deben reflejar claramente las jerarquías, las responsabilidades, obligaciones, y la relación coherente que debe de existir entre los empleados y sus obligaciones.

- ✓ Es recomendable que se establezca una política de uso obligatorio del método de valuación de puestos por puntos, ya que su fácil uso y entendimiento permite tener un panorama claro y preciso referente a las obligaciones y salarios percibidos, esto servirá para determinar desigualdades, errores e incrementos en el cálculo de las remuneraciones.

- ✓ Se recomienda a la compañía que se establezca un manual de procesos y reclutamiento, con las debidas descripciones de los cargos vacantes,

se define un perfil idóneo y adecuado que satisfaga las actividades que demanda el cargo a ocupar.

- ✓ Se recomienda aplicar todos estos métodos, ya que manteniendo políticas y procesos definidos, se puede evitar la alta rotación de personal, que justamente es considerado como una causa para que exista gastos innecesarios, y puedan perjudicar financieramente a la compañía.

j. BIBLIOGRAFÍA

1. ADMINISION Y EMPLEO. (2014). *admisionyempleo.com*. Recuperado el 05 de 2016
2. ABC. (07 de 2016). *definicionabc.com*. Recuperado el 08 de 2016, de <http://www.definicionabc.com/comunicacion/encuesta.php>
3. ALLES, M. (2012). *DICCIONARIO DE TÉRMINOS DE RECURSOS HUMANOS*. (E. Granica, Ed.) Argentina.
4. ALONSO, R. M. (2013). *fundamentos de la gestión empresarial*. española: piramide.
5. Asamblea Nacional del Ecuador. (22 de Mayo de 2016). *Codigo del Trabajo. Registro Oficial Suplemento 167*. Recuperado el 2016 de Julio de 2016, de <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
6. ATEICO CONSULTORES. (2013). *ateico.com*. Recuperado el 05 de 2016, de <http://www.aiteco.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
7. CARRASCO C., J. (2009). *ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACION*. Murcia, ESPAÑA.
8. CHIAVENATO, I. (2011). *RESUMEN ADMINISTRACION DE PERSONAL*. Recuperado el 05 de 2016, de www.ucipfg.com/.../RESUMEN%20seleccion%20de%20personal-CHIAVENATO.pd

9. COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS. (2011). *GUIA TECNICA Y DE BUENAS PRÁCTICAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN*.
Recuperado el 05 de 2016, de
www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticas.pdf
10. EUMED. (2016). *eudomed.net*. Recuperado el 05 de 2016, de
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/689/VENTAJAS%20DE%20UTILIZAR%20EL%20MANUAL.htm>
11. IBAÑEZ P., J. (2015). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación* .. Madrid: DIKINSON S.L.
12. LACALLE, G. (2012). *OPERACIONES ADMINISTRATIVAS DE RECURSOS HUMANOS*. (EDITEX, Ed.)
13. MIDEPLAN. (2009). *mideplan.gob.cr*. Recuperado el 05 de 2016, de
<https://documentos.mideplan.go.cr/.../guia-manuales-administrativos-2009.pdf?>
14. RPC ABOGADOS. (s.f.). *rpcabogados.com.ec*. Obtenido de
<http://www.rpcabogados.com.ec/english/index.htm>
15. SCRIP. (2016). *scrip.com*. Recuperado el 05 de 2016, de
<https://es.scribd.com/doc/53912715/ADMINISTRACION-I>
16. TORRES, J. L., & JARAMILLO, O. (2014). *DISEÑO Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: HERRAMIENTA PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Barranquilla, Colombia: UNIVERSIDAD DEL NORTE.

k. ANEXOS**ANEXO N.- 1 FICHA RESUMEN****TEMA:**

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS CÍA Ltda. DE LA CIUDAD DE QUITO”

PROBLEMÁTICA

La administración moderna contempla un abanico de posibilidades y oportunidades de crecimiento para todas las Empresas a nivel mundial, se ha convertido en una herramienta esencial para el desarrollo de las actividades de cualquier índole, no importa el lugar, ni las condiciones, la administración es un arte, que conlleva un adecuado manejo de los recursos sean materiales o humanos.

Desde este punto, y resaltando la importancia de aplicar un adecuado manejo administrativo dentro de una organización, es menester recalcar y tomar como ejemplo la evolución de las compañías del primer mundo, que han dominado el poder que tiene la administración, tomando como antecedentes en nuestro país, aún existe un paradigma marcado, relacionado con la dirección de una compañía, con la creencia, de que los intereses personales de los accionistas,

propietarios, directores o gerentes de las empresas son lo más importante, tomando en cuenta el número de ventas, el aprovechamiento de las debilidades de la competencia, el monopolio, la falta de un adecuado manejo del talento humano, son algunos puntos que en la actualidad están siendo reemplazados por nuevas ideas que conllevan a buscar el bienestar en común tanto de los empleados como del empresario.

Muchas empresas creadas en la capital del Ecuador, Quito, han contemplado dentro del desarrollo de sus actividades la opción de mejorar, y crear nuevas políticas que tanto como las empresas en desarrollo como las posicionadas en el mercado han aplicado, con la finalidad de incrementar su producción, en base a una gestión renovada contemplado en la aplicación de los pilares fundamentales como son la planificación, organización, dirección y control que se consideran las bases para una correcta administración moderna.

Todas las empresas y corporaciones que ejercen sus actividades en el territorio ecuatoriano, se ven obligadas a cumplir con normativas y decretos, que son regulados por organismos de control como son la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social etc. Para esto es necesaria la contratación de empresas que pueden ser privadas para que actúen como auditores de la gestión económica y el desarrollo de las mismas; en la actualidad existen compañías que ofrecen

servicios de auditoría además de asesoramiento profesional en temas tributarios, gestión humana, estudios actuariales, legales.

Estas empresas se caracterizan por ofrecer servicios corporativos y profesionales donde su principal servicio es ejecutado por una gran cantidad de profesionales especializados en la materia, quienes prestan a la empresa privada, asesoramiento que permita de la mejor manera cumplir con las normas establecidas por el gobierno ecuatoriano.

En el Ecuador una de las firmas más reconocidas es Deloitte & Touche, la misma que se caracteriza por brindar los servicios de consultoría y auditoría, desde hace ya más de 50 años, siendo reconocida como la firma líder a nivel mundial y con una alta credibilidad en el manejo de información confidencial de sus clientes.

Refiriéndonos precisamente al manejo del talento humano en Deloitte, tomando en cuenta que debido al giro del negocio, y la importancia de contar con personas que se especialicen en esta rama, es fundamental, ya que de esto depende la productividad de esta firma auditora.

Actualmente en este tipo de firmas, que son multinacionales se desarrollan en base a un nombre, que es reconocido a nivel mundial, pero las políticas administrativas de cada filial, depende de la gestión e ideología de cada país,

creando diferencias en la administración del talento humano, y creando oportunidades de manera inequitativa.

Para puntualizar en las causas de los principales problemas que se encuentran vigentes en el desarrollo y administración del recurso humano, se plantea las siguientes:

- Desconocimiento de una adecuada administración del Talento Humano.
- Inexistencia de un estudio y valoración de puestos por puntos.
- Inexistencia de políticas claras para contratación de nuevo personal.
- Informalidad e inexistencia de políticas en las negociaciones con clientes.
- Inexistencia de políticas de cobros oportunos.
- No definición de objetivos específicos y generales de acuerdo a cada departamento.
- Desmotivación y conflictos entre empleados.

Tomando como referencia los puntos mencionados anteriormente, se determina las siguientes consecuencias:

- Aplicación de acciones y políticas que pueden afectar el desarrollo del talento humano.
- Diferencias entre las responsabilidades que demanda el puesto versus el empleado que ejecuta dichas actividades.
- Contratación de personal no adecuado, o empleados que no cumplen necesariamente con los requisitos exigidos.

- Falta de capacitaciones periódicas al personal profesional de todas las áreas.
- Desmotivación y alta rotación de personal.
- Desfases económicos y reducción de beneficios adicionales que se brindaban al personal debido a la falta de liquidez.
- Inconformidad y desapego por el trabajo.
- Pérdida de clientes y oportunidades de negocio importantes.

Es menester indicar, que las nuevas generaciones de profesionales, vienen con ideas renovadas, frescas, modernas que se amparan definitivamente en una administración moderna, para lo cual, se considera plantear acciones que en su ejecución pueden resultar simples pero muy eficaces, aplicando un estudio profundo de las necesidades de la compañía, las demandas del mercado, competencia y la situación actual sobre la cual se desenvuelven los profesionales que laboran en la firma, definiendo parámetros de retroalimentación, que se aplique a todos los niveles jerárquicos, con la finalidad de determinar falencias y dificultades, más no con el objetivo de privar de su empleo al trabajador, al contrario, determinar sus fortalezas y debilidades para poder ubicar de mejor manera y según sus destrezas en el cargo que le corresponda.

Realizar una valuación y medición por puntos, tomando en cuenta las exigencias y responsabilidades demandas por el puesto de trabajo, crear un

manual de funciones que reflejen de la manera más precisa las obligaciones del empleado y la aplicación de nuevas políticas de incentivos, que permitan el desarrollo en común tanto de la firma como de los empleados.

Justificación

La administración como se mencionaba en líneas anteriores, constituye una herramienta de suma importancia para el desarrollo de cualquier organización, marcados por una tendencia sujeta a la globalización, nuevos conceptos e intereses distintos que forjan una nueva tendencia, buscando el desarrollo en base a la fijación de objetivos claros y específicos, que son soportados por el elemento más importante de toda compañía, El Humano, soporte fundamental y considerado como el nuevo capital.

ACADÉMICA

Para el logro de metas y objetivos es menester destacar, que para llegar a cumplir todo lo propuesto, es de suma importancia contar con herramientas y procesos que nos permita seleccionar adecuadamente al capital humano, basándose en parámetros que permitan una adecuada medición del talento humano; todo esto con el fin de reducir en lo posible la rotación de personal e inconvenientes posteriores.

Debido a un proceso de cambio, que se ha experimentado en los últimos años, es la razón por la cual, el tema de investigación gira entorno a este punto, el

capital humano, el cliente interno, considerándose como parte esencial e imprescindible de las compañías.

Se puede determinar que dentro de cada organización, dentro de su estructura organizacional compuesta por puestos de trabajo que exigen el cumplimiento de tareas estructuradas y definidas, es necesario establecer las características principales y las actividades que deberían de ejecutarse diariamente, estos factores pueden medirse proporcionándonos datos más precisos.

Es importante, mencionar que siendo RP&C Abogados, una firma asociada a una de las grandes compañías a nivel mundial como lo es Deloitte & Touche Ecuador, carece de un adecuado proceso tanto de validación de puestos y procesos de reclutamiento de personal. El aporte que esta investigación brindará a esta compañía para el adecuado manejo del recurso humano, otorgará posibles soluciones a los conflictos que hoy se pueden palpar en el día a día en la empresa, se ejecutará un plan para identificar las principales falencias que, al estudiarlas podrán ser resueltas y a su vez disminuir en lo posible sus efectos.

ECONÓMICA

Sin duda el impacto económico que generará el estudio a realizarse será de suma importancia, como una de las consecuencias a causa de no contar con un proceso adecuado, es justamente pérdidas y gastos innecesarios, que desemboca en un bajo rendimiento, bajas utilidades y por supuesto los dividendos son por debajo de las expectativas de los accionistas, uno de ellos la compañía Deloitte & Touche, realizó una observación referente a este particular, que lleva a determinar que existen procesos que no se están llevando de manera adecuada.

Se espera con este proyecto, brindar alternativas de solución, eficaces, viables, tangibles que puedan dar soluciones precisas y sólidas, enfocándonos directamente en el desarrollo y adecuado manejo del recurso más valioso de toda empresa, el humano.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de un manual de funciones, valuación de puestos por puntos y un reglamento de admisión y empleo para la compañía RP&C Abogados Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Ejecutar un diagnóstico situacional de la compañía RP&C Abogados.

- Realizar un análisis interno de la empresa que permita obtener información directamente del personal que labora en la compañía.
- Determinar el proceso de admisión de personal, especificando los requisitos a cumplir de acuerdo a las necesidades de la compañía.
- Determinar el número de grados con la finalidad de reflejar en detalle los factores que componen el puesto de trabajo.
- Establecer el presupuesto del plan de la compañía a través de la valuación de puntos por puestos de trabajo.

Elaborar un manual de procesos para reclutamiento de personal interno y externo de la compañía.

Metodología.

Método Histórico

“Esto permite estudiar los hechos del pasado con el fin de encontrar explicaciones causales a las manifestaciones propias de las sociedades actuales”. (UAEH, s.f.)

- Mediante este método podremos analizar los antecedentes, e inicios de la compañía con el fin de determinar las posibles causas de los problemas actuales.

Método Deductivo

“Es uno de los métodos más usados a instancias de lograr, obtener, conclusiones sobre diversas cuestiones, el rasgo distintivo de este método científico es que las conclusiones sobre diversas cuestiones” (DEFINICION ABC, 2014).

- A través de este método, podemos obtener de diversas fuentes y opiniones, información que permita conocer en sí la situación actual que vive y en el que se desarrolla las actividades diarias.

Método Analítico

“Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías”. (SLIDESHARE, s.f)

- Al momento de recopilar toda la información se procederá a unir y determinar los puntos que coincidan, esta información puede obtenerse de las entrevistas o encuestas a realizarse al personal de RP&C Abogados.

Técnicas

Entrevista

“Es una recopilación verbal sobre algún tópico de interés para el entrevistador, a diferencia del cuestionario se requiere de una capacitación amplia y de experiencia por parte del entrevistador” (PROFESORES, s.f.)

La entrevista será aplicada al Sr. Gerente General de la Compañía para la obtención de información inherente al tema en mención.

Encuesta

RP&C Abogados cuenta con un total de 214 empleados, fijos, entre los administrativos y staff profesional, a los cuales se aplicará la encuesta a todo el personal.

Observación Directa

“Ayuda a realizar el planteamiento adecuado de la problemática a estudiar, adicionalmente, entre muchas otras ventajas, permite hacer una formulación global de la investigación incluyendo sus planes, programas, técnicas y herramientas a utilizar “(PROFESORES, s.f.)

En las oficinas de RP&C Abogados, podemos disponer de las instalaciones de manera muy amplia, existe la oportunidad de analizar el desarrollo de las actividades diarias, ya que se estará de manera constante en las instalaciones.” (ALONSO, 2013)

ANEXO N.- 2



**FORMATO DE ENCUESTA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Estimado señor/a Como egresada de la Universidad Nacional de Loja y con el afán de desarrollar el trabajo de tesis titulado: “PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMPAÑÍA RP&C ABOGADOS CÍA Ltda DE LA CIUDAD DE QUITO”, solicito a Ud. de la manera más comedida se digne contestar el siguiente cuestionario:

1.- Que cargo ocupa en la Compañía?

.....

2.- Que tiempo lleva laborando en la Compañía?

- 0 – 4 años 11 meses
- 5 – 9 años 11 meses
- 10 – 14 años 11 meses
- 15 – 19 años 11 meses

3.- Posee título académico?

SI () NO ()

4.- El cargo que desempeña en la Compañía está acorde a su formación profesional?

SI () NO ()

5.- Que funciones realiza con frecuencia en el desempeño de su cargo?

.....

6.- Que funciones realiza ocasionalmente en el desempeño del cargo?

.....

7.- ¿Le han entregado por escrito cuales son las actividades que debe realizar como parte de su trabajo?

SI () NO ()

8.- ¿Conoce Ud. la misión, visión y política de la compañía?

Si

No

9. La Compañía cuenta con organigrama?

SI CONOCE () NO CONOCE ()

10. ¿Por qué medio se enteró de la vacante existente en la Compañía?

- Anuncio en la prensa ()

- Anuncio en Internet ()

- Aviso de familiares ()

- Aviso de empleados del autoservicio ()

- Por ascenso ()

- Por cambio ()

- Otro:

11. ¿Indique cual o cuales de las siguientes técnicas de selección se le aplicaron para determinar su ingreso a la Compañía??

- Entrevista de selección ()

- Pruebas de conocimiento o de capacidad ()

- Pruebas psicométricas ()

- Pruebas de personalidad ()

- Prueba de polígrafo ()

- Prueba psicológica ()

- Otras.....

12.- Para su ingreso tuvo que pasar un periodo de prueba?

SI () NO ()

13.- Que tipo de contrato lo vincula a usted con la Compañía?

Tipo de contrato -----

14.- Quien o quienes le realizaron a usted la inducción para su incorporación a la Compañía?

15.- Considera que el contar con manual de funciones, le permitiría un mejor rendimiento laboral?

SI () NO () PARCIALMENTE ()

16- Ha recibido capacitación por parte de la Compañía durante este año?

SI () NO ()

17.- La Compañía debería realizar una capacitación continua para un mejor desempeño profesional?

SI () NO ()

18.-En la Compañía se maneja algún sistema para establecer la remuneración para cada cargo?

SI () NO ()

19.- A su criterio, La remuneración que percibe está acorde con las actividades que realiza?

SI () NO ()

20. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se consideraron para el cálculo de su sueldo?

Formación Académica ()

Experiencia Laboral ()

Responsabilidad ()

Habilidades ()

Ninguno de los anteriores ()

Otros:

21. Conoce Ud. si la empresa cuenta con un manual de funciones?

SI () NO ()

22. Marque con una X según corresponda. ¿Qué tipo de iniciativa requiere el cargo que usted desempeña?

Resuelve problemas de su propio Trabajo
 Resuelve problemas de su Sección
 Resuelve problemas de su Departamento
 Resuelve problemas de su Dirección

23.- Quien supervisa las actividades que usted realiza?

24. ¿Presenta algún informe escrito sobre las actividades que realiza?

Si () No ()

A quién?

25.- El ambiente de trabajo es adecuado para usted?

SI ()

NO ()

EN PARTE ()

26.- ¿El cargo que Ud. desempeña en la empresa, que tipo de esfuerzo mental requiere?

Baja concentración

Mediana concentración

Alta concentración

27 ¿Para el cumplimiento de sus funciones dentro de la Compañía, que grado de esfuerzo físico Ud. requiere?

Elevado

Mediano

Poco

ANEXO N.- 3**Entrevista Gerente**

1. ¿Cuál es su título profesional que Ud. posee?
2. ¿Qué tiempo viene desempeñándose como gerente de la de la Compañía RP& C Abogados?
3. ¿Cuáles son las principales funciones que efectúa en el desempeño de su cargo?
4. ¿Cuáles son las funciones complementarias que efectúa?
- 5 ¿Cuenta la Compañía con un organigrama?
6. ¿Conoce usted cuál es la Misión y Visión de la Compañía?
.....
7. ¿El trabajo que desempeña actualmente, es de su entera satisfacción?
.....
8. ¿La Compañía RP& C Abogados cuenta con un Manual de Funciones?
.....
9. ¿Existe algún tipo de riesgo de sufrir accidentes en las actividades que desempeña en su trabajo?
.....
10. ¿La Compañía RP& C Abogados cubre con todas las obligaciones por concepto de Seguro Social?
.....
11. ¿Existe en la Compañía una Hoja de Funciones por Competencias para cada Cargo?
.....
- 12¿A su criterio la elaboración o actualización de un Manual de Funciones por Competencias beneficiaría a la Compañía RP& C Abogados?
13. Para el ingreso del Talento Humano a la Compañía, a través de que mecanismo lo realiza?
14. ¿Cuenta la Compañía con una base de datos del personal actualizado?
.....
15. ¿Cuáles son los aspectos que se consideran para establecer la remuneración para cada cargo?

.....

16. ¿Considera que los empleados están conformes con el sueldo que reciben?

Si () no ()

Porque? -.....

17. ¿Qué sistema utiliza la Compañía RP& C Abogados para calcular el sueldo de sus empleados?

.....

18. ¿La Compañía cuenta con seguro de vida para cada empleado?

.....

19. ¿Tiene conocimiento sobre el método de valuación de puestos por puntos?

.....

20. ¿Se realizan ascensos en la Compañía? ¿En qué circunstancias?

.....

21. Cuando se requiere personal para la Compañía, ¿Cómo realizan el proceso de Reclutamiento?

.....

22. ¿Si se realiza Reclutamiento Interno, por favor especifique que canales de Reclutamiento Interno realizan:

.....

23. Si realizan Reclutamiento Externo, a través de qué medios lo realizan:

.....

23. ¿Cómo se realiza la selección del personal?

.....

24. ¿Qué miembros de la Compañía participan en la selección del nuevo personal?

.....

25. ¿Qué tipo de contrato se realiza para establecer el vínculo laboral con el personal?

.....

26. ¿Quién o quiénes realizan el proceso de Inducción del nuevo empleado?

.....

27. ¿La Compañía se preocupa por capacitar al personal? ¿Con qué frecuencia?

.....

28. ¿La Compañía RP & posee un sistema de incentivos para motivar al personal? ¿De qué tipo?

INDICE GENERAL

CARATULA.....	i
CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT.....	4
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISION DE LITERATURA.....	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS	40
f. RESULTADOS.....	45
g. DISCUSIÓN	105
h. CONCLUSIONES.....	145
i. RECOMENDACIONES.....	160
j. BIBLIOGRAFÍA.....	162
k. ANEXOS.....	164
INDICE GENERAL	182