

# UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ÁNDRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---



---

**TESIS: “EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA TRADE HAMMER PARA EL MEJOR DESEMPEÑO LABORAL Y REDUCCIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL”**

**NOMBRE: ARIANA LEONELA OLMOS BARRIOS**

**GESTIÓN: 2018**

**LA PAZ – BOLIVIA**

## **DEDICATORIA**

“Al hombrecito de mi vida...CALEB”

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primer lugar a mis formadores, quienes se han esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro.

A mis padres y abuelos, por su sacrificio, comprensión y por haberme impulsado y guiado en mi etapa educativa con palabras de aliento y consejos.

A la Familia León, mi segundo hogar, por apoyarme y ayudarme incondicionalmente a culminar exitosamente mis estudios universitarios.

A Trade Hammer, por abrirme las puertas de su empresa, ayudarme y apoyarme en la realización de la investigación de la presente tesis.

Y finalmente a mi hijo Caleb, por enseñarme que en la vida no existen imposibles, todo esto es gracias a él

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en el estudio e identificación de los procesos de reclutamiento y selección de personal de Ventas de la empresa Trade Hammer, una empresa terciarizadora dedicada a ofrecer, distribuir, pre vender y vender productos de consumo masivo de distintas empresas en la Ciudad de La Paz y El Alto. Al mismo tiempo la determinación de las causas de la rotación de personal y si esta es efecto de la falta de procesos técnicos de reclutamiento y selección de personal. La identificación también de, si al momento de ingresar a la empresa nuevos empleados, es debidamente inducidos y capacitados para desempeñar de excelente manera sus labores diarias y qué sucede si no lo hacen. Teniendo definidas las bases de la investigación, la presente tesis tiene como objetivo general; analizar los métodos y procesos de reclutamiento y selección de personal que usa la empresa Trade Hammer investigando los problemas que estos ocasionan y proponer métodos y procesos de selección de personal idóneos para mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa y así reducir el índice de rotación de personal, (Ciudad Satélite, Ciudad de El Alto).

Se trata de una investigación de carácter cualitativo y la metodología empleada fueron entrevistas no estructuradas a Jefes de Línea, Jefes de Zona y Preventistas, con el fin de definir el desempeño de los trabajadores, los procesos de reclutamiento, inducción y selección de personal que emplea la empresa.

Los resultados demostraron que la empresa Trade Hammer no cuenta con procesos definidos de reclutamiento y selección de personal, también se comprobó que los nuevos empleados no reciben la debida inducción y capacitación, lo que genera, en la mayoría de los casos, un bajo rendimiento laboral por la causa de la selección y la falta de capacitación, haciendo que varios opten por un trabajo poco ético y consciente. Conllevando a la rotación de personal; y esto a la inmediata contratación de personal, convirtiendo esta actividad en un círculo vicioso.

<b>INDICE</b>	
PORTADA	
TÍTULO	
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	18
<b>CAPITULO I</b> .....	19
<b>ASPECTOS GENERALES</b> .....	19
<b>1.1 Justificación o aportes</b> .....	19
<b>1.1.1 Justificación Teórica</b> .....	19
<b>1.1.2 Justificación Práctica</b> .....	19
<b>1.2 Situación Problémica</b> .....	19
<b>1.3 Problema Científico</b> .....	21
<b>1.4 Guía o Idea Científica</b> .....	21
<b>1.5 Objeto de Estudio</b> .....	22
<b>1.6 Alcance o Campo de Acción de la Investigación</b> .....	22
<b>1.6.1 Alcance Geográfico</b> .....	22
<b>1.6.2 Alcance Temático</b> .....	22
<b>1.6.3 Alcance Temporal</b> .....	22
<b>1.7 Objetivo de la Investigación</b> .....	22
<b>1.7.1 Objetivo General</b> .....	22
<b>1.7.2 Objetivos Específicos</b> .....	22
<b>CAPITULO II</b> .....	24
<b>DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS</b> .....	24
<b>2.1 Referencias Conceptuales</b> .....	24
<b>2.1.1 Métodos de Selección de Personal</b> .....	24

2.1.1.1 Selección de Personal .....	24
2.1.1.2 Reclutamiento de Personal .....	25
2.1.1.2.1 Etapas del proceso de Reclutamiento.....	26
Investigación Interna de las Necesidades.....	26
La Oferta del Capital Humano .....	27
Evaluación de la Oferta Interna.....	27
Investigación Externa del Mercado o Evaluación de la Oferta Externa .....	28
Técnicas de reclutamiento.....	29
Reclutamiento Interno .....	29
Reclutamiento Externo .....	29
Reclutamiento Mixto .....	30
2.1.1.3 Clasificación de los Tipos de Selección de Personal .....	30
2.1.1.3.1 Clasificación según el tipo de fuerza de trabajo necesaria.....	31
2.1.1.3.2 Clasificación según la posibilidad del candidato de recorrer todo el proceso o ser eliminado antes de culminar.....	32
2.1.1.3.3 Clasificación según la fuente y el tipo de tratamiento .....	32
2.1.1.3.4 Clasificación según la profundidad del proceso.....	33
2.1.1.3.5 Clasificación según el tipo de error permitido.....	33
2.1.1.4 Principales Técnicas de Selección de Personal.....	33
2.1.1.4.1 Curriculum Vitae, cartas de presentación y formularios de empleo.....	35
2.1.1.4.2 Entrevista de selección.....	36
2.1.1.4.3 Pruebas de conocimientos o habilidades.....	37

2.1.1.4.4 Test psicotécnico.....	37
2.1.1.4.5 Exámenes de personalidad.....	38
2.1.1.4.6 Test de inteligencia general.....	38
2.1.1.4.7 Técnicas de simulación.....	39
2.1.1.4.8 Exámenes profesionales.....	39
2.1.1.4.9 Assessment center.....	40
2.1.2 Rotación de Personal.....	40
2.1.2.1 Rotación de Personal.....	40
2.1.2.2 Mercado de Trabajo .....	41
2.1.2.3 Mercado de Recursos Humanos.....	41
2.1.2.4 Índice de rotación de personal .....	41
2.1.3 Recursos Humanos.....	43
2.1.3.1 Personal (personas) o capital humano .....	43
2.1.3.2 Administración de Recursos Humanos .....	43
2.1.3.3 Funciones de Recursos Humanos (Procesos).....	44
2.1.3.4 Políticas de Recursos Humanos.....	45
2.2 Contexto Referencial.....	47
2.2.1 Marco Legal .....	47
<b>LEY GENERAL DE TRABAJO.....</b>	<b>47</b>
<b>TÍTULO I - DISPOSICIONES GENERALES .....</b>	<b>47</b>
<b>Irrenunciabilidad de los Derechos Laborales .....</b>	<b>47</b>
<b>Irrenunciabilidad de los Derechos Laborales (Constitución</b>	
<b>Política del Estado de 7-02-2009).....</b>	<b>47</b>
<b>TÍTULO II - DEL CONTRATO DE TRABAJO .....</b>	<b>47</b>

<b>CAPÍTULO I – DISPOSICIONES GENERALES.....</b>	<b>47</b>
<b>Definiciones de Contrato Individual y Colectivo de Trabajo ..</b>	<b>47</b>
<b>A Falta de Estipulación Escrita, Existe una Suposición Lógica para Realizar el Trabajo .....</b>	<b>49</b>
<b>Capacidad para Contratar .....</b>	<b>49</b>
<b>Preaviso y Forma de Realizar Contratos .....</b>	<b>50</b>
<b>Despido Indirecto por Rebaja de Sueldos Decreto Ley, de 9 de Marzo de 1937 .....</b>	<b>52</b>
<b>Causales Legales de Despido .....</b>	<b>56</b>
<b>Rescisión Legal o Ilegal del Contrato a Plazo Fijo .....</b>	<b>56</b>
<b>Fecha de Ingreso Para Cómputo de Tiempo de Servicios para Beneficios Sociales .....</b>	<b>56</b>
<b>Reconducción de los Contratos a Plazo Fijo .....</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO II – DEL CONTRATO COLECTIVO.....</b>	<b>57</b>
<b>TÍTULO IV – DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO I – DE LOS DÍAS HÁBILES PARA EL TRABAJO.....</b>	<b>57</b>
<b>Carteles Obligatorios Para Indicar los Días y Horas de Descanso.....</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO III – DE LA JORNADA DE TRABAJO.....</b>	<b>60</b>
<b>Definición de la Jornada Efectiva de Trabajo .....</b>	<b>60</b>
<b>Descansos de la Jornada Ordinaria de Trabajo.....</b>	<b>61</b>
<b>Permiso Diario Máximo de Horas Extraordinarias .....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO IV – DE LAS REMUNERACIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>Definición de Remuneración o Salario y Salario Mínimo de Contratación .....</b>	<b>61</b>



<b>CAPÍTULO V – DE LAS PRIMAS ANUALES.....</b>	<b>62</b>
<b>BONO DE ANTIGÜEDAD Escala Única Aplicable D.S. 21060,     de 29 de Agosto de 1995 .....</b>	<b>63</b>
<b>TÍTULO IX – DE LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJADORES Y PATRONOS.....</b>	<b>64</b>
<b>Derecho de Asociación .....</b>	<b>64</b>
<b>2.2.2 Marco Institucional.....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.2.1 Empresa Trade Hammer .....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.2.1.1 Misión.....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.2.1.2 Visión.....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.2.1.3 Objetivos .....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.2.1.4 Principios y Valores .....</b>	<b>67</b>
<b>2.2.2.1.5 Organigrama.....</b>	<b>68</b>
<b>2.3.2.1.6 Manual de Organización y Funciones.....</b>	<b>68</b>
<b>2.2.2.1.7 Manual de Procesos y Procedimientos.....</b>	<b>76</b>
<b>2.2.1.2 Breve Reseña Histórica .....</b>	<b>76</b>
<b>2.3. Estudios Previos del Objeto de Estudio.....</b>	<b>77</b>
<b>2.4 Diagnóstico del Problema.....</b>	<b>79</b>
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>81</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>81</b>
<b>3.1 Selección de Métodos .....</b>	<b>81</b>
<b>3.1.1 Definición del Nivel de Investigación .....</b>	<b>81</b>
<b>3.1.2 Definición del Método de Investigación a Adoptar.....</b>	<b>81</b>
<b>3.2 Universo o Población de Estudio.....</b>	<b>81</b>
<b>3.3 Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra .....</b>	<b>83</b>

3.4 Selección de Técnicas .....	85
3.4.1 Definición de Técnicas a Adoptar .....	85
3.5 Instrumentos de Relevamiento de Información .....	86
3.5.1 Entrevista .....	86
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>89</b>
<b>RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>89</b>
4.1. Aspectos Generales .....	89
4.1.1. Edad, Sexo y Nivel de Educación .....	89
PRE VENTISTAS.- .....	89
JEFES DE ZONA.- .....	90
4.1.2. Nivel de Educación, Sexo y Empresa.....	91
PRE VENTISTAS.- .....	91
JEFES DE ZONA.- .....	92
4.2. Salario.....	93
4.2.1. Pretensión Salarial y Conformidad de Salario Actual en función al Nivel de Educación.....	93
PRE VENTISTAS.- .....	93
JEFES DE ZONA.- .....	94
4.3. Tiempo de Servicio en la Empresa Trade Hammer.....	95
4.3.1. La Influencia de las Razones de la Pretensión de Tiempo a Trabajar en la Empresa Sobre los Motivos de la Búsqueda Inicial de Trabajo .....	95
PRE VENTISTAS.- .....	95
JEFES DE ZONA.- .....	97

4.3.2. La Pretensión de Ascenso en Función al Tiempo y Pretensión de Servicio en la Empresa .....	98
PRE VENTISTAS.- .....	98
JEFES DE ZONA.- .....	99
4.4. Relación de la Empresa con sus Trabajadores.....	100
4.4.1. Relación de la Empresa con los Trabajadores .....	100
PRE VENTISTAS.- .....	100
JEFES DE ZONA.- .....	101
4.4.2. El Valor que los Jefes Inmediatos les dan a sus Subordinados.....	10
2	
PRE VENTISTAS.- .....	102
JEFES DE ZONA.- .....	103
4.4.3. Problemas y/o Sugestiones entre Pre ventistas.....	104
PRE VENTISTAS.- .....	104
JEFES DE ZONA.- .....	105
4.4.4. Comportamiento de Pre ventistas y Jefes de Zona en su Ambiente Laboral .....	106
PRE VENTISTAS.- .....	106
JEFES DE ZONA.- .....	107
4.4.5. Sanciones a Malas Prácticas .....	108
PRE VENTISTAS.- .....	108
JEFES DE ZONA.- .....	108
4.5. Procedimientos de la Empresa para el Ingreso de Personal Nuevo.....	109

4.5.1. Fuentes y Requisitos de Reclutamiento de Personal .....	109
PRE VENTISTAS.- .....	109
JEFES DE ZONA.- .....	110
4.5.2. Motivos de Presentación de Solicitud de Empleo.....	111
PRE VENTISTAS.- .....	111
JEFES DE ZONA.- .....	112
4.5.3. Procesos y Técnicas de Selección Personal de la Empresa Trade Hammer .....	113
PRE VENTISTAS.- .....	113
JEFES DE ZONA.- .....	114
4.5.4. Opinión de Trabajadores Respecto al Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa .....	116
PRE VENTISTAS.- .....	116
JEFES DE ZONA.- .....	117
4.6. La Integración de Personal a la Empresa .....	118
4.6.1. Compromiso de los Pre ventistas a partir de la Razón Social de la Empresa .....	118
PRE VENTISTAS.- .....	118
JEFES DE ZONA.- .....	119
4.6.2. La Inducción de la Empresa para sus Trabajadores.....	120
PRE VENTISTAS.- .....	120
JEFES DE ZONA.- .....	122
4.7. Rotación de Personal .....	124
4.7.1. Razones de la Rotación de Personal y si ésta se da por una Mala Selección de Personal .....	124

<b>PRE VENTISTAS.-</b> .....	124
<b>JEFES DE ZONA.-</b> .....	126
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	127
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	127
<b>5.1. Conclusiones</b> .....	127
<b>5.2. Recomendaciones</b> .....	130
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	133
<b>ANEXOS</b> .....	135
<b>ANEXO I: Beneficios Sociales</b> .....	135
<b>ANEXO II: De Despidos y Beneficios Sociales</b> .....	140
<b>ANEXO III: De Contrato Colectivo</b> .....	142
<b>ANEXO IV: De los días Hábiles de Trabajo y Descansos</b> .....	143
<b>ANEXO V: De las Remuneraciones</b> .....	144
<b>ANEXO VI: De las Restricciones de Trabajo</b> .....	151
<b>ANEXO VII: ASCENSOS Y JUBILACIÓN</b> .....	156
<b>ANEXO VIII: Seguridad, Higiene y Asistencia Médica</b> .....	157
<b>ANEXO IX: RIESGOS PROFESIONALES</b> .....	159
<b>ANEXO X: De las Organizaciones de Trabajadores</b> .....	169
<b>ANEXO XI: CÓDIGO DE SEGURIDAD SOCIAL</b> .....	174
<b>ANEXO XII: Ley de Pensiones</b> .....	181
<b>ANEXO XIII: SALARIO</b> .....	191
<b>i. Pretensión Salarial</b> .....	191
<b>ii. Conformidad de Salario</b> .....	192
<b>ANEXO XIV: Tiempo de Servicio en la Empresa</b> .....	193

i.	<b>Tiempo que Trabaja en la Empresa.....</b>	<b>193</b>
ii.	<b>Pretensión de Tiempo a Trabajar en la Empresa y las Razones</b>	<b>195</b>
iii.	<b>Motivos de la Búsqueda Inicial de Trabajo .....</b>	<b>196</b>
iv.	<b>Pretensión de Ascenso en la Empresa.....</b>	<b>198</b>
	<b>ANEXO XV: Relación de la Empresa con sus Trabajadores .....</b>	<b>200</b>
i.	<b>Valoración que los Jefes Inmediatos dan a sus Subordinados y las Razones.....</b>	<b>200</b>
ii.	<b>Atención de Inquietudes .....</b>	<b>203</b>
iii.	<b>Problemas y/o Sugestiones entre Pre ventistas y Razones .</b>	<b>205</b>
iv.	<b>Desempeño de los Trabajadores en la Empresa .....</b>	<b>207</b>
v.	<b>Ética y Consciencia Laboral de los Trabajadores y Razones ..</b>	<b>210</b>
vi.	<b>Sanciones a las Malas Prácticas.....</b>	<b>213</b>
	<b>ANEXO XVI: Procedimientos de la Empresa para el Ingreso de Personal Nuevo.....</b>	<b>216</b>
i.	<b>Opinión de los Trabajadores sobre el Reclutamiento y Selección de Personal y las Razones .....</b>	<b>216</b>
ii.	<b>Pruebas de Conocimiento y Personalidad para la Selección de un óptimo Personal .....</b>	<b>219</b>
	<b>ANEXO XVII: Integración de Personal a la Empresa .....</b>	<b>221</b>
i.	<b>Explicación de Responsabilidades y Obligaciones al Ingresar a la Empresa .....</b>	<b>221</b>
ii.	<b>Guías y Recomendaciones al Ingresar a la Empresa .....</b>	<b>223</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Clasificación de los Tipos de Selección de Personal .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 2: Técnicas de Selección de Personal .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 3: Los cinco procesos de la administración de Recursos Humanos .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 4: Personal empresa Trade Hammer.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 5: Personal Empresa Trade Hammer "Área de Ventas" .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 6: Edad, Sexo y Nivel de Educación (Pre ventistas).....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 7: Edad, Sexo y Nivel de Educación (Jefes de Zona) .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 8: Nivel de Educación, Sexo y Empresa (Pre ventistas) .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 9: Nivel de Educación, Sexo y Empresa (Jefes de Zona) .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 10: Pretensión Salarial y Conformidad de Salario Actual en Función al Nivel de Educación (Pre ventistas) .....</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 11: Pretensión Salarial y Conformidad de Salario Actual en Función al Nivel de Educación (Jefes de Zona).....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 12: La Influencia de las Razones de la Pretensión de Tiempo a Trabajar en la Empresa sobre los Motivos de la Búsqueda Inicial de Trabajo (Pre ventistas) .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 13: La Influencia de las Razones de la Pretensión de Tiempo a Trabajar en la Empresa sobre los Motivos de la Búsqueda Inicial de Trabajo (Jefes de Zona).....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 14: La Pretensión de Ascenso en Función al Tiempo y Pretensión de Servicio en la Empresa (Pre ventista).....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla 15: La Pretensión de Ascenso en Función al Tiempo y Pretensión de Servicio en la Empresa (Jefes de Zona) .....</b>	<b>99</b>
<b>Tabla 16: Relación de la Empresa con los trabajadores (Pre ventistas) .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 17: Relación de la Empresa con los trabajadores (Jefes de Zona) .....</b>	<b>101</b>

<b>Tabla 18: El Valor que los Jefes Inmediatos les dan a sus Subordinados (Pre ventistas)</b> .....	102
<b>Tabla 19: El Valor que los Jefes Inmediatos les dan a sus Subordinados (Jefes de Zona)</b> .....	103
<b>Tabla 20: Problemas y/o Sugestiones entre Pre ventistas</b> .....	104
<b>Tabla 21: Problemas y/o Sugestiones entre Jefes de Zona</b> .....	105
<b>Tabla 22: Comportamiento de Pre ventistas y Jefes de Zona en su Ambiente Laboral</b> .....	106
<b>Tabla 23: Comportamiento de Jefes de Zona y Inmediatos Superiores en su Ambiente Laboral</b> .....	107
<b>Tabla 24: Sanciones a Malas Prácticas (Pre ventistas)</b> .....	108
<b>Tabla 25: Sanciones a Malas Prácticas (Jefes de Zona)</b> .....	108
<b>Tabla 26: Fuentes y Requisitos de Reclutamiento de Personal (Pre ventistas)</b> .....	109
<b>Tabla 27: Fuentes y Requisitos de Reclutamiento de Personal (Jefes de Zona)</b> .....	110
<b>Tabla 28: Motivos de Presentación de Solicitud de Empleo (Pre ventistas)</b> .....	111
<b>Tabla 29: Motivos de Presentación de Solicitud de Empleo (Jefes de Zona)</b> .....	112
<b>Tabla 30: Procesos y Técnicas de Selección Personal de la Empresa (Pre ventistas)</b> .....	113
<b>Tabla 31: Procesos y Técnicas de Selección Personal de la Empresa (Jefes de Zona)</b> .....	114
<b>Tabla 32: Opinión de Trabajadores Respecto al Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa (Pre ventista)</b> .....	116
<b>Tabla 33: Opinión de Trabajadores Respecto al Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa (Jefe de Zona)</b> .....	117
<b>Tabla 34: Compromiso de los Pre ventistas a partir de la Razón Social de la Empresa</b> .....	118



<b>Tabla 35: Compromiso de los Jefes de Zona a partir de la Razón Social de la Empresa.....</b>	<b>119</b>
<b>Tabla 36: La Inducción de la Empresa para sus Trabajadores (Pre ventistas) .....</b>	<b>120</b>
<b>Tabla 37: La Inducción de la Empresa para sus Trabajadores (Jefes de Zona) .....</b>	<b>122</b>
<b>Tabla 38: Razones de la Rotación de Personal y si se da por una mala Selección del Personal (Pre ventistas) .....</b>	<b>124</b>
<b>Tabla 39: Razones de la Rotación de Personal y si se da por una mala Selección del Personal (Jefes de Zona).....</b>	<b>126</b>

**INDICE DE GRÁFICOS**

**Gráfico 1: Diagrama Causa y Efecto ..... 20**  
**Gráfico 2: Mercado de Recursos Humanos..... 28**

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado y con tendencias nuevas exige que el manejo de las empresas sea altamente competitivo y en donde el capital humano es un factor vital dentro de la empresa, que genera eficiencia y calidad. Y para obtener un excelente equipo de trabajo, se debe considerar un plan de reclutamiento y selección de personal que promueva el ingreso de personal calificado y que a la vez tenga un buen desempeño laboral, donde desarrolle sus habilidades y capacidades en el cargo.

El siguiente trabajo consiste en el estudio de los procesos de reclutamiento y selección de personal de Ventas que tiene la empresa Trade Hammer, la identificación de las causas de rotación de personal y si ésta es causada por los métodos de selección de personal. Así proponer métodos y procesos de selección de personal idóneos para mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa y con ello, reducir el índice de rotación de personal.

# CAPITULO I

## ASPECTOS GENERALES.

### 1.1 Justificación o aportes

#### 1.1.1 Justificación Teórica

La presente investigación permitirá solucionar los problemas en el Área de Recursos Humanos relativos a los procesos de reclutamiento y selección de personal, el desempeño laboral y la rotación de personal.

#### 1.1.2 Justificación Práctica

Identificar los procesos y métodos de selección de personal de la empresa Trade Hammer; así identificar si estas son las causas de la rotación de personal y proponer mejoras en los métodos de reclutamiento y selección de personal para la empresa.

### 1.2 Situación Problémica

<sup>1</sup> La empresa “Trade Hammer” es una empresa terciarizada que se dedica a ofrecer distintos servicios: de distribución, de logística, venta y pre venta; es un aliado comercial 360° de empresas dedicadas a ofrecer productos de consumo general en la ciudad de La Paz y en la ciudad de El Alto; cuentan aproximadamente con 100 personas encargadas de pre vender, cobrar y distribuir productos de las empresas: Nestlé, FAGAL (Mabel’s), TUSEQUIS (Stegue, Torito y Solar), HANSA y COMEXA (Nosotras, Colgate, Estrella).

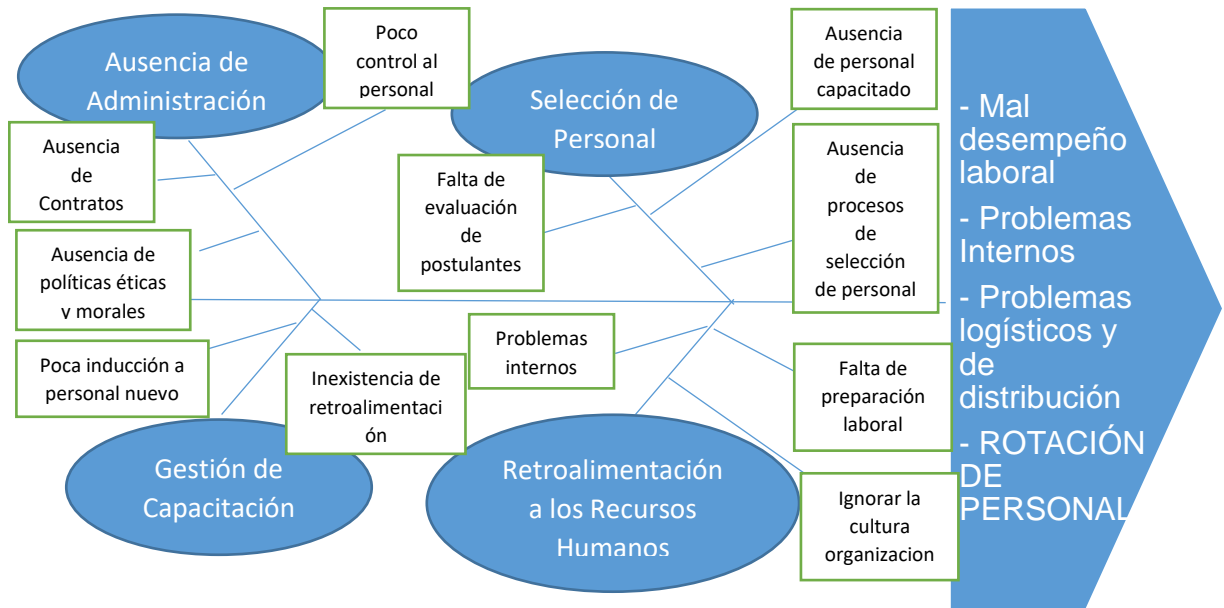
La empresa es nueva en el mercado, cumpliendo más de uno año realizando sus labores empresariales. Considerándose fuertes y competitivos en el mercado, a pesar de ser una empresa nueva tienen un buen ritmo y eso se debe a que trabajan con personas expertas en el área comercial.

---

<sup>1</sup> Trade Hammer. Freddy Antequera, Gerente de Ventas.

En la actualidad la empresa “Trade Hammer” atraviesa un problema que requiere de atención ya que este ocasiona un mal ambiente laboral entre los empleados y la rotación de estos.

**Gráfico 1: Diagrama Causa y Efecto**



Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Trade Hammer

El problema radica en las áreas de autoridad máxima, ya que en ellas los Gerentes encargados de la empresa son especialistas en temas de comercio y marketing, y no así en los temas administrativos y talento humano; lo que ocasiona que no exista de manera física un Departamento de Recursos Humanos y a su vez poco control a los empleados del Departamento de Ventas (específico el Departamento de Ventas, ya que los Pre-ventistas y Jefes de Zona son el motor y la razón de ser de la empresa).

Lo que ocasiona, en el caso de los Pre-ventistas, que al momento de seleccionar al personal sin una evaluación previa, muchas veces, este no realiza de manera óptima su labor; provocando problemas internos con el Jefe de Zona correspondiente y con sus compañeros de equipo. Al mismo tiempo el no realizar de forma adecuada el trabajo hace que los problemas internos conlleven a la renuncia de estas personas, o muchas veces que su estadía se

alargue y si este no logra aprender ni capacitarse, independientemente de la empresa, continúa realizando mal su trabajo (por ejemplo; falsos pedidos, invasión de rutas a las que asisten sus compañeros, ventas bajas, etc.). Estos problemas no solo son internos, también generan graves problemas logísticos y de distribución.

Entre los Pre-ventistas, buenos y los que no realizan su labor adecuadamente, se generan problemas internos ya que muchas veces los Jefes Zona no se hacen cargo de sancionar o llamar la atención a los Pre-ventistas que fallan; y esto en ocasiones genera que muchos Pre-ventistas buenos, también renuncien.

Aproximadamente, según la información brindada por la empresa Trade Hammer, en un año han renunciado 5 Jefes de zona y más de 24 Pre ventistas, siendo este último dato 2 Pre-ventistas al mes, que han renunciado a la empresa. Ocasionando vacíos importantes para la empresa, no pudiendo parar esta sus actividades diarias; ya que como empresa terciarizada de otras empresas, diariamente se deben pre vender y vender los productos para su pronta distribución; esto conlleva a la inmediata contratación de personal para llenar con los vacíos, convirtiendo esta actividad repentina en un círculo vicioso.

### **1.3 Problema Científico**

¿Será que los métodos de reclutamiento, selección de personal e inducción son la causa del bajo desempeño laboral, problemas internos, y la rotación de personal de la empresa Trade Hammer?

### **1.4 Guía o Idea Científica**

Los métodos de reclutamiento, selección de personal e inducción de la empresa Trade Hammer, están relacionadas con el mal desempeño de los trabajadores del Área de Ventas, lo que ocasiona problemas internos dentro del dpto. de Ventas, y al mismo tiempo la rotación de personal de este.

## **1.5 Objeto de Estudio**

El objeto de estudio fue investigar la forma de reclutar y seleccionar a Pre-ventistas y Jefes de Zona, sus capacitaciones y supervisión de los mismos de la empresa Trade Hammer ubicada en la ciudad de El Alto, Ciudad Satélite.

## **1.6 Alcance o Campo de Acción de la Investigación**

### **1.6.1 Alcance Geográfico**

La investigación se realizará en la empresa Trade Hammer, ubicada en La Ciudad de El Alto, Ciudad Satélite, donde actualmente realiza sus operaciones para la Ciudad de La Paz y El Alto.

### **1.6.2 Alcance Temático**

La investigación se realizó sobre los métodos de reclutamiento, selección de personal e inducción en el Área de Ventas: Jefes de Línea, Jefes de Zona y Pre ventistas.

### **1.6.3 Alcance Temporal**

La recaudación de información e investigación fue realizada el 1er Semestre del año 2018. La propuesta de solución también fue estudiado el 1er Semestre del año 2018, en conjunto con la alta gerencia de la empresa Trade Hammer.

## **1.7 Objetivo de la Investigación**

### **1.7.1 Objetivo General**

Analizar los métodos y procesos de reclutamiento y selección de personal que usa la empresa Trade Hammer investigando los problemas que estos ocasionan y proponer métodos y procesos de selección de personal idóneos para mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa y así reducir el índice de rotación de personal.

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

- Obtener información fidedigna y transparente para realizar un buen análisis de la situación.

- Investigar si los procesos de selección de personal se aplicaron a todos los trabajadores.
- Averiguar si los trabajadores son inducidos y capacitados para realizar sus actividades cotidianas en la empresa.
- Investigar las razones por las cuales los empleados deciden renunciar.
- Averiguar si existen problemas internos entre los trabajadores que la alta gerencia desconozca.
- Proponer soluciones sobre métodos de selección de personal idóneos para que a la empresa cuente con personal calificado.



## CAPITULO II

### DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

#### 2.1 Referencias Conceptuales

##### 2.1.1 Métodos de Selección de Personal

###### 2.1.1.1 Selección de Personal

Planta, equipo, materiales y personas no hacen a una empresa, como tampoco aviones, tanques, barcos y personas hacen una fuerza militar efectiva; es indispensable un elemento más: administradores efectivos. Su calidad es uno de los factores más importantes para determinar el éxito continuo de cualquier organización, por tanto, su selección es necesariamente uno de los pasos más decisivos de todo el proceso administrativo. La selección es el proceso de elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para el puesto actual o puestos futuros. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 298)

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 169)

Además que busca dentro la Organización el logro de los siguientes objetivos:

- Dar una respuesta ágil a las necesidades del negocio según los perfiles profesionales demandados.
- Pronosticar acertadamente el éxito de una persona en su desarrollo profesional logrando su buena integración, rendimiento, eficacia y

satisfacción en el desempeño de su puesto de trabajo y en el desarrollo de la carrera profesional que la Organización está dispuesta a otorgarle.

- Fijar unos criterios de selección en base a los cuales se puedan llevar a cabo pruebas y entrevistas orientadas a la detección de competencias en los candidatos de forma que se pueda obtener su perfil de competencias y se asegure un mejor resultado del proceso de selección.
- Diseñar pruebas técnicas enfocadas a la valoración de candidatos.
- Conocer las acciones complementarias de formación que se han de llevar a cabo para asegurar la correcta adecuación del candidato al puesto. (Corral, 2007, pág. 5)

La selección de personal no solo tiene valor en el proceso de proveer a la organización del personal necesario, sino que derivado del proceso de evaluación de los candidatos que le sirve de base es de utilidad, y función de la misma contribuir a la elaboración de los planes de formación, de carrera, planes de sucesiones (cantera y reserva de cuadros, tablas de sustituciones), la orientación profesional, los inventarios de personal, las certificaciones de competencias y la evaluación del desempeño.

El proceso de selección de personal es una inversión y bien conducida debe producir un rápido “retorno de la inversión”. (Zayas Agüero, 2010, pág. 12)

#### ***2.1.1.2 Reclutamiento de Personal***

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, 2000, pág. 208)

Significa hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas, las que competirán entre sí para quedarse con el puesto que se encuentre vacante.

Un buen reclutamiento es de hecho una preselección, ya que desde que acudimos a nuestra fuente establecemos los requisitos del perfil, los cuales actúan como filtro con el fin de que únicamente lleguen a nosotros aquellas personas que consideramos más adecuados a nuestras necesidades. (Zepeda Herrera, 1999, pág. 175)

#### **2.1.1.2.1 Etapas del proceso de Reclutamiento**

##### **Investigación Interna de las Necesidades**

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. (Chiavenato, 2007, pág. 150)

Este proceso puede llevarse a cabo de manera formal o informal, pero siempre se deben considerar las características de la posible oferta de trabajo. Los desafíos que distinguen a la demanda de capital humano.

Toda Organización se mueve por factores claves externos o macroambientales como:

**Políticos:** Leyes y reglamentos cambiantes.

**Económicos:** Tipos de cambio, Impuestos, Sueldos y Salarios.

**Sociales:** Educativos, demográficos, nuevas tendencias.

**Tecnológicos:** Cambios de tecnología en las diferentes industrias.

**Ecológicos:** El desarrollo sustentable cada día más relevante.

**Legales:** Legislación y regulación de los mercados.

Estos factores externos influyen en la demanda del capital humano de la organización, en las estrategias corporativas y en los planes que formulan a largo plazo. Este dato permite que el departamento de personal planee su campaña de reclutamiento para que esta esencial fase se lleve a cabo con suficiente antelación cada tres meses de manera continua. (Werther & Davis, 2008, pág. 75)

### **La Oferta del Capital Humano**

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de capital humano, el siguiente paso del proceso consiste en llenar las vacantes programadas. Para toda Organización, existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa. (Werther & Davis, 2008, pág. 75)

### ***Evaluación de la Oferta Interna***

Los administradores realizan una auditoría de la fuerza de trabajo actual con el fin de conocer su potencial. Dicha información permite estimar de manera tentativa las vacantes que se pueden llenar mediante esa fuerza de trabajo. Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante, si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo prolongado y esta aspira a promocionarles empleos que permitan el progreso de cada uno de ellos.

Las auditorías de personal y posibles reemplazos pueden ser elementos de esencial importancia para la base de información del departamento de capital humano. Si conoce más a fondo las características del personal actual, el departamento puede planificar el reclutamiento, la capacitación y la planeación de las carreras profesionales de manera más eficaz. Incluso, este

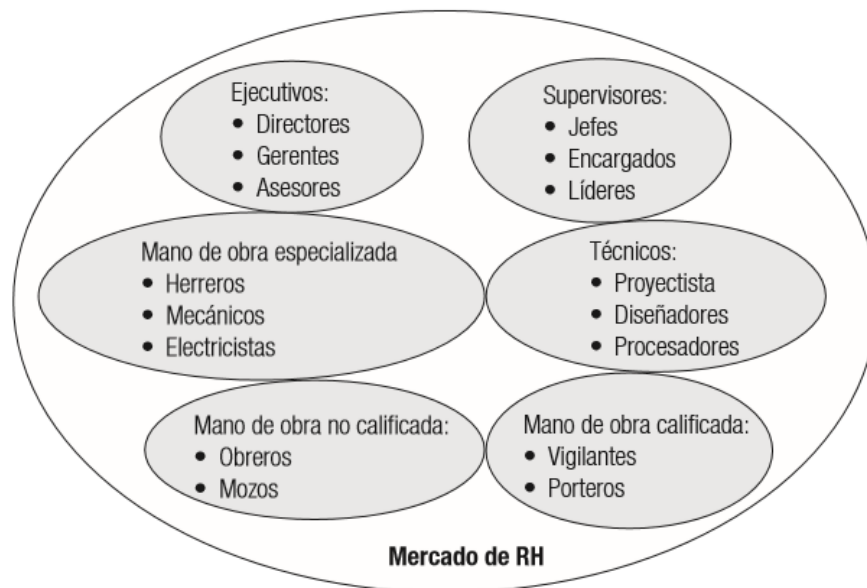
conocimiento puede ayudar al departamento de personal a identificar personas con claro potencial de desarrollo. (Werther & Davis, 2008, pág. 75)

### ***Investigación Externa del Mercado o Evaluación de la Oferta Externa***

No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos, la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción, o que la abandona por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas para llenarlos. (Werther & Davis, 2008, pág. 80)

Es una investigación del mercado de Recursos Humanos con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de Recursos Humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento. (Chiavenato, 2000, pág. 216)

### ***Gráfico 2: Mercado de Recursos Humanos***



Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

## **Técnicas de reclutamiento**

Cuando una Organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre el personal de la corporación) o externo (entre el capital humano disponible en el mercado de trabajo externo). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación. (Werther & Davis, 2008, pág. 90)

### ***Reclutamiento Interno***

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). (Chiavenato, 2007, pág. 158)

Entre las ventajas del reclutamiento interno se destaca la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; basta prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional, a la que ya conoce por su pertenencia a la entidad.

Entre las desventajas resalta que puede propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran ascender. (Werther & Davis, 2008, pág. 90)

### ***Reclutamiento Externo***

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2007, pág. 160)

El reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangres y perspectivas nuevas. Otro beneficio que obtiene la organización es

que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. Entre las desventajas se cuentan: el proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo. (Werther & Davis, 2008, pág. 90)

### ***Reclutamiento Mixto***

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. (Chiavenato, 2007, pág. 164)

#### ***2.1.1.3 Clasificación de los Tipos de Selección de Personal***

Se hace necesario introducir un principio metodológico que resulta esencial y constituye el hilo conductor en la creación de sistemas de selección de personal, y es el principio que señala el papel determinante del objeto sobre los métodos. Es decir, que según las características del proceso de selección a realizar así serán la organización, los métodos, técnicas e instrumentos a emplear. Por ello se puede afirmar que existen diferentes tipos de procesos de selección de personal. (Zayas Agüero, 2010, pág. 13)

**Tabla 1: Clasificación de los Tipos de Selección de Personal**

<b>Según el tipo de fuerza de trabajo necesaria</b>	
<b>Selección</b>	Estratégica
	Táctica
	Operativa
<b>Según la posibilidad del candidato de recorrer todo el proceso o ser eliminado antes de culminar</b>	
<b>Selección</b>	Riesgos Sucesivos
	Selección de Compensación
<b>Según la fuente y el tipo de tratamiento</b>	
<b>Selección</b>	Con rechazo
	Sin rechazo – Clasificación
<b>Según la profundidad del proceso</b>	
<b>Selección</b>	En Positivo
	En Negativo
<b>Según el tipo de error permitido</b>	
<b>Selección</b>	Error de Tipo I
	Error de Tipo II

Fuente: Elaboración propia a partir de (Zayas Agüero, 2010)

#### **2.1.1.3.1 Clasificación según el tipo de fuerza de trabajo necesaria**

Los tipos de fuerza de trabajo necesaria determinan las características de los candidatos que se debe reclutar para ejecutar el proceso de selección, y la organización y los métodos a emplear en el mismo. La fuerza de trabajo



operativa es aquella que está orientada a resolver una necesidad inmediata, en la que resulta imprescindible para el desarrollo de un trabajo específico un personal con un alto nivel de ejecución actual, sin importar en gran medida su desarrollo y formación perspectiva; una fuerza de trabajo táctica en la cual se conjugan cierto nivel de ejecución actual y las posibilidades de desarrollo a corto y mediano plazo, y la necesidad de una captación estratégica en la que se conjuguen, si es posible, cierto nivel de conocimientos y ejecución actual, con un alto nivel de potencialidades de aprendizaje y desarrollo futuro. (Zayas Agüero, 2010, pág. 14)

#### **2.1.1.3.2 Clasificación según la posibilidad del candidato de recorrer todo el proceso o ser eliminado antes de culminar**

El concepto de riesgos sucesivos, donde plantean que para que los solicitantes sean contratados deben pasar con éxito todas las pruebas, o sea el fallar en una lo elimina del proceso y el enfoque de selección de compensación, en el cual se plantea que se puede compensar un factor con otro. (Zayas Agüero, 2010, pág. 15)

#### **2.1.1.3.3 Clasificación según la fuente y el tipo de tratamiento**

La toma de decisiones en el proceso de selección de personal: la colocación, la clasificación y la selección. En la colocación, como asignación directa de una plaza, no hay proceso de selección; sin embargo, puede haber selección en el caso de un solo candidato si se somete éste al proceso y cumple los requerimientos para el cargo, pues la selección no se basa en la simple comparación entre candidatos y quizás escoger al menos malo, sino en valorar en qué medida cada candidato cumple o no los requisitos para el cargo al que se le quiere asignar. No siempre se realiza solamente un proceso de selección, sino que en ocasiones de forma simultánea o independiente se realiza la denominada clasificación de personal. La clasificación de personal consiste en determinar para qué puestos de trabajo reúne un candidato mejores condiciones. (Zayas Agüero, 2010, pág. 15)

#### 2.1.1.3.4 Clasificación según la profundidad del proceso

La selección en negativo representa el nivel inferior, tiene una orientación fundamentalmente de pesquiasaje clínico y trata fundamentalmente de buscar la normalidad en los candidatos, o sea, eliminar incapacitados y desajustados; y la selección en positivo que está orientada a buscar la persona con las mejores condiciones y sobre la base de la definición de determinadas competencias realizar la selección; ambas cumplen su cometido, pero la tendencia debe ser funcionar en el segundo nivel, ya que el mismo lleva implícito las ventajas del primer nivel. (Zayas Agüero, 2010, pág. 16)

#### 2.1.1.3.5 Clasificación según el tipo de error permitido

Se pueden clasificar los procesos de selección según el riesgo estadístico que se esté dispuesto a correr, en procesos que admitan los errores de tipo I o II. O sea, qué riesgo se prefiere correr, aceptar un candidato debiendo ser rechazado o rechazarlo debiendo ser aceptado. (Zayas Agüero, 2010, pág. 16)

#### 2.1.1.4 Principales Técnicas de Selección de Personal

**Tabla 2: Técnicas de Selección de Personal**

<b>Curriculum Vitae, cartas de presentación y formularios de empleo</b>	Sirven para hacer una primera criba de los candidatos para desechar aquellos que no resultan interesantes para la empresa y que por tanto no es necesario que sean sometidos a otras pruebas.
<b>Entrevista de selección</b>	Para evaluar la idoneidad de los candidatos para el puesto o su idoneidad con la empresa para su posible incorporación a la misma.
<b>Pruebas de conocimientos o habilidades</b>	Utilizado para comprobar que la información que dan los candidatos es verídica (referencias académicas,

	licencias, referencias laborales, etc., dependiendo del tipo de trabajo que se solicite).
<b>Test psicotécnicos</b>	Se utilizan para tratar de descubrir y predecir tanto el comportamiento de los candidatos como sus habilidades y capacidades.
<b>Exámenes de personalidad</b>	Los tests de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter o por el temperamento.
<b>Test de inteligencia general</b>	Los test de inteligencia general son bastante útiles para los reclutadores ya que permite conocer del candidato tanto su nivel de inteligencia, su razonamiento lógico, su comprensión de ideas o su capacidad de síntesis entre otros
<b>Técnicas de simulación</b>	Se compara el comportamiento del candidato frente a los demás, viendo cuál es más líder, quien es más pasivo, etc.
<b>Exámenes profesionales</b>	Trata de evaluar las capacidades del candidato relacionadas directamente con el puesto a cubrir.
<b>Assessment center</b>	Como evento de evaluación que puede combinar diferentes situaciones de evaluación, aparte de entrevistas individuales y en panel, donde suele haber

	varios observadores y evaluadores. No sólo se emplean para selección de personal sino también como técnicas específicas de desarrollo de personas de potencial directivo
<b>Evaluación médica</b>	Para conocer si el candidato tiene algún problema físico que pueda condicionar su trabajo (enfermedad contagiosa, proclive a tener accidentes, estará de baja en muchas ocasiones, etc.)

Fuente: Elaboración propia a partir de (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano, 2007), (Ruano Gómez, 2014) y (Corral, 2007)

#### **2.1.1.4.1 Curriculum Vitae, cartas de presentación y formularios de empleo**

El Curriculum Vitae (CV) es una breve exposición normalmente escrita, y en ocasiones oral, donde aparecen resumidos los datos y antecedentes formativos y/o profesionales de una persona. El CV se puede considerar como la presentación de un candidato ante la empresa, con la intención de ser considerado en procesos de selección de la empresa, ya sean actuales o futuros.

Por otro lado, en algunas empresas, se prefiere que el candidato en lugar de presentar un CV con formato personalizado, rellene una solicitud de empleo propia de la empresa. Esta solicitud de empleo, que sirve a la organización como curriculum vitae del candidato, está compuesta por una serie de información a cumplimentar por el candidato. Generalmente las empresas que optan por esta herramienta, lo hacen con el objeto de poder tener la misma información de todos los candidatos y, también, evitar que éstos olviden

proporcionar información que la organización considere relevante o significativa para la elección.

Por último, cabe destacar la carta de presentación es un documento que, en ocasiones, acompaña al Curriculum Vitae y cuya intención es la de mostrar a los reclutadores un mayor interés por parte del candidato por trabajar en la empresa, ya que sirve para introducir los aspectos positivos, o puntos fuertes, del candidato y que luego se presentan en el CV. (Ruano Gómez, 2014, págs. 22, 23)

#### **2.1.1.4.2 Entrevista de selección**

La entrevista de selección es una de las pruebas de criba más importantes del proceso de selección de personal. A la entrevista, no llegan todos los candidatos que se presentaron para ocupar el puesto de trabajo al inicio del proceso de selección. Con la entrevista, se vuelve a hacer una criba con los pocos candidatos que han llegado hasta esta fase casi final. Esta es la primera ocasión que tiene el reclutador de tratar, personalmente, con el candidato. (Ruano Gómez, 2014, pág. 27)

En una entrevista de selección se trata de averiguar la idoneidad de un candidato para un puesto concreto de una empresa o entidad. El diálogo en la entrevista de selección y la actuación verbal y no verbal del candidato nos permite conocer sus cualidades personales y profesionales, así como su motivación para el puesto. Durante una entrevista de selección se pone en manifiesto que el candidato necesita conocer lo mejor posible el puesto de trabajo para el que se le entrevista y lo que se exige a la persona que los va a desempeñar. Por lo tanto en la entrevista de selección la finalidad de informar también es importante.

Antes de planificar la entrevista se debe decidir la secuencia en la que los datos del candidato habrán de ser estudiados. Siguiendo un enfoque cronológico, las fases de la entrevista de selección podrían ser las siguientes:

1. Acogida del candidato
2. Historial educativo
3. Historial laboral
4. Puesto de trabajo actual
5. Intereses
6. Planes para el futuro
7. Preguntas variadas
8. Descripción del puesto
9. Información sobre la organización
10. Cierre de la entrevista. (Olleros Izard, 2001, pág. 81)

#### **2.1.1.4.3 Pruebas de conocimientos o habilidades**

Estas pruebas pretenden medir de forma directa el desempeño en el trabajo, evaluando los conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas que implica el desarrollo del puesto. Se utilizan cuando la actividad que se va a desempeñar requiere el conocimiento de tareas y/o técnicas específicas.

Las pruebas profesionales deben medir lo que el individuo conoce y ha aprendido, mientras que las de aptitud deben decirnos que capacidades innatas posee el sujeto. Se pueden aplicar de forma individual o colectiva, y ser orales, escritos y manuales. (Olleros Izard, 2001, págs. 120, 121)

#### **2.1.1.4.4 Test psicotécnico**

Este tipo de pruebas, son una de las herramientas más utilizadas por los reclutadores en los procesos de selección. Se suelen utilizar una batería de test psicológicos, generalmente estandarizados, cuya misión es evaluar al candidato como persona y/o como profesional, tratando de medir capacidades, habilidades y aspectos de la personalidad del candidato que pueden ser relevantes en su rendimiento futuro en la empresa (si entrase a trabajar en ella). (Ruano Gómez, 2014, pág. 25)

#### **2.1.1.4.5 Exámenes de personalidad**

Los tests de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A los tests de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. Tanto la aplicación como la interpretación de los tests de personalidad exigen la participación de un psicólogo. (Chiavenato, 2007, pág. 206)

#### **2.1.1.4.6 Test de inteligencia general**

Como señala Goleman citando a Howard Gardner, “la inteligencia emocional es la capacidad de resolver problemas, hacer frente a desafíos o crear productos valiosos. Esta definición puede ser muy oportuna para considerar qué es la inteligencia en el entorno de la selección de personal para la empresa. Además por otra parte, señala un nuevo enfoque del concepto de inteligencia. (Olleros Izard, 2001, pág. 116)

Los test de inteligencia general pueden ser de varios tipos: a) verbales, donde lo que se trata de ver del candidato es su comprensión y fluidez verbal; b) numéricos, en el que se usan cuestiones de cálculo, series numéricas o cuestiones aritméticas; y c) de razonamiento, que son las pruebas más utilizadas en el proceso de selección de personal porque permiten medir la agilidad mental del candidato y la capacidad de solucionar problemas de manera lógica. (Ruano Gómez, 2014, pág. 26)

#### **2.1.1.4.7 Técnicas de simulación**

Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta. (Chiavenato, 2007, pág. 206)

#### **2.1.1.4.8 Exámenes profesionales**

Los exámenes profesionales, ya sean teóricos y/o prácticos, son pruebas donde se pretende conocer con más profundidad los conocimientos y/o aptitudes del candidato que estén relacionadas con la actividad profesional que deba desarrollar en la empresa.

El objetivo de este tipo de pruebas es el de comprobar, tanto de forma escrita como oral, cuál es la formación, así como, el conocimiento, habilidades y destrezas de los candidatos, con el fin de determinar si serán capaces de desarrollar con éxito las tareas que luego debe desarrollar en el puesto de trabajo si entrase. (Ruano Gómez, 2014, pág. 26)



#### **2.1.1.4.9 Assessment center**

En un Assessment Centre se analizan las más diversas facetas de la persona, con el objetivo de determinar sus posibilidades no sólo para un puesto concreto sino para su desarrollo dentro de la organización.

El Assessment Center (en adelante AC) se utiliza en especial para procesos de selección interna, con fines promocionales y para estudios de potencial de las personas en orden a planes de carrera. Ocasionalmente, se utiliza para seleccionar externamente ejecutivos de alto nivel para posiciones críticas.

Los AC se basan en el mismo concepto de la “simulación” en la que los candidatos se enfrentan con una serie de tareas cuyos principales ingredientes están presentes en una situación normal de trabajo y tienen como objetivo la evaluación de características de tipo psicológico y profesional. (Corral, 2007, pág. 44)

#### **2.1.2 Rotación de Personal**

##### ***2.1.2.1 Rotación de Personal***

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de personal o turnover. La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

Uno de los problemas que han investigado los ejecutivos del área de RH es la identificación de las salidas o pérdidas de recursos humanos, con la consiguiente necesidad de compensarlas por medio de la intensificación de entradas. En otras palabras, las separaciones de personal deben ser compensadas mediante nuevos ingresos para que el nivel de recursos humanos se mantenga en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

Las personas se encuentran predispuestas a abandonar sus organizaciones para buscar mejores oportunidades en el mercado de trabajo, con lo que aumenta la rotación de personal. Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que les ofrecen las mejores oportunidades, puestos, salarios y prestaciones. (Chiavenato, 2007, pág. 135)

#### ***2.1.2.2 Mercado de Trabajo***

El mercado de trabajo o mercado de empleo está constituido por las ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época. Está definido básicamente por las organizaciones y sus oportunidades de empleo. (Chiavenato, 2007, pág. 130)

#### ***2.1.2.3 Mercado de Recursos Humanos***

El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y en determinada época. Se define básicamente por la porción de la población que tiene condiciones para trabajar y/o está trabajando, es decir por el conjunto de personas empleadas (mercado de RH aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para el trabajo. Así, el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio, aun cuando no estén buscando oportunidades de empleo. (Chiavenato, 2007)

#### ***2.1.2.4 Índice de rotación de personal***

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales.

Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de RH, se utiliza la ecuación siguiente:

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

Donde:

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

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

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

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es de 3%, eso significa que en ese periodo la organización puede contar con 97% de su fuerza de trabajo. Para poder contar con 100%, la organización necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

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

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

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. (Chiavenato, 2007, pág. 137)

### **2.1.3 Recursos Humanos**

#### **2.1.3.1 Personal (personas) o capital humano**

El capital humano es un factor económico que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades. El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de esta.

Los cuales poseen de capital intelectual que se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. (Werther & Davis, 2008, pág. 8)

#### **2.1.3.2 Administración de Recursos Humanos**

El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Entre sus objetivos principales encontramos:

- Contribuir al éxito de la empresa, por medio de su incidencia en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.
- Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.
- Debe tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de

sus funciones es facilitar el logro de las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender, o que aumente la tasa de rotación.

Para lograr los objetivos de la organización, el departamento de recursos humanos ayuda a los administrativos a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el personal que cuente con las características que se necesitan. El propósito de la administración de capital humano es conseguir empleados que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoren su eficacia y eficiencia. Por estas razones, los ejecutivos de capital humano desempeñan un papel de creciente importancia en la administración de las empresas modernas. (Werther & Davis, 2008, págs. 9, 11, 12)

### ***2.1.3.3 Funciones de Recursos Humanos (Procesos)***

La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

**Tabla 3: Los cinco procesos de la administración de Recursos Humanos**

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
<b>Integración</b>	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
<b>Organización</b>	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
<b>Retención</b>	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
<b>Auditoría</b>	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas. (Chiavenato, 2007, pág. 118)

#### **2.1.3.4 Políticas de Recursos Humanos**

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas.

De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. Con base en estas políticas se pueden definir los procedimientos a implantarse, los cuales son guías de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuenta los objetivos de la organización. Estos procedimientos constituyen una especie de plan permanente que sirve para orientar a las personas en la realización de sus tareas dentro de la organización. En el fondo, sirven para guiar a las personas en la consecución de estos objetivos. Buscan proporcionar coherencia a la realización de las actividades, además de garantizar un trato equitativo a todos los participantes y un trato justo en todas las situaciones. (Chiavenato, 2007, pág. 120)

## 2.2 Contexto Referencial

### 2.2.1 Marco Legal

## LEY GENERAL DE TRABAJO

### *TÍTULO I - DISPOSICIONES GENERALES*

#### Irrenunciabilidad de los Derechos Laborales

**ARTÍCULO 4°.-** Los derechos que esta Ley reconoce a los trabajadores son irrenunciables, y será nula cualquier convención en contrario.

#### *Irrenunciabilidad de los Derechos Laborales (Constitución Política del Estado de 7-02-2009)*

**Art. 48. I.** Las disposiciones sociales y laborales son de cumplimiento obligatorio.

...**III.** Los derechos y beneficios reconocidos en favor de las trabajadoras y los trabajadores no pueden renunciarse, y son nulas las convenciones contrarias o que tiendan a burlar sus efectos.

**IV.** Los salarios o sueldos devengados derechos laborales, beneficios sociales y aportes a la seguridad social no pagados tienen privilegio y preferencia sobre cualquier otra acreencia, y son inembargables e imprescriptibles. (VÉASE ANEXO I)

### *TÍTULO II - DEL CONTRATO DE TRABAJO*

#### **CAPÍTULO I – DISPOSICIONES GENERALES**

##### Definiciones de Contrato Individual y Colectivo de Trabajo

**ARTÍCULO 5°.-** El contrato de trabajo es individual o colectivo, según lo que se pacte entre un patrono o grupo de patronos y un empleado u obrero, o entre un patrono o asociación de patronos y un sindicato federación o confederación de sindicatos de trabajadores.

#### *Prohibición de Discriminación en Procesos de Selección de Personal*

*D.S. 213, de 22 de Julio de 2009*



**Art. 1.- (OBJETO).** En el marco del derecho al trabajo digno sin discriminación consagrado en la Constitución Política del Estado, el presente Decreto Supremo tiene por objeto establecer los mecanismos y procedimientos que garanticen el derecho de toda persona a no ser afectada por actos de discriminación de ninguna naturaleza, en todo proceso de convocatoria y/o selección de personal, tanto interno como externo.

**Art 2.- (ÁMBITO DE APLICACIÓN).** El presente Decreto Supremo es de aplicación obligatoria en el sector público y privado en todos los procesos de contratación y/o convocatoria de personal, tanto interno como externo.

**Art 3.- (CONVOCATORIA Y CONTRATACIÓN).** I. En los procesos de contratación y/o convocatorias de personal, tanto interno como externo, que realizan las entidades públicas o privadas, no se admitirá discriminación ni parámetros que busquen descalificar a los postulantes, por razones de sexo, edad, creencia religiosa, género, raza, origen, ideología política, apariencia física, estado civil, personas que viven con el VIH SIDA y otros que tengan por objeto o resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos de toda persona.

II. Queda terminantemente prohibida la publicación en medios de comunicación social, escrita y oral, radial, televisa u otro medio de información masivo, de convocatorias que infrinjan lo dispuesto en el párrafo anterior.

**Art. 5.- (SANCIONES).** I. El convocante o contratante que contravenga lo dispuesto en el presente Decreto Supremo, será pasible a las sanciones dispuestas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.

III. Para el caso de procesos de contratación y/o convocatoria de personal, tanto interno como externo, en el sector privado, una vez verificado el incumplimiento lo dispuesto en el presente Decreto Supremo, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión social, requerirá al empleador o al representante

legal de la empresa la nulidad de proceso de contratación sin perjuicio de la sanción correspondiente por infracción a las leyes sociales.

**(Reglamenta el D.S. 213, de 22 de Julio de 2009) Resolución Ministerial 706/09, de 22 de Septiembre de 2009**

**Art. 7.- (SUPERVISIÓN INDIRECTA). II.** Las entidades públicas y privadas en el plazo de cinco (5) días hábiles computables a partir del requerimiento de las Jefaturas Departamentales y Regionales de Trabajo, deberán remitir toda la información documental referente a los procesos de contratación y selección de personal.

**IV.** En cuanto a las unidades privadas que no presenten la información solicitada en el plazo previsto; previo informe Técnico de las Jefaturas Departamentales y Regionales de Trabajo de las Jefaturas Departamentales y Regionales de Trabajo, se procederá de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 5, párrafo III del Decreto Supremo No. 213 de Julio de 2009.

**A Falta de Estipulación Escrita, Existe una Suposición Lógica para Realizar el Trabajo**

**ARTÍCULO 7°.-** Si el contrato no determina el servicio a prestarse, el trabajador estará obligado a desempeñar el que corresponda a su estado y su condición, dentro del género de trabajo por forme el objeto de la empresa.

**Capacidad para Contratar**

**ARTÍCULO 8°.-** Los mayores de 18 años y menores de 21 años, podrán pactar contratos de trabajo, salvo oposición expresa de sus padres o tutores; los mayores de 14 años y menores de 18 requerirán la autorización de aquellos, y en su defecto, la del Inspector del Trabajo.

**Trabajo en Lugar Distinto a la Residencia Principal**

**ARTÍCULO 9°.-** Si se contrata al trabajador para servicios en lugar distinto al de su residencia, el patrono sufragará los gastos razonables de viaje y retorno.

Si prefiere cambiar de residencia, el patrono cumplirá su obligación en la misma medida. En caso de disidencia sobre el monto de los gastos, hará la fijación el inspector de trabajo. No se entiende la obligación antes prescrita, si el contrato fenece por voluntad del trabajador o por su culpa o por común acuerdo, salvo estipulación en contrario.

### **Sustitución de Patronos**

**ARTÍCULO 11°.-** La sustitución de patronos no afecta la validez de los contratos existentes; para sus efectos, el sustituido será responsable solidario del sucesor hasta 6 meses después de la transferencia.

### **Decreto Supremo 1592, de 19 de Abril de 1949 Indemnización por Sustitución de Empleador o Mantenimiento de Tiempo de Servicios Desde su Contratación Original**

**Art. 8.-** En caso de sustitución de patronos, si el transferente indemniza al trabajador por el tiempo que estuvo a su servicio, el cómputo de antigüedad con relación al sucesor se hará desde el día siguiente al último cubierto por la indemnización sin considerar período de prueba alguno. En el caso contrario, el trabajador conservará la antigüedad ganada al servicio del anterior patrono.

### **Preaviso y Forma de Realizar Contratos**

**ARTÍCULO 12°.-** (Fue declarado Inconstitucional, con efecto derogatorio)

### **Duración de los contratos a Plazo Fijo Resolución Ministerial 238/62, de 13 de Junio de 1962**

Establécese que el contrato de trabajo se pacta esencialmente por tiempo indefinido. Sin embargo, podrá ser limitado en su duración si así lo impone la naturaleza misma de la obra a ejecutarse o del servicio a prestarse. En este caso el contrato deberá ser forzoso e imprescriptiblemente suscrito de forma escrita y su duración no excederá de un año; podrá ser renovado por una sola vez, siempre que el empleador pruebe ante la autoridad administrativa

competente la necesidad absoluta de renovación que en ningún caso se extenderá por más de un año. Si vencido el término estipulado, subsisten as actividades para las que el trabajador fue contratado, se operará la tácita reconducción del contrato por tiempo indefinido.

**Autorización para Suscripción de Contratos a Plazo Fijo Resolución Ministerial 311/72, de 12 de Julio de 1972**

**(Contrato a Plazo e Indefinido)**

**Art. 1.-** El contrato de trabajo puede celebrarse en forma oral o escrita por tiempo indefinido, a plazo fijo, por temporada, por realización de obra o servicio, condicional o eventual. A falta de estipulación escrita, se presume que el contrato es por tiempo indefinido, salvo prueba en contrario.

**(Prohibición de Tres contratos a Plazo Fijo y de Contratos a Plazo fijo Para Trabajos Propios y Permanentes de una Empresa)**

**Art. 2.-** No está permitido más de dos contratos sucesivos a plazo fijo, tampoco están permitidos contratos a plazo en tareas propias y permanentes de la empresa.

***(Sanción a la Prohibición que Antecede)***

En caso de evidenciarse la infracción de estas prohibiciones por el empleador, se dispondrá que el contrato a plazo fijo se convierta en contrato de tiempo indefinido.

***(Anticipo de Liquidación Final en Caso de Reconducción o Conversión del contrato a Plazo Fijo a Tiempo Indefinido por Sanción del Art. 2 del Presente Decreto)***

**Art. 4.-** Las indemnizaciones por tiempo de servicios pagados por terminación de contratos suscritos a plazo fijo para ocupaciones permanentes, se reputarán como anticipo de liquidación final, siempre que no hubiere

discontinuidad alguna entre uno y otro contrato, considerándose como fecha original la de la primera contratación.

**El Desahucio en Caso de Retiro Voluntario Decreto Supremo 0110, de 1 de Mayo de 2009**

**Art. 3.- (PAGO DEL DESAHUCIO).** Corresponde el pago de desahucio a la trabajadora o trabajador que sea retirado intempestivamente. No corresponde el pago del desahucio a las trabajadoras o trabajadores que se retiren voluntariamente de su fuente laboral.

**Derecho al Desahucio y Conservación del Derecho a la Indemnización por Tiempo de Servicios por Despido sin Culpa y Retiro Voluntario**

**ARTÍCULO 13°.-** Cuando fuere retirado el empleado u obrero por causal ajena a su voluntad, el patrono está obligado independientemente del desahucio, a indemnizarle por tiempo de servicios, con la suma equivalente a un mes de sueldo o salario para cada año de trabajo continuo; y si los servicios no alcanzaren a un año, en forma proporcional a los meses trabajados descontando los tres primeros meses que se repuntan de prueba excepto en los contratos de trabajo por tiempo determinado que no sufrirán ningún descuento de tiempo. Se reputa como periodo de prueba sólo al que corresponde al inicial de los primeros tres meses, mas no a los subsiguientes que resulten en virtud de renovación o prórroga. Si el trabajador tuviera más de noventa (90) días de trabajo continuo, recibirá la indicada indemnización aunque se retire voluntariamente. Cualquiera contratación posterior de los trabajadores que se acoge a éste beneficio sólo procederá previo acuerdo de ambas partes.

**Despido Indirecto por Rebaja de Sueldos Decreto Ley, de 9 de Marzo de 1937**

**Art. 2.-** En caso de rebaja de sueldos, los empleados tendrán a facultad de permanecer en el cargo o retirarse de él, recibiendo la indemnización

correspondiente a sus años de servicios. El patrono deberá anunciar la rebaja de sueldos, con tres meses de anticipación.

**Art. 3.-** Servirá de base para el pago de las indemnizaciones acordadas, el último sueldo que perciba el empleado, computándose este pago para los que trabajan a comisión, sobre el promedio de lo percibido en los tres últimos meses de trabajo.

**El Pago de Beneficios Sociales Incluye el Periodo de Prueba Ley de 23 de Noviembre de 1944**

**Art. 1.-** Para los efectos de desahucio, indemnización, retiro forzoso o voluntario, el tiempo de servicios para empleados y obreros se computará a partir de la fecha en que éstos fueron contratados, verbalmente o por escrito, incluyendo los meses que se reputan de prueba.

**Estabilidad Laboral Decreto Supremo 28699, de 1 Mayo de 2006**

**CAPÍTULO III - DESPIDOS**

**Art. 9.- (Despidos). I.** En caso de producirse el despido del trabajador el empleador deberá cancelar en el plazo impostergable de quince (15) días calendario el finiquito correspondiente a sueldos devengados, indemnización y todos los derechos que correspondan; pasado el plazo indicado y para efectos de mantenimiento de valor correspondiente, el pago de dicho monto será calculado y actualizado en base a la variación de la Unidad de Fomento a la Vivienda – UFV’s. desde la fecha de despido del trabajador asalariado hasta el día anterior a la fecha en que se realice el pago del finiquito.

**II.** En caso de que el empleador incumpla su obligación en el plazo establecido en el presente artículo, pagará una multa en beneficio del trabajador consistente en el 30% del monto total a cancelarse, incluyendo el mantenimiento de valor.

**Art. 10.- (Beneficios Sociales o Reincorporación).** I. Cuando el trabajador sea despedido por causas no contempladas en el artículo 16 de la Ley General de Trabajo, podrá optar por el pago de beneficios sociales o por su reincorporación.

II. Cuando el trabajador opte por los beneficios sociales, el empleador está obligado a cancelar los mismos además de los beneficios y otros derechos que le corresponda, en el tiempo y condiciones señaladas en artículo noveno del presente Decreto Supremo.

III. En caso de que el trabajador opte por su reincorporación podrá recurrir a este efecto ante el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, donde una vez constatado el despido injustificado, se conminara al empleador la reincorporación inmediata al mismo puesto que ocupaba la trabajadora o trabajador al momento del despido, más el pago de los salarios devengados y demás derechos sociales que correspondan a la fecha de la reincorporación.

IV. La conminatoria es obligatoria en su cumplimiento a partir de su notificación y únicamente podrá ser impugnada en la vía judicial cuya interposición no implica la suspensión de su ejecución.

**Garantiza el Pago de Indemnización por Tiempo de Servicios por Retiro Voluntario a loas 91 días Decreto Supremo 0110, de 1 de Mayo de 2009**

**Art. 2.- (INDEMNIZACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIOS).** I. Es la compensación al desgaste físico psíquico que genera la actividad laboral y se paga en el equivalente a un sueldo por cada año de trabajo continuo, o en forma proporcional a los meses trabajados cuando no se ha alcanzado el año.

II. La indemnización por tiempo de servicios corresponde cuando la trabajadora o el trabajador hubiesen cumplido más de noventa (90) días de trabajo continuo.

III. La base de cálculo de la indemnización es el promedio del total ganado en los tres (3) últimos meses, o el promedio de los últimos treinta (30) días para las trabajadoras y los trabajadores a jornal.

**Art. 3.- (PAGO DEL DESAHUCIO).** Corresponde el pago de desahucio a la trabajadora o al trabajador que sea retirado intempestivamente. No el pago del desahucio a las trabajadoras o trabajadores que se retiren voluntariamente de su fuente laboral.

**Art. 4.- (MODIFICACIÓN).** “Los derechos adquiridos por las trabajadoras y los trabajadores cada cinco (5) años, serán acumulados, por lo que, la pérdida de sus beneficios sociales en aplicación de las causales señaladas en el artículo 16 de la Ley General de Trabajo, sólo se aplicará el quinquenio vigente sin afectar los anteriores.

***Resolución Ministerial 107, de 23 de Febrero de 2010***

**Art. 2.- (RETIRO VOLUNTARIO Y ESTABILIDAD LABORAL).** I. El retiro voluntario se constituye en potestad exclusiva de la voluntad de las trabajadoras y los trabajadores; consecuentemente, ningún empleador podrá exigir bajo ninguna circunstancia el retiro voluntario o renuncia de las trabajadoras y/o trabajadores.

III. Aquellas renunciaciones resultadas de presión u hostigamiento por parte del empleador, serán considerados como retiros forzosos e intempestivos para fines de Ley.

**Art 3.- (IRRENUNCIABILIDAD).** I. Cualquier aplicación errónea que vulnere el espíritu y contenido del Decreto Supremo No. 0110 que tienda o haya atendido a menoscabar o limitar los derechos laborales, o que haya exigido el retiro voluntario o renuncia de los trabajadores, se constituye en infracción a leyes sociales, por cuanto los derechos laborales son irrenunciables. (VÉASE ANEXO II)



### Causales Legales de Despido

**ARTÍCULO 16°.-** No habrá lugar a desahucio ni indemnización cuando exista una de las siguientes causales:

- a) Perjuicio material causado con intención en los Instrumentos de trabajo;
- b) Revelación de secretos industriales;
- c) Omisiones o imprudencias que afecten a la seguridad o higiene industrial;
- d) *(Derogado)*
- e) Incumplimiento total o parcial del convenio;
- f) *(Derogado)*
- g) Robo o hurto por el trabajador.

### Rescisión Legal o Ilegal del Contrato a Plazo Fijo

**ARTÍCULO 17°.-** El contrato a plazo fijo podrá rescindirse por cualquiera de las causas indicadas en el artículo anterior, y caso distinto, se estará a lo dispuesto por el Artículo 13. (VÉASE ANEXO III)

### Fecha de Ingreso Para Cómputo de Tiempo de Servicios para Beneficios Sociales

**ARTÍCULO 20°.-** Para los efectos del desahucio, indemnización, retiro forzoso o voluntario, el tiempo de servicios para empleados y obreros se computará a partir de la fecha en que éstos contratados, verbalmente o por escrito, incluyendo los meses que se reputan de prueba y a los que se refiere el Art. 13 de la Ley.

### Se Mantiene la Antigüedad Sólo Para Efectos del Bono de Antigüedad y Vacaciones Decreto Supremo 7850, de 1 de Noviembre de 1966

**Art. 3.-** El trabajador conservará su antigüedad desde la fecha de su contratación original, aun cuando hubiera percibido una o más indemnizaciones por retiro voluntario, siempre que el contrato no hubiera sido

extinguido y sólo para efectos del cómputo de categorización o bono de antigüedad y del período anual de vacaciones.

### **Reconducción de los Contratos a Plazo Fijo**

**ARTÍCULO 21°.-** En los contratos a plazo fijo se entenderá existir reconducción si el trabajador continúa sirviendo vencido el término del convenio.

### **Renovación y Reconducción de Contratos a Plazo Fijo en Tareas Propias de una Empresa Resolución Ministerial 193/72, de 15 de Mayo de 1972**

**Art. 1.-** Los contratos de trabajo pactados sucesivamente por un lapso menor al término de prueba o por plazo fijos que sean renovados periódicamente, adquirirán la calidad de contratos a plazo indefinido a partir de la segunda contratación y siempre que se trate de realización de labores propias del giro de la empresa.

**Art. 3.-** Se Exceptúa el caso de la recontractación pasados los tres meses de su cesantía.

## **CAPÍTULO II – DEL CONTRATO COLECTIVO**

### **Alcance del Contrato Colectivo de Trabajo**

**ARTÍCULO 23°.-** El contrato colectivo no sólo obliga a quienes lo han celebrado, sino a los obreros que después se adhieran a él por escrito, y a quienes posteriormente ingresan al sindicato contratante. (VÉASE ANEXO IV)

## **TÍTULO IV – DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO**

### **CAPÍTULO I – DE LOS DÍAS HÁBILES PARA EL TRABAJO**

#### **Días Hábiles de Trabajo y Excepción**

**ARTÍCULO 41°.-** Son días hábiles para el trabajo los del año, con excepción de los feriados, considerándose tales todos los domingos, los feriados civiles

y los que así fueren declarados ocasionalmente, por leyes y decretos especiales.

Feriado en Pleno Uso de Vacación Ley de 29 de Diciembre de 1944

**Art. 4.-** Si el feriado o duelo nacional recayere en el período de vacación anual que corresponde al obrero, el empleador está en la obligación de remunerar el salario correspondiente a ese día.

**Días Feriados a Efectos Sociales Decreto Supremo 21060, de 29 de Agosto de 1985**

**Art. 68.-** Todo feriado que coincida con día domingo, debe ser compensado con el día hábil inmediato.

**Art. 69.-** En los días conmemorativos de los sectores laborales, profesionales, religiosos, regionales o de instituciones y empresas, tanto públicas como privadas, no se suspenderán labores. La declaratoria de duelo nacional no implica la suspensión de actividades.

**Regulación de Feriados D.S. 2750, de 1 de Mayo de 2016**

**Art. 2.- (FERIADOS NACIONALES).** Los feriados nacionales son suspensión de actividades públicas y privadas en el Estado Plurinacional de Bolivia, son los siguientes:

1. 1° de enero (Año Nuevo);
2. 22 de enero (Día de la Creación del Estado Plurinacional de Bolivia);
3. Lunes y martes de Carnaval;
4. Viernes Santo;
5. 1° de mayo (Día del Trabajo);
6. Corpus Cristi;
7. 21 de junio (Año Nuevo Aymara Amazónico);
8. 6 de agosto (Día de la Independencia de Bolivia);
9. 2 de noviembre (Día de Todos los Difuntos);

10.25 de diciembre (Navidad)

### **Prohibición y Excepción de Trabajo en días Feriados**

**ARTÍCULO 42°.-** Durante los días feriados no podrán efectuarse trabajos de ninguna clase, aunque éstos sean enseñanza profesional o beneficencia. Tratándose de centros alejados de las capitales, los feriados ocasionales podrán ser compensados con otro día de descanso.

### **Descanso Dominical Obligatorio y Excepciones Ley de 23 de Noviembre de 1915**

**Art. 1.-** En las capitales de Departamento queda prohibido en domingo el trabajo material por cuenta ajena y el que se efectúe con publicidad por cuenta propia, en las fábricas, talleres, casas de comercio y demás establecimientos o sitios de trabajo, sin más excepción que las expresadas en esta Ley y en los reglamentos que se dictaren para cumplirla.

### **Carteles Obligatorios Para Indicar los Días y Horas de Descanso**

**ARTÍCULO 43°.-** Los días y horas de descanso se indicarán en las empresas mediante carteles especiales.

### **Licencia de Tres Días por Accidente o Enfermedad Grave de Hijos Menores de 12 Años D.S. 1455, de 9 de Enero de 2013**

**Art. 2.-** Se otorga Licencia Especial de hasta tres (3) días hábiles con goce del cien por ciento (100%) de remuneración, a las trabajadoras y trabajadores del sector privado, que sean madres, padres, tutores y responsables, de menores de doce (12) años que hayan sufrido accidente grave o enfermedad grave, con la obligación de presentar el documento que certifique la baja médica de la niña o del niño. (VÉASE ANEXO V)

**CAPÍTULO III – DE LA JORNADA DE TRABAJO**  
**Jornada Ordinaria Máxima de Trabajo para Personal de Confianza y**  
**Vigilancia**

**ARTÍCULO 46°.-** La jornada efectiva de trabajo no excederá de 8 horas por día y de 48 por semana. La jornada de trabajo nocturno no excederá de 7 horas, entendiéndose por trabajo nocturno el que se practica entre horas 20 y 6 de la mañana. La jornada de mujeres y menores de 18 años no excederá de 40 horas semanales diurnas.

Se exceptúan a los empleados u obreros que ocupen puestos de dirección, vigilancia o confianza, o que trabajen discontinuamente, o que realicen labores que por su naturaleza no puedan someterse a jornadas de trabajo. En estos casos tendrán una hora de descanso dentro del día, y no podrán trabajar más de 12 horas diarias.

**Reglamento Horario Continuo Resolución Ministerial 1073, de 27 de**  
**Diciembre de 2010**

**Art. 4.- (EMPRESAS E INSTITUCIONES PRIVADAS).** I. La jornada de trabajo en horario continuo en las empresas e instituciones privadas, procederá previo acuerdo de partes y se encontrara sujeto a convenio que deberá ser suscrito entre el empleador y los representantes de las trabajadoras y trabajadores (Sindicato o Comité Sindical) y solo en caso de que no exista organización sindical, el convenio deberá ser firmado por todas las trabajadoras y trabajadores de la empresa o institución privada.

**Definición de la Jornada Efectiva de Trabajo**

**ARTÍCULO 47°.-** Jornada efectiva de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrono. La jornada de trabajo podrá elevarse en caso de fuerza mayor y en la medida indispensable.

### Jornada Ordinaria Máxima de Trabajo por Equipos

**ARTÍCULO 48°.-** Cuando el trabajo se efectúe por equipos, su duración podrá prolongarse más de las 8 horas diarias y de las 48 semanales, siempre que el promedio de horas de trabajo en tres semanas no exceda de la jornada máxima.

### Descansos de la Jornada Ordinaria de Trabajo

**ARTÍCULO 49°.-** La jornada ordinaria de trabajo deberá interrumpirse con uno o más descansos, cuya duración no sea inferior a dos horas en total, sin que pueda trabajarse más de cinco horas continuas, en cada periodo.

### Tolerancia Para Estudiantes de Facultades D.S., de 30 de Mayo de 1936

**Artículo Único.-** Tanto en las oficinas públicas como en las particulares, se permitirá que los alumnos de las facultades legalmente inscritas y que comprueben su asistencia continua a la Universidad se retiren de sus empleos, en las mañanas a horas 11, y en las tardes a horas 17, pudiendo compensarse con el trabajo nocturno de una hora las dos horas diurnas de tolerancia que se les concede.

### Permiso Diario Máximo de Horas Extraordinarias

**ARTÍCULO 50°.-** A petición del patrono, la Inspección del Trabajo podrá conceder permisos sobre horas extraordinarias hasta el máximo de 2 por día. No se considerarán horas extraordinarias las que el trabajador ocupe en subsanar sus errores.

## **CAPÍTULO IV – DE LAS REMUNERACIONES**

### Definición de Remuneración o Salario y Salario Mínimo de Contratación

**ARTÍCULO 52°.-** Remuneración o salario es el que percibe el empleado u obrero en pago de su trabajo. No podrá convenirse salario inferior al mínimo cuya fijación, según los ramos de trabajo y las zonas del país, se harpa por el

Ministerio de Trabajo. El salario es proporcional al trabajo, no pudiendo hacerse diferencias por sexo o nacionalidad. (VÉASE ANEXO VI)

## **CAPÍTULO V – DE LAS PRIMAS ANUALES**

### **BONO DE PRODUCCIÓN Definición de Bono de Producción y Categoría**

#### **Salarial al Efecto D.S. 19518, de 22 de Abril de 1983**

**Art. 3.-** El bono de producción, definido como una remuneración adicional por un esfuerzo productivo concertada entre la empresa y el sindicato, tomando en cuenta las peculiaridades del respectivo centro de trabajo. Esta meta de producción debe estar garantizada por la parte patronal, suministrando los equipos y materias primas necesarias al buen funcionamiento del sistema productivo normal y una asistencia regular a la fuente de trabajo.

Se establece el principio de proporcionalidad para el pago del bono de producción, o sea que éste debe ser remunerado porcentualmente sobre el sueldo o salario en la misma medida en que la producción rebase la meta establecida.

**Art. 4.-** Para una correcta aplicación de la “categoría” deben considerarse los siguientes aspectos: a) La categoría es un nivel de sueldo o salario, es decir, una determinada posición dentro de una escala de remuneraciones; b) La categoría además de fundarse en la responsabilidad que exige el cargo o puesto de trabajo, corresponde a la calificación y experiencia del trabajador, es decir su destreza adquirida en el curso del trabajo y a través de un proceso de aprendizaje específico; c) A base de estos criterios en cada empresa debe conformarse la escala de remuneraciones o de categorías, distribuyendo a todos los trabajadores en ella según su categoría, y consiguientemente según su nivel de sueldo o salario. Esta escala debe ser establecida concertadamente entre la empresa y el sindicato.

**Todos los Bonos Existentes se Sueldan al Salario Básico D.S. 21060, de 29 de Agosto de 1985**

**Art. 58.-** Con la finalidad de mejorar los niveles de remuneración actuales, se consolidan al salario básico todos los bono existentes que correspondan a cualquier forma de remuneración, tanto en el sector público como en el sector privado, sea que se originen en convenios de partes, laudos arbitrales o en disposiciones legales, con excepción de los bonos de ANTIGÜEDAD Y DE PRODUCCIÓN donde se encuentre vigente; así como de los bonos de zona, frontera o región.

**BONO DE ANTIGÜEDAD Escala Única Aplicable D.S. 21060, de 29 de Agosto de 1995**

**Art. 60.-** En sustitución de toda otra forma porcentual de aplicación del bono de antigüedad, se establece la siguiente escala única aplicable a todos los sectores laborales.

<b>Años</b>	<b>Porcentajes</b>
2 – 4.....	5
5 – 7.....	11
8 – 10 .....	18
11 – 14.....	26
15 – 19.....	34
20 – 24.....	42
25 o más.....	50



**TÍTULO IX – DE LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJADORES Y  
PATRONOS**

**CAPÍTULO ÚNICO**

**Derecho de Asociación**

**ARTÍCULO 99°.-** Se reconoce el derecho de asociación en sindicatos, que podrán ser patronales, gremiales o profesionales, mixtos o industriales de empresa. Para actuar como tal, el sindicato deberá tener carácter de permanencia, haber legalizado su personería y constituirse con arreglo a las reglas legales.

**Fuero Sindical y Asociación Sindical D.L. 38, de 7 de Febrero de 1944**

**Art. 1.-** Los obreros o empleados elegidos para desempeñar los cargos directivos de un sindicato, no podrán ser destituidos sin previo proceso. Tampoco podrán ser transferidos de un empleo a otro ni aun de una sección a otra, dentro de una misma empresa, sin su libre consentimiento.

**Art. 2.-** En caso de que el empleador estime necesario su traslado o su destitución, éste se hará como consecuencia de un proceso que se instaurará ante el Juez del Trabajo de la jurisdicción correspondiente ante el cual se probará la comisión de delitos o faltas contempladas en las leyes de trabajo como causales de despido. Asimismo, para el caso de traslado de una sección a otra, el empleador deberá comprobar las razones técnicas y necesarias a la industria que justifique dicho traslado.

**Art. 3.-** Establecida la suficiente culpabilidad del obrero o empleado dirigente del sindicato el Juez de Trabajo determinará su retiro de acuerdo a lo establecido por el Art. 16 de la Ley General de Trabajo. Para el caso de simples traslados el Juez de Trabajo, previo informe de inspección del Trabajo autorizará dicho traslado haciéndose constar en el mismo, el tiempo de duración y la remuneración respectiva teniendo en cuenta que esta última no

podrá ser inferior al salario o sueldo percibido por el obrero en su ocupación anterior.

**Art. 5.-** Todo empleador o representante del mismo que infringiese la disposición del Art. 1 del presente Decreto o que impidiese directa o indirectamente el libre ejercicio de la actividad sindical, será sancionado por el Juez de Trabajo, previo procedimiento sumario, con una multa pecuniaria de un mil cinco bolivianos. (VÉASE ANEXO XI)

## **2.2.2 Marco Institucional**

### **2.2.2.1 Empresa Trade Hammer**

#### **2.2.2.1.1 Misión**

- Somos una unidad de negocios que se dedica a ofrecer servicios comerciales de distribución, de logística y tiendas de barrio.
- Trabajamos con un enfoque profesional para construir exitosas relaciones comerciales con nuestros proveedores y clientes ofreciendo productos y servicios de alta calidad.
- Nos motiva la creatividad, el reconocimiento, el compromiso y la perseverancia.

Fuente: Empresa Trade Hamer, 2016.

#### **2.2.2.1.2 Visión**

Convertirnos en un reconocido y exitoso operador comercial y logístico en la regional La Paz asegurando:

- Que los clientes prefieran nuestro servicio para abastecerlos de manera segura y confiable.
- Que nuestros proveedores alcancen presencia regional con sus marcas y productos.
- Que nuestra gente nos califique como un excelente lugar de trabajo con oportunidades de desarrollo profesional.

Fuente: Empresa Trade Hamer, 2016.

#### **2.2.2.1.3 Objetivos**

Convertir a Trade Hammer en un reconocido aliado comercial y exitoso operador comercial y logístico en la regional La Paz y posteriormente Nacional.

Fuente: Empresa Trade Hamer, 2016.

#### 2.2.2.1.4 Principios y Valores

##### **Integridad.-**

Construimos confianza con colegas, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad demostrando siempre una actitud honesta y transparente.

##### **Compromiso.-**

Estamos comprometidos con los objetivos de la empresa y somos responsables de los resultados.

##### **Perseverancia.-**

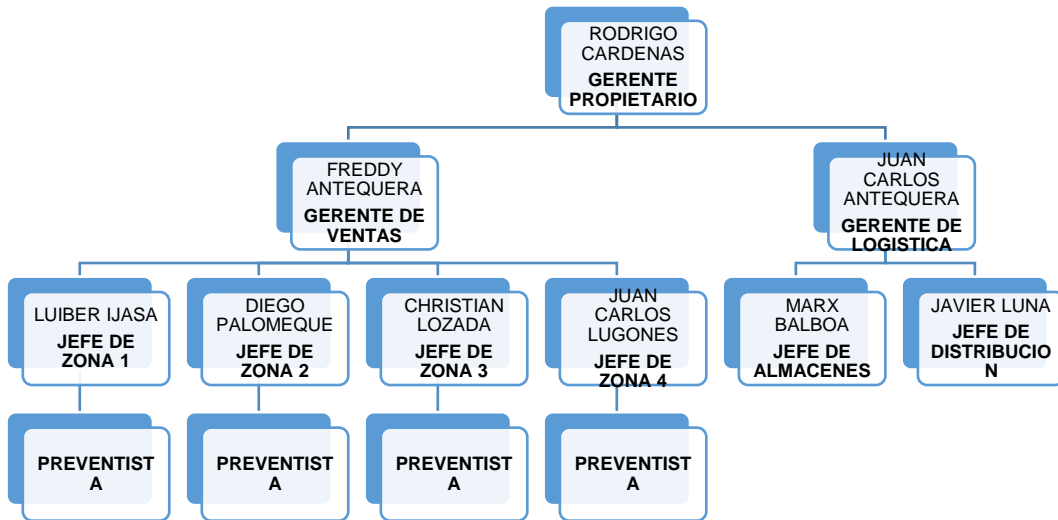
Asumimos riesgos y reconocemos nuestros errores para evaluarlos como oportunidades de aprendizaje.

##### **Oportunidad.-**

Brindamos oportunidades, reconociendo los logros profesionales, el talento y los valores.

Fuente: Empresa Trade Hamer, 2016.

### 2.2.2.1.5 Organigrama



Fuente: Información empresa Trade Hammer, 2016.

### 2.3.2.1.6 Manual de Organización y Funciones

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Supervisor
<b>Nombre del Cargo</b>	Supervisor de Ventas
<b>SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisión Recibida</b>	Gerencia General
<b>Supervisión Ejercida</b>	Jefes de Zona y Área Contable
<b>RELACIONES LABORALES</b>	
<b>Relaciones Intrainstitucionales</b>	Todas las Jefaturas y Colaboradores
<b>Relaciones Interinstitucionales</b>	Empresas Privadas
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	

Ejercer la parte comercial teniendo el conocimiento del mercado tanto financiero como competitivo.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y supervisar toda actividad que Trade Hammer realiza.</li> <li>- Participar y dar solución a cualquier problema que se tenga a diario dentro la empresa.</li> <li>- Cumplir y hacer cumplir los principios, valores y reglamentos que Trade Hammer tiene como institución.</li> <li>- Autorizar la venta o descuentos de los diferentes productos que se tiene para la venta y distribución al cliente final.</li> <li>- Emitir comunicados memorándums y circulares de acuerdo a normas vigentes.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b>	Licenciatura con título en provisión nacional en: administración de empresas, contaduría pública, ingeniería financiera o auditoría.
<b>Habilidades</b>	Capacidad de análisis, planificación, organización y control; capacidad gerencial, liderazgo; capacidad de negociación y resolución de conflictos, capacidad para la toma adecuada de decisiones, trabajo en equipo, altos valores morales y éticos, actitud empática.
<b>Otros Requisitos y Experiencias</b>	No haber sido sancionado con pena privada de libertad, destituido por procesos judiciales o administrativos, tener amplio conocimiento de herramientas comerciales y de campo, poseer conocimiento de leyes vigentes en el territorio boliviano e importante para cualquier empresa privada.

Fuente: Empresa Trade Hamer, 2016.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Gerencia
<b>Nombre del Cargo</b>	Gerente Logístico
<b>SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisión Recibida</b>	Gerencia General
<b>Supervisión Ejercida</b>	Jefe de Distribución, Almacenes y Distribuidores
<b>RELACIONES LABORALES</b>	
<b>Relaciones Intrainstitucionales</b>	Todas las Jefaturas y Colaboradores
<b>Relaciones Interinstitucionales</b>	Empresas Privadas
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Ejercer la parte logística con un adecuado conocimiento de inventarios, ventas y negociación para la buena distribución al cliente final.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y supervisar toda actividad del área de logística y distribución de Trade Hammer.</li> <li>- Participar y dar solución a cualquier problema que se tenga a diario dentro la empresa.</li> <li>- Cumplir y hacer cumplir los principios, valores y reglamentos que Trade Hammer tiene como institución.</li> <li>- Autorizar la venta, cambios o distribución de los diferentes productos que se tiene para la venta al cliente final.</li> <li>- Emitir comunicados memorándums y circulares de acuerdo a normas vigentes.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b>	Licenciatura con título en provisión nacional en: administración de empresas, contaduría pública, ingeniería financiera o auditoría.

<b>Habilidades</b>	Capacidad de análisis, planificación, organización y control; capacidad gerencial, liderazgo; capacidad de negociación y resolución de conflictos, capacidad para la toma adecuada de decisiones, trabajo en equipo, altos valores morales y éticos, actitud empática.
<b>Otros Requisitos y Experiencias</b>	No haber sido sancionado con pena privada de libertad, destituido por procesos judiciales o administrativos, tener amplio conocimiento de herramientas logísticas y de campo, poseer conocimiento de leyes vigentes en el territorio boliviano e importante para cualquier empresa privada.

Fuente: Empresa Trade Hamer, 2016.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Supervisor
<b>Nombre del Cargo</b>	Jefe de Zona
<b>SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisión Recibida</b>	Gerencia General y Supervisor de Ventas
<b>Supervisión Ejercida</b>	Preventistas
<b>RELACIONES LABORALES</b>	
<b>Relaciones Intrainstitucionales</b>	Todas los Supervisores, Jefaturas y Colaboradores
<b>Relaciones Interinstitucionales</b>	Empresas Privadas
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Ejercer la parte de supervisión y control de las ventas realizadas a diario por los Preventistas tomando en cuenta la efectividad y llegando al objetivo que gerencia y el supervisor de ventas indican cada inicios de mes.	



<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y supervisar toda actividad que realicen los preventistas.</li> <li>- Participar y dar solución a cualquier problema que se tenga a diario dentro del mercado competitivo.</li> <li>- Cumplir y hacer cumplir los principios, valores y reglamentos que Trade Hammer tiene como institución.</li> <li>- Autorizar la venta, cambios o descuentos de los diferentes productos que se tiene para la venta al cliente final.</li> <li>- Emitir comunicados memorándums y circulares de acuerdo a normas vigentes.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b>	Licenciatura o técnico superior con título en provisión nacional en: administración de empresas, contaduría pública, ingeniería financiera o auditoría.
<b>Habilidades</b>	Capacidad de análisis, planificación, organización y control; capacidad gerencial, liderazgo; capacidad de negociación y resolución de conflictos, capacidad para la toma adecuada de decisiones, trabajo en equipo, altos valores morales y éticos, actitud empática.
<b>Otros Requisitos y Experiencias</b>	No haber sido sancionado con pena privada de libertad, destituido por procesos judiciales o administrativos, tener amplio conocimiento de herramientas logísticas y de campo, poseer conocimiento de leyes vigentes en el territorio boliviano e importante para cualquier empresa privada.

Fuente: Empresa Trade Hamer, 2016.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Pre ventista
<b>Nombre del Cargo</b>	Encargado de Pre ventas
<b>SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisión Ejercida</b>	Jefe de Zona
<b>RELACIONES LABORALES</b>	
<b>Relaciones Intrainstitucionales</b>	Todas los Supervisores, Jefaturas y Colaboradores
<b>Relaciones Interinstitucionales</b>	Posibles Clientes
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Ejercer la parte de ventas re a diario con efectividad y llegando al objetivo que gerencia y el supervisor de ventas le indican cada inicios de mes.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la preventa diaria por la ruta asignada.</li> <li>- Participar y dar solución a cualquier problema que se tenga a diario dentro del mercado competitivo.</li> <li>- Cumplir y hacer cumplir los principios, valores y reglamentos que Trade Hammer tiene como institución.</li> <li>- Explicar las promociones y los productos que comercializamos a los clientes potenciales.</li> <li>- Tomar los datos personales de los clientes para hacer la emisión de factura.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b>	Bachiller en humanidades.
<b>Habilidades</b>	Capacidad de negociación y resolución de conflictos, capacidad de atención al cliente, capacidad en ventas, trabajo en equipo, altos valores morales y éticos, actitud empática.
<b>Otros Requisitos y Experiencias</b>	No haber sido sancionado con pena privada de libertad, destituido por procesos judiciales o

	administrativos, tener amplio conocimiento de herramientas logísticas y de campo, poseer conocimiento de leyes vigentes en el territorio boliviano e importante para cualquier empresa privada.
--	---

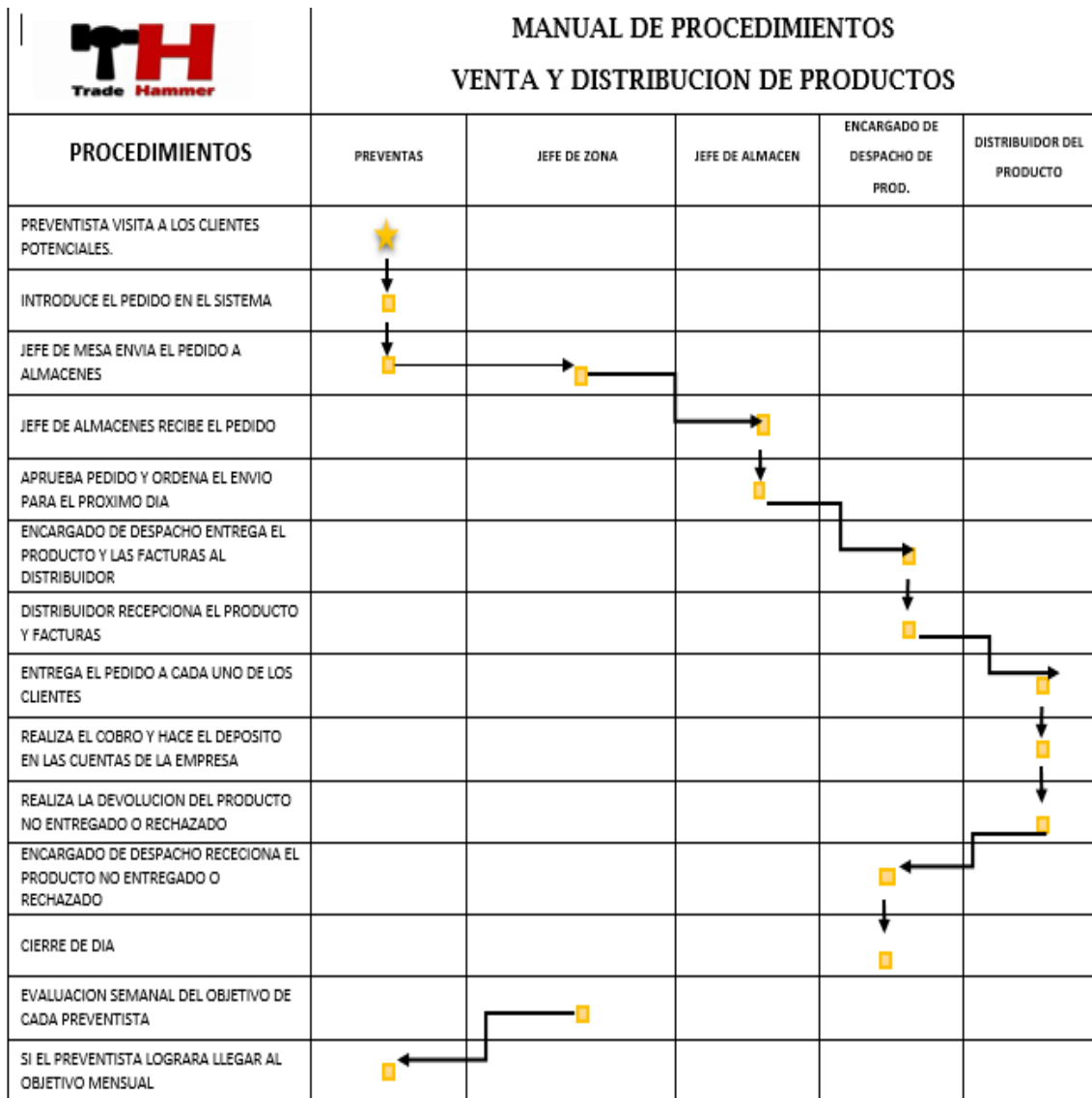
Fuente: Empresa Trade Hamer, 2016.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Distribuidor
<b>Nombre del Cargo</b>	Encargado de la Entrega de Producto al Cliente
<b>SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisión Ejercida</b>	Jefe de Almacenes
<b>RELACIONES LABORALES</b>	
<b>Relaciones Intrainstitucionales</b>	Todas los Supervisores, Jefaturas y Colaboradores
<b>Relaciones Interinstitucionales</b>	Clientes
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Hacer la entrega al 100% de las preventas día antes realizadas.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la entrega de productos a tiendas, almacenes y otros en la ruta asignada previa preventa.</li> <li>- Participar y dar solución a cualquier problema que se tenga a diario dentro del mercado competitivo.</li> <li>- Cumplir y hacer cumplir los principios, valores y reglamentos que Trade Hammer tiene como institución.</li> <li>- Explicar las promociones y los productos que comercializamos a los clientes.</li> <li>- Escuchar los reclamos y hacerlos conocer al jefe de almacen y jefe de zona.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b>	Bachiller en humanidades contar con licencia de conducir.

<p><b>Habilidades</b></p>	<p>Capacidad de negociación y resolución de conflictos, capacidad de atención al cliente, capacidad en ventas, manejo de cualquier tipo de vehículos, trabajo en equipo, altos valores morales y éticos, actitud empática.</p>
<p><b>Otros Requisitos y Experiencias</b></p>	<p>No haber sido sancionado con pena privada de libertad, destituido por procesos judiciales o administrativos, tener amplio conocimiento de herramientas logísticas y de campo, poseer conocimiento de leyes vigentes en el territorio boliviano e importante para cualquier empresa privada.</p>

Fuente: Empresa Trade Hamer, 2016.

### 2.2.2.1.7 Manual de Procesos y Procedimientos



Fuente: Empresa Trade Hamer, 2016.

### 2.2.1.2 Breve Reseña Histórica

<sup>2</sup> La empresa Trade Hammer fue puesta en marcha en Marzo del año 2016 a la cabeza dos socios; Rodrigo Cárdenas, Gerente General y propietario de la empresa; y Freddy Antequera, Gerente de Ventas.

<sup>2</sup> Trade Hammer. Freddy Antequera, Gerente de Ventas.

El Gerente General, Rodrigo Cárdenas, tiene 18 años de experiencia en el área comercial y de ventas. Trabajó en distintas reconocidas empresas. Fue Gerente en Nestlé, lo despatriaron a Perú, luego volvió y fue Gerente de Delizia y después fue Gerente de la empresa CBN (Cervecería Boliviana Nacional) también. La última vez que volvió a ser Gerente de la empresa Delizia,

El Gerente de Ventas, Freddy Antequera, tiene 9 años de experiencia en el área de ventas, y al igual que el Gerente General, se desarrolló y trabajo en distintas empresas como ser Unilevel, CBN (Cervecería Boliviana Nacional), Delizia; en la empresa de Delizia fue donde tomó contacto con Rodrigo Cárdenas y se hicieron socios para emprender la distribuidora. Y es así como nace la empresa Trade Hammer.

Trade Hammer empezó sus labores como distribuidora con 20 personas dentro la empresa y con 1 empresa como aliado. Actualmente son casi 100 personas encargadas de pre vender, cobrar y distribuir productos de las empresas: Nestlé, FAGAL (Mabel's), TUSEQUIS (Stegue, Torito y Solar), HANSA y COMEXA (Nosotras, Colgate, Estrella).

Brindan distintos servicios; son un aliado comercial 360°, en el cual venden el producto, por ejemplo Mabel's, y se encargan de almacenar, pre vender, distribuir, cobrar, etc. En el negocio con la empresa Tusequis, por ejemplo, la empresa Trade Hammer es un aliado comercial de solo pre venta, y tienen un par de rutas, pero el grueso es solo pre venta, y con eso me refiero que no almacenan el producto, el almacenaje viene de parte de Tusequis y la distribución es realizada también por Tusequis.

### **2.3. Estudios Previos del Objeto de Estudio**

Se tomó como Estado del Arte la Tesis realizada por Pamela Carolina Murillo Tulmo de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Facultad de Dirección de Empresas, Carrera de Administración de Empresas y Negocios en Ecuador el año 2015.

Donde su investigación se basa en un sistema de reclutamiento y selección de personal, el cual es un elemento indispensable y fundamental para el departamento de talento humano, para realizar de una manera eficiente la colocación del personal idóneo, adecuado y capacitado. El estudio se realizó debido a que La Cadena de Supermercados “MERCAMAXX” carece de un sistema de reclutamiento y selección de personal que le ayude a tener un mejor desempeño laboral, el mismo que ayudará a tener un mejor servicio y contribuirá con el desarrollo del personal y del supermercado.

El objetivo de la investigación es: Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal para la cadena de supermercados “Mercamaxx” del cantón Los Bancos, provincia de Pichincha, que permita el mejoramiento del desempeño laboral.

A las conclusiones que llego con las investigaciones realizadas fueron:

- Para la cadena de supermercados “Mercamaxx”, es importante contar con el personal adecuado a las funciones que les fueron asignadas, por lo que debe contar con un proceso de reclutamiento que le permita de obtener la mayor cantidad de candidatos a ocupar los diferentes puestos dentro del supermercado y tener un mejor número de posibilidades de selección, para optar por el candidato idóneo.
- La ausencia de capacitación e inducción en los trabajadores produce que los trabajadores no realicen sus funciones de manera correcta.
- Podemos concluir que desconocen las técnicas de selección adecuadas para este proceso como prueba y la inadecuada estructura de entrevista personal, y como se puede verificar las respuestas obtenidas en la encuesta.
- Un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal impide seguir el procedimiento lógico que oriente el proceso, la que provoca la inadecuada contratación de personal, la misma que incide

en el desempeño laboral provocando una disminución en los beneficios de la empresa. (Murillo Tulmo, 2015)

## 2.4 Diagnóstico del Problema

Al no existir un Departamento encargado en el área de Recursos humanos, los métodos de reclutamiento y selección de personal no son idóneos a las necesidades de la empresa; ya que ésta requiere de personal capacitado, en el área de ventas, para alcanzar de manera óptima el número de ventas propuesto a cada inicio de semana.

Lo que ocasiona en el tema laboral presiones en algunos empleados (pre-ventistas), por no tener una inducción al momento de ingresar a la empresa, sobre ciertos temas que ellos desconocen y los cuales son de conocimiento importante para su buen desempeño laboral.

Todo eso afecta ya que el pre-ventista para lograr llegar al objetivo semanal y mensual, muchas veces se inventa los pedidos al no lograr realizar una venta en el punto del cliente o simplemente este no visita los clientes marcados en el mapa. A pesar de que la empresa posee un sistema de vigilia mediante una aplicación donde se registran los pedidos y las horas de los mismos, no existe un extremo control sobre los pedidos que se realizan y entran a dicho sistema. Esta invención de pedidos al momento de la entrega del mismo, ocasiona problemas a los de distribución que van a dejar al puesto cliente dichos pedidos y se encuentran con que la persona cliente no pidió tal producto y lo rechazan de inmediato, generando problemas en el servicio de distribución y así malos entendidos entre los empleados (pre-ventista, jefe de zona y distribuidor). Si bien distribución puede reclamar dicha deficiencia por parte de pre-venta, ésta debe ser mediante carta escrita al Jefe de Zona, que muchas veces no es atendida. Y cuando se atiende y se logra verificar la falta de compromiso y trabajo, muchas veces solo se llega a la llamada de atención y esto genera un mal ambiente laboral; lo que nos lleva a la rotación de personal,



ya que por este tipo de problemas y poco control de los mismos los empleados prefieren renunciar y el círculo se repite una vez más.

## CAPITULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Selección de Métodos

##### 3.1.1 Definición del Nivel de Investigación

El nivel de investigación a utilizar es la Descriptiva, ya que la meta consiste en definir en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y cómo se manifiestan. (Hernández Sampieri, 2006, págs. 102, 103)

También se utilizó la investigación Explicativa porque su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández Sampieri, 2006, pág. 109)

##### 3.1.2 Definición del Método de Investigación a Adoptar

El método a utilizar será el Inductivo. En otras palabras consiste en generalizar el conocimiento obtenido en una ocasión a otros casos u ocasiones. (Soriano, 2012, pág. 76)

#### 3.2 Universo o Población de Estudio

La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, en este caso la población está enfocada a todos los trabajadores de la empresa Trade Hammer y cuenta con 96 empleados distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 4: Personal empresa Trade Hammer**

DPTO. / ÁREA	CARGO	PUESTO
Gerencia	Gerente General	1
	Gerente de Ventas	1
	Gerente de Logística	1

Área de Recursos Humanos	Atención al Cliente	2
Área de Ventas	Jefes de Línea	2
	Jefes de Zona	10
	Pre Ventistas	80
TOTAL PERSONAL		96

Fuente: Elaboración propia a partir Inf. Empresa Trade Hammer

Para definir el diseño de la muestra solo usaremos los números del Área de Ventas, donde se encuentra el mayor porcentaje de trabajadores de la empresa:

**Tabla 5: Personal Empresa Trade Hammer "Área de Ventas"**

Jefes de Línea	2 personas		TOTAL PERSONAL DE VENTAS
Empresa Tusequis (4 mesas)	4 Jefes de Zona	32 Pre Ventistas	
Empresa Fagal (2 mesas)	2 Jefes de Zona	16 Pre Ventistas	
Empresa Nestlé (2 mesas)	2 Jefes de Zona	16 Pre Ventistas	
Empresa Hansa y Comexa (2 mesas)	2 Jefes de Zona	16 Pre Ventistas	

Fuente: Elaboración propia a partir de Inf. Empresa Trade Hammer.

El universo o Población de Estudio será la Población Finita ya que es cuando se conoce cuantos elementos tiene la población, en este caso el total son 92 trabajadores del Área de Ventas; para lo cual se usará la siguiente fórmula (Soriano, 2012, pág. 84) :

$$n = \frac{N(P \times Q)Z^2}{Z^2(P \times Q) + N \times e^2}$$

En donde:

N = Universo

e = Error

n = Tamaño de la Muestra

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad que ocurra el evento

Q = Probabilidad de que no ocurra el evento

### 3.3 Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

Tenemos las siguientes variables:

N = Universo (Trabajadores empresa Trade Hammer Área de Ventas, 93)

e = Error de 0.5% (valor estándar de 0.05)

n = Tamaño de la Muestra

Z = Nivel de confianza de 95% (valor estándar de 1.96)

P = Probabilidad que ocurra el evento del 50% (valor estándar 0,5)

Q = Probabilidad de que no ocurra el evento del 50% (valor estándar 0.5)

Entonces:

$$n = \frac{92(0.5 \times 0.5)1.96^2}{1.96^2(0.5 \times 0.5) + 92 \times 0.05^2}$$

$$n = \frac{92(0.25)3.84}{3.84(0.25) + 0.23}$$

$$n = \frac{88.32}{0.96 + 0.23}$$

$$n = \frac{88.32}{1.19}$$

$$n = 74.21$$

$$n = 74 \text{ personas}$$

La población es el conjunto formado por todos los elementos a estudiar y la muestra es parte de una población que se considera representativa de la misma. Viendo que la población es de 92 trabajadores en el Área de Ventas de la empresa Trade Hammer, se calculó que el tamaño de la muestra será de 74 personas a entrevistar.

En cuanto a la muestra, este será probabilística estratificada ya que la estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral. (Hernández Sampieri, 2006) Entonces tenemos:

$$ksh = \frac{n}{N}$$

Donde:

$ksh$  = La muestra a usar para cada estrato

$n$  = Muestra (74 personas del área de ventas de la empresa Trade Hammer)

$N$  = Universo (Trabajadores empresa Trade Hammer Área de Ventas, 92)

Entonces:

$$ksh = \frac{74}{92}$$

$$ksh = 0.8043$$

Estratos por giro	Personal de Ventas de la empresa "Trade Hammer"	Total población ( $fh$ ) = 0.8043 $Nh(fh) = nh$	Muestra
1	Jefes de Línea	2	2
2	Jefes de Zona	10	8
3	Pre-ventistas	80	64
		N = 92	n = 74

Por último, decidí usar también, dos muestras no probabilísticas que ayudarán a comprender mejor la teoría:

**Las muestras homogéneas:** donde se integran grupos de sujetos, procurando sean similares en variables; de manera que los resultados o efectos no obedezcan a diferencias individuales, si no a las condiciones a las que fueron sometidos.

**Muestras teóricas o conceptuales:** donde el investigador necesita entender un concepto o teoría, puede muestrear casos que ayuden a tal comprensión. (Hernández Sampieri, 2006, pág. 602) En estos casos a desarrollar, serán las personas encargadas del departamento de Ventas, para investigar la forma de reclutamiento y el proceso de selección de personal al cual fueron sometidos.

### 3.4 Selección de Técnicas

#### 3.4.1 Definición de Técnicas a Adoptar

Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. (Hernández Sampieri, 2006, pág. 583)

Las técnicas a usar serán las siguientes:

- **Entrevista:** Para este caso se usará la “entrevista dirigida”, el entrevistador selecciona algunos temas de interés hacia los cuales orienta la entrevista. (Soriano, 2012, pág. 93). También se realizarán “entrevistas estructuradas” donde, el investigador realiza su labor con base en un guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta. (Hernández Sampieri, 2006, pág. 597)

### 3.5 Instrumentos de Relevamiento de Información

#### 3.5.1 Entrevista

1. ¿Qué puesto ocupa usted actualmente en la empresa?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿Cuál es su nivel de educación?
4. ¿Cuáles fueron los motivos que te llevaron a buscar trabajo?
5. ¿De cuánto era su pretensión salarial, antes de ingresar a la empresa?
6. ¿Cuánto tiempo pretende trabajar para la empresa Trade Hammer?  
¿Por qué?
7. ¿Pretende usted ascender dentro de la empresa? ¿Entre los demás trabajadores, qué piensa que posee usted para lograr ese ascenso?
8. ¿Cómo fue el trato que recibió al momento de ingresar a la empresa?  
¿Y cómo es el trato que recibe en la actualidad?
9. ¿Cuánto tiempo trabaja para la empresa?
10. ¿Su jefe inmediato atiende sus inquietudes?
11. ¿Siente que su trabajo es valorado? ¿Por qué?
12. ¿Usted sabe a lo que se dedica la empresa Trade Hammer?
13. ¿Cuál fue la fuente por la que usted se enteró que la empresa Trade Hammer solicitaba personal?
14. ¿Por qué decidió presentar su solicitud de empleo en la empresa Trade Hammer?

15. ¿Usted completó algún formulario de solicitud de empleo en la primera entrevista de trabajo?

Sí  No

16. ¿Para ingresar a la empresa qué requisitos le pidieron? (Listarlos)

17. ¿Qué proceso tuvo que pasar para ser elegido para el puesto que ocupa? (Describalo por pasos)

18. ¿Fue evaluado para su selección al puesto que ocupa?

19. ¿Qué técnicas de selección rindió para ingresar a la empresa?

20. ¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Trade Hammer, es adecuado? ¿Por qué?

21. Cuando fue elegido para el cargo, ¿se le explicaron claramente las responsabilidades y las obligaciones para su puesto?

Sí  No

22. ¿Recibió guías y recomendaciones al momento de ingresar a la empresa?

23. ¿Cómo fueron esas guías y recomendaciones que recibió? (Describalo por pasos)

24. ¿Siente que sus compañeros desempeñan de manera idónea su labor? ¿Por qué?

Sí  No

25. ¿Percibe que sus compañeros realizan de forma ética y consciente su labor?

26. ¿Cuándo sus compañeros realizan de manera errónea su labor, son sancionados? ¿Cuáles son las sanciones que se aplican?

27. ¿Percibe problemas y/o sugerencias entre los trabajadores de la empresa?

28. ¿Por qué cree que se originan los problemas?

29. ¿Existe rotación de personal (despidos, renunciaciones) en la empresa?



- Muy poco
- Poco
- Regular
- Mucho
- Demasiado

30. ¿Por qué cree usted que se da la Rotación de personal en la empresa?

31. ¿Cree usted que la Rotación de Personal en la empresa, se da por una inadecuada elección de los mismos? ¿Por qué?

32. ¿Considera usted que el desarrollar pruebas de conocimientos y pruebas de personalidad, seleccione al personal idóneo?

Fuente: Elaboración propia a partir de Inf. Empresa Trade Hammer

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Aspectos Generales

##### 4.1.1. Edad, Sexo y Nivel de Educación

#### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 6: Edad, Sexo y Nivel de Educación (Pre ventistas)**

¿Cuál es su nivel de educación?			Sexo		Total
			Masculino	Femenino	
Bachiller	Edad	19 - 29 Años	17	5	22
		30 - 40 Años	5	0	5
		Más de 40 años	2	1	3
	Total	24	6	30	
Universitario	Edad	19 - 29 Años	16	3	19
		30 - 40 Años	3	1	4
	Total	19	4	23	
Técnico	Edad	19 - 29 Años	3		3
		30 - 40 Años	1		1
	Total	4		4	
Técnico medio	Edad	19 - 29 Años	3	1	4
		30 - 40 Años	1	0	1
	Total	4	1	5	
Técnico superior	Edad	19 - 29 Años	1		1
	Total		1		1
Titulado	Edad	19 - 29 Años		1	1
	Total			1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

De los 64 Pre ventistas entrevistados, 12 trabajadores son del sexo Femenino y 52 trabajadores son del sexo Masculino, entre los cuales vemos que hay más Bachilleres (30) y Universitarios (23), por lo que vemos que las edades de los trabajadores oscilan entre los 19 a 29 años.

## JEFES DE ZONA.-

**Tabla 7: Edad, Sexo y Nivel de Educación (Jefes de Zona)**

¿Cuál es su nivel de educación?	¿Qué edad tiene?	Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Universitario	19 a 29 años	1	1	2
	30 a 40 años	1	0	1
	Total	2	1	3
Técnico superior	19 a 29 años	1		1
	Total	1		1
Titulado	19 a 29 años	2		2
	30 a 40 años	2		2
	Total	4		4
Masterado	19 a 29 años	1	1	2
	Total	1	1	2

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

Entre los 10 Jefes de Zona entrevistados tenemos 6 personas del sexo masculino y 4 del sexo femenino. Entre los cuáles hay 4 Titulados y 3 son Universitarios, entre 19 a 29 años de edad.

Podemos ver que entre los 64 Pre ventistas y 10 Jefes de Zona, predomina la población joven y masculina, teniendo las edades entre los 19 a 29 años, siendo estos Bachilleres o Universitarios.

#### 4.1.2. Nivel de Educación, Sexo y Empresa

##### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 8: Nivel de Educación, Sexo y Empresa (Pre ventistas)**

Empresa o mesa en la que trabaja			Bachiller	Universitario	Técnico	Técnico medio	Técnico superior	Titulado	Total
Tusequis	Sexo	M	6	7	1	1	1	0	16
		F	2	3	0	0	0	1	6
	Total		8	10	1	1	1	1	22
Fagal	Sexo	M	7	5		1			13
		F	2	0		0			2
	Total		9	5		1			15
Nestlé	Sexo	M	4	4	2	1			11
		F	1	0	0	0			1
	Total		5	4	2	1			12
Mixtas	Sexo	M	7	3	1	1			12
		F	1	1	0	1			3
	Total		8	4	1	2			15
Total	Sexo	M	24	19	4	4	1	0	52
		F	6	4	0	1	0	1	12
	Total		30	23	4	5	1	1	64

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

Como se mencionó anteriormente, en la empresa Trade Hammer, la mayoría de los que trabajan en la empresa son hombres. Entonces podemos ver que la empresa (mesa) que más trabajadores (22) tiene es Tusequis, siendo también la única mesa con mayor número de Universitarios (10).

## JEFES DE ZONA.-

**Tabla 9: Nivel de Educación, Sexo y Empresa (Jefes de Zona)**

¿Cuál es su nivel de educación?	Sexo	Rama de estudio		Total
		Ramas afines a Ventas, Comercio y Administración de Empresas	Otras	
Universitario	Masculino	2	0	2
	Femenino	0	1	1
	Total	2	1	3
Técnico superior	Masculino		1	1
	Total		1	1
Titulado	Masculino	3	1	4
	Total	3	1	4
Masterado	Masculino	1		1
	Femenino	1		1
	Total	2		2

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

Para esta tabla analicé la rama de estudios de los Jefes de Zona y si éstas tienen relación al campo de trabajo que desempeñan, a lo que se puede ver que de los trabajadores Titulados (4), 3 estudiaron carreras afines a ventas, comercio y administración de empresas. Como también, el total de 7 Jefes de Zona se desempeñan dentro de su campo de estudio.

## 4.2. Salario

### 4.2.1. Pretensión Salarial y Conformidad de Salario Actual en función al Nivel de Educación

#### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 10: Pretensión Salarial y Conformidad de Salario Actual en Función al Nivel de Educación (Pre ventistas)**

¿Cuál es su nivel de educación?	¿De cuánto era su pretensión salarial antes de ingresar a la empresa?	¿Está conforme con lo que gana?		Total
		Si	No	
Bachiller	1.500 Bs	1	0	1
	2.500 Bs	2	4	6
	Sueldo Básico	8	3	11
	3.000 Bs	3	2	5
	3.500 Bs	1	0	1
	4.000 Bs	4	0	4
	No sabía	1	0	1
	Total		20	9
Universitario	1.500 Bs	1	0	1
	2.500 Bs	1	1	2
	Sueldo Básico	2	0	2
	3.000 Bs	5	4	9
	4.000 Bs	3	1	4
	No sabía	0	1	1
	Total		12	7
Técnico	2.500 Bs	1	0	1
	Sueldo Básico	0	1	1
	3.000 Bs	1	0	1
	3.500 Bs	0	1	1
	Total		2	2
Técnico medio	1.000 Bs	1		1
	Sueldo Básico	1		1
	3.000 Bs	1		1
	5.000 Bs	1		1
	Total		4	

Técnico superior	3.500 Bs		1	1
	Total		1	1
Titulado	Sueldo Básico	1		1
	Total	1		1

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

Del total de 58 Pre ventistas, 48 son los que están de acuerdo con el sueldo que reciben actualmente, perteneciendo a este grupo 29 Bachilleres y 19 Universitarios, siendo 10 trabajadores los que pretendían ganar el sueldo básico antes de ingresar a la empresa. Teniendo en cuenta que son 64 Pre ventistas, 2 no tenían pretensión salarial y 4 no respondieron a la pregunta de si estaban conformes o no con su salario actual. (Véase Anexo XIV-i, ii)

### JEFES DE ZONA.-

**Tabla 11: Pretensión Salarial y Conformidad de Salario Actual en Función al Nivel de Educación (Jefes de Zona)**

¿Cuál es su nivel de educación?	¿De cuánto era su pretensión salarial antes de ingresar a la empresa?	¿Está usted conforme con su sueldo?			Total
		Si	No	Sí, pero me gustaría ganar más	
Universitario	Sueldo básico	0		1	1
	3.000 Bs	1		0	1
	8.000 Bs	1		0	1
	Total	2		1	3
Técnico superior	5.000 Bs	1			1
	Total	1			1
Titulado	4.000 Bs	1	0		1
	6.000 Bs	0	1		1
	7.000 Bs	1	0		1
	8.000 Bs	0	1		1
	Total	2	2		4
Masterado	4.000 Bs	1			1
	6.000 Bs	1			1
	Total	2			2

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

Entre los Jefes de Zona, se ve de igual manera que en los pre ventistas, que están conformes con el sueldo que ganan actualmente (7), con una pretensión salarial de 4.000 Bs.

#### 4.3. Tiempo de Servicio en la Empresa Trade Hammer

##### 4.3.1. La Influencia de las Razones de la Pretensión de Tiempo a Trabajar en la Empresa Sobre los Motivos de la Búsqueda Inicial de Trabajo

##### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 12: La Influencia de las Razones de la Pretensión de Tiempo a Trabajar en la Empresa sobre los Motivos de la Búsqueda Inicial de Trabajo (Pre ventistas)**

¿Por qué?	¿Cuáles fueron los motivos que te llevaron a buscar trabajo?	¿Cuánto tiempo pretende trabajar para la empresa Trade Hammer?			Total
		Largo plazo	Mediano plazo	Corto plazo	
Hasta encontrar algo mejor	Necesidad	1	3	0	4
	Solventar mis estudios	0	2	1	3
	Económicos	2	5	0	7
	Familiares	1	6	1	8
	Falta de trabajo	0	1	0	1
	Independizarse	1	1	0	2
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>25</b>
Hay oportunidad de crecimiento	Necesidad	1			1
	Familiares	1			1
	<b>Total</b>	<b>2</b>			<b>2</b>
No es muy rentable	Necesidad			1	1
	<b>Total</b>			<b>1</b>	<b>1</b>
Hasta que la empresa lo requiera	Necesidad	1			1
	Solventar mis estudios	4			4
	Superación	2			2
	Económicos	5			5
	Familiares	8			8
	Independizarse	2			2



	Motivos personales	1		1
	Total	23		23
Por mis estudios	Familiares	0	2	2
	Independizarse	1	0	1
	Total	1	2	3
Me gusta el trabajo	Necesidad	1		1
	Solventar mis estudios	1		1
	Económicos	2		2
	Familiares	2		2
	Total	6		6
No sé	Económicos	2	1	3
	Total	2	1	3

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

Tenemos 39 pre ventistas que quieren trabajar a largo plazo en la empresa, 21 pre ventistas que pretenden trabajar en la empresa no más de un año y 3 que se quedarán menos de los 6 meses en la empresa. Entre todas las razones descritas para la pretensión de tiempo a quedarse en la empresa, las 2 más mencionadas por los pre ventistas fueron; “hasta encontrar algo mejor” (25), donde 18 pre ventistas dijeron quedarse en un plazo no mayor a un año y entre los motivos a buscar trabajo sobresalta los factores: familiar (6) y económico (5); y “Hasta que la empresa lo requiera” (23), donde los 23 Pre ventistas pretenden quedarse a trabajar en la empresa a largo plazo y entre los motivos que los llevaron a buscar trabajo sobresalen los factores familiares (8) y económicos (5). (Véase Anexo XV-ii, iii-a)

## JEFES DE ZONA.-

**Tabla 13: La Influencia de las Razones de la Pretensión de Tiempo a Trabajar en la Empresa sobre los Motivos de la Búsqueda Inicial de Trabajo (Jefes de Zona)**

¿Cuánto tiempo pretende trabajar para la empresa Trade Hammer? ¿Por qué?	¿Cuáles fueron los motivos que le llevaron a buscar trabajo?					Total
	Necesidad económica	Familiar	Ejercer mi profesión	Adquirir experiencia y aprender	Ya conocían el campo de ventas	
Largo plazo (Hacer carrera en la empresa)	1	0	1	1	0	3
Largo plazo (Siento que apporto a la empresa)	0	0	1	0	0	1
Largo plazo (Hasta que la empresa lo requiera)	1	1	1	0	0	3
Mediano plazo (Hasta que se presente una mejor oportunidad)	0	0	0	0	1	1
Mediano plazo (Siento que estoy estancado)	0	1	0	0	1	2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

Los Jefes de Zona pretenden quedarse a trabajar a largo plazo en la empresa Trade Hammer y los principales motivos son “Hasta que la empresa lo requiera” (3) y para “Hacer carrera en la empresa” (3). Entre los motivos que los llevaron a buscar trabajo son la necesidad económica (2) y ejercer su profesión (2).

### 4.3.2. La Pretensión de Ascenso en Función al Tiempo y Pretensión de Servicio en la Empresa

#### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 14: La Pretensión de Ascenso en Función al Tiempo y Pretensión de Servicio en la Empresa (Pre ventista)**

¿Cuánto tiempo pretende trabajar para la empresa Trade Hammer?	¿Cuánto tiempo trabaja para la empresa?	¿Pretende ascender dentro de la empresa?		Total
		Si	No	
Largo plazo	Primer día	2	2	4
	Una semana	3	0	3
	1 mes	4	1	5
	2 meses	3	1	4
	3 meses	3	0	3
	4 meses	2	0	2
	7 meses	2	0	2
	6 meses	2	0	2
	8 meses	1	2	3
	9 meses	3	0	3
	1 año	1	0	1
	Más de un año	4	0	4
	2 años	3	0	3
	Total		33	6
Mediano plazo	3 meses	5	0	5
	4 meses	1	1	2
	7 meses	1	1	2
	6 meses	2	2	4
	8 meses	2	0	2
	10 meses	0	1	1
	1 año	2	0	2
	Más de un año	3	0	3
	2 años	1	0	1
Total		17	5	22
Corto plazo	3 meses	0	1	1
	10 meses	1	0	1
	1 año	1	0	1
	Total	2	1	3

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

Existen 52 pre ventistas que desean ascender de puesto en la empresa y 12 que dijeron que no a esa opción. De los que pretenden el ascenso, 33 dijeron que se quedarán en la empresa a largo plazo pero llevan trabajando en la empresa desde 1 mes hasta más de un año. (Véase Anexo XV-i-iv)

### **JEFES DE ZONA.-**

**Tabla 15: La Pretensión de Ascenso en Función al Tiempo y Pretensión de Servicio en la Empresa (Jefes de Zona)**

¿Cuánto tiempo pretende trabajar para la empresa Trade Hammer? ¿Por qué?	¿Cuánto tiempo trabaja para la empresa?	¿Pretende ascender dentro de la empresa?		Total
		Si	No	
Largo plazo (Hacer carrera en la empresa)	8 meses	1		1
	1 año	1		1
	2 años	1		1
	Total	3		3
Largo plazo (Siento que apporto a la empresa)	2 años	1		1
	Total	1		1
Largo plazo (Hasta que la empresa lo requiera)	1 año	0	1	1
	2 años	2	0	2
	Total	2	1	3
Mediano plazo (Hasta que se presente una mejor oportunidad)	3 meses	1		1
	Total	1		1
Mediano plazo (Siento que estoy estancado)	2 años	2		2
	Total	2		2

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

De los 10 Jefes de Zona, 9 quieren ascender a un puesto superior al que poseen, entre los cuales 6 personas se quedarán a trabajar en la empresa a largo plazo; entre los pretendientes a ascender de puesto, prestan servicios a la empresa desde 8 meses hasta 2 años.

#### 4.4. Relación de la Empresa con sus Trabajadores

##### 4.4.1. Relación de la Empresa con los Trabajadores

##### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 16: Relación de la Empresa con los trabajadores (Pre ventistas)**

¿Y cómo es el trato que recibe en la actualidad ?	¿Cuánto tiempo trabaja para la empresa?	¿Cómo fue el trato que recibió al momento de ingresar a la empresa?					Total
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Cordial	Amable	
Se mantiene	Primer día	0	2	0	0	0	2
	Una semana	0	2	0	0	0	2
	1 mes	1	1	2	0	0	4
	2 meses	0	0	2	0	0	2
	3 meses	2	3	1	1	1	8
	4 meses	0	1	2	0	1	4
	7 meses	0	2	0	0	0	2
	6 meses	0	0	3	0	0	3
	8 meses	0	1	2	2	0	5
	9 meses	0	0	1	0	1	2
	10 meses	0	0	1	0	0	1
	1 año	0	0	1	0	0	1
	Más de un año	0	0	3	0	1	4
	2 años	1	2	1	0	0	4
	<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Ha cambiado	2 meses		0	1		1	2
	3 meses		0	1		0	1
	7 meses		2	0		0	2
	6 meses		1	2		0	3
	9 meses		1	0		0	1
	10 meses		1	0		0	1
	1 año		0	2		1	3
	Más de un año		1	2		0	3
<b>Total</b>			<b>6</b>	<b>8</b>		<b>2</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

Entre 64 pre ventistas, 44 trabajadores de la empresa dicen que el trato que reciben actualmente se ha mantenido respecto al trato que recibieron al entrar a la empresa, el cual fue bueno según 19 personas pertenecientes a este grupo, cabe mencionar que dichas personas están prestando servicio a la empresa entre los 3 meses (8) a los 5 meses (5). Entre los pre ventistas que mencionaron que el trato, de la empresa hacia ellos, ha cambiado (16); aseguran de igual forma que el trato fue bueno (8) al ingresar a la empresa, pero que ahora ya no es el mismo, los trabajadores que lo afirman son pocos pero a diferencia del anterior grupo, prestan servicios en la empresa 6 meses (3), 1 año (3) y más de 1 año (3).

### JEFES DE ZONA.-

**Tabla 17: Relación de la Empresa con los trabajadores (Jefes de Zona)**

¿En la actualidad sigue siendo el mismo trato?	¿Cómo fue el trato que recibió al momento de ingresar a la empresa?	¿Cuánto tiempo trabaja para la empresa?				Total
		3 meses	8 meses	1 año	2 años	
Se mantiene	Excelente	0	1	0	2	3
	Bueno	1	0	2	4	7
	Me enseñaron	0	1	0	1	2
	Me apoyaron	0	1	0	1	2
	Flexible y comprensible	0	1	0	1	2
	Cordial	0	1	0	3	4
	Malo	0	0	1	0	1
	<b>Total</b>		1	1	2	6

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

A diferencia de los pre ventistas, los 10 Jefes de Zona concuerdan con que el trato de la empresa se mantuvo, desde el principio hasta el momento de su actual servicio, la mayoría afirma que el trato que recibieron al ingresar fue bueno y estos ya trabajan para la empresa 2 años (6).

#### 4.4.2. El Valor que los Jefes Inmediatos les dan a sus Subordinados

##### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 18: El Valor que los Jefes Inmediatos les dan a sus Subordinados (Pre ventistas)**

¿Siente que su trabajo es valorado? ¿Por qué?	¿Su jefe inmediato atiende sus inquietudes?		Total	
	Si	No		
Si	Me ayudan cuando tengo dudas	10	0	10
	Apoyan y premian cuando se llega a la meta	19	0	19
	Se ve en la paga	6	3	9
	Siento que aportó a la empresa	1	1	2
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>34</b>
No	Hay preferencias	1	1	2
	No te pagan bien las variables, por más que llegues a tu meta	4	0	4
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
No sé	Hay preferencias	1		1
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

De 64 Pre ventistas, 50 dijeron que su jefe inmediato si atiende todas sus inquietudes y 11 dijeron que su jefe no las atiende; de los cuales 47 respondieron a la pregunta de que sí sienten que su trabajo es valorado porque apoyan y premian su trabajo (19); y 15 respondieron que no sentían y no sabían que su trabajo era valorado porque no les pagan bien las variables, por más de que ellos lleguen a su meta mensual (4). (Véase Anexo XVI-i, ii-a)

**JEFES DE ZONA.-**

**Tabla 19: El Valor que los Jefes Inmediatos les dan a sus Subordinados (Jefes de Zona)**

¿Siente que su trabajo es valorado?	¿Porque?	¿Su jefe inmediato atiende sus inquietudes?		Total
		Si	No	
Si	Porque apporto a la empresa conocimiento	1	1	2
	Valoran el esfuerzo	2	0	2
	Total	3	1	4
No	Hay jefes que son valorados y no lo merecen	1		1
	Prometen cosas que no cumplen	1		1
	Total	2		2
A veces	Hay jefes que son valorados y no lo merecen		1	1
	Total		1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

De 10 Jefes de Zona 7 dijeron que sienten que su jefe atiende sus inquietudes, de los cuales 6 también afirmaron que su trabajo es valorado porque valoran el esfuerzo que hacen (2); y 3 dijeron que su jefe inmediato no atiende sus inquietudes, dentro este pequeño grupo también afirman que no creen que su trabajo sea valorado (4), porque dicen que hay jefes que son valorados, pero no merecen serlo y porque prometen cosas que no cumplen. (Véase Anexo XVI-i, ii-b)



#### 4.4.3. Problemas y/o Sugestiones entre Pre ventistas

##### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 20: Problemas y/o Sugestiones entre Pre ventistas**

¿Percibe problemas y/o sugerencias entre los trabajadores de la empresa?	¿Por qué cree que se originan los problemas?		Total
	Preferencias por parte del jefe de zona con algunos pre ventistas	Por el tema de las competencias (te roban clientes, falta de producto, no llegas a tu número)	
Si	3	8	11
Total	3	8	11

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

De las 64 entrevistas, 41 personas respondieron que no hay problemas entre los trabajadores de la empresa, 9 dijeron que no sabían o no estaban enterados de problemas entre otros compañeros y 13 mencionaron que si existen problemas y/o sugerencias entre los trabajadores, entre los cuales la mayoría (8) de estos dijeron que estos problemas se ocasionaban por el tema de las competencias, porque sus compañeros les roban clientes, a veces les falta producto y no tienen que ofrecer a las caseras o porque no llegan al número y se desmotivan. (Véase Anexo XVI-iii-a)

## JEFES DE ZONA.-

**Tabla 21: Problemas y/o Sugestiones entre Jefes de Zona**

¿Por qué cree que se originan los problemas?	¿Percibe problemas y/o sugerencias entre los trabajadores de la empresa?	Total
	Si	
Descontentos con los objetivos	2	2
A veces no hay producto	1	1
No hay venta (estrés)	3	3
Hay personas que respetan algunas normas y otras no	2	2
Falta de comunicación RRHH (tema descuentos)	2	2
Malos entendidos	1	1
Total	6	6

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

Entre los Jefes de Zona, 3 dijeron que no percibían problemas entre los trabajadores de la empresa; pero 7 mencionaron que sí, entre los cuales decían que esto se daba por el tema del estrés al no conseguir ventas (3), también se da porque no están contentos con los objetivos a los que tienen que llegar: Ej. Les suben el presupuesto, y les resulta difícil vender tanto para lograr ese objetivo (2), mencionaron también que hay personas que no respetan las normas y eso ocasiona sugerencias con lo que si las respetan (2) y por último dicen que estos problemas se originan por una deficiente comunicación con el área de recursos humanos en el tema de los descuentos (2). (Véase Anexo XVI-iii-b)

#### 4.4.4. Comportamiento de Pre ventistas y Jefes de Zona en su Ambiente Laboral

##### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 22: Comportamiento de Pre ventistas en su Ambiente Laboral**

¿Por qué?	¿Percibe que sus compañeros realizan de forma ética y consciente su labor?	¿Siente que sus compañeros desempeñan de manera idónea su labor?			Total
		Si	No	No sé	
Roban clientes a sus compañeros	No	5	3		8
	Total	5	3		8
Inventan pedidos	No	11	5		16
	Total	11	5		16
No completan sus horarios	Si	1	0		1
	No	11	5		16
	Total	12	5		17
No visitan todos sus puntos	Si	0	1	0	1
	No	7	3	1	11
	Total	7	4	1	12
Hay preferencias del jefe de zona / cubre malas prácticas	No	1	1		2
	Total	1	1		2

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

En esta tabla vemos que de los 64 pre ventistas entrevistados: 10 personas respondieron que no sienten que sus compañeros desempeñen de forma idónea su labor, 6 dijeron que no sabían y que no se fijaban en el trabajo que hacían sus compañeros y por último 48 trabajadores respondieron que sí, sentían que sus compañeros desempeñaban de forma idónea su labor. Pero entre las personas que respondieron que sí sentían que sus compañeros desempeñaban bien su trabajo, la mayoría de estos respondieron que no sentían que sus compañeros hacían de forma ética y consciente su trabajo, siendo estas un total de 29, las razones más mencionadas por las cuales

dijeron que pasaba esto era porque que muchos no completan el horario de trabajo (17), inventan pedidos que los clientes no solicitaron (16) y no visitan todos sus puntos de venta (no completan su ruta) (12). Tener en cuenta que algunas de las personas que respondieron que si sentían que sus compañeros hacían de forma ética y consiente su trabajo (27), también respondieron al por qué de algunos actos poco éticos de los trabajadores. (Véase Anexo XVI-iv, v-a)

### **JEFES DE ZONA.-**

**Tabla 23: Comportamiento de Jefes de Zona e Inmediatos Superiores en su Ambiente Laboral**

¿Por qué?	¿Percibe que sus compañeros realizan de forma ética y consiente su labor?	¿Siente que sus compañeros desempeñan de manera idónea su labor?		Total
		Si	No	
No hacen seguimiento a sus pre ventistas	No	1	1	2
	Total	1	1	2
No salen a ruta con sus pre ventistas	No	1	1	2
	Total	1	1	2
Desvían producto, venden facturas	No		1	1
	Total		1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

Entre los Jefes de Zona 2 respondieron que si sentían que sus compañeros desempeñaban de forma idónea su labor, 4 dijeron que “algunos si” lo hacían, 3 dijeron que no. Pero para la siguiente pregunta 3 dijeron que sus compañeros si hacían ética y consiente su trabajo; y 7 no, porque estos no hacen seguimiento a sus pre ventistas (2) y no salen a ruta con ellos (2) algo esencial para que los pre ventistas tengan una retroalimentación de su trabajo y logren mejorar con el tiempo. (Véase Anexo XVI-iv, v-b)

#### 4.4.5. Sanciones a Malas Prácticas

##### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 24: Sanciones a Malas Prácticas (Pre ventistas)**

¿Cuáles son las sanciones que se aplican?	¿Cuándo sus compañeros realizan de manera errónea su labor, son sancionados?	
	Si	Total
Llamadas de atención	26	26
Memorándums	21	21
Descuentos	13	13
Despidos	4	4
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>47</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

De 64 pre ventistas, 3 respondieron que no sancionan a sus compañeros y 52 dijeron que si lo hacían; pero solo 47 mencionaron las sanciones que más se aplican en la empresa, entre las cuales están: las llamadas de atención (26) y memorándums (21). (Véase Anexo XVI-vi-a)

##### JEFES DE ZONA.-

**Tabla 25: Sanciones a Malas Prácticas (Jefes de Zona)**

¿Cuáles son las sanciones que se aplican?	¿Cuándo sus compañeros realizan de manera errónea su labor, son sancionados?	
	Si	Total
Llamadas de atención	4	4
Memorándums	4	4
Descuentos	6	6
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

De la misma manera con los jefes de zona, 3 respondieron que la empresa no sanciona a los que realizan malas prácticas o hacen mal su trabajo y 7 dijeron que sí; y la sanción más mencionada fue el de los descuentos (7), según los Jefes de Zona. (Véase Anexo XVI-vi-b)

#### 4.5. Procedimientos de la Empresa para el Ingreso de Personal Nuevo

##### 4.5.1. Fuentes y Requisitos de Reclutamiento de Personal

##### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 26: Fuentes y Requisitos de Reclutamiento de Personal (Pre ventistas)**

¿Para ingresar a la empresa qué requisitos le pidieron?	¿Cuál es la fuente por la que usted se enteró que la empresa Trade Hammer solicitaba personal?				Total
	Un amigo	Redes sociales	La Alcaldía	Se apersonó a la empresa sin saber que solicitaban personal	
Currículum	46	4	2	3	55
C.I.	4	1	0	1	6
Facturas de agua y luz	1	0	0	0	1
Antecedentes de la FELCC	3	0	0	0	3
Documentos personales	20	2	0	1	23
Nada	1	0	0	1	2
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>64</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

La fuente más mencionada por los pre ventistas, por la cual se enteraron sobre la empresa y su necesidad de personal, fue por amistades (52). Y entre los documentos más pedidos para ingresar a la empresa fueron el Currículum Vitae (55) y Documentos Personales (23) a los que se refieren con algunos respaldos para completar el Currículum.

## JEFES DE ZONA.-

**Tabla 27: Fuentes y Requisitos de Reclutamiento de Personal (Jefes de Zona)**

¿Para ingresar a la empresa qué requisitos le pidieron?	¿Cuál fue la fuente por la que usted se enteró que la empresa Trade Hammer solicitaba personal?				Total
	Empecé con la empresa	Relación con los gerentes de la empresa	Redes sociales	Por un amigo	
Conocimiento	0	1	0	1	2
Currículum	1	2	1	3	7
Antecedentes	2	2	0	2	6
Cuenta bancaria	1	0	0	0	1
CI	2	1	0	1	4
Certificado de nacimiento	2	0	0	1	3
Croquis domicilio	1	0	0	1	2
Documentos personales	0	2	0	2	4
Total	2	3	1	4	10

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

De igual forma que ocurre con los pre ventistas, los jefes de zona se enteraron sobre el trabajo por amistades (4). Y entre los documentos que se les ha pedido como requisitos fueron el Currículum (7) y Antecedentes de la FELCC (6). Pero lo que más cabe recalcar en ambos casos, fue que no a todos se les pidió los mismos requisitos para el ingreso a la empresa.

#### 4.5.2. Motivos de Presentación de Solicitud de Empleo

##### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 28: Motivos de Presentación de Solicitud de Empleo (Pre ventistas)**

¿Por qué decidió presentar su solicitud de empleo a la empresa Trade Hammer?	¿Usted completó algún formulario de solicitud de empleo?		Total
	Si	No	
Me gusta el trabajo	0	1	1
Me ofrecieron un buen sueldo	2	4	6
Tengo conocimiento en ventas	2	6	8
Requerían personal inmediato/Necesitaba el trabajo inmediato	4	16	20
Buenas referencias de la empresa	7	10	17
Por el seguro y los viáticos	1	5	6
Por curiosidad	1	6	7
Para adquirir experiencia	3	5	8
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>43</b>	<b>61</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

En lo referente a si han llenado el formulario de solicitud de empleo 18 trabajadores dijeron que sí y 43 respondieron que no llenaron el formulario de solicitud de empleo. Entonces, las razones más mencionadas del por qué decidieron presentarse a la empresa fueron: porque la empresa requería un personal inmediato y ellos, de la misma manera, necesitaban de un trabajo inmediato (20) y por buenas referencias que escucharon de la empresa (17).



## JEFES DE ZONA.-

**Tabla 29: Motivos de Presentación de Solicitud de Empleo (Jefes de Zona)**

¿Por qué decidió presentar su solicitud de empleo a la empresa Trade Hammer?	¿Usted completó algún formulario de solicitud de empleo en la primera entrevista de trabajo?		Total
	Si	No	
Empecé con la empresa	1	0	1
Amistad con los gerentes de la empresa	1	2	3
Por el ambiente laboral	1	3	4
Por compañeros (amistad)	1	0	1
Para probar otro campo al habitual	0	1	1
Para ejercer mi profesión	2	0	2
Necesitaba trabajo y de esta empresa me llamaron primero	0	1	1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

De los Jefes de Zona 4 dijeron que sí llenaron el formulario y 6 no llenaron el formulario de solicitud de empleo. Ellos decidieron trabajar en la empresa porque mencionaron que el ambiente laboral era y es excelente (4), y con eso se sienten bastante cómodos, suficiente motivo para ingresar a trabajar a la empresa.

### 4.5.3. Procesos y Técnicas de Selección Personal de la Empresa Trade Hammer

#### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 30: Procesos y Técnicas de Selección Personal de la Empresa (Pre ventistas)**

¿Fue evaluado para su selección al puesto que ocupa?	¿Qué técnicas de selección rindió para ingresar a la empresa?	¿Qué proceso tuvo que pasar para ser elegido para el puesto que ocupa?					Total
		Entrevistas	Preguntas personales en la entrevista	Tests Psicotécnicos	Una semana	Ningún proceso	
Si	Currículum Vitae	16	2	14	12		25
	Formularios de Empleo	7	1	8	4		11
	Entrevista	17	3	14	12		26
	Pruebas de conocimiento o habilidades	16	2	14	12		25
	Test psicotécnico	13	1	15	3		16
	Exámenes de personalidad	0	1	0	1		2
	Técnicas de simulación	4	1	1	8		8
	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>13</b>		<b>28</b>
No	Currículum Vitae	27	8			4	30
	Formularios de Empleo	6	3			4	9
	Entrevista	31	10			1	31
	Pruebas de conocimiento o habilidades	27	8			4	30
	Técnicas de simulación	1	0			0	1
	Ninguna	0	0			1	1
	<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>10</b>			<b>6</b>	<b>36</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

De las 64 entrevistas 28 personas dijeron que sí fueron evaluadas para la selección de su puesto, de las cuales, nos mencionaron el proceso por el cuál

pasaron para su selección; los pasos más repetitivos fueron la entrevista de trabajo (17), un Test Psicotécnico (15) y una semana de prueba, donde salieron con el jefe de zona a hacer ruta con él (13). Según esta información las técnicas de selección que rindieron fueron la presentación del currículum Vitae con sus respectivos documentos que lo respaldan, mencionado como Pruebas de Conocimiento o Habilidades (25); la Entrevista de trabajo (26) y el Test Psicotécnico (16), en menor medida.

Pero las personas que dijeron que no han sido evaluadas para su selección al puesto que ocupan fueron 36, los pasos que ellos mencionaron por los que pasaron para su selección fueron la Entrevista (31). Por lo que las Técnicas de Selección que rindieron fueron: el Currículum Vitae y las Pruebas de Conocimientos y Habilidades (30) y la Entrevista (31).

### JEFES DE ZONA.-

**Tabla 31: Procesos y Técnicas de Selección Personal de la Empresa (Jefes de Zona)**

¿Fue evaluado para su selección al puesto que ocupa?	¿Qué técnicas de selección rindió para ingresar a la empresa?	¿Qué proceso tuvo que pasar para ser elegido para el puesto que ocupa?							T o t a l
		Ascenso	Entrevista	Test de conocimiento de ventas y excel	Test psicotécnico	Última entrevista (con el dueño)	Una semana de prueba	Ningún proceso	
Si	Curriculum vitae		4	3	0	3	0		4
	Formularios de empleo		3	2	0	2	0		3
	Entrevista		6	4	1	4	1		6
	Pruebas de conocimiento o habilidades		4	3	0	3	0		4
	Test psicotécnico		3	2	1	2	0		3
	Exámenes de personalidad		1	0	0	0	1		1
	Técnicas de simulación		1	0	0	1	0		1

	Exámenes profesionales		5	4	1	3	1	5
	Assessment		1	0	0	0	1	1
	Total		6	4	1	4	1	6
No	Currículum vitae	1	2	1				1 3
	Formularios de empleo	1	1	1				0 1
	Entrevista	1	2	1				0 2
	Pruebas de conocimiento o habilidades	1	2	1				1 3
	Exámenes profesionales	1	1	1				0 1
	Assessment	2	1	1				0 2
	Total	2	2	1				1 4

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

Al contrario que los pre ventistas, 6 jefes dijeron que sí los evaluaron para su selección; los pasos más mencionados para su selección: la Entrevista (6), Test de Conocimiento de Ventas y Excel (4) y una Última Entrevista con el dueño de la empresa (4); siendo las técnicas de selección que rindieron la Entrevista (6), los Exámenes Profesionales (5) y el Currículum Vitae con las Pruebas de Conocimiento y Habilidades (4).

Entre los 4 Jefes de Zona que no han sido evaluados para la selección del puesto que ocupan los Ascendieron (2) y tuvieron una Entrevista (2). Y las Técnicas de Selección a rendir fueron la presentación del Currículum Vitae con las Pruebas de Conocimiento y Habilidades (3) y el Assessment (2).

#### 4.5.4. Opinión de Trabajadores Respecto al Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa

##### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 32: Opinión de Trabajadores Respecto al Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa (Pre ventista)**

¿Considera usted que el desarrollar pruebas de conocimiento y pruebas de personalidad, seleccione al personal idóneo?	¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa es adecuado?	¿Por qué?			Total
		Se necesita un proceso de selección	Por falta de personal, contratan rápido	Ingresan personas sin conocimiento en ventas	
Si	Si	1	1	2	3
	No	9	11	14	24
	No sé	1	0	3	3
	Total	11	12	19	30
No	No	1			1
	Total	1			1

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

Entre las opiniones de los trabajadores respecto al reclutamiento y selección de personal 11 personas no sabían de lo que si se estaba realizando estaba bien, 15 dijeron que si les parecía adecuada el reclutamiento y selección, y 38 concordaron que el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa no era el adecuado. Entre este último número de personas, la razón principal por la cual dijeron que no era adecuado el reclutamiento y selección de personal es porque la empresa ingresa a personas sin que estas tengan conocimiento en Ventas (19). Al mismo tiempo se preguntó a ambos grupos si consideraban que el desarrollar pruebas de conocimiento y personalidad, seleccionaría un buen personal y 57 pre ventistas estaban de acuerdo con lo propuesto. (Véase Anexo XVII-i, ii-a)

### JEFES DE ZONA.-

**Tabla 33: Opinión de Trabajadores Respecto al Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa (Jefe de Zona)**

¿Considera usted que el desarrollar pruebas de conocimientos y pruebas de personalidad, seleccione al personal idóneo?	¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Trade Hammer, es adecuado?	¿Porqué		Total
		Ahora ya tenemos pasos para seleccionar al personal, que antes no se tenía	Nos falta desarrollar técnicas de selección para contratar al personal adecuado	
Si	Si	3	0	3
	No	0	3	3
	Total	3	3	6
No	Si	1		1
	Total	1		1

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

Para los Jefes de Zona 5 están de acuerdo y 5 no están de acuerdo con que el proceso de reclutamiento y selección de personal sea el adecuado. Las razones son que antes no tenía pasos para seleccionar al personal y consideran que ahora lo tienen (4) y los restantes (3) dicen que aún falta desarrollar técnicas de selección para contratar a un personal adecuado. De igual forma 8 jefes si aceptan que el desarrollar pruebas de conocimiento y personalidad seleccionaría a un personal más capacitado. (Véase Anexo XVII-i, ii-b)

## 4.6. La Integración de Personal a la Empresa

### 4.6.1. Compromiso de los trabajadores a partir de la Razón Social de la Empresa

#### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 34: Compromiso de los Pre ventistas a partir de la Razón Social de la Empresa**

¿Usted sabe a lo que se dedica la empresa Trade Hammer?	¿Cuánto tiempo trabaja para la empresa?	Explique porfavor a qué se dedica la empresa Trade Hammer			Total
		Desarrollo extenso	Desarrollo básico	Sin desarrollo	
Si	Primer día	0	0	1	1
	Una semana	0	1	0	1
	1 mes	0	3	1	4
	2 meses	0	0	4	4
	3 meses	1	2	5	8
	4 meses	0	2	1	3
	7 meses	1	1	0	2
	6 meses	0	4	1	5
	8 meses	2	1	2	5
	9 meses	0	1	2	3
	10 meses	0	0	1	1
	1 año	1	3	0	4
	Más de un año	0	4	1	5
	2 años	1	3	0	4
	Total		6	25	19
No	6 meses	0		1	1
	10 meses	1		0	1
	Total	1		1	2

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

Como parámetro, para ver si los pre ventistas están comprometidos con la empresa, decidí tomar la razón social de la empresa, y si estos sabían a que se dedicaba a empresa a la cual prestan servicios; entonces 14 pre ventistas

dijeron no saber a qué se dedica la empresa y 50 si la sabían. A este último grupo les pedí que me explicaran cual era la razón social de la empresa 25 personas me dieron un desarrollo básico de lo que era la razón social de la empresa, 19 trabajadores no explicaron y solo 6 desarrollaron de forma extensa la razón social.

### **JEFES DE ZONA.-**

***Tabla 35: Compromiso de los Jefes de Zona a partir de la Razón Social de la Empresa***

¿Usted sabe a lo que se dedica la empresa?	¿Cuánto tiempo trabaja para la empresa?	Explique a qué se dedica la empresa			Total
		Desarrollo extenso	Desarrollo medio	Desarrollo básico	
Si	3 meses	0	1	0	1
	8 meses	0	0	1	1
	1 año	0	1	1	2
	2 años	1	1	4	6
	Total	1	3	6	10

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa “Trade Hammer”

Los 10 Jefes de Zona saben a qué se dedica la empresa para la que trabajan y sólo una persona me explico de forma extensa la razón social de la empresa.



## 4.6.2. La Inducción de la Empresa para sus Trabajadores

### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 36: La Inducción de la Empresa para sus Trabajadores (Pre ventistas)**

¿Recibió guías y recomendaciones al momento de ingresar a la empresa?	¿Cómo fueron esas guías y esas recomendaciones?	Cuando fue elegido para el cargo, ¿se le explicaron claramente las responsabilidades y las obligaciones para su puesto?		Total
		Si	No	
Si	Manejar el sistema y abrir puntos	14	0	14
	Salí a ruta con mi jefe	9	0	9
	Enseñan la lista de productos y precios	5	0	5
	Forma de comunicación con los clientes	10	0	10
	Que debo y no debo hacer	21	1	22
	Horarios de ingreso y salida	17	1	18
	Tuve que pedir a compañeros de trabajo que me enseñen	10	0	10
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>2</b>	<b>47</b>
No	Manejar el sistema y abrir puntos	1	0	1
	Enseñan la lista de productos y precios	1	0	1
	Forma de comunicación con los clientes	1	0	1
	Que debo y no debo hacer	3	1	4
	Horarios de ingreso y salida	2	1	3

	Tuve que pedir a compañeros de trabajo que me enseñen	5	3	8
	Total	10	4	14
Guías	Manejar el sistema y abrir puntos	12		12
	Salí a ruta con mi jefe	6		6
	Enseñan la lista de productos y precios	4		4
	Forma de comunicación con los clientes	4		4
	Que debo y no debo hacer	4		4
	Horarios de ingreso y salida	4		4
	Tuve que pedir a compañeros de trabajo que me enseñen	4		4
	Total	18		18
Recomendaciones	Manejar el sistema y abrir puntos	7	0	7
	Salí a ruta con mi jefe	5	0	5
	Enseñan la lista de productos y precios	3	0	3
	Forma de comunicación con los clientes	9	0	9
	Que debo y no debo hacer	18	1	19
	Horarios de ingreso y salida	16	1	17
	Tuve que pedir a compañeros de trabajo que me enseñen	8	0	8
	Total	34	2	36

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

49 pre ventistas dijeron que si les explicaron sus responsabilidades y obligaciones al momento de ingresar a la empresa, entre estos 47 recibieron más recomendaciones (36) que guías (18), las cuales fueron: las cosas que debían y no debían hacer (19), y el horario de ingreso y salida (17). Y 15 personas respondieron que no les explicaron sus responsabilidades y obligaciones, entonces dijeron que para aprender su trabajo, pidieron ayuda a sus compañeros para que les enseñen lo más importante.

### JEFES DE ZONA.-

**Tabla 37: La Inducción de la Empresa para sus Trabajadores (Jefes de Zona)**

¿Recibió guías y recomendaciones al momento de ingresar a la empresa?	¿Cómo fueron esas guías y esas recomendaciones?	Cuando fue elegido para el cargo, ¿se le explicaron claramente las responsabilidades y las obligaciones para su puesto?		Total
		Si	No	
Si	Me enseñaron a manejar el sistema	3		3
	Me enseñaron mecanismos de control	3		3
	Recomendaciones en general	2		2
	Cuidados de personal e infraestructura	2		2
	Horarios a cumplir	2		2
	El trato a clientes y pre ventistas	1		1
	<b>Total</b>		<b>4</b>	
No	Yo solo hice mis guías	1	3	4
	Pedí ayuda a mis compañeros de trabajo	0	1	1
	Recomendaciones en general	0	1	1
	Cuidados de personal e infraestructura	1	0	1
	Horarios a cumplir	1	0	1
	<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>3</b>

Guías	Me enseñaron a manejar el sistema	2		2
	Me enseñaron mecanismos de control	2		2
	Recomendaciones en general	1		1
	Total	2		2
Recomendaciones	Yo solo hice mis guías	1	1	2
	Me enseñaron a manejar el sistema	1	0	1
	Me enseñaron mecanismos de control	1	0	1
	Recomendaciones en general	2	1	3
	Cuidados de personal e infraestructura	2	0	2
	Horarios a cumplir	2	0	2
	Total	3	1	4

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

Para los jefes de zona 6 respondieron que si les explicaron sus responsabilidades y obligaciones, de los cuales 4 dijeron que les dieron recomendaciones generales (3). Y los otros 4 jefes que dijeron que no les explicaron sus responsabilidades y obligaciones, tampoco les dieron guías ni recomendaciones, haciendo sus propias guías para poder desempeñar su trabajo (4). (Véase Anexo XVIII-i, ii-b)

## 4.7. Rotación de Personal

### 4.7.1. Razones de la Rotación de Personal y si ésta se da por una Mala Selección de Personal

#### PRE VENTISTAS.-

**Tabla 38: Razones de la Rotación de Personal y si se da por una mala Selección del Personal (Pre ventistas)**

¿Porque cree usted que se da la rotación de personal?	¿Existe rotación de personal (despidos, renuncias) en la empresa)	¿Cree usted que la rotación de personal en la empresa, se da por una inadecuada elección de los mismos?			Total
		Si	No	No sé	
No saben vender y les va mal	Muy poco	0	1		1
	Poco	1	1		2
	Regular	6	1		7
	Mucho	5	1		6
	Demasiado	5	0		5
	Total	17	4		21
Encuentran un mejor trabajo	Regular	3	1		4
	Mucho	1	0		1
	Demasiado	2	0		2
	Total	6	1		7
No les gusta el trabajo	Muy poco	0	1	0	1
	Poco	2	1	1	4
	Regular	6	1	0	7
	Mucho	10	0	0	10
	Demasiado	6	0	0	6
	Total	24	3	1	28
Problemas personales	Poco	1	0	1	2
	Regular	1	3	0	4
	Total	2	3	1	6
No están conformes con el salario ni el horario	Regular	2			2
	Mucho	1			1
	Demasiado	1			1
	Total	4			4

No pueden con la presión que genera el trabajo	Regular	1			1
	Mucho	1			1
	Demasiado	3			3
	Total	5			5
No respondió	Regular	1		1	2
	Mucho	1		0	1
	Demasiado	1		0	1
	Total	3		1	4

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

Según 20 personas la Rotación de Personal es "Regular", 15 dicen que la Rotación es mucha y 10 respondieron que la rotación es demasiada. Las razones por las cuales se da esta Rotación de Personal, según los preventistas, son porque no saben vender y es por esa razón que no llegan a su meta y se desaniman (21) y no les gusta el trabajo (28). Pero cuando se les preguntó si creían que la Rotación de Personal era porque no eligieron bien a esos trabajadores al principio, 41 personas dijeron que sí y 15 no lo sabían.

## JEFES DE ZONA.-

**Tabla 39: Razones de la Rotación de Personal y si se da por una mala Selección del Personal (Jefes de Zona)**

¿Existe rotación de personal (despidos, renuncias) en la empresa?	¿Por qué?	¿Cree usted que la Rotación de Personal en la empresa, se da por una inadecuada elección de los mismos?		Total	
		Si	No		
Muy poco	Personas que no se creen capaces			1	1
	Entran en la rutina y se aburren			1	1
	Total			2	2
Regular	Nos falta desarrollar la selección de personal	2			2
	Personas que no se creen capaces	1			1
	Total	3			3
Mucho	Personas que no se creen capaces	1			1
	Total	1			1
Demasiado	Nos falta desarrollar la selección de personal	3	0		3
	Personas que no se creen capaces	0	1		1
	Malas prácticas	0	1		1
	Total	3	1		4

Fuente: Elaboración propia a partir de inf. Empresa "Trade Hammer"

De los jefes de zona 4 dijeron que la Rotación de Personal era demasiada y 3 dijeron que era regular. Entre los 7 respondieron que si estaban de acuerdo, al principio, con que la mala elección del personal ocasionaba la Rotación de personal, después; porque según estos jefes, aún falta desarrollar la selección de personal en la empresa (4).

## CAPÍTULO 5

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

Las conclusiones, en base a las entrevistas realizadas a los 64 Pre Ventistas y 10 Jefes de Zona, son las siguientes:

- En la empresa Trade Hammer trabajan como Pre ventistas y Jefes de zona más varones que mujeres, bachilleres y universitarios. Con pretensiones salariales del sueldo básico a 3.000 Bs; lo que les llevó a buscar fuente laboral fueron razones familiares y económicos; que quieren trabajar de largo a mediano plazo en la empresa, hasta encontrar algo mejor o hasta que la empresa lo requiera; la mayoría con pretensiones de ascenso dentro de la empresa.
- La empresa no posee un proceso de reclutamiento definido, ya que la mayoría de los trabajadores, tanto Pre ventistas y Jefes de Zona, se enteraron del trabajo por medio de amigos, amistades y/o compañeros de trabajos anteriores. Lo que quiere decir es que la empresa Trade Hammer no tienen una fuente específica en la cual publican o dan a conocer al público en general, que solicitan personal ni las características, conocimientos y habilidades que estos deben tener.
- Los requisitos que se pidieron para ingresar a la empresa fueron principalmente el Currículum y Documentos Personales; a pesar de que son requisitos que se pidieron a la mayoría de los postulantes, también pocos mencionaron que se les pidió Carnet de Identidad, Facturas de Agua y Luz, Antecedentes de la FELCC e incluso dijeron que no se les pidió nada. Demostrando que la empresa no pide los mismos requisitos a todos los postulantes que se presentan en la empresa, teniendo irregularidades en el proceso de reclutamiento y selección de personal.



- Los procesos y técnicas de selección de personal que la empresa Trade Hammer realiza son: Currículum, Formularios de Empleo, Entrevistas, Pruebas de conocimiento o habilidades, Test Psicotécnicos, Exámenes de personalidad y Técnicas de simulación. Pero las ya mencionadas no se aplicaron a todos los postulantes y trabajadores actuales en la empresa, ya que los procesos y técnicas más mencionadas fueron Currículum Vitae, Pruebas de Conocimientos y Habilidades (Documentos que respaldan la Hoja de Vida), Entrevistas y en menor medida un Test Psicotécnico. Lo que nos muestra que la empresa no tiene estos procesos definidos a la hora de elegir el personal, esto es desfavorable para la empresa ya que esta necesita un personal con mínima experiencia en ventas y no tenerla generaría pérdidas para la empresa.
- Se comprobó también que, dentro de los procesos y técnicas de selección de personal, la empresa no cuenta con un formulario establecido de solicitud de empleo para aquellas personas externas que deseen postular a algún puesto de trabajo dentro de esta; la mayoría de ellos mencionó no completar algún formulario de solicitud de empleo, lo que retrasa la selección de los mismos, ya que el formulario tiene la esencia de recaudar información básica sobre la persona que quiera postular para trabajar en la empresa, también pide llenar el puesto de interés que desee ocupar, etc. Tampoco cuenta con evaluaciones definidas para la selección de personal, más de la mitad de personal no fue evaluado para su selección, siendo estas de vital importancia para saber si los postulantes son adecuados para el puesto vacante, y no definir las hace que exista incertidumbre sobre si los nuevos trabajadores realizarán bien o no su trabajo, o si se quedarán en la empresa más o menos de tres meses.
- Respecto a la introducción de los nuevos trabajadores a la empresa, se les explicaron claramente las responsabilidades y obligaciones que debían desempeñar en su nuevo puesto de trabajo, además de la explicación de la razón social de la empresa, como indicador del compromiso que tienen

los trabajadores con la empresa. Para el tema de capacitación, la mayoría de los trabajadores afirman haber recibido guías y recomendaciones, pero entre estas dos recibieron más recomendaciones generales, como los horarios de ingreso y salida, y “reglas” a cumplir; en el tema de las guías como capacitación previo al desarrollo en el campo laboral, no lo recibieron mucho por parte de la empresa, siendo este factor importante para la inducción de personal a sus fuentes laborales; no tenerlo muy presente como parte importante de la inducción a personal nuevo a la empresa, conlleva deficiencias e inestabilidad laboral los primeros días o semanas de trabajo, como se trata de una empresa de ventas, esto generaría retrasos y pérdidas para la empresa.

- La rotación de personal existente en la empresa se da de manera “Regular”, las razones principales por las cuales los trabajadores deciden renunciar al empleo son, porque no les gusta el trabajo y porque se desaniman por no llegar a la meta u objetivo de ventas. A lo que se concluyó, de igual forma, que las razones de la rotación de personal se dan por una inadecuada selección de los mismos; haciendo que el ciclo se repita con una nueva contratación.
- La relación que los pre ventistas aseguran tener entre ellos, es tranquila, ya que la mayor parte de ellos mencionan que no perciben problemas ni sugerencias entre sus compañeros de trabajo y a pesar de que también aseguraron que sus compañeros realizaban de manera idónea su labor; se encontró la deficiencia de ética y consciencia laboral en la empresa, casi la mitad de lo pre ventistas dijeron que muchos no hacen de forma ética y consciente su labor porque no completan el horario de trabajo que la empresa les impone, inventan pedidos que los clientes no solicitaron (eso lo hacen para llegar a sus objetivos diarios y poder cobrar comisión de venta) y no visitan todos su puntos de ventas. Esto último mencionado aparte de generar ciertas molestias entre los trabajadores de la empresa,

genera también pérdidas y problemas para la empresa con el área de logística y distribución.

- El trato que tiene la empresa con sus trabajadores es bueno y se mantiene con el paso del tiempo, por lo mencionado por ellos sienten también que su trabajo es valorado y cuando tienen dudas dicen ser atendidas por los Jefes de Zona, lo mismo ocurre con los Jefes de Zona y sus Jefes inmediatos. Teniendo la empresa como pilar importante, el clima laboral bastante desarrollado, donde los trabajadores sienten confianza y tranquilidad.

En resumen a todo lo mencionado anteriormente, el talón de Aquiles de la empresa es no tener definidas las técnicas y procesos de reclutamiento y selección de personal, esto es el causante de la contratación de personal poco calificado y comprometido, sumándole que no todos reciben una inducción y capacitación suficiente para desarrollar de excelente manera el trabajo que conlleva el puesto y esto último conlleva a que no se desempeñen su labor como corresponde, no llegan a completar sus objetivos diarios, por esta misma razón deciden renunciar a la empresa. Sumándole a esta última afirmación, el hecho que la mitad de los trabajadores consideren que la mayoría no hace su trabajo ética y conscientemente, ocasionándole a la empresa problemas estadísticos, logísticos y de distribución, además de pérdidas y de sugerencias entre algunos los trabajadores, haciendo para ellos más difícil su trabajo.

## **5.2. Recomendaciones**

Como recomendación principal a la empresa Trade Hammer es entender la importancia que tienen las técnicas y procesos de reclutamiento y selección de personal para obtener personal que cumpla con las expectativas que la empresa busca en primera instancia y así realicen eficazmente el trabajo que se les asigne:

- Para el caso del reclutamiento para pre ventistas, que son las vacantes que más se habilitan en la empresa por la rotación de personal, se recomienda

publicar los avisos para nuevo personal, en redes sociales, especificando no solo los requisitos que deben presentar a la empresa o los oficios que se van a desempeñar, si no también determinando las características, habilidades y experiencia que estos deben tener. Así, desde estas primeras instancias los postulantes se irán pre seleccionando, y llegaran a la empresa sólo postulantes que cumplan con la documentación necesaria y con las características ya mencionadas en el aviso. Recomendar también a la empresa, realizar Formularios de Solicitud de Empleo para que los postulantes lo llenen antes o en el momento de dejar sus documentos en la empresa, facilitando la recaudación de información básica sobre ellos.

- Definir las técnicas y procesos de la selección de personal, una vez que se pre selecciono a los postulantes, todos ellos deben pasar por un proceso obligatorio antes de ser contratados para el puesto requerido. En el caso de los pre ventistas, se recomienda definir mínimamente las siguientes técnicas:
  - i. Entrevista; donde se tiene el primer contacto con el solicitante y se le realizan una serie de preguntas que ayudan a complementar la información que se ha obtenido del análisis previo de vida, las pruebas y verificación de referencias laborales y personales.
  - ii. Pruebas de conocimiento; que se puede realizar dentro de la entrevista por el entrevistador, donde este puede calificar entre la escala de: Poca dotación, Favorable (bueno), Regular, Muy Buena y Excelente el grado de conocimiento que el postulante posee, para el correcto desempeño de las funciones de su nuevo posible puesto de trabajo.
  - iii. Pruebas Psicológicas; se usan como medida de desempeño, se deben implementar test de inteligencia y de aptitud, lo que representará un promedio obtenido de una muestra de comportamiento en lo referente a las aptitudes de las personas.

- iv. Pruebas de Personalidad; que ayudarán a revelar rasgos (carácter y expresión corporal) de la personalidad del postulante.
- v. Técnicas de simulación o Clínicas de Ventas; donde se pone a prueba al postulante las capacidades, habilidades y experiencia que dice tener. Todo esto en el campo laboral, una excelente manera para comprobar y corregir actitudes y aptitudes para un mejor desempeño.
- En el tema de inducción y capacitación recomendar a la empresa realizar un programa de inducción al nuevo personal, explicándoles en primera instancia la razón social de la empresa y los objetivos de ésta, además de detallar las responsabilidades, obligaciones y políticas a respetar con la empresa. Para la capacitación la empresa debe de asignar al pre ventista más sobresaliente o a su respectivo Jefe de Zona, para que este le enseñe el manejo de sistema, las actitudes a tomar ante ciertas situaciones, el trato que debe tener con los clientes, la mejor manera de recorrer la ruta asignada y consejos para vender y lograr llegar a sus metas diarias.
- Por último recomendar a la empresa que realice más control sobre los Jefes de Zona, para que estos presionen y apoyen a los pre ventistas a realizar sus labores con profesionalismo y ética. Si estos incurren en malas prácticas, sancionarlos para que no se repitan. Más control en sistema para tener la última ubicación y el último pedido que realizaron. En el caso de pedidos fantasmas, que la empresa quede con distribución, para que este haga un reporte con la empresa y se decida con el pre ventista que hacer con el pedido para que no exista pérdidas ni malos entendidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ayala Calvo, J. (2015). *La Selección de Personal como Proceso Ético y Eficiente*. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234959.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Los Ángeles, California: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano*. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano 3ra Edición*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Código Penal , Vigente (23 de Agosto de 1972).
- Constitución Política del Estado (Febrero de 2009).
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias*. Caracas, Venezuela.
- Decreto Ley 13214, Vigente (24 de Diciembre de 1975). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/1136/decreto-ley-13214>
- DECRETO LEY N° 10173, Vigente (31 de Marzo de 1972).
- Dick, M. A. (2017). *Legislación Laboral Boliviana* (Vol. 6ta Edición). La Paz.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: The McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial* (Vol. 14 Ed.). Mc Graw Hill.
- Ley 065, Ley de Pensiones , Vigente (10 de Diciembre de 2010).
- Murillo Tulmo, P. C. (2015). *Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal para la Cadena de Supermercados "Mercamaxx" del cantón Los*

*Bancos, provincia de Pichincha.* Universidad Regional Autonoma de los Andes, Ambato, Ecuador.

Olleros Izard, M. (2001). *El Proceso de Captación y Selección de Personal* (Vol. 2da Edición). Barcelona: Gestion2000.

Ruano Gómez, J. (2014). *La selección de personal en las organizaciones: Externa vs. Interna. Nuevas tendencias.* Universidad de Valladolid.

Soriano, M. (2012). *Guía Práctica de Elaboración de Tesis.* La Paz - Bolivia.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recurso Humanos. Gestión del Capital Humano.* (M. P. Guzmán Brito, Trad.) Mc Graw Hill/Interamericana.

Zayas Agüero, P. M. (2010). *Los fundamentos Teórico Metodológicos de la Selección de Personal.* Electrónica Gratuita. Obtenido de [www.eumed.net/libros/2010e/826/](http://www.eumed.net/libros/2010e/826/)

Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología Organizacional.* México.

## ANEXOS

### ANEXO I: Beneficios Sociales

#### **Derecho a la Indemnización por Muerte Común del Trabajador en Servicio Activo Decreto Supremo 1260, de 5 de Julio de 1948**

**Art. 9.-** El abandono por causa de muerte no producida por accidente de trabajo ni motivada por enfermedad profesional, se reputa como retiro forzoso para los efectos de la Ley de 8 de Diciembre de 1942.

#### **Indemnización por Tiempo de Servicio en Favor de Herederos Ley de 18 de Noviembre de 1947**

**Art. 1.-** Tendrán derecho a recibir la indemnización correspondiente a sus años de servicios, los herederos legales de los empleados u obreros fallecidos en servicio de las empresas industriales y comerciales.

**Art. 2.-** Sobre esta indemnización el Estado no cobrará ninguna clase de impuestos y será inembargable.

#### **Tiempo de Servicio Decreto Supremo 1592, de 19 de Abril de 1949**

**Art. 6.-** El tiempo de servicios comprenderá

- a) Los periodos de enfermedad previstos por artículo 73 de la Ley General de Trabajo;
- b) Las vacaciones anuales;
- c) Los periodos de descanso previo y posterior al alumbramiento, conforme el artículo 61 de la Ley General de Trabajo;
- d) Los periodos de licencia concedidos por el patrono;
- e) Las interrupciones de trabajo originadas por causas ajenas a la voluntad de trabajador;
- h) En general cualquier suspensión del trabajo autorizada por ley, un contrato colectivo o el contrato individual de trabajo.



**Rescisión de Contratos por Abandono Masivo de Trabajo Decreto Ley  
2565, de 6 de Junio de 1951**

**Art. 3.-** Los empleadores no pagarán salario ni emolumento alguno durante el abandono de labores ocurrido con infracción de los Artículos 105 de la Ley General de Trabajo y 150 de su Reglamento.

**Art. 4.-** El abandono de labores por más de tres días, en las condiciones señaladas por el Art. precedente producirá ipso facto y sin ninguna responsabilidad patronal la rescisión de los contratos de trabajo, verbales o escritos, suscritos con los trabajadores, salvo los beneficios acordados por la Ley sobre el Retiro Voluntario.

**Contratación y Remoción de Gerentes de Sociedades Anónimas  
(Código de Comercio) Decreto Ley 14379, de 25 de Febrero de 1977**

**Art. 327.- (GERENTES).** El directorio puede delegar sus funciones ejecutivas de la administración, nombrando gerente o gerentes generales o especiales, que pueden ser directores o no con facultades y obligaciones expresamente señaladas. El cargo de gerente será remunerado y su mandato revocable en todo tiempo por acuerdo del directorio. Los gerentes responden ante la sociedad y terceros por el desempeño de su cargo, en la misma forma que los directores. Su designación no excluye la responsabilidad propia de los directores.

**Procedimiento para el Pago Obligatorio del Quinquenio en el Sector  
Privado Decreto Supremo 0522, de 26 de Mayo de 2010**

**Art. 2.- (DEFINICIÓN).** El quinquenio es la consolidación de la indemnización por tiempo de servicios al cumplimiento de cada cinco (5) años de trabajo de manera continua.

**Art. 3.- (PROCEDIMIENTO Y OBLIGATORIEDAD).** I. Las trabajadoras y trabajadores que hayan cumplido cinco (5) años de trabajo de manera

continua, podrán a simple solicitud escrita y sin necesidad de otro requisito exigir al empleador el pago del o los quinquenios consolidados.

**II.** El pago al que hace referencia el párrafo anterior, deberá efectuarse en un pago único, en un plazo de treinta días calendario, computables a partir de la solicitud, prohibiéndose su fraccionamiento.

**III.** La base de cálculo para el pago del o los quinquenios consolidados, será el promedio del total ganado de los tres (3) últimos meses anteriores a la solicitud de pago.

**IV.** En caso de incumplimiento de pago dentro del plazo establecido, el empleador pagará el monto del quinquenio actualizado en base a la variación de la Unidad de Fomento a la Vivienda – UFV’s más una multa en beneficios de la trabajadora o trabajador en el treinta (30%) del monto total a cancelarse.

**Art. 4.- (CONTINUIDAD DE LA RELACIÓN LABORAL).** **I.** El pago del quinquenio, de ninguna manera implicará interrupción de la relación laboral, quedando prohibido exigir como condición para acceder a este derecho la renuncia o retiro de la trabajadora o del trabajador.

**II.** La trabajadora o el trabajador que haya accedido al pago de quinquenio no pierde su actividad para efectos de sus derechos con relación al bono de antigüedad y derecho al goce de sus vacaciones.

**III.** En caso de que se hayan producido renunciaciones o retiros bajo las condiciones señaladas en el Párrafo I. del presente Artículo, se aplicará la retroactividad de la presente norma en base al principio de primacía de la realidad, con relación al tiempo de servicios, debiendo considerarse la antigüedad desde el primer día de nacida la relación laboral, por consiguiente restituirse sus derechos con relación al bono de antigüedad y vacaciones.

**Art. 5.- (DERECHOS ACUMULABLES).** Las trabajadoras o trabajadores que no deseen hacer exigible la cancelación del o los quinquenios, podrán

acumular los mismos pudiendo solicitar el pago en cualquier momento, de acuerdo al procedimiento u obligatoriedad.

**Art. 6.- (SANCIÓN).** El incumplimiento del presente Decreto supremo constituirá infracción de Leyes Sociales, estableciéndose las sanciones conforme a la normativa vigente.

**Conclusión del Contrato Inaplicable por Mora del Empleador al SSO o al SIP (Sistema Integral de Pensiones) Ley 065, de 3 de Diciembre de 2010**

**Art. 103. (OBLIGATORIEDAD DEL EMPLEADOR CON EL TRABAJADOR A LA CONCLUSIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL).**- El empleador, a tiempo de concluir la relación laboral, deberá encontrarse al día en el pago de las Contribuciones por el Asegurado al Sistema Integral de Pensiones y al Seguro Social Obligatorio de largo plazo, debiendo presentar al Ministerio de Trabajo, junto al Finiquito del Empleado, la certificación correspondiente emitida por la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo.

En caso que el empleador no hubiere efectuado el pago de las contribuciones el Seguro Social Obligatorio de largo plazo o al Sistema Integral de Pensiones al momento de la conclusión de la relación laboral, ésta no producirá el efecto de poner término al contrato de trabajo, manteniendo el vínculo laboral hasta que cumpla este requisito.

En que caos de que el empleador no se encuentre al día en el pago de las contribuciones retenidas a una trabajadora o trabajador para el Seguro Social Obligatorio de largo plazo o el Sistema Integral de Pensiones cuando éste decida su retiro voluntario en el marco de la legislación laboral vigente, el empleador deberá pagar las contribuciones en mora de esta o este trabajador, en el plazo establecido para el pago de los beneficios sociales de acuerdo a normativa vigente, tomando en cuenta el interés en mora incremental correspondiente. En caso de incumplimiento deberá pagar las multas establecidas en el reglamento.

### **Prelación de los Beneficios Sociales**

**ARTÍCULO 14°.-** En caso de cesación de servicios por quiebra o pérdida comprobada, el crédito del obrero gozará de prelación conforme a la Ley Civil.

### **Indemnización Inembargables, Libres de Impuesto y Gozan de Prelación**

#### **Decreto Supremo 1260, de 5 de Julio de 1948**

**Art. 11.-** Las indemnizaciones a que se refiere el Artículo anterior son inembargables y serán libres de todo impuesto, y los créditos que provengan de ellos, gozarán de prelación en caso de liquidación o quiebra de la empresa patrono obligado al pago de estos beneficios.

### **Beneficios Sociales en Caso de Liquidación o Muerte del Propietario**

**ARTÍCULO 15°.-** Procede también el pago de indemnización en caso de clausura por liquidación o muerte del propietario. En este último caso la obligación recaerá sobre los herederos.

### **Obligación del Empleador de Notificar por Cierre de la Fuente Laboral**

#### **Decreto Supremo 288, de 4 de Abril de 1945**

**Art. 4.-** Todas las empresas y establecimiento en general que paren sus labores se hallan obligados a comunicar tal hecho al Ministerio de Trabajo y a la Oficina de Colocación correspondiente, con una antelación de 15 días, indicando el número de trabajadores que deben ser despedidos, salarios percibidos, naturaleza del trabajo y otros detalles bajo la sanción de una multa de Bs. 500 que será impuesta por el Ministerio de Trabajo y destinada al Patrono de Menores en cada localidad.

## **ANEXO II: De Despidos y Beneficios Sociales**

### **Agotados la Conciliación y Arbitraje, la Interrupción al Trabajo se Considera Suspensión y No Ruptura de Contrato por Abandono**

**ARTÍCULO 18°.-** En caso de conflicto colectivo y siempre que se hubieren llenado las disposiciones contenidas en el Capítulo pertinente de esta Ley, no se requerirá el aviso previo en la forma estatuida.

### **Promedio Indemnizable para Efectos Sociales**

**ARTÍCULO 19°.-** El cálculo de la indemnización se hará tomando en cuenta el término medio de los sueldos o salarios.

### **Sueldo Único Para Beneficios Sociales**

#### **Ley de 9 de Noviembre de 1940**

**Art. 1.-** Para los efectos de las leyes sociales relativas al pago de jubilaciones, pensiones, montepíos; los desahucios, indemnizaciones, etc., se consolidan como sueldo único los sueldos básicos, las bonificaciones legales, las voluntarias acordadas por los patronos y en general todas las remuneraciones actuales percibidas por los empleados y obreros del comercio, la industria y las instituciones bancarias, sin exclusión alguna, por mucho que al hacerse los aumentos voluntarios se hubiese establecido por las empresas o instituciones que ellos no serán considerados para tales beneficios sociales.

### **Promedio Indemnizable Para beneficios Sociales Decreto Supremo 1592, de 19 de Abril de 1949**

**Art. 11.-** El sueldo o salario indemnizable comprenderá el conjunto de dinero que perciba el trabajador incluyendo las comisiones y particiones, así como los pagos por horas extraordinarias, trabajo nocturno y trabajo en días feriados, siempre que unos y otros revistan carácter de regularidad dada la naturaleza del que se trate. El sueldo o salario indemnizable no comprenderá

los aguinaldos y primas anuales establecidas por Ley, ni los bagajes, viáticos y otros gastos directamente motivados por la ejecución del trabajo.

## **ANEXO III: De Contrato Colectivo**

### **Estipulaciones del Contrato Colectivo de Trabajo**

**ARTÍCULO 24°.-** En el contrato colectivo se indicará: las profesiones, oficios o especialidades; la fecha en que el contrato entrará en vigor; su duración y las condiciones de prórroga, rescisión y terminación.

### **Contratos Individuales Integran las Estipulaciones del Contrato Colectivo**

**ARTÍCULO 25°.-** Las estipulaciones del contrato colectivo se considerarán parte integrante de los contratos individuales de trabajo.

### **Obligaciones del Sindicato Contratante**

**ARTÍCULO 26°.-** El sindicato contratante es responsable de las obligaciones de cada uno de sus afiliados y tendrá acción por éstos sin necesidad de expreso mandato. El patrimonio sindical garantiza sus obligaciones. En caso de disolución, dicho patrimonio continuará afectando a las responsabilidades emergentes.

### **Contrato de Trabajadores Afiliados a un Sindicato**

**ARTÍCULO 27°.-** El patrono que emplee trabajadores afiliados a asociaciones de trabajadores, estará obligado a celebrar con ellas contratos colectivos de trabajo cuando lo soliciten.

## **ANEXO IV: De los días Hábiles de Trabajo y Descansos**

### **CAPÍTULO II – DE LOS DESCANSOS ANUALES**

#### **Vacación Laboral y Escala**

**ARTÍCULO 44°.-** Se establece para empleados y obreros en general, sean particulares o del Estado, la siguiente escala de vacaciones:

De 1 año a 5 años de trabajo ..... 15 días hábiles;

De 5 años a 10 años de trabajo ..... 20 días hábiles;

De 10 años adelante de trabajo ..... 30 días hábiles.

Durante el tiempo que duren las vacaciones, los empleados y trabajadores percibirán el cien por cien de sus sueldos y salarios.

#### **Duodécimas de Vacación Compensable en Dinero D.S. 12058, de 24 de Diciembre de 1974**

**Artículo Único.-** Después del primer año de antigüedad ininterrumpida, los trabajadores que sean retirados forzosamente o que se acojan al retiro voluntario antes de cumplir un nuevo año de servicios, tendrán derecho a percibir la compensación de la vacación en dinero por duodécimas, en proporción a los meses trabajados dentro del último periodo.

#### **Sueldo Promedio en Periodo de Vacaciones D.S. 12059, de 24 de Diciembre de 1974**

**Artículo Único.-** Para el cálculo a pagarse por el periodo de vacación anual, se tomará en cuenta el promedio del total ganado en los últimos 90 días trabajados con anterioridad a la fecha aniversaria que, en cada año, origina el derecho a la vacación correspondiente con exclusión de todo el cargo por trabajo extraordinario, bono de asistencia, bono de subsidio de movilidad y gastos de representación.



## **ANEXO V: De las Remuneraciones**

### **Presentación de Planillas de sueldos y Salarios D.L. 13592, de 20 de Mayo de 1976**

**Art. 1.-** Todo empleador del sector Público o Privado tiene la obligación de entregar trimestralmente un ejemplar de sus planillas internas de pago mensual de sueldos o salarios de sus trabajadores, a la Dirección de Remuneraciones del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral en la ciudad de La Paz.

### **Son (12) Sueldos o Salarios Anuales Más Aguinaldo (13) y Prima (14) Si Corresponde D.S. 21060, de 29 de Agosto de 1985**

**Art. 59.-** Todas las formas de remuneración periódica vigentes en un año calendario, o proyectadas a un año calendario para el caso de periodos incompletos, se consolidan en un conjunto que se denominará “remuneración anual”, excluidos el aguinaldo de fin de año y la prima sobre utilidades. Esta remuneración anual se dividirá para su pago en doce mensualidades, sobre cuyo monto promediado, de acuerdo a las disposiciones legales en vigencia, se calcularán los bonos reconocidos en el artículo anterior, los sobretiempos, recargos nocturnos y dominicales, las cotizaciones a la Seguridad Social, el aguinaldo de fin de año y la prima, cuando corresponda su pago. Así como los beneficios sociales emergentes de la terminación de un contrato de trabajo.

### **Incremento Salarial y Salario Mínimo Nacional – 2017 D.S.3161, de 1 de Mayo de 2017**

**Art. 7.- (BASE INCREMENTO SALARIAL EN EL SECTOR PRIVADO).** I. El Incremento Salarial en el sector privado, será acordado entre los sectores patronal y laboral sobre la base del siete por ciento (7%) establecido en el presente Decreto Supremo.

II. El incremento salarial referido en el Párrafo precedente, se aplicará a todas las modalidades de contratos de trabajo asalariado.

**Art. 8.- (SALARIO MÍNIMO NACIONAL).** El monto determinado para el Salario Mínimo Nacional en los sectores público y privado, se fija en Bs. 2000.- (DOS MIL 00/100 BOLIVIANOS), que representa un incremento del diez punto ocho por ciento (10.8%) con relación al establecido para la gestión 2016, siendo su aplicación obligatoria y sujeta a las acciones de control y supervisión que realice el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.

**Reglamentación de Incremento Salarial 2017 Resolución Ministerial No. 350/17, de 4 de Mayo de 2017**

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** Para el incremento salarial, deberá considerarse los siguientes criterios de forma obligatoria:

**III.** El incremento salarial no es obligatorio para el personal de la empresa o institución privada que ocupe cargos de: presidentes, vicepresidentes y miembros de directorios; gerentes, subgerentes, directores generales, directores y subdirectores ejecutivos o de cargos de igual jerarquía que tengan un nivel salarial acorde al cargo asignado.

**VI.** En los casos donde el incremento salarial sobre la base del siete por ciento (7%), no alcance al monto del Salario Mínimo Nacional determinado para la presente gestión, debe nivelarse hasta el importe de Bs. 2000 (DOS MIL 00/100 BOLIVIANOS), incluso si esta nivelación implicase un porcentaje mayor al siete por ciento (7%).

**VII.** En los casos en que el incremento salarial sobre la base del siete por ciento (7%), superase el monto del Salario Mínimo Nacional determinado para la presente gestión, debe respetarse dicho porcentaje de incremento salarial o porcentaje superior acordado.

**VIII.** En los casos de las trabajadoras y trabajadores que perciban remuneración básica superior al Salario Mínimo Nacional, corresponde la aplicación del incremento salarial sobre la base del siete por ciento (7%).

X. El incremento salarial dispuesto para la gestión 2017 en el sector privado, se aplicará a toda trabajadora y trabajador con relación laboral en condiciones de subordinación y dependencia, trabajo por cuenta ajena, que perciba remuneración en cualquiera de sus formas y bajo cualquier modalidad de contratación laboral.

### **Tiempo, Lugar y Forma de Pago de Sueldos y Salarios**

**ARTÍCULO 53°.-** Los períodos de tiempo para el pago de salarios, no podrá exceder de 15 días, para obreros y de un mes para empleados y domésticos. Los pagos se verificarán precisamente en moneda de curso legal, en día de trabajo y en el lugar de la faena, quedando prohibido hacerlo en lugares de recreo, venta de mercaderías o expendio de bebidas alcohólicas, salvo tratándose de trabajadores del establecimiento en que se haga el pago.

### **Prohibición de Pago de Sueldos en Moneda Extranjera D.S. 7182, de 23 de Mayo de 1965**

**Art. 7.-** Queda prohibido con carácter general el pago de sueldos en moneda extranjera dentro del territorio nacional. Las reparticiones gubernamentales del sector público centralizado, o descentralizado, sin excepción deberán efectuar el pago de sueldos a su personal, tanto nacional como extranjero, en pesos bolivianos.

### **Prohibición de Asignación de Salarios en Especie D.S. 21060, de 29 de Agosto de 1985**

**Art. 65.-** En aplicación de los Arts. 53 de la Ley General de Trabajo y 39 de su D. Reglamentario, queda prohibido a las empresas o entidades públicas y privadas de producción y servicios asignar salarios en especie, total o parcialmente. En consecuencia, queda eliminada la asignación o entrega de productos, especies o vales (gasolina, productos alimenticios, industriales u otros) como parte o en adición al salario.

### **Libre Administración de Salarios de Menores y Mujeres Casadas**

**ARTÍCULO 54°.-** Los trabajadores de ambos sexos menores de 18 años y las mujeres casadas recibirán válidamente sus salarios y tendrán libre administración.

### **Horas Extraordinarias, Feriados, Recargo Nocturno y Pago Triple por Domingo Trabajado**

**ARTÍCULO 55°.-** Las horas extraordinarias y los días feriados se pagarán con el 100 % de recargo, y el trabajo nocturno realizado en las mismas condiciones que el diurno con el 25 al 50%, según los casos. El trabajo efectuado en domingo con asistencias regular en el transcurso de la semana.

### **Pago de las Prima Anual de Utilidades**

**ARTÍCULO 57°.-** El pago de prima, distinto del aguinaldo, se sujetará a las normas establecidas por los Arts. 48 y 49 y 50 del D.S., de 23 de agosto de 1943.

### **“Ley del Aguinaldo de Navidad” Aguinaldo Para Empleados y Obreros Ley de 18 de Diciembre de 1944**

#### **(Obligatoriedad Para el Pago del Aguinaldo de Navidad)**

**Art. 1.-** Toda empresa comercial o industrial o cualquier otro negocio está obligado a gratificar a sus empleados y obreros con un mes de sueldo y 25 días de salario, respectivamente, como aguinaldo de Navidad antes del 25 de Diciembre de cada año.

#### **(Sanción por Incumplimiento al Pago del Aguinaldo de Navidad)**

**Art. 2.-** La trasgresión o incumplimiento de esta Ley, será penada con el pago del doble de las obligaciones a que se refiere el artículo anterior.

**(Reglamenta la “Ley del Aguinaldo”, Ley de 18 de Diciembre de 1944)**

**D.S.229 de 21 de Diciembre de 1944**

**(Base de Cálculo Para el Pago del Aguinaldo)**

**Art. 2.-** Para los efectos del artículo anterior, se tomará como base el último sueldo o salario. Tratándose de trabajadores a destajo, se tomará el promedio de los remunerados en los últimos tres meses si son empleados y 75 días si son obreros.

### **INSTRUCTIVO PARA EL PAGO**

#### **I. INSTITUCIONES Y EMPRESAS SUJETAS A LA LEY GENERAL DE TRABAJO**

##### **A). OBLIGACIÓN Y DERECHO AL AGUINALDO**

**3. LOS TRABAJADORES CON UN TIEMPO DE SERVICIOS MENOR A UN AÑO.-** Los trabajadores por cuenta ajena, sin exclusión alguna, que no hubieran completado un año continuo de servicios, que estén trabajando, se hubiesen retirado o hubiesen sido despedidos, tienen derecho al Aguinaldo de Navidad por duodécimas en proporción al tiempo trabajado en el año correspondiente (*empleados que hubiesen trabajado más de tres meses calendario y obreros más de un mes calendario*).

#### **III. DISPOSICIONES COMUNES**

**3. IMPUESTO POR EL COBRO DEL AGUINALDO DE NAVIDAD.-** El Aguinaldo de Navidad está exento del pago del Régimen Complementario del Impuesto al Valor Agregado, así como de cualquier otra carga tributaria o deducción por aportes al Seguro Social o cualquier otro tipo de descuento o retención, debiendo pagarse en su integridad.

**4. PLAZO PARA PAGAR EL AGUINALDO DE NAVIDAD.-** A partir de la fecha y si es que no hubiere posteriormente disposición contraria a la presente Resolución, el plazo para hacer efectivo el pago del Aguinaldo de Navidad

tanto en las empresas y entidades del sector público o del sector privado es hasta el 20 de diciembre del año en curso.

**6. DOCUMENTOS PARA ACREDITAR EL CUMPLIMIENTO DEL PAGO DEL AGUINALDO DE NAVIDAD.-** Todo empleador del sector público o privado, independientemente de la obligación de otorgar la boleta de pago correspondiente a cada trabajador, tiene la obligación de entregar al Ministerio de Trabajo, en sus diferentes reparticiones departamentales y regionales, un ejemplar de la planilla de Aguinaldo de Navidad, hasta el 30 de diciembre del año en curso.

**Instituye Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” D.S. 1802, de 20 de Noviembre de 2013**

**Art. 1.- (Objeto).** El presente Decreto Supremo tiene por objeto instituir el Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” para las servidoras y los servidores públicos, trabajadoras y trabajadores del Sector Público y Privado del Estado Plurinacional, que será otorgado en cada gestión fiscal, cuando el crecimiento anual del Producto Interno Bruto – PIB, supere cuatro punto cinco por ciento (4.5%).

**Art. 5.- (Crecimiento del PIB).** Para dar cumplimiento al Artículo 1 de la presente norma, se considerará la tasa de crecimiento observada del PIB de un periodo de doce meses anteriores a septiembre de cada gestión fiscal; información que deberá ser comunicada por el Instituto Nacional de Estadística – INE en el mes de octubre de cada gestión a los Ministerios de Economía y Finanzas Públicas y de Trabajo, empleo y Previsión Social.

**Reglamenta el Pago del Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” Resolución Ministerial 1031/15, de 14 de Diciembre de 2015**

**Art. 2.- II.** En el marco de lo dispuesto en la Disposición Adicional Única del D.S. No. 1802, en lo concerniente al pago de duodécimas del Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” de la presente gestión, también corresponde

a los trabajadores estacionales o temporales que hubiesen trabajado por un mínimo de tres (3) meses de manera ininterrumpida, incluyendo las incorporaciones realizadas hasta el 1 de octubre de la presente gestión.

**III.** Al ser objeto del Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” beneficiar principalmente a las trabajadoras y los trabajadores que no perciben salarios elevados, el pago no es obligatorio para el personal de la empresa o institución privada que ocupe cargos de: presidentes, vicepresidentes y miembros de directorio general o de cargos de igual jerarquía, que tengan un nivel salarial acorde al cargo asignado.

**V.** Se aclara que el pago del Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” por ningún motivo debe ser realizado en especie.

**Art. 3.- III.** Para el cálculo para el pago del Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” en el sector privado, se entiende por el total ganado, la remuneración que percibe el trabajador como retribución por la prestación de sus servicios, encontrándose dentro del mismo; el salario o sueldo básico, comisiones, recargo por trabajo nocturno, horas extraordinarias, bono de antigüedad, recargo por feriados, domingos trabajados, salario dominical, porcentajes, y toda remuneración que tenga carácter permanente, regular y continuo; incluyendo otros conceptos reconocidos por acuerdos bilaterales.

## **ANEXO VI: De las Restricciones de Trabajo**

### **Restricciones al Trabajo de Menores y Excepción**

**ARTÍCULO 58°.-** Se prohíbe el trabajo de los menores de 14 años de uno y otro sexo, salvo el caso de aprendices. Los menores de 18 años no podrán contratarse para trabajos superiores a sus fuerzas o que puedan retardar su desarrollo físico.

### **Trabajos Prohibidos de Mujeres y Menores**

**ARTÍCULO 59°.-** Se prohíbe el trabajo de menores en labores peligrosas, insalubres o pesadas, y en ocupaciones que perjudiquen su moralidad y buenas costumbres.

### **Descanso Previo y Posterior al Alumbramiento, Estabilidad Laboral, Derecho al 100% de Sueldos y Salarios, Derecho a Descanso Diario**

**ARTÍCULO 61°.-** Las mujeres embarazadas descansarán 30 días antes y hasta 30 días después del alumbramiento, o hasta un tiempo mayor si como consecuencia sobrevinieron casos de enfermedad. Conservarán su derecho al cargo y percibirán el 100% de sus sueldos o salarios. Durante la lactancia tendrán pequeños periodos de descanso al día, no inferiores en total a una hora.

### **Maternidad (Código Seguridad Social) Ley de 14 de Diciembre de 1956**

#### **(Asistencia en Periodos de Gestación)**

**Art. 23.-** La asegurada y la esposa o conviviente del asegurado tienen derecho, en los periodos de gestación, parto y puerperio, a la necesaria asistencia médica quirúrgica hospitalaria y al suministro de los medicamentos que requiera el estado de la paciente.



**(Prestaciones Sanitarias Indispensables en Casos Especiales Como  
Obligación del Seguro Médico)**

**Art. 25.-** En caso de aborto provocado sin prescripción médica, procede solamente el derecho a las prestaciones sanitarias indispensables.

**Tiempo de Duración del Subsidio de Maternidad Decreto Ley 13214, de  
24 de Diciembre de 1975**

**Art. 31.-** La asegurada tendrá derecho durante el embarazo y el puerperio al subsidio de maternidad por un plazo máximo de 45 días anteriores al parto y de 45 días posteriores a él, siempre que en estos periodos no ejecute trabajo remunerado. Este subsidio se pagará a la asegurada que tenga un mínimo de 4 cotizaciones mensuales, dentro de los doce meses anteriores a la fecha en que se cancela el subsidio prenatal.

**Inamovilidad de la Mujer en Periodo de Gestación y Lactancia en  
Instituciones Públicas y Privadas Ley 975, de 2 de Marzo de 1988**

**(Protección de la Mujer Embarazada)**

**Art. 2.-** La mujer en gestación en el puesto de trabajo que implique esfuerzos que afecten su salud, merecerá un tratamiento especial, que le permita desarrollar sus actividades en condiciones adecuadas, sin afectar su nivel salarial ni su ubicación en su puesto de trabajo.

**Asignaciones Familiares a Favor de la Madre Trabajadora o Beneficiaria  
D.S. 21637, de 24 de Junio de 1987**

**Art. 25.-** A partir de la vigencia del presente Decreto, se reconocerán las siguientes prestaciones del Régimen de Asignaciones Familiares que serán pagadas, a su cargo y costo, directamente por los empleadores de los sectores público y privado:

- a) Subsidio PRENATAL, consiste en la entrega a la madre gestante asegurada o beneficiaria, de un pago mensual en dinero o especie, equivalente a un salario mínimo nacional durante los cinco últimos, independientemente del subsidio de incapacidad temporal.
- b) Subsidio de NATALIDAD, consiste en la entrega a la madre de productos lácteos u otros equivalentes a un salario mínimo nacional por cada hijo, durante sus primeros doce meses de vida.
- c) Subsidio LACTANCIA, consiste en la entrega a la madre de productos lácteos u otros equivalentes a un salario mínimo nacional por cada hijo, durante sus primeros doce meses de vida.
- d) Subsidio de SEPELIO, por fallecimiento de cada hijo calificado como beneficiario menor de 19 años: un pago único a la madre, equivalente a un salario mínimo nacional.

**Reglamenta las Condiciones de Inamovilidad Laboral de la Madre y Padre Progenitores D.S. 0012, de 19 de Febrero de 2009**

**Art. 2.- (INAMOVILIDAD LABORAL).** La madre y/o padre progenitores, sea cual fuese su estado civil, gozarán de inamovilidad laboral desde la gestación hasta que su hijo o hija cumpla un año de edad, no pudiendo ser despedidos, afectarse su nivel salarial ni su ubicación en su puesto de trabajo.

**Art. 3.- (REQUISITOS).** A los efectos de beneficiarse de la inamovilidad laboral establecida en el presente Decreto Supremo, la madre y/o padre progenitores deberán presentar los siguientes documentos:

- a) Certificado médico de embarazo extendido por el Ente Gestor de Salud o por establecimientos públicos de Salud.
- b) Certificado de matrimonio o Acta de reconocimiento ad ventre extendido por el Oficial de Registro Civil.
- c) Certificado de Nacimiento del hijo o hija extendido por el Oficial del Registro Civil.

**Art. 4.- (FRAUDE).** Quienes incurran en la falsificación o alteración de los documentos requeridos en el Artículo 3 del presente Decreto Supremo, serán pasibles a las sanciones establecidas en la normativa vigente.

**Art. 5.- (VIGENCIA DEL BENEFICIO).** I. No gozarán del beneficio de inamovilidad laboral la madre y/o padre progenitores que incurran en las causales de conclusión de la relación laboral atribuirle a su persona, previo cumplimiento por parte del empleador público o privado de los procedimientos que fijan las normas para extinguir la relación laboral.

II. La inamovilidad laboral no se aplicará en los contratos de trabajo que por su naturaleza sean temporales, eventuales o en contratos de obra; salvo las relaciones laborales en las que bajo éstas u otras modalidades se intente eludir al alcance de esta norma. En este último caso corresponderá el beneficio.

III. La inamovilidad laboral del padre y/o madre progenitores se mantendrá siempre y cuando cumplan sus obligaciones legales y de asistencia para con el hijo o hija.

**Art. 6.- (INCUMPLIMIENTO).** I. En caso de cumplimiento de la inamovilidad laboral, a solicitud de la madre y/o padre progenitores, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social instruirá al empleador, para que se cumpla máximo de cinco (5) días hábiles a partir de su notificación, la reincorporación con goce de haberes y otros derechos sociales por el tiempo que duro la suspensión de la relación laboral.

II. Sin perjuicio de lo dispuesto en el Párrafo precedente, la afectada o afectado podrá interponer las acciones constitucionales que correspondan, tomándose en cuenta la inmediatez de la protección del derecho constitucional de inamovilidad laboral.

**Licencia de Tres Días por Paternidad D.S 1212, de 01 de Mayo de 2012**

**Artículo Único.- I.** Se otorgará una Licencia por Paternidad de tres (3) días laborales, a partir del alumbramiento del a cónyuge o conviviente del trabajador del sector privado, con el goce del cien por ciento (100%) de su total ganado. Para ser beneficiado con la Licencia por Paternidad el trabajador deberá presentar a la empleadora o empleador el Certificado que acredite el alumbramiento, emitido por el Ente Gestor de Salud correspondiente.

## **ANEXO VII: ASCENSOS Y JUBILACIÓN**

### **CAPÍTULO VIII – DE LOS ASCENSOS Y DE LA OBLIGATORIEDAD DE LA JUBILACIÓN**

#### **Titularidad de Puesto Vacante**

**ARTÍCULO 65°.-** La vacancia producida en cualquier cargo será provista con el empleado u obrero inmediatamente inferior siempre que reúna honorabilidad, competencia y antigüedad en el servicio. Esta disposición se aplicará sin distinción de sexos.

#### **Jubilación Obligatoria a los 65 Años y Excepción**

**ARTÍCULO 66°.-** Los empleados fiscales, municipales, de entidades autárquicas y de empresas particulares en general, que cumplieren 65 años de edad, están obligados al retiro forzoso, salvo aquellos casos en que la entidad o patrono de quien dependan, acuerden su permanencia por un lapso no mayor de tres años más.

## **ANEXO VIII: Seguridad, Higiene y Asistencia Médica**

### **TÍTULO V – DE LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO**

#### **CAPÍTULO I – DISPOSICIONES GENERALES**

##### **Medidas Preventivas de Seguridad en el Trabajo Como Obligación del Empleador**

**ARTÍCULO 67°.-** El patrono está obligado a adoptar todas las precauciones necesarias para la vida, salud y moralidad de sus trabajadores. A este fin tomará medidas para evitar los accidentes y enfermedades profesionales, para asegurar la comodidad y ventilación de los locales de trabajo; instalará servicios sanitarios adecuados y en general, cumplirá las prescripciones del Reglamento que se dicte sobre el asunto. Cada empresa industrial o comercial tendrá un Reglamento Interno legalmente aprobado.

##### **Uso de Cámaras de Seguridad Resolución Ministerial 061/15, de 30 de Enero de 2015**

**PRIMERO.-** Queda terminantemente prohibido en todo centro laboral, el uso de cámaras de vigilancia como forma de control de las trabajadoras y trabajadores, o que afecte su privacidad. Cualquier utilización inadecuada en los centros de trabajo será considerado como ilegal, hostigamiento y acoso laboral.

**TERCERO.-** El incumplimiento de la presente disposición por las empleadoras o empleadores, será sancionad como incumplimiento a las leyes laborales y sociales, sujeto de procedimiento de conformidad normativa en vigencia.

##### **Prohibición de Venta de Bebidas Alcohólicas en la Fuente Laboral**

**ARTÍCULO 68°.-** Se prohíbe la introducción, venta y consumo de bebidas alcohólicas en locales de trabajo, así como su elaboración en industrias que no tengan este objetivo expreso.

**TÍTULO VI – DE LA ASISTENCIA MÉDICA Y OTRAS MEDIDAS DE  
PREVISIÓN SOCIAL**

**CAPÍTULO I – DE LA ASISTENCIA MÉDICA**

**ARTÍCULO 73°.-** Las empresas que tengan más de 8<sup>o</sup> trabajadores mantendrán servicio permanente de médico y botica, sin recargo ni descuento alguno a los empleados y obreros de su dependencia. Los patronos en este caso, prestarán asistencia tratándose de enfermedades profesionales hasta un máximo de 6 meses – si son empleados – y de 90 días – si son obreros -, periodo dentro de los cuales conservarán su cargo y percibirán íntegramente sus salarios, produciéndose a su vencimiento la calificación de incapacidad, para fines de la indemnización.

Si la enfermedad no fuere resultante del trabajo, y el trabajador tuviese más de un año de servicio, conservará su cargo por tres meses, si es empleador; y por treinta días, si es obrero; si tuviese menos de un año y más de 6 meses de servicios, por 30 y 15 días, respectivamente; sí menos de 6 meses, por 30 y 15 días igualmente, pero con percepción sólo de 25 al 50% de su salario, según los casos. Los anteriores periodos se considerarán de asistencia, para fines de antigüedad de servicios.

## **ANEXO IX: RIESGOS PROFESIONALES**

### **TÍTULO VII – DE LOS RIESGOS PROFESIONALES**

#### **CAPÍTULO I – DISPOSICIONES GENERALES**

##### **Obligación de Indemnización por Riesgos Profesionales Incluye a Trabajadores Subcontratados**

**ARTÍCULO 79°.-** Toda empresa o establecimiento de trabajo está obligado a pagar a los empleados, obreros o aprendices que ocupe, las indemnizaciones previstas a continuación, por los accidentes o enfermedades profesionales ocurridas por razón del trabajo exista o no culpa o negligencia por parte suya o por la del trabajador. Esta obligación rige, aunque el trabajador sirva bajo dependencia de contratista de que se valga el patrono para la explotación de su industria, salvo estipulación en contrario.

##### **Riesgo Profesional (Sistema Integral de Pensiones) Ley 065, de 3 de Diciembre de 2010**

**Art. 34.- (PRESTACIÓN DE INVALIDEZ).** La prestación de Invalidez por Riesgo Profesional comprende el pago de: a) La Pensión de Invalidez o indemnización por Riesgo Profesional, según corresponda, a favor del Asegurado Dependiente; b) Diez por ciento (10%) mensual del monto actualizado de la Pensión de Invalidez total o parcial según corresponda, con destino a la Cuenta Personal Previsional; c) Pensiones por Muerte a Derechohabientes de Primer o Segundo grado, vitalicias y temporales según correspondan, al fallecimiento del Asegurado Dependiente con Pensión de Invalidez; d) Gastos Funerarios al fallecimiento del Asegurado Dependiente con Pensión de Invalidez.



**No Son Parte de los Beneficios de los Riesgos Profesionales “Riesgo Común”**

**ARTÍCULO 80°.-** Se exceptúan quedando dentro de las previsiones del derecho común, los accidentes sobrevenidos: a) Por intención manifestada de la víctima; b) Cuando sea debido a fuerza mayor extraña al trabajo; c) Cuando se trata de trabajadores que realizan servicios ocasionales ajenos a los propios de la empresa; d) Cuando se trata de obreros que realizan por cuenta del patrono, trabajo en su domicilio particular; e) Cuando se trata de accidente por comprobado estado de embriaguez.

**Código de Seguridad Social - Seguro a Corto Plazo Ley de 14 de Diciembre de 1956**

**(Ámbito de Aplicación del Código de Seguridad Social)**

**Art. 6.-** El código de Seguridad Social es obligatorio para todas las personas nacionales o extranjeras, de ambos sexos, que trabajan en territorio de República y prestan servicios remunerados para otra persona natural o jurídica, mediante designación, contrato de trabajo, o contrato de aprendizaje, sean éstas de carácter privado o público, expresos o presuntos.

**Prestaciones en Especie**

**(Beneficiarios de las Prestaciones en Especie del Seguro Social Obligatorio)**

**Art. 14.-** En caso de enfermedad reconocida por los servicios médicos de la Caja, el asegurado y los beneficiarios tienen derecho a las prestaciones en especie de dichos servicios consideren indispensables para la curación, o sea a la necesaria asistencia médica y dental general especializada, quirúrgica hospitalaria y al suministro de medicamentos que requiera el estado del enfermo.

Son beneficiarios los siguientes familiares a cargo del trabajador:

- a) La esposa, o la conviviente inscrita en los registros de la Caja o el esposo inválido reconocido por los servicios médicos de la misma;
- b) Los hijos legítimos, los naturales reconocidos y los adoptivos, hasta los 16 años, o 19 años si estudian en establecimientos autorizados por el Estado, o sin límite de edad y son declarados inválidos por los servicios médicos de la Caja antes de cumplir edades anteriormente indicadas;
- c) El padre inválido reconocido por los servicios médicos de la Caja y la madre, siempre que no dispongan de rentas personales para su subsistencia;
- d) Los hermanos, en las mismas condiciones de edad que los hijos, siempre que sean huérfanos o hijos de padres comprendidos en el inciso anterior, que no perciben rentas y que vivan en el hogar del asegurado.

**(Inicio de las Prestaciones en Especie del Seguro Social Obligatorio –  
Enfermedad)**

**Art. 15.-** El otorgamiento de las prestaciones en especie comienza a partir de la constatación de la enfermedad por los servicios médicos de la Caja.

**Prestaciones de Dinero - Reformas al Código de Seguridad Social  
Decreto Ley 13214, de 24 de Diciembre de 1975**

**(Derecho de Subsidio por Enfermedad Común desde el 4to Día de la  
Incapacidad Temporal)**

**Art. 30.-** El subsidio por enfermedad común se reconocerá a partir del 4to día de incapacidad con duración máxima será de 26 semanas prorrogables por otras 26 semanas más, si con ello se evita el estado de invalidez. El subsidio se pagará al asegurado que tenga un mínimo de dos meses de cotizaciones, mensuales anteriores a la enfermedad.

## **Reformas al Código de Seguridad Social**

**D.S. 20991, de 1ro de Agosto de 1985**

### **(Del Cálculo de los Subsidios de Incapacidad Temporal)**

**Art. 3.-** Los subsidios de incapacidad temporal provenientes de enfermedades profesionales o comunes, serán equivalentes al 75% del salario cotizable al inicio de la incapacidad, en tanto que el subsidio de incapacidad temporal por accidentes del trabajo o maternidad será equivalente al 90% del salario cotizable al inicio de la incapacidad.

### **Definición del Accidente de Trabajo**

**ARTÍCULO 81°.-** Accidente de trabajo es toda lesión traumática o alteración funcional, permanente o temporal, inmediata o posterior, o la muerte originada por una fuerza inherente al trabajo en las condiciones establecidas anteriormente.

## **Código de Seguridad Social (Seguro a Corto Plazo) Ley de 14 de Diciembre de 1956 - Prestaciones en Especie**

### **(Prestaciones en Especie del Seguro Social Obligatorio a Corto Plazo – Riesgos Profesionales)**

**Art. 28.-** En caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional, el asegurado tiene derecho:

- a) A la necesaria asistencia médica y dental, quirúrgica, hospitalaria y al suministro de los medicamentos y otros medios terapéuticos que requiera su estado;
- b) A la provisión, reparación y renovación normales de los aparatos de prótesis y ortopedia, cuyo uso se estima necesario por causa de la lesión y;

c) Al tratamiento adecuado para su recuperación y readaptación profesionales.

**(Disposiciones del Código de Seguridad no Excluyan Obligación Patronal Dispuestas por la Ley General de Trabajo)**

**Art. 31.-** El otorgamiento de las prestaciones en especie a cargo de la Caja no excluye la obligación que todo empleador tiene, de conformidad con la Ley General de Trabajo y su Reglamento, de suministrar al trabajador accidentado o enfermo los primeros auxilios. Para este fin cada empleador tiene la obligación de mantener en el lugar de trabajo, un puesto de auxilio dotado de las drogas e implementos que determine la Caja.

**Definición de la Enfermedad Profesional**

**ARTÍCULO 82°.-** Son enfermedades profesionales todas las resultantes del trabajo y que presentan lesiones orgánicas o trastornos funcionales permanentes y temporales. La enfermedad profesional, para fines de esta Ley deberá ser declarada efecto exclusivo del trabajo y haber sido contraída durante el año anterior a la aparición de la incapacidad causada por ella.

**Proporción de Obligaciones Patronales por Enfermedad Profesional Gradual**

**ARTÍCULO 83°.-** Si la enfermedad, por su naturaleza o causa hubiera sido contraída gradualmente, el último patrono pagará una parte proporcional de ella, teniendo el trabajador acción para obtener el resto de quienes hubiesen utilizado sus servicios durante el último año.

**Tiempo de Servicios Mínimo Para Ser Acreedor a la Indemnización por Accidente de Trabajo Como Obligación Patronal**

**ARTÍCULO 84°.-** La indemnización por accidente sólo procede cuando la víctima prestó servicios en la empresa por lo menos 14 días antes, y si la incapacidad para el trabajo excede de seis.

### **Plazo para Denuncia de Accidentes y Enfermedad Profesional**

**ARTÍCULO 85°.-** El patrono dará cuenta del accidente dentro de las 24 horas de ocurrido al Departamento de Trabajo o a la autoridad política más próxima. Tratándose de enfermedades profesionales, la víctima u otra persona avisarán al patrono para que lo transmita a la autoridad indicada. Sin este aviso, la indemnización se calculará teniendo en cuenta la clase de grado y duración que habría tenido la incapacidad si se hubiera prestado oportunamente atención médica y farmacéutica. Las autoridades policíacas que, reciban estos avisos, infirmarán detalladamente sobre el caso al Departamento de Trabajo.

### **Cálculo de Indemnización por Riesgos Profesionales Como Obligación Patronal**

**ARTÍCULO 86°.-** Si no hubiera pactado salario, el cálculo de indemnización se hará sobre la base del mínimo.

### **Indemnización por Riesgos Profesionales – Reclasificados D.S. 1078, de 10 de Marzo de 1948**

**Art. 1.-** Los trabajadores reclasificados o recontratados en el trabajo y que anteriormente hubieran recibido indemnización por accidente o enfermedad profesional no podrán recibir una nueva indemnización, aduciendo la misma incapacidad.

## **CAPÍTULO II – DE LOS GRADOS DE INCAPACIDAD Y DE LAS INDEMNIZACIONES CORRESPONDIENTES**

### **Calificación de Incapacidades**

**ARTÍCULO 87°.-** Las consecuencias de los accidentes o de las enfermedades profesionales que dan derecho a indemnización, se califican en: a) Muerte; b) Incapacidad absoluta y permanente; c) Incapacidad absoluta y temporal; d) Incapacidad parcial y permanente; e) Incapacidad parcial y temporal.

**Derecho al cobro de Indemnización por Riesgos Profesionales por Muerte del Trabajador**

**ARTÍCULO 88°.-** En caso de muerte, los herederos, conforme a la Ley civil, tendrán derecho a la indemnización igual al salario de dos años, contados por meses de treinta días.

**Indemnización en Caso de Muerte por Accidente de Trabajo o Enfermedad Profesional (Amplía el Art. 88 de la Ley General de Trabajo) Ley 102, de 29 de Diciembre de 1944**

**Art. 1.-** En caso de muerte, por enfermedad profesional o accidente de trabajo, tendrán derecho a cobrar la indemnización equivalente a dos años de servicios, las siguientes personas: a) La viuda e hijos legítimos; b) Los hijos naturales reconocidos; c) Los hijos naturales y la compañera, siempre que esta última haya convivido por un lapso mayor de un año y hubiese estado bajo el amparo y protección del obrero al tiempo del fallecimiento; d) Los padre y ascendientes.

**Indemnización por Tiempo de Servicios en Favor a Herederos Ley de 18 de Noviembre de 1947**

**Art. 2.-** Sobre esta indemnización el Estado no cobrará ninguna clase de impuestos y será inembargable.

**Grados y Tipos de Indemnización por Incapacidad Absoluta e Incapacidad Parcial**

**ARTÍCULO 89°.-** En caso de incapacidad absoluta y permanente, la víctima tendrá derecho a una indemnización igual a la prevista en el Artículo anterior; en caso de incapacidad absoluta y temporal, a una indemnización igual al salario del tiempo que durare la incapacidad si ella no pasare de un año, pues entonces se reputará absoluta y permanente indemnizándose como tal; en caso de incapacidad parcial y permanente el salario de dieciocho meses; en

caso de incapacidad parcial y temporal la indemnización será igual al salario íntegro del tiempo que dura la incapacidad, siempre que no excediere de los seis meses. Si excede de este término, la incapacidad se computará como parcial permanente y la indemnización se hará de acuerdo a esta incapacidad, sin que por ningún motivo puedan descontarse los salarios pagados hasta la fecha de su calificación definitiva.

### **Pago de Indemnizaciones de una Vez y en Forma Mensual**

**ARTÍCULO 90°.-** Las indemnizaciones se pagarán por mensualidades vencidas, salvo los casos de muerte e incapacidad absoluta y permanente, en los que se abonará de una sola vez.

### **Promedio Indemnizable por Accidente de Trabajo o Enfermedad Profesional**

**ARTÍCULO 91°.-** El cálculo para el pago de indemnizaciones a los trabajadores por causa de accidente de trabajo o enfermedad profesional, se hará sobre la base del salario que resulte del promedio ganado en los últimos noventa días trabajados, precedentes al día del accidente o de aquél en que se declaró la enfermedad profesional.

En caso de que los servicios de los beneficiarios no alcanzaren a ese periodo de tiempo; se deducirá por el número divisor de los días únicamente trabajados.

### **Inembargabilidad de las Indemnizaciones**

**ARTÍCULO 92°.-** Las indemnizaciones son inembargables, y los créditos por ellas gozarán de prelación en caso de quiebra.

## **CAPÍTULO III – DE LOS PRIMEROS AUXILIOS**

### **Atención médica y Farmacéutica Gratuita en Caso de Accidente y Enfermedades Profesionales**

**ARTÍCULO 93°.-** En los casos de accidentes y enfermedades profesionales, el patrono proporcionará gratuitamente atención médica y farmacéutica a la víctima, hospitalizándola en ellas la asistencia médica, si la víctima se negara reiteradamente a atenderse en él, el patrono quedará exento de responsabilidad en orden a este punto. En caso de que la empresa no tuviera hospital, la atención se hará por el profesional que el patrono designe; empero, el trabajador puede elegir otro, limitándose en tal caso la obligación del patrono, a los gastos de asistencia que determine el Juez del Trabajo, y teniendo derecho a designar otro que vigile la curación.

### **Diagnóstico Definitivo Encomendado por el Juez del Trabajo al Médico Asesor**

**ARTÍCULO 94°.-** En caso de que cualquiera de las partes estuviera en disconformidad con la calificación médica, el Juez del Trabajo encomendará el diagnóstico definitivo al Médico Asesor.

## **TÍTULO VIII – DEL SEGURO OBLIGATORIO**

### **CAPÍTULO ÚNICO**

### **Protección del Trabajador por riesgo Profesional y Otros no Derivados del Trabajo**

**ARTÍCULO 97°.-** Se instituirá para la protección del trabajador en los casos de riesgo profesional, el Seguro Social Obligatorio, a cargo del patrono. Abarcará también los casos de incapacidad, incluso aquellos que no deriven del trabajo, en cuyo caso sus cargas recaerán sobre el Estado, los patronos y los asegurados.



**Derecho a la Seguridad Social (Constitución Política del Estado de 7-02-2009)**

III. El régimen de seguridad social cubre atención por enfermedad, epidemias y enfermedades catastróficas; maternidad y paternidad; riesgos profesionales, labores y riesgos por labores de campo; discapacidad y necesidades especiales; desempleo y pérdida de empleo; orfandad, invalidez, viudez, vejez y muerte; vivienda, asignaciones familiares y otras previsiones sociales.

**Seguro social Obligatorio de Corto Plazo (Código de Seguridad Social)**

**Ley de 14 de Diciembre de 1956**

**(Naturaleza y Fines)**

**Art. 1.-** EL CÓDIGO DE SEGURIDAD SOCIAL es un conjunto de normas que tiende a proteger la salud del capital humano del país, la continuidad de sus medios de subsistencia, la aplicación de medidas adecuadas para la rehabilitación de las personas inutilizadas y la concesión de los medios necesarios para el mejoramiento de las condiciones de vida del grupo familiar.

**Seguro Social Obligatorio de Largo Plazo**

**Art. 2.- (SISTEMA INTEGRAL DE PENSIONES).** El sistema Integral de Pensiones, estará compuesto por: a) El Régimen Contributivo que contempla la Prestación por Vejez, Prestación Invalidez, las Pensiones por Muerte derivadas de éstas y los Gastos Funerarios; b) El Régimen Semicontributivo, que contempla la Prestación Solidaria de Vejez, Pensión por Muerte derivada de éstas y los Gastos Funerarios; c) El Régimen No Contributivo, que contempla la Renta Dignidad y Gastos Funerales.

**Relevo de las Responsabilidades del Empleador**

**ARTÍCULO 98°.-** La Institución aseguradora responderá del pago total de las indemnizaciones, rentas y pensiones quedando – entonces – relevado el patrono de sus obligaciones por el riesgo respectivo.

## **ANEXO X: De las Organizaciones de Trabajadores**

### **Finalidad de los Sindicatos**

**ARTÍCULO 100°.-** La finalidad esencial del sindicato es la defensa de los intereses colectivos que representa. Los de trabajadores particularmente tendrán facultades para celebrar con los patronos contratos colectivos y hacer valer los derechos emergentes; representar a sus miembros en el ejercicio de derechos emanados de contratos individuales, cuando los interesados lo requieran expresamente; representar a sus miembros en los conflictos colectivos y en las instancias de conciliación y arbitraje; crear escuelas profesionales e industriales, bibliotecas populares, etc.; organizar cooperativas de producción y consumo, exceptuando la elaboración de artículos similares a los que fabrica la empresa o industria en que trabaja.

### **Mínimo de Trabajadores Para Constitución de Sindicatos**

**ARTÍCULO 103°.-** No podrá constituirse un sindicato con menos de 20 trabajadores, tratándose de sindicatos gremiales o profesionales, ni con menos de 50% de los trabajadores de una empresa, tratándose de sindicatos industriales.

## **TÍTULO X – DE LOS CONFLICTOS**

### **CAPÍTULO I – DE LA CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE**

#### **Conciliación y Arbitraje Obligatorios en Caso de Conflictos**

**ARTÍCULO 105°.-** En ninguna empresa podrá interrumpirse el trabajo intempestivamente, ya sea por el patrono, ya sea por los trabajadores, antes de haber agotado todos los medios de conciliación y arbitraje previstos en el presente título caso contrario el movimiento se considerará ilegal.

**Pliego de Reclamaciones Ante el Inspector de Trabajo en Caso de  
Disidencia**

**ARTÍCULO 106°.-** Todo sindicato que tuviere alguna disidencia con los patrones, remitirá su pliego de reclamaciones al respectivo Inspector del Trabajo, suscrito por los miembros de la directiva del sindicato y a la falta de éstos, por la mitad más uno de los trabajadores en conflicto.

**Constitución de la Junta de Conciliación y Autorización Para  
Suscripción de Acuerdo**

**ARTÍCULO 107°.-** Dentro de las 24 horas de recibido el pliego de reclamaciones, el Inspector lo hará conocer mediante un empleado de su dependencia o de la Policía de Seguridad, al patrono o patronos interesados. Al mismo tiempo, exigirá a las partes constituir dentro de 48 horas dos representantes de cada lado, para integrar la Junta de Conciliación. Los representantes deberán ser trabajadores y patronos de las entidades en conflicto y serán debidamente autorizados para constituir el pliego de reclamaciones y suscribir por sus mandantes un acuerdo.

Además de los representantes obreros acreditados la Junta de Conciliación podrán concurrir otros de en calidad de simples expositores y su número máximo será fijado por el Inspector del Trabajo, atendiendo a que se hallen representadas las distintas categorías profesionales y las diversas secciones de los centros de trabajo. El número de representantes será igual por cada parte.

**Asesoramiento de los Miembros de la Junta de Conciliación y de Aporte  
de Pruebas**

**ARTÍCULO 108°.-** Las partes podrán asesorarse de abogados y de peritos, así como presentar todas las pruebas legales.

### **Plazo y Reunión de la Junta de Conciliación**

**ARTÍCULO 109°.-** La Junta no se disolverá hasta llegar a un acuerdo conciliatorio o hasta convencerse de que todo avenimiento es imposible. Fracasada en todo o en parte la conciliación, el conflicto se llevará ante el Tribunal Arbitral. Este se compondrá de un miembro por cada parte y estará presidido por el Director General del Trabajo en La Paz, por la autoridad de mayor jerarquía dependiente del Ministerio de Trabajo, y por las autoridades políticas, allí donde no existieren autoridades del trabajo.

No podrán ser árbitros los trabajadores en conflicto, sus personeros, abogados y representantes; ni los directores, Gerentes, Administrativos, socios o abogados de los patronos.

### **Plazo Para Conformación del Tribunal Arbitral y Designación de Árbitros en Rebeldía**

**ARTÍCULO 111°.-** Si dentro de las 24 horas de notificadas las partes para el nombramiento de sus respectivos árbitros, éstas no lo hicieron, el Presidente los designará en rebeldía aplicando las sanciones del caso.

### **Plazo, Reunión del Tribunal Arbitral y Laudo Arbitral**

**ARTÍCULO 112°.-** El Tribunal Arbitral se reunirá dentro de las 48 horas de la notificación a las partes para organizarlos. Hará comparecer y escuchará a las partes procurando un avenimiento; recibirá la causa a prueba si fuere necesario, con un término máximo de 7 días y dictará laudo dentro de los 15 días posteriores. Mientras tanto es obligatorio que empleados y obreros continúen sus labores.

## **TÍTULO XI – DE LA PRESCRIPCIÓN Y DE LAS SANCIONES**

### **Prescripción a los 2 Años de Haber Nacido el Derecho**

**ARTÍCULO 120°.-** Las acciones y derechos provenientes de esta Ley, se extinguirán en el término de dos años de haber nacido de ellas.

### **Sanción por Infracción a Leyes Sociales**

**ARTÍCULO 121°.-** Los Jueces de Trabajo y Seguridad Social, sancionarán las infracciones a leyes sociales, con multas de BOLIVIANOS UN MIL A BOLIVIANOS DIEZ MIL. Según los casos individuales de infracción.

## **TÍTULO XII – DISPOSICIÓN ESPECIAL**

### **Incompatibilidad de Funciones Públicas**

**ARTÍCULO 122°.-** Las funciones de Gerente, director, Administrador, Consejero o propietario de empresas agrícolas, comerciales e industriales de carácter particular, son incompatibles con las de Director, Gerente, Administrador o consejero de instituciones de crédito que manejan intereses de carácter público. Se exceptúan únicamente el caso de entidades industriales, comerciales y agrícolas que por razones de utilidad pública, requieran personeros propios en dichas instituciones. Quedan derogadas todas las disposiciones en contrario.

### **Manual de Procedimientos de Registro de Empleadores - MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

#### **A. TRÁMITE: REGISTRO DE EMPLEADORES**

**B. DOCUMENTOS REQUERIDOS:** 1. Llenado de Declaración Jurada – Formulario Único de Registro de Empleador (Original Copia); 2. Boleta (Original), de depósito Bancario de Bs. 50, en la cuenta No. 201-0448901.3.85 del Banco de Crédito de Bolivia a nombre del Ministerio de Trabajo; 3. Planilla Salarial de Trabajadores.

C. DOCUMENTOS EMITIDOS POR EL SISTEMA: 1. Certificado de Inscripción en el Registro de Empleadores; 2. Formulario de Conformidad de Datos de Registro de Empleador. (Dick, 2017)

## **ANEXO XI: CÓDIGO DE SEGURIDAD SOCIAL**

### **CAPITULO I DE LA AFILIACION**

#### **Artículo 2º.-**

Todo empleador está obligado a registrarse en la Entidad Gestora de acuerdo con el "Código de Ramas de Actividad Económica" para lo cual utilizará el formulario de "AVISO DE AFILIACIÓN DEL EMPLEADOR" que consignará los siguientes datos: a) Nombre o razón social del empleador; b) Número de registro que será asignado por la Entidad Gestora; c) Ubicación del centro de trabajo; d) Domicilio legal; e) Actividad Económica; f) Fecha de iniciación de actividades; g) Número de trabajadores; h) Lugar y fecha de presentación del aviso.

Este formulario sustituirá a la "FICHA DE AFILIACIÓN PATRONAL" vigente y eximirá a los empleadores de la presentación de los documentos jurídicos y contables que actualmente se exigen como condición para el registro. No obstante los empleadores están obligados a exhibir a la Entidad Gestora los documentos que se les requerirán cuando sea necesaria la comprobación de sus datos.

#### **Artículo 3º.-**

Asimismo, el empleador está obligado a comunicar a la Entidad Gestora, las variaciones relativas al cambio de nombre o razón social; suspensión temporal o definitiva de actividades, nuevo domicilio legal o de centro de trabajo o de actividad económica. Para estas finalidades utilizará el formulario "AVISO DE NOVEDADES DEL EMPLEADOR" diseñado al efecto.

#### **Artículo 4º.-**

El empleador entregará los Avisos de Afiliación y de Novedades en la Oficina Regional respectiva, en el plazo máximo de cinco días contados a partir de la iniciación de las actividades o de producidas las variaciones.

### **Artículo 5º.-**

Cumplidos los trámites de afiliación, la Entidad Gestora entregará al empleador el "CARNET DEL EMPLEADOR" don de figurarán: a) Número asignado al empleador; b) Nombre o razón social; c) Iniciación de actividades; d) Tipo de Seguro (taza de cotizaciones); e) Lugar y fecha de expedición del Carnet.

Este Carnet deberá ser presentado en todo acto que realice el empleador ante la Entidad Gestora.

### **Artículo 6º.-**

Todos los empleadores están obligados a inscribir a sus trabajadores en la Entidad Gestora respectiva, en el plazo máximo de cinco días hábiles a partir de la fecha de la iniciación de la relación laboral, incluyendo el período de prueba, utilizando el "Aviso de Afiliación del Trabajador" que consignará los siguientes datos: a) Nombre completo; b) Número de asegurado que será asignado por la Entidad Gestora; c) Fecha de nacimiento; d) Sexo; e) Domicilio; f) Salario mensual; g) Ocupación o cargo; h) Fecha de ingreso al trabajo; i) Nombre o razón social del empleador y número de registro; j) Lugar y fecha de presentación del aviso; k) Sello de recepción por la Entidad Gestora.

Este formulario sustituirá a la actual "FICHA DE AFILIACIÓN DEL TRABAJADOR" y eximirá a la Entidad Gestora de la obligación de archivar documentos personales del asegurado y de sus beneficiarios.

### **Artículo 7º.-**

El trabajador afiliado recibirá de la Entidad Gestora el "CARNET DE ASEGURADO" en el que se consignará los siguientes datos: a) Nombre completo del asegurado; b) Número asignado; c) Lugar y fecha de expedición del Carnet.



Para su entrega, el asegurado deberá exhibir ante la Entidad Gestora, la copia del "Aviso de Afiliación del Trabajador" y cualquier documento de identificación para la comprobación de sus datos.

Este Carnet de tipo individual y uso permanente, sustituirá el actual "CARNET FAMILIAR" y eliminará el uso de la fotografía, huellas dactilares, datos de los beneficiarios y casillas de vigencia del derecho para las prestaciones médicas.

#### **Artículo 8º.-**

Cuando concluya la relación laboral entre el asegurado y su empleador, éste, obligatoriamente en el término máximo de cinco días hábiles, deberá comunicar el hecho a la Entidad Gestora, utilizando el formulario "AVISO DE BAJA DE ASEGURADO" con los siguientes datos: a) Nombre completo; b) Número de asegurado; c) Fecha de baja en el trabajo; d) Motivo de baja; e) Último salario mensual; f) Datos del empleador; g) Lugar y fecha de la presentación del aviso.

Si el empleador no cumple con la presentación de este aviso, subsistirá la obligación de cancelar las cotizaciones patronales y laborales, hasta la fecha de su entrega.

#### **Artículo 9º.-**

El asegurado dado de baja que reingrese al trabajo en la misma empresa o en otra dentro del campo de aplicación de la Entidad Gestora, será reinscrito por el empleador utilizando el "AVISO DE REINGRESO DEL ASEGURADO".

El trabajador deberá exhibir ante el nuevo empleador, su "CARNET DE ASEGURADO" para la transcripción de sus datos.

Este aviso deberá presentarse por el empleador dentro de los cinco días hábiles siguientes a la iniciación de la relación laboral, incluyendo el período de prueba.

### **Artículo 10º.-**

Cuando el empleador no cumpla con la obligación de inscribirse o no presente el aviso de afiliación del trabajador, éste, podrá por sí mismo solicitar su ingreso directamente a la Entidad Gestora, obligándose el empleador a cancelar las cotizaciones correspondientes.

### **Artículo 11º.-**

El asegurado deberá registrar a cada uno de sus beneficiarios en la Entidad Gestora, exhibiendo los documentos probatorios de la relación familiar.

Asimismo está obligado a comunicar el fallecimiento, divorcio y otros cambios que terminen o modifiquen la relación de dependencia o convivencia de sus beneficiarios.

Para estos fines la Entidad Gestora utilizará el "AVISO DE ALTAS Y BAJAS DE BENEFICIARIOS".

Una copia de estos avisos será entregada al empleador para el pago y control de las nuevas Asignaciones Familiares.

### **Artículo 12º.-**

Con los originales del "Aviso de Afiliación del Trabajador", "Aviso de Baja del Asegurado" y "Aviso de Reingreso del Asegurado", la Entidad Gestora integrará el historial laboral de cada asegurado, independientemente de los empleadores que lo hubieran afiliado.

Este registro servirá para determinar el número de cotizaciones mensuales reconocidas al asegurado, cuando se soliciten las rentas del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte; asimismo sustituirá a la "Cuenta Individual de Cotizaciones del Asegurado" y se basará en el reconocimiento del tiempo transcurrido bajo seguro, medido por el mecanismo de los avisos laborales ya citados.

Con este procedimiento se eliminará el archivo permanente de las planillas de Cotizaciones.

## **CAPITULO VI DE LAS COTIZACIONES**

### **Artículo 56º.-**

Todo empleador pagará a la Entidad Gestora, mensualmente, las cotizaciones patronal del 12% y laboral del 3.5% establecidas en los artículos <sup>3</sup>21 y 22 del Decreto Ley N° 10173 de 28 de marzo de 1972. La cotización patronal del 12% está destinada al financiamiento de los seguros de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte y riesgos profesionales y no incluye el financiamiento del régimen de asignaciones familiares ni el subsidio del hogar, determinado en el Art. 52 del presente Decreto Ley.

### **Artículo 57º.-**

Las cotizaciones patronales y laborales se calcularán sobre la totalidad de las remuneraciones que perciban los trabajadores en el mes vencido, cuales quiera que sea su forma, monto, moneda, denominación y modalidad de pago, exceptuando únicamente los Aguinaldos por Navidad y por Fiestas Patrias y hasta dos primas anuales.

Las remuneraciones especiales pagadas por concepto de porcentaje, trabajo extraordinario, suplementario, a destajo, comisiones, sobresueldos, gratificaciones, honorarios, bonos y otros que formen parte del total de ganancia del trabajador, son cotizables sin ninguna excepción.

### **Artículo 59º.-**

---

<sup>3</sup> Artículo 21: La tasa de contribución patronal se distribuirá en la siguiente forma: El 8% al financiamiento de los seguros de enfermedad, maternidad, y prestaciones a corto plazo de riesgos profesionales; El 4% a los seguros de invalidez, vejez y muerte a prestaciones de largo plazo de riesgos profesionales; y El 3% al financiamiento del régimen de asignaciones familiares.

Artículo 22: La tasa de contribución laboral se distribuirá en la siguiente forma: El “% al financiamiento de los seguros de enfermedad y maternidad; y El 1.5% al financiamiento de invalidez, vejez y muerte. (DECRETO LEY N° 10173, 1972)

Para el pago de las cotizaciones mensuales el empleador debe presentar ante la Entidad Gestora el formulario denominado "RESUMEN MENSUAL DE PLANILLAS Y SALARIOS", el mismo que contendrá los siguientes datos: a) Nombre o razón social del empleador; b) Número del empleador; c) Domicilio del empleador; d) Mes y años de la planilla; e) Número de trabajadores; f) Total de salados del mes; g) Tasa de aporte; h) Monto de la Cotización; i) Declaración jurada de la veracidad de los datos.

Los datos consignados en los resúmenes serán la fiel expresión del número de trabajadores y de remuneraciones correspondientes al mes respectivo, constituyendo declaración jurada. La comprobación de la falsedad de los datos dará lugar a las sanciones establecidas en el Código de Seguridad Social, su Reglamento y disposiciones conexas.

#### **Artículo 60°.-**

Independientemente del procedimiento de pago de cotizaciones mensuales establecido en el artículo anterior, los empleadores cooperativistas o trabajadores independientes de determinadas ramas de actividad económica, de acuerdo a instrucciones y autorización expresa de la Entidad Gestora, utilizarán formularios de resúmenes mensuales de cotizaciones.

#### **Artículo 61°.-**

El pago de las cotizaciones se hará al momento de la presentación del "Resumen Mensual de Planillas y Salarios", o de otros resúmenes mensuales de cotizaciones sin ninguna deducción

#### **Artículo 63°.-**

Para la recepción del "Resumen Mensual de Planillas y Salarios" y el consiguiente pago de cotizaciones mensuales, la Entidad Gestora elaborará un rol o calendario que asigne a los empleadores determinadas fechas para

que cumplan sus obligaciones de pago, dentro del plazo máximo de treinta días siguientes a la mensualidad vencida.

**Artículo 64º.-**

Cuando el empleador no cumpla con las disposiciones de los artículos anteriores, o no exhiba las planillas directas de salarios, la Entidad Gestora está facultada para proceder a la tasación de oficio, determinando la cuantía de las cotizaciones patronales y laborales devengadas, para su cobro inmediato.

**Artículo 65º.-**

El cobro de las cotizaciones patronales y laborales por parte de la Entidad Gestora es imprescriptible, por tratarse de contribuciones que, en contrapartida, generan prestaciones. (Decreto Ley 13214, 1975)

## ANEXO XII: Ley de Pensiones

### TÍTULO III FINANCIAMIENTO Y RECAUDACIÓN

#### CAPÍTULO II RECAUDACIÓN

##### **ARTÍCULO 90.- (RECAUDACIÓN).**

La Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo será la responsable de la recaudación de las Contribuciones.

##### **ARTÍCULO 91.- (OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR).**

- I. El Empleador tiene las siguientes obligaciones: a) Actuar como agente de retención y pagar:
  - i. El Aporte del Asegurado, el Aporte Solidario del Asegurado, la Prima por Riesgo Común y la Comisión, deducidos del Total Ganado de los Asegurados bajo su dependencia laboral.
  - ii. El Aporte Nacional Solidario hasta el monto del Total Ganado que corresponda al Asegurado bajo su dependencia laboral.
  - iii. Las contribuciones a favor de terceros de sus dependientes, cuando así corresponda.
- b) Pagar con sus propios recursos, la Prima por Riesgo Profesional de sus dependientes y el Aporte Patronal Solidario; c) Presentar las declaraciones de pago y la documentación de respaldo.
- II. Los pagos señalados en el párrafo anterior deberán realizarse en los plazos establecidos en la presente Ley.

#### **ARTÍCULO 94.- (APORTANTE SOLIDARIO).**

- I. El Asegurado Dependiente, el Asegurado Independiente y el Aportante Nacional Solidario tienen la obligación de pagar lo siguiente: a) El Asegurado Dependiente debe pagar a través de su Empleador el Aporte Solidario del Asegurado, correspondiente al cero coma cinco por ciento (0,5%) de su Total Ganado y el Aporte Nacional Solidario sobre su Total Ganado; b) El Asegurado Independiente debe pagar el Aporte Solidario del Asegurado, correspondiente al cero coma cinco por ciento (0,5%) de su Ingreso Cotizable y el Aporte Nacional Solidario sobre su Total Ganado; c) El Aportante Solidario debe pagar el Aporte Nacional Solidario conforme los porcentajes y Totales Solidarios, establecidos en la presente Ley.
- II. El Empleador tiene la obligación de realizar el Aporte Patronal Solidario correspondiente al tres por ciento (3%) sobre el Total Ganado de sus Asegurados Dependientes.
- III. Las Contribuciones a ser efectuadas a favor de terceros deberán contemplar el pago del Aporte Solidario del Asegurado, correspondiente al cero coma cinco por ciento (0,5%) de su Ingreso Cotizable.

#### **ARTÍCULO 95.- (OBLIGATORIEDAD DE LA DECLARACIÓN JURADA PREVISIONAL).**

Los Aportantes Nacionales Solidarios cuyo Total Solidario sea mayor o igual a Bs13.000.- (Trece Mil 00/100 Bolivianos) están obligados a efectuar la Declaración Jurada Previsional de forma periódica, conforme al reglamento.

**ARTÍCULO 96.- (PLAZO DE PAGO DE CONTRIBUCIONES Y APORTE NACIONAL SOLIDARIO).**

- I. Los Empleadores deberán realizar los pagos de las Contribuciones hasta el último día hábil del mes posterior a aquel en que devengan los sueldos o salarios de sus dependientes.
- II. Los Asegurados Independientes deberán realizar los pagos de las Contribuciones en el plazo establecido en reglamento.
- III. Los Aportantes Nacionales Solidarios deberán declarar el Aporte Nacional Solidario sobre el Total Solidario, a tiempo de pagar sus obligaciones impositivas al Servicio de Impuestos Nacionales.

**ARTÍCULO 98.- (SOLICITUD DE PAGO DE CONTRIBUCIONES NO PAGADAS).**

En caso de que el Empleador solicite regularizar el pago de Contribuciones anteriores, por omisión u otras causales, a efectos de su aceptación por parte de la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo, deberá cumplir con los procedimientos y requisitos establecidos en reglamento.

**ARTÍCULO 99.- (RECARGOS).**

El Empleador deberá pagar en beneficio del Asegurado, del Fondo Solidario y de la entidad pagadora según corresponda, los recargos establecidos por reglamento, de conformidad a lo siguiente:

- a) Hasta un máximo del cien por ciento (100%) del capital necesario para el financiamiento de la Prestación de Invalidez o Pensión por Muerte derivada de ésta, si el Asegurado hubiese sido declarado inválido o hubiese fallecido durante el período en que el Empleador no pagó la



prima por Riesgo Común generándole des cobertura por el incumplimiento de requisitos de cobertura.

- b) Hasta un máximo del sesenta por ciento (60%) del capital necesario, si el Asegurado hubiese sido declarado inválido o hubiese fallecido durante el período en el que, el Empleador no pagó las primas por Riesgo Común, con destino al Fondo Solidario.
- c) Hasta un máximo del cien por ciento (100%) del capital necesario, si el Asegurado hubiese sido declarado inválido o hubiese fallecido durante el período en el que, el Empleador no pagó las primas por Riesgo Profesional, con destino a la entidad pagadora de la prestación.

#### **ARTÍCULO 102.- (APORTES DE ASEGURADOS CON PENSIÓN).**

Los Asegurados con Pensión o pago en los regímenes Contributivo y Semi contributivo que reingresen a la actividad laboral o que continúen trabajando bajo relación de dependencia laboral deberán realizar las contribuciones a ser determinadas en reglamento.

#### **ARTÍCULO 103.- (OBLIGATORIEDAD DEL EMPLEADOR CON LA TRABAJADORA O EL TRABAJADOR A LA CONCLUSIÓN LABORAL).**

El Empleador, a tiempo de concluir la relación laboral, deberá encontrarse al día en el pago de las Contribuciones por el Asegurado al Sistema Integral de Pensiones y al Seguro Social Obligatorio de largo plazo, debiendo presentar al Ministerio de Trabajo, junto al Finiquito del Empleado, la certificación correspondiente emitida por la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo.

En caso que el Empleador no hubiere efectuado el pago de las Contribuciones al Seguro Social Obligatorio de largo plazo o al Sistema Integral de Pensiones al momento de la conclusión de la relación laboral, ésta no producirá el efecto

de poner término al contrato de trabajo, manteniendo el vínculo laboral hasta que cumpla este requisito.

En caso que el Empleador no se encuentre al día en el pago de las contribuciones retenidas a una trabajadora o un trabajador para el Seguro Social Obligatorio de largo plazo o el Sistema Integral de Pensiones cuando éste decida su retiro voluntario en el marco de la legislación laboral vigente, el Empleador deberá pagar las contribuciones en mora de esta o este trabajador, en el plazo establecido para el pago de los beneficios sociales de acuerdo a normativa vigente, tomando en cuenta el interés en mora e incremental correspondiente. En caso de incumplimiento deberá pagar las multas establecidas en reglamento.

## **TÍTULO IV GESTIÓN DE COBRO, PROCESO COACTIVO Y TIPOS PENALES**

### **CAPÍTULO I GESTIÓN DE COBRO ADMINISTRATIVO Y PROCESO COACTIVO DE LA SEGURIDAD SOCIAL**

#### **ARTÍCULO 107.- (MORA DEL EMPLEADOR).**

El Empleador incurre en mora al día siguiente de vencido el plazo establecido para el pago de contribuciones y deberá pagar el Interés por Mora y el Interés Incremental por las contribuciones no pagadas, de acuerdo a reglamento.

Las contribuciones, el Interés por Mora, el Interés Incremental y Recargos no pagados por el Empleador, en ningún caso podrán ser posteriormente cobrados a los Asegurados.

#### **ARTÍCULO 108.- (MORA DE LOS APORTANTES NACIONALES SOLIDARIOS).**

Los Aportantes Nacionales Solidarios incurren en mora al día siguiente de vencido el plazo para el pago de sus Aportes Nacionales Solidarios y deberán pagar el Interés por Mora y el Interés Incremental por los aportes no pagados.

### **ARTÍCULO 113.- (PAGO DE CONTRIBUCIONES EN MORA).**

El Empleador o el Aportante Nacional Solidario en mora podrá, en cualquier momento del proceso, realizar pagos parciales o totales de lo adeudado. Los pagos de las Contribuciones deberán considerar periodos completos, de acuerdo a reglamento.

### **ARTÍCULO 114.- (PRIVILEGIOS).**

Las Contribuciones, el Interés por Mora, el Interés Incremental, Recargos y Aportes Nacionales Solidarios adeudados, gozan del privilegio establecido en el <sup>4</sup>Artículo 48, Parágrafo IV de la Constitución Política del Estado.

### **ARTÍCULO 115.- (ORDEN DE PRELACIÓN EN EL PAGO).**

El monto recuperado del Proceso Coactivo de la Seguridad Social, conforme a lo dispuesto en la presente Ley, tendrá el siguiente Orden de Prelación de pago:

Para Contribuciones en mora: a) Contribuciones; b) Interés por Mora, el Interés Incremental y Recargos; c) Gastos judiciales y honorarios profesionales; d) Gastos administrativos.

Para Aportes Nacionales Solidarios en mora: a) Aportes Nacionales Solidarios; b) Interés por Mora e Interés Incremental; c) Gastos judiciales y honorarios profesionales; d) Gastos administrativos.

### **ARTÍCULO 116.- (ACTUALIZACIÓN DE NUEVOS PERIODOS).**

El monto consignado en la Nota de Débito podrá actualizarse al vencimiento de nuevos periodos en mora en cualquier etapa del proceso, antes del remate.

---

<sup>4</sup> Los salarios o sueldos devengados, derechos laborales, beneficios sociales y aportes de a la seguridad social no pagados tienen privilegio y preferencia sobre cualquier otra acreencia, y son inembargables e imprescriptibles. (Constitución Política del Estado , 2009, pág. 26)

## CAPÍTULO II TIPOS PENALES

### **ARTÍCULO 118.- (MODIFICACIONES AL CÓDIGO PENAL).**

Se incorpora el Artículo 345 bis al Código Penal, con el siguiente texto:

“ARTÍCULO 345 Bis.- (DELITOS PREVISIONALES).-

- I. Apropiación Indevida de Aportes.- El Empleador que se apropiare de las Contribuciones destinadas al Sistema Integral de Pensiones, en su calidad de agente de retención y no los depositare en la Entidad señalada por Ley, dentro de los plazos establecidos para el pago, incurrirá en privación de libertad de cinco a diez años y multa de cien a quinientos días.

Quedará exento de responsabilidad penal el que regularice su situación ante el Sistema Integral de Pensiones, en relación con las Contribuciones o Aportes Solidarios no pagados, más los intereses y recargos si correspondiese quedando extinguida la acción penal.

- II. Declaraciones Falsas.- El que presentare una Declaración Jurada con información falsa; el que simulare una condición laboral falsa o estado de invalidez falso; el que proporcionare información laboral falsa o declaración de invalidez falsa a la Seguridad Social de Largo Plazo; o el que presentare documentación falsa para acceder a una Prestación, Pensión o beneficio del Sistema Integral de Pensiones sea por acción u omisión, incurrirá en privación de libertad de tres a cinco años y multa de sesenta a doscientos días.

Incurrirán en igual pena las personas que por acción u omisión hayan sido participes o cómplices en la comisión del delito señalado precedentemente.

- III. Información Médica o Declaración.- El médico que con el objeto de beneficiar a un Asegurado emitiere o proporcionare información falsa sobre el estado de salud a efectos de acceder a una Prestación del Sistema Integral de Pensiones incurrirá en privación de libertad de dos a cuatro años.
- IV. Uso Indebido de Recursos.- El que diere a los recursos de los Fondos del Sistema Integral de Pensiones que administra, percibe o custodia, un uso distinto de aquel al que estuviere destinado, incurrirá en reclusión de cinco a diez años y multa de cien a quinientos días.
- Si del hecho resultare daño para el Asegurado o el Fondo administrado, la sanción será agravada en un tercio.
- V. Se establecen delitos previsionales, como delitos públicos a instancia de parte.”

A los efectos de la aplicación del presente Artículo, si el Empleador fuere una persona jurídica, serán responsables la persona o personas individuales que funjan como representantes legales en el período en el que se tenía que cumplir con la obligación del pago de Contribuciones a la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo.

Podrá determinarse la corresponsabilidad de otras personas que tomaron la decisión de no pagar, si el Representante Legal actuó en cumplimiento de las determinaciones de un cuerpo colegiado de decisión, como el Directorio, la Asamblea o la Junta.

#### **ARTÍCULO 119.- (OTROS TIPOS PENALES).**

Serán sancionadas penalmente las personas que incurran en los siguientes delitos:

- a) El que falsificare documentos en general en perjuicio de la Seguridad Social de Largo Plazo; beneficio propio; de sus familiares o de un tercero incurrirá en los tipos penales determinados en los <sup>5</sup> Artículos 198 al 203 del Código Penal.
- b) El que falsificare material o ideológicamente registros contables de los Fondos administrados por la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo, incurrirá en los tipos penales determinados en los <sup>6</sup>Artículos 198 y 199 del Código Penal.
- c) El que incurra en infidencia con relación a las operaciones o políticas y estrategias de inversión de los Fondos administrados por la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo, incurrirá en el tipo penal de Abuso de confianza según el <sup>7</sup>Artículo 346 del Código Penal.
- d) El que usare indebidamente información que no tenga carácter público, relacionada con los fondos de la Seguridad Social de Largo Plazo o su

---

<sup>5</sup> Artículo 198: El que forjare en todo o en parte un documento falso o alterare uno verdadero, de modo que pueda resultar perjuicio, incurrirá en privación de libertad de uno a seis años.

Artículo 199: El que insertare o hiciere insertar en un instrumento público verdadero declaraciones falsas concernientes a un hecho que el documento deba probar, de modo que pueda resultar perjuicio, será sancionado con privación de libertad de uno a seis años.

Artículo 200: El médico que diere un certificado falso, referente a la existencia o inexistencia de alguna enfermedad o lesión, será sancionado con reclusión de un mes a un año y multa de 30 a 100 días.

Artículo 202: El que suprimiere, ocultare o destruyere, en todo o en parte, un expediente o un documento, de modo que pueda resultar perjuicio, incurrirá en la sanción del Art. 200.

Artículo 203: El que a sabiendas hiciere uso de un documento falso o adulterado, será sancionado como si fuere autor de la falsedad. (Código Penal , 1972)

<sup>6</sup> Artículo 198: El que forjare en todo o en parte un documento falso o alterare uno verdadero, de modo que pueda resultar perjuicio, incurrirá en privación de libertad de uno a seis años.

Artículo 199: El que insertare o hiciere insertar en un instrumento público verdadero declaraciones falsas concernientes a un hecho que el documento deba probar, de modo que pueda resultar perjuicio, será sancionado con privación de libertad de uno a seis años. (Código Penal , 1972)

<sup>7</sup> Artículo 346: El que valiéndose de la confianza dispensada por una persona, le causare daño o perjuicio en sus bienes, o retuviere como dueño lo que hubiese recibido por un título posesorio, incurrirá en reclusión de tres meses a dos años. (Código Penal , 1972)

administración, en beneficio propio, de sus familiares o de terceros incurrirá en el tipo penal de Estafa según el <sup>8</sup>Artículo 335 del Código Penal.

- e) El que realizare una actividad no autorizada por el Organismo de Fiscalización, relacionada con la administración de prestaciones, servicios, pago de Pensiones, beneficios o captación de recursos en el territorio del Estado Plurinacional, con destino a crear o administrar prestaciones del Sistema Integral de Pensiones incurrirá en el tipo penal de Estafa según el Artículo 335 del Código Penal.
- f) Los delitos tipificados precedentemente cuando se realicen en perjuicio de víctimas múltiples se agravarán la pena en un tercio.

#### **ARTÍCULO 120.- (CONCURRENCIA DE PROCESOS).**

El Proceso Coactivo de la Seguridad Social y el Proceso Penal por delitos previsionales, son procesos judiciales independientes y, en ningún caso se admitirá pre judicialidad en un proceso penal por delitos previsionales. (Ley 065, Ley de Pensiones , 2010)

---

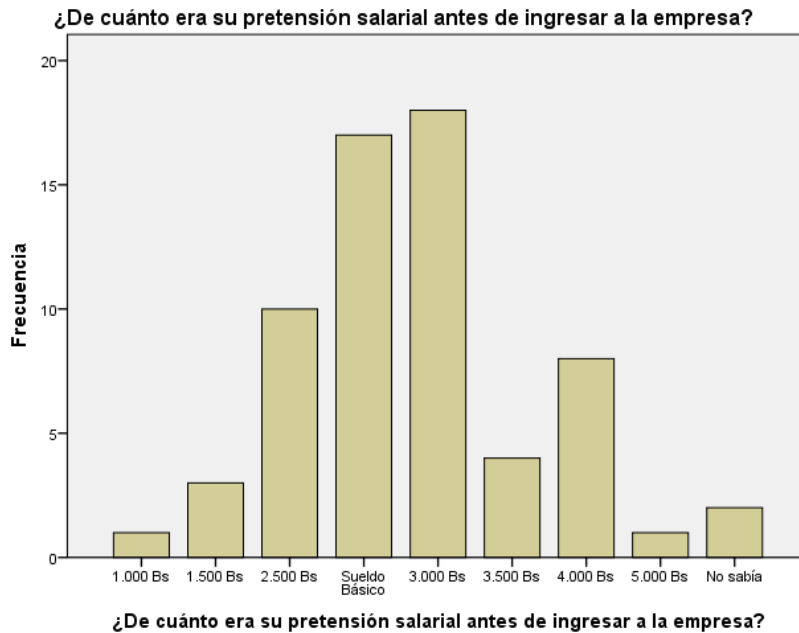
<sup>8</sup> Artículo 335: El que induciendo un error por medio de artificios o engaños, sonsacare a otro dinero u otro beneficio o ventaja económica, incurrirá en privación de libertad de uno a cinco años y multa de sesenta a doscientos días. (Código Penal , 1972)

## ANEXO XIII: SALARIO

### i. Pretensión Salarial

#### a) Pre ventistas

¿De cuánto era su pretensión salarial?	Frecuencia	Porcentaje
1.000 Bs	1	1,6%
1.500 Bs	3	4,7%
2.500 Bs	10	15,8%
Sueldo Básico	17	26,6%
3.000 Bs	18	28,1%
3.500 Bs	4	6,2%
4.000 Bs	8	12,5%
5.000 Bs	1	1,6%
No sabía	2	3,1%
Total	64	100,0%



De los 64 pre ventistas, 35 trabajadores y la mayoría de los trabajadores, pretendían ganar entre el Sueldo básico (26.6%) y 3.000 Bs antes de ingresar a trabajar a la empresa (28.1%).



## ii. Conformidad de Salario

### a) Pre ventistas

¿Está conforme con lo que gana?	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	67,2%
No	19	32,8%
Total	58	100,0%



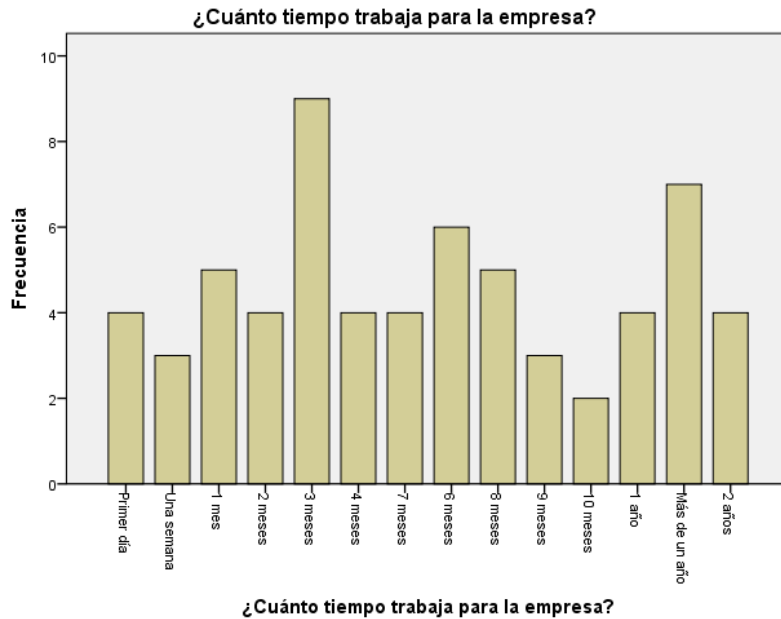
58 Pre ventistas respondieron a esta pregunta. De estos, 39 de ellos si están conformes con el sueldo que ganan actualmente (67.2%).

## ANEXO XIV: Tiempo de Servicio en la Empresa

### i. Tiempo que Trabaja en la Empresa

#### a) Pre ventistas

¿Cuánto tiempo trabaja para la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Primer día	4	6,2%
Una semana	3	4,7%
1 mes	5	7,8%
2 meses	4	6,2%
3 meses	9	14,1%
4 meses	4	6,2%
7 meses	4	6,2%
6 meses	6	9,4%
8 meses	5	7,8%
9 meses	3	4,7%
10 meses	2	3,1%
1 año	4	6,2%
Más de un año	7	10,9%
2 años	4	6,2%
Total	64	100,0%

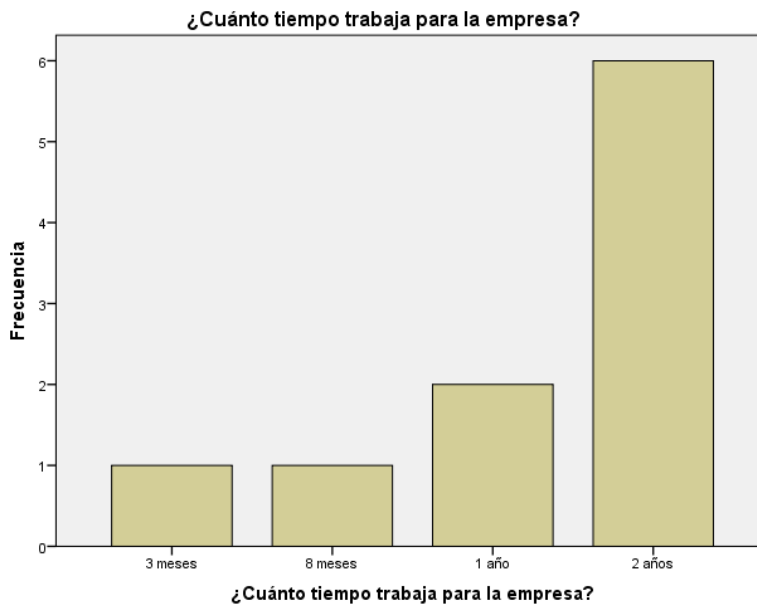


¿Cuánto tiempo trabaja para la empresa?

De los 64 pre ventistas, de 22 trabajadores; 9 trabajan 3 meses en la empresa (14.1%), 7 más de un año (10.9%) y 6 ya trabajan 6 meses (9.4%) en la empresa Trade Hammer.

**b) Jefes de Zona**

¿Cuánto tiempo trabaja para la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
3 meses	1	10,0%
8 meses	1	10,0%
1 año	2	20,0%
2 años	6	60,0%
Total	10	100,0%

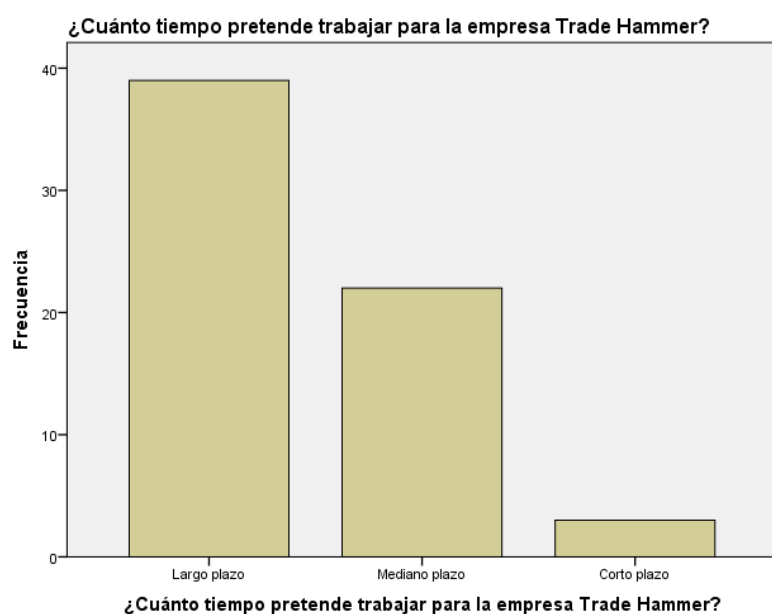


De los 10 Jefes de Zona, 6 de ellos ya trabajan en la empresa 2 años, prácticamente desde que la empresa inicio sus actividades.

## ii. Pretensión de Tiempo a Trabajar en la Empresa y las Razones

### a) Pre ventistas

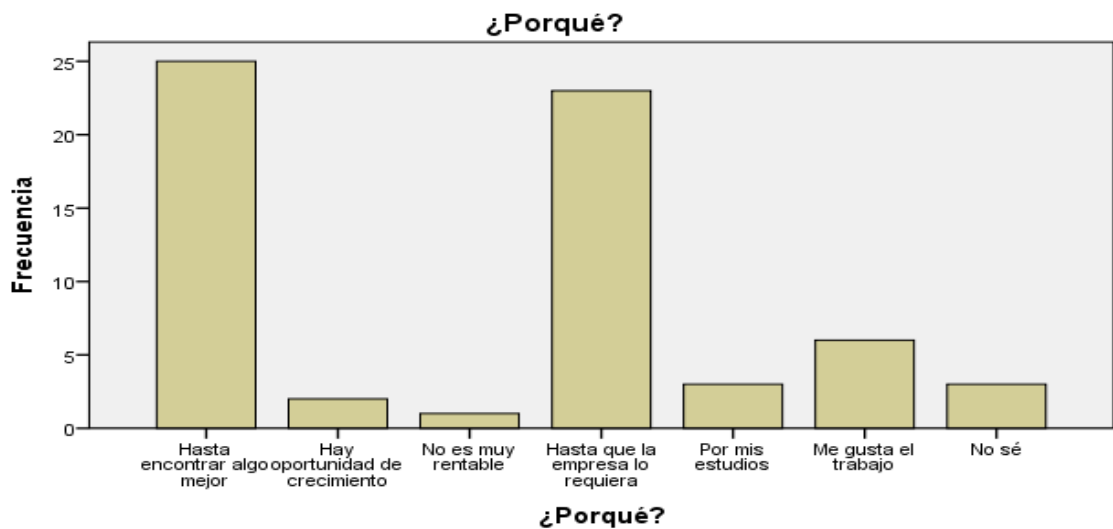
¿Cuánto tiempo pretende trabajar para la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Largo plazo	39	60,9%
Mediano plazo	22	34,4%
Corto plazo	3	4,7%
Total	64	100,0%



Respecto a la pretensión de tiempo a trabajar en la empresa, 39 pre ventistas quieren trabajar en la empresa a largo plazo (60.9%) y el 34.4% a mediano plazo (22).

¿Por qué?	Frecuencia	Porcentaje
Hasta encontrar algo mejor	25	39,7%
Hay oportunidad de crecimiento	2	3,2%
No es muy rentable	1	1,6%
Hasta que la empresa lo requiera	23	36,5%
Por mis estudios	3	4,8%

Me gusta el trabajo	6	9,5%
No sé	3	4,8%
Total	63	100,0%

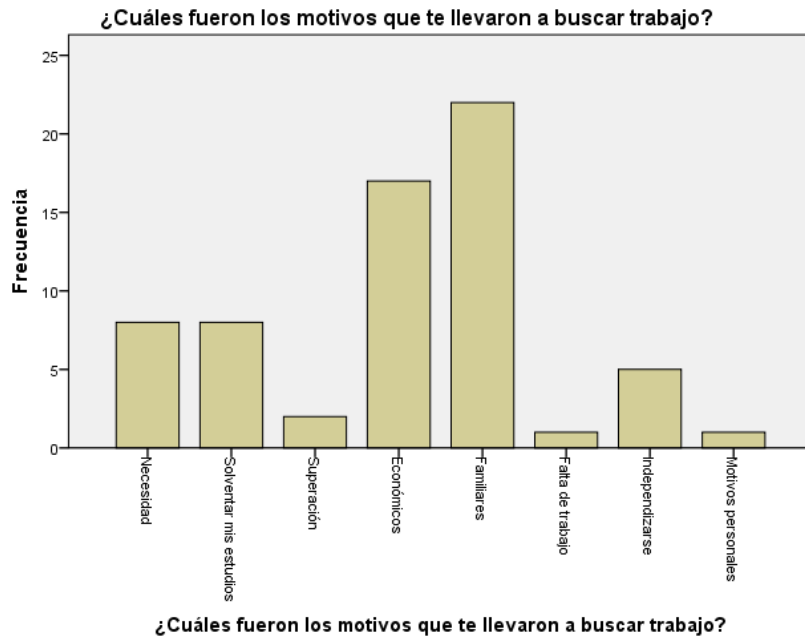


Entre las razones a la anterior pregunta, 25 trabajadores dijeron que se quedarían a trabajar en la empresa “Hasta encontrar algo mejor” y 23 dijeron que se quedarían en la empresa “Hasta que la empresa lo requiera”.

### iii. Motivos de la Búsqueda Inicial de Trabajo

#### a) Pre ventistas

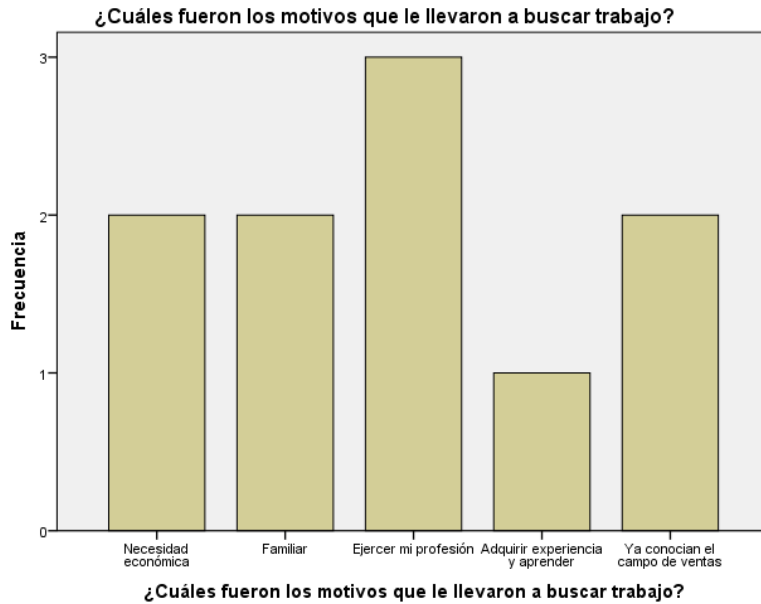
¿Cuáles fueron los motivos que lo llevaron a buscar trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
Necesidad	8	12,5%
Solventar mis estudios	8	12,5%
Superación	2	3,1%
Económicos	17	26,6%
Familiares	22	34,4%
Falta de trabajo	1	1,6%
Independizarse	5	7,8%
Motivos personales	1	1,6%
Total	64	100,0%



Los motivos que llevaron a la mayoría de los trabajadores a buscar empleo fueron Familiares (22) y Económicos (17).

### **b) Jefes de Zona**

¿Cuáles fueron los motivos que lo llevaron a buscar trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
Necesidad económica	2	20,0%
Familiar	2	20,0%
Ejercer mi profesión	3	30,0%
Adquirir experiencia y aprender	1	10,0%
Ya conocían el campo de ventas	2	20,0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>

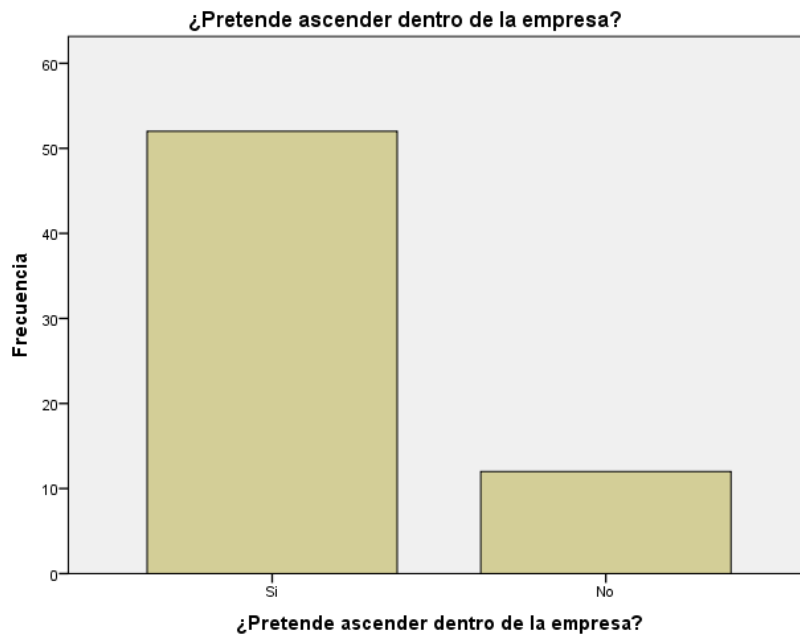


Para los Jefes de Zona, el motivo más mencionado para la búsqueda de empleo fue el Ejercer la profesión (3).

#### iv. Pretensión de Ascenso en la Empresa

##### a) Pre ventistas

¿Pretende ascender?	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	81,3%
No	12	18,7%
Total	64	100,0%



Entre los 64 pre ventistas 52 aspiran a ascender de puesto en la empresa y 12 dijeron que no querían ascender de puesto (81.3%).

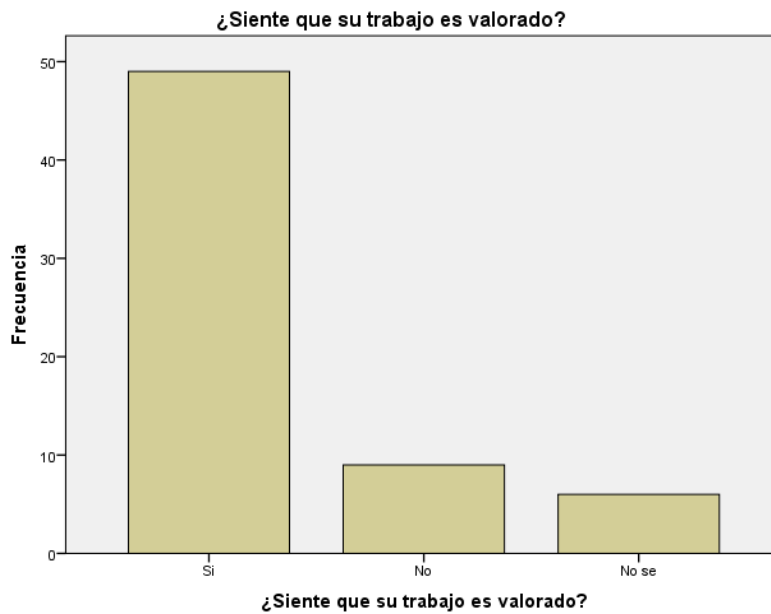


## ANEXO XV: Relación de la Empresa con sus Trabajadores

### i. Valoración que los Jefes Inmediatos dan a sus Subordinados y las Razones

#### a) Pre ventistas

¿Siente que su trabajo es valorado?	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	76,6%
No	9	14,0%
No se	6	9,4%
Total	64	100,0%



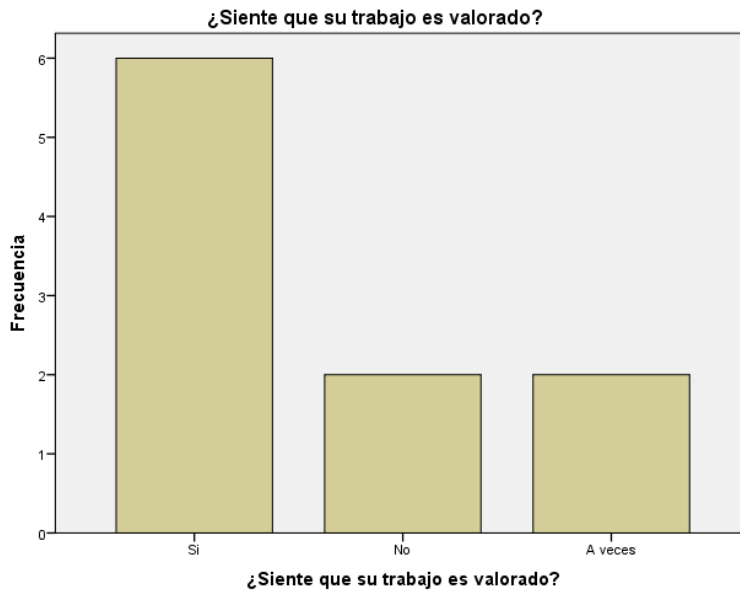
La mayoría de los trabajadores de la empresa aseguran decir que su trabajo es valorado (49).

¿Por qué?		Respuestas	
		N°	Porcentaje
¿Por qué?	Me ayudan cuando tengo dudas	10	21,3%
	Apoyan y premian cuando se llega a la meta	19	40,4%
	Se ve en la paga	9	19,1%
	Siento que aportó a la empresa	2	4,3%
	Hay preferencias	3	6,4%
	No te pagan bien las variables, por más que llegues a tu meta	4	8,5%
Total		47	100,0%

Sólo 47 de 64 Pre ventistas respondieron a ésta pregunta. Ellos dicen que sienten que su trabajo es valorado porque los apoyan y premian cuando llegan a la meta (19) y porque los ayudan cuando tengan dudas (10) (tener en cuenta que en esta pregunta respondieron más de una opción).

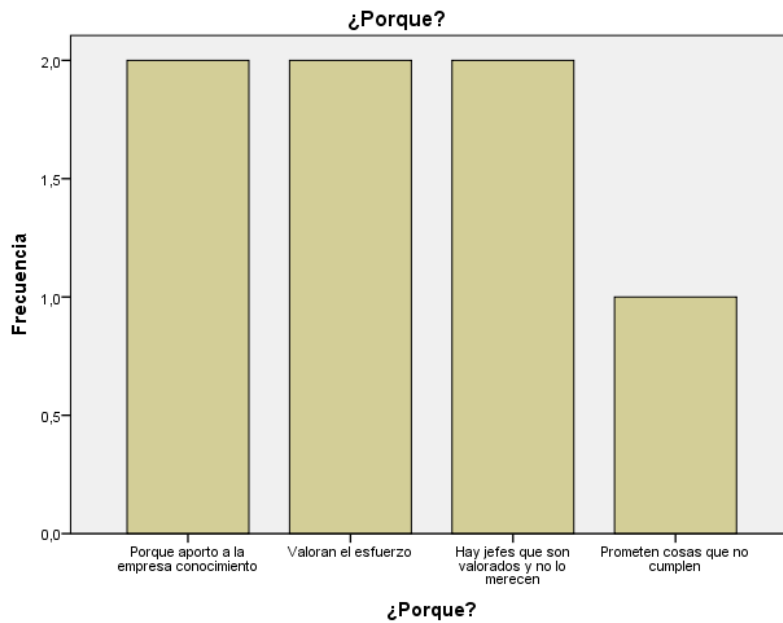
#### b) Jefes de Zona

¿Siente que su trabajo es valorado?	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60,0%
No	2	20,0%
A veces	2	20,0%
Total	10	100,0%



Los Jefes de Zona, de igual forma, dicen que sienten que su trabajo si es valorado.

¿Por qué?	Frecuencia	Porcentaje
Porque aporto a la empresa conocimiento	2	28,6%
Valoran el esfuerzo	2	28,6%
Hay jefes que son valorados y no lo merecen	2	28,6%
Prometen cosas que no cumplen	1	14,3%
Total	7	100,0%

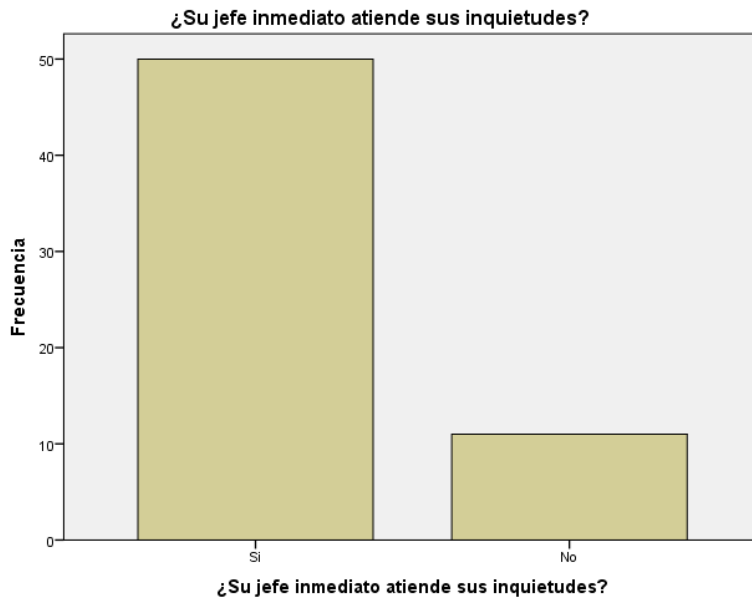


7 Jefes de los 10 Jefes de Zona sienten que es valorado porque aportan a la empresa conocimiento (2) y sienten que valoran el esfuerzo (2). Pero hay 2 personas que dicen que hay jefes que son valorados y no lo merecen.

## ii. Atención de Inquietudes

### a) Pre ventistas

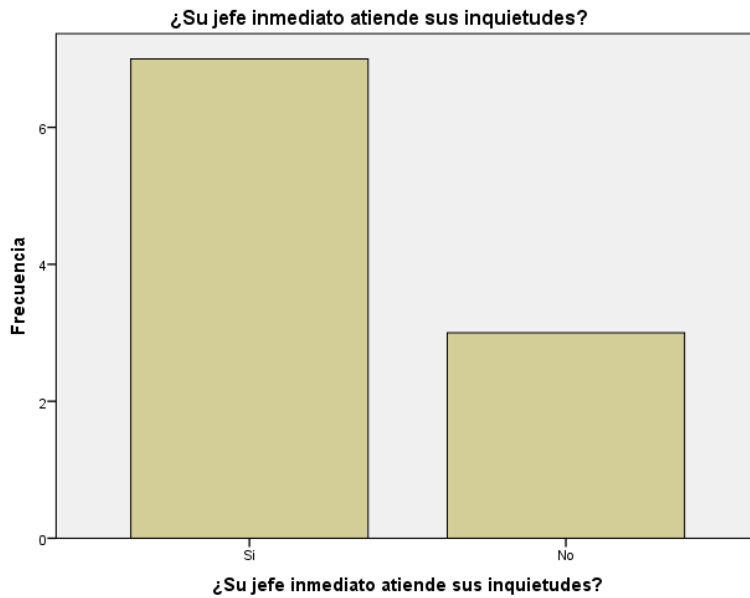
¿Su jefe atiende sus inquietudes?	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	82,0%
No	11	18,0%
Total	61	100,0%



En la empresa los Jefes inmediatos atienden a sus subordinados en todas las inquietudes que estos tienen, 50 de 61 trabajadores que respondieron a la pregunta, afirmaron esta situación.

### **b) Jefes de Zona**

¿Su jefe atiende sus inquietudes?	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70,0%
No	3	30,0%
Total	10	100,0%

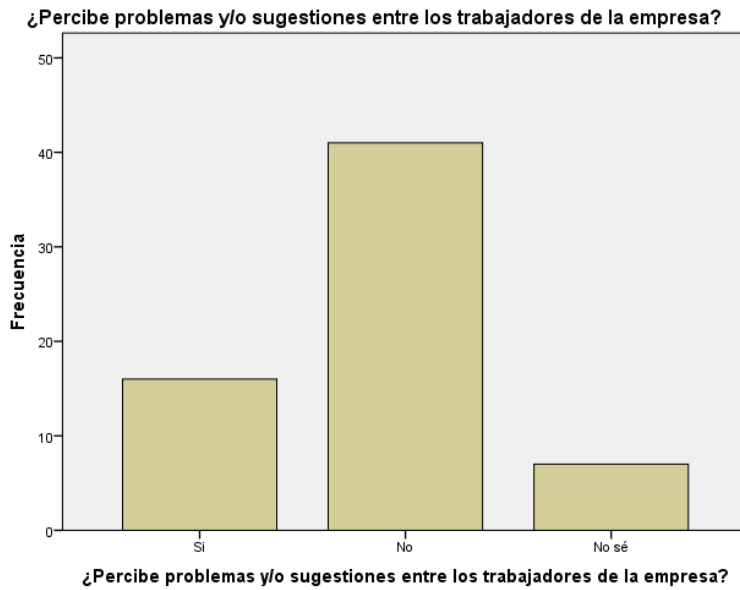


Entre los Jefes de Zona, 7 dijeron que sus jefes inmediatos sí atienden todas sus inquietudes, 3 dijeron que no.

### iii. Problemas y/o Sugestiones entre Pre ventistas y Razones

#### a) Pre ventistas

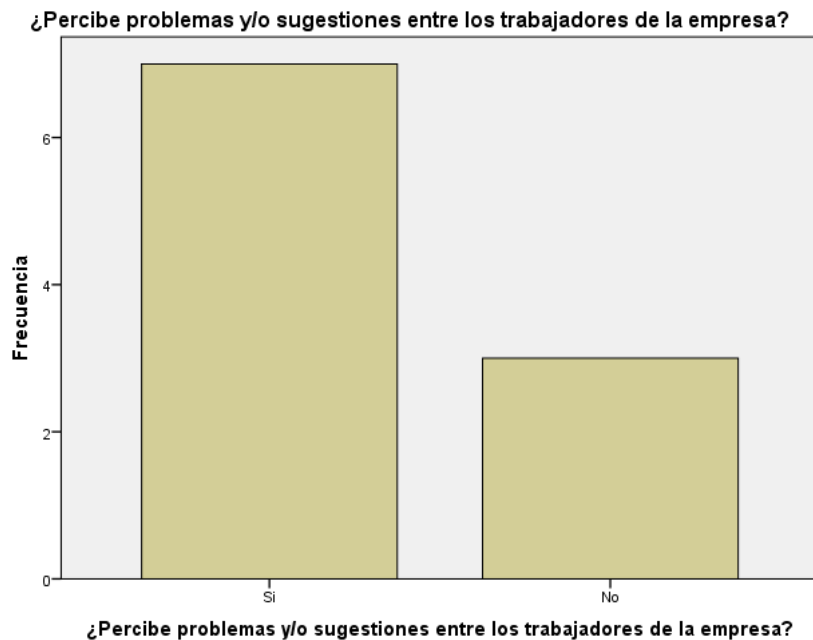
¿Percibe problemas y/o sugerencias entre los trabajadores?	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	25,0%
No	41	64,1%
No sé	7	10,9%
Total	64	100,0%



El 64% de los Pre ventistas afirman que no perciben problemas y/o sugerencias entre los trabajadores de la empresa (41). Los restantes 23 Pre ventistas (35.9%) respondieron que si existen problemas (16) o que no saben (7).

### b) Jefes de Zona

¿Percibe problemas y/o sugerencias entre los trabajadores?	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70,0%
No	3	30,0%
Total	10	100,0%



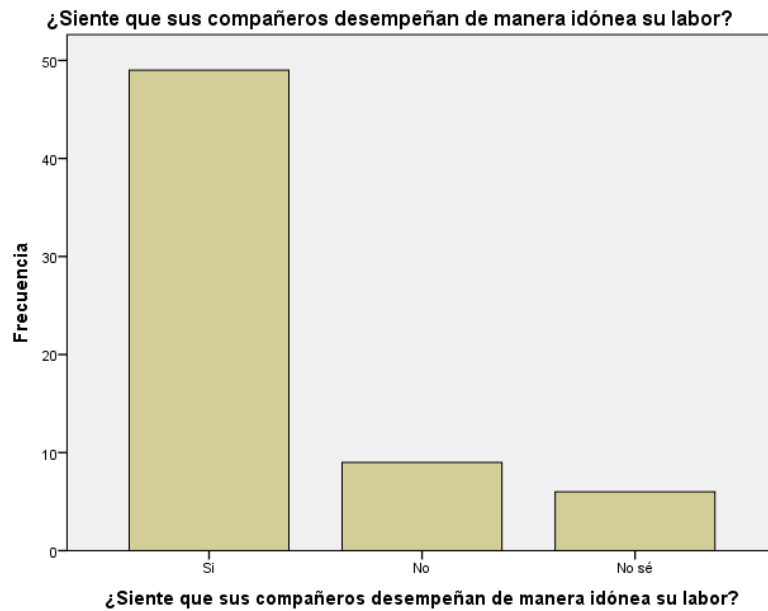
A diferencia de los Pre ventistas, los Jefes de Zona afirman que sí perciben problemas y/o sugerencias entre los trabajadores de la empresa (7).

#### iv. Desempeño de los Trabajadores en la Empresa

##### a) Pre ventistas

¿Siente que sus compañeros desempeñan de forma idónea su labor?	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	76,6%
No	9	14,0%
No sé	6	9,4%
Total	64	100,0%





De los 64 Pre ventistas entrevistados, 49 de ellos dijeron que sí sienten que sus compañeros desempeñan de manera idónea su labor y los 15 restantes respondieron entre el no y el no sé.

### b) Jefes de Zona

¿Siente que sus compañeros desempeñan de forma idónea su labor?	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	42,9%
No	4	57,1%
Total	7	100,0%



En el caso de los Jefes de Zona, a esta pregunta respondieron 7 personas, 4 de ellos dijeron que no sienten que sus compañeros desempeñan de manera idónea su labor.

¿Por qué?	Respuestas	Respuestas	
		N	Porcentaje
Algunos si		4	33,3%
Le ponen empeño		1	8,3%
Les falta tener ideas claras		3	25,0%
No rinden como deberían		3	25,0%
No sé		1	8,3%
Total		12	100,0%

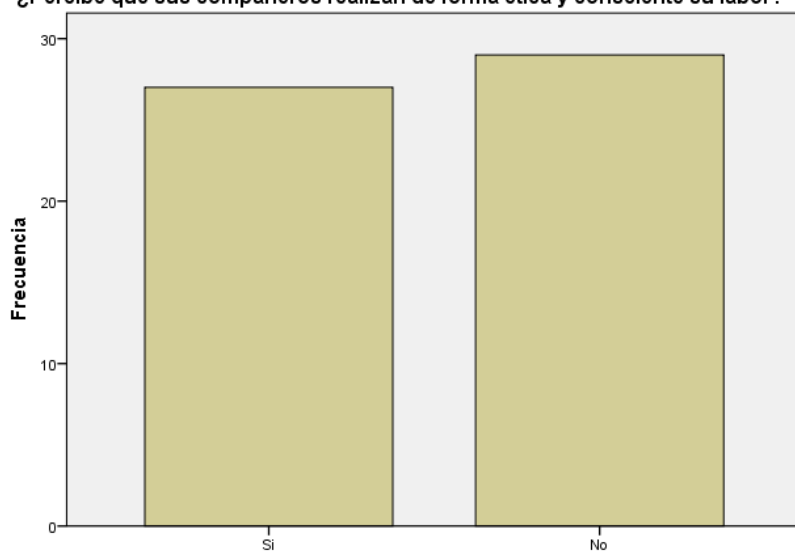
También nos comentaron el por qué de sus respuestas, a lo cual 4 dijeron que alguno si realizaban de manera idónea su labor y otros no porque les faltan tener ideas claras (3) y porque no rinden como deberían (3) (tener en cuenta que en esta pregunta respondieron más de una opción).

## v. Ética y Consciencia Laboral de los Trabajadores y Razones

### a) Pre ventistas

¿Sus compañeros realizan de forma ética y consciente su labor?	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	48,2%
No	29	51,8%
Total	56	100,0%

¿Percibe que sus compañeros realizan de forma ética y consciente su labor?



¿Percibe que sus compañeros realizan de forma ética y consciente su labor?

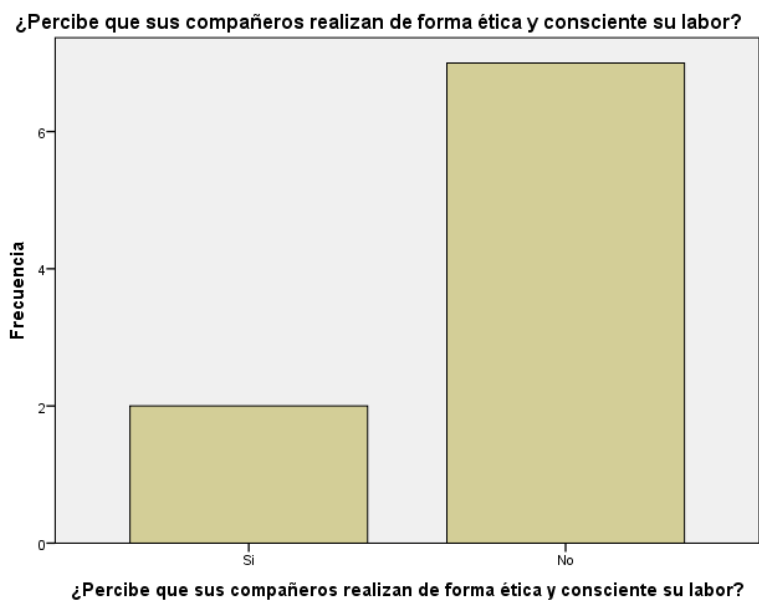
A diferencia de la anterior pregunta, en esta respondieron 56 de 64 Pre ventistas, entre estas 56 personas, 29 dijeron que no perciben que sus compañeros realicen de forma ética y consciente su labor; entre este grupo de personas están aquellas que respondieron que sí percibían que sus compañeros realizaban de forma idónea su labor; y 27 dijeron que sí.

¿Por qué?		Respuestas	
		N	Porcentaje
¿Por qué?	Roban clientes a sus compañeros	8	14,5%
	Inventan pedidos	16	29,1%
	No completan sus horarios	17	30,9%
	No visitan todos sus puntos	12	21,8%
	Hay preferencias del jefe de zona / cubre malas prácticas	2	3,6%
Total		55	100,0%

Entre las razones más mencionadas por las cuales los pre ventistas no sienten que sus compañeros realizan su labor de forma ética y consciente están: No completan sus horarios (17), Inventan pedidos (16) y No visitan todos sus puntos (12) (tener en cuenta que en esta pregunta respondieron más de una opción).

#### b) Jefes de Zona

¿Sus compañeros realizan de forma ética y consciente su labor?	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	22,2%
No	7	77,8%
Total	9	100,0%



De los 9 Jefes de Zona que respondieron la pregunta, 7 dijeron que no sentían que sus compañeros realizaban de forma ética y consciente su labor y 2 dijeron que sí.

¿Por qué?		Respuestas	
		N	Porcentaje
	No completan su labor diaria	1	14,3%
	No hacen seguimiento a sus pre ventistas	2	28,6%
	No salen a ruta con sus pre ventistas	2	28,6%
	Falta ética laboral	1	14,3%
	Desvían producto, venden facturas	1	14,3%
Total		7	100,0%

Entre las razones más mencionadas están: porque hay jefes de zona que no hacen seguimiento a sus pre ventistas (2) y porque no salen a ruta con ellos (2) (tener en cuenta que en esta pregunta respondieron más de una opción).

## vi. Sanciones a las Malas Prácticas

### a) Pre ventistas

¿Se aplican sanciones?	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	94,5%
No	3	5,5%
Total	55	100,0%



55 trabajadores respondieron si sancionan malas prácticas en la empresa y 52 de ellos dijeron que sí se aplican.

¿Qué tipo de sanciones se aplican?		Respuestas	
		N	Porcentaje
¿Qué tipo de sanciones se aplican?	Llamadas de atención	26	40,6%
	Memorándums	21	32,8%
	Descuentos	13	20,3%
	Despidos	4	6,3%
Total		64	100,0%

Entre las sanciones que más se aplican 26 dijeron que son las llamadas de atención, 21 los memorándums (tener en cuenta que en esta pregunta respondieron más de una opción).

### b) Jefes de Zona

¿Se aplican sanciones?	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70,0%
No	3	30,0%
Total	10	100,0%



En los Jefes de Zona sucede de la misma forma que los pre ventistas, la mayoría dijo que si se sancionan a los trabajadores cuando realizan de manera errónea su labor.

		Respuestas	
		N	Porcentaje
¿Qué tipo de sanciones se aplican?	Llamadas de atención	4	28,6%
	Memorándums	4	28,6%
	Descuentos	6	42,9%
Total		14	100,0%

Y las sanciones que más se aplican son los descuentos (6) (tener en cuenta que en esta pregunta respondieron más de una opción).

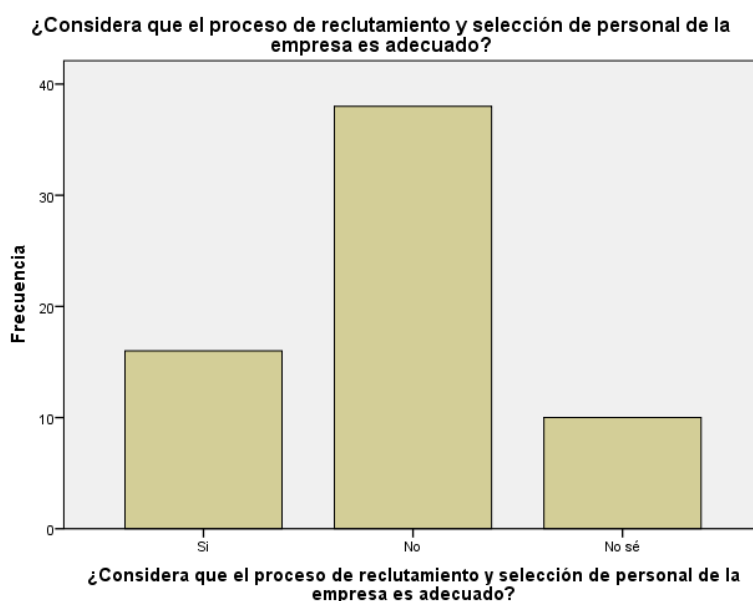


## ANEXO XVI: Procedimientos de la Empresa para el Ingreso de Personal Nuevo

### i. Opinión de los Trabajadores sobre el Reclutamiento y Selección de Personal y las Razones

#### a) Pre ventistas

¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección del personal es adecuado?	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	25,0%
No	38	59,4%
No sé	10	15,6%
Total	64	100,0%



Entre la opinión que tienen los Pre ventistas respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal 38 personas dijeron que no lo consideraban adecuado (59.4%) y 16 trabajadores dijeron que sí lo consideran adecuado (25.0%).

		Respuestas	
		N	Porcentaje
¿Por qué?	Se necesita un proceso de selección	12	26,7%
	Por falta de personal contratan rápido	13	28,9%
	Ingresan personas sin conocimientos en ventas	20	44,4%
Total		45	100,0%

Las razones por las cuales no consideran adecuado al proceso de reclutamiento y selección de personal fueron porque Ingresan personas sin conocimientos de ventas (20) y porque por falta de personal la empresa contrata rápido (13) (tener en cuenta que en esta pregunta respondieron más de una opción).

#### **b) Jefes de Zona**

¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección del personal es adecuado?	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	50,0%
No	5	50,0%
Total	10	100,0%



De los 10 Jefes de Zona, 5 consideran que el proceso de reclutamiento y selección de personal es adecuado y 5 no.

¿Por qué?	Frecuencia	Porcentaje
Ahora ya tenemos pasos para seleccionar al personal, que antes no se tenía	4	57,1%
Nos falta desarrollar técnicas de selección para contratar al personal adecuado	3	42,9%
Total	7	100,0%

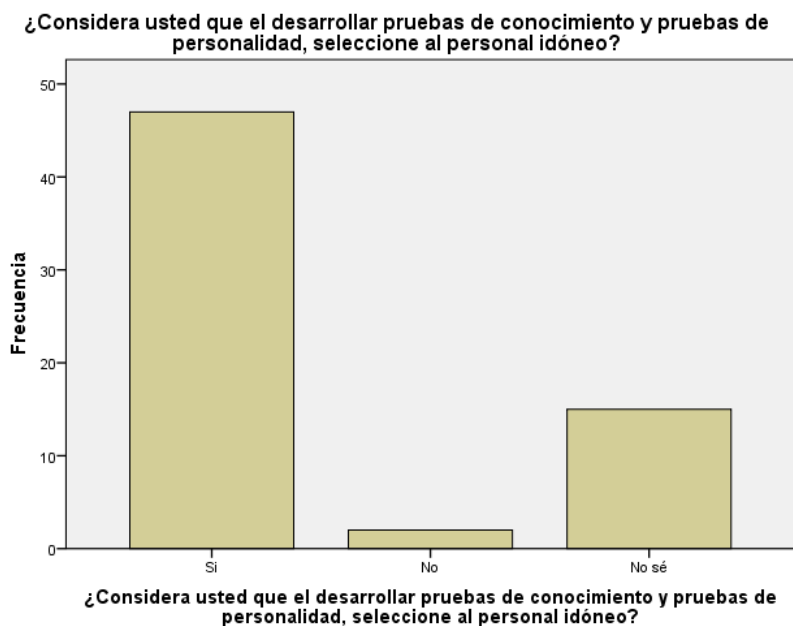
En la razón por la que si consideran los Jefes de Zona adecuado el proceso de reclutamiento y selección de personal es porque dicen que ahora ya tienen pasos para seleccionar al personal, cosa que antes la empresa no tenía (4).

## ii. Pruebas de Conocimiento y Personalidad para la Selección de un óptimo Personal

### a) Pre ventistas

¿Considera que desarrollar pruebas de conocimiento y personalidad, seleccione al personal idóneo?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	73,4%
No	2	3,1%
No sé	15	23,4%
Total	64	100,0%



De los 64 pre ventistas 47 opinaron que el desarrollar pruebas de conocimiento y de personalidad sí seleccionaría a un personal idóneo (73.4%).

## b) Jefes de Zona

¿Considera que desarrollar pruebas de conocimiento y personalidad, seleccione al personal idóneo?	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80,0%
No	2	20,0%
Total	10	100,0%



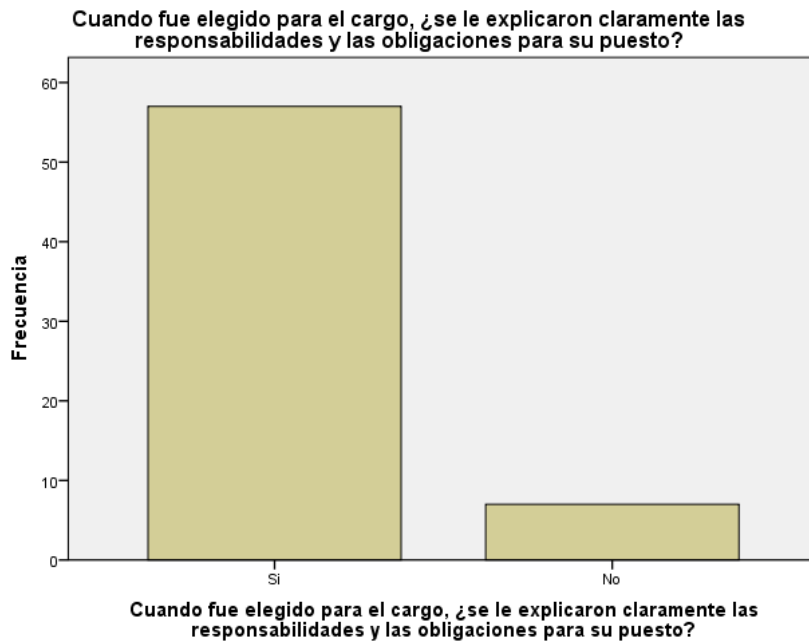
Para los Jefes de Zona se da de la misma manera, 8 de ellos están de acuerdo que desarrollar pruebas de conocimiento y personalidad, seleccionaría a un buen personal.

## ANEXO XVII: Integración de Personal a la Empresa

### i. Explicación de Responsabilidades y Obligaciones al Ingresar a la Empresa

#### a) Pre ventistas

¿Se le explicaron claramente las responsabilidades y obligaciones para su puesto?	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	89,4%
No	7	10,9%
Total	64	100,0%

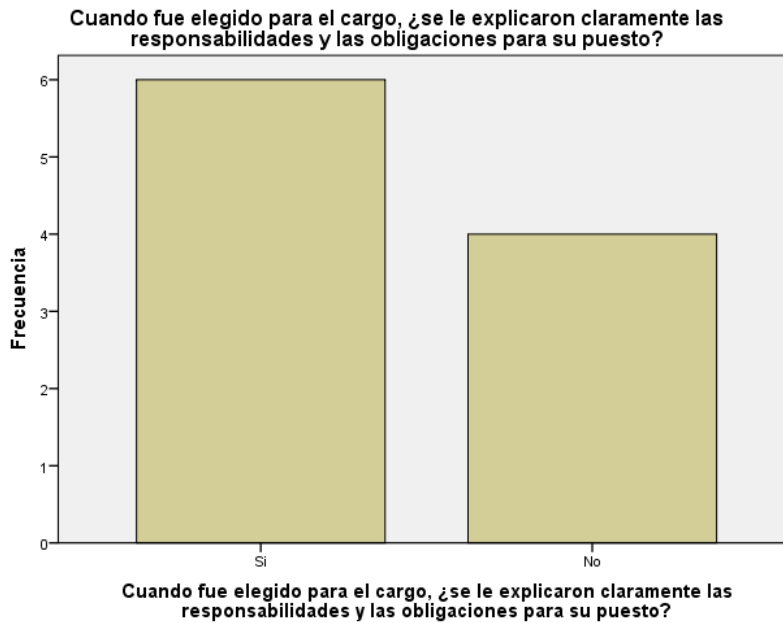


Al ingresar a la empresa se les explicaron claramente las responsabilidades y obligaciones a 57 trabajadores y 7 dijeron que no se les explicaron sus responsabilidades y obligaciones.

## b) Jefes de Zona

¿Se le explicaron claramente las responsabilidades y obligaciones para su puesto?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60,0%
No	4	40,0%
Total	10	100,0%



De igual forma, se les explicaron las responsabilidades y obligaciones a 6 Jefes de Zona cuando han sido elegidos para el cargo, las otras 4 dijeron que como empezaron con la empresa, entonces no se tenían nada establecido para ese entonces.

## ii. Guías y Recomendaciones al Ingresar a la Empresa

### a) Pre ventistas

		Respuestas	
		N	Porcentaje
¿Recibió guías y recomendaciones al ingresar a la empresa?	Si	49	40,8%
	No	15	12,5%
	Guías	19	15,8%
	Recomendaciones	37	30,8%
Total		120	100,0%

De los 64 pre ventistas 48 dijeron que recibieron guías y recomendaciones al momento de ingresar a la empresa (40,8%) y 15 dijeron que no las recibieron (12.5%). De estos, 37 recibieron recomendaciones y 19 trabajadores recibieron guías.

		Respuestas	
		N	Porcentaje
¿Cómo fueron esas guías y recomendaciones?	Manejar el sistema y abrir puntos	15	14,2%
	Salí a ruta con mi jefe	9	8,5%
	Enseñan la lista de productos y precios	6	5,7%
	Forma de comunicación con los clientes	11	10,4%
	Que debo y no debo hacer	26	24,5%
	Horarios de ingreso y salida	21	19,8%
	Tuve que pedir a compañeros de trabajo que me enseñen	18	17,0%
	Total	106	100,0%

Entre las recomendaciones que recibieron, las más mencionadas son: que cosas deben y no deben hacer (26) y los horarios de ingreso y de salida (21); recibieron guías como manejar el sistema que usan en la empresa y como



abrir puntos de venta (15; y por último 18 dijeron que las guías y recomendaciones tuvieron que pedir las a sus compañeros de trabajo para que se las expliquen (tener en cuenta que en esta pregunta respondieron más de una opción).

### b) Jefes de Zona

		Respuestas	
		N	Porcentaje
¿Recibió guías y recomendaciones al ingresar a la empresa?	Si	5	29,4%
	No	5	29,4%
	Guías	2	11,8%
	Recomendaciones	5	29,4%
Total		17	100,0%

Para los Jefes de zona tenemos un panorama un poco distinto, 5 dijeron recibir guías y recomendaciones al ingresar a la empresa y 5 no las recibieron. Se estima que los 5 que dijeron que sí las recibieron, recibieron solo recomendaciones y de los 5 restantes, 2 recibieron las guías.

		Respuestas	
		N	Porcentaje
¿Cómo fueron esas guías y recomendaciones?	Yo solo hice mis guías	4	19,0%
	Pedí ayuda a mis compañeros de trabajo	1	4,8%
	Me enseñaron a manejar el sistema	3	14,3%
	Me enseñaron mecanismos de control	3	14,3%
	Recomendaciones en general	3	14,3%
	Cuidados de personal e infraestructura	3	14,3%
	Horarios a cumplir	3	14,3%
	El trato a clientes y pre ventistas	1	4,8%
	Total	21	100,0%

Aclarando las 4 personas que dijeron hacer sus propias guías, ellos dijeron que eso pasó debido a que ingresaron a trabajar a la empresa cuando esta estaba iniciando, por ende la empresa no tenía guías establecidas. En cuanto a lo demás, las guías que recibieron fueron: Manejo de sistema (3) y mecanismos de control (3). En las recomendaciones que recibieron fueron: recomendaciones en general (3), cuidados de personal e infraestructura (3) y horarios a cumplir (3) (tener en cuenta que en esta pregunta respondieron más de una opción).