



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS
Y RECURSOS HUMANOS

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

TEMA:

“ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA EL ÁREA DE
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DE CONFECIONES H&S
DE LA CIUDAD DE QUITO.”

AUTOR:

VIVIANA NATALIA JIMÉNEZ ORTEGA

DIRECTOR DE TESIS:

ING. Mgt. MARIO FLORES

QUITO – 2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Viviana Natalia Jiménez Ortega, 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.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Tecnológica Equinoccial, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Viviana Jiménez Ortega

Cédula Identidad 171973901-1

CERTIFICACIÓN

Ingeniero

Mario Flores Salazar MGT

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de investigación con el tema: “Estructuración de Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal para el área de Talento Humano en la empresa de Confecciones H&S de la ciudad de Quito”, fue realizado por la señorita Viviana Natalia Jiménez Ortega; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Tecnológica Equinoccial, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Quito, agosto 07 de 2015

.....

Ing. Mgt. Mario Flores Salazar

DEDICATORIA

A mis padres, por animarme a seguir cuando sentía decaer, por su apoyo incondicional recordándome que no debo rendirme ante nada y mantenerme con firmeza para alcanzar lo que me propongo en la vida. A mis queridos hermanos Jorge y Eugenia por estar siempre a mi lado cuando más los necesito, por compartir los buenos y malos momentos de nuestras vidas.

Gracias por brindarme su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por haberme dado la vida y salud que me han permitido disfrutar de cada día y poder compartir con mi familia, amigos y compañeros gratos y bellos momentos. También por haberme dado la paciencia y sabiduría necesarias para realizar esta investigación pero sobre todo la fortaleza diaria.

A mi familia, que siempre me dio un respaldo incondicional, a mi madre por motivarme y darme su mano cuando sentía que decaía.

A mis profesores, Tutores, Directores de la Universidad Tecnológica Equinoccial, que me guiaron en el transcurso de mi investigación, en especial al Ing. Mario Flores Salazar. MGT por sus conocimientos, sus palabras, su persistencia, su paciencia y su motivación. ¡Infinitas gracias!

Un reconocimiento muy particular a la Empresa H&S Confecciones de la ciudad de Quito, que me abrió las puertas para poder realizar mi investigación y en la cual tuve la oportunidad de aportar en el Departamento de Talento Humano, gracias por la colaboración prestada y apuesta al progreso de nuestro país.

Mi gratitud a todos y cada uno de ustedes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Formulación del Problema	2
1.3. Sistematización del Problema	2
1.4. Justificación e Importancia	2
1.5. Delimitación del Tema	4
1.6. Objetivos	4
1.6.1. Objetivo General.....	4
1.6.2. Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II	5
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	5
2.1. Caracterización	5
2.2. Gestión del Talento Humano.....	7
2.3. Descripción de Cargos	9
2.3.1. Estructura de la Descripción de Cargos	10
2.4. Análisis de Cargos	10
2.5. Reclutamiento de Personal	11
2.5.1. Etapas del Proceso de Reclutamiento.....	14
2.5.1.1. Investigación Interna de Necesidades	15
2.5.1.2. Investigación Externa del Mercado	15
2.5.1.3. Medios de Reclutamiento.....	16
2.5.2. Proceso de Reclutamiento.....	17
2.6. Selección De Personal	19
2.6.1. Importancia de la Selección de personal	20
2.6.2. Objetivos de la Selección de Personal	20
2.6.3. Bases para el Proceso de Selección	20
2.6.4. Etapas del Proceso de Selección	21

2.6.5.	Proceso de Selección de personal	24
2.6.6.	Contratación de Personal	25
2.7.	Inducción.....	25
2.7.1.	Objetivos de la Inducción.....	26
2.7.2.	Proceso de Inducción:	27
2.8.	Marco Conceptual	28
CAPÍTULO III	30
3. MARCO METODOLÓGICO	30
3.1.	Metodología.....	30
3.1.1.	Método Analítico	31
3.1.2.	Método Inductivo	31
3.2.	Tipos de Investigación.....	32
3.2.1.	Investigación Descriptiva	32
3.2.2.	Investigación Bibliográfica	32
3.2.3.	Investigación de Campo	32
3.3.	Población	33
3.3.1.	Población.....	33
3.4.	Técnicas de Recolección de Información.....	33
3.4.1.	Encuesta.....	33
3.4.2.	Fuentes Secundarias.....	34
3.5.	Procesamiento y Análisis de Datos.....	34
3.6.	Presentación de Resultados de Encuestas.....	34
3.7.	Encuesta dirigida a todo el personal de la Empresa H&S Confecciones.	35
3.8.	Tabulación, gráficas e interpretación de resultados.	35
CAPÍTULO IV	43
4. PROPUESTA	43
4.1.	Antecedentes	43
4.2.	Justificación.....	43
4.3.	Objetivos	44
4.3.1.	Objetivo General.....	44

4.4. Estructuración del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción para la empresa H&S Confecciones de la ciudad de Quito.	44
4.4.1. Actuales funciones por área:	45
4.4.2. Perfiles de Cargos	49
4.4.3. Políticas para el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.....	49
4.4.4. Reclutamiento.....	50
4.4.4.1. Procedimiento para el Reclutamiento de Personal	51
4.4.4.2. Proceso para el Reclutamiento de Personal	57
4.4.5. Selección de Personal	58
4.4.5.1. Procedimiento para Selección de Personal.....	58
4.4.5.2. Proceso para la Selección de Personal.....	63
4.4.6. Inducción de Personal	64
4.4.6.1. Procedimientos para la Inducción de Personal	64
4.4.6.2. Proceso de Inducción de Personal.....	64
4.5. Conclusiones y Recomendaciones	66
4.5.1. Conclusiones	66
4.5.2. Recomendaciones	67
Bibliografía.....	68
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población del Personal de la Empresa H&S Confecciones	33
Tabla 2: La empresa cuenta con un Organigrama Estructural.....	35
Tabla 3: La empresa cuenta con Descriptivos de Cargos.....	36
Tabla 4: Se aplican procesos de Reclutamiento.....	37
Tabla 5: Medios de Reclutamiento	38
Tabla 6: Llenó una solicitud de Empleo	39
Tabla 7: Le solicitaron exámenes médicos	40
Tabla 8: Recibió Inducción sobre la filosofía de la Empresa.....	41
Tabla 9: ¿Le gustaría que la Empresa cuente con procesos estructurados de Reclutamiento, Selección e Inducción?.....	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura del Análisis de Puestos.....	11
Gráfico 2. Etapas del Proceso de Reclutamiento	14
Gráfico 3. Modelo de Requisición de Empleo.....	16
Gráfico 4. Diagrama de flujo del Proceso de Selección de Personal	24
Gráfico 5. Modelo de Ficha de Inducción	26
Gráfico 6. Análisis porcentual sobre el conocimiento de las áreas de la empresa	35
Gráfico 7. Análisis porcentual sobre el conocimiento de funciones y responsabilidades	36
Gráfico 8. Análisis porcentual sobre la aplicación de procesos de Selección de Personal	37
Gráfico 9. Alternativas sobre los Medios de Selección.....	38
Gráfico 10. Análisis porcentual sobre la recepción de una solicitud de Empleo	39
Gráfico 11. Análisis porcentual sobre si se solicitaron exámenes médicos.....	40
Gráfico 12. Análisis porcentual sobre la Inducción acerca de la historia de la Empresa y puesto de trabajo.....	41
Gráfico 13. Análisis porcentual sobre si la Empresa debería contar con un proceso adecuado de Selección	42
Gráfico 14. Diseño del Organigrama Estructural	45
Gráfico 15. Flujograma Proceso de Reclutamiento	57
Gráfico 16. Flujograma Proceso de Selección de Personal	63
Gráfico 17. Flujograma Proceso de Inducción de Personal.....	65

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La empresa H&S, dentro de su estructura organizacional, ha mantenido un esquema funcional limitado solamente a la producción y atención al cliente, faltando mejorar las operaciones Administrativas, de Finanzas y Talento Humano. Sin embargo, el Gerente General conjuntamente con el Jefe Administrativo han venido desarrollando nuevos lineamientos para su personal, a fin de cubrir aquellas actividades que no son contempladas por el área que corresponde, produciéndose en el personal la polifuncionalidad que ha desmotivado a muchos empleados.

Los empleados administrativos y operativos inclusive son poli-funcionales, quienes realizan tareas tanto operativas, de supervisión y producción de forma integrada, siendo unánime el deseo de que se mejore esta situación dentro de la empresa, para lo cual el Gerente General ha buscado incentivarlos con ajustes a sus sueldos con variables y además el pago de horas extras.

Actualmente esta estrategia de incentivos por actividades no ha mejorado el desempeño del personal, lo cual ha contribuido a la salida de muchos de ellos y a la pérdida de dinero en producción y ventas, siendo necesario una activación urgente de procesos de gestión del Talento Humano, con el fin de analizar los puestos actuales como las vacantes existentes, seleccionar al personal aplicando pruebas y entrevistas debidamente estructuradas, de tal forma de que se contrate personal idóneo, que permita una inducción más rápida buscando ahorrar gastos operativos a la empresa.

Las dificultades que presenta actualmente la organización en cuanto a su personal son las siguientes:

- Proceso de contratación de personal mal elaborado sin una previa gestión de Reclutamiento, Selección e Inducción.
- Falta de políticas en el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción.
- Falta de claridad en la ejecución de funciones del personal.
- Existe la polifuncionalidad por parte de los empleados.

1.2. Formulación del Problema

¿De qué forma la estructuración del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción, permitirán el mejoramiento del área de Talento Humano en la empresa de confecciones H&S de la ciudad de Quito?

1.3. Sistematización del Problema

1. ¿Cuáles son las ventajas de la estructuración de procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción del personal en la empresa?
2. ¿Qué políticas se aplican al proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción del personal en la empresa?
3. ¿Qué herramientas técnicas se aplicarán para mejorar el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción del personal?

1.4. Justificación e Importancia

Debido a los importantes cambios que se han presentado actualmente en la matriz productiva del país, las empresas nacionales se han visto frente a un gran reto de desarrollo ya que el Gobierno busca impulsar la potenciación de la capacidad productiva de las mismas para así poder competir con empresas importantes del extranjero.

Con el fin de conseguir dicho potencial, las pequeñas y medianas empresas del país se ven forzadas a tener procedimientos que ayuden a llevar un manejo

adecuado del negocio para conseguir resultados positivos y rentables. Entre estos procedimientos, es fundamental que aquellos que tengan que ver con su personal sean diseñados adecuadamente.

La propuesta de estructurar los actuales procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal en la empresa H&S Confecciones, aportará con políticas y procedimientos que serán aplicadas en el área de Talento Humano, creando con esto la necesidad de que se estructure tal sección en esta empresa. Además, permitirá contar con una herramienta técnica en donde las funciones de cada cargo estén claramente delimitadas para mejorar el desempeño del personal, aumentando la motivación e integración del empleado para desarrollar una producción eficiente y de calidad en esta empresa.

El área de Talento Humano estará en la capacidad de crear políticas internas con el fin de identificar los lineamientos a llevarse a cabo durante la ejecución de un proceso técnicamente diseñado.

Este trabajo de investigación es importante, ya que podrá constituirse como una herramienta práctica para el personal que conforme el área de Talento Humano, con la finalidad de que tengan a la mano una guía sobre cómo realizar con eficiencia procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción en la empresa.

Con esta investigación, además de verse beneficiados directamente los miembros de la empresa H&S Confecciones, también serán beneficiadas todas las empresas que deseen estructurar sus procesos en el área de Talento Humano, mejorando sus políticas, estrategias y actividades que mejorarán el desempeño de su personal, y garantizarán al empleado el cumplimiento de sus derechos y deberes durante el tiempo que preste sus servicios en la empresa.

Serán beneficiarios indirectos los estudiantes de las carreras de Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos, Psicología Industrial, Administración de Negocios, ya que contarán con un aporte de investigación que cubrirá temas como procesos de Reclutamiento, Selección, e Inducción, durante el desarrollo de proyectos o tesis en las Universidades del país.

El impacto y relevancia del tema es de orden económico y social ya que con los adecuados procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción, permitirán que el empleado mejore su desempeño y rendimiento, ya que cumplirá con sus actividades y tareas en base a los objetivos y metas de la empresa.

1.5. Delimitación del Tema

La presente investigación se desarrollará en la microempresa de confecciones H&S en la ciudad de Quito del Distrito Metropolitano.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Estructurar el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal para el área de Talento Humano de la empresa de confecciones H&S de la ciudad de Quito, del Distrito Metropolitano, para contar con personal calificado.

1.6.2. Objetivos Específicos

1. Identificar la situación actual de la empresa sobre el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción.
2. Elaborar los perfiles de cargos de la Empresa.
3. Desarrollar políticas para el Reclutamiento, Selección e Inducción de personal.
4. Diseñar los instrumentos técnicos del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal para la empresa de Confecciones H&S.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Caracterización

La empresa de confecciones H&S, fue creada en el año 2009, y está ubicada en la ciudad de Quito, en las calles Francisco Matiz E8-160 y Manuel Ruales, en el sector de San José de Monjas, la misma que cuenta con 15 años de experiencia en el sector textil, siendo sus fundadores el señor Hugo Troya, su esposa Silvia Mesa y el señor Luis Gonzáles.

La actividad principal de esta empresa es el corte y confección de ropa para damas, caballeros y niños, siendo su producto potencial las chompas para hombre y mujeres, para lo cual la microempresa ha invertido en la compra de maquinaria el monto de treinta mil dólares americanos. Además del corte y confección esta empresa entrega material a talleres externos que trabajan como subcontratistas.

Actualmente H&S cuenta con 22 operarios de maquila, quienes están a cargo de los procesos de corte y confección, abasteciendo a los principales comerciantes de ropa a nivel nacional como ETA Fashion, JSN y El Greco, entregando alrededor de quinientas chompas, equivalentes a un valor aproximado de facturación de trece mil dólares mensuales.

Los procesos de producción, administrativos y contables en H&S han sido desde su inicio realizados por el Gerente General, el Jefe Administrativo y el Jefe de Producción, quienes están a cargo de todas las actividades de producción, comercialización y venta de las prendas de vestir a los clientes en general.

Los temas inherentes a Recursos Humanos son administrados por el Gerente General y el Jefe Administrativo-Financiero de la empresa, quienes realizan los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. El área de talento humano es supervisada por el Jefe Administrativo-Financiero, quien

controla que las pruebas técnicas, psicológicas, entrevistas, cuestionarios y solicitudes para los empleados que vayan a ingresar, se realicen de forma eficiente.

En lo referente a los contratos de trabajo, el Gerente General solicita a un abogado externo la realización y legalización de los mismos, sin embargo, han existido ocasiones en las que solamente se ha realizado un acuerdo verbal.

Los objetivos de H&S dentro del sector textil son:

- Desarrollar mejores canales de comercialización y ventas
- Adquirir nuevas maquinarias de alta capacidad de producción.
- Establecer políticas y un proceso adecuado de Reclutamiento, Selección e Inducción para el personal.
- Mejorar los beneficios corporativos al personal administrativo y operativo.

Con los antecedentes antes mencionados, se puede evidenciar la necesidad de contar con una mejor estructura organizacional, además de establecer un proceso adecuado de Reclutamiento, Selección e Inducción, que aporte con instrumentos técnicos que aporten a una mejor gestión del Talento Humano.

“La efectividad del subsistema de administración del personal se puede evaluar en términos de su contribución a la efectividad con que una organización logra sus objetivos particulares”. (Werther, 2009, pág. 81)

Con lo mencionado se puede recalcar que el diseño de un sistema administración del Talento Humano en las organizaciones constituye un pilar fundamental para el adecuado funcionamiento de esta; definiendo políticas y directrices que garanticen resultados favorables tanto a la organización como al individuo en su desarrollo personal.

Las Pymes del Ecuador, han adoptado durante el período 2010-2013, diversas herramientas y técnicas de mejoramiento de sus procesos, haciéndolos más eficientes y competitivos tanto a nivel nacional como internacional, como lo indica

el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO 2012, a través de su programa de cofinanciamiento – Producepyme, que sostiene:

“Las Pymes, además de ayudar a generar empleo y reducir los costos en los procesos de producción, exigen mejorar los estándares de calidad, los índices de componente nacional y la transferencia tecnológica.” (MIPRO, 2012) MIPRO, Programa de Cofinanciamiento Producepyme, 2012.

En el caso de las Pymes del sector artesanal y textil, se han suscitado hechos como es la inadecuada implementación de procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de su personal operativo, sin que se tenga conocimiento previo sobre administración de Recursos Humanos, y menos aún contratar personal especializado en Psicología Industrial o Administración de Talento Humano que administren eficientemente la contratación de personal.

Además, según se detalla en el programa de cofinanciamiento de Producepyme, 2012, conocemos que los nuevos emprendedores Pymes del Ecuador están tomando decisiones previas antes de iniciar sus negocios puesto que ven la posibilidad de poder adecuar sus sistemas de contratación en base a procesos bien definidos de selección que permitan una clara y efectiva evaluación y resultados precisos para que el personal que se desea incorporar sea el más idóneo y con una experiencia solvente, y de esta forma poder incrementar el valor agregado en capital de trabajo.

2.2. Gestión del Talento Humano

La Gestión de Talento Humano es aquel enfoque estratégico e integral para la gestión de personas y el lugar de trabajo, cultura y medio ambiente. Esto permite a los empleados contribuir de una forma eficaz y productiva en la dirección general de la empresa y el logro de metas y objetivos de la organización. (Dessler & Varela, Administración de Recursos Humanos, 2004)

De acuerdo al enfoque de Dessler, la Gestión de Talento Humano se encarga de contribuir al manejo adecuado de los diferentes aspectos que tienen que ver con las personas, el lugar de trabajo, la cultura y entorno laboral para que los empleados desempeñen sus funciones de manera más eficiente y se sientan

motivados, siendo más productivos y contribuyendo eficientemente a la dirección de la empresa en el cumplimiento de metas y objetivos.

Los procesos clave de gestión del Talento Humano son:

Planificación de perfiles de cargo: Es la proyección intencional y estratégica y la planificación del acceso al talento (ya sea interno o externo) con las habilidades, conocimientos y comportamientos esenciales para el logro de los objetivos y / o demandas estratégicas de la organización.

Reclutamiento y Selección: Es la capacidad de atraer y contratar talento clave para las necesidades organizativas actuales y futuras a través de la publicidad basada en la competencia y los esfuerzos de la entrevista.

Inducción: El proceso de aclimatación de nuevas contrataciones y asegurar que rápidamente se sientan bienvenidos y valorados por la organización. Este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización, que entienden las expectativas de sus roles de trabajo.

La gestión del rendimiento: Un proceso permanente y continuo de comunicación sobre las responsabilidades del trabajo, las prioridades, las expectativas de rendimiento, y la planificación del desarrollo que optimizan el rendimiento de un individuo y se alinea con los objetivos estratégicos de la organización.

Evaluación del Desempeño: Una herramienta que permite evaluar en base a parámetros previamente establecidos, la conducta del empleado, su desempeño en el cargo y su potencial de desarrollo, así como determinar necesidades de capacitación o posibles oportunidades de crecimiento profesional.

Desarrollo profesional: Proceso de establecer metas y planes que enlazan con logro individual meta, planificación de la carrera, y la posible planificación de la sucesión de formación.

Los programas de reconocimiento: Un método para reconocer, honrar, dar aliento y apoyo a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización.

Compensación: Una forma de recompensar a los individuos por logros importantes de trabajo, las contribuciones a los objetivos de la empresa, y el aumento de capacidades y competencias en sus puestos de trabajo.

Compromiso: El grado en que los empleados están comprometidos con los objetivos y valores de su organización, motivados para contribuir al éxito de la organización, y son capaces al mismo tiempo de mejorar su propio sentido de bienestar.

Competencias: Esos comportamientos medibles, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con éxito contra los roles definidos dentro de una organización.

Retención: Un esfuerzo sistemático centrado no sólo en la retención de talentos en la organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención. El resultado final es una organización que funciona de manera más eficaz y eficiente, mientras que convertirse en un gran lugar para trabajar.

2.3. Descripción de Cargos

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011) La descripción de cargos es “aquel esquema que detalla el conjunto de tareas del cargo, tiempos de ejecución de estas tareas o responsabilidades, métodos para ejecutar estas tareas y objetivos del cargo.”

Se puede concluir que la descripción de cargos es una lista de elementos que definen el cargo a ocupar en donde se incluyen todos los deberes y responsabilidades de un postulante a un cargo específico.

La gran ventaja que constituye el elaborar un Descriptivo de Cargos está dada porque contribuye a la aplicación de diferentes herramientas de la administración de personal, así como también, contribuye como una herramienta de soporte para el proceso de Reclutamiento y Selección ya que establece los parámetros o requerimientos mínimos que un puesto de trabajo necesita.

2.3.1. Estructura de la Descripción de Cargos

La Descripción de Cargos está compuesta de tres elementos principales:

- **Descripción de responsabilidades:** Este documento consiste en un levantamiento del cargo respondiendo las preguntas: Qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace. Este elemento es muy importante para el trabajador y para su jefatura inmediata dado que permite ejecutar el cargo con las mínimas instrucciones.
- **Delimitación de cargo:** Permite especificar los requisitos para desempeñar el cargo, lo que incluye todos los factores relevantes para tal fin. Es este instrumento se necesita para evaluar cargos, analizar sistema de remuneraciones, evaluación de desempeños, etc.
- **Perfil del Cargo:** Resumen de las funciones y dependencias jerárquicas del cargo, su nivel de responsabilidad y ámbito de trabajo. Su utilidad está restringida al Reclutamiento y Selección de Personal. Sirve básicamente para aplicar criterios de discriminación a selección de currículums, elaborar pruebas de habilidad o destreza, elaborar cuestionarios para entrevistas, orientar la evaluación psicológica, etc.

2.4. Análisis de Cargos

El Análisis de Cargos es “aquel examen de las tareas que componen un trabajo, las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo, y lo que el trabajo requiere en términos de aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades, y la condición física del empleado”. (Ríos, 1995, p.58)

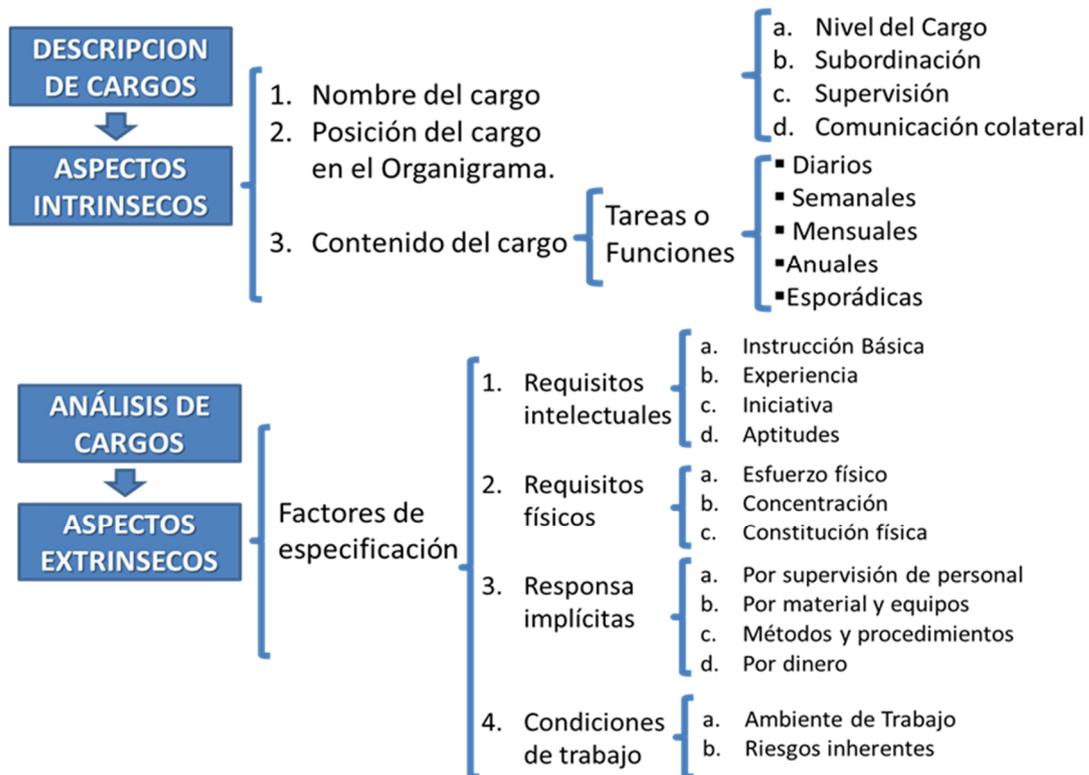
El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Sus objetivos incluyen los siguientes:

- La determinación de los más eficientes métodos de hacer un trabajo,
- La mejora del empleado en la satisfacción en el trabajo,

- La mejora en la estructura de métodos,
- El desarrollo de la actuación de medición de sistemas, y
- Adecuación de trabajo, las especificaciones en la selección de empleados.

Gráfico 1. Estructura del Análisis de Puestos



Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

2.5. Reclutamiento de Personal

A continuación se presentan algunos conceptos de reclutamiento de personal según varios autores:

(Llanos, 2010) nos dice: “El reclutamiento es el proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y cantidad requerida, para mantener la homeostasis interna de

la entidad, siendo esta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema”.

El reclutamiento de personal se define como todo el proceso que se ejecuta para captar a más candidatos dentro del acervo de militantes asequibles, que la empresa utilizará al momento de requerirlos para cumplir con tareas de filtración y selección de personal adecuado, el mismo que responda a calificaciones y a aspiraciones adecuadas para la empresa. (McKensey & Company, 2012)

De acuerdo a (Pereda M. & Berrocal B.) “Se define como el proceso por medio del cual, los responsables de la selección, contratación, y/o promoción, consiguen candidatos suficientes que, en principio parecen reunir las competencias exigidas por el puesto, de forma que posteriormente, puedan seleccionarse a las personas más idóneas para cubrir las vacantes existentes en la organización.”

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento. (Alles, 2010)

Con esta información nosotros podemos decir que el Reclutamiento de Personal es el conjunto de procedimientos que son utilizados para atraer a un número de candidatos idóneos para ocupar un puesto específico en una empresa.

Una característica importante del reclutamiento es que es independiente del proceso de Selección; sin embargo es la principal entrada y fuente de recursos.

Otra característica relevante es la interacción directa con los medios internos y externos; es decir, la dependencia existente entre los manuales y procedimientos existentes dentro de una empresa, así como también de las condiciones externas del mercado laboral.

Al hablar de la importancia del reclutamiento nos damos cuenta que hay varias razones entre ellas el factor económico o la satisfacción de los trabajadores que laboran en una empresa. A continuación nos referimos a algunos autores:

(Dessler, 2001), cita que “el reclutamiento es importante, porque cuantos más solicitantes tenga una empresa, tanto más selectiva podrá ser en su contratación”.

Por otro lado, (Woods, 2006), señala que “lo que se invierte en el proceso de reclutamiento, no es tanto, en comparación con lo que se gasta en emplear personas descalificadas”.

Con esto podemos decir que si la organización no está en capacidad de retener a los trabajadores con el potencial adecuado para ejercer un puesto de trabajo, no tiene razón de ser el Reclutamiento de personal.

El propósito general del proceso de Reclutamiento es.

- Proporcionar a la organización un grupo de aspirantes entre los que existan seleccionados que llenen posiciones específicas.
- Involucrar a personas que la empresa necesita para lograr objetivos corporativos.
- Maximizar la imagen positiva del proceso de contratación.
- Reclutar a personal idóneo que se ajuste a la cultura organizacional, contribuyendo al logro de objetivos corporativos.

Según estipula (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2009), “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.”

Es decir, un proceso de Reclutamiento se define como el de conjunto de pasos para conseguir el interés de individuos con competencias y atributos adecuados para para ocupar un puesto disponible en una empresa.

Así también, el Reclutamiento es un sistema de información por medio del cual una Organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos, las oportunidades de empleo disponibles, que pretende llenar dentro de un área de trabajo.

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2009), el Reclutamiento debe ser planeado cuidadosamente, respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué ofrece el mercado de Recursos Humanos?
3. ¿Qué técnicas de Reclutamiento se deben emplear?

2.5.1. Etapas del Proceso de Reclutamiento

Las preguntas planteadas anteriormente, dan lugar a las siguientes etapas para el proceso de Reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades
2. Investigación externa del mercado
3. Definición de las técnicas de Reclutamiento

Gráfico 2. Etapas del Proceso de Reclutamiento



Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2009, pág. 129)

2.5.1.1. Investigación Interna de Necesidades

En esta etapa se deben identificar las necesidades de recursos humanos en la organización a corto, mediano y largo plazo.

Esta etapa se debe realizar constantemente y debe incluir a todos los niveles de la organización para que se reflejen las necesidades de personal, definir el perfil y características que el personal debe tener.

2.5.1.2. Investigación Externa del Mercado

Es una investigación del mercado de Recursos Humanos con el fin de conseguir aspectos importantes sobre la segmentación del mercado y la identificación de fuentes de reclutamiento.

Debido a que cada segmento del mercado tiene características propias y atiende a diferentes demandas, el medio de reclutamiento a utilizar será diferente dependiendo de lo que se desee buscar.

Una vez que se han realizado las investigaciones internas y externas sobre el mercado de RH, se procede con el siguiente paso que es la elección de las técnicas de reclutamiento más indicadas para cada caso, sin embargo, debido a que no se puede realizar ninguna actividad de Reclutamiento sin justificación, se debe llenar un documento denominado Requisición de Empleo o Requisición de Personal, para sustentar y validar el cubrimiento de una vacante en un área determinada. Ver Gráfico 3.

Gráfico 3. Modelo de Requisición de Empleo

De: Departamento _____
 Para: División de relaciones industriales
 Área de reclutamiento y selección

Fecha/Emisión
/ /
Fecha/Recibido
/ /
Núm. /

REQUISICIÓN DE EMPLEO

DIVISIÓN		CLAVE DE LA DIVISIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE	CANTIDAD	CATEGORÍA

Por reemplazo

Registro	Fecha/Salida	Nombre	Puesto
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		

Por aumento del personal

Causas del aumento del personal

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2009, pág. 132)

2.5.1.3. Medios de Reclutamiento

Debido a que el mercado de Recursos Humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados en la misma empresa, una empresa externa, o disponibles, existen dos medios de reclutamiento que son: interno y externo.

El reclutamiento interno se da cuando la empresa busca promover o reacomodar a sus empleados según los siguientes criterios:

- Transferencias
- Ascensos

- Programas de desarrollo personal
- Planes de Carrera

El reclutamiento externo se dirige a candidatos disponibles fuera de la organización. Cuando existe una vacante, los candidatos externos son atraídos mediante técnicas de reclutamiento, que pueden ser:

- Archivos de candidatos presentados esporádicamente o de reclutamientos anteriores
- Recomendaciones
- Carteles o anuncios disponibles en la empresa
- Contactos con asociaciones de profesionales
- Contactos con universidades
- Head-hunters
- Ferias de empleo
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado
- Anuncios en periódicos, revistas
- Reclutamiento por internet

Estas técnicas de reclutamiento son los métodos por los cuales la organización divulga la existencia de una vacante, en las fuentes de RH más pertinentes.

2.5.2. Proceso de Reclutamiento

Según la web de los Recursos Humanos y el empleo, el proceso Reclutamiento de personal al menos debe cumplir con los siguientes pasos:

- **Identificación de Vacantes.** Consiste en identificar la disponibilidad de un cargo en la empresa. Este puede darse de manera voluntaria, es decir

renuncia, jubilación o por aumento de carga de trabajo y se deberá llenar un formulario de requisición de personal.

- **Descripción del puesto.** Es un documento donde se identifica todas las responsabilidades y deberes de la posición a ocupar.
- **Determinar las fuentes de reclutamiento interno y externo.** Se refiere a identificar si la vacante necesita contratar una persona nueva o buscar un candidato dentro de la empresa misma que pueda cumplir con las funciones inherentes al cargo.
- **Perfil del cargo.** Aquí se definen las competencias o características que deben poseer los candidatos al puesto que se está ofreciendo.
- **Solicitud de Empleo.** La solicitud de empleo es una declaración de habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para llenar los requerimientos y expectativas profesionales de un puesto de trabajo, junto con las calificaciones, experiencia y otras particulares características del trabajo relacionadas que puedan dar certeza que la selección de la persona va a ser cubierta sin problemas.

Los componentes esenciales dentro de la estructura de una solicitud de empleo son los siguientes:

- Datos personales:
 - Estudios o Preparación académica:
 - Otros Estudios (Cursos de especialización y complemento)
 - Experiencia laboral:
 - Idiomas:
 - Referencias laborales:
 - Referencias personales:
 - Otros (Disponibilidad de horario y para viajar, de vehículos, etc.)
- **Preselección.** Es el paso previo a la selección de la persona idónea para un determinado puesto de trabajo en una organización.

2.6. Selección De Personal

La selección de personal es: “El proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible dadas las condiciones actuales del mercado”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 137)

(Gómez, 2008) Manifiesta que Selección de Personal es: “El proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo; y a continuación valorar a cada candidato en función de esas características”.

Según (Zayas, 2010) se estipula que: “Seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo”.

Según lo mencionado en los conceptos anteriormente expuestos, el proceso de Selección de Personal comprende aquellas acciones que consisten en la publicación de las vacantes disponibles en una empresa, utilizando herramientas técnicas y estrategias como son pruebas, entrevistas, verificación de datos y antecedentes personales y de trabajos anteriores, referencias e iniciar con la aceptación de solicitudes con el propósito de incorporar personal con competencias y talento que contribuyan al crecimiento de su organización a mediano y largo plazo.

Esta selección sirve como un filtro que permite pasar a la siguiente etapa a aquellas personas que cumplen con el perfil o las características que la empresa requiere.

Para extender el concepto, la empresa busca de entre un grupo de candidatos, a los que cumplan con las competencias necesarias para un puesto determinado y el proceso de Selección busca un equilibrio entre el comportamiento humano y la eficiencia de la misma, viéndose beneficiada la empresa como tal.

Las repercusiones negativas que puede tener para la organización un posible error en la Selección de Personal, hace imprescindible diseñar procesos objetivos y sistemáticos, así como utilizar métodos e instrumentos que tengan las suficientes garantías sobre su fiabilidad y validez.

2.6.1. Importancia de la Selección de personal

(Miranda, 2011), menciona:

“Es importante para cualquier organización formar un buen grupo de trabajo, con el cual pueda alcanzar sus objetivos. Para alcanzar dichos objetivos todos los departamentos y puestos deben trabajar conjuntamente, razón por la cual el desempeño de un gerente dependerá, en parte, del de sus subordinados”

Además, al realizar una selección minuciosa se puede “encontrar empleados que cuenten con las habilidades y atributos adecuados para trabajar en la organización. Los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a obstruir no tendrán un buen desempeño y, en consecuencia la organización sufrirá los efectos. Lo ideal es que el proceso de selección nos ayude a excluir a los indeseables antes de que lleguen a formar parte de la organización”.

2.6.2. Objetivos de la Selección de Personal

Escoger al candidato adecuado para ocupar el cargo de una organización, el mismo que deberá tener las competencias necesarias para desenvolverse de la mejor manera buscando ser parte del mejoramiento continuo de la empresa.

Ubicar en el cargo a la persona que vaya adquiriendo conocimientos y habilidades que le ayuden a promoverse a cargos más elevados, en los cuales las exigencias sean mayores.

2.6.3. Bases para el Proceso de Selección

Según estipula (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2009), la selección de RH es un sistema de comparación y elección y para que esto pueda tener validez, necesita un criterio que se obtiene de los requisitos del

puesto vacante, por lo que el punto de partida es la información sobre el puesto, misma que se puede recopilar de seis maneras:

- a) **Descripción y Análisis de Puestos.** Presentación de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del puesto. Este constituye el principal enfoque de la Selección ya que recopila información de los requisitos y características que debe tener la persona que ocupe el puesto vacante.
- b) **Aplicación de la técnica de incidentes críticos.** Anotación sistemática y prudente sobre habilidades y comportamientos que debe tener la persona que ocupe el puesto, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo.
- c) **Requisición de Personal.** Consiste en verificar los datos que llenó el Jefe de área respecto a los requisitos y características que el candidato y el puesto deben tener. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.
- d) **Análisis de Puestos en el Mercado.** Cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene referencia, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido y los requisitos y características de quienes los desempeñan.
- e) **Hipótesis de Trabajo.** Se aplica en el caso de que las anteriores opciones no se puedan utilizar, consiste en una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe.
- f) **Competencias Individuales Requeridas.** Son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.

2.6.4. Etapas del Proceso de Selección

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

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

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

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

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

e) Instrumentos para la administración de exámenes. Existe una amplia gama de exámenes para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Las pruebas de conocimiento son las más confiables ya que determinan información sobre los conocimientos que posee el examinado. Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión.

Es importante recalcar que a pesar de contar con varios tipos de pruebas y conocer la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible puesto que éstas sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

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

Constituye la técnica más ampliamente utilizada por su flexibilidad y permite la comunicación en dos sentidos.

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

i) Examen Médico. Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, ya sea para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

j) Entrevista con el Supervisor. El supervisor inmediato o el jefe del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

l) Decisión de contratar. La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

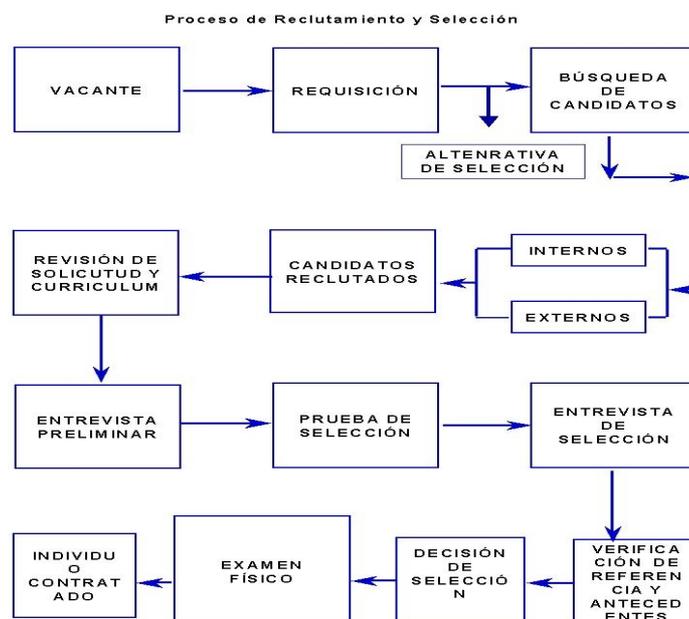
m) Resultados y Retroalimentación. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado, siendo promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación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

2.6.5. Proceso de Selección de personal

“El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados”. (Werther, 2009, pág. 62)

En diferentes empresas los subsistemas de Reclutamiento y Selección se unifican en una sola función bajo el término de “Contratación”. Sin embargo, cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra cumplir sus objetivos.

Gráfico 4. Diagrama de flujo del Proceso de Selección de Personal



Fuente: (Reclutamiento y Selección de Personal, 2015)

<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

2.6.6. Contratación de Personal

El proceso de contratación es aquel proceso que complementa al proceso de selección en donde el Gerente General o personal responsable decide si contratar o no al empleado que ha sido seleccionado. (Alles, 2010, pág. 58)

De acuerdo al concepto anteriormente expuesto, se puede decir que es el proceso inmediato luego de la Selección y se cierra al firmar el contrato de trabajo, el empleado se incorpora a la Empresa en la fecha acordada.

2.7. Inducción

Por más cuidadoso que haya sido nuestro proceso de Selección, no significa que el desempeño del empleado será eficaz. Incluso los empleados con un alto potencial si no saben cómo hacer o qué hacer, no podrán realizar su trabajo. Por tal razón, el siguiente paso es asegurarse de que el empleado cuente con una base y guía sobre qué hacer y cómo hacerlo.

(Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009) Menciona que la Inducción a los empleados “es un procedimiento para proporcionar a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la compañía.”

Según lo estipulado, se entiende que el proceso de Inducción no es más que presentar formalmente al empleado a la compañía, hacerle conocer sobre la filosofía, historia, valores de la Empresa, relacionarse con el personal de las diferentes áreas, así como también, conocer sobre sus deberes y responsabilidades a cargo, apoyado con documentación administrativa como guías, folletos o manuales en donde informe sobre la organización, remuneraciones y beneficios que le son otorgados.

No debe subestimarse la importancia de la Inducción, sin información básica como temas como las normas y políticas, los nuevos empleados podrían cometer errores leves e incluso peligrosos y graves. Además la Inducción no solo se refiere a las normas, sino también busca lograr que el nuevo trabajador se sienta recibido como en casa y como parte del equipo.

2.7.1. Objetivos de la Inducción

1. Hacer sentir al nuevo empleado bienvenido y cómodo.
2. Transmitir al empleado información general sobre la Organización, así como hechos fundamentales, políticas y procedimientos.
3. Aclarar lo que se espera en términos de su trabajo y conducta.
4. Iniciar el proceso de conocer la manera en la que la empresa actúa y cómo hace las cosas.

Gráfico 5. Modelo de Ficha de Inducción


UCSD Healthcare LISTA DEPARTAMENTAL DE INDUCCIÓN PARA EMPLEADOS NUEVOS
(Entregar a Recursos Humanos durante los primeros 10 días después de la contratación)

NOMBRE:	FECHA DE CONTRATACIÓN:	NSS:	NOMBRE DEL PUESTO:
DEPARTAMENTO:	FECHA DE N.E.O.:	INDUCCIÓN DEPARTAMENTAL HECHA POR:	
TEMA		FECHA DE REVISIÓN	N/A
1. INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS a) Procedimientos departamentales de asistencia, horario de trabajo y política de asistencia de UCSD Healthcare b) Revisión de la descripción del puesto c) Evaluación anual del desempeño y proceso de retroalimentación de los pares d) Información del periodo de prueba e) Requisitos de aspecto y normas de vestuario f) Evaluación anual de M g) Renovación de licencia o certificado		a. _____ <input type="checkbox"/> b. _____ <input type="checkbox"/> c. _____ <input type="checkbox"/> d. _____ <input type="checkbox"/> e. _____ <input type="checkbox"/> f. _____ <input type="checkbox"/> g. _____ <input type="checkbox"/>	
2. INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO a) Inducción de los valores fundamentales organizacionales de la estructura por departamento b) Políticas y procedimientos específicos del departamento o área de unidad c) Prácticas de servicio al cliente d) Actividades y proyectos de CQI (mejoramiento continuo de la calidad) e) Recorrido y plan de instalaciones f) Equipo/suministros <ul style="list-style-type: none"> • Llaves entregadas • Localizador de radio entregado • Otro g) Correo y códigos de recarga		a. _____ <input type="checkbox"/> b. _____ <input type="checkbox"/> c. _____ <input type="checkbox"/> d. _____ <input type="checkbox"/> e. _____ <input type="checkbox"/> f. _____ <input type="checkbox"/> g. _____ <input type="checkbox"/>	
3. INFORMACIÓN DE SEGURIDAD a) Plan departamental de seguridad b) Procedimientos para el informe de seguridad y lesiones de empleados c) Comunicación de riesgos d) Control de infecciones/desecho de objetos punzocortantes e) Asistencia a la feria anual de seguridad (obligatorio)		a. _____ <input type="checkbox"/> b. _____ <input type="checkbox"/> c. _____ <input type="checkbox"/> d. _____ <input type="checkbox"/> e. _____ <input type="checkbox"/>	
4. INFORMACIÓN DE INSTALACIONES a) Energía de emergencia b) Sistemas mecánicos c) Agua d) Gases médicos e) Habitación de pacientes <ul style="list-style-type: none"> • Cama • Cabecera • Baño • Sistema para llamar a los enfermeros 		a. _____ <input type="checkbox"/> b. _____ <input type="checkbox"/> c. _____ <input type="checkbox"/> d. _____ <input type="checkbox"/> e. _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/>	
5. INFORMACIÓN SOBRE SEGURIDAD a) Tareas de código de emergencia b) Tareas de código azul c) Código rojo: procedimiento de evacuación d) Código 10: procedimiento de amenaza de bomba e) Medidas departamentales de seguridad f) Número de emergencia de UCSD 6111 o 911		a. _____ <input type="checkbox"/> b. _____ <input type="checkbox"/> c. _____ <input type="checkbox"/> d. _____ <input type="checkbox"/> e. _____ <input type="checkbox"/> f. _____ <input type="checkbox"/>	

Fuente: (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 293)

2.7.2. Proceso de Inducción:

Primera Etapa: Bienvenida: Tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización, donde el Departamento de Recursos Humanos realiza diferentes actividades.

Segunda Etapa: Introducción a la Organización: En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la organización, para así facilitar la integración en la organización.

Tercera Etapa: Evaluación y Seguimiento: El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del Programa de Inducción, retroalimentar el programa y realizar ajustes.

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de una evaluación breve sobre los temas tratados.

Cuarta Etapa: Proceso de Enseñanza: Se realizará de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

1. Indagar y preparar al trabajador
2. Demostrar las tareas que tiene que realizar.
3. Ensayar la ejecución de las operaciones.
4. Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos.
5. Estimular la participación.

Fuente: (Inducción: Proceso de Recursos Humanos, s.f.) Recuperado de <http://induccionsrrhh.blogspot.com>, 31/07/2015, 14h00.

Cada programa de inducción debe ser específico a las necesidades de la organización y el nuevo empleado. Sin embargo, lo siguiente consiste la cobertura de un programa de inducción:

- Introducción al equipo de líder o jefe directo.
- Introducción a los miembros del equipo.

- Funciones y responsabilidades del equipo.
- Introducción a otros empleados.
- Organigrama.
- Disposición de oficinas.
- Temas de seguridad y acceso a la oficina.

2.8. Marco Conceptual

Administración de Personal. Políticas y prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al personal o los recursos humanos que competen a un puesto de la organización e incluyen el Reclutamiento, la Selección, la Capacitación, las recompensas y la Evaluación. (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009)

Conflicto: El conflicto y la cooperación constituyen elementos integrantes de la vida de las organizaciones. Ambos son considerados dos aspectos de la actividad social, íntimamente relacionados. El conflicto no es casual, es inherente a la vida empresarial e inherente al uso del poder. (Byars, 2009)

Contrato: Contrato es un término con origen en el vocablo latino contractus que nombra al convenio o pacto, ya sea oral o escrito, entre partes que aceptan ciertas obligaciones y derechos sobre una materia determinada. El documento que refleja las condiciones de este acuerdo también recibe el nombre de contrato. Recuperado de: (Definición.de, 2015) <http://definicion.de/contrato/>, 31/07/2015, 15:35)

Diagrama de Flujo: Diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permite describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción. (Vázquez, 2007)

Estructura Organizacional: La capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de

coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo. (Lusthaus, 2002)

Integración de personal: Se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. (Alles, 2010)

Perfil: Conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y físicas, para una persona.

Productividad: La productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida. (Fernández, 2010, pág. 21)

Recursos Humanos: “Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluidos el Reclutamiento, Selección, Capacitación, Recompensas y Evaluación del Desempeño.” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano , 2003)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología

La metodología utilizada en esta investigación es de tipo cualitativa y cuantitativa:

La investigación Cualitativa, de acuerdo con (Bonilla & Rodríguez, 2005), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Esta investigación es de tipo Cualitativa ya que se estudiarán aquellos comportamientos sociales de los empleados dentro del área de Talento Humano en H&S Confecciones, relacionados con los procedimientos de Reclutamiento, Selección e Inducción que se aplican actualmente en la Empresa.

Por otra parte, según (Bernal, 2010) la investigación Cuantitativa o Tradicional, se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

Con lo mencionado anteriormente, se sustenta que esta investigación es cuantitativa por cuanto se aplicará una encuesta a todos los empleados de H&S Confecciones con el objetivo de recopilar información relevante sobre el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción; en las mismas se utilizará estadística como herramienta de evaluación de la información recopilada, facilitando el análisis e interpretación de los resultados, que sustentarán las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

La estructuración del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal, aportará con estrategias que serán aplicadas por el área de Talento Humano, creando con esto la necesidad de que se estructure tal departamento en esta empresa, ya que al momento esta actividad ha sido desempeñada por el Gerente General de H&S, función que no es de su competencia directa.

De esta manera, el área de Talento Humano estará en la capacidad de crear políticas internas con el fin de identificar los lineamientos a llevarse a cabo durante la ejecución de las fases en el ciclo de Deming.

3.1.1. Método Analítico

El método analítico “consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Bernal, 2010, pág. 60) es decir, permite conocer más sobre el objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

El método analítico aplicado en esta investigación permitirá la descripción detallada del actual proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal realizado por el Gerente General en la empresa de confecciones H&S, con la identificación y mejora de aquellos procedimientos que necesitan mejorarse dentro de esta gestión.

3.1.2. Método Inductivo

“Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general”. (Bernal, 2010, pág. 59) En esta investigación, el Método Inductivo analiza e identifica los procesos concernientes a Reclutamiento, Selección e Inducción de personal en H&S que necesitan ser mejorados, y permitirá elaborar una propuesta para una gestión adecuada de estos procesos en el área de Talento Humano a implementarse en esta empresa.

3.2. Tipos de Investigación

3.2.1. Investigación Descriptiva

“La investigación descriptiva mide variables o conceptos para especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómenos bajo análisis.” (Bernal, 2010)

Ese proyecto utiliza la investigación descriptiva ya que su objetivo es detallar cuáles son los procesos actuales de Reclutamiento, Selección e Inducción para según ellos proponer una estructura de procesos idónea a aplicarse en la Empresa.

3.2.2. Investigación Bibliográfica

“La investigación bibliográfica es aquella que utiliza información de libros, archivos, estadísticas, informes y estudios de todo tipo con el fin de lograr los objetivos de investigación.” (Bernal, 2010).

En esta investigación, la técnica bibliográfica recoge toda la bibliografía sobre Administración del Talento Humano y sistemas administrativos, mismos que servirán para el desarrollo teórico y práctico de la propuesta de la estructuración de los subsistemas de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal en el área de Talento Humano en H&S.

3.2.3. Investigación de Campo

En la investigación de campo, “los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.” (Sabino, 2014)

En este caso, la investigación de campo se realiza en la empresa H&S, ubicada en la ciudad de Quito en las calles Francisco Matiz E8-160 y Manuel Ruales, en el área de Gerencia General y Administración; en donde se recepta información

del personal directivo, administrativo y operativo para conocer y evaluar la gestión del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción del personal en esta empresa.

3.3. Población

3.3.1. Población

La población a investigar está conformada por el personal directivo, administrativo y operativo de la empresa de confecciones H&S, que son 31 personas distribuidas de la siguiente forma: Ver Tabla 1.

Tabla 1: Población del Personal de la Empresa H&S Confecciones

POBLACIÓN H&S CONFECCIONES		
NIVEL DIRECTIVO	NIVEL DE APOYO	NIVEL OPERATIVO
1	1	29
TOTAL		31

NIVEL DIRECTIVO	1	GERENTE GENERAL
NIVEL DE APOYO	1	JEFE ADMINISTRATIVO / FINANCIERO
NIVEL OPERATIVO	1	JEFE DE PRODUCCIÓN
	1	CONTADOR
	5	EJECUTIVOS DE VENTAS
	7	CORTADORES
	15	COSTURERAS
TOTAL	31	

Fuente: Datos proporcionados por el Gerente General de H&S Confecciones.

Autor: Viviana Jiménez

3.4. Técnicas de Recolección de Información

3.4.1. Encuesta

La encuesta es un método de investigación que nos permite obtener una amplia información conseguida de fuentes primarias. Se puede definir como una “técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos

cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población.” (Abascal, 2005, pág. 14)

Se aplicaron 31 encuestas al personal directivo, administrativo y operativo de la empresa H&S Confecciones, para conocer sobre la gestión de reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa H&S Confecciones.

3.4.2. Fuentes Secundarias

Como fuentes secundarias se encuentran los libros y documentos actualizados sobre Administración, Administración de Recursos Humanos y Códigos y Leyes Laborales.

3.5. Procesamiento y Análisis de Datos

El tratamiento y análisis estadístico de los datos estará basado en la estadística descriptiva mediante la aplicación de las frecuencias relativas porcentuales, las cuales determinarán la proporción al 100%, de cada uno de los aspectos que son analizados por las preguntas de la encuesta.

Para tal efecto, se cumplirá con el siguiente plan:

- Recolección de información en base a las encuestas.
- Tabulación de encuestas en una hoja de cálculo en Excel.
- Cálculo de porcentajes según las respuestas de cada pregunta.
- Representación gráficamente los datos tabulados.
- Análisis e interpretación de resultados.

3.6. Presentación de Resultados de Encuestas

El objetivo principal de esta encuesta es conocer si los procesos actuales para los subsistemas de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción en la empresa son los adecuados para el manejo idóneo del área de Talento Humano dentro de la empresa H&S Confecciones.

3.7. Encuesta dirigida a todo el personal de la Empresa H&S Confecciones.

Ver Anexo 1.

3.8. Tabulación, gráficas e interpretación de resultados.

Cuestionario

1. ¿Conoce usted las áreas o departamentos que existen en la empresa?

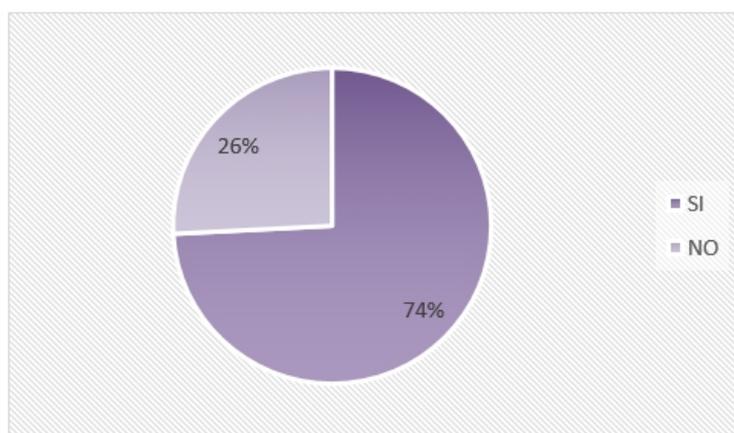
Tabla 2: Conocimiento sobre las áreas de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	23	74%
NO	8	26%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Gráfico 6. Análisis porcentual sobre el conocimiento de las áreas de la empresa



Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Análisis e Interpretación:

Según se observa en la Tabla No. 2, se evidencia que la mayoría del personal de H&S sí conoce sobre las áreas y departamentos de la empresa, sin embargo, una pequeña parte, aún desconoce esta estructura, por lo que resulta importante este estudio.

2. ¿Tiene claras sus funciones y responsabilidades dentro de la Empresa?

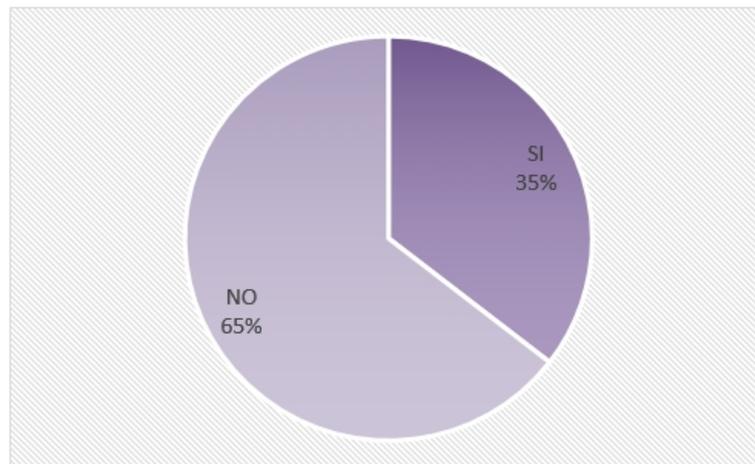
Tabla 3: Conocimiento de funciones y responsabilidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	11	35%
NO	20	65%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Gráfico 7. Análisis porcentual sobre el conocimiento de funciones y responsabilidades



Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Análisis e Interpretación

Como se evidencia en la Tabla No. 3, más de la mitad del personal no tiene claras sus funciones dentro de la Empresa. Esto demuestra la importancia de realizar un levantamiento de descriptivos de los cargos actuales para servir como herramientas básicas para el proceso de Reclutamiento y Selección, por lo que resulta importante el estudio que se realiza.

3. ¿Conoce si en la Empresa se aplican procesos de Selección de Personal?

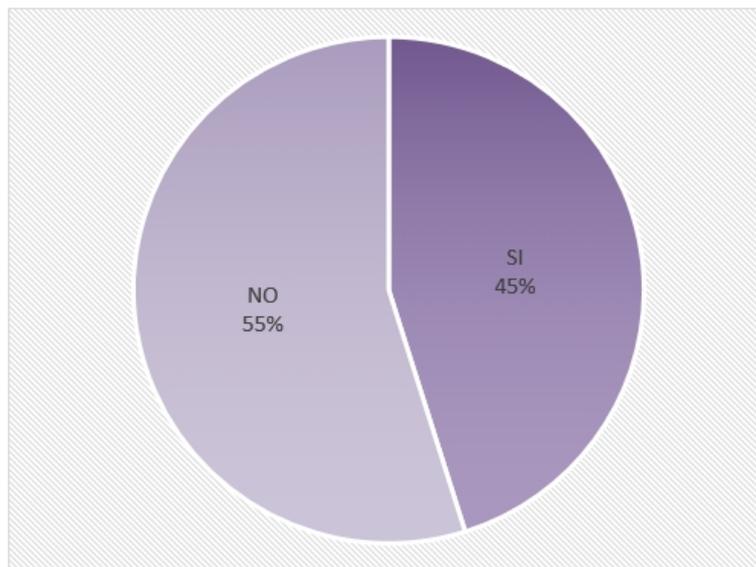
Tabla 4: Aplicación procesos de Selección de Personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	14	45%
NO	17	55%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Gráfico 8. Análisis porcentual sobre la aplicación de procesos de Selección de Personal



Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Análisis e Interpretación

De acuerdo a lo que se muestra en la Tabla No. 4, un poco más de la mitad de los empleados, no conoce si se aplican procesos de Reclutamiento en H&S lo cual demuestra que existen falencias en este proceso siendo necesario una estructuración de procedimientos, lo que conlleva a la investigación que se realiza.

4. ¿Por qué medio fue seleccionado para trabajar aquí?

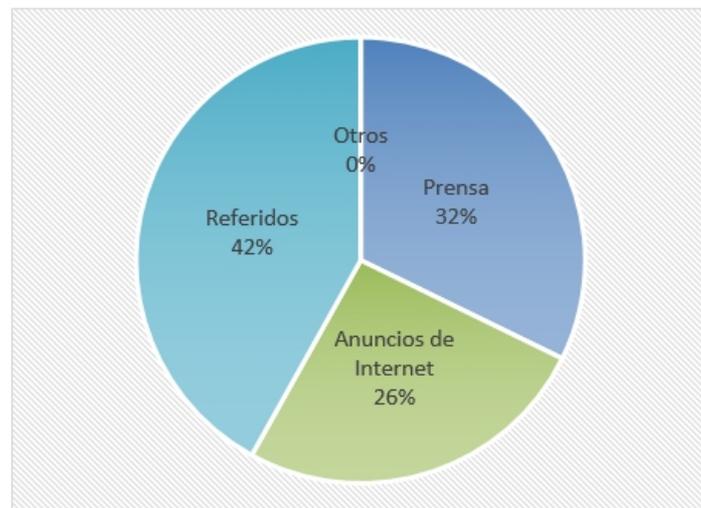
Tabla 5: Medios de Selección

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Prensa	10	32%
Anuncios Internet	8	26%
Referidos	13	42%
Otros	0	0%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Gráfico 9. Alternativas sobre los Medios de Selección



Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Análisis e Interpretación.

Como se muestra en la Tabla No. 5, casi la mitad del personal encuestado manifiesta haber sido reclutado por medio de Referidos, con esto se verifica que no se aplica un procedimiento adecuado de Reclutamiento por lo que resulta importante el estudio que se realiza.

5. Cuando fue seleccionado ¿Le entregaron una solicitud de empleo?

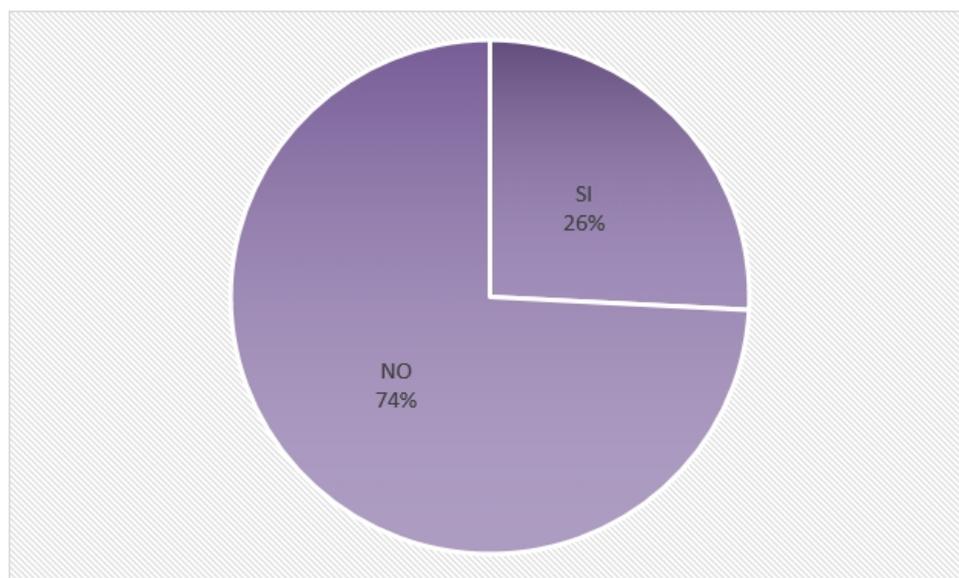
Tabla 6: El personal recibe una Solicitud de Empleo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	8	26%
NO	23	74%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Gráfico 10. Análisis porcentual sobre la recepción de una solicitud de Empleo



Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Análisis e Interpretación:

Según se muestra en la Tabla No. 6, la mayor parte del personal encuestado respondió que no llenaron una Solicitud de Empleo cuando aplicaron a una vacante dentro de la Empresa, al no unificar este procedimiento a todos los empleados, se demuestra la importancia de la investigación que se realiza.

6. ¿Le solicitaron exámenes médicos al ingresar a la Empresa?

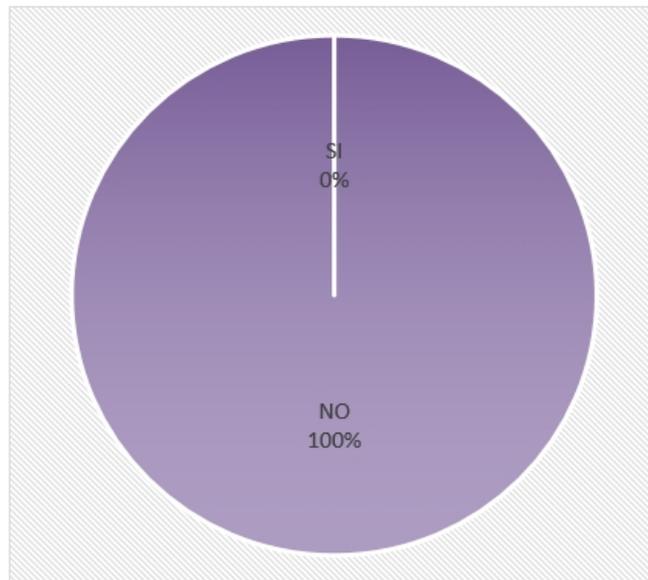
Tabla 7: Solicitud de exámenes médicos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	31	100%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Gráfico 11. Análisis porcentual sobre si se solicitaron exámenes médicos



Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Análisis e Interpretación

Según se evidencia en la Tabla No. 7, todos los encuestados manifiestan que no se les solicitó ningún examen médico pre-ocupacional. Esto realza la importancia de esta investigación, ya que se verifica una debilidad en el proceso de Selección.

7. Cuando usted ingresó a la Empresa, ¿le comentaron sobre la historia de la Empresa y su puesto de trabajo?

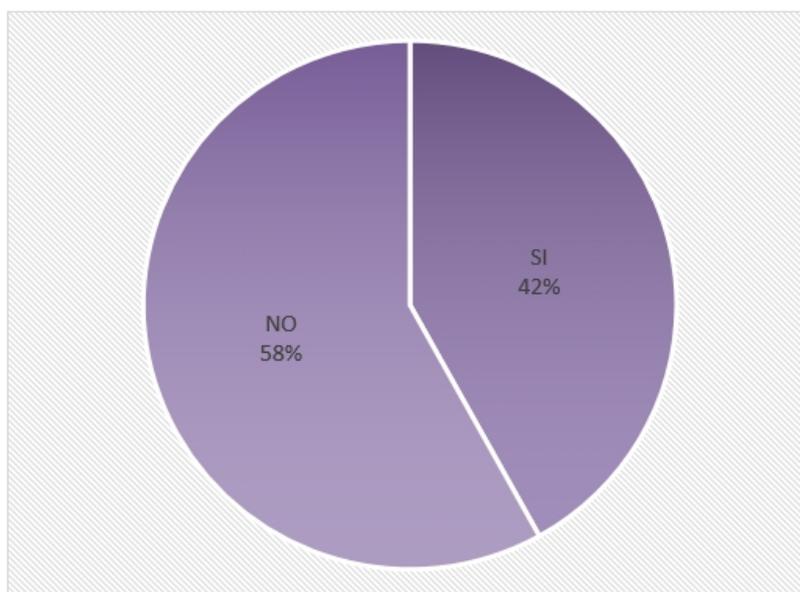
Tabla 8: Inducción sobre la historia de la Empresa y puesto de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	13	42%
NO	18	58%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Gráfico 12. Análisis porcentual sobre la Inducción acerca de la historia de la Empresa y puesto de trabajo



Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la Tabla No. 8, más de la mitad del personal de H&S no recibió ningún tipo de inducción al inicio de sus actividades por lo que se evidencia una falencia en el proceso de Inducción, por lo que resulta importante este estudio.

8. ¿Cree usted que la empresa debería contar con un proceso de Selección adecuado para contratar personal?

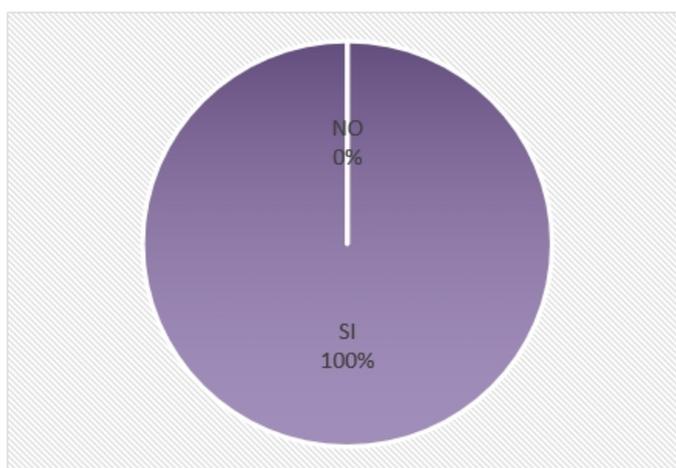
Tabla 9: La Empresa debería contar con un proceso adecuado de Selección de Personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	31	100%
NO	0	0%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Gráfico 13. Análisis porcentual sobre si la Empresa debería contar con un proceso adecuado de Selección de Personal



Fuente: Encuesta al personal de H&S Confecciones

Elaborado por: Viviana Jiménez

Análisis e Interpretación

Según se observa en la Tabla No. 11, todos los empleados de H&S Confecciones consideran que la empresa sí debería contar con un proceso de Selección de personal adecuado, lo que demuestra la importancia del estudio que se realiza.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. Antecedentes

En la presente investigación se ha visto la necesidad de estructurar los procedimientos actuales que se manejan en H&S para Reclutamiento, Selección e Inducción, debido a que este proceso se ha llevado de forma empírica por el Gerente General así como el Jefe Administrativo, sin contar con un proceso estructurado.

Esta propuesta pretende establecer políticas y procedimientos de Reclutamiento, Selección e Inducción en H&S a fin de que exista una adecuada coordinación y comunicación entre la Gerencia General y la Jefatura Administrativa para estructurar apropiadamente el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción, así como impulsar el desempeño laboral en la producción de ropa con mano de obra calificada y con experiencia dentro del área de la industria textil.

Esta retroalimentación de información permitirá contar con un procedimiento cada vez más estructurado para poder de esta forma modificar aquellas falencias en los procesos de Recursos Humanos que no permiten efectuar un buen proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal.

4.2. Justificación

Con la entrega de esta herramienta, se pretende mejorar y optimizar el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción ya que al ser una herramienta técnicamente estructurada, busca servir como apoyo para una mejor gestión de personal en la Organización.

Como soporte a esta investigación, se propondrá un Descriptivo de Cargos para los puestos actuales, con el fin de que los empleados cumplan con las

funciones inherentes a sus cargos evitando continuar con la polifuncionalidad que ha generado desmotivación y la continua rotación de personal.

Esta herramienta además proveerá los lineamientos necesarios y formatos técnicos a aplicarse en el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal en la empresa H&S Confecciones.

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo General

Contar con procedimientos e instrumentos técnicos que permitan contar con personal calificado en la empresa de confecciones H&S de la ciudad de Quito.

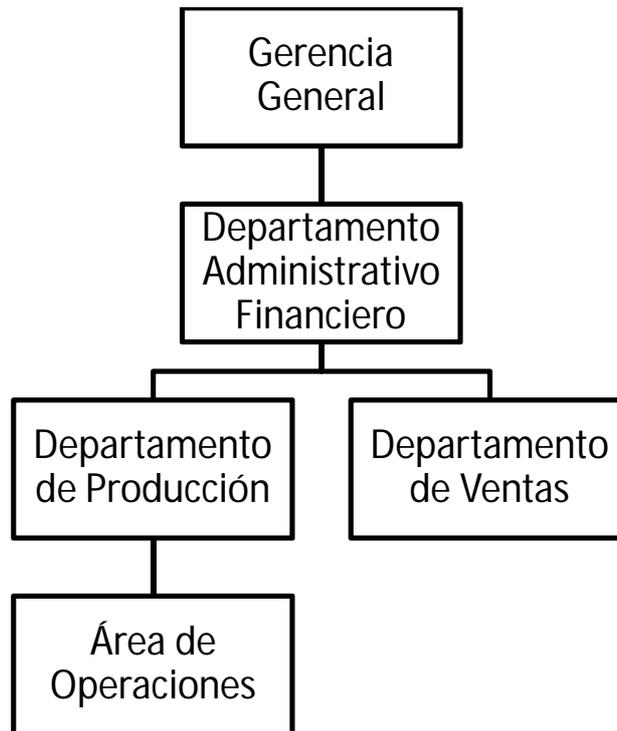
4.4. Estructuración del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción para la empresa H&S Confecciones de la ciudad de Quito.

Para estructurar de una manera adecuada el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción, se ha tomado como referencia la Estructura Organizacional actual, misma que se ha interpretado en un Organigrama Estructural para a partir de ahí, delimitar funciones para cada área, diseñar los descriptivos de cargos, proponer políticas, procedimientos y procesos que permitan manejar adecuadamente el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción.

A continuación se muestra un esquema de la Estructura Organizacional actual.

Ver Gráfico 14.

Gráfico 14. Diseño del Organigrama Estructural



Elaborado por: Viviana Jiménez

4.4.1. Funciones por Área:

Gerencia General

- a. Representar legalmente a la empresa H&S Confecciones S.A.
- b. Realizar el control y supervisión general de actividades en todas las áreas de la empresa.
- c. Coordinar actividades con las demás áreas de la empresa en el logro de objetivos
- d. Elaborará la Planificación Estratégica de la empresa.
- e. Planificar los objetivos corporativos a corto y largo plazo.
- f. Revisar y evaluar conjuntamente con el Jefe Administrativo los procesos de administración de personal.

- g. Evaluar la información económica y financiera realizada por el Jefe Administrativo-Financiero.
- h. Efectuar la toma de decisiones dentro de los proyectos y actividades en general desarrolladas en cada área de la empresa.

Departamento Administrativo – Financiero

- a. Realizar el presupuesto anual de la Empresa.
- b. Elaboración y Presentación de Balances Financieros.
- c. Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de ventas de la empresa.
- d. Diseño de planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los productos que ofrece la empresa.
- e. Acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.
- f. Realizar el registro diario de las transacciones comerciales de la empresa
- g. Elaborar el Plan de Cuentas y controlar modificaciones.
- h. Elaborar los anexos transaccionales y demás registros de impuestos en formatos electrónicos.
- i. Ejecutar el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal.
- j. Diseñar y aplicar pruebas de conocimientos, pruebas psicológicas y pruebas de aptitud, en la fase de selección de personal.
- k. Coordinar con los gerentes de cada área las actividades de inducción al nuevo personal contratado.
- l. Elaborar la nómina de personal.
- m. Evaluar las necesidades de capacitación.
- n. Tramitar actividades y gestiones relativas al personal.

Departamento de Ventas

- a. Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a precios, promociones y distribución.
- b. Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de ventas de la empresa.
- c. Realizar visitas eventuales a sus clientes, brindar asesoría y mantener relaciones comerciales.
- d. Dar seguimiento a las órdenes de producción de prendas de vestir que han sido requeridos y coordinar la entrega de los productos vendidos en los lugares indicados por su cliente.
- e. Manejar la cartera de clientes, dando una excelente atención en las etapas de pre-venta, venta y posventa y asegurar el cobro.
- f. Brindar al cliente toda la información relacionada a formas de pago, condiciones y tiempos de entrega de la mercadería.
- g. Ampliar la cartera de clientes vigente buscando clientes potenciales.
- h. Liquidación de Estados de cuentas de clientes.

Departamento de Producción

- a. Controlar y supervisar a los operarios de producción en todas las fases del proceso desde el ingreso de materia prima, uso de fibras, hilados y tejidos, pasando por el diseño de la ropa, confección, acabados y comercialización de prendas.
- b. Reportar órdenes de trabajo terminadas para su respectiva aprobación de gerencia.
- c. Realizar pronósticos de producción.
- d. Incorporar estándares de calidad total a los procesos de maquila en la empresa.

Área de Operaciones

- a) Planificar la producción en base a las órdenes de trabajo emitidas, para cumplir con los pedidos realizados por los clientes.
- b) Organizar las actividades de corte y confección, supervisar, controlar la ejecución y avance de los trabajos y comprobar que se ajusten a las especificaciones técnicas.
- c) Planificar y organizar las actividades de corte y confección basándose en las órdenes de producción.
- d) Contribuir al control de calidad de las prendas confeccionadas basándose en los estándares establecidos.
- e) Controlar diariamente las actividades del equipo, asegurándose de mantener un buen ambiente laboral y de proveerles del entrenamiento y capacitación necesarios, permanentemente.
- f) Emitir los reportes solicitados por el Jefe de Producción.

A partir de las funciones antes mencionadas, esta propuesta busca mejorar el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción entregando herramientas técnicas para que tanto el Gerente General como el Jefe Administrativo cuenten con herramientas técnicas, que les ayudará a manejar este proceso de mejor manera.

Los procesos de Talento Humano, seguirán siendo supervisados y controlados de forma directa por el Gerente General quien tomará las decisiones respecto a cada proceso que se pretende modificar.

Como se puede observar en el Gráfico 14, la estructura organizacional de H&S no se verá modificada, por lo que el Jefe Administrativo conjuntamente con el Jefe de Área, serán los responsables de ejecutar el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción, de acuerdo a los parámetros que serán presentados en esta propuesta.

4.4.2. Perfiles de Cargos

El diseño de los perfiles de cargos servirá como una herramienta base para lograr un adecuado reclutamiento y selección.

Ver Anexo 2.

4.4.3. Políticas para el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal

1. Siempre que exista una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, se deberá dar preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la empresa, siempre que se cumpla con los conocimientos necesarios y para quienes esto signifique un ascenso.
2. Cuando no se cuente con fuentes internas, se deberán difundir las vacantes a través de internet y en los periódicos de mayor circulación en la ciudad.
3. Se debe procurar reclutar personal de un sector aledaño a la empresa.
4. Con el fin de lograr un proceso de selección de personal objetivo se utilizarán pruebas de conocimientos y aptitud, para eliminar hasta donde sea posible, la subjetividad en las decisiones.
5. Se podrán seleccionar candidatos referidos o parientes de los empleados actuales, siempre y cuando cumplan con todos los pasos del proceso de Selección de Personal y lo aprueben.
6. Todo personal interno que participe en el proceso de Reclutamiento y Selección será sometido a pruebas de conocimientos y aptitud, sin la necesidad de pasar por el proceso de entrevistas.
7. Se seleccionará el mejor candidato según la calificación más alta, obtenida en el proceso de Reclutamiento y Selección.

8. Si el candidato elegido no aceptare la oferta laboral, se seleccionará al candidato que le sigue en puntuación y así sucesivamente hasta agotar la lista de candidatos disponibles.
9. Se considerarán candidatos aptos para ser contratados aquellos que obtuvieren un mínimo puntaje de 35/50 puntos en la entrevista y 40/50 en las pruebas de conocimientos y aptitud.
10. Para candidatos internos, el puntaje mínimo a obtener en las pruebas de conocimientos y aptitud será de 35/50 puntos.
11. Los candidatos que se sintieren perjudicados en el proceso, pueden emitir una comunicación dirigida al Gerente General o al Jefe Administrativo indicando su inconformidad, pudiendo ser tomados nuevamente en cuenta para el proceso de Selección, si el caso así lo amerita.
12. No se tomarán en cuenta aquellos candidatos que hayan sido eliminados de un proceso de Reclutamiento y Selección anterior dentro de los últimos seis meses de haber aplicado a una misma vacante.
13. Todo personal que ingrese a laborar en H&S Confecciones, así como quienes han sido promovidos, deberán recibir un proceso de inducción adecuado.

4.4.4. Reclutamiento

El Reclutamiento de Personal abarca un conjunto de procedimientos que consisten en buscar y atraer a un grupo de candidatos idóneos para cubrir una vacante en una empresa. El inicio del proceso se da con la búsqueda de candidatos y termina con la Preselección.

En H&S el proceso de ingreso de personal es responsabilidad del Jefe Administrativo y Jefes de Área involucrados, quienes se encargarán de la divulgación de la oferta de empleo para llenar vacantes disponibles en las distintas áreas. A continuación se señalan los procedimientos que deberán realizarse para implementar el proceso de Reclutamiento de Personal en la empresa H&S Confecciones.

4.4.4.1. Procedimiento para el Reclutamiento de Personal

1. Se identifica la vacante requerida por el Jefe de Área correspondiente.
2. El Jefe de Área entrega la Requisición de Personal al Jefe Administrativo. Ver Cuadro 1.
3. El Jefe Administrativo recibe la requisición y la analiza.
4. Se verifica si se ha asignado un presupuesto para esa vacante.
5. En caso de existir un presupuesto aprobado, el Jefe Administrativo aprueba la requisición de personal y entrega una copia al Jefe de Área con el Descriptivo de Cargo que corresponda.
6. Si no se cuenta con un presupuesto aprobado, el Jefe Administrativo no aprueba la requisición y sugiere una alternativa viable.
7. El Jefe Administrativo analiza si el reclutamiento de personal es interno o externo.
8. Se realiza una convocatoria al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, según los medios que correspondan. Ver Cuadro 2.
9. Todos los candidatos externos reclutados deberán llenar una Solicitud de Empleo. Ver Cuadro 3.
10. Los candidatos internos deberán notificar al Jefe Administrativo su deseo de participar en el proceso.
11. Se realiza una preselección de los candidatos Reclutados, de acuerdo a quienes se acerquen más al perfil requerido.

Cuadro 1. Formato de Requisición de Personal

H & S Confecciones	REQUISICIÓN DE PERSONAL				Solicitud N°	
Fecha:	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	Fecha en la que se requiere cubierta la vacante.	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>			
Día mes año		Día mes Año				
IDENTIFICACIÓN GENERAL DEL SOLICITANTE						
Solicitante:			Cargo :			
INFORMACIÓN DEL CARGO A CONTRATAR						
Posición Vacante:			Departamento:			
Reporta a:			Personas a Cargo:			
Número de Vacantes:			Género:	M	F	Indiferente
Edad entre:			Estado Civil:	S	C	Indiferente
Origen de la Vacante (marcar la casilla apropiada):						
<input type="checkbox"/> Por salida definitiva del trabajador(a): <input type="checkbox"/> Por ausencia temporal del trabajador(a): <input type="checkbox"/> Por creación de la posición: <input type="checkbox"/> Por aumento del volumen de trabajo:						
Justificación de la cobertura:			Tipo de Contrato			
<input type="checkbox"/> Sustitución imprescindible: <input type="checkbox"/> Volumen de trabajo incrementado: <input type="checkbox"/> Nuevas actividades:			Temporal: <input type="checkbox"/> Tiempo: Plazo Fijo: <input type="checkbox"/> Tiempo: Indefinido: <input type="checkbox"/>			
Horario de Trabajo			Lugar de Trabajo:			
Disponibilidad para viajar (fuera de la ciudad)	# aprox. viajes mensuales					
	Lugares más comunes					
REQUISITOS DE LA POSICIÓN						
Formación Académica	Bachiller <input type="checkbox"/>					
	Especialización:					
	Universitario: <input type="checkbox"/>					
	Especialización:					
	Post Universitario <input type="checkbox"/>					
Especialización:						

Universidad de Preferencia				
Años de Experiencia	No Indispensable:	<input type="checkbox"/>	0-2 años	<input type="checkbox"/>
	2-4 años:	<input type="checkbox"/>	4-6 años:	<input type="checkbox"/>
Tipo de Empresa / Actividad en la que se requiere la experiencia				
Conocimientos de Idiomas	Idioma:	Habla %:	Escribe%:	Comprende en Conversación %:
Otros conocimientos Específicos				
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO				
COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS				
OBSERVACIONES				
Por favor entregar con las respectivas Autorizaciones a RRHH				
_____	_____	_____	_____	
Solicitante	Gerente del Área	Recursos Humanos	Gerente General	
Fecha: _____	_____	_____	_____	
Aprobación de Solicitud: Persona Contratada: _____ Fecha de Ingreso: _____				
Salario Acordado:	Fijo:		Variable:	

Autor: Viviana Jiménez

Cuadro 2. Convocatoria al Proceso de Reclutamiento



IMPORTANTE EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL REQUIERE CONTRATAR

Número de Vacantes: Dos (2)

Denominación del Puesto: **COSTUREROS / AS**

Quienes deberán cumplir con el siguiente perfil:

- Estudios: Haber concluido el bachillerato
- Experiencia: 2 años realizando trabajos de confección. (Deseable)
- Conocimientos y habilidades:
Corte y Confección.
Manejo de máquinas de coser.

Remuneración: \$400 más horas extras.

Lugar de Trabajo: Calles Francisco Matiz E8-160 y Manuel Ruales, sector San José de Monjas

La empresa ofrece:

Buen ambiente de trabajo, alimentación y beneficios de ley.

Los interesados deberán enviar su hoja de vida a: seleccion@hsconfecciones.com.ec hasta el 15 de agosto de 2015 o dejar sus documentos autenticados en la dirección antes indicada, teléfono 265-3436.

Luis Gonzáles

Responsable del Proceso

Autor: Viviana Jiménez

Cuadro 3. Solicitud de Empleo

H & S

Confecciones

SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha: aaaa-mm-dd _____

POSTULA PARA:

1.- DATOS PERSONALES

_____ Apellidos _____ Nombres _____

_____ Correo electrónico _____
 Fecha de Nacimiento: ____/____/____ Ciudad _____ País _____ Edad _____
 aaaa mmm dd

Dirección Domiciliaria _____
 Calle - Número - Intersección

_____ Barrio _____ Parroquia _____ Sector _____ - Teléfono(s) _____

Cedula Identidad: _____ Afiliación IESS Si ____ No ____

Estado Civil:

Soltero Divorciado Nombre Cónyuge _____
 Casado U. Libre Nombre Hijos _____
 Viudo

HIJOS	Edades

Cuenta Banco Pichincha: Si ____ No ____ No. Cuenta: _____

Tipo de Cuenta: Ahorros Corriente

2.- INFORMACIÓN ACADÉMICA

EDUCACIÓN					
	Establecimiento	Especialización	Desde	Hasta	Título
Primaria					
Secundaria					
Superior					
Posgrado					
(Otros)					

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA			
Institución	Tema o Área	Fecha	Duración

ACTUALMENTE ESTUDIA O RECIBE ALGUN CURSO: Sí _____ No _____
 DONDE: _____ HORARIO: _____
 En caso de emergencia, comunicarse con:
 Nombre: _____
 Parentesco: _____ Teléfono: _____

3.- CONDICIONES DE LA OFERTA

SUELDO QUE ASPIRA	Trabajaría Sábados
	Sí _____ No _____

Trabaja algún familiar en la Empresa: Sí _____ No _____

NOMBRE	PARENTESCO	CARGO
Viene recomendado por:		

4.- EXPERIENCIA LABORAL

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	CARGO DESEMPEÑADO	DESDE	HASTA	JEFE DIRECTO	TELÉFONO
1					
2					
3					
4					
5					

5.- REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN	TELÉFONO
1			
2			
3			

Nota Importante:

Declaro que la información proporcionada en este formulario es verdadera.
 Cualquier dato o certificado falso que pudiera encontrarse, será motivo para la anulación de la presente solicitud de empleo.

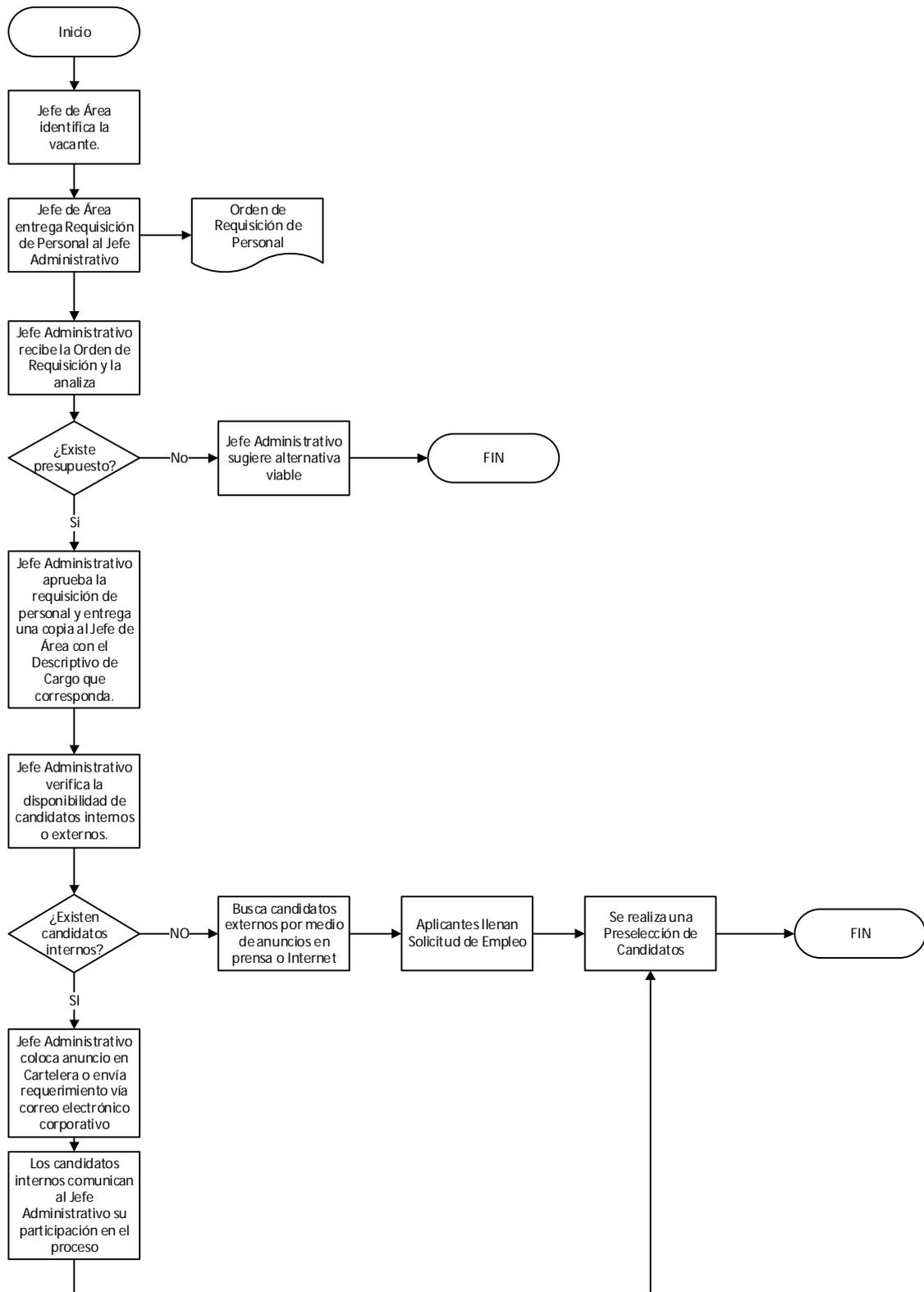
 Firma del Solicitante

<u>APROBACIÓN GERENTE GENERAL</u>	
Este candidato es considerado APTO () NO APTO () para ingresar a la empresa	
POSICIÓN _____ DESDE ____/____/____ Año mes día	
ÁREA / DEPARTAMENTO: _____	
SUELDO US\$ _____	
Tipo de Contrato: _____	
_____ Gerente General	

Autor: Viviana Jiménez

4.4.4.2. Proceso para el Reclutamiento de Personal

Gráfico 15. Flujograma Proceso de Reclutamiento



Elaborado por: Viviana Jiménez

4.4.5. Selección de Personal

La Selección de Personal abarca un conjunto de procedimientos que permitirán decidir si un candidato es apto para un puesto de trabajo. Este proceso inicia el momento en que se ha conseguido un grupo idóneo de candidatos que participaron en el Reclutamiento para cubrir una determinada vacante, culminando este proceso con la firma del contrato.

4.4.5.1. Procedimiento para Selección de Personal

1. Se realiza una validación de los documentos entregados por los candidatos preseleccionados en el Reclutamiento: Hojas de Vida y Solicitudes de empleo.
2. Se convoca a los candidatos a la entrevista inicial con el Jefe Administrativo y se llena el formato Apuntes de Entrevista. Ver cuadro 4.
3. Jefe Administrativo califica la entrevista inicial en el Formulario de Calificación de la Entrevista. Ver Cuadro 5.
4. Se convoca a una nueva entrevista con el Jefe de Área, quien también calificará la entrevista en el Formulario de Calificación de la Entrevista.
5. Si los candidatos aprueban las entrevistas iniciales, se toman pruebas de Conocimientos y Aptitud de acuerdo al cargo que se postule. Ver Cuadro 6.
6. Se califican las pruebas de conocimientos y aptitud en el Formulario correspondiente. Ver Cuadro 7.
7. Jefe Administrativo y Jefe de Área seleccionan al candidato más apto para el puesto requerido según puntaje más alto y presupuesto aprobado.
8. Se solicita al candidato someterse a exámenes médicos pre-ocupacionales.
9. El candidato firma el contrato de trabajo.

Cuadro 5. Formulario de Calificación de la Entrevista



FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: UNIDAD ADMINISTRATIVA:

SUELDO:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL POSTULANTE:

Factores Valorativos:	ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DE LA PERSONA PARA APRENDER DE LA EXPERIENCIA <i>(SOBRE 25 PUNTOS)</i>	EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS <i>(SOBRE 15 PUNTOS)</i>	EXPERIENCIA LABORAL <i>(SOBRE 10 PUNTOS)</i>	TOTAL
Miembros:				
<i>Jefe de Área:</i>				
<i>Jefe Administrativo:</i>				

PUNTAJE TOTAL DE LA ENTREVISTA PARA LA O EL ASPIRANTE

ESCALA DE CALIFICACIÓN	EXCELENTE	BUENO	INACEPTABLE
PUNTAJE (Para factores Valorativos sobre 25 puntos)	25	20	15
PUNTAJE (Para factores Valorativos sobre 15 puntos)	15	10	5
PUNTAJE (Factores Valorativos sobre 10 puntos)	10	5	3

Jefe de Área

Jefe Administrativo

Autor: Viviana Jiménez

**Cuadro 6. Tipos de Pruebas de Conocimientos y Aptitud sugeridas
para aplicar según el cargo al que se postule**

Pruebas de Aptitud	Toma de Decisiones	Aptitud Numérica y Matemática	Aptitud Verbal	Retención	Aptitud Mecánica	Razonamiento Lógico y Abstracto
Cargo:						
Gerente General	x	x	x	X		x
Jefe Administrativo-Financiero	x	x	x	X		x
Contador	x	x	x	X		x
Ejecutivos de Ventas	x	x	x	X		x
Jefe de Producción	x	x	x		x	x
Cortador Textil					x	x
Costurero					x	x

Pruebas de Conocimientos	Capacidad Administrativa	Negociación	Contabilidad y Costos	Procesos Productivos y Calidad	Ventas
Cargo:					
Gerente General	x	x			
Jefe Administrativo-Financiero	x	x	x		
Contador			x		
Ejecutivos de Ventas		x			x
Jefe de Producción				x	
Cortador Textil					
Costurero					

Autor: Viviana Jiménez

Cuadro 7. Formulario de Calificación de Pruebas de Conocimiento y Aptitud



FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y APTITUD

DENOMINACIÓN DEL PUESTO		UNIDAD ADMINISTRATIVA	
		SUELDO:	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:		EXPERIENCIA SOLICITADA	
CAPACITACIÓN REQUERIDA:			

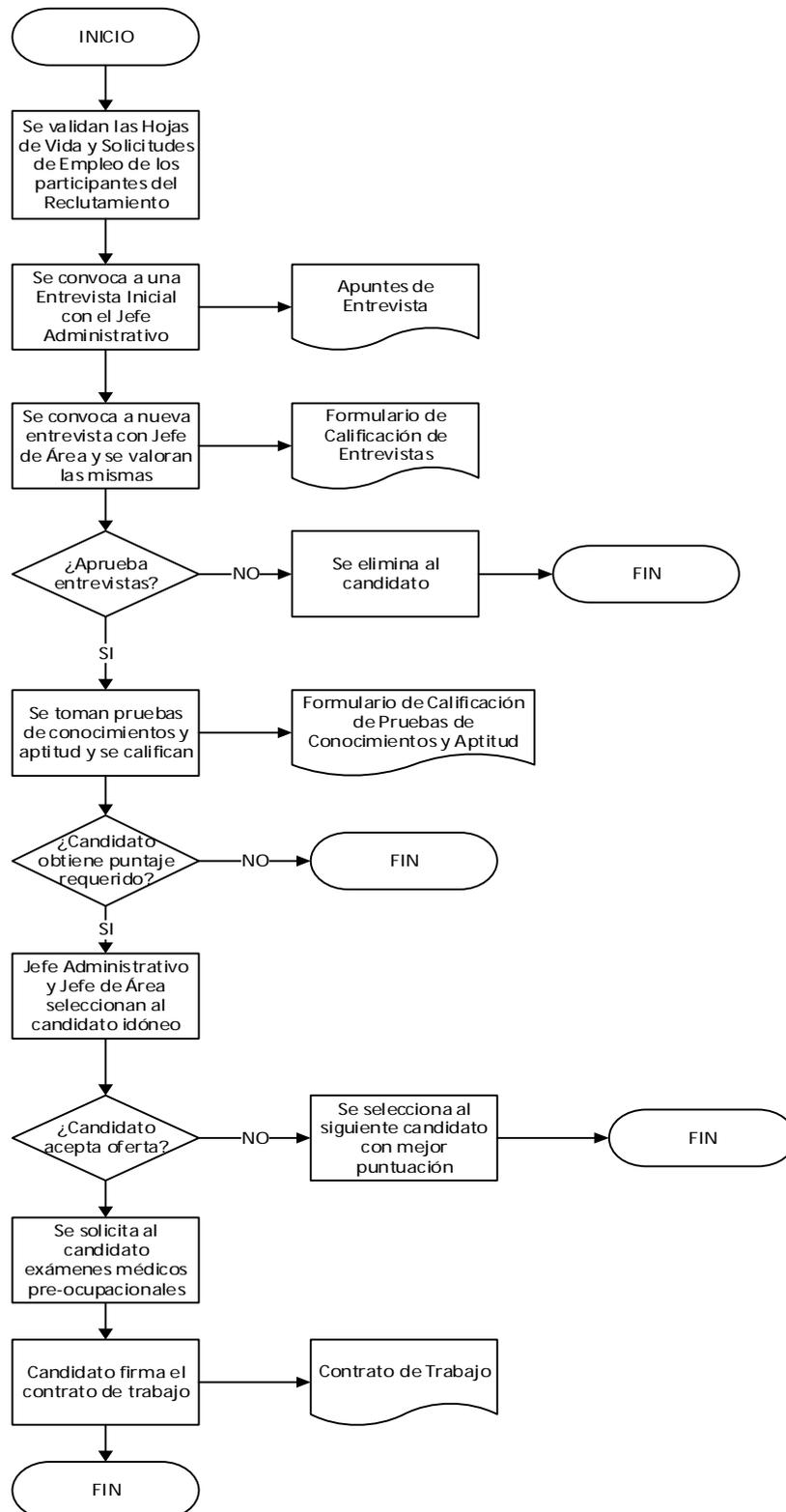
A continuación escriba los APELLIDOS Y NOMBRES de las y los aspirantes, señalando las calificaciones obtenidas en las pruebas de Conocimientos y Aptitud (sobre 50 puntos).
RECUERDE: Únicamente, las y los aspirantes que obtengan una calificación igual o mayor que **40/50** podrán seguir con el proceso.

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	CALIFICACIÓN OBTENIDA EN PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y APTITUD		OBSERVACIONES
		EN LETRAS	EN NÚMEROS	

Autor: Viviana Jiménez

4.4.5.2. Proceso para la Selección de Personal

Gráfico 16. Flujograma Proceso de Selección de Personal



Elaborado por: Viviana Jiménez

4.4.6. Inducción de Personal

La Inducción de Personal consiste en brindar una orientación e información relevante a los nuevos miembros de la organización y personal promovidos sobre su nuevo puesto de trabajo y responsabilidades así como datos importantes sobre la Organización.

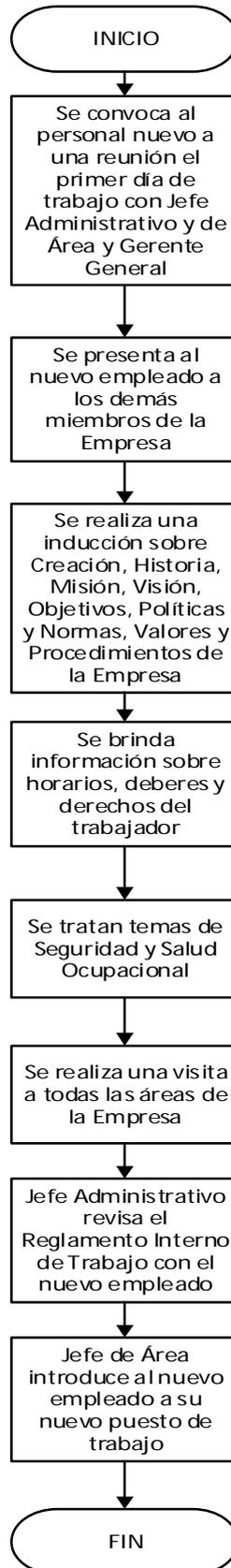
4.4.6.1. Procedimientos para la Inducción de Personal

1. Reunión con el personal nuevo el primer día de trabajo con el Jefe de Área, Jefe Administrativo y Gerente General.
2. Presentación a todos los empleados de la empresa.
3. Se brinda a los nuevos empleados información y explicación amplia sobre la organización: Creación, Historia, Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Normas, Valores y Procedimientos.
4. Se da información sobre horarios, deberes y derechos del trabajador.
5. Se brinda una inducción sobre temas de Seguridad y Salud Ocupacional.
6. Se realiza una visita a todas las áreas de la Empresa incluida la planta de producción.
7. Jefe Administrativo revisa el Reglamento Interno en conjunto con los nuevos trabajadores.
8. El Jefe de Área se reúne con el nuevo empleado y le introduce a su nuevo puesto de trabajo, indicando sus nuevas funciones y responsabilidades.

4.4.6.2. Proceso de Inducción de Personal

Ver Gráfico 17.

Gráfico 17. Flujograma Proceso de Inducción de Personal



Elaborado por: Viviana Jiménez

4.5. Conclusiones y Recomendaciones

4.5.1. Conclusiones

1. Se concluye que una pequeña parte del personal de H&S Confecciones, no está familiarizado con la estructura Organizacional de la Empresa ni sus áreas.
2. Se concluye que más de la mitad del personal de la empresa no tiene claras sus funciones y responsabilidades.
3. Se concluye que un poco más de la mitad del personal no conoce si se aplican procesos de Selección de personal.
4. Se concluye que más de la mitad del personal fue reclutado por medio de Referidos y que, de la misma manera, tampoco se entregó una solicitud de empleo como sustento del proceso de Reclutamiento y Selección de personal.
5. Se concluye que a ningún empleado se le solicitó realizarse exámenes médicos pre-ocupacionales como parte del proceso de Selección.
6. Se concluye que más de la mitad del personal no recibió ningún tipo de inducción sobre la Historia de la Empresa y su puesto de trabajo.
7. Se concluye que la totalidad del personal de H&S Confecciones están de acuerdo en que la empresa debería contar con un proceso de Selección de personal adecuado.

4.5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda que la empresa considere esta propuesta y se implementen todas las políticas, procedimientos y procesos diseñados exclusivamente para la empresa H&S Confecciones.
2. Esta propuesta incluye un formato de Requisición de Personal, por lo que se recomienda que la empresa se acoja a dicho formato para dar cumplimiento al proceso de Reclutamiento propuesto.
3. Se sugiere utilizar el formato de Solicitud de Empleo propuesto, mismo que debe ser aplicado en el proceso de Reclutamiento para todos los candidatos.
4. Se recomienda tomar en cuenta las pruebas de aptitud y conocimientos propuestas para evaluar a los candidatos del proceso de Selección.
5. Se recomienda utilizar los formularios de calificación de Entrevistas y Pruebas de Conocimientos y Aptitud acogiéndose a la valoración sugerida en los mismos, para garantizar la selección de candidatos idóneos y calificados.
6. Con el fin de obtener transparencia en el proceso de Reclutamiento y Selección, se recomienda que además del Jefe de Área y Jefe Administrativo-Financiero, se incluya a un representante de los trabajadores, para de esta manera garantizar que el proceso tenga mayor objetividad.
7. Por último, se sugiere que la empresa tome en cuenta los Descriptivos de Cargos propuestos en esta investigación, como soporte para los procesos de Reclutamiento y Selección.

Bibliografía

- Abascal, E. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: ESIC.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de RH, Gestión por Competencias*. Argentina: Granica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Bonilla, E., & Rodríguez, S. P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en Ciencias Sociales*. Bogotá: Norma.
- Bustamante, E., & Martínez, A. (24 de Enero de 2008). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos32/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml>
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Definición.de*. (31 de 07 de 2015). Obtenido de <http://definicion.de/contrato/>
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Pearson Educación.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. España: Editorial Club Universitario.
- Gómez, L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice-Hall S.A.
- Inducción: Proceso de Recursos Humanos*. (s.f.). Obtenido de <http://induccionsrrhh.blogspot.com>
- Llanos, J. (2010). *Integración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Trillas.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- MIPRO. (31 de 10 de 2012). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/producepyme/producepyme/>
- Miranda, M. (2011). *Importancia del Reclutamiento y Selección de personal en la toma de desiciones en las MPyMEs*.

PEREDA M., S., & BERROCAL B., F. (s.f.). *GESTIÓN DE RRHH POR COMPETENCIAS*. España.

Reclutamiento y Selección de Personal. (17 de 07 de 2015). Obtenido de <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

Sabino, C. (2014). *El Proceso de Investigación* . Guatemala: Episteme.

Vázquez, A. (2007).

Werther, W. (2009). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw Hill Interamericana.

Woods, R. (2006). *Managing Hospitality Human Resources*. Prentice Hall College Div.

Zayas, P. (2010). *Los fundamentos Teóricos Metodológicos de la Selección de Personal*.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA AL PERSONAL DE H&S CONFECCIONES

Objetivo: Conocer si los procesos actuales para los subsistemas de Reclutamiento, Selección e Inducción en la empresa son los adecuados para un manejo idóneo del área de Talento Humano.

Instrucciones para Responder el Cuestionario:

- Lea las preguntas atentamente y elija la respuesta que mejor convenga.
- Para rellenar el cuestionario utilice esferográfico, no lápiz.
- Ser lo más objetivo posible.

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted las áreas o departamentos que existen en la empresa?
 Si
 No
2. ¿Tiene claras sus funciones y responsabilidades dentro de la Empresa?
 Si
 No
3. ¿Conoce si en la Empresa se aplican procesos de Selección de Personal?
 Si
 No
4. ¿Por qué medio fue seleccionado para trabajar aquí?
 Prensa
 Anuncios Internet
 Referidos
 Otros: _____
5. Cuando fue seleccionado ¿Le entregaron una solicitud de empleo?
 Si
 No
6. ¿Le solicitaron exámenes médicos al ingresar a la Empresa?
 Si
 No

7. Cuando usted ingresó a la Empresa, ¿le comentaron sobre la historia de la Empresa y su puesto de trabajo?

- Si
- No

8. ¿Cree usted que la empresa debería contar con un proceso de Selección adecuado para contratar personal?

- Si
- No

ANEXO 2

1. Levantamiento de Perfil de Cargo para el puesto de Gerente General

H & S Confecciones	Empresa de confecciones H&S		
	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	HS-TH-0001	DESCRIPTIVO DE CARGOS
	FECHA:	31-Jul-15	
	RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1 Área:	Gerencia General		
1.2 Nombre del Cargo:	GERENTE GENERAL		
1.3 Reporta a:	N/A		
2. OBJETIVO DEL CARGO			
Garantizar el óptimo manejo de H&S CONFECCIONES, asegurando que cada una de las áreas cuente con apropiados planes de organización, coordinación y control que faciliten el logro de metas específicas, la calidad en el servicio, la rentabilidad esperada y el crecimiento sostenido de la compañía.			
3. FUNCIONES			
3.1	Con una visión global, planificar, dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades de cada una de las áreas de H&S CONFECCIONES y la funcionalidad de éstas en su conjunto.		
3.2	Formular políticas generales, medidas estratégicas y programas para la ejecución de planes y presupuestos a nivel nacional.		
3.3	Analizar informes y reportes de cada una de las áreas y de la organización.		
3.4	Desarrollar y mantener un plan de coordinación interdepartamental que asegure una adecuada colaboración entre las áreas.		
3.5	Dirigir las actividades de todos los departamentos, delegar funciones y autoridad al equipo gerencial permitiendo e impulsando la autogestión y toma de decisiones, sin descuidar la adecuada supervisión y control del equipo gerencial y de otros subordinados directos.		
3.6	Mantener un liderazgo orientado a motivar al Recurso Humano de H&S CONFECCIONES y promover un alto y genuino nivel de compromiso, productividad y eficacia en su gestión tanto individual como en equipo		
3.7	Definir estrategias y liderar programas orientados a difundir el estilo e imagen Corporativa de H&S CONFECCIONES tanto hacia el interior de la organización como en el mercado y con los accionistas.		
3.8	Supervisar todos los procesos inherentes a Recursos Humanos y controlar el cumplimiento de las políticas y los procedimientos establecidos.		
3.9	Verificar el exacto cumplimiento de normas legales vigentes para la Administración de Personal.		

4. PERFIL DEL CARGO	
4.1 Formación Académica	Título de Cuarto Nivel con Formación en Administración de Empresas o Economía y Finanzas.
4.2 Conocimientos Específicos	
4.2.1	Administración y Finanzas
4.2.2	Cálculo (Manejo de números)
4.2.3	PNL
4.2.4	Administración de Personal
4.2.5	Costos
4.3 Experiencia	
5	años o más en posiciones de Gerencia General o Gerencia Administrativa en empresas medianas.
4.4 Personal Subordinado:	
3	No. Personas Directas
	No. Personas Indirectas
3	No. Personas Totales
5. CONDICIONES AMBIENTALES	
Lugar:	Oficina
Ambiente:	Temperado
Expuesto a:	N/A
Riesgos:	N/A
ELABORADO POR: Viviana Jiménez	
REVISADO POR:	JEFE DE ÁREA
APROBADO POR:	JEFE ADMIN. FINANCIERO

Autor: Viviana Jiménez

2. Levantamiento de Perfil de Cargo para el puesto de Jefe Administrativo – Financiero

	Empresa de confecciones H&S		
	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	HS-TH-0002	DESCRIPTIVO DE CARGOS
	FECHA:	31-Jul-15	
	RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1	Área:	ADMINISTRATIVO - FINANCIERA	
1.2	Nombre del Cargo:	JEFE ADMINISTRATIVO- FINANCIERO	
1.3	Reporta a:	Gerente General	
2. OBJETIVO DEL CARGO			
<p>Responder ante la Gerencia General por el óptimo manejo de los recursos financieros y humanos de H&S CONFECCIONES, para garantizar índices adecuados de rentabilidad y liquidez, así como un manejo eficiente de los Recursos Humanos de H&S CONFECCIONES</p>			
3. FUNCIONES			
3.1	Establecer planes y objetivos específicos para cada una de las áreas a su cargo, así como indicadores de gestión que le permitan controlar el avance hacia las metas definidas.		
3.2	Diseñar y establecer mecanismos de control y seguimiento que le permitan monitorear la adecuada y oportuna asignación de los diferentes insumos y recursos que requieran las áreas de la organización.		
3.3	Elaborar y presentar informes ejecutivos de su gestión y del desenvolvimiento de su área a la Gerencia General, en la periodicidad establecida o cuando le sean solicitados.		
3.4	Generar reportes financieros, analizar resultados y dar recomendaciones oportunamente a la Presidencia Ejecutiva para la toma de decisiones o el establecimiento de correcciones.		
3.5	Garantizar el fiel y oportuno cumplimiento de normas legales vigentes, así como de tributaciones fiscales, pagos al IESS, a empleados y proveedores		
3.6	Mantener un liderazgo orientado a motivar al Recurso Humano bajo su responsabilidad, promoviendo un alto y genuino nivel de compromiso, productividad y eficacia en el equipo de trabajo.		
3.7	Desarrollar y mantener un plan de coordinación interdepartamental que asegure una adecuada colaboración entre las áreas.		
3.8	Elaborar el presupuesto de Recursos Humanos, presentarlo para la aprobación de la Gerencia General		
3.9	Ejecutar procesos técnicos de selección de personal que garanticen la contratación de personal calificado, participando personalmente en todo el proceso.		
3.10	Mantener permanentemente actualizados los perfiles de puestos.		

4. PERFIL DEL CARGO	
4.1 Formación Académica	Postgrado en Economía, Finanzas o Administración de Empresas (MBA deseable).
4.2 Conocimientos Específicos	
4.2.1	Contabilidad y Finanzas
4.2.2	Manejo de Presupuestos
4.2.3	Leyes Relacionadas con temas Contables-Financieros
4.2.4	Administración de Recursos Humanos
4.2.5	Administración y sistemas de procesos
4.3 Experiencia	
5	años o más en posiciones de Gerencia Administrativa Financiera en empresas industriales o comerciales.
4.4 Personal Subordinado:	
6	No. Personas Directas
	No. Personas Indirectas
6	No. Personas Totales
5. CONDICIONES AMBIENTALES	
Lugar:	Oficina
Ambiente:	Temperado
Expuesto a:	N/A
Riesgos:	N/A
ELABORADO POR: Viviana Jiménez	
REVISADO POR:	JEFE DE ÁREA
APROBADO POR:	JEFE ADMIN. FINANCIERO

Autor: Viviana Jiménez

3. Levantamiento de Perfil de Cargo para el puesto de Contador

H & S Confecciones	Empresa de confecciones H&S	
	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	HS-TH-0003 DESCRIPTIVO DE CARGOS
	FECHA:	31-Jul-15
	RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
1.1 Área:	ADMINISTRATIVO - FINANCIERA	
1.2 Nombre del Cargo:	CONTADOR	
1.3 Reporta a:	Jefe Administrativo-Financiero	
2. OBJETIVO DEL CARGO		
<p>Proveer información contable de manera oportuna, clara y objetiva, asesorar Jefatura Administrativa-Financiera sobre procedimientos o acciones a tomar en aspectos contables, asegurar que los procesos contables se rijan a normas legales y de control interno y se encuentren correctamente ejecutados.</p>		
3. FUNCIONES		
3.1	Preparar y emitir estados financieros de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, normas internas y reglamentaciones legales que rigen las actividades de H&S CONFECCIONES.	
3.2	Revisar y analizar cuentas para la emisión de balances mensuales contables, presentar balances generales de H&S CONFECCIONES y emitir sus respectivos estados financieros consolidados.	
3.3	Preparar y presentar informes y declaraciones para las diferentes entidades de control financiero.	
3.4	Controlar el direccionamiento de los gastos a los respectivos centros de costo y verificar los mayores de gastos para identificar incongruencias o irregularidades.	
3.5	Verificar y mantener la contabilidad de las cuentas registradas con clientes y proveedores y realizar el análisis de diferencias y ajuste de diarios.	
3.6	Mantener un adecuado manejo de facturas, notas de crédito, notas de entrega, comprobantes de ingresos, egresos, reclamos de clientes, devoluciones, crédito, caja chica y todos los movimientos con Bancos siendo responsable de su registro en el sistema.	
3.7	Realizar los inventarios de activos fijos y cartera de H&S CONFECCIONES.	

4. PERFIL DEL CARGO	
4.1 Formación Académica	Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría con CPA
4.2 Conocimientos Específicos	
4.2.1	Contabilidad de Costos
4.2.2	Informes Contables
4.2.3	Leyes Contables vigentes
4.2.4	Manejos de ERP's
4.3 Experiencia	
3	años o más en cargos similares en empresas medianas industriales o comerciales. industriales o comerciales.
4.4 Personal Subordinado:	
0	No. Personas Directas
	No. Personas Indirectas
0	No. Personas Totales
5. CONDICIONES AMBIENTALES	
Lugar:	Oficina
Ambiente:	Temperado
Expuesto a:	N/A
Riesgos:	N/A
ELABORADO POR: Viviana Jiménez	
REVISADO POR:	JEFE DE ÁREA
APROBADO POR:	JEFE ADMIN. FINANCIERO

Autor: Viviana Jiménez

4. Levantamiento del Perfil de Cargo para el puesto de Ejecutivo de Ventas

H & S Confecciones	Empresa de confecciones H&S	
	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	HS-TH-0004 DESCRIPTIVO DE CARGOS
	FECHA:	31-Jul-15
	RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
1.1 Área:	ADMINISTRATIVO - FINANCIERA	
1.2 Nombre del Cargo:	EJECUTIVO DE VENTAS	
1.3 Reporta a:	Jefe Administrativo-Financiero	
2. OBJETIVO DEL CARGO		
<p>Responder por las ventas, cobranzas y la eficiente asesoría y atención de sus clientes.</p>		
3. FUNCIONES		
3.1	Realizar visitas eventuales a sus clientes, brindar asesoría y mantener relaciones comerciales.	
3.2	Dar seguimiento a las órdenes de producción de prendas de vestir que han sido requeridos y coordinar la entrega de los productos vendidos en los lugares indicados por su cliente.	
3.3	Manejar la cartera de clientes, dando una excelente atención en las etapas de pre-venta, venta y posventa y asegurar el cobro.	
3.4	Brindar al cliente toda la información relacionada a formas de pago, condiciones y tiempos de entrega de la mercadería.	
3.5	Ampliar la cartera de clientes vigente buscando clientes potenciales.	
3.6	Colaborar en la elaboración de estrategias para impulsar las ventas y cumplir con el presupuesto planificado de ventas.	
3.7	Liquidación de Estados de cuentas de clientes.	

4. PERFIL DEL CARGO	
4.1 Formación Académica	Estudios culminados en Ingeniería Comercial, Marketing o Administración.
4.2 Conocimientos Específicos	
4.2.1	Técnicas de Ventas
4.2.2	Negociación
4.2.3	Servicio al Cliente
4.3 Experiencia	
2	o más años en cargos similares en empresas de comercialización.
4.4 Personal Subordinado:	
0	No. Personas Directas
	No. Personas Indirectas
0	No. Personas Totales
5. CONDICIONES AMBIENTALES	
Lugar:	Oficina y en Exteriores
Ambiente:	Temperado
Expuesto a:	N/A
Riesgos:	N/A
ELABORADO POR: Viviana Jiménez	
REVISADO POR:	JEFE DE ÁREA
APROBADO POR:	JEFE ADMIN. FINANCIERO

Autor: Viviana Jiménez

5. Levantamiento del Perfil de Cargo para el puesto de Jefe de Producción

H & S Confecciones	Empresa de confecciones H&S		
	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	HS-TH-0005	DESCRIPTIVO DE CARGOS
	FECHA:	31-Jul-15	
	RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1 Área:	PRODUCCIÓN		
1.2 Nombre del Cargo:	JEFE DE PRODUCCIÓN		
1.3 Reporta a:	Gerente General		
2. OBJETIVO DEL CARGO			
<p>Garantizar los más elevados niveles de calidad en la fabricación, entrega y distribución de prendas de vestir producidas por H&S CONFECCIONES, generando fluidez y efectividad en los procesos de producción con el menor costo posible.</p>			
3. FUNCIONES			
3.1	Establecer políticas, mecanismos y tecnología que permitan mejorar los procedimientos para conseguir mayor productividad y eficiencia en toda el área de operaciones.		
3.2	Proponer ideas para la creación y desarrollo de nuevas técnicas y líneas de producción nacional, en base a pedidos y necesidades detectadas en los clientes y a las estrategias de exhibición.		
3.3	Implementar sistemas de Seguridad Industrial que aseguren las mejores condiciones para la seguridad, salud y protección de todos los empleados involucrados en las operaciones de la planta.		
3.4	Llevar estadísticas de accidentes de trabajo y analizar sus causas para sugerir correctivos que eviten su repetición.		
3.5	Controlar y verificar la entrega oportuna y efectiva de prendas de vestir terminadas a los clientes.		
3.6	Elaborar el presupuesto del área, realizar un seguimiento permanente a su cumplimiento e informar a la Gerencia General sobre variaciones o desfases para la oportuna toma de decisiones.		

4. PERFIL DEL CARGO	
4.1 Formación Académica	Posgrado en Ingeniería Mecánica o Industrial
4.2 Competencias	
4.2.1 Conocimientos Específicos	
4.2.2	Seguridad Industrial
4.2.3	Calidad Total/ Normas ISO 9000
4.2.4	Presupuestos
4.3 Experiencia	
5	años o más en posiciones similares en empresas textiles o de confección de prendas.
4.4 Personal Subordinado:	
23	No. Personas Directas
	No. Personas Indirectas
23	No. Personas Totales
5. CONDICIONES AMBIENTALES	
Lugar:	Planta de Producción
Ambiente:	Temperado
Expuesto a:	Maquinaria Textil
Riesgos:	Físicos, Ergonómicos, Mecánicos
ELABORADO POR: Viviana Jiménez	
REVISADO POR:	JEFE DE ÁREA
APROBADO POR:	JEFE ADMIN. FINANCIERO

Autor: Viviana Jiménez

6. Levantamiento del Perfil de Cargo para el puesto de Cortador Textil

H & S Confecciones	Empresa de confecciones H&S		
	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	HS-TH-0006	DESCRIPTIVO DE CARGOS
	FECHA:	31-Jul-15	
	RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1	Área:	PRODUCCIÓN	
1.2	Nombre del Cargo:	CORTADOR TEXTIL	
1.3	Reporta a:	Jefe de Producción	
2. OBJETIVO DEL CARGO			
Realizar el corte de textiles de acuerdo a los planos de corte u órdenes de producción cumpliendo con especificaciones técnicas y normas de seguridad aplicables.			
3. FUNCIONES			
3.1	Analizar órdenes de producción de corte de prendas de vestir según lo requerido.		
3.2	Trazar el plano de corte de las prendas de vestir con los moldes aplicando las especificaciones técnicas.		
3.3	Alistar el puesto de trabajo y la materia prima para iniciar su trabajo.		
3.4	Recibir y procesar información de los requerimientos de producción.		
3.5	Calcular, verificar y controlar la materia prima requerida para el proceso de corte de las prendas de vestir.		
3.6	Acomodar, verificar y trazar los moldes sobre la tela utilizando las herramientas y equipos de trabajo aplicando las técnicas apropiadas.		
4. PERFIL DEL CARGO			
4.1	Formación Académica Bachiller con Experiencia en el área textil (Deseable).		
4.2	Conocimientos Específicos		
4.2.1	Manejo de maquinarias textiles.		
4.3	Experiencia 0-2 años realizando trabajos de corte y/o confección.		
4.4	Personal Subordinado:		
	0	No. Personas Directas	
		No. Personas Indirectas	
	0	No. Personas Totales	

5. CONDICIONES AMBIENTALES	
Lugar:	Planta de Producción
Ambiente:	Temperado
Expuesto a:	Maquinaria Textil
Riesgos:	Físicos, Ergonómicos, Mecánicos
ELABORADO POR: Viviana Jiménez	
REVISADO POR:	JEFE DE ÁREA
APROBADO POR:	JEFE ADMIN. FINANCIERO

Autor: Viviana Jiménez

7. Levantamiento del Perfil de Cargo para el puesto de Costurero/a

H & S Confecciones	Empresa de confecciones H&S		
	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	HS-TH-0007	DESCRIPTIVO DE CARGOS
	FECHA:	31-Jul-15	
	RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1 Área:	PRODUCCIÓN		
1.2 Nombre del Cargo:	COSTURERO		
1.3 Reporta a:	Jefe de Producción		
2. OBJETIVO DEL CARGO			
<p>Confeccionar de forma oportuna y reparar cuando corresponda, todas las piezas textiles utilizadas en la Empresa ya sea para fines decorativas, de lencería, mantelería o uniformes, garantizando la calidad de las unidades procesadas con la finalidad maximizar la vida útil de las mismas.</p>			
3. FUNCIONES			
3.1	Confeccionar las diferentes prendas de vestir que le sea encargada.		
3.2	Utilizar de manera apropiada y responsable toda la materia prima y herramientas necesarias para cumplir con su labor diaria.		
3.3	Cumplir su trabajo dentro del tiempo establecido evitando generar retraso en la entrega de la producción.		
3.4	Seleccionar máquinas y herramientas según la tarea requerida.		
3.5	Aplicar técnicas de trazado de moldes.		
3.6	Realizar las operaciones del acabado de las prendas, etiquetado, plegado, planchado y empaque.		
4. PERFIL DEL CARGO			
4.1	Formación Académica		
	Bachiller con Experiencia en el área textil o sastrería.		
4.2	Conocimientos Específicos		
4.2.1	Manejo de maquinarias textiles.		
4.3	Experiencia		
0-2	años realizando trabajos de corte y/o confección.		
4.4	Personal Subordinado:		
0	No. Personas Directas		
	No. Personas Indirectas		
0	No. Personas Totales		

5. CONDICIONES AMBIENTALES	
Lugar:	Planta de Producción
Ambiente:	Temperado
Expuesto a:	Maquinaria Textil
Riesgos:	Físicos, Ergonómicos, Mecánicos
ELABORADO POR: Viviana Jiménez	
REVISADO POR:	JEFE DE ÁREA
APROBADO POR:	JEFE ADMIN. FINANCIERO

Autor: Viviana Jiménez