

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y
RECURSOS HUMANOS**



**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS
HUMANOS**

TEMA:

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA
EMPRESA COIVESA S. A. DE LA CIUDAD DE QUITO**

AUTOR:

IRENE YOLANDA MOSQUERA POZO

DIRECTOR DE TESIS:

ING. MARIO FLORES

QUITO

DICIEMBRE 2012

DECLARACIÓN

Yo **IRENE YOLANDA MOSQUERA POZO**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Tecnológica Equinoccial puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

IRENE YOLANDA MOSQUERA POZO

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo que lleva por título “**PROPUESTA DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA COIVESA S. A. DE LA CIUDAD DE QUITO**”, que, para aspirar al título de **Ingeniera en Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos** fue desarrollado por **IRENE YOLANDA MOSQUERA POZO**, bajo mi dirección y supervisión; y cumple con las condiciones requeridas por el reglamento de Trabajos de Titulación artículos 18 y 25.

ING. MARIO FLORES
DIRECTOR DEL TRABAJO

DEDICATORIA

A mis hijos Daniel, Fabián, André y Emily que constituyen lo más bello y tierno que Dios me ha regalado.

A Gonzalo por su amor, cariño y comprensión, con todo mi amor.

A mis padres Yolita, Arcesito y Teresita, pues sin su ayuda no hubiese podido llegar a culminar uno de mis más caros anhelos.

A mis hermanos Xime, Norita y Emi, por su motivación y apoyo incondicional.

A todos ellos va dedicado este trabajo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus bendiciones.

A mis pequeños hijos, ya que nunca dejarán de ser pequeños, por sacrificar el tiempo que debí dedicarle a ellos, pero a pesar de esto logre poner un grano de arena para ser un ejemplo y llegar a culminar lo que un día me propuse.

A Gonzalo, porque ha sido esa roca donde uno puede descansar, por la motivación diaria, por su comprensión, por sus palabras de aliento, porque él fue el que puso en mi cabeza el “bichito” de seguir preparándome académicamente, por todo ello mi agradecimiento.

A mis padres, por su ayuda inmensa y porque no tengo palabras para agradecerles, solo gracias.

A mis hermanos, por ser mi ejemplo, mis mejores amigos y en quienes puedo confiar en mis momentos más difíciles.

A Faby, Elva y Rocio, por su amistad sincera, por su don de gentes y por hacer de mi estadía en la Universidad algo más que un lugar de enseñanza.

Y en especial a mi tutor el Ing. Mario Flores, por hacer un espacio en sus actividades y por su motivación constante al dirigir mi tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN	II
CERTIFICACIÓN.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:.....	4
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:.....	4
1.4 OBJETIVOS:	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	7
2.1.1 CLASIFICACIÓN	8
2.1.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN	11
2.1.3 PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	12
2.1.3.1 DISEÑO DEL PROYECTO	12
2.1.3.2 RESPONSABLES	12
2.1.3.3 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO	13
2.1.3.4 ESTUDIO PRELIMINAR	13
2.1.3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	13
2.1.3.6 PREPARACIÓN DEL PROYECTO	14

2.1.4 MANUALES ADMINISTRATIVOS	15
2.1.4.1 EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN.....	15
2.1.4.2 OBJETIVOS DE LOS MANUALES:	16
2.1.4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	16
2.1.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	18
2.1.5.1 RECLUTAMIENTO	18
2.1.5.2 SELECCIÓN	21
2.1.5.3 CONTRATACIÓN	24
2.1.5.4 INDUCCIÓN.....	27
2.1.7 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.....	28
2.1.7.1 SUBSISTEMAS DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	29
2.1.7.2 SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	29
2.1.7.3 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	33
2.1.7.4 SUBSISTEMAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....	35
2.1.7.4.4 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	37
2.1.7.4.5 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN	37
2.1.7.5 SUBSISTEMA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	37
2.1.7.6 CONTROL.....	37
2.1.7.7 BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS.....	38
2.1.7.8 PROCESAMIENTO DE DATOS	38
2.1.7.9 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	38
2.1.8 POLÍTICAS.....	39
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	40
2.3 MARCO INSTITUCIONAL	42

2.4 IDEA A DEFENDER	46
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:.....	47
3.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	48
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO.....	51
4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	51
CAPÍTULO V: LA PROPUESTA.....	62
5.1 TEMA: PROPUESTA DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA COIVESA S. A. DE LA CIUDAD DE QUITO.....	62
5.2 INTRODUCCIÓN:	63
5.3 OBJETIVOS.....	63
5.3.1 OBJETIVO GENERAL:	63
5.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	63
5.4 RESPONSABLES.....	64
5.5 POLÍTICAS	64
5.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	65
5.6.1 PERFILES DE CARGO	66
5.6.2 TABLAS DE VALORACIÓN DE VARIABLES A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.	87
5.7 RECLUTAMIENTO	87
5.7.1 RECLUTAMIENTO INTERNO	89
5.7.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO	89
5.7.3 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	92

5.8 SELECCIÓN.....	93
5.8.1 RECEPCIÓN DE HOJAS DE VIDA Y SELECCIÓN INICIAL.....	93
5.8.2 CANDIDATOS TENTATIVOS.....	93
5.8.3 CONVOCATORIA A LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	93
5.8.4 ENTREVISTA INICIAL DE SELECCIÓN	93
5.8.5 PRUEBAS O EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.....	98
5.8.6 PRUEBA PSICOLÓGICA.....	102
5.8.7 VERIFICACIÓN DE DATOS	104
5.8.8 INFORME DE PRUEBAS	107
5.8.9 TERNA DE CANDIDATOS	107
5.8.10 ENTREVISTA FINAL	107
5.8.11 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	108
5.9 CONTRATACIÓN	109
5.9.1 EXÁMENES MÉDICOS	109
5.9.2 DOCUMENTOS PARA EL INGRESO	110
5.9.3 ELABORACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO.....	110
5.9.4 TIPOS DE CONTRATOS DE TRABAJO	111
5.9.5 LEGALIZACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO	112
5.9.6 AVISO DE ENTRADA AL I.E.S.S.	113
5.9.7 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN	114
5.10 INDUCCIÓN	115
5.10.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA.....	126
WEBGRAFÍA:	127
ANEXOS.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1: Pregunta 1- medios de reclutamiento.....	51
Tabla 4.2: Pregunta 2- empleados	53
Tabla 4.3: Pregunta 3- empleados	54
Tabla 4.4: Pregunta 4 - empleados	55
Tabla 4.5: Pregunta 5 - empleados	56
Tabla 4.6: Pregunta 6 - empleados	57
Tabla 4.7: Pregunta 7 - empleados	58
Tabla 4.8: Pregunta 8 - empleados	59
Tabla 4.9: Pregunta 9 - empleados	60
Tabla 4.10: Pregunta 10 - empleados	61
Tabla 5.1: Tabla de valoración	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1: Representación porcentual sobre los medios que utiliza la empresa para el reclutamiento.	51
Figura 4.2: Representación porcentual sobre los medios que utiliza las personas para dar a conocer su hoja de vida.	53
Figura 4.3: Representación porcentual sobre los medios que utiliza la empresa para contactar candidatos.....	54
Figura 4.4: Representación porcentual sobre las pruebas de selección aplicadas.....	55
Figura 4.5: Representación porcentual sobre los exámenes médicos solicitados al personal.....	56
Figura 4.6: Representación porcentual sobre entrevista personal.....	57
Figura 4.7: Representación porcentual sobre comunicación empresa-candidato.	58
Figura 4.8: Representación porcentual sobre inducción al personal.	59
Figura 4.9: Representación porcentual sobre documentos solicitados al personal.....	60
Figura 4.10: Representación porcentual sobre contratos firmados.....	61
Figura 5.1: Requisición de personal.....	88
Figura 5.2: Anuncio en el periódico solicitando personal.....	90
Figura 5.3: Flujograma del proceso de reclutamiento.....	92
Figura 5.4: Preguntas más comunes en la entrevista de selección.....	94
Figura 5.5: Solicitud de empleo.....	97
Figura 5.6: Prueba de conocimientos generales.....	99
Figura 5.7: Prueba de conocimientos específicos.....	101
Figura 5.8: Test de personalidad de Sacks.....	104
Figura 5.9: Formato de confirmación de referencias.....	106
Figura 5.10: Flujograma del proceso de selección.....	108
Figura 5.11: Flujograma del proceso de contratación.....	114
Figura 5.12: Flujograma del proceso de inducción.....	115

INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización todas las empresas alrededor del mundo deben estar a la vanguardia en tecnología, recursos económicos y financieros, es allí donde éstas deben conseguir la mejora en todos sus procesos y procedimientos, de modo que los objetivos que persiga la compañía se cumplan en corto plazo.

Para este efecto, es necesario que los procesos que se manejan estén claros y que exista un método que les indique cómo manejarlos, es por eso que se han creado los manuales administrativos que constituyen una herramienta muy importante, ya que provee pautas, transmite información, facilita la comunicación, da instrucciones claras y precisas para desempeñar tareas de forma óptima en una empresa.

COIVESA S. A. no posee un manual que le permita manejar un buen proceso de selección, por lo que adolece de personal que no aporta significativamente en la compañía, presentándose algunos inconvenientes que se podrían resolver con la propuesta y puesta en marcha de un manual de selección de personal.

En el presente estudio, la metodología utilizada permitió poner en evidencia las oportunidades de mejora que tiene la empresa en cuanto al proceso de provisión de recursos humanos, haciéndose necesario el uso de un manual de selección y un manual de inducción de personal.

En el desarrollo del presente trabajo se mencionan temas como: manuales administrativos, gestiones del talento humano, subsistemas de recursos humanos, políticas, que apoyan el desarrollo de los manuales propuestos: manual de selección y manual de inducción.

Para una mejor comprensión, a continuación se detallan en forma resumida el contenido de los 5 capítulos que lo conforman:

Capítulo I: Generalidades: En este capítulo se menciona la problemática que se presenta dentro de la Empresa al contratar personal, pues en algunos casos dichas contrataciones no resultan ser eficaces, ya que no se ajustan

los perfiles al puesto de trabajo, es ahí donde el manual de selección cumplirá su labor.

Una vez definida la problemática del sector, se establecen los objetivos del presente estudio, conjuntamente con su importancia, alcance y beneficio que posee.

Capítulo II: Marco teórico, marco conceptual, marco institucional: Se enfatiza conceptos referentes a “Manuales”, los cuales muestran su importancia, eficiencia, atribuciones, estructura y organización que debe cumplirse dentro de la empresa al momento de contratar el personal, demostrando así que es una herramienta eficaz en el desarrollo de los negocios, en el desenvolvimiento administrativo, etc.

Se aborda el tema de gestión del talento humano, subsistemas de recursos humanos, políticas, etc.

Capítulo III: Metodología de la investigación comprende un estudio sobre el entorno de la empresa, pues plantea métodos, técnicas, de forma que se recoja información del tema objeto de investigación.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados, presentación de resultados, se encuentra la aplicación del método científico deductivo, el cual presenta la propuesta del manual de selección del personal. Su contenido incluye la presentación de encuestas con sus respectivos resultados, los cuales sirvieron de fundamento para la elaboración de dicho manual.

Capítulo V: La propuesta se basa principalmente en la idea del “Manual de selección de personal”, a través del cual se provea de personal eficiente a la empresa, a su vez se dé un reordenamiento de los mismos, de forma que se obtenga personal capaz. Adicional se crea un manual de inducción, que cubre la necesidad de información al personal recién ingresado a la empresa.

Finalmente, se establecen las Conclusiones y recomendaciones, se dejan constancia de las experiencias adquiridas en el desarrollo de la presente tesis, y dicho manual tenga resultados exitosos al ser utilizado en la empresa.

La presente tesis ha permitido llegar a la certeza, sobre la importancia que tiene el utilizar un “Manual de selección de personal” dentro de la empresa, ya que este ayudará a visualizar la realidad en la que se encuentra la empresa COIVESA S.A., con respecto a la provisión de personal, siendo este manual de gran utilidad para el desarrollo y evolución de la compañía.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

TEMA: Propuesta de un Manual de selección de personal para la empresa COIVESA S. A. de la Ciudad de Quito.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

COIVESA S.A., es una empresa privada que ha ido creciendo a lo largo de 24 años de existencia, proporcionando tapicería automotriz y posteriormente la línea de confección de uniformes corporativos.

Esta compañía empieza sus labores con una plantilla de apenas 10 personas: 7 personas en el área operativa y 3 personas de la parte administrativa.

Posteriormente y por el volumen de trabajo que va paulatinamente incrementando, hasta que en la actualidad trabajan aproximadamente 160 personas.

En la parte automotriz la empresa tiene a su principal cliente Domizil, el cual a su vez entrega forros y asientos a las ensambladoras Maresa y Ómnibus BB.

En la parte de uniformes corporativos sus principales clientes son el Banco Pichincha, Empresa Eléctrica Quito, Emaap, Universidad Tecnológica Equinoccial, Seguros del Pichincha, De Pratti, Elasto, Ómnibus B.B, Banco de Guayaquil, Coop. De Ahorro y Crédito Puellaró, Superintendencia de Telecomunicaciones, Escuela Álvaro Pérez, Magap, etcétera.

En cuanto la parte de ventas recibe las ordenes de trabajo por parte de los clientes, el área de producción se encarga de programar el trabajo de acuerdo a tiempos estimados de entrega, esto funciona igual tanto en la parte automotriz como en la parte de uniformes.

Es aquí en donde los supervisores de área manifiestan su necesidad de personal, pues no es posible cubrirla ni aun laborando horas suplementarias y extraordinarias. Y es aquí cuando el área de recursos humanos es notificada y empieza la búsqueda.

Una vez colocado los anuncios tanto en el periódico como en lugares visibles cerca de la empresa, se envía también el requerimiento a la cámara de la producción, se recibe hojas de vida de los aspirantes hasta encontrar a las personas que se acerca al perfil que necesita la empresa.

Por lo general existen ciertos perfiles que no se pueden conseguir fácilmente por tanto el proceso de selección se realiza con demora pues no hay candidatos suficientes, y se da lugar al apareamiento de personas “recomendadas” a quienes por la premura de conseguir personal se las incorpora inmediatamente a la empresa, es decir se deja para un paso posterior los exámenes y pruebas respectivas.

Casi siempre estas personas “recomendadas” no se adaptan a sus puestos de trabajo, y salen de la empresa al poco tiempo firmando su renuncia voluntaria.

En este nivel la empresa ya ha perdido tiempo y costos en entrenamiento, trámites legales, etc., pues el hecho de contratarlos significa trámites en el IESS, Ministerio de Relaciones Laborales, apertura de cuenta de ahorros en bancos, etc. Así, el cálculo realizado entre enero y junio del 2012 del personal que dejo de pertenecer a la empresa, se desprende que los valores pagados al personal encargado del proceso de selección, más los sueldos y

salarios pagados a los ex trabajadores, más los exámenes pre-ocupacionales realizados dan un valor aproximado de gastos de \$ 12.800,00 dólares.

Como referencia el caso de un ex – trabajador del cual se desprenden los siguientes gastos:

Personal involucrado en el proceso	Sueldos	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Subtotal	Valor Hora	Horas atendidas	Total Costos
Supervisor	800.00	66.67	24.33	66.67	957.67	3.99	15	59.85
Jefe de Seguridad y S.	1,100.00	91.67	24.33	91.67	1,307.67	5.45	5	27.24
Jefe de RR HH	900.00	75.00	24.33	75.00	1,074.33	4.48	5	22.38
Mensajero	400.00	33.33	24.33	33.33	491.00	2.05	4	8.18
Psicóloga	800.00	66.67	24.33	66.67	957.67	3.99	6	23.94
Médico	1,300.00	108.33	24.33	108.33	1,541.00	6.42	3	19.26
(=) Costos del personal involucrado en el proceso :								160.87
(+ Costo de exámenes								70.00
(+ Sueldos ganados								885.00
(+ Décimos percibidos								73.74
(+ Aportes patronales IESS								98.68
(=) Total costos por cada uno de los ex-empleados :								1,288.28

Fuente: COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

El no realizar un proceso efectivo de reclutamiento y por consiguiente tampoco de selección, la empresa se ve en la necesidad de contratar personas con perfiles incompletos o sin ellos, teniendo como consecuencia personal “de paso” y que posteriormente será parte de la rotación del personal.

De no tomar acciones para que estos procesos tanto de reclutamiento como de selección sigan un orden, la empresa adolecerá de personal que no tiene los suficientes conocimientos ni experiencia. Esto se visualizará con molestias entre el personal, retrasos en los programas de trabajo y no se cumplirá con los plazos de entrega establecidos.

Al existir un Manual de selección de personal que señale los pasos respectivos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del

personal, existirá una guía con lo cual será más fácil dichos procesos. La empresa invertirá en personas que respondan a las necesidades, y con esto la productividad y las metas planteadas por la compañía.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿La propuesta de un Manual de Selección de personal permitirá mejorar el proceso de selección del personal la empresa COIVESA S. A.” de la ciudad de Quito?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:

- ¿Qué es reclutamiento de personal?
- ¿Las empresas deben aplicar la Selección de personal?
- ¿Cuáles son los objetivos de seleccionar personal?
- ¿Cómo prepararse en la entrevista de trabajo?
- ¿Por qué deben reunirse todos los documentos de trabajo?
- ¿Cómo escoger un buen candidato?
- ¿A qué se denomina inducción del personal?
- ¿A qué se denomina contratación del personal?

1.4 OBJETIVOS:

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Manual de Selección de personal a fin de reclutar, seleccionar, contratar e inducir a personal idóneo para la Empresa COIVESA S. A.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación de la Empresa, en relación con el proceso de selección.
- Establecer las políticas a seguir para los procesos de reclutamiento y selección del personal.
- Diseñar una guía para la inducción del personal.
- Establecer lineamientos para la contratación del personal.

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La elaboración del Manual de Selección de personal de la empresa COIVESA S.A., es de mucha utilidad pues significa trazar el camino para que el personal que está por venir conozca que se vincula a una organización de prestigio, con procesos definidos y preocupados en todo momento por las personas. El mismo beneficio será para la empresa al contar con personas calificadas en sus puestos de trabajo.

El uso del manual de selección, está orientado a buscar la incorporación de personal apto para laborar dentro de la compañía.

Este estudio será un aporte para la sociedad quien será el principal crítico de la organización de la empresa, en cuanto a sus procesos, su clima laboral, los beneficios que esta presta a sus clientes, a sus empleados, al país, etc.

Al realizar esta investigación se beneficiará la empresa pues tendrá a su disposición una herramienta importante para seleccionar a su personal; y, por otro lado el estudiante que enriquecerá sus conocimientos prácticos y teóricos.

Para este estudio se cuenta con los recursos materiales, humanos y financieros, que respaldan el desarrollo de la investigación en el área de Recursos Humanos de la Empresa COIVESA S. A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS

“Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más.

Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.”(Franklin, 2009, p. 244).¹

Los manuales administrativos son instrumentos indispensables en las empresas, pues todas las empresas no son iguales siempre difieren unas de otras.

Ciertas empresas han empezado sus operaciones siendo pequeñas pero con el transcurrir del tiempo han crecido, y con ellas sus grandes estructuras, su gran capacidad de operaciones y sus volúmenes de trabajo.

Es así, que se hace necesario el uso de manuales administrativos que provean pautas eficaces para transmitir información, facilitar la comunicación, dar instrucciones claras para desempeñar tareas de forma óptima.

¹Franklin, B. (2009). Organización de Empresas. México: Editorial McGraw-Hill.

Se requiere también aprender a desarrollar los manuales administrativos, analizando cuidadosamente sus procesos, si se requiere el manejo, aprobación o actualización del mismo.

Una vez que los manuales administrativos son creados sirve para ayudar en la toma de decisiones, mejora el rendimiento y en todos sus procesos se aplica la mejora continua.

2.1.1 CLASIFICACIÓN²

“Por su naturaleza y área de aplicación, se clasifican en:

Microadministrativos

Corresponden a una sola organización, y se las puede identificar de modo general o a una de sus áreas en especial.

Macroadministrativos

Son los que contienen información de varias organizaciones.

Mesoadministrativos

Contienen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad.

Por su contenido se clasifican en:

De organización, estos manuales poseen información pormenorizada sobre sus antecedentes, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando es a un área específica comprenden la descripción de puestos; y también si se requiere se puede presentar el directorio de la organización.

²Franklin, B. (2009). Organización de Empresas. México: Editorial McGraw-Hill.

De procedimientos, es un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones enlazadas entre sí, que se establecen en una unidad para la ejecución de una actividad o tarea específicas en una organización.

Cualquier procedimiento incluye determinados tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como el uso de métodos de trabajo y control para ampliar las operaciones haciéndolas más eficientes.

De gestión de calidad, son documentos que refieren los componentes del sistema de gestión de calidad, mismo que incluye información sobre el alcance, exclusiones, objetivos y políticas de calidad; responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de calidad; mapas de procesos; etcétera.

De la historia de la organización, estos manuales son documentos que cuentan la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, etcétera.

Estos conocimientos dan al personal una visión de la organización, lo que hace más fácil su adaptación a la empresa.

De políticas, contienen guías básicas que se utilizan para realizar acciones, diseñar sistemas en una organización.

De contenido múltiple, estos manuales centralizan información correspondiente a diferentes temas o aspectos de una organización.

De puestos, se lo conoce como manual individual o instructivo de trabajo.

De técnicas, este documento indica los criterios necesarios para utilizar las herramientas de orden técnico que se basan para la ejecución de procesos.

De ventas, es una recopilación de información específica para el logro de la función de ventas, esta puede incluir entre otras, políticas de funcionamiento, estructura de la fuerza de ventas, análisis de la competencia, etcétera.

De producción, este es un mecanismo de soporte para supervisar en todas sus fases los procesos de producción. Se considera muy valioso para igualar criterios y formas de trabajo.

De finanzas, son manuales que preservan el manejo y distribución de los recursos económicos y específicamente en las áreas financieras.

De personal, como su nombre lo indica es un manual de reglas del empleado, básicamente incluyen información sobre: Condiciones de trabajo, organización y control de personal, capacitación y desarrollo, higiene y seguridad, entre otros.

De operación, estos manuales diseñados para informar sobre el uso de equipos y en apoyo a funciones altamente especializadas.

De sistemas, son manuales que constituyen un instrumento de apoyo para aprender el funcionamiento de sistemas de información de una organización.

Por su ámbito, los manuales se dividen en generales y específicos. Los llamados generales, los cuales son documentos que contienen información general de una organización.

Los específicos, son manuales que acumulan información de un área de la organización.

2.1.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Este manual de organización consta de los siguientes pasos: Identificación de la organización, en donde se debe hacer constar entre otros el logotipo de la organización, nombre de la organización, lugar y fecha de elaboración, número de páginas, etc.

Índice o contenido, que consta de los capítulos del documento.

Prólogo, introducción o ambos, es un detalle de para que se realiza el manual y porque es importante.

Antecedentes históricos, es una reseña de los inicios de la empresa y sus cambios a través del tiempo.

Legislación y base legal, son los ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la empresa, como son constitución, tratados, leyes, convenios, etc.

Atribuciones, son copia textual del artículo, cláusula o punto que explica las facultades conferidas a la organización.

Estructura Orgánica, es un detalle de las unidades administrativas de la Empresa en relación con la jerarquía.

Organigrama, es la representación gráfica de una organización, en la que se detalla las unidades administrativas y sus respectivas relaciones.

Misión, es un enunciado que sirve de base para orientar a la empresa a enlazar lo deseado de lo posible.

Funciones, son las tareas que corresponden a cada uno de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica.

Descripción de puesto, es el resumen del contenido de los puestos que incluye cada unidad administrativa.

Directorio, es un documento donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas que constan en el manual.

2.1.3 PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

2.1.3.1 DISEÑO DEL PROYECTO

Para preparar un manual administrativo es importante que quien lo prepare lo realice objetivamente y con exactitud, para que sea una fuente de información para la persona que lo consulte. Se debe tener especial atención en todos los pasos y etapas, así también se consignan todos los requerimientos en que se fundamenta esta tarea.

El diseño del manual administrativo se debe elaborar de manera exacta y objetiva para que sea una fuente fehaciente de información para quien lo consulte, se lo elaborara siguiendo paso a paso con todos los requisitos necesarios.

2.1.3.2 RESPONSABLES

Es importante que no se ponga en manos de diversas personas esta responsabilidad, se debe designar un coordinador general, que deberá estar soportado por un equipo técnico integrado por líderes, asistentes y analistas, así se logra uniformidad en el contenido y presentación de la información.

Este equipo debe poseer buenas relaciones humanas y debe conocer perfectamente los objetivos, estructura, funciones, procesos y personal de la organización. Estas personas deben poseer conocimiento y experiencia para llevar a cabo esta tarea.

2.1.3.3 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

Los responsables deben definir y delimitar su universo para hacerlo de forma lógica y ordenada, deben evaluar el nivel técnico requerido para las cargas de trabajo, jerarquía de necesidades de acuerdo a las prioridades de la organización.

2.1.3.4 ESTUDIO PRELIMINAR

Esto es importante para conocer en forma general los procesos, funciones y actividades que realiza el área donde se va a realizar el estudio. En base a esto la estrategia general para levantar la información, identificar las fuentes, las actividades que se realizara, la magnitud y alcance del proyecto de modo de prever las acciones y recursos a efectuar en este estudio.

2.1.3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Constituyen las empresas, documentos, personas y todas las fuentes de información donde puedan obtenerse datos para la investigación, y entre ellas están: las instituciones, archivos de la organización, de las áreas de estudio, directivos y empleados, clientes y usuarios, mecanismos de información.

2.1.3.6 PREPARACIÓN DEL PROYECTO

Una vez realizada esta primera parte lo siguiente es preparar la documentación de partida de la siguiente manera.

Propuesta técnica que debe incluir:

Naturaleza.- Tipo de manual que se pretende realizar

Alcance.- Área de influencia que abarca el manual

Justificación.- Demostración de la necesidad de un manual y ventajas

Antecedentes.- Recuento de los manuales preparados anteriormente

Objetivos.- Logros que se pretende alcanzar

Estrategia.- Ruta para orientar los cursos de acción y asignación de recursos

Acciones.- Iniciativas y actividades necesarias para elaborarlo

Recursos.- Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios.

Costo.- Estimación global y específico de recursos financieros

Resultados.- Beneficios que espera obtener para mejorar el funcionamiento, posicionamiento de sus productos, calidad en su cultura organizacional, sus relaciones con el entorno.

Información Complementaria.- Material e investigaciones que sirven como elementos de apoyo.

Programa de Trabajo, se debe especificar:

Identificación.- Nombre del manual.

Responsable.- Unidad o grupo a cargo de elaborar el manual

Área.- Componentes de la estructura orgánica involucrados.

Clave.- Número de actividades estimadas.

Actividades.- Pasos a darse para captar y procesar los datos.

Fases.- Orden secuenciales para realizar las actividades.

Calendario.- Fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase

Representación gráfica.- Descripción del programa en cuadros e imágenes

Formato.- Presentación y resguardo del programa de trabajo.

Reportes de avance.- Seguimiento de acciones.

Periodicidad.- Espacio de tiempo dispuesto para informar avances.”³

2.1.4 MANUALES ADMINISTRATIVOS

"Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización". (www.elprisma.com)⁴

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". A. Reyes Ponce.

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". Continolo G.

2.1.4.1 EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN

"La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

³Franklin, B. (2009). Organización de Empresas. México: Editorial McGraw-Hill.

⁴Juan Pablo Amador; manuales administrativos; fecha de acceso 19/08/2012, <http://www.elprisma.com/apuntes/...de.../manualesadministrativos/>

2.1.4.2 OBJETIVOS DE LOS MANUALES:

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

2.1.4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

2.1.4.3.1 Ventajas

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.

- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

2.1.4.3.2 Desventajas

Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Es muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.“ www.elprisma.com⁵

Tanto los autores Benjamín Franklin y Juan Pablo Amador coinciden en la utilidad que tienen los manuales administrativos en la vida de una organización, lo importante de que haya un documento que respalde los procesos en las organizaciones, quienes son considerados los responsables, el alcance del manual, como es el proceso de elaboración y presentación del mismo, es por ello que se tomara muy en cuenta este capítulo para el

⁵Juan Pablo Amador; manuales administrativos; fecha de acceso 19/08/2012, <http://www.elprisma.com/apuntes/...de.../manualesadministrativos>

desarrollo del manual que recopilara la información de la empresa COIVESA S.A., motivo de esta investigación.

Parte de esta investigación es la elaboración del manual de inducción de la Empresa, de la que la autora recoge el siguiente análisis:

“Una inducción exitosa al trabajador nuevo debería cumplir cuatro objetivos principales: 1. Lograr que se sienta bienvenido; 2. Hacer que entienda la organización en un sentido amplio (pasado, presente, cultura y visión de futuro), así como aspectos clave como políticas y procedimientos; 3. Especificarle claramente lo que se espera de él en términos de trabajo y comportamiento, 4. Suponer que comenzará a socializar en las formas tradicionales de la compañía respecto de actuar y hacer.”(books.google.com.ec)⁶

2.1.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Para realizar un eficiente proceso de selección de personal es necesario que la Empresa tenga un adecuado procedimiento profesional, esto contribuye a que el resultado sea el que la empresa está esperando. El primer paso es que surja la necesidad de contratar personal, como segundo paso se formalice este pedido con la emisión de un documento de solicitud de personal.

2.1.5.1 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es un proceso que se realiza con el fin de conquistar a varios candidatos, de los cuales uno será el que ocupe el cargo vacante.

⁶ Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano escrito por Gary Dessler; Fecha de acceso:1/02/2013, books.google.com.ec/books?isbn=9702604400

Mucho depende de un buen reclutamiento para que se dé un buen proceso de selección.” (Alles, 2011)⁷

La organización definen el perfil que deberá poseer la persona, y de acuerdo a ello la empresa deberá emprender la búsqueda de candidatos que posean estas características, quienes deben ser varios y no solo uno.

2.1.5.1.1 Tipos de reclutamiento

Los candidatos pueden estar fuera de la empresa lo que se llama reclutamiento externo o dentro de ella a lo que se conoce como reclutamiento interno.

2.1.5.1.1.1 Reclutamiento interno

Muchas de las personas que trabajan dentro de la organización ya tienen el perfil requerido solo sería un tiempo para adaptarse y entrenamiento. Las personas que vienen de fuera posiblemente ya tengan el perfil requerido.

Muchas organizaciones deciden dar oportunidad al personal de su propia empresa, pero en otras se busca directamente fuera de ella. A decir de los expertos daría mejor resultado promover al personal de la Empresa, pues por un lado se ahorran costos lo cual es beneficioso para la empresa, y por otro el personal se sentirá valorizado al promover a su propio personal.

Si la decisión de la Empresa es realizar el reclutamiento interno, se comunicara mediante avisos en las carteleras, llevando una base de datos con las aptitudes y destrezas del personal, etc.

⁷Alles, M. (2011).Selección por Competencias. Argentina: Ediciones Granica

Entre las ventajas de realizar reclutamiento interno están: como se dijo anteriormente personal motivado, rápido, seguro en cuanto a resultados pues el candidato es conocido. Entre las desventajas de aplicar el reclutamiento interno están: generan conflicto de intereses, es decir puede ser que un jefe está interesado solo en “x” persona para que ocupe este puesto, la energía que aporta la gente nueva, el descontento de personas que no fueron tomadas en cuenta en este proceso.

2.1.5.1.1.2 Reclutamiento externo

Si la empresa decide realizar reclutamiento externo lo hará de acuerdo como planifique la organización, sea directamente revisando la base de datos de la organización, así como bases de datos de consultoras, agencias de empleos, etc.

Otra opción es mediante el Internet en donde existen paginas específicas de búsqueda de empleo, solamente las personas publican sus curriculum en plantillas ya prediseñadas en donde incluyen su nivel de educación, experiencia de trabajo, referencias personales, referencias laborales, esta opción es mucho más rápida que la anterior.

También se lo hace mediante fuentes de referencia externa visitando universidades, haciéndoles conocer los beneficios y ventajas de incorporarse a trabajar en la empresa, igual se lo hace en institutos técnicos, asociaciones profesionales, etcétera.

Otra opción es enviar requerimientos de personal vía correo electrónico a varios contactos que son ya relacionados de la Empresa.

Las consultoras podría ser otra opción pues ellos tienen la facilidad de proveer personal de todos los niveles, inclusive head hunters internacionales.

Las ventajas del reclutamiento externo son: innovación de personal, aprovechar de la capacitación que ha recibido en otras empresas. Como desventajas se puede mencionar: demora en el reclutamiento, más costoso, menos seguro, personal desmotivado pues no se les da oportunidad de crecer profesionalmente.

2.1.5.2 SELECCIÓN

“Como su nombre lo indica, es el proceso de “selección” o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades para satisfacerlas”. (Alles, 2011, p. 102).⁸

La selección tiene como objeto escoger una persona que se identifique con los criterios establecidos y cumpla con el perfil que la empresa requiere, además que la persona este clara en lo que la empresa está en capacidad de reconocerle.

2.1.5.2.1 Recepción de candidaturas

Una vez receptada la información de los candidatos se procede a la revisión de la misma, es importante en este punto tomar en cuenta el perfil requerido por la empresa, como primer paso se debe examinar el curriculum, definir si tiene los conocimientos y experiencia requeridos, si no los tiene simplemente se desechan, hasta encontrar los candidatos que si cumplan con los requerimientos.

Los que cumplen tropezaran con el paso del análisis laboral del candidato, es decir se verificara cuanto tiempo trabajo en determinada empresa, y cuál

⁸Alles, M. (2011). Selección por Competencias. Argentina: Ediciones Granica S.A.

ha sido su comportamiento, si ha permanecido poco tiempo, si ha permanecido mucho, sus comienzos, si hubo ascensos, etc., de acuerdo a esto se sabrá la rotación en su vida laboral.

Otra parte importante es el análisis del curriculum, en base a este análisis se podrán ir acumulando las preguntas que el selector considere necesarias para hacerlas al candidato en una posterior entrevista.

2.1.5.2.2 Entrevistas

El siguiente paso es recabar información mediante los cuestionarios de entrevistas, que básicamente lo que se requiere es profundizar sobre aspectos que no se tomaron en cuenta dentro del curriculum, por ejemplo, si la persona estuvo a cargo de "x" personas, de pronto programas o software que maneja, también disponibilidad para trabajar inmediatamente, o disponibilidad de viajar fuera de la ciudad, etc.

2.1.5.2.3 Evaluaciones específicas

El paso siguiente son las pruebas de conocimiento aplicadas a los candidatos en base a sus estudios, sin son a nivel profesional deberán tomarse de acuerdo a su área de aprendizaje, contabilidad, idiomas, informática, etc.

Los candidatos que ya superaron estas etapas, serán convocados a la entrevista de selección en donde llenaran un formulario con la información que necesita la empresa de una manera organizada, que se extrae básicamente de la información del curriculum vitae.

Se debe tomar en cuenta que esta entrevista será planificada oportunamente, debe desenvolverse en un tiempo suficiente, en un buen

ambiente, que sea privado, no exista distracciones, que se sientan cómodos tanto el entrevistado como el entrevistador.

Es importante que se tenga claro los objetivos es decir conseguir el perfil buscado, la descripción del puesto. Otra parte importante es considerar que el candidato se sienta tranquilo, relajado. El entrevistador además no debe caer en la trampa de la “primera impresión” que siente por el candidato, sino más bien mirarlo de manera integral. Que no sea cuestión de ver como esta vestido el candidato para de esta manera emitir un juicio, sino también considerar como se expresa, como responde a la entrevista.

El entrevistador también debe considerar algunos aspectos como: debe facilitar la comunicación, no postular la agresividad como método, obtener información veraz y toda la que sea posible, mantener una distancia entre entrevistador y entrevistado dentro de un clima de confianza.

Las preguntas realizadas a los candidatos deberán ser de forma clara, una a la vez, no dar lugar a que el entrevistado se sienta acusado, tratar de no hacer las preguntas directas hasta que el candidato esté preparado para responderlas

Por ultimo cerrar la entrevista en el momento justo, mostrar satisfacción de que se han cubierto todas las dudas, así también indicarle al candidato el proceso posterior y ratificar los datos para localizarlo.

2.1.5.2.4 Evaluaciones psicológicas

De requerir la empresa el candidato también puede realizar otro tipo de pruebas, como las evaluaciones psicológicas que tienen por objeto diagnosticar su desempeño en su entorno laboral. Estos exámenes lo realizan doctores en psicología y puede ser a nivel individual o grupal.

Puede aplicarse el Assessment Center Method (ACM) que es una evaluación de tipo individual o grupal en donde los candidatos realizan diversas actividades relacionadas con su profesión, demostrando como sería su comportamiento frente a diferentes retos que deberá sortear.

La prueba de conocimientos será también importante aplicarla con el objeto de medir los conocimientos técnicos del candidato y su grado de habilidad para desarrollarlas, para ello se será necesario preparar exámenes escritos, pruebas de conocimientos específicos por ejemplo el desarrollo de un paquete informático, prueba de idiomas, pueden ser escritas, orales, etc.

2.1.5.2.5 Presentación de finalistas

El posible “jefe” del subordinado será el que lo entreviste para asegurar que posean los conocimientos y la experiencia para el puesto de trabajo. Estos entrevistadores deben tener mucha experiencia y deben recibir constante capacitación cualquiera que sea su posición en la Empresa.

2.1.5.2.6 Selección del finalista

Posteriormente, y una vez que se haya analizado a los postulantes al cargo y se tome una decisión sobre el candidato elegido, es necesario llegar a un acuerdo salarial, la contratación y la inducción.

2.1.5.3 CONTRATACIÓN

Una vez que el candidato acepta el cargo y está de acuerdo con el sueldo a percibir, se realizan los trámites de admisión a la Compañía, se presenta a sus compañeros de trabajo, se le indicara su sitio físico de trabajo así como su lugar en el organigrama de la Empresa.

Se requerirá formalizar mediante un contrato de trabajo, y a continuación se presentan los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores cuando aceptan celebrar un contrato de trabajo:

2.1.5.3.1. Obligaciones del empleador

Entre otras las siguientes:

- Celebrar un contrato de trabajo
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar es de 292.00 USD (SBU 2012).
- Asumir el porcentaje(11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.

2.1.5.3.2. Obligaciones del trabajador

Entre otras las siguientes:

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

- Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;“ (www.ecuadorlegal.com)⁹

2.1.5.3.3. Terminación de la relación laboral.

La relación laboral puede darse por terminada por las siguientes causas (Art. 169 del Código del trabajo):

- “Por causas legalmente previstas en el contrato
- Por acuerdo de las partes
- Por conclusión de la obra
- Por muerte e incapacidad del empleador
- Por muerte del trabajador o incapacidad permanente total para el trabajo
- Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo
- Por voluntad del empleador en los casos art. 172 código de trabajo
- Por voluntad del trabajador casos art. 173 código de trabajo
- Por desahucio“(www.drleyes.com)¹⁰

Para dar por terminado el contrato, el empleador debe elaborar un Acta de Finiquito, en la que debe constar que dan por terminada la relación laboral, debe ser ingresada al Ministerio de Relaciones Laborales; y, una vez aprobado se debe concurrir el empleador y el trabajador para la firma del Acta y la entrega de los valores.

⁹ Ecuadorlegalonline; 20 enero,2012 Derechos y obligaciones de los trabajadores; Fecha de acceso 26/12/2012, <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/código-de-trabajo/>

¹⁰ Dr.leyes; De la terminación del contrato de trabajo; fecha de acceso 26/12/2012; <http://www.drleyes.com/page/internacional/documento/4/180/300/ecuador/codigocivil/terminación-contrato-de-trabajo/>

2.1.5.4 INDUCCIÓN

“La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados de una organización, sus tareas y su unidad de trabajo, Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y la inducción debería fijarse como un procedimiento habitual” (Alles, 2011, p. 353)¹¹

La inducción es un proceso formal, que tiene como principal objetivo familiarizar al nuevo empleado con el personal de la organización. La inducción consta de dos partes: Inducción a la organización e Inducción al puesto de trabajo.

La inducción a la organización constituye todo lo que el nuevo empleado debe saber acerca de la Compañía como por ejemplo: misión, visión, valores, políticas de la Empresa, costumbres (ejemplo feriados especiales, fiestas, etc.), normas internas, beneficios, prestaciones sociales, procedimientos en emergencias, y todo lo que deba saber el nuevo empleado.

La inducción al puesto de trabajo constituye todo lo que debe saber con respecto a su posición, métodos de trabajo, quien es su jefe inmediato, que resultados se espera de él, su comportamiento, reuniones de trabajo, costumbres como por ejemplo hora de café, almuerzo, refrigerio, etc

Las empresas emplean diversos métodos para dar a conocer al nuevo empleado sobre la compañía a la que se incorpora, y pueden ser mediante videos, cursos, cds, folletos, etc.

Es de vital importancia para la organización poner en práctica todos y cada uno de los puntos especificados por el autor Martha Alles en este

¹¹Alles, M. (2011).Selección por Competencias. Argentina: Ediciones Granica S. A.

subcapítulo llamado gestión del talento humano, pues abarca punto por punto los procedimientos que debe seguir la selección de personal. De acuerdo a ello es necesario valorar al personal que ingresa desde varios puntos de vista como: conocimientos, experiencia, formación, exámenes psicológicos, es decir se tenga una vista integral del candidato. Todo esto conlleva al ingreso de personal que se mantenga y haga carrera dentro de la Organización.

2.1.7 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

“El área de Recursos Humanos 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 producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas –es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización- es un aspecto crucial en la competitividad organizacional”. (Chiavenato, 2011, p. 100)¹²

El área de Recursos Humanos tiene en sus manos mucha responsabilidad al cubrir una posición vacante, es el área responsable de realizar todos los pasos concernientes para contratar personal, y que estas personas se mantengan en la empresa para cumplir con las metas trazadas por la Organización.

Los Subsistemas son:

- Provisión de Recursos Humanos
- Organización de Recursos Humanos
- Mantenimiento de Recursos Humanos
- Desarrollo de Recursos Humanos
- Auditoria de Recursos Humanos

¹²¹² Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill

2.1.7.1 Subsistemas de provisión de recursos humanos

El mercado de recursos humanos son todas las personas idóneas para trabajar en un lugar y época. El mercado de recursos humanos está constituido de acuerdo a la especialización que pueden ser médicos, abogados, ingenieros, secretarias y obreros a quienes se les denomina mercado de mano de obra.

Como este estudio es parte de la tesis presentada por el investigador, se obvia este tema y se sugiere pasar al siguiente.

2.1.7.2 Subsistema de organización de recursos humanos

Una vez que el candidato ingresa a la organización, es necesario adaptarlo al nuevo empleo mediante la inducción que consiste en comunicarle sobre las políticas, filosofía, la cultura organizacional, y también desprenderle de comportamientos no adecuados, o hábitos y prejuicios que el recién llegado pueda tener. Es necesario adaptarlo según las expectativas de la organización.

Así también se compromete a cumplir con los horarios de trabajo, seguir instrucciones de su superior, reglas y políticas internas.

2.1.7.2.1 Diseño de puestos

“Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- 1.- El conjunto de tareas y obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto)
- 2.- Como efectuar ese conjunto de tareas y obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).

3.- A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir relación con su jefatura.

4.- A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados., los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

El puesto son todas las actividades, responsabilidades, obligaciones como son el contenido del puesto, métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, para satisfacer las necesidades de la Organización.

2.1.7.2.2 Modelos de diseños de puestos

Los modelos han cambiado constantemente desde los primeros hombres sobre la tierra hasta en la actualidad, todo esto obedece a innovación, estudios científicos, avances en la industria, invención de máquinas que contribuyen a lograr cumplir los objetivos organizacionales.

- Modelo clásico o tradicional
- Modelo humanista o de relaciones humanas
- Modelo situacional

2.1.7.2.3 Equipos de trabajo

Los equipos de trabajo son autónomos y administrados por los mismos, tienen autoridad para tomar decisiones, las tareas son compartidas y tienen la habilidad de desempeñar diferentes tareas, es decir son polivalentes.

Sus miembros son los responsables de logro de metas y resultados, capacitan a los demás y persiguen la mejora continua.

2.1.7.2.4 Descripción y análisis de puestos

La descripción de puestos guarda relación con las tareas y obligaciones del puesto, y las especificaciones constituyen la especificación de los requisitos para su ocupante, es decir su experiencia, conocimientos, iniciativa, etc.

2.1.7.2.4.1 Descripción de puestos

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de estas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos (por que lo hace).

2.1.7.2.4.2 Análisis de puestos

La descripción y el análisis son dos cosas distintas, mientras la descripción se ocupa de lo que hace, cuando lo hace; el análisis en cambio conoce y determina los requisitos, responsabilidades que el puesto exige.

- Métodos para la descripción y el análisis de puestos
- Método de observación científica
- Método del cuestionario
- Método de la entrevista
- Métodos mixtos

En todos los métodos aplicados surgen ventajas y desventajas y con el objeto de minorar se puede hacer uso de métodos mixtos, los cuales pueden ser: cuestionario y entrevista al ocupante del cargo; puede ser

cuestionario con el ocupante y entrevista con el jefe inmediato; también observación directa con el ocupante y entrevista con el jefe inmediato.”¹³

2.1.7.2.4 Evaluación del desempeño

"La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.”(Chiavenato, 2011, p. 202)¹⁴

La evaluación de desempeño es la valoración integral de una persona en el puesto que trabaja, las evaluaciones son por lo general para corregir y estimular la manera de realizar su trabajo.

La responsabilidad en la evaluación del desempeño se lo da al gerente, al propio individuo, al gerente y al individuo, a la persona encargada de Recursos humanos.

Otras formas de evaluación son por el equipo de trabajo, el área de recursos humanos, la comisión de evaluación y la evaluación de 360°.

2.1.7.2.4.1 Objetivos de la evaluación de desempeño

Lo que busca la evaluación del desempeño es detectar si es necesario hacer una modificación en el desempeño, porque debe hacerlo y hacer la realimentación al individuo para reducir las discrepancias relativas a su desempeño dentro de la organización.

¹³Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill

¹⁴Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill

2.1.7.2.4.2 Beneficios de la evaluación del desempeño

Las entidades que se benefician son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. El gerente puede tomar medidas correctivas para mejorar el estándar de desempeño y comunicarse con sus subordinados para comunicarles que la evaluación es objetiva y permite saber cuál es su desempeño.

El individuo se beneficia pues sabe cuáles son las reglas del juego, conoce cuáles son las expectativas de su líder, hacer una crítica personal de esta evaluación. Los beneficios para la organización son detectar el personal con necesidades de capacitación, quienes están listos para el ascenso o transferencia.

2.1.7.2.4.3 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Los métodos para evaluación de desempeño son:

Método de escalas gráficas

Método de elección forzada

Método de investigación de campo

Método de incidentes críticos

Métodos mixtos

2.1.7.3 Subsistema de mantenimiento de recursos humanos

Las organizaciones no solo deben poner énfasis en el captar empleados sino que es necesario mantenerlos motivados dentro de la misma. El mantenimiento de recursos humanos se encarga de cuidar los planes de remuneraciones, higiene y seguridad y prestaciones sociales para incitarlos a perdurar en ella.

2.1.7.3.1 Premios y sanciones

“Para operar con ciertos estándares, las organizaciones cuentan con un sistema de premios (es decir, de incentivos para estimular determinados comportamientos) y de sanciones (castigos o penalizaciones reales o potenciales, para inhibir comportamientos). Por otra parte, el sistema de sanciones abarca medidas disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados, así como evitar que se repita (advertencias verbales y escritas) o, incluso, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones) o separarlos de los demás (despido de la organización).”(Chiavenato, 2011, p. 228)¹⁵

En las organizaciones se proporcionan premios como incentivos con la finalidad de estimular al personal, y así mismo castigos para evitar que la conducta no deseada se vuelva a repetir llegando hasta a la separación de la Empresa.

2.1.7.3.2 Remuneración y productividad

El dinero constituye la motivación para el aumento de la producción, si es que la persona siente que su esfuerzo está recompensado con este valor. Desgraciadamente no es así como sienten las personas en muchos planes de remuneración, pues piensan que los valores van en función de grado de estudios, desempeño anterior e incluso favoritismos.

2.1.7.3.3 Valuación y clasificación de puestos

Es el elemento de la administración de sueldos y salarios que mantiene la armonía interna de estos. Compara los puestos a fin de lograr lógica, equidad y justicia.

¹⁵Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill

MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS

“El método de valuación de puestos por jerarquización, también llamado método de comparación simple, consiste en enlistar los puestos (por orden creciente y decreciente) con base en algún criterio de comparación. También se conoce como comparación puesto a puesto, porque cada uno se compara con los demás en función del criterio escogido como referencia básica.”(Chiavenato, 2011, p. 239)¹⁶

El método de jerarquización de puestos consiste en ordenar los puestos con en base a algún criterio de comparación, es rudimentario pues la comparación es global y sintetizada sin tomar en cuenta análisis, su comparación tiende a ser trivial.

2.1.7.4 Subsistemas de desarrollo de recursos humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos son las actividades de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.

2.1.7.4.1 Capacitación

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.”(Chiavenato, 2011, p. 322)¹⁷

¹⁶Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill

¹⁷Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill

La capacitación es educar al personal en conocimientos, habilidades y competencias para desenvolverse de mejor forma en la organización.

2.1.7.4.2 Detección de las necesidades de capacitación

Se consideran tres niveles de análisis: Sistema organizacional, sistema de capacitación y sistema de adquisición de habilidades.

Al detectar necesidades de capacitación la responsabilidad recae sobre el administrador de la línea, - es responsabilidad de línea y una función de staff- quien es el llamado a detectar estas necesidades y dar trámite para ser asesorado por un especialista en capacitación si lo considera necesario.

Los medios para detectar necesidades de capacitación son:

Evaluación de Desempeño

Observación

Cuestionarios

Solicitud de supervisores y gerentes

2.1.7.4.3 Programación de la capacitación

Ya que se han detectado las necesidades es necesario realizar la programación de la capacitación haciéndose entre otras con las siguientes preguntas:

¿Quién debe capacitarse?

¿Quién va a capacitar?

¿Sobre qué va a capacitar?

¿Dónde será la capacitación?

¿Cuándo será la capacitación?

2.1.7.4.4 Ejecución de la capacitación

Es la tercera parte una vez detectada la necesidad de capacitar, es necesario programarlas y una vez programada es ponerla en práctica. Para esto se cuenta con el capacitador y el aprendiz. El capacitador puede ser cualquier persona de nivel jerárquico que tenga experiencia y especializados en alguna actividad y los aprendices también se encuentra en el nivel jerárquico y son las personas que se beneficiaran de los conocimientos y experiencias del capacitador.

2.1.7.4.5 Evaluación de resultados de la capacitación

Por último se evalúan los resultados en base a la determinación si la capacitación produjo los efectos deseados, si la capacitación tiene relación con la consecución de las metas de la Empresa.

2.1.7.5 Subsistema de auditoría de recursos humanos

Para cumplir con los objetivos planeados por la organización, es necesario que los procesos del sistema de recursos humanos, sean controlados, y de esto se encarga este subsistema.

2.1.7.6 Control

El concepto depende de la función o terreno específico al cual se aplique como por ejemplo: control como función de la administración, control como medio de regulación a efecto de mantener el funcionamiento dentro de las normas deseadas, control como función restrictiva y limitante de un sistema.

Lo que pretende el control es que todo ocurra respecto a los planes trazados, con los errores para corregirlos y evitar que se repitan.

2.1.7.7 Banco de datos de recursos humanos

“El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de modo que facilitan el acceso de los datos y eliminan la redundancia.” (Chiavenato, 2011, p. 376)¹⁸

El banco de datos es un conjunto de datos que están organizados de manera clara, que es de fácil acceso.

2.1.7.8 Procesamiento de datos

Son las diversas actividades que se realizan en las organizaciones, existe un volumen de información inicialmente y al que ingresa constantemente mayor información, lo que da un mayor volumen de datos. Todos estos datos se transforman en información, este procesamiento de datos puede ser manual, semiautomático o automático.

2.1.7.9 Sistemas de información de recursos humanos

Son un conjunto de elementos relacionados entre sí en forma lógica, de modo que genere una información importante que servirá para la toma de decisiones, recursos humanos debe delimitar y abastecer a los otros departamentos para que los gerentes administren a sus subalternos.

Las fuentes de datos de un sistema de información son los elementos provistos por:

¹⁸Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill

Banco de datos de recursos humanos
Reclutamiento y selección de personal
Capacitación y desarrollo del personal
Evaluación de desempeño
Administración de sueldos y salarios, etc.

Todos los subsistemas de recursos humanos tienen un solo fin, el bienestar del personal que labora en las diferentes instituciones sean públicas o privadas. La autora considera que, todo lo que se ha visto en este capítulo es muy necesario poner en práctica en la empresa investigada de manera que el personal se sienta motivado, estimulado, beneficiándose en gran parte la empresa y por ende el empleado.

2.1.8 POLÍTICAS

Las políticas son guías de acción que no tienen límite de tiempo. Son los propósitos que desea conseguir la empresa estableciendo lineamientos. Las políticas están diseñadas para solucionar problemas que no tienen una salida definida y que lleva a la empresa a aclarar sus objetivos y a trabajar en equipo para alcanzarlos. (Chiavenato, 2001).¹⁹

Sea que las políticas estén escrita o no, constituyen una guía para la toma de decisiones en la Empresa, pues son los principios en los que se basan para alcanzar los objetivos propuestos.

La política es una guía para el comportamiento de las personas que componen la Compañía y es parte de la estrategia de la misma.

Cuando las políticas que son guías para la toma de decisiones se tornan muy formales, ya no es una política sino una norma, reglamento o un procedimiento.

¹⁹ Chiavenato, I. (2001). Administración. Colombia: Editorial McGraw-Hill

Las clases de Políticas son:

Global de una empresa, pertenece al nivel institucional y corresponde a nivel global, es la política en relación con clientes, proveedores, competidores, empleados,

Política Administrativa.-Corresponde al nivel intermedio y tiene que ver con políticas internas como ejemplo política de producción, de mantenimiento, financiero, etc.

Política Operacional.- Corresponde al nivel operacional y tiene que ver con aspectos del negocio por ejemplo políticas de costos, de compras, de control de calidad.

Estas últimas pueden convertirse en administrativas y hasta globales, si son importantes para los negocios de la Empresa.

Las políticas empresariales en general, son lineamientos bajo los cuales los empleados realizan su trabajo diariamente, es decir desde que uniforme deben utilizar, y a qué hora deben desayunar. Todas estas normas y reglas son una parte importante en el trabajo del investigador pues para cumplir con el manual de selección de personal se deberá tener políticas que ayuden a cumplir el fin propuesto.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

ASSESSMENT CENTER

Es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación, basándose en la búsqueda del potencial de las personas.

AUTOCONTROL

Habilidad para anticipar consecuencias futuras, tomar decisiones, ejecutar planes de acuerdo a esas consecuencias, relacionándose directamente en las competencias cognitivas y sociales de los individuos.

CHECK - LIST

Listado de comprobación, en el que hay una serie de items que sirven como información.

ESTRATEGIAS

Son un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

EVALUACIÓN 360 GRADOS

Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en él participan otras personas que conocen al evaluado y además el jefe.

FLUJOGRAMA

Es una representación gráfica del algoritmo o proceso. El diagrama de actividades ha sido extendido para indicar pasos que se mueven, elementos físicos o energía. Los cambios adicionales permiten al diagrama soportar mejor flujos de comportamiento y datos continuos.

HEAD HUNTING

Es un proceso de reclutamiento y selección de directivos y ejecutivos, basado en los conocimientos, méritos y vivencias profesionales. También llamado executivesearch o cazatalentos.

INCENTIVOS

Ventajas, generalmente económicas que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener en esta forma una mayor

productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolle en la empresa, aunque preferentemente suele emplearse al personal de producción y ventas.

ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

OUTSOURCING

Subcontratación total o parcial de actividades no básicas o de menor valor añadido de la función de Recursos Humanos.

STAFF

Función dentro de una empresa en la que se colabora, apoya y asiste a las funciones de línea para lograr los objetivos de la organización.

TEST

Término de origen en inglés que se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican dentro de la investigación cualitativa.

2.3 MARCO INSTITUCIONAL

COIVESA S.A. fue creada mediante escritura pública en la Notaria primera a cargo del Dr. Jorge Machado Cevallos, el día 7 de diciembre de 1987, como COMPONENTES PARA VEHÍCULOS S. A. COIVESA., en la que su actividad principal era la de confección de tapicería Automotriz, con 6 accionistas siendo la Junta general de Accionistas el Órgano Supremo de la Compañía, cuya duración es de 20 años de existencia.

Con fecha 15 de mayo del 2000 se reforman los estatutos de la compañía en la Notaría Vigésima Séptima a cargo del Dr. Fernando Polo Elmir, en la que se modifica el nombre de la empresa a COIVESA S. A. En esta escritura también se valida la segunda actividad que tiene la empresa que es la confección de uniformes, y artículos de cuero para provisión a Empresas Públicas y Privadas.

Con fecha 3 de Agosto del 2005 se realiza la Protocolización de documentos en la Notaría Vigésimo Séptima a cargo de Dr. Fernando Polo Elmir, en la que los accionistas suman ya 10 personas y la existencia de la Empresa se amplía a 50 años más de duración.

ACTIVIDADES QUE DESARROLLA

COIVESA S. A., se dedica a la confección de forros para tapicería automotriz y confección de uniformes corporativos, cuyos objetivos son brindar un servicio de excelencia, obtener satisfacción del cliente, tener buenos réditos para la Empresa y desarrollar la capacidad del personal.

VISIÓN

“Ser líderes en la confección de forros para asientos de vehículos y moda corporativa, gestionando el talento humano y siendo responsables con el medio ambiente e incrementando la satisfacción del cliente”

MISIÓN

“Producir y comercializar forros para asientos de vehículos y moda corporativa, satisfaciendo eficientemente a nuestros clientes, gestionando el talento humano y generando ingresos satisfactorios”.

PRINCIPIOS Y VALORES

CALIDAD

La búsqueda de la perfección, moviliza el ser y el quehacer de la familia COIVESA, tanto en el desarrollo de los procesos como en la obtención de los resultados, con miras a alcanzar el bienestar y el desarrollo de la persona y de la empresa por medio del mejoramiento continuo.

COMPROMISO

COIVESA es más que un lugar físico, es una unión de fuerzas de todos sus miembros. ¡COIVESA somos todos!

Es por eso que las personas que a ella se vinculan deben tener capacidad para empeñarse en el logro de su misión, a través de una actitud de pertenencia y de apropiación del ser y del quehacer de la empresa. Sus miembros deben sentir que a ellos pertenecen los propósitos y objetivos, los éxitos y los fracasos de esta compañía.

COMUNICACIÓN

La comunicación es de doble vía. Implica el arte de escuchar y el arte de hablar.

No exija que los demás le escuchen: Gánese la atención. ¡No exija que los demás le comprendan: Hágase entender!

ORDEN

Adquirir el valor del orden va mucho más que acomodar cosas y objetos, es poner todas las cosas de nuestra vida en su lugar. El orden debe ayudarnos a darle a cada cosa su peso, a cada actividad su prioridad y puntualidad.

OPTIMISMO

Tenga ojos para lo positivo, no se detenga en lo negativo únicamente. Elimine el pesimismo y el derrotismo, considerando los aspectos positivos de la realidad.

No permita que la conducta sea resultado de su estado de ánimo; estar siempre alegre es el mejor regalo que puede hacerle a los demás.

INTEGRIDAD Y HONESTIDAD

La persona íntegra vive lo que predica y habla lo que piensa; es auténtica. Hay coherencia entre lo que hace y lo que debe hacer, de acuerdo a sus principios.

Ser honesto es ser transparente; Es necesario desprenderse de las máscaras que el ser humano se pone para defenderse, para ocultar sus inseguridades o miedos.

ÉTICA

La formación ética de las personas hace que tanto en su vida como en el ejercicio de su profesión estén orientados por criterios claros y manifiesten rectitud y compromiso con el bien. COIVESA está convencido que su personal administrativo y de servicios son conscientes de su responsabilidad, tienen actitudes de honestidad y rectitud y las manifiesten en sus comportamientos.

SERVICIO

Servir es ayudar a alguien de manera espontánea, como una actitud permanente de colaboración hacia los demás. Las personas serviciales viven continuamente atentas, observando y buscando el momento oportuno para ayudar a alguien, aparecen de repente con una sonrisa y las manos por delante dispuestos a hacernos la tarea más sencilla.

SENCILLEZ

La personalidad sencilla es única, recia, sin adornos ni artificios, no le hace falta mostrar y poner en un escaparate sus posesiones y cualidades porque son evidentes y naturales. La sencillez nos enseña a saber quiénes somos y lo que podemos.

SINCERIDAD

La sinceridad es un valor que caracteriza a las personas por la actitud congruente que mantienen en todo momento, basada en la veracidad de sus palabras y acciones.

Al ser sinceros aseguramos la amistad, somos honestos con los demás y con nosotros mismos, convirtiéndonos en personas dignas de confianza.

2.4 IDEA A DEFENDER

La propuesta de un Manual de Selección de personal, permitirá contar con un instrumento técnicamente estructurado, para describir cada uno de los pasos del proceso de selección de la Empresa COIVESA S. A.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se tratará sobre los métodos, la población y las técnicas de recolección de datos, que se aplicará para recoger información del tema a investigar.

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

El tipo de investigación que se ajusta al tema de estudio es: de acuerdo a las fuentes de consulta, bibliográfica y de campo.

Bibliográfica ya que la información será tomada de fuentes secundarias que ofrecen información en libros, revistas sobre la problemática planteada; al respecto los documentos de consulta serán los siguientes:

- Selección por Competencias de Martha Alles
- Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato
- Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato

De Campo porque la información será tomada de fuentes primarias es decir desde las instalaciones de COIVESA, donde se desarrollan los hechos objeto de estudio.

3.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para recopilar la información se empleará el método hipotético-deductivo, el mismo que permitirá a partir de la observación del problema, crear un supuesto para explicar los hechos suscitados en el ingreso del nuevo

personal a la empresa, para posteriormente expresar que dicho fenómeno se da por la falta de un manual de selección y luego la verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia resultante del área de recursos humanos de la empresa.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos a utilizar en esta investigación son:

3.3.1 LA ENCUESTA

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma.

Para el desarrollo del Manual de selección de personal se aplicará un cuestionario, ya que la técnica permite realizar una investigación extensa sobre el inconveniente actual en la selección de personal de COIVESA, con el fin de conseguir características que nos permitan aplicar efectivamente los conocimientos adquiridos.

TÉCNICA

INSTRUMENTO

Encuesta

Cuestionario

(Ver anexo No. 1)

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es la Empresa COIVESA S.A., está conformada así:

Cuadro 1: Población de Coivesa

DEPARTAMENTO	PERSONAS
Administrativo - Financiero	16
Confecciones	84
Automotriz	60
T O T A L :	160

Fuente: COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

Al tratarse de una población muy amplia es necesario tomar una muestra representativa de la misma, por lo que procedemos con el cálculo siguiente, tomando en cuenta que el error máximo que se acepta es el 5%. La muestra se determina así:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

E = Error porcentual

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1)+1}$$

$$n = \frac{160}{(0.05)^2 (160-1)+1}$$

$$n = \frac{160}{(0.0025) (159) + 1}$$

$$n = 114 \text{ empleados}$$

La fórmula aplicada es tomada de la Guía de aprendizaje de la materia Plan de Titulación, de la autora Msc. Patricia Campana. Primera edición, Quito Junio 2008-30. Revisión, Mayo 2009. Modalidad a distancia.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

1.- ¿De qué manera se enteró de la vacante existente en esta compañía?

Tabla 4.1: Pregunta 1- Medios de reclutamiento

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANUNCIO EN PERIÓDICO	10	8,77
INTERNET	12	10,53
CARTELERAS EXTERNAS	29	25,44
POR UN AMIGO	39	34,21
POR UN FAMILIAR	24	21,05
OTROS	0	0,00
TOTAL	114	100%

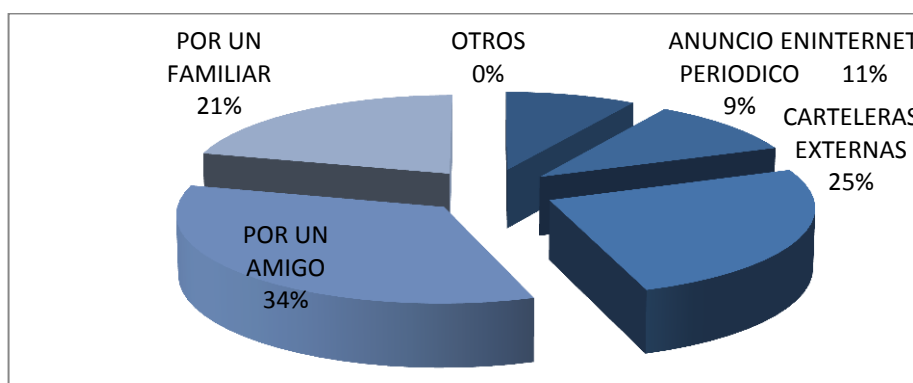


Figura 4.1: Representación porcentual sobre los medios que utiliza la empresa para el reclutamiento.

Fuente: Encuesta a los empleados de COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

Análisis e interpretación.- Del cuadro anterior se determina que, un alto porcentaje ingresa por recomendación, lo que en muchas ocasiones concluye con ingreso de personal que no cumple con el perfil requerido y posteriores problemas en el área destinada, por lo que se hace necesario establecer otras fuentes de reclutamiento más efectivas.

2.- ¿De qué manera hizo llegar su hoja de vida a la empresa?

Tabla 4.2: Pregunta 2- Empleados

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INTERNET	22	19,30
PERSONALMENTE	38	33,33
OTROS	1	0,88
NO ENTREGÓ	53	46,49
TOTAL	114	100%

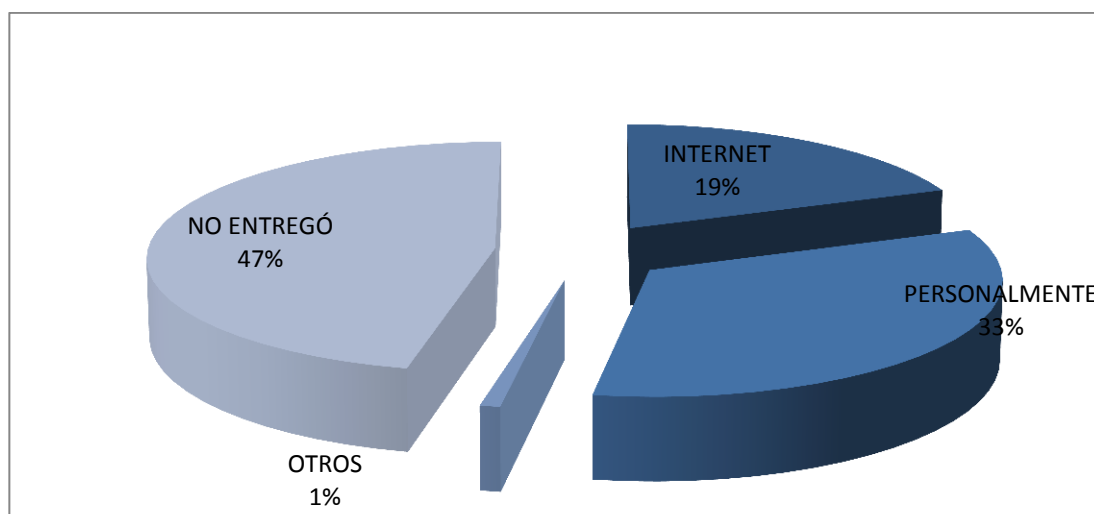


Figura 4.2: Representación porcentual sobre los medios que utiliza las personas para dar a conocer su hoja de vida.

Fuente: Encuesta a los empleados de COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

Análisis e interpretación.- Los resultados del cuadro anterior establecen que, un alto porcentaje de empleados no cumple con el proceso de selección, por lo que es indispensable desarrollar una herramienta que permita normalizar el proceso.

3.- ¿De qué modo se comunicó la empresa con usted, para indicarle que era uno de los candidatos para seguir el proceso de selección?

Tabla 4.3: Pregunta 3- Empleados

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LLAMADA Telefónica	91	79,82
INTERNET	15	13,16
OTROS	8	7,02
TOTAL	114	100%

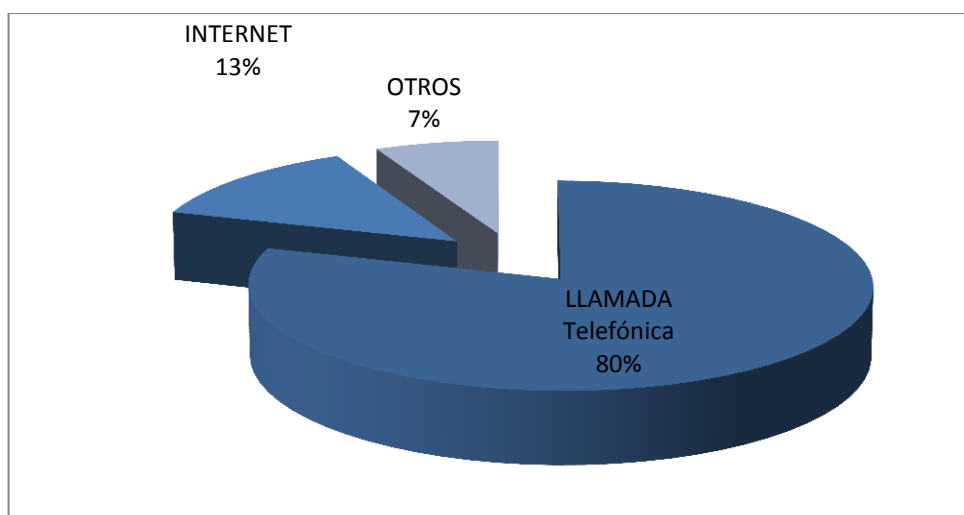


Figura 4.3: Representación porcentual sobre los medios que utiliza la empresa para contactar a los candidatos.

Fuente: Encuesta a los empleados de COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

Análisis e interpretación.- De acuerdo a los resultados se llega a detectar que, un buen porcentaje de empleados fueron comunicados vía telefónica, lo que determina que existen ciertos parámetros que se cumplen en la selección del personal, pero que en la generalidad se deben cumplir con todos.

4.- ¿Qué tipo de pruebas le aplicaron al ingresar a la empresa?

Tabla 4.4: Pregunta 4 - Empleados

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONOCIMIENTOS GENERALES	7	6,14
CONOCIMIENTOS Específicos	35	30,70
PRUEBAS Psicológicas	28	24,56
NINGUNA	44	38,60
TOTAL	114	100%

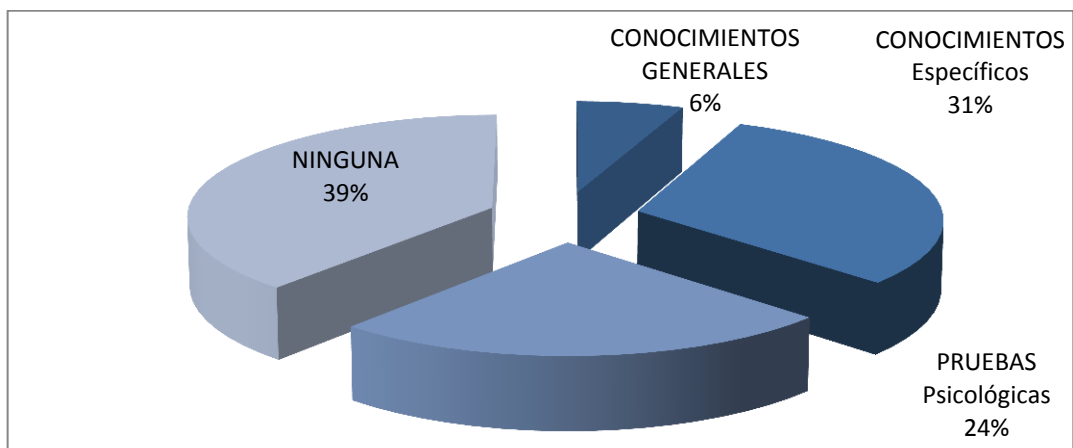


Figura 4.4: Representación porcentual sobre las pruebas de selección aplicadas.

Fuente: Encuesta a los empleados de COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

Análisis e interpretación.- Es evidente que a un alto porcentaje de trabajadores no se les aplicó ninguna prueba, por lo que es indispensable establecer, un procedimiento que indique que tipo pruebas y evaluaciones debe someterse un candidato, antes del ingreso a la empresa.

5.- ¿Le hicieron exámenes médicos?

Tabla 4.5: Pregunta 5 - Empleados

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	39	34,21
SI	75	65,79
TOTAL	114	100%

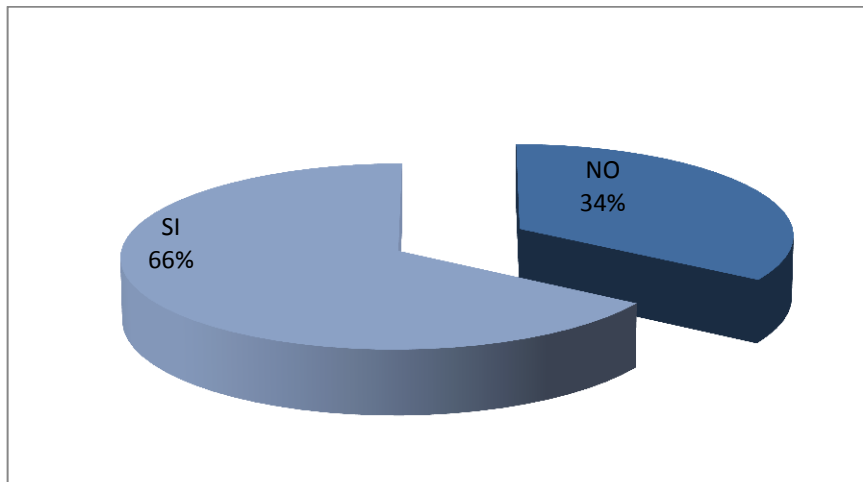


Figura 4.5: Representación porcentual sobre los exámenes médicos solicitados al personal.

Fuente: Encuesta a los empleados de COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

Análisis e interpretación.- Los datos arrojan que un porcentaje muy alto de trabajadores no cumplió con el proceso de selección, pues los exámenes médicos constituyen un factor importante para saber en qué condiciones de salud ingresan a la empresa, por lo que es indispensable establecer los procedimientos que indique que tipo de exámenes debe practicarse a los candidatos.

6.- ¿Le aplicaron una entrevista en su proceso de selección?

Tabla 4.6: Pregunta 6 - Empleados

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	25,44
NO	85	74,56
TOTAL	114	100%

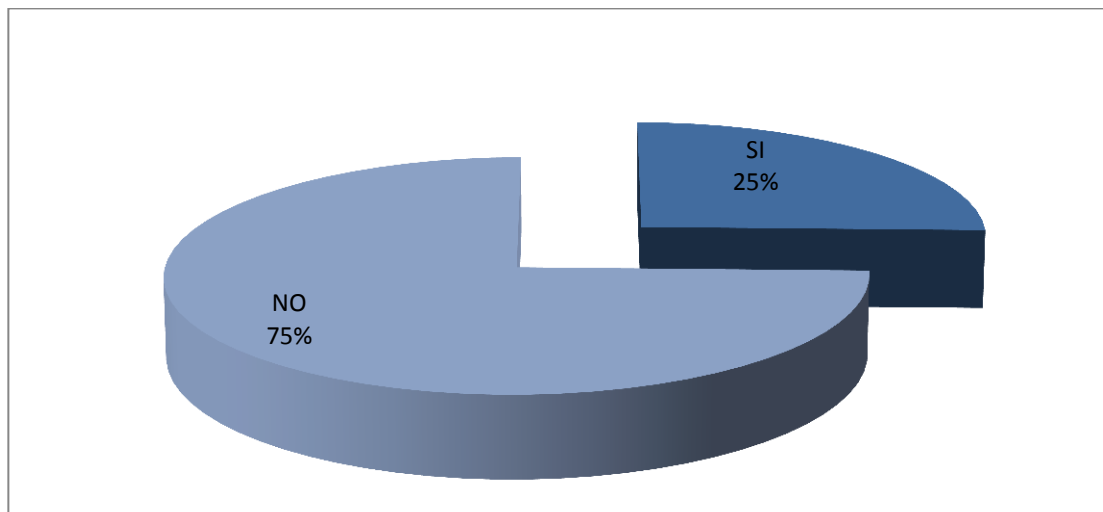


Figura 4.6: Representación porcentual sobre entrevista personal.

Fuente: Encuesta a los empleados de COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

Análisis e interpretación.- De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que un elevado porcentaje de trabajadores no fueron entrevistados y que de acuerdo a esto no cumplieron con el proceso de selección. Haciéndose necesario establecer los procedimientos que indiquen cuándo y quién debe hacer la entrevista al candidato.

7.- ¿Confirmó la empresa sus referencias personales?

Tabla 4.7: Pregunta 7 - Empleados

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI CONFIRMÓ	45	39.47
NO CONFIRMÓ	51	44.74
NO SABE	18	15.79
TOTAL	114	100%

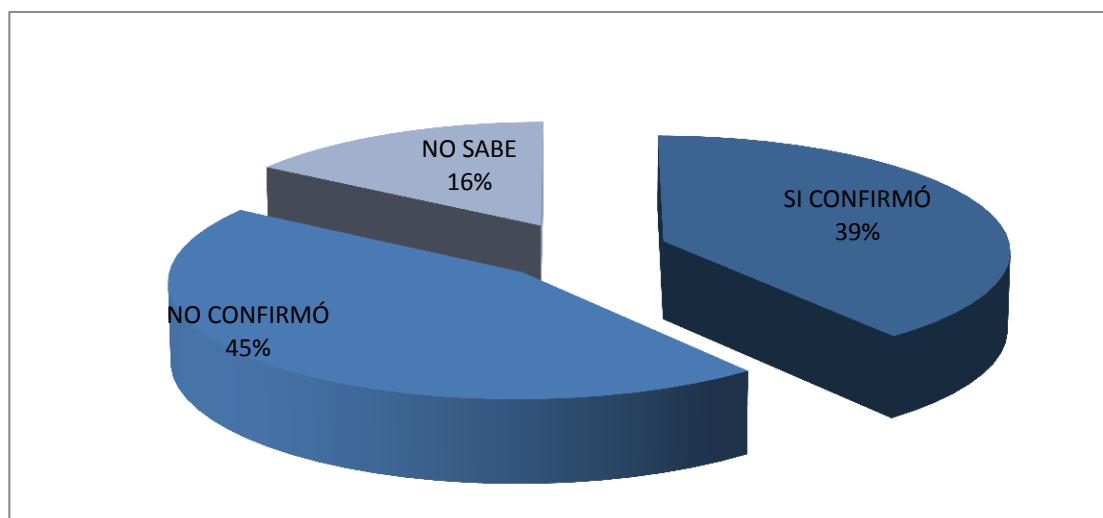


Figura 4.7: Representación porcentual sobre comunicación empresa-candidato.

Fuente: Encuesta a los empleados de COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

Análisis e Interpretación.- Casi la mitad de los trabajadores encuestados manifiestan que la empresa no confirmó sus datos personales, haciéndose evidente que no cumple con el proceso de selección, por lo que es necesario establecer los procedimientos para validar los datos de las personas que ingresan a la empresa sin excepción.

8.- ¿Usted recibió inducción o le entregaron un manual de inducción?

Tabla 4.8: Pregunta 8 - Empleados

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI RECIBIÓ	43	37.72
NO RECIBIÓ	71	62.28
TOTAL	114	100%

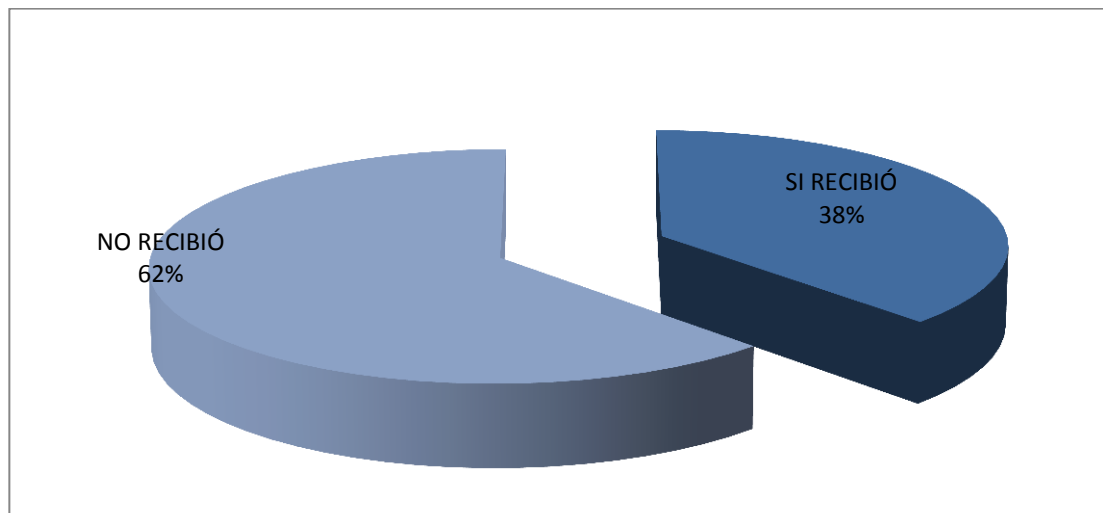


Figura 4.8: Representación porcentual sobre inducción al personal.

Fuente: Encuesta a los empleados de COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

Análisis e interpretación.- De lo manifestado verbalmente en las encuestas la mayoría los trabajadores recibieron inducción por parte de sus compañeros de trabajo, por lo que es indispensable la elaboración y el uso de un manual que recoja la información más importante de la empresa con todas sus políticas, normas y obligaciones que sirva de orientación al personal recién vinculado.

9.- ¿Para el ingreso a la empresa qué documentos le solicitaron?

Tabla 4.9: Pregunta 9 - Empleados

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REFERENCIAS PERSONALES	8	7.02
DOCUMENTOS PERSONALES	96	84.21
RECORD POLICIAL	5	4.39
REFERENCIAS LABORALES	5	4.39
TOTAL	114	100%

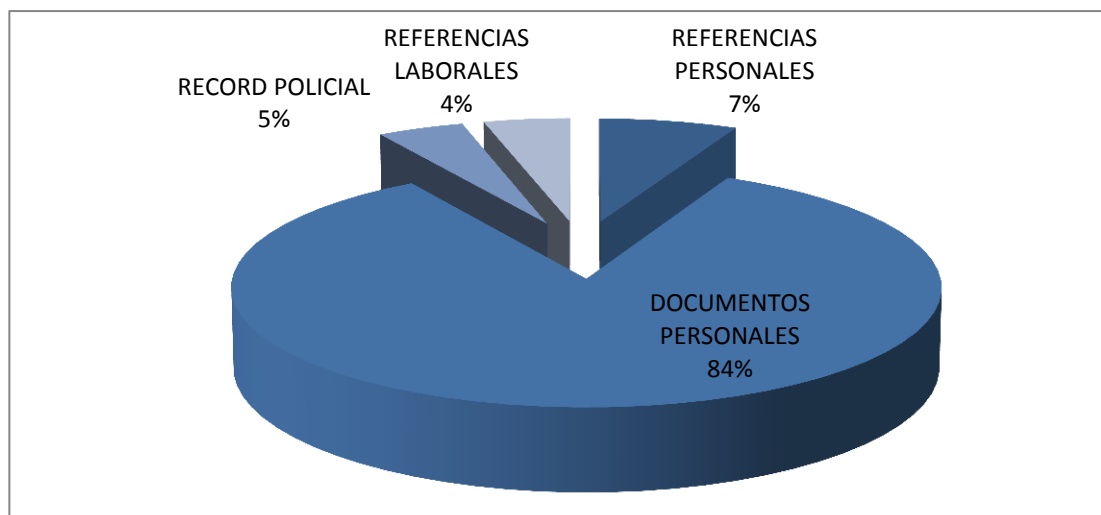


Figura 4.9: Representación porcentual sobre documentos solicitados al personal.

Fuente: Encuesta a los empleados de COIVESA S. A.

Análisis e interpretación.- En el cuadro antes citado se puede observar que casi a la mayoría de empleados solamente le solicitaron documentos personales esto quiere decir cédula de identidad y papeleta de votación, por lo que es indispensable establecer una guía de procedimientos, que especifique claramente los documentos necesarios para ingresar a la empresa.

10.- ¿Firmó algún contrato de trabajo al ingresar a la empresa?

Tabla 4.10: Pregunta 10 - Empleados

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI FIRMÓ	112	98.25
NO FIRMÓ	2	1.75
TOTAL	114	100%

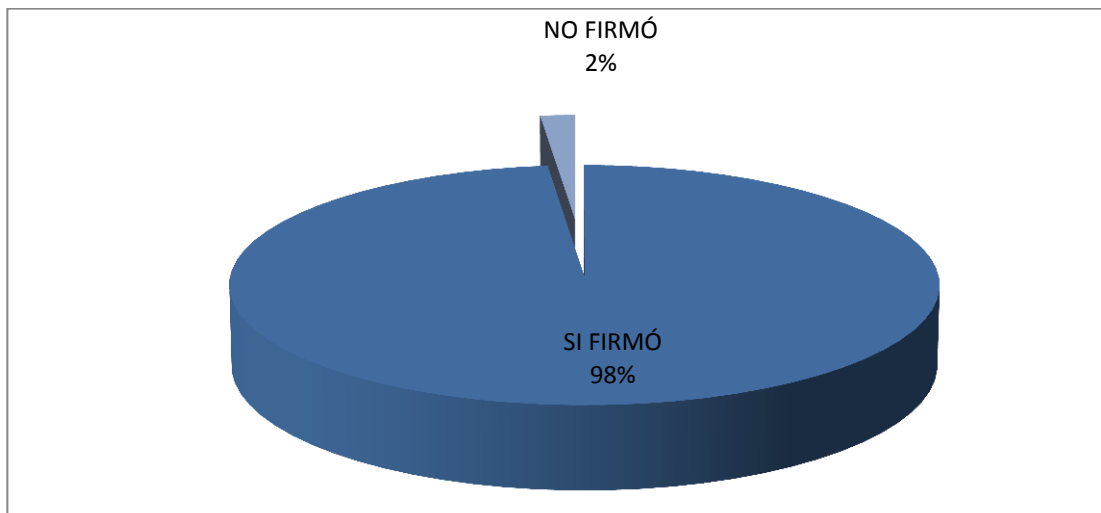



Figura 4.10: Representación porcentual sobre contratos firmados.

Fuente: Encuesta a los empleados de COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera


Análisis e interpretación.- Según los datos del cuadro anterior se puede enunciar que, en un porcentaje bastante alto de trabajadores confirman haber suscrito un contrato de trabajo al ingresar a la empresa, lo que indica que la empresa cumple con las obligaciones legales, y en parte el proceso de la selección de personal, pero que es importante el uso de un manual que especifique en que consiste el proceso de contratación.

	MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Fecha: 01/12/12
		Revisión: 01
		Página: 1/44

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 TEMA: PROPUESTA DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA COIVESA S. A. DE LA CIUDAD DE QUITO.

	MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Fecha: 01/12/12
		Revisión: 01
		Página: 2/44

5.2 INTRODUCCIÓN:

COIVESA S. A., es una empresa en constante expansión, lo que hace muy necesario que cuente con una herramienta que sirva de guía para el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

El Manual de selección de personal ayudará no solo del área de recursos humanos, sino a cualquier persona encargada o interesada en el tema, haciendo un trabajo eficaz a través de un instrumento claro y fácil de manejar.

Este manual describe todos los requisitos necesarios, para que se incorpore personas aptas a la empresa.

5.3 OBJETIVOS

5.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar a la empresa un instrumento eficaz, mediante el cual se provea de personal competente y acorde con las necesidades de la Empresa.

5.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Rediseñar el proceso de reclutamiento actual.

- Establecer el proceso de selección vigente y modificarlo de acuerdo a las necesidades existentes.
- Elaborar la guía para inducción del personal.

5.4 RESPONSABLES

Los responsables a cargo de la preparación y aplicación son:

- Gerente
- Jefe de Recursos Humanos

5.5 POLÍTICAS

Las políticas bajo las cuales se realiza el proceso de selección, son las que se describen a continuación:

- Todo candidato sin excepción de ninguna naturaleza, debe seguir el proceso de selección.
- Los candidatos internos serán la primera opción para ocupar un cargo vacante, una vez que se hayan agotado los esfuerzos, se recurre a buscar a candidatos externos.
- Los entrevistadores deben enviar los resultados que arrojen cada una de las pruebas realizadas a los candidatos, como máximo hasta el siguiente día de tomadas las mismas.
- El jefe de recursos humanos, es el responsable de receptor los informes de cada una de las pruebas aplicadas al candidato.
- Recursos humanos dispone de dos días para presentar los resultados de las pruebas realizadas, a los candidatos y entregar a Jefes de Área y/o supervisores.


- Cualquier información entregada a recursos humanos que no sea fácilmente verificable, lo descarta del proceso de selección.
- Haber alcanzado el 75% del total de las pruebas aplicadas, lo convierte en un potencial candidato a ingresar a la empresa.
- El nuevo empleado deberá ingresar a su puesto de trabajo luego de firmar su contrato de trabajo, previo a la entrega de los documentos legales que sean pertinentes.

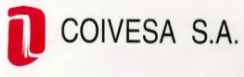
5.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

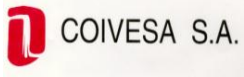
Una vez detectada la necesidad de cubrir una vacante, sea esta por renuncia voluntaria, por transferencia o promoción, es necesario empezar con la revisión de la descripción de los perfiles de cargos, que constituyen la base principal para el reclutamiento y la selección de personal.

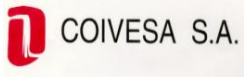
Los perfiles de cargo detallados a continuación, son con los que cuenta actualmente la empresa.


5.6.1 PERFILES DE CARGO

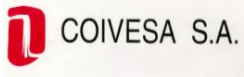
	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	1	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-01		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Gerente				
Número de plazas :	1				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Presidente Ejecutivo				
Subordinados directos :	Jefes, Supervisores, personal en general				
Dependencia funcional :	Administración				
Propósito del puesto					
Coordina y efectúa la dirección y supervisión administrativa, técnica y operativa de todas las áreas de la empresa					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Fijación de metas a corto, largo y mediano plazo.					
2.- Dirección, coordinación y supervisión de cada uno de los proyectos a realizar					
3.- Aprobación del manual de cargos y funciones					
4.- Aprobación de la contratación del personal					
Especificaciones					
Educación :	Estudios universitarios, Ingeniería, Administración de Empresas u otros relacionados				
Aptitudes necesarias :	Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de negociación.				
Experiencia :	Se requiere 5 años como Gerente General, Subgerente, Asistente de Gerencia o Director.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

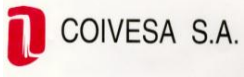
	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	2	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-02		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Jefe de Producción				
Número de plazas :	2				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Gerente				
Subordinados directos :	Supervisores				
Dependencia funcional :	Uniformes				
Propósito del puesto					
Programar, dirigir y controlar el proceso productivo, cumpliendo con los estándares de calidad y con los tiempos establecidos para la entrega.					
Funciones generales y responsabilidades					
<p>1.- Realiza el trabajo utilizando los procedimientos laborales adecuados con inducción diaria a los equipos de trabajo, para lograr un mayor grado de seguridad y productividad.</p> <p>2.- Controla la mantención del orden, higiene y seguridad en el lugar de trabajo.</p> <p>3.- Corrige e informa oportunamente deficiencias detectadas en el proceso productivo.</p> <p>4.- Supervisa el adecuado procedimiento y uso de elementos de higiene de todos los trabajadores.</p> <p>5.- Evalúa el personal a su cargo</p>					
Especificaciones					
Educación :	Estudios universitarios, Ingeniería, Administración de Empresas u otros relacionados				
Aptitudes necesarias :	Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de comunicación.				
Experiencia :	Se requiere 3 años como Jefe de Producción, Director de Producción, o similares.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

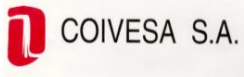
	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	3	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-03		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Jefe de Compras				
Número de plazas :	1				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Gerente				
Subordinados directos :	Asistente de Compras				
Dependencia funcional :	Administración				
Propósito del puesto					
Planifica, organiza y realiza todo lo referente a las compras de materia prima y materiales de la empresa, realiza los trámites y gestiones inherentes a las compras.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Planifica las compras, buscando alternativas en cuanto a proveedores y precios.					
2.- Se encarga de todas las compras de la empresa.					
3.- Recibe una orden de trabajo y analiza los requerimientos, y solicita al proveedor.					
4.- Verifica el oportuno suministro de materia prima					
5.- Autoriza las diferentes compras					
6.- Busca alternativas de telas, materiales e insumos solicitados.					
Especificaciones					
Educación :	Estudios universitarios, Tecnología, Administración de Empresas u otros relacionados.				
Aptitudes necesarias :	Capacidad de negociación, capacidad numérica, entusiasmo.				
Experiencia :	Se requiere 2 años desempeñando cargos similares.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		


	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	4	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-04		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Jefe de Seguridad y Salud				
Número de plazas :	1				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Gerente				
Subordinados directos :	Médico Ocupacional, Psicóloga				
Dependencia funcional :	Administración				
Propósito del puesto					
Controlar las actividades de seguridad y salud ocupacional, estableciendo las políticas y normas, a fin de garantizar la eficiencia en las operaciones de prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Vela por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en seguridad industrial y prevención de enfermedades ocupacionales.					
2.- Dirige los programas de adiestramiento en materia de seguridad industrial y prevención de enfermedades ocupacionales.					
3.- Establece junto con el gerente las políticas a seguir, en materia de seguridad industrial y prevención de enfermedades ocupacionales.					
4.- Coordina el proceso de inspección en los puestos de trabajo.					
5.- Investiga accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas.					
6.- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.					
Especificaciones					
Educación :	Estudios Universitarios, Ingeniería Industrial, Ingeniería Ambiental u otros relacionados				
Aptitudes necesarias :	Capacidad de comunicación, observación, disciplina.				
Experiencia :	Se requiere 2 años desempeñando cargos similares.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

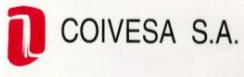
 COIVESA S.A.	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	5	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-05		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Jefe Administrativo Financiero				
Número de plazas :	1				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Gerente				
Subordinados directos :	Asistente de Contabilidad				
Dependencia funcional :	Administración				
Propósito del puesto					
Realizar análisis de cuentas contables, con el fin de obtener un estado de situación real, objetivo y positivo.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Analizar cuentas contables					
2.- Determinación de costos de producción					
3.- Verifica el pago de impuestos					
4.- Elabora estados de situación mensual, trimestral, semestral, anual					
5.- Revisa y aprueba roles de pago, décimos, fondos de reserva y otros					
6.- Maneja la importación y exportación de materiales, materia prima					
Especificaciones					
Educación :	Estudios universitarios, Ingeniería, Administración de Empresas u otros relacionados				
Aptitudes necesarias :	Capacidad numérica, honestidad, integridad.				
Experiencia :	Se requiere 5 años como Director, Jefe Administrativo o cargos similares.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

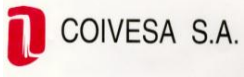
	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	6	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-06		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Jefe de Recursos Humanos				
Número de plazas :	1				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Gerente				
Subordinados directos :	Secretaria				
Dependencia funcional :	Administración				
Propósito del puesto					
Se encarga del manejo del personal y el bienestar del mismo.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Determinar los procedimientos que deben seguir en cuanto a registros e información.					
2.- Determinar perfiles de puestos, conoce que hace cada una de las personas de la empresa.					
3.- Se encarga del bienestar del personal, buscando solucionar sus necesidades.					
4.- Recapta requerimientos del personal de las secciones de la empresa.					
5.- Recluta personal, analiza y comprueba la información requerida.					
Especificaciones					
Educación :	Estudios universitarios, Ingeniería, Administración de Empresas u otros relacionados. Legislación Laboral, Tributaria.				
Aptitudes necesarias :	Liderazgo, capacidad de organización, capacidad de comunicación.				
Experiencia :	Se requiere 3 años desempeñando cargos similares.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

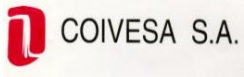
	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	7	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-07		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Jefe de Ventas				
Número de plazas :	1				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Gerente				
Subordinados directos :	Ejecutivo de Ventas				
Dependencia funcional :	Ventas				
Propósito del puesto					
Elaboración de estrategias comerciales ; desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Coordinar y aumentar las ventas en función del plan estratégico de la empresa.					
2.- Coordinar los planes de trabajo en forma semana, mensual y anual.					
3.- Elaborar el presupuesto semestral de la empresa.					
4.- Analizar los problemas, para aumentar la eficiencia en las operaciones.					
5.- Proponer soluciones rentables para la Empresa.					
Especificaciones					
Educación :	Estudios universitarios en Administración de Empresas u otros relacionados, Marketing, conocimiento básicos de Contabilidad				
Aptitudes necesarias :	Capacidad de comunicación, negociación, persuasión, observación.				
Experiencia :	Se requiere 5 años de experiencia, ocupando cargos similares				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

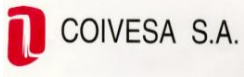
	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	8	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-08		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Jefe de Diseño				
Número de plazas :	1				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Gerente				
Subordinados directos :	Asistente de Diseño				
Dependencia funcional :	Uniformes/Automotriz				
Propósito del puesto					
Realiza bocetos de las prendas y/o complementos empleando para ello las herramientas necesarias, a partir de ellas realiza el prototipo.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Desarrolla patrones aplicando programas informáticos.					
2.- Maneja los programas de diseño.					
3.- Elabora el patrón modelo transformando al patrón base.					
4.- Prepara fichas técnicas.					
Especificaciones					
Educación :	Estudios universitarios en Diseño de Modas u otros relacionados. Patronaje, manejo de paquetes informáticos de diseño.				
Aptitudes necesarias :	Capacidad para trabajar en equipo, dinamismo, entusiasmo.				
Experiencia :	Se requiere 3 años de experiencia, ocupando cargos similares				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		


 COIVESA S.A.	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012			
		Página	9	De	21	
		Revisión	1			
		Código	PC-CVS-09			
Identificación y Relaciones						
A) Identificación y Relaciones						
Nombre del Puesto :	Supervisor					
Número de plazas :	2					
B) Relaciones de autoridad						
Jefe inmediato :	Jefe de Producción					
Subordinados directos :	Costurera, cortador					
Dependencia funcional :	Uniformes/Automotriz					
Propósito del puesto						
Realiza el programa de trabajo de la sección a la que pertenece.						
Funciones generales y responsabilidades						
1.- Define tiempos de entrega de pedidos y cumple las fechas establecidas.						
2.- Elabora el cronograma de entregas.						
3.- Planifica la producción distribuyendo la carga de trabajo.						
4.- Encargado de realizar pedido de materiales y materia prima.						
5.- Realiza la verificación de moldes						
4.- Maneja las ordenes de producción						
Especificaciones						
Educación :	Bachiller técnico, estudios en áreas afines.					
Aptitudes necesarias :	Liderazgo, capacidad de comunicación, persuasión, observación.					
Experiencia :	Se requiere 3 años en cargos similares.					
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :			

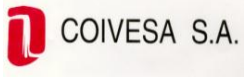
	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	10	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-10		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Asistente de Compras				
Número de plazas :	1				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Jefe de Compras				
Subordinados directos :	Mensajero, Bodeguero				
Dependencia funcional :	Administración				
Propósito del puesto					
Realizar los trámites y gestiones inherentes a la adquisición de materia prima, materiales e insumos.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Buscar alternativas de telas, materiales e insumos solicitados.					
2.- Elabora ficha técnica.					
3.- Verifica que la información este de acuerdo con lo requerido por el cliente.					
4.- Pide la aprobación por parte del vendedor					
5.- Actualiza la ficha técnica y las copias en caso de existir cambios.					
Especificaciones					
Educación :	Estudios universitarios, Tecnología, Administración de Empresas u otros relacionados				
Aptitudes necesarias :	Capacidad de negociación, comunicación, disciplina.				
Experiencia :	Se requiere 1 año en cargos similares				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

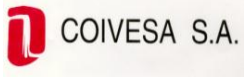
	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	11	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-11		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Asistente de Contabilidad				
Número de plazas :	1				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Jefe Administrativo-Financiero				
Subordinados directos :	No aplica				
Dependencia funcional :	Administración				
Propósito del puesto					
Contabilizar las operaciones financieras de la empresa, analizar cuentas y emitir informes mensuales.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Ingreso de facturas al sistema de contabilidad.					
2.- Elabora conciliaciones bancarias mensualmente.					
3.- Encargado de llevar la caja chica.					
4.- Elabora egresos, cheques para pago a proveedores.					
Especificaciones					
Educación :	Estudios universitarios, Contador CBA, Administración de Empresas				
Aptitudes necesarias :	Capacidad de organización, capacidad numérica, honestidad, integridad.				
Experiencia :	Se requiere 2 años de experiencia en cargos similares.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

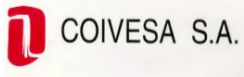
	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	12	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-12		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Asistente de Diseño				
Número de plazas :	1				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Jefe de Diseño				
Subordinados directos :	No aplica				
Dependencia funcional :	Automotriz/Confecciones				
Propósito del puesto					
Asistir al Jefe de Diseño en la realización de prototipos, según modelos aprobados. Manejar los programas de diseño.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Maneja programas de diseño					
2.- Verifica con qué tipo de diseño se trabaja					
3.- Minimiza la cantidad de tela con la que debe trabajar					
4.- Ajustarse al consumo de la tela solicitada.					
Especificaciones					
Educación :	Estudios universitarios en Diseño de modas, manejar paquetes de diseño, sistemas adobe photoshop.				
Aptitudes necesarias :	Capacidad para trabajar en equipo, dinamismo, entusiasmo.				
Experiencia :	Se requiere 3 años de experiencia en cargos similares.				
Elaborado :	Revisado :	Autorizado :			

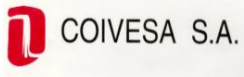
	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	13	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-13		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Médico Ocupacional				
Número de plazas :	1				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Gerente				
Subordinados directos :	No aplica				
Dependencia funcional :	Administración				
Propósito del puesto					
Se encarga del bienestar y salud de todos los empleados de la Empresa.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Controlar el ausentismo por enfermedad y por accidentes.					
2.- Controlar el índice de morbilidad por enfermedades.					
3.- Realizar el cronograma de actividades del Dpto. Médico.					
Especificaciones					
Educación :	Doctor en Medicina y Cirugía General, Diplomado en Desarrollo local y salud. Formación de planes de emergencia y brigadas. Prevención de riesgos.				
Aptitudes necesarias :	Capacidad de comunicación, observación, disciplina.				
Experiencia :	Se requiere 2 años en posiciones similares.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

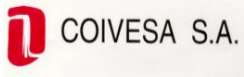
 COIVESA S.A.	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	14	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-14		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Psicóloga				
Número de plazas :	1				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Gerente				
Subordinados directos :	No aplica				
Dependencia funcional :	Administración				
Propósito del puesto					
Brindar atención profesional psicológica a todo el personal, diagnosticar sus problemas y tratar enfermedades que existir.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Realizar exámenes psicológicos al personal antes de ingresar a la empresa.					
2.- Realizar el cronograma de actividades del departamento de Psicología.					
3.- Brindar ayuda psicológica cuando surge alguna eventualidad.					
4.- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.					
5.- Realiza charlas o talleres para modificar conductas.					
Especificaciones					
Educación :	Doctor en Psicología Industrial o Clínica, Diplomado en Psicología. Técnicas de medición psicológica, Psicoterapia individual y de grupo.				
Aptitudes necesarias :	Capacidad de comunicación, negociación, persuasión.				
Experiencia :	Se requiere 2 años en cargos similares.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

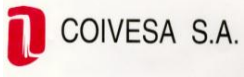
	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	15	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-15		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Ejecutivo de Ventas				
Número de plazas :	3				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Gerente, Jefe de Ventas				
Subordinados directos :	No aplica				
Dependencia funcional :	Ventas				
Propósito del puesto					
Venta de uniformes corporativos a nivel nacional tanto para empresas públicas como privadas.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Atención a clientes internos y externos.					
2.- Reporte de cobros diarios, semanal y mensual.					
3.- Reporte de cuentas por cobrar mensualmente.					
4.- Reuniones de planificación semanales con el Jefe de Ventas.					
Especificaciones					
Educación :	Estudios universitarios, Marketing, diseño de modas, nociones de Contabilidad, corte y confección.				
Aptitudes necesarias :	Capacidad de comunicación, negociación, persuasión, observación, honestidad, integridad, respeto a las normas.				
Experiencia :	Se requiere 2 años de experiencia en esta área.				
Elaborado :	Revisado :	Autorizado :			

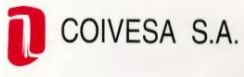
	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	16	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-16		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Secretaria				
Número de plazas :	1				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Jefe Administrativo Financiero				
Subordinados directos :	Conserje				
Dependencia funcional :	Administración				
Propósito del puesto					
Asistir al Gerente, Jefe Administrativo Financiero y Jefe de Recursos Humanos en todo lo que tiene que ver con la parte administrativa de la Empresa.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Elaboración y envío de cartas, comunicaciones, memorandos, e-mail internos y externos.					
2.- Contestar llamadas entrantes, dirigirlas a las personas autorizadas, tomar recados.					
3.- Realizar llamadas nacionales e internacionales.					
4.- Recepción de cobros realizados a clientes en efectivo, cheque o tarjeta.					
5.- Disponer de actividades que debe realizar el conserje					
Especificaciones					
Educación :	Bachiller con estudios universitarios, nociones de Contabilidad, manejo de paquetes informáticos word, excel, power point.				
Aptitudes necesarias :	Capacidad de comunicación, trabajo en equipo, entusiasmo, organización.				
Experiencia :	Se requiere 2 años de experiencia en esta área.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	17	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-17		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Costurera				
Número de plazas :	110				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Supervisor				
Subordinados directos :	No aplica				
Dependencia funcional :	Automotriz/Confecciones				
Propósito del puesto					
Cumple con las tareas de costura, respecto de las necesidades de producción.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Realiza el proceso de costura, de acuerdo a las características del producto y a las necesidades de producción.					
2.- Registra su trabajo diario.					
3.- Puede ejecutar otras tareas afines.					
Especificaciones					
Educación :	Maestra/o de Corte y confección, estudios secundarios incompletos.				
Aptitudes necesarias :	Habilidad manual, capacidad para trabajar en equipo.				
Experiencia :	Se requiere 1 año de experiencia en esta área.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	18	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-18		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Cortador				
Número de plazas :	20				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Supervisor				
Subordinados directos :	No aplica				
Dependencia funcional :	Automotriz/Confecciones				
Propósito del puesto					
Cumple con las tareas de corte respecto a las necesidades de producción.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Recibe el material de bodega.					
2.- Verifica el estado del material.					
3.- Tiende el material en la mesa de corte.					
4.- Cuadra las capas tendidas.					
5.- Realiza el trazado.					
6.- Verifica si las piezas cortadas son adecuadas.					
7.- Coloca las piezas cortadas en la percha.					
Especificaciones					
Educación :	Maestro/a en corte, estudios secundarios incompletos.				
Aptitudes necesarias :	Habilidad manual, capacidad para trabajar en equipo.				
Experiencia :	Se requiere 1 año de experiencia en cargos similares.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	19	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-19		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Mensajero				
Número de plazas :	1				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Asistente de Compras				
Subordinados directos :	No aplica				
Dependencia funcional :	Administración				
Propósito del puesto					
Se encarga de la búsqueda y compra de diferentes suministros para la empresa.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Buscar diferentes tipos de insumos para la empresa.					
2.- Proforma todo los materiales a comprar.					
3.- Realiza labores de mensajería y diferentes trámites.					
4.- Puede ejecutar otras tareas afines.					
Especificaciones					
Educación :	Bachiller en cualquier especialidad, nociones de contabilidad, conocimiento de insumos en general.				
Aptitudes necesarias :	Capacidad de comunicación, negociación, numérica, honestidad.				
Experiencia :	Se requiere 1 año de experiencia en cargos similares.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	20	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-20		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Bodeguero				
Número de plazas :	2				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Asistente de Compras				
Subordinados directos :	No aplica				
Dependencia funcional :	Administración				
Propósito del puesto					
Encargado del manejo de la bodega, recibe y despacha mercadería, lleva el control del inventario.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Recepción de mercaderías, revisa la orden de compra autorizada y la factura de compra del proveedor.					
2.- Ingreso a bodega una vez revisada la mercadería.					
3.- Reparte tela a corte.					
4.- Anota los consumos diarios de material.					
5.- Mide telas sobrantes después de finalizado el proyecto.					
6.- Realiza el inventario físico trimestralmente.					
Especificaciones					
Educación :	Bachillerato de preferencia en Contabilidad, manejo de word, excel.				
Aptitudes necesarias :	Capacidad de trabajar en equipo, capacidad numérica, honestidad, integridad.				
Experiencia :	Se requiere 1 año de experiencia en cargos similares.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

	PERFIL DE CARGO	Fecha	14 de agosto del 2012		
		Página	21	De	21
		Revisión	1		
		Código	PC-CVS-21		
Identificación y Relaciones					
A) Identificación y Relaciones					
Nombre del Puesto :	Conserje				
Número de plazas :	2				
B) Relaciones de autoridad					
Jefe inmediato :	Secretaria				
Subordinados directos :	No aplica				
Dependencia funcional :	Administración				
Propósito del puesto					
Encargado de mantener el aseo en las dependencias de la empresa.					
Funciones generales y responsabilidades					
1.- Realiza la limpieza de las oficinas y baños en general.					
2.- Se encarga del manejo de los artículos de aseo y limpieza.					
3.- Llenar los registro de aseo diario.					
4.- Mantener stock de productos.					
5.- Realiza labores de soporte a Secretaría.					
Especificaciones					
Educación :	Primaria, Tercer año de Bachillerato.				
Aptitudes necesarias :	Honestidad, integridad, respeto a las normas.				
Experiencia :	Se requiere 1 año de experiencia en cargos similares.				
Elaborado :	Revisado :		Autorizado :		

5.6.2 TABLAS DE VALORACIÓN DE VARIABLES A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Tanto el Jefe de Seguridad y el encargado de recursos humanos desarrollan la siguiente tabla de valoración, que será aplicada a los postulantes a los cargos vacantes dados en la organización.

Tabla 5.1 Tabla de valoración

VARIABLE	PUNTUACIÓN %
Educación	30
Evaluación específica	30
Entrevista de selección	20
Evaluación psicológica	20
TOTAL :	100

Fuente: COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

5.7 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento consiste en divulgar oportunidades laborales, y atraer candidatos al proceso de selección.

Mediante el documento requisición de personal, el supervisor de cada área de COIVESA, solicita al departamento de recursos humanos la búsqueda y provisión del personal con el perfil requerido, este documento debe estar autorizado por la gerencia de la empresa.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

 COIVESA S.A.		FORMATO RH.001	
		Fecha de emisión :	
		Página:	De:
REQUISICIÓN DE PERSONAL		Fecha de recepción :	
		Página:	De:
Nombre del puesto :			
Cantidad :			
Módulo :			
Indique el motivo de necesidad de personal:			
Por aumento	<input type="checkbox"/>		
Por reemplazo	<input type="checkbox"/>	¿De quién?	F. salida :
Por maternidad	<input type="checkbox"/>	¿De quién?	
Por transferencia	<input type="checkbox"/>		
SOLICITANTE			
Nombre :			
Área :			
Cargo :			
ELABORADO POR:		REVISADO POR :	
AUTORIZADO POR :			
OBSERVACIONES :			

Figura 5.1 Requisición de personal

Elaborado por: Irene Mosquera

5.7.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

Reclutamiento interno es la búsqueda de candidatos dentro de la misma empresa, se la realiza a través de la transferencia y promoción del personal.

Para que exista una mejor información la empresa debe contar con lo siguiente:

- Base de datos del personal
- Instalar avisos en carteleras internas.
- Planificar reemplazos y sucesiones.

Transferencia y promoción

Los candidatos internos postulantes que posean conocimientos y capacidades serán los que tengan mayor opción para optar los cargos vacantes.

5.7.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO


Siguiendo el proceso que señala que cuando ya se agotaron todos los recursos para obtener candidatos mediante reclutamiento interno, se procederá con el reclutamiento externo que no es más que atraer candidatos de afuera hacia la empresa, empleando varias técnicas de reclutamiento de modo que la empresa reciba la mayor cantidad de hojas de vida.

Entre las fuentes más importantes están:

- **Publicidad en un diario de circulación nacional**

Se publica el anuncio el día domingo, preferentemente en clasificados especiales.

MODELO DE PUBLICACIÓN EN UN DIARIO



COIVESA S.A.

Es una empresa líder en la provisión de uniformes corporativos, cuya misión es la de aportar con calidad e innovación al mercado ecuatoriano.

Para cumplir con los objetivos que persigue nuestra compañía deseamos incorporar a una:

EJECUTIVA DE VENTAS

Nuestro compromiso

- 1) Estabilidad laboral
- 2) Paquete salarial competitivo
- 3) Capacitación constante
- 4) Excelente ambiente de trabajo

Perfil requerido

- Experiencia 2 años
- Estudios universitarios
- Estudios en diseño de modas
- Nociones de contabilidad
- Capacidad de comunicación
- Capacidad de negociación

Si estas preparada para cumplir con tus metas a corto plazo, esta es tu oportunidad.

Favor enviar curriculum hasta el día 4 de noviembre del 2012 a la dirección: ventas@coivesa.com.

Figura 5.2 Anuncio en el periódico solicitando personal

Elaborado por: Irene Mosquera

- **Anuncios en la cámara de la producción**

Es necesario el acceso a la web de la cámara de la producción www.cip.org.ec en Bolsa de Empleo donde se publica un requerimiento de personal con las características deseadas.

A vuelta de correo se reciben los currículos de los candidatos postulantes. Este servicio no tiene costo alguno, pero es necesario estar afiliado a la cámara respectiva.

- **Anuncios en carteleras externas**

Se dispondrá de carteleras ubicadas al ingreso al parque industrial “Las Violetas”, lugar en donde están situadas las bodegas de la empresa, y que representa una parte visible por la afluencia de personas.

- **Recomendación de un empleado**

La recomendación de un empleado es válida, siempre y cuando cumpla con los perfiles establecidos, y siga el respectivo proceso de selección.

5.7.3 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

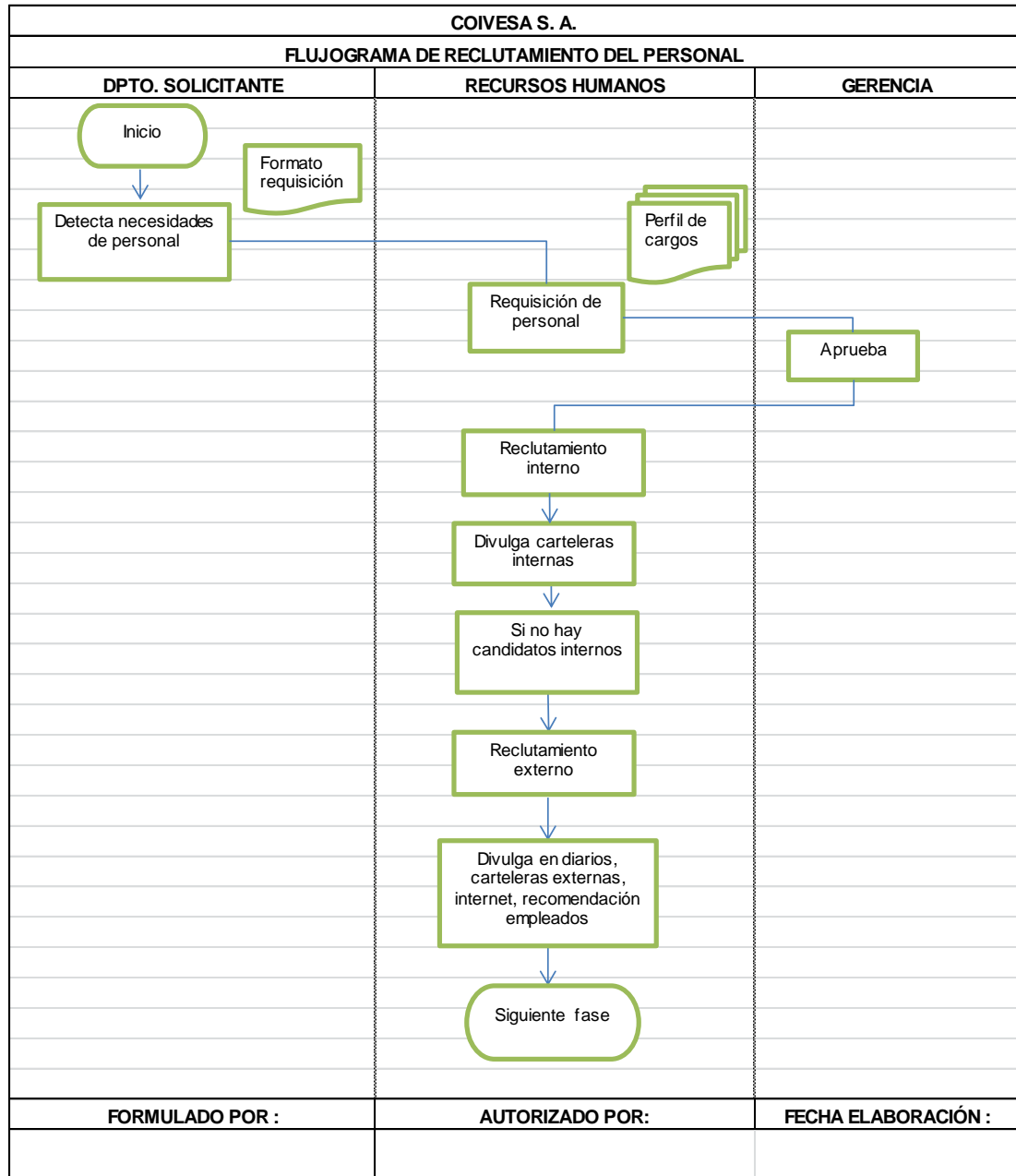


Figura 5.3 Flujoograma del proceso de reclutamiento

Elaborado por: Irene Mosquera

5.8 SELECCIÓN

La selección es el proceso de escoger o elegir de entre los candidatos, los que tengan los requerimientos mínimos para ocupar la vacante.

5.8.1 RECEPCIÓN DE HOJAS DE VIDA Y SELECCIÓN INICIAL

Aquí en esta fase se analizan las hojas de vida recibidas y se desechan todas las que no cumplan con los requerimientos del perfil solicitado.

5.8.2 CANDIDATOS TENTATIVOS

Del análisis anterior se obtendrá los candidatos tentativos para seguir con el proceso de selección y cubrir la vacante existente.

5.8.3 CONVOCATORIA A LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Todos los candidatos tentativos son contactados vía telefónica para una entrevista, y de acuerdo a la planificación realizada se les indica la fecha y hora de la cita, llegando a un acuerdo si a la hora señalada el candidato no pudiera. Si aun así el aspirante no se presenta a la cita, es descalificado inmediatamente.

5.8.4 ENTREVISTA INICIAL DE SELECCIÓN

Una vez que han sido convocados los candidatos, se realiza con anticipación la planificación de la entrevista, para ello el Jefe de recursos humanos-quien es el entrevistador-, revisa y analiza las

hojas de vida; también las solicitudes de empleo y otros datos de los candidatos que se consideren importantes.

Utilizará el tipo de entrevista estandarizada solo respecto de las preguntas, es decir las preguntas ya están elaboradas y las respuestas son abiertas, este tipo de entrevista será utilizada en todos los candidatos sin excepción, para que posteriormente el entrevistador compare los resultados entre ellos, es decir analiza lo que el perfil del puesto le exige y lo que el candidato tiene para entregar.

Un ejemplo de las preguntas más comunes realizadas durante la entrevista, se describe a continuación:

- 1) ¿Qué hace en su tiempo libre? Cuáles son sus pasatiempos?
- 2) ¿En qué tipo de actividades comunitarias o escolares participa?
- 3) Describa su trabajo ideal. ¿En qué tipo de actividades está interesado?
- 4) ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
- 5) ¿Cuáles son sus intereses favoritos? Por qué?
- 6) ¿Tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?
- 7) ¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?
- 8) ¿Cuál cree que será su salario en cinco años? ¿Y en diez?
- 9) ¿Cómo escogería a su supervisor?
- 10) ¿Qué opinión tiene de los productos o servicios de nuestra organización?
- 11) Describa a su jefe ideal
- 12) ¿Cuándo espera un ascenso?
- 13) ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Y sus puntos débiles?
- 14) ¿Por qué cree que les agrada a sus amigos?
- 15) ¿Planea tomar cursos adicionales? ¿Cuáles? ¿Cuándo?
- 16) ¿Cuáles son los puestos o trabajos que más le han gustado?
- 17) Describa a su jefe o profesor favorito.
- 18) ¿Qué planes tiene para su carrera?
- 19) Si pudiera regresar cinco años, ¿haría lo mismo u otra cosa? ¿Qué?
- 20) ¿Por qué le gustaría entrar en nuestra organización?
- 21) Describa su último empleo.
- 22) ¿Cuántas horas piensa trabajar en su puesto?
- 23) ¿Cuáles son sus habilidades y conocimientos?
- 24) ¿Cuál es su deporte favorito?
- 25) ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- 26) ¿Hace amistades con facilidad?

Figura 5.4 Preguntas más comunes en la entrevista de selección.

Fuente: Libro de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato

Elaborado por: Irene Mosquera

El entrevistador a modo de ayuda usa como guía la solicitud de empleo, proporcionada por el candidato.

Para realizar la entrevista es necesario tener en cuenta el ambiente en el que se desarrolla esta reunión:

Este debe ser:

- Un lugar privado y confortable
- Un sitio libre de ruido y sin interrupciones
- Ameno, cordial
- Sin recelo, ni temores
- Sin presiones de tiempo
- Escuchar atentamente al entrevistado
- Agradecerle por el tiempo

El desarrollo de la entrevista debe ser dinámico y ameno y se debe tomar en cuenta dos aspectos:

1.- Contenido de la entrevista:

Formación

Escolaridad

Situación familiar

Experiencia profesional

2.- Comportamiento del candidato

Manera de sentir

Manera de actuar

Su grado de agresividad

Asertividad

Motivaciones, ambiciones.

El cierre de la entrevista debe ser:

- Elegante
- Hacer una señal clara que la entrevista ha terminado.
- Indicar al candidato si se le avisara sobre el resultado
- Como será ese aviso o contacto

Una vez finalizada la reunión, el entrevistador realiza la evaluación respectiva y elabora el informe. Posteriormente, recursos humanos da a conocer al Jefe o Supervisor del área.

A continuación se presenta el modelo de la solicitud de empleo, que deben llenar cada uno de los aspirantes al puesto vacante, la misma que recoge los datos personales, académicos, laborales, etc.

**SOLICITUD DE EMPLEO**

DATOS PERSONALES		
NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS	No. CÉDULA IDENTIDAD	EDAD
DIRECCIÓN DOMICILIARIA	No. TELÉFONOS	ESTADO CIVIL
DATOS FAMILIARES		
NOMBRE DE SU ESPOSO (A)	No. CÉDULA IDENTIDAD	EDAD
EMPRESA DONDE TRABAJA	TELÉFONO	TIEMPO DE TRABAJO
NOMBRE DE SUS HIJOS (AS)	EDAD	FECHA NACIMIENTO
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
ESTUDIOS REALIZADOS		
INSTRUCCIÓN	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN/COLEGIO	¿HASTA QUE AÑO?
PRIMARIA		
SECUNDARIA		
UNIVERSIDAD		
OTROS		
INFORMACIÓN LABORAL		
DETALLE LAS EMPRESAS DONDE USTED LABORO EMPEZANDO POR LA MAS RECIENTE.		
(1) NOMBRE DE LA EMPRESA	CARGO	TIEMPO DE TRABAJO
DIRECCIÓN	TELÉFONO	MOTIVO DE SALIDA
(2) NOMBRE DE LA EMPRESA	CARGO	TIEMPO DE TRABAJO
DIRECCIÓN	TELÉFONO	MOTIVO DE SALIDA
(3) NOMBRE DE LA EMPRESA	CARGO	TIEMPO DE TRABAJO
DIRECCIÓN	TELÉFONO	MOTIVO DE SALIDA
REFERENCIAS PERSONALES		
NOMBRES Y APELLIDOS	TELF. CONVENCIONAL	No. TELF. CELULAR
1.-		
2.-		
3.-		
INFORMACIÓN GENERAL		
CARGO QUE APLICA :	ASPIRACIÓN SALARIAL:	
FECHA :	FIRMA :	

Figura 5.5 Solicitud de Empleo

Fuente: COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

5.8.5 PRUEBAS O EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Las pruebas de acuerdo con el método pueden ser orales, escritas o de realización, las dos primeras utilizan preguntas y respuestas y la última se refiere a la ejecución de un trabajo o tarea en un determinado tiempo. Por ejemplo el manejo de vehículos, manejo de máquinas de coser, diseño.

Las **pruebas de conocimientos** son generales porque evalúan cultura general y conocimientos generales. En este caso recursos humanos, es el responsable de evaluar estas pruebas de conocimientos a los candidatos, tanto de cultura general y conocimientos generales del puesto al que están postulando.

A continuación, se presenta un modelo de prueba de cultura general aplicada en la empresa:

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS GENERALES


 COIVESA S.A.	FORMATO RH.003
PRUEBA DE CONOCIMIENTOS GENERALES	
FECHA:	
NOMBRE:	
ÁREA:	
CARGO:	
INSTRUCCIONES:	
Las siguientes son preguntas simples de cultura general , tomese su tiempo y responda con calma y en forma clara.	
1.- ¿Cuándo se fundó la ciudad de Quito? (día, mes, año)	
.....	
2.- ¿Quién es el presidente de la República Bolivariana de Venezuela?	
.....	
3.- ¿Con qué países limita el Ecuador?	
.....	
4.- ¿Cuál es el sueldo básico actualmente?	
.....	
5.- ¿Qué significado tienen las siglas I.E.S.S.?	
.....	
6.- ¿Cuándo se realizan los inventarios de mercaderías?	
.....	
7.- ¿Qué se celebra el 24 de mayo?	
.....	
8.- ¿Quién es el Alcalde de la ciudad de Quito?	
.....	
9.- ¿Qué se celebra el 31 de octubre?	
.....	
10.- ¿Qué significado tienen las siglas E.P.M.A.P.S.?	
.....	

Figura 5.6 Prueba de conocimientos generales

Fuente: COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

Las **pruebas específicas** son las que evalúan conocimientos técnicos relacionados directamente con el puesto. En este caso cada uno de los candidatos será evaluado por los Jefes, supervisores y/o responsables de cada área de la empresa, en donde se determinara las habilidades de cada candidato.

A continuación, se presenta un modelo de prueba específica aplicada a un candidato que opta por un puesto vacante de auxiliar de contabilidad:

PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS


 COIVESA S.A.		FORMATO RH.004	
PRUEBA DE CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE SELECCIÓN			
PARA EL CARGO DE AUXILIAR DE CONTABILIDAD			
FECHA:			
NOMBRE:			
CARGO:			
INSTRUCCIONES :		Responda a las siguientes preguntas con calma, dispone de 30 minutos para realizarla, evite hacer tachones o enmendaduras.	
1.-	¿Qué es Contabilidad?		
2.-	¿Cuáles son los principios de Contabilidad?		
3.-	¿Qué es un balance general?		
4.-	¿Qué es un estado de resultados?		
5.-	¿Cómo se realiza la conciliación bancaria?		
6.-	¿A qué se denomina caja chica?		
7.-	¿Qué es un kardex?		
8.-	¿Cada cuánto tiempo se realiza un inventario físico?		
9.-	¿A qué se denomina Activo?		
10.-	¿A qué se denomina Pasivo?		

Figura 5.7 Prueba de conocimientos específicos

Fuente: COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

Al término de las pruebas el Jefe o supervisor realiza la evaluación y emite su informe, la cual hace llegar a recursos humanos.

5.8.6 PRUEBA PSICOLÓGICA

Cada uno de los candidatos es sujeto a realizarse los exámenes psicológicos que son:

- Test 16PF que es un test de personalidad.
- Test de Sacks que es un test proyectivo que muestra la relación que el candidato tiene con jefes, padres, amigos, etc.
- Test htp es un test proyectivo también en base a dibujos.

Al personal operativo se le aplican los dos primeros, y a la parte administrativa los 3 test.

Al término la profesional en psicología hace la evaluación respectiva, emite el informe y lo hace llegar a recursos humanos.

TEST DE FRASES INCOMPLETAS DE SACKS



FECHA:

..... ÁREA:

NOMBRES:.....

APELLIDOS:.....

EDAD:

TEST DE FRASES INCOMPLETAS DE SACKS

Instrucciones: A continuación hay 60 frases incompletas. Lea cada una y complétela con lo primero que venga a su mente. Trabaje tan a prisa como sea posible. En caso que no pueda completar una, encierre el número correspondiente en un círculo y termine después.

1. Siento que mi padre raras veces me _____
2. Cuando tengo mala suerte _____
3. Siempre anhelé _____
4. Si yo estuviera a cargo _____
5. El futuro me parece _____
6. Las personas que están sobre mi _____
7. Sé que es tonto pero tengo miedo de _____
8. Creo que un verdadero amigo _____
9. Cuando era niño (a) _____
10. Mi idea de mujer (hombre) perfecta (o) _____
11. Cuando veo a un hombre y a una mujer juntos _____
12. Comparando las demás familias, la mía _____
13. En las labores me llevo mejor con _____
14. Mi madre _____
15. Haría cualquier cosa por olvidar la vez que _____
16. Si mi padre tan solo _____
17. Siento que tengo habilidades para _____
18. Sería perfectamente feliz si _____
19. Si la gente trabajara para mi _____
20. Yo espero _____
21. en la escuela, mis maestros _____
22. La mayoría de mis amistades no saben que tengo miedo de _____
23. No me gusta _____
24. Antes _____
25. Pienso que la mayoría de los muchachos (a) _____
26. Yo creo que la vida matrimonial _____
27. Mi familia me trata como _____
28. Aquellos con los que trabajo _____
29. Mi madre y yo _____
30. Mi más grande error fue _____

31.	Desearía que mi padre _____
32.	Mi mayor debilidad _____
33.	Mi ambición secreta en la vida _____
34.	La gente que trabaja para mi _____
35.	Algún día yo _____
36.	Cuando veo al jefe venir _____
37.	Quisiera perder el miedo de _____
38.	La gente que más me agrada _____
39.	Si fuera joven otra vez _____
40.	Creo que la mayoría de las mujeres (hombres) _____
41.	Si tuviera relaciones sexuales _____
42.	La mayoría de las familias que conozco _____
43.	Me gusta trabajar con la gente que _____
44.	Creo que la mayoría de las madres _____
45.	Cuando era más joven me sentía culpable de _____
46.	Siento que mi padre es _____
47.	Cuando la suerte se vuelve en contra mía _____
48.	Cuando doy ordenes, yo _____
49.	Lo que más deseo en la vida es _____
50.	Dentro de algún tiempo _____
51.	La gente a quien yo considero mis superiores _____
52.	Mis temores en ocasiones me obligan a _____
53.	Cuando no estoy, mis amigos _____
54.	Mi más vívido recuerdo de la infancia _____
55.	Lo que menos me gusta de las mujeres (hombres) _____
56.	Mi vida sexual _____
57.	Cuando era niño (a) _____
58.	La gente que trabaja conmigo, generalmente _____
59.	Me agrada mi madre, pero _____
60.	La peor cosa que he hecho _____

Figura 5.8 Test de personalidad de Sacks

Fuente: COIVESA S. A.

Elaborado por: Irene Mosquera

5.8.7 VERIFICACIÓN DE DATOS

Recursos humanos verifica los datos obtenidos de los candidatos como:

- **Dirección domiciliaria:** Comprueba la dirección según la última de carta de pago de luz, agua o teléfono.

- **Teléfono convencional:** Confirma marcando al teléfono que registra en su hoja de vida, y solicita información del candidato.
- **Referencias personales:** Comprueba llamando telefónicamente, a cada una de las personas que aparecen en las referencias entregadas por el candidato.
- **Referencias laborales:** Verifica mediante llamadas telefónicas, a las personas que firman los certificados de cada una de las empresas en donde laboró el candidato sobre tiempo de trabajo, motivo de su salida, como se desempeñó en sus funciones mientras estuvo trabajando, etc.
- **Títulos obtenidos:** Verifica títulos a nivel superior al ingresar a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) a través del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (Sniese) dirección sniese.senescyt.gob.ec.
- **Diplomas o cursos realizados:** Verifica la información ingresando a las páginas web de los centros artesanales o entidades en donde han realizado estos cursos los candidatos.

CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES


 COIVESA S.A.	FORMATO RH.005	
CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS		Fecha : <input style="width: 100%;" type="text"/>
Datos del candidato		
Nombres y Apellidos :	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Cargo al que aplica :	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Referencias Laborales		
Empresa (1) :	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Contacto :	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Teléfono :	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	Cargo ocupado :	<input style="width: 100%;" type="text"/>
	Tiempo de trabajo :	<input style="width: 100%;" type="text"/>
	Fecha de salida :	<input style="width: 100%;" type="text"/>
	Motivo :	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Empresa (2) :	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Contacto :	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Teléfono :	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	Cargo ocupado :	<input style="width: 100%;" type="text"/>
	Tiempo de trabajo :	<input style="width: 100%;" type="text"/>
	Fecha de salida :	<input style="width: 100%;" type="text"/>
	Motivo :	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Observaciones :	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Verificado por :		
Nombre :	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Área :	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Cargo :	<input style="width: 100%;" type="text"/>	

Figura 5.9 Formato de confirmación de referencias

Elaborado por: Irene Mosquera

5.8.8 INFORME DE PRUEBAS

En esta fase, recursos humanos emite un informe con todos los puntajes obtenidos por los candidatos en cada prueba realizada, conjuntamente con la verificación de los documentos.

5.8.9 TERNA DE CANDIDATOS

De acuerdo a los resultados obtenidos, recursos humanos elegirá tres candidatos finalistas, los cuales pasarán a consideración del Jefe y/o Gerente para una decisión final.

5.8.10 ENTREVISTA FINAL

Una vez tomada la decisión el Jefe o Gerente informa a recursos humanos y posteriormente el candidato es contactado para una entrevista final, en la cual el aspirante acepta el cargo y está de acuerdo con todos los términos propuestos en tal reunión.

5.8.11 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN

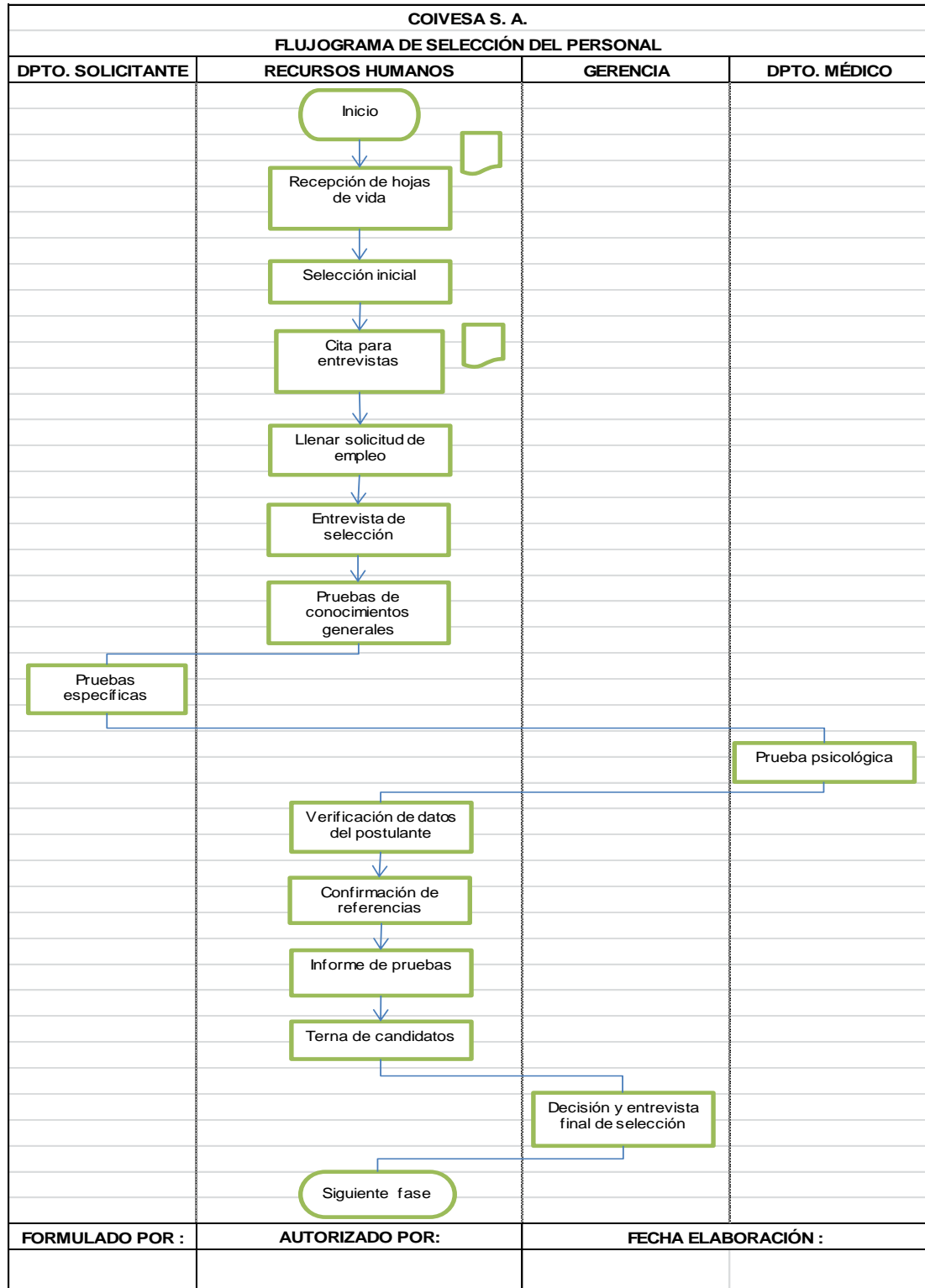


Figura 5.10 Flujoograma del proceso de selección

Elaborado por: Irene Mosquera

5.9 CONTRATACIÓN

Una vez confirmado el ingreso del nuevo empleado, recursos humanos es quien se encarga de direccionarle al departamento médico, para que se realice los exámenes pertinentes.

5.9.1 EXÁMENES MÉDICOS

El nuevo empleado acude al departamento médico en donde el profesional responsable, le entrega el pedido de exámenes que debe practicarse en un laboratorio autorizado por la compañía, estos exámenes son principalmente para detectar en qué condiciones de salud se incorpora a la empresa.

Los exámenes que se realiza son los siguientes:

EXÁMENES GENERALES

BH + tipificación sanguínea.

EMO

Coproparasitario.

VDRL

Examen visual

Audiometría

Espirometría.

Rx Tórax

Rx Lumbar

Rx pies (solo para el personal de corte)

Luego de recibidos los resultados, el médico responsable realiza la historia clínica y dar a conocer a los candidatos las novedades

detectadas. Así mismo emite un certificado médico de aptitud que hace llegar a recursos humanos.

5.9.2 DOCUMENTOS PARA EL INGRESO

El candidato presenta al área de recursos humanos los siguientes documentos para proceder con la contratación:

- Original y copia a color de la cédula de identidad
- Original y copia a color de la papeleta de votación
- Original y copia de la carta de luz o agua
- Dos fotografías tamaño carnet
- Número de cuenta bancaria en el Banco del Pichincha
- Original y copia de títulos académicos, cursos, seminarios, etc., obtenidos.
- Original de partidas de nacimiento de hijos menores de edad
- Original de partida de matrimonio
- Originales de tres referencias personales
- Originales de tres referencias laborales

Una vez obtenida la información se procede a abrir una carpeta etiquetada con el nombre del empleado, en donde se archiva toda la documentación receptada, aquí también posteriormente se archivará el contrato de trabajo ya legalizado por el Ministerio de relaciones laborales, el aviso de entrada al IESS, y todos los documentos que correspondan al nuevo empleado.

5.9.3 ELABORACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO

Recursos humanos es quién se encarga de darle todas las indicaciones al nuevo colaborador sobre el procedimiento a seguir

para la firma del contrato y absuelve cualquier inquietud que surja en cuanto a los términos del mismo.

Depende de las labores que desempeñará el nuevo colaborador, para que la empresa realice el tipo de contrato, pues si es personal de medio tiempo escogerá el contrato de trabajo de jornada parcial permanente, pero si es un empleado de horario normal firmará el contrato de plazo fijo. (Ver anexo No. 4)

El contrato que la empresa siempre considera es el contrato A PLAZO FIJO, y se le aclara al empleado que entre los términos del contrato consta que estará por 90 días en calidad de PRUEBA, tiempo en el cual se puede dar por terminado el contrato, tanto por el empleador como por el trabajador.

Terminado el tiempo de prueba cumple con la estabilidad de un año, posteriormente se puede renovar por un año más es decir hasta dos años como máximo. Para darlo por terminado debe acogerse al desahucio, es decir el aviso de terminación de relaciones labores, esto es con más de TREINTA (30) de días de anticipación.

Si la empresa decide seguir laborado con el empleado, el contrato tiene el carácter de indefinido, según dice el Código de Trabajo.

5.9.4 TIPOS DE CONTRATOS DE TRABAJO

Los contratos de trabajo entre otros, pueden ser:

- Contrato de trabajo a prueba
- Contrato de trabajo a plazo fijo
- Contrato de trabajo de jornada parcial permanente
- Contrato de trabajo a tiempo indefinido
- Contrato ocasional

- Contrato eventual

5.9.5 LEGALIZACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO

A continuación el responsable de recursos humanos ingresa a la página web del Ministerio de Relaciones Laborales www.mrl.gob.ec, en donde alimenta toda la información solicitada por el ministerio como:

- Apellidos y nombres completos del empleado
- Cédula de identidad
- Nombre de la Empresa en donde laborará
- RUC de la Empresa
- Dirección de la Empresa
- Cargo a desempeñar
- Horario de trabajo
- Sueldo a percibir (de acuerdo a las escalas salariales del sector al que pertenece)
- Tipo de contrato
- Dirección domiciliaria

Posteriormente, el ministerio le da un turno para acercarse a las dependencias del mismo para las firmas respectivas.

Una vez firmado el contrato y ya legalizado por el ministerio, será archivado en la carpeta del empleado.

5.9.6 AVISO DE ENTRADA AL I.E.S.S

Con la misma fecha que se registra el contrato de trabajo, también se notifica el aviso de entrada al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) para lo cual el responsable de recursos humanos ingresa a la página web: www.iess.gob.ec, en donde alimenta toda la información solicitada por el instituto como:

- Apellidos y nombres completos del empleado
- Cédula de identidad
- Cargo a desempeñar (de acuerdo a las escalas salariales del sector al que pertenece)
- Sueldo a percibir (de acuerdo a las escalas salariales del sector al que pertenece)
- Dirección domiciliaria
- Sector al que pertenece (Código de Trabajo, Artesanos, etc.)

El sistema del IESS arroja el aviso de entrada automáticamente, antes de imprimir se verifica los datos y posteriormente es firmado por el nuevo empleado y por el Gerente de la empresa.

Luego se procederá a archivarlo en la carpeta del empleado.

5.9.7 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

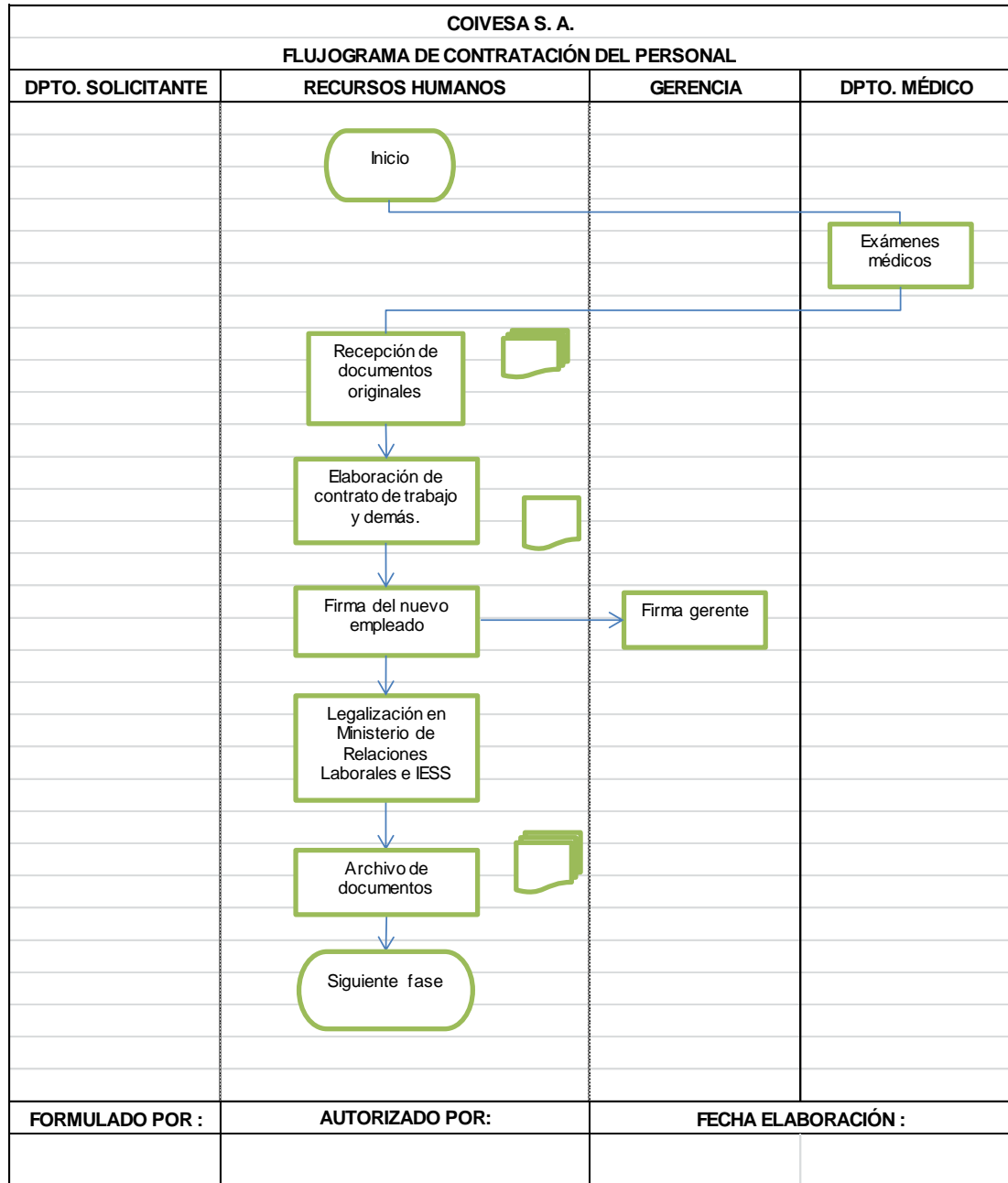


Figura 5.11 Flujoograma del proceso de Contratación

Elaborado por: Irene Mosquera

5.10 INDUCCIÓN

5.10.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

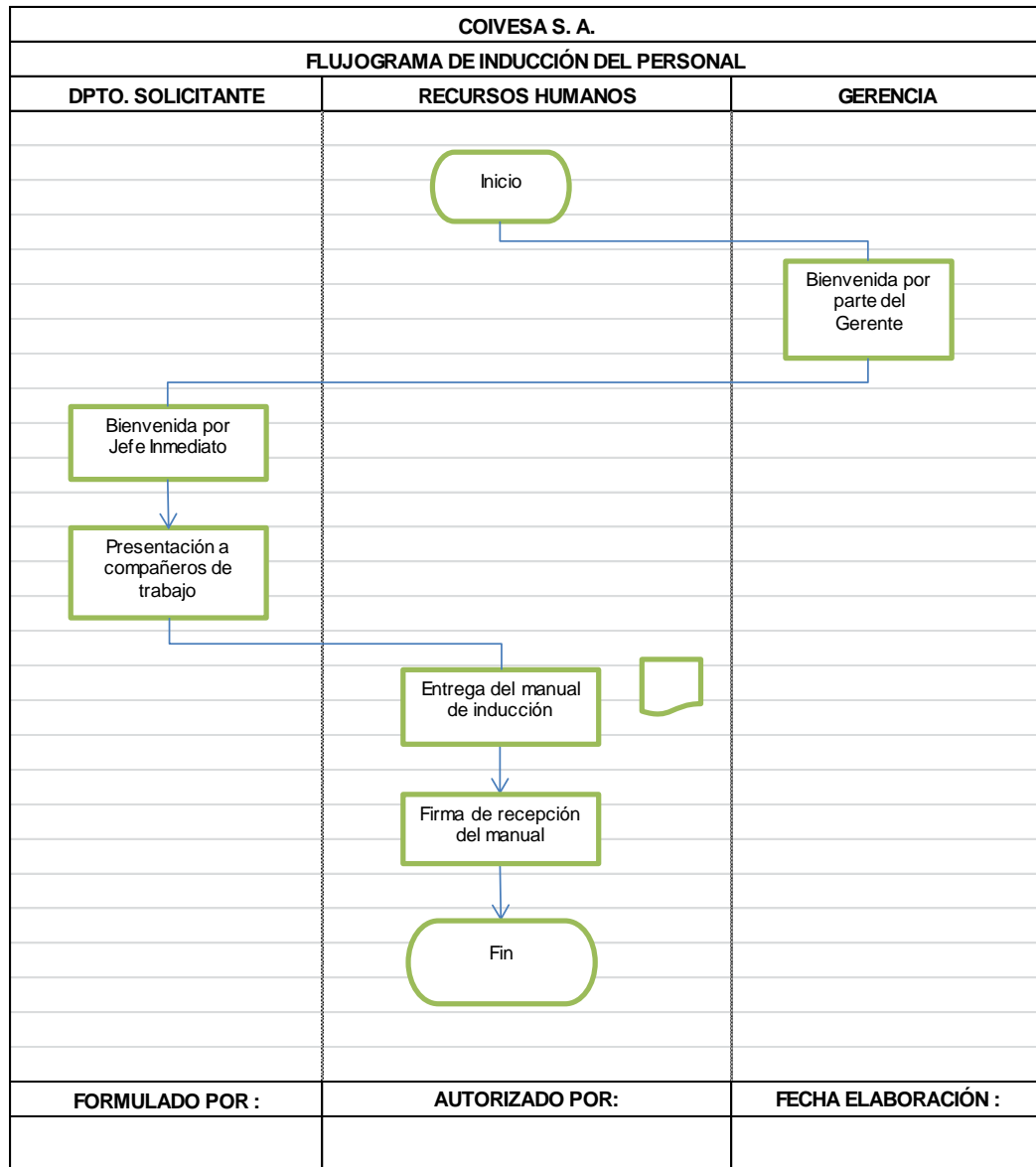



Figura 5.12 Flujograma del proceso de inducción

Elaborado por: Irene Mosquera

Elaborado por :	Revisado por:	Autorizado por :
Fecha :	Fecha :	Fecha :

	MANUAL DE INDUCCIÓN AL PERSONAL	Fecha: 01/12/12
		Revisión: 01
		Página: 1/9

BIENVENIDO A SER PARTE DE LA FAMILIA

COIVESA S. A.


1.- PRESENTACIÓN

COIVESA S. A., y todos quienes conformamos esta distinguida empresa, le damos la más cordial BIENVENIDA como nuevo miembro de nuestra familia.

Somos una empresa reconocida tanto en la parte automotriz como en la parte de uniformes corporativos por brindar productos de calidad, de tal forma que necesitamos contar con su colaboración y esfuerzo para que se sienta identificado con nuestros objetivos y metas de trabajo.

Este manual es elaborado con el propósito de facilitar su integración a esta prestigiosa empresa. Esta es una guía resumida de las políticas, beneficios, normas, etc.

Una vez más, le damos nuestra cordial bienvenida y le invitamos a ser parte de esta gran familia que es COIVESA S. A.

	MANUAL DE INDUCCIÓN AL PERSONAL	Fecha: 01/12/12
		Revisión: 01
		Página: 2/9

2.- RESEÑA HISTÓRICA

El día 7 de diciembre de 1987, se constituye la empresa bajo la razón social de COMPONENTES PARA VEHÍCULOS S. A. COIVESA., en cuya fundación intervinieron los señores Ing. Marco Samaniego, Ing. Jorge Samaniego, Ing. Jorge Vela e Ing. Patricio Espín, distinguidos inversionistas nacionales.

Resolvieron que empezarían sus labores arrendando una bodega ubicada en Av. De la Prensa N70-121 y Pablo Picasso, bodega 12, y así lo hicieron empezando con la actividad principal de confección de tapicería Automotriz.

Junto con su cliente principal Domizil empezaron la provisión de tapicería para las ensambladoras OMNIBUS B.B. y MARESA.

En el año 1998 se produce un cambio de administración y toma la batuta el Ing. Marco Samaniego quien llega a realizar profundos cambios en la organización. Con fecha 15 de mayo del 2000 se reforman los estatutos de la compañía y se modifica el nombre de la empresa a COIVESA S. A. En esta escritura también se valida la segunda actividad que tiene la empresa que es la confección de uniformes, y artículos de cuero.

Estos cambios nos han obligado a incrementar una plantilla de colaboradores que en el año 1998 era de 70 personas llegando ahora a 160. La empresa se ha desarrollado también en lo físico cuenta con 5 bodegas, que suman 2315 metros, dispone de una magnífica capacidad instalada con maquinaria de primer orden, para cumplir con los programas de trabajo que nos exigen nuestros clientes a nivel nacional.

3.- VISIÓN, MISIÓN, VALORES

Visión

“Ser líderes en la confección de forros para asientos de vehículos y moda corporativa, gestionando el talento humano y siendo responsables con el medio ambiente e incrementando la satisfacción del cliente”

Misión

“Producir y comercializar forros para asientos de vehículos y moda corporativa, satisfaciendo eficientemente a nuestros clientes, gestionando el talento humano y generando ingresos satisfactorios”.

Principios y Valores

- ❖ Calidad
- ❖ Compromiso
- ❖ Comunicación
- ❖ Orden
- ❖ Optimismo
- ❖ Ética
- ❖ Integridad y Honestidad
- ❖ Servicio
- ❖ Sencillez
- ❖ Sinceridad

4.- GUÍA DE COMPORTAMIENTO

Desempeño

A fin de realizar un trabajo de calidad, es necesario enfocar todo el empeño en las tareas y responsabilidades asignadas, en la búsqueda de hacer el trabajo más eficiente y efectivo.

Es por ello que está prohibido el uso del celular personal, el cual no debe estar prendido, mientras se encuentra laborando.

Así también, el uso inadecuado de teléfonos, internet u otro medio de comunicación que la empresa le brinda para su trabajo. Las llamadas personales hacerlas y recibirlas están prohibidas. Solo en caso de emergencia recursos humanos toma el mensaje y lo dará a conocer al trabajador.

Cordialidad

Se debe tratar con cordialidad y amabilidad tanto a clientes y compañeros de trabajo, usar lenguaje correcto, no se permite las malas palabras ni el maltrato.

Se debe respetar las creencias y diferentes formas de pensar de nuestros compañeros de trabajo, y de esa manera también respetaran nuestras creencias y nuestra forma de pensar.

Puntualidad y asistencia

Se debe ingresar al trabajo 10 minutos antes del horario establecido, para alistar todo lo necesario y así estar en el lugar de trabajo a la hora de entrada y a tiempo, de igual manera tampoco dejar el lugar de trabajo antes de los horarios establecidos para la salida.

Es responsabilidad de cada empleado presentarse a trabajar todos los días y en los horarios establecidos. En caso de no reportarse al trabajo o llegar tarde, se debe notificar y justificar al supervisor inmediato o a recursos humanos. Caso contrario se considerara como falta injustificada.

Respeto y cuidado de la propiedad ajena

Debe dar cuidado a las herramientas y materiales entregados por la empresa para su uso, como por ejemplo: tijeras, hilos, cintas métricas, cuchillas, materiales de trabajo. De igual forma deben ser cuidadas las instalaciones de la empresa.

Información Personal

Debe mantener siempre actualizados los documentos en el departamento de recursos humanos como copias de cédula de identidad, papeleta de votación, etc., se debe comunicar si existieran cambios en estado civil, teléfono, dirección y cualquier información que sea susceptible a sufrir cambios.

Uniforme

El uniforme debe estar limpio y bien planchado.

Debe portar la tarjeta de identificación.

Los zapatos bajos y cómodos. Para el personal femenino **ESTÁ PROHIBIDO USAR SANDALIAS.**

5.- OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS

- Someterse a exámenes médicos, cuando la empresa lo disponga y seguir el tratamiento médico indicado por el profesional.
- Acercarse a recursos humanos a firmar el rol de pago los días asignados para ello.

- Es obligación del empleado leer, e informarse sobre las comunicaciones que el departamento de recursos humanos publique en las diferentes carteleras de la empresa.
- Está prohibido la venta de objetos a sus compañeros de trabajo en las instalaciones de la empresa.
- Está prohibido servir de garante entre empleados, en caso de darse esta situación la empresa se mantendrá al margen y no prestara ninguna ayuda para resolver este caso.
- Rifas y colectas se realizaran previa autorización por parte de la gerencia o recursos humanos.
- Está prohibido fumar en cualquier área de la Empresa.
- Usar exclusivamente los baños autorizados a cada área de la empresa.
- No abandonar el trabajo sin autorización del supervisor o de recursos humanos.

6.- REFRIGERIO Y ALMUERZOS

Refrigerio

El personal tiene quince minutos de receso para tomar el refrigerio y debe hacerlo en el siguiente horario:

ÁREA	HORA DE INGRESO	HORA DE SALIDA
MAÑANA		
Automotriz	9h00	9h15
Confecciones	9h15	9h30
Administración	9h30	9h45
TARDE		
Automotriz	15h45	16h00
Confecciones	16h00	16h15
Administración	16h15	16h30

Almuerzo

El personal dispone de 30 minutos para servirse el almuerzo y debe hacerlo en el siguiente horario:

ÁREA	HORA DE INGRESO	HORA DE SALIDA
Automotriz	12h30	13h00
Confecciones (1er turno)	13h00	13h30
Confecciones (2doturno)	13h30	14h00
Administración	14h00	14h30

7.- APERTURA DE CUENTA BANCARIA

Para el empleado que recién ha ingresado y que no posea cuenta en el banco del pichincha, su pago lo recibe durante los tres primeros meses mediante cheque, para este efecto deberá acercarse al departamento de recursos humanos. Posteriormente está obligado a realizar el trámite para la apertura de la cuenta de ahorros.

8.- PAUSAS LABORALES

Con el afán de precautelar la salud del personal se realizan pausas laborales diariamente por cinco minutos, mismas que consisten en realizar una serie de ejercicios definidos para cada área y en el siguiente horario:

ÁREA	1ER	2DA	3ER	4TA
	PAUSA	PAUSA	PAUSA	PAUSA
Todas las áreas	10h00	12h00	15h00	17h00

9.- BENEFICIOS DE LOS EMPLEADOS

Además de todos los beneficios de ley, el empleado tiene derecho a lo siguiente:

- Tarjeta de afiliación Supermaxi con crédito de consumo de \$45,00
- Tarjeta de afiliación Fybeca con crédito de consumo de \$ 30,00
- Alimentación a costo bajo, la empresa cubre el 80% del valor del almuerzo.
- Si el personal debe laborar en días feriados o descanso, la empresa cubre el 100% de la alimentación.

Elaborado por :	Revisado por:	Autorizado por :
Fecha :	Fecha :	Fecha :

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La mayoría de empleados de COIVESA han ingresado por recomendación, sin utilizar un proceso técnico de reclutamiento, selección, inducción y contratación.
- Muchos de los empleados de la empresa no hicieron la entrega de la hoja de vida a recursos humanos, aun cuando es uno de los requisitos solicitados en el proceso de selección.
- Los empleados de COIVESA S. A., en un buen porcentaje no realizaron ninguna prueba para ingresar a la empresa, con el riesgo que conlleva el de haber contratado personal, que no está totalmente capacitado para el cargo.
- Una tercera parte del personal de la empresa ha ingresado sin evaluación médica, lo cual a la larga puede repercutir en el desempeño laboral y/o en el desarrollo de alguna enfermedad laboral.
- Para el proceso de contratación, el personal no entrega toda la documentación requerida, dando lugar a no tener un registro y todos los antecedentes de los empleados.
- Para el personal de COIVESA no está muy claro de lo qué se trata la inducción, lo que trae como consecuencia, que el personal nuevo, no conozca la empresa o su conocimiento de ésta sea muy superficial.

RECOMENDACIONES

- Es importante y necesario contar con un manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción, que permitirá tener una guía clara de todos los pasos a seguir para el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- El área de recursos humanos no debería dar por terminado el proceso de contratación, mientras el empleado no entregue todos los documentos. Es necesario que se mantenga una carpeta por cada empleado con todos los documentos que acrediten sus estudios, así como todos los documentos personales.
- Todo el personal nuevo que ingresa a COIVESA debería recibir una inducción por parte de recursos humanos, para que conozca la empresa en la que va a prestar sus servicios, con esto se va a lograr que el personal nuevo se sienta identificado con la compañía y a su vez comprometido.
- Para la contratación es necesario previamente que el personal se realice exámenes médicos, posteriormente se receptorán los documentos que requiere la empresa, paso siguiente la elaboración del contrato de trabajo, a continuación su afiliación al IESS. Todos los documentos que arroje este proceso, serán archivados para su justificación ante los organismos de control.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2011). Selección por Competencias. Argentina: Ediciones Granica.
- CAMPANA, P. (2008). Plan de Titulación. Quito. Universidad Tecnológica Equinoccial, Modalidad Semipresencial.
- CHIAVENATO, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones. Novena Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Tercera Edición, México: Editorial McGraw-Hill.
- DOMIZIL COMERCIAL S. A. (2012), Manual de inducción.
- FRANKLIN, B. (2009). Organización de Empresas. Tercera Edición México: Editorial McGraw-Hill.
- HOTEL QUITO (2012), Folleto de Inducción.
- LETERAGO DEL ECUADOR S. A., (2012). Carpeta de Inducción.
- SEGARRA, J. (2011). Método de Investigación Científica y Tecnológica. Libro electrónico. Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- VIZCAINO, T. (2010). Tesis Biblioteca UTE Nombre: Propuesta de diseño de un Subsistema de Selección de Personal basado en Competencias para la Empresa Máxima Medical.

WEBGRAFÍA:

- Contratos de trabajo: fecha de acceso:02/12/2012,
<http://www.mrl.gob.ec/contratos.mrl.gob.ec>
- Contratos de trabajo: fecha de acceso: 05/12/2012
<http://www.derechoecuador.com/index.php?>
- Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección de Manuel Fernández-Ríos, publicado por la editorial Díaz de Santos.
www.digitalware.co/glosario/a.htm
- Dr Leyes; De la terminación de los contratos de trabajo; fecha de acceso:26/12/2012
<http://www.drleyes.com/page/internacional/documento/4/180/300/ecuador/codigocivil/terminación-contrato-de-trabajo>
- Ecuador Legal on line; 20 enero,2012 Derechos y obligaciones de los trabajadores; fecha de acceso: 26/12/2012
<http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/código-de-trabajo/>
- Juan Pablo Amador; fecha de acceso: 19/08/2012
<http://www.elprisma.com/apuntes/...de.../manualesadministrativos/>
- Manual de inducción de personal; Noviembre, 2012; buenas tareas.com recuperado 11,2012 de
<http://www.buenastareas.com/ensayos/manualdeinducci%c3%B3n-de-personal/6540421.htm>

ANEXOS

Anexo No. 1

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA: Administración de Empresas de Servicio y Recursos
Humanos**

**TEMA: PROPUESTA DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL
PARA LA EMPRESA COIVESA S. A.**

**OBJETIVO: CONOCER COMO SE APLICA EL PROCESO DE
SELECCIÓN AL PERSONAL EN LA COMPAÑÍA.**

CUESTIONARIO – Empleados – COIVESA S. A.

INSTRUCCIONES

**Sírvase contestar a las preguntas que se detallan a continuación,
marcando con una “x” en la respuesta que usted considere correcta,
existen algunas preguntas que es necesario las conteste en su
totalidad.**

1) ¿De qué manera se enteró de la vacante existente en esta
Compañía?

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Anuncio en el periódico | <input type="checkbox"/> |
| Internet | <input type="checkbox"/> |
| Carteleras externas | <input type="checkbox"/> |
| Por un amigo | <input type="checkbox"/> |
| Por un familiar | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

¿Cuál?

2) ¿De qué manera hizo llegar su hoja de vida a la Empresa?

- Internet
- Personalmente
- Otros
- No entregó

¿Cuál?

3) ¿De qué modo se comunicó la empresa con usted, para indicarle que era uno de los candidatos para seguir el proceso de selección?

- Llamada telefónica
- Internet
- Otros

¿Cuáles?

4) ¿Qué tipo de pruebas le aplicaron al ingresar a la Empresa?

- Conocimientos generales
- Conocimientos específicos
- Pruebas psicológicas
- Ninguna

5) ¿Le hicieron exámenes médicos?

SI

NO

¿Cuáles?-----

6) ¿Le aplicaron una entrevista en su proceso de selección?

SI

NO

7) ¿Confirmó la empresa sus referencias personales?

Si confirmó

No confirmó

No sabe

8) ¿Usted recibió inducción o le entregaron un manual de inducción?

Definición: La inducción es un proceso formal, que tiene como principal objetivo familiarizar al nuevo empleado con el personal y la organización.

Si recibió

No recibió

9) ¿Para el ingreso a la Empresa qué documentos le solicitaron?

Referencias personales

Documentos personales

Record policial

Referencias laborales

Otros

10) ¿Firmó algún contrato de trabajo al ingresar a la Empresa?

Si firmó

No firmó

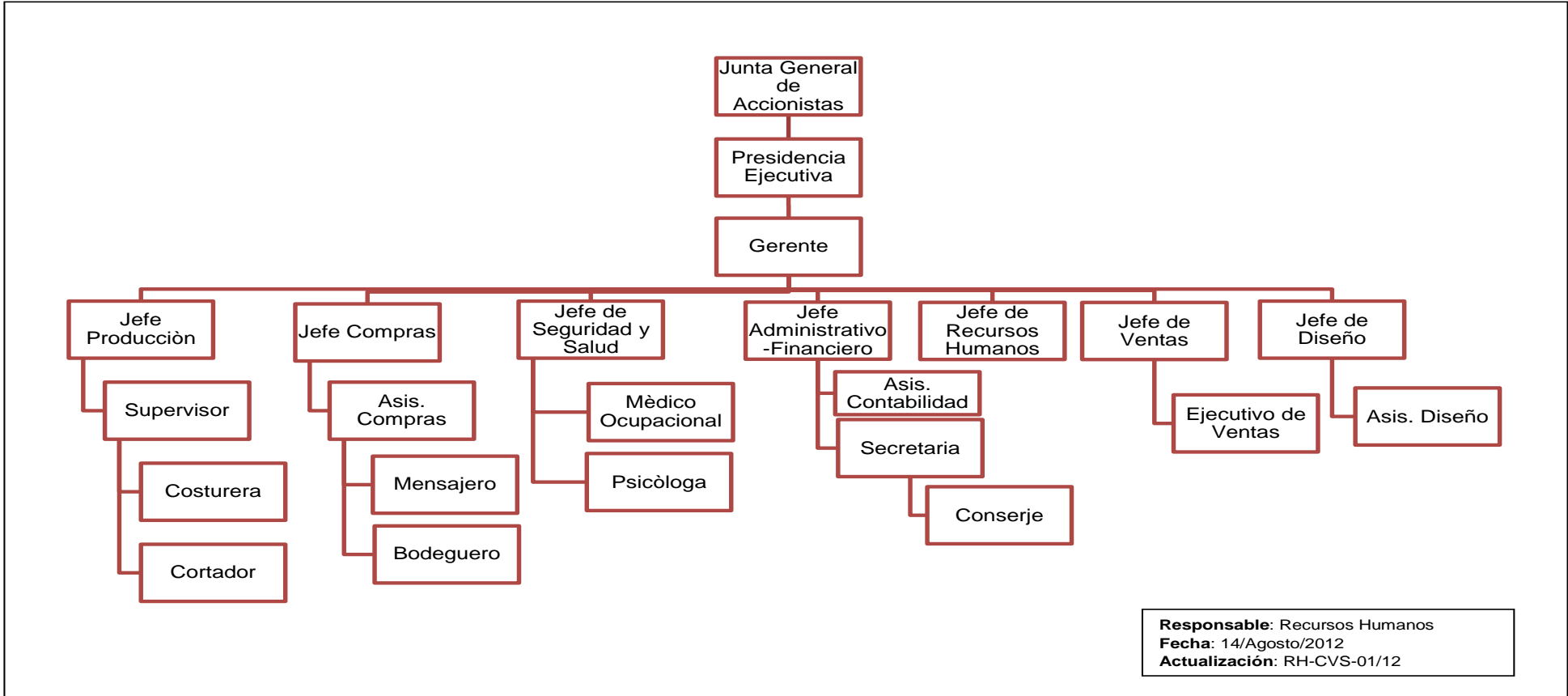
¿De qué tipo? ¿A prueba, indefinido, a un año?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

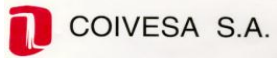
Anexo No. 2



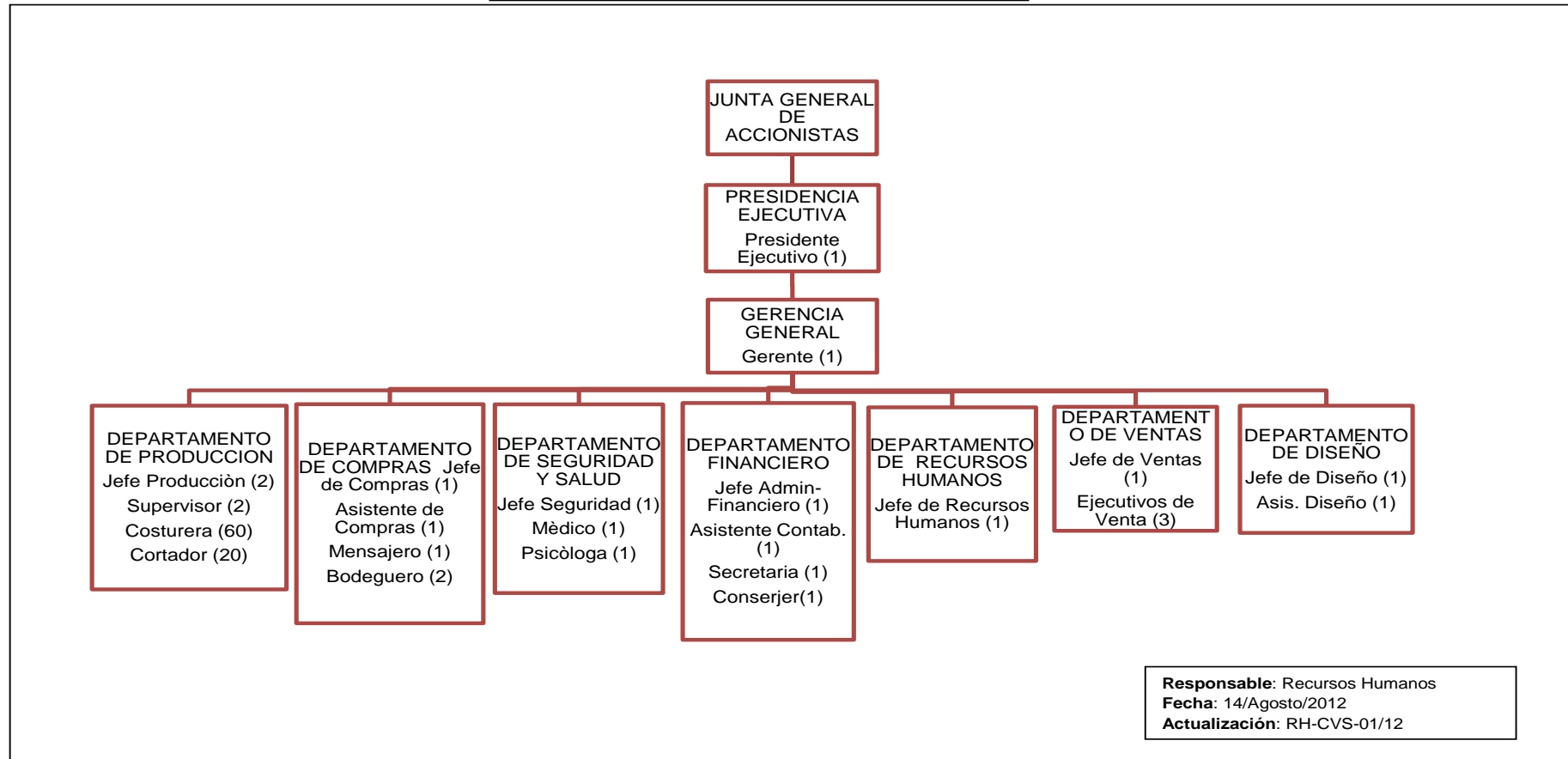
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



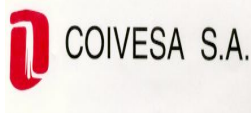
Anexo No. 3



ORGANIGRAMA POSICIONAL



Anexo No. 4



CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

En Quito a los 01 días del mes de Octubre del 2012, comparecen a la suscripción del presente Contrato, por una parte, COIVESA S. A., legalmente representada, por su Presidente Ejecutivo el Señor Ing. Marco Samaniego Sánchez a quién en adelante y para efectos de este Contrato se lo denominará "EL EMPLEADOR" ; y, por otra parte el señor Michael Alejandro Báez Mosquera, portador de la cédula de ciudadanía No 1716650229 por sus propios y personales derechos, a quien en adelante se lo denominará "EL TRABAJADOR". Los comparecientes son mayores de edad, en pleno goce de su capacidad civil de ejercer derechos y contraer obligaciones; quienes libre y voluntariamente, convienen en la celebración de este contrato de trabajo a plazo fijo, contenido en las cláusulas que se detallan a continuación:

PRIMERA.-ANTECEDENTES.-

- a) COIVESA S. A., es una persona jurídica, legalmente constituida, domiciliada en la ciudad de Quito, cuya actividad comercial está encaminada a la confección de uniformes corporativos y de forros para automóviles.
- b) Del Trabajador.- El señor Michael Alejandro Báez Mosquera, posee una amplia experiencia en el cargo de Asistente de Compras, lo cual evidencia su aptitud física e intelectual para la ejecución de la labor requerida por el empleador.

SEGUNDA.- OBJETO.-

Con los antecedentes expuestos, "EL EMPLEADOR", contrata los servicios lícitos y personales del señor Michael Alejandro Báez Mosquera, para que cumpla con las funciones de Asistente de Compras, a favor del empleador, en tal virtud, se compromete al eficaz desempeño de todas las disposiciones verbales o escritas, actividades y funciones inherentes al cargo que desempeñará; y, aquellas que emanen de la suscripción del presente acuerdo de voluntades, así como las prescritas en la legislación laboral pertinente.

A la suscripción de éste contrato de trabajo, "EL EMPLEADOR" entrega a "EL TRABAJADOR" un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo de COIVESA S. A., cuyas disposiciones se declaran incorporadas a este contrato y son de obligatorio cumplimiento. La desobediencia al Reglamento Interno de Trabajo, constituirá causal más que suficiente para dar por terminado este contrato de trabajo.

TERCERA.- LUGAR DE TRABAJO.-

"EL TRABAJADOR", se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales en las instalaciones de la compañía ubicadas en la calle Av. De la Prensa N70-121 y Pablo Picasso del Distrito Metropolitano de Quito, pudiendo este cambiar cuantas veces así lo considere necesario "EL EMPLEADOR", a cualquiera de las oficinas, sucursales o agencias de la compañía, a nivel nacional o regional, situación ésta, que declara ser conocida y aceptada por "EL TRABAJADOR", sin que tal hecho se lo pueda considerar como despido intempestivo; y, sin que afecte o altere además la remuneración pactada o el cargo confiado.

CUARTA.- HORARIO DE TRABAJO.-

"EL TRABAJADOR", se compromete a laborar en jornadas de OCHO (8) horas diarias de lunes a viernes en el siguiente horario: de 7h30 hasta 16h00 (30 minutos para alimentación). "EL TRABAJADOR", acepta que en cualquier momento "EL EMPLEADOR", por necesidades de la empresa, pueda modificar el horario en que se cumplirá con la prestación de los servicios personales.

Queda expresamente prohibido el trabajo suplementario ya se trate de horas suplementarias o extraordinarias de labor, excepto cuando sean expresamente autorizadas por escrito por el Empleador.

QUINTA.- REMUNERACIÓN.-

5.1.- Por los servicios efectivamente prestados por "EL TRABAJADOR", éste percibirá un salario de QUINIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD \$500,00), más los beneficios de orden legal, valores que en forma pormenorizada e individualizada se consignarán en el respectivo rol de pago mensual.

5.2.- De la cantidad indicada en el acápite anterior, se descontará al trabajador, sus aportaciones personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), su impuesto a la renta (de ser pertinente) y cualquier otra suma que determine la Ley o autoridad competente.

SEXTA.- PLAZO.-

El plazo de éste contrato es de un año exclusivamente. Si ninguna de las partes expresa su voluntad de darlo por terminado, mediante el respectivo desahucio, con más de TREINTA (30) de días de anticipación, se entenderá que continuará vigente y en iguales condiciones por un año más exclusivamente.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.-

- a) Prestar sus servicios lícitos y personales en beneficio de "EL EMPLEADOR", obligándose a cumplir las disposiciones verbales o escritas que sus inmediatos superiores le asignen.
- b) Cumplir con el horario y lugar de trabajo que le asigne "EL EMPLEADOR", o su inmediato superior.
- c) Desempeñar sus funciones con total profesionalismo, incorporando al servicio de "EL EMPLEADOR" todos sus conocimientos técnicos, científicos en el área para el cual se le contrata.
- d) Cumplir con todas y cada una de las funciones que se indican en el Manual de Funciones, suscrito entre los comparecientes y que forma parte integrante de éste contrato.
- e) Cumplir y hacer cumplir todas y cada una de las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo de la compañía contratante.

OCTAVA.- CONFIDENCIALIDAD.-

En vista de que "EL TRABAJADOR" tendrá acceso a información Confidencial de propiedad exclusiva de "EL EMPLEADOR"; así como a la proveniente de los clientes del mismo, por tanto, el trabajador, se compromete a guardar absoluta reserva y confidencialidad respecto a toda la información a la que tenga acceso. Por tanto, todos los documentos, cartas, planes, proyectos comerciales, estudios de mercado, bases de datos, lista de clientes, estrategias de negocios, sistemas informáticos, códigos, contraseñas, contratos y demás instrumentos privados relacionados a su trabajo, e información a la que tenga acceso, será objeto de escrupulosa reserva y permanecerá dentro de las oficinas de "EL EMPLEADOR". Será prohibido para "EL TRABAJADOR" efectuar reproducciones, copias o compulsas de los asuntos descritos, así como de divulgar la confidencial información a terceros. La confidencialidad, como salvaguarda de la integridad de la información de propiedad de "EL EMPLEADOR", se mantendrá, vigente hasta DOS (2) años después de la fecha de terminación de éste contrato.

NOVENA: JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

Para el evento de controversia entre las partes; resultantes dentro de la ejecución del presente contrato, éstas renuncian domicilio y se someten a los jueces competentes del trabajo del cantón Quito; y, al trámite Oral, previsto en el Código del Trabajo vigente, sin perjuicio, de la facultad legal del accionante de optar previamente por la vía administrativa.

DECIMA: DOMICILIOS.-

El empleador manifiesta que su domicilio principal está ubicado Av. De la Prensa N70-121 y Pablo Picasso en tanto que el trabajador declara que su domicilio y residencia habitual la tiene ubicada en Antonio de la Gamma N58-249 y Cristóbal Vaca.

DÉCIMA PRIMERA: ACEPTACIÓN Y RATIFICACIÓN.-

Las partes contratantes aceptan y ratifican todas y cada una de las cláusulas precedentes por así convenir a sus legítimos intereses, firmando para constancia y validez en unidad de acto, ante el Inspector del Trabajo quien certifica, en un original y dos copias de igual tenor, en esta ciudad de Quito, a los 01 días del mes de Octubre del año 2012.

EL EMPLEADOR

Ing. Marco Samaniego Sánchez
Presidente Ejecutivo

EL TRABAJADOR

Michael Alejandro Báez M.
C. I. No.

INSPECTOR DEL TRABAJO

