



REPÚBLICA DEL ECUADOR

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE GRADO
PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:**

PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL

TEMA:

**DISEÑO DE SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN LA EMPRESA EXPALSA EXPORTADORA DE
ALIMENTOS S.A.**

AUTOR:

CRISTHIAN DAVID MORALES VIVAR

TUTOR:

ING. ANTONIO POVEDA

OCTUBRE 2016

GUAYAQUIL-ECUADOR

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	4
2. ABSTRACT	6
3. INTRODUCCIÓN	8
3.1 Misión de Expalsa	9
3.2 Visión de Expalsa	9
CAPITULO 1: MARCO TEORICO CONCEPTUAL	11
4. ANTECEDENTES:.....	11
Tabla 1 Empleos directos del sector camaronero	11
GRÁFICA 1 EXPORTACIONES NO PETROLERAS.....	13
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
GRÁFICA 2 CARGOS CON MAYOR ROTACIÓN DE EXPALSA	14
6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
7. OBJETIVO GENERAL.....	15
8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
9. HIPÓTESIS.....	16
10. VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES	16
11. MARCO TEÓRICO	17
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	17
TABLA 2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL RECLUTAMIENTO INTERNO	22
TABLA 3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO	23
DEFINICIÓN DE ENTREVISTA	29
GRÁFICA 3: FASES DE LA ENTREVISTA LABORAL	30
CAPITULO 2 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION.....	32
12. TIPO DE ESTUDIO	32
13. METODOLOGÍA PARA RECOGIDA DE DATOS.....	34
14. RESULTADOS	34
14.1 ENTREVISTA PREVIO A LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL.....	34
14.2 RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	39
14.2.1 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA.....	41
11.2.2 ESTRUTURA DEPARTAMENTAL	43
11.2.3 MANUAL DE FUNCIONES DE LA COMPAÑÍA	45
11.2.4 PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	52
TABLA 4 HORARIOS DE TRABAJO EXPALSA	57
TABLA 5 TIPOS DE NÓMINA	58
TABLA 6 TIPOS DE CONTRATO DE TRABAJO	58
TABLA 7 DIAS DE LABORES.....	61
TABLA 8 SELECCIÓN TURNO DE TRABAJO SEGÚN HORARIO.....	63
TABLA 9: HUELLAS DACTILARES	64

TABLA 10: CARGAS FAMILIARES	66
11.2.5 ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL AÑO 2016	71
GRÁFICA 4 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	72
GRÁFICA 5 CARGOS CON MAYOR ROTACIÓN DE PERSONAL	72
GRÁFICO 6. MOTIVO DE SALIDAS CARGO CHOFER	73
GRÁFICO 7. RESULTADO ENCUESTA SALIDA DE PERSONAL	74
GRÁFICO 8. RESULTADO ENCUESTA SALIDA DE PERSONAL	74
11.3 ENTREVISTAS A EXPERTOS	75
CAPÍTULO 3 PROPUESTA DEL PROYECTO	78
15. REQUISICIÓN DE PERSONAL	79
16. COMUNICACIÓN DE LA VACANTE	79
17. SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE PERSONAL	79
18. ANALISIS DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	80
19. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	81
TABLA 11: HERRAMIENTAS PARA RECLUTAMIENTO INTERNO	81
TABLA 11: INFORMACIÓN PARA ANUNCIO DE TRABAJO	82
TABLA 12: HERRAMIENTAS PARA RECLUTAMIENTO EXTERNO	82
20. PRESELECCIÓN	83
17.1 ANÁLISIS CURRICULAR	83
17.2 VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES JUDICIALES Y PENALES	84
17.3 ENTREVISTA TELEFÓNICA	85
21. ENTREVISTAS CON LOS CANDIDATOS	85
22. EVALUACIONES PSICOTÉCNICAS	87
TABLA 13 EVALUACIONES PARA CARGOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS	87
TABLA 14 EVALUACIONES PSICOTÉCNICAS PARA JEFATURAS Y GERENCIAS	88
23. REFERENCIAS LABORALES	89
24. ELABORACIÓN DE INFORME FINAL	90
25. ENTREVISTA GERENCIAL	90
TABLA 15: CARGOS QUE REQUIERE O NO ENTREVISTA GERENCIAL	90
26. VINCULACIÓN LABORAL	91
27. INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL	91
28. PROPUESTA DEL NUEVO PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	92
29. CONCLUSIONES	103
30. RECOMENDACIONES	104
31. BIBLIOGRAFÍA	105
32. ANEXOS	107
ANEXO 1 FORMATO DE ENTREVISTA GERENCIAL	107
ANEXO 2 FORMATO DE ENTREVISTA A EXPERTOS	108
ANEXO 3 PROPUESTA DE FORMATO PAR REQUISICIÓN DE PERSONAL	109

ANEXO 4 SOLICITUD DE EMPLEO.....	110
ANEXO 5 FORMATO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL.....	112

1. RESUMEN.

El presente tema de tesis busca lograr el diseño de métodos de reclutamiento y selección de personas que se vinculen a la organización, como respuesta a las múltiples necesidades de las áreas en la empresa Expalsa exportadora de alimentos S.A.

Se busca obtener la situación actual del subsistema de reclutamiento y selección de personal para luego realizar el correcto diseño de procedimientos internos que faciliten y formalicen la vinculación de profesionales, bachilleres y personal técnico a la empresa, teniendo en cuenta que la compañía está en la necesidad de estructurar los flujos de entrada y vinculación de personal, desde su participación en un proceso hasta la inducción interna de la empresa Expalsa.

Mediante el diseño de los diferentes métodos o fuentes de reclutamiento, se podrá garantizar en una primera etapa las bases para el proceso eficaz e idóneo de los candidatos que participan en un proceso de selección de personal.

A través de la metodología de entrevistas se ha elaborado una recogida de datos cualitativos de la organización con las Gerencias representantes de la empresa Expalsaexportadora de alimentos S.A. obteniendo resultados para ser utilizados en el diseño personalizado de reclutamiento y selección de personal.

Adicionalmente, con el fin de verificar la información recopilada en las entrevistas se empleo la metodología de análisis documental, puntualmente a los registros de ingreso y salida de personal durante el último periodo 2015, para verificar el índice de rotación de personal y el tiempo promedio que un colaborador permanece activo.

Los resultados obtenidos reflejan la importancia y aprueban la especialidad técnica del subsistema de reclutamiento y selección de personal, el establecimiento de tiempos, procesos (flujogramas), responsables y recursos financieros son parte del producto final del diseño de este subsistema que finalmente ayudará a que las necesidades de selección de personal se vean solucionadas en el ingreso de trabajadores competentes acordes a un perfil definido por la empresa.

PALABRAS CLAVES: Reclutamiento y selección de personal, entrevistas, análisis documental

2. ABSTRACT

The thesis topic seeks to achieve the design methods of recruitment and selection of people who are linked to the organization in response to the multiple needs of the areas Expalsa export food company S.A.

It seeks to obtain the current status of subsystem recruitment and selection of staff to then make the correct design of internal procedures to facilitate and formalize the involvement of professionals, bachelors and technical support to the company staff, considering that the company is in need to structure inflows and linking staff from their participation in an induction process to internal company Expalsa.

By designing different methods or sources of recruitment, it is guaranteed in a first stage the foundations for effective and suitable candidates involved in a process of recruitment process.

Through interviews methodology has produced a qualitative data collection organization with representatives Managements Expalsa export food company S.A. obtaining results to be used in custom design recruitment and selection of staff.

Additionally, in order to verify the information collected in the interviews was employed methodology document analysis, promptly to records of entry and exit of personnel during the last period 2015 to verify the rate of staff turnover and the average time a collaborator remains active.

The results show the importance and approved the technical specialty subsystem recruitment and selection of personnel, setting times, processes (flowcharts),

responsible and financial resources are part of the final product design subsystem that will ultimately help the recruitment needs look settled in income chord competent workers to a profile defined by the company.

KEY WORDS: Recruitment and recruitment, interviews, document analysis

3. INTRODUCCIÓN

En la planificación de talento humano debe estar contemplada la base de todos los subsistemas del departamento, cada subsistema de talento humano es una rama importante que sirve de apoyo y soporte a los demás procesos de la organización. Cuando se habla de reclutar personas no es un mero anuncio de trabajo o contactos con personas que deseen laborar para cubrir una vacante; la correcta fuente de reclutamiento de personal debe basarse en la adquisición del talentos con capacidades, conocimientos y experiencia técnica que se necesite para cubrir la posición urgente de la compañía, mediante los métodos correctamente establecidos. Si se ejecuta un proceso de reclutamiento idóneo tendremos como resultado un pre selección eficaz acorde a los requerimientos del perfil.

Los filtros empleados en un proceso de reclutamiento y selección de personal garantizarán en un gran porcentaje que la persona que se vincule a la compañía se adapte inmediata y eficazmente al puesto de trabajo, generando un valor agregado a los objetivos trazados del área los cuales estarán alineados a la estrategia organizacional.

Reclutar y seleccionar eficaz y eficientemente nos ayuda a que la compañía continúe siendo rentable en el tiempo y sobre todo cumpliendo con los objetivos y necesidades departamentales que el Gerente o Ejecutivo de área se proponga.

Para entrar en materia de las necesidades de la compañía que se usará para el diseño del tema, se introducirá en la empresa Expalsa exportadora de alimentos S.A. la cuál forma parte del grupo de empresas con mayor índice de exportación de camarón, es una industria ecuatoriana fundada en el año de 1983. Dentro de sus principales

ventajas competitivas está la exportación de camarón blanco L- vanamei, especie acuícola con una calidad excelentísima muy cotizada a nivel global.

Expalsa, es líder en la crianza, reproducción y procesamiento de camarón blanco, llegando a los principales mercados de todo el mundo, garantizando la calidad de sus productos mediante tecnología de punta que se ajusta a las principales necesidades de sus clientes y consumidores.

En la actualidad, Expalsa posee un alto volumen de personal el cuál en promedio se encuentra alrededor de 1253 trabajadores, considerando el periodo anual 2014 – 2015, de acuerdo a la información recopilada en las entrevistas con el Gerente de Recursos Humanos y la data recopilada mediante el análisis documental de talento humano.

3.1 Misión de Expalsa

A través del desarrollo de tecnologías, se busca proveer al mundo de alimentos de alta calidad y frescos, de forma sustentable y socialmente responsable.

3.2 Visión de Expalsa

Consolidar como principales exportadores, brindando al mercado internacional alimentos de alta calidad que puedan satisfacer las especificaciones y exigencias expresadas por los clientes y consumidores. Se cuenta con un equipo de trabajo comprometido hacia la mejora continua.

Durante la recogida de datos cualitativos y cuantitativos se presenta una necesidad

imperante de realizar un diseño de métodos para reclutar y seleccionar los trabajadores que ingresan a la compañía para brindar un apoyo eficaz y eficiente a los procesos de los departamentos.

En la actualidad el área de talento humano demuestra una escasa competencia y estructura del subsistema de reclutamiento y selección, en el cuál se realizan ingresos de personas de forma empírica, sin técnica y sin filtros adecuados que beneficien a las áreas para vincular talentos que sumen a los objetivos departamentales y cumplan con las exigencias y necesidades del perfil de cargos.

La información recabada para este proyecto demuestra que la empresa presenta falencias para seleccionar talentos, debido a la rotación continua de personal y demora en los procesos de selección, los cuales se reducen a un mero requerimiento de personal mediante candidatos referidos o selección de la base de hojas de vida interna. La problemática de este proyecto trata acerca de la rotación continua, la demora en los procesos de talento humano y los métodos que son utilizados durante el proceso de selección, que tendrá como consecuencia la vinculación de personas sin las competencias necesarias para cubrir las necesidades de un cargo.

Las entrevistas realizadas al nivel ejecutivo confirman esta necesidad de diseñar los métodos adecuados alineados a las necesidades que la compañía actualmente presenta; dentro de los objetivos del proyecto se encuentra el diagnóstico de la situación actual de la compañía con respecto al subsistema de reclutamiento y selección de talento humano y el establecimiento de procedimientos de este subsistema.

CAPITULO 1: MARCO TEORICO CONCEPTUAL

4. ANTECEDENTES:

Durante la década en los años 60 se inició la industrialización camaronera en nuestro país, dando apertura al inicio de las más importantes industrias con mayor auge de crecimiento y tecnificación.

Entre alguno de los factores a favor que fortalecieron el desarrollo de esta actividad se puede mencionar las ventajas climáticas que posee nuestro país, el cual nos facilita tener 3 ciclos de cosecha por año.

Otro importante aspecto positivo es la generación de empleo que proporciona la actividad camaronera, pues en el punto más alto de producción y exportación (en 1998), llegó a mantener cerca de un cuarto de millón de empleos directos y cien mil empleos indirectos (relacionados con el sector), como puede verse en la primera columna de la Tabla 1 (**García, 2003**)

Tabla 1 Empleos directos del sector camaronero
(diciembre 1998 a diciembre 1999)

EMPLEOS DIRECTOS DEL SECTOR CAMARONERO			
PROVINCIA	Empleos antes WSSV	Empleos con WSSV	Variación
Esmeraldas	24000	11000	-54.17%
Manabí	35000	15000	-57.14%
Guayas	139000	80000	-42.45%
El Oro	50000	20000	-60.00%
TOTAL	248000	126000	-49.19%

Fuente: Cámara nacional de Acuicultura

Elaboración: Dirección Ejecutiva - CNA

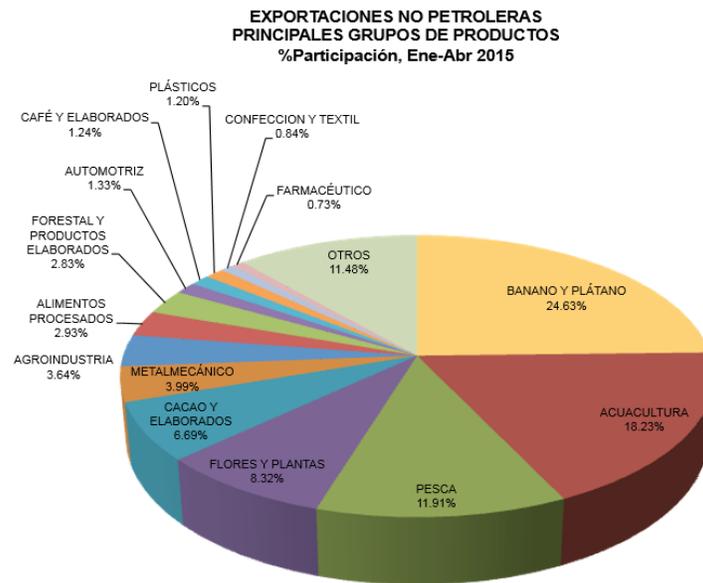
Fuente: Página web de la Cámara Nacional de Acuicultura (Ecuador)

Autor: Dirección Ejecutiva Cámara Nacional de Acuicultura

La industria camaronera desde hace 30 años viene siendo parte de la industria manufacturera del país, fomentando el desarrollo y en la actualidad genera alrededor de 120 mil puestos de trabajo, situación que obedece a un largo proceso de aprendizaje, inversión y experimentación, lo que se ha traducido en apertura de mercados externos muy exigentes. **(Superintendencia de bancos ecuador, 2006)**

Tomando como referencia lo citado, se evidencia que el sector camaronero aporta en gran escala el empleo ecuatoriano, y sobre todo sustentos económicos para familias de clase baja y media, si bien es cierto las empresas buscan competitividad y ser rentables, no es demás mencionar que el talento proporciona y catapulta el desarrollo organizacional por el cual una empresa trasciende, es el caso del sector industrial camaronero que se ha visto creciendo desde hace más de 5 décadas y en la actualidad lidera las exportaciones a nivel Nacional, siendo el segundo con mayor índice de exportación en la actualidad. De acuerdo a los datos estadísticos el sector de acuicultura representa el 18.23% del total de exportaciones en el Ecuador, siendo el segundo con mayor índice, como se observa en la Gráfica 1

GRÁFICA 1 EXPORTACIONES NO PETROLERAS



Fuente: Página web de la Superintendencia de Bancos
Autor: Subdirección de estudios, Superintendencia de Bancos y Seguros (Ecuador)

Con esta premisa se considera que plantear un diseño para reclutar y seleccionar personas es totalmente idóneo, más aun considerando el alto índice de empleo que el sector camaronero representa a nivel nacional. Es menester considerar que gracias a la tecnificación y aporte de inversiones el sector se desarrolló, trasladando al camarón ecuatoriano como uno de los mejores del mundo. No es de más mencionar que el desarrollo de esta industria generará mayor empleo, y adicional esto se logrará con personas competentes en conocimientos y técnica, gracias a un adecuado proceso de selección de personal, el área de recursos humanos aporta de forma estratégica a la organización.

La compañía Expalsa, ha demostrado ser una de las más competitivas a nivel regional y líder en exportación a nivel Nacional, superando crisis como la mancha blanca suscitada en los años 80, en la cual hubo un alto índice de desempleo en el sector debido al cierre de empacadoras e industrias de procesamiento de camarón. Sin embargo, la empresa Expalsa realizó sus mayores esfuerzos por permanecer en el tiempo, ser rentable y aportar a la comunidad ecuatoriana con un empleo seguro.

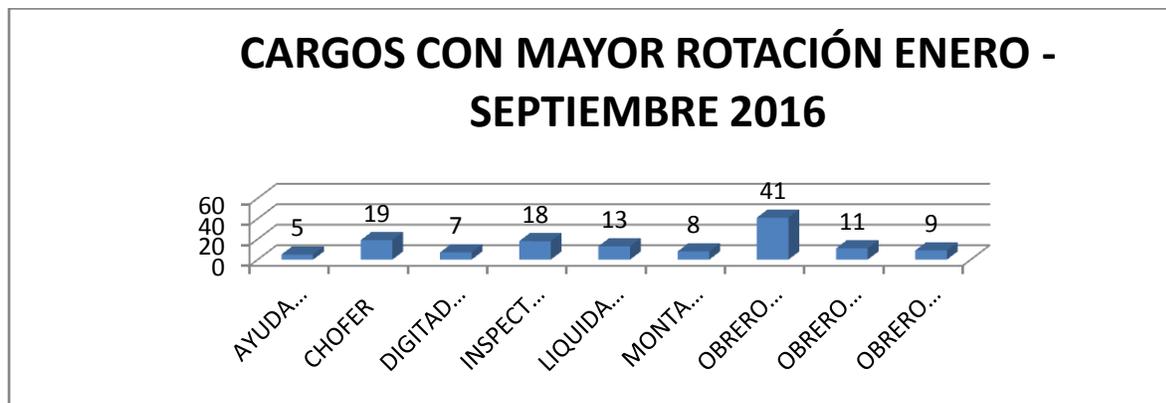
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El departamento de Talento Humano de la empresa Expalsa, refleja una alta competencia en temas salariales, amplios entrenamientos de personal y administración del bienestar del personal operativo y administrativo, sin embargo no posee la base de los demás subsistemas “reclutar y seleccionar” talentos y personal con alto potencial que puedan desarrollar una carrera profesional alineada hacia sus metas personales y profesionales, sin embargo, la empresa por ser de carácter familiar posee bastante desorganización en sus procesos internos. El área de recursos humanos posee los siguientes subsistemas: capacitación, nóminas de pagos, evaluaciones por periodo de prueba y bienestar social, sin embargo el subsistema de reclutamiento y selección no está correctamente estructurado.

Las entrevistas realizadas a la Gerencia de Recursos Humanos han demostrado que el subsistema requiere sea reestructurado debido a diversos factores como por ejemplo la alta rotación de personal en ciertos cargos que en ocasiones son posiciones críticas dentro del proceso o flujo normal de la producción de la compañía.

A continuación una gráfica donde demuestra cuáles son los cargos de mayor rotación, teniendo en cuenta que la estadística fue elaborada a partir del primer mes del año 2016 hasta el mes de septiembre:

GRÁFICA 2 CARGOS CON MAYOR ROTACIÓN DE EXPALSA



Fuente: Informe de rotación de personal de Expalsa

Autor: Psicóloga Patricia Jiménez – Asistente de Recursos Humanos

Adicionalmente, los resultados de las auditorías de control y re certificación que lleva a cabo anualmente la compañía, promueven a una mejora continua de los procesos de la compañía, por ejemplo la ausencia de documentación que respalde los procesos de la compañía demuestra que hay desorganización, falta de estrategia y control en el subsistema de reclutamiento y selección de personal.

La falta de una metodología aplicada para reclutar y entrevistar es una de los principales debilidades de este subsistema, ya que en el actual proceso no se evidencia un correcto flujo del procedimiento, el knowhow de la empresa debe ser fortalecido para fines estratégicos y rentables.

La compañía por ser una exportadora de alimentos su principal competencia se encuentra en el mercado internacional, siendo un factor importante la mejora de los procesos para ser más competitivo y empezar a entrar en otros mercados que la estrategia global de la empresa requiera, por lo tanto la mejorar de los subsistemas del área repercutirá en la cadena de valor de la compañía, ya que el área de recursos humanos debe funcionar con un servicio al apoyo de la estrategia de la organización.

6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo deberían ser las herramientas para reclutar y seleccionar talento humano en la empresa Expalsa?

7. OBJETIVO GENERAL

Diseñar herramientas para el departamento de recursos humanos para la vinculación de personal idóneo que cumpla con las exigencias y requisitos del perfil de todos los puestos en la empresa Expalsa.

8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico del actual proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Expalsa, a través de entrevistas con la Alta Gerencia y expertos en Recursos Humanos
2. Realizar un análisis documental de la compañía para obtener información relevante que sirva como complemento para el diseño del nuevo subsistema.
3. Diseñar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal acorde a la realidad institucional, para poder fortalecer las debilidades del actual subsistema.

9. HIPÓTESIS

El diagnóstico de la situación actual del subsistema de reclutamiento y selección de personal de la empresa Expalsa, servirá para la realización del diseño del nuevo procedimiento de reclutamiento y selección acorde a las necesidades de la compañía.

10. VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES

Variable independiente:

El diagnóstico de la situación actual del subsistema de reclutamiento y selección de personal de la empresa Expalsa

Variable dependiente:

Servirá para la realización del diseño del nuevo procedimiento de reclutamiento y selección acorde a las necesidades de la compañía

11. MARCO TEÓRICO

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SENTIDO DINÁMICO DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL

La planificación de capacidades del hombre y sus capacidades es un tema con gran importancia en el interior de las organizaciones, cualquier que fuera su giro de negocio: pública, privada, comerciales, industriales.

La administración de personal en la actualidad funciona en la práctica de la siguiente forma:

- 1.- Reclutamiento de personal
- 2.- Selección
- 3.- Inducción organizacional
- 4.- Inventario de Recursos Humanos
- 5.- Evaluación de desempeño de los trabajadores
- 6.- Capacitación y desarrollo
- 7.- Plan de carrera

(Aguilar Alfonso Siliceo, 2004)

EL PROCESO FORMAL DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento de personal dentro de una compañía depende de la decisión de la alta dirección. Por lo tanto del departamento de Recursos Humanos. La decisión de la dirección se hace operativa por el desarrollo de la “solicitud de requisición” o también llamada requerimiento de personal. Una vez recibida la solicitud previo a la selección de personal, es momento de decidir o determinar las fuentes de reclutamiento más acertadas para la búsqueda de potenciales candidatos.

El proceso de reclutamiento y selección empieza al detectarse la necesidad de cubrir una posición de trabajo en la empresa, para esto es necesario realizar un análisis del puesto de trabajo y definir el perfil para saber los elementos necesarios para cubrir la vacante.

Este análisis debe responder el qué y cómo hacer del puesto, esto quiere decir debe establecer las tareas y responsabilidades del cargo, recursos, métodos y procedimientos establecidos para realizar la misión del puesto.

Por lo tanto, los aspectos básicos para realizar una análisis de puestos serían:

- ✓ Localización del cargo
- ✓ Salario, compensaciones del puesto
- ✓ Misión del puesto
- ✓ Especificación de responsabilidades
- ✓ Lugar de trabajo
- ✓ Recursos del puesto
- ✓ Perfil y requisitos del cargo

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento se dividen en 3 tipos:

- Reclutamiento interno
- Reclutamiento externo
- Reclutamiento mixto

FUENTE DE RECLUTAMIENTO INTERNO

Se dice que fuentes de reclutamiento interno son aquellas en las cuáles se utiliza a los empleados de la empresa para reclutar aspirantes al puesto.

Entre los diferentes tipos de reclutamiento interno están:

- ✓ Rotación – Traslado: consiste en mover a un colaborador en sentido horizontal en la empresa, ubicándola en otra posición de trabajo, dentro o en otras sucursales.
En la realidad, esta forma de trabajo va acompañada de algunas mejoras económicas, tales como un incremento salarial
- ✓ Promoción: consiste en mover al colaborador en sentido vertical dentro de la organización, esta estrategia no solamente va a implicar mejoras en el aspecto salarial, mayor responsabilidad, personas a cargo y toma de decisiones.

FUENTE DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Se denomina fuente de reclutamiento externo, a aquellas que buscan fuera de la compañía a personal idóneo para cubrir la posición. Existen varios métodos por los cuáles se realiza reclutamiento externo:

- ✓ Base de datos de hojas de vida
- ✓ Referidos
- ✓ Compañías que brinde el servicio de reclutamiento
- ✓ Universidades, colegios, institutos de educación.
- ✓ Asociaciones de profesionales
- ✓ Internet, páginas web
- ✓ Anuncios de prensa

(Equipo Vértice, 2008)

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

De acuerdo al autor el reclutamiento se define como una integración de procedimientos que se utilizan para atraer talento humano idóneo suficiente para cubrir las vacantes de un puesto en particular de la empresa. El reclutamiento es un canal de información mediante el cual se divulga una vacante para la sociedad.

El reclutamiento inicia con la búsqueda de los candidatos para el puesto de trabajo y finaliza una vez que el postulante entrega una solicitud de empleo. Mediante esta herramienta nos ayuda a adquirir un grupo de solicitudes de empleo, que luego servirán para cubrir los puestos vacantes. Se pueden definir dos tipos de reclutamiento: reclutamiento interno y externo.

(Rodríguez, 2008)

El Reclutamiento de personal, es una convocatoria de personas para apliquen a una vacante. Es una estrategia de comunicación para atraer de manera selectiva a los candidatos que cumplen el perfil requerido para el cargo vacante. **(Alles, Selección Por Competencias, 2008)**

Reclutamiento de personales una serie de estrategias que se realizan para atraer

aspirante potenciales calificados para cubrir una necesidad en la organización. Es un procedimiento de información para que la compañía comunique al mercado las vacantes de trabajo.**(Chiavenato, Recursos Humanos, 1997)**

Es una acción de difundir, de comunicación, de convocatoria, el reclutar y selección es un proceso de comparar, confrontar, elegir y filtrar la entrada de personas.**(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)**

Durante el reclutamiento de personal, se debe considerar una serie de etapas, de acuerdo como lo define Josep Prats, lo explica de la siguiente forma:

Etapa 1 (necesidad de talento humano): En esta etapa se realiza el análisis para tratar de diagnosticar el nivel de necesidades de talento humano, en que posiciones se necesitan y qué tipo de cosas se pueden evitar.

Etapa 2 (requerimiento de talento humano): se debe identificar los requisitos del cargo, para esto se deberá contar con la siguiente data: título del cargo, departamento, características del puesto, funciones principales del puesto, entre otras según como la empresa requiera.

Etapa 3 (diagnóstico del método de reclutamiento): se identifica por medio de que canal serán reclutados los candidatos que se ajusten al puesto de trabajo.

Etapa 4 (selección del método de reclutamiento): La organización debe determinar en base al análisis previo, el método de reclutamiento para atraer candidatos potenciales.

Etapa 5 (contactar con candidatos): Se procede a contactar a los candidatos que mejor apliquen al perfil del cargo vacante. **(Universidad El Salvador, 2011)**

Descripción de cargos, es un documento que se obtiene por medio de un análisis de las posiciones y sus funciones y actividades que debe desarrollar un trabajador.

Adicionalmente, se detallan los requisitos del perfil del puesto, los cuales son mínimos.**(Superintendencia de bancos ecuador, 2006)**

El reclutamiento de personal, es una etapa muy importante dentro del proceso de selección, ya que cuantos más candidatos se posea, mayor selectiva puede ser la contratación. A través de las diferentes estrategias se atraen de forma seleccionada a candidatos que cumplan con el perfil requerido. **(Gary Dessler, 2009)**

A continuación se presenta un cuadro resumen sobre el reclutamiento de personal de forma interno y externo:

TABLA 2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

Reclutamiento Interno	
Fortalezas	Debilidades
Costos de reclutamiento bajos	Puede provocar poca adaptación y por lo tanto sube la rotación
Busca la motivación y refuerza el sentido de pertenencia de sus trabajadores	Se bloquea el desarrollo de nuevas propuestas
Posibilidad de obtener mejores resultados en la selección ya que la mayor parte de los postulantes son bien conocidos	

(Chiavenato, Gestion Del Talento Humano, 2009)

Fuente: Libro Gestión Del Talento Humano

Autor: Edilberto Chiavenato

TABLA 3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

Reclutamiento Externo	
Fortalezas	Debilidades
Renueva la cultura organizacional	Afecta en gran forma la motivación y desarrollo de los trabajadores de la empresa
Aumenta el knowhow de la organización	Aumenta el costo de selección de personal
Vincula nuevos conocimientos, técnica y talento a la empresa	Demora más la selección

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Fuente: Libro Gestión Del Talento Humano

Autor: Edilberto Chiavenato

PUESTOS DE TRABAJO

Para iniciar un proceso de entrevistas, es importante conocer la relevancia de la clasificación de puestos:

- ❖ Ayuda en la gestión de búsqueda durante el proceso de reclutamiento de personal, ya que se sabe hacia dónde apuntar
- ❖ Otorga una métrica para evaluar a los candidatos, ya que con una buena base se puede saber qué es lo que se desea.
- ❖ Proporciona las tareas y responsabilidades de un puesto, que finalmente también servirá para definir salarios.

(Carlos Avila, 2006)

IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

En cualquier tipo de empresa, poseen un elemento que es común, todas poseen personas trabajando en ellas, por lo tanto, esto lleva a pensar que el centro de toda organización son las personas. Por lo tanto se debe prestar mucha atención a la correcta gestión o administración del Talento Humano ya que toda organización se forma y desarrolla por el buen desempeño de su personal.

Es importante considerar este punto de vista, ya que a través de las personas se logran cumplir los resultados esperados de la organización, para lo cual es necesario contar con talento humano capacitado y apto para los retos de la empresa.

(Camilo Castellano, 2007)

SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es una actividad en la cual se clasifica a los candidatos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto de trabajo el cual servirá para satisfacer las exigencias de la organización. **(Alles, Selección por competencias, 2008)**

La selección en base a competencias, no es otra cosa que “elegir al postulante que posea las características necesarias como conocimientos, habilidades, destrezas y competencias para obtener un alto desempeño.” **(Alles, Comportamiento Organizacional, 2008)**

La selección de personal con metodología por competencias, busca identificar y sumar competencias por cada trabajador y a su vez acrecentar el talento humano en la empresa. **(Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009)**

Existen diferentes métodos de selección de personal, sin embargo estas se agrupan en tres fases o temas, los cuales son:

1. Entrevistas a profundidad con los candidatos que apliquen al puesto de trabajo
2. Realización de pruebas psicotécnicas, en las cuales se evalúa el conocimiento, las capacidades de los postulantes
3. Pruebas de personalidad, para identificar las fortalezas, debilidades, así como también las características intrínsecas de la persona que aplica, alineado a las competencias que se observe. **(Dominic Cooper I. R., Reclutamiento y Seleccin, 2003)**

La entrevista, es una herramienta que se utiliza en la rama del reclutamiento y selección de personal para poder diagnosticar las competencias, conocimientos, capacidades y personalidad de un aspirante a un puesto de trabajo. **(Dominic Cooper I. R., Reclutamiento y seleccion , 2003)**

En un proceso de entrevista a postulantes a un puesto de trabajo se deberá realizar diferentes tipos de preguntas para diagnosticar lo que se desea saber, no obstante, las preguntas que frecuentemente se realizan en una entrevista son las abiertas, las cuales dan la posibilidad de expresarse abiertamente sobre la temática en cuestión, adicionalmente, las preguntas de carácter alternativas fomentan varios conceptos o puntos de vista, mientras tanto las cerradas, buscan obtener un dato en concreto.

También es imprescindible considerar que durante una entrevista por competencias existen ciertas directrices, para lo cual se clasifican en dos tipos:

1. El método más común de entrevista por competencias, trata de analizar las competencias más importantes o de mayor relevancia para el proceso de selección de personal, a través de preguntas elaboradas para poder diagnosticar el estado actual de competencia que se desea saber.
2. Mientras que la segunda metodología, trata acerca de elaborar preguntas acerca de sus logros personales y profesionales. **(Dominic Cooper I. R., 2003)**

Adicionalmente, al final de todo proceso de selección se habla de la contratación de personal la cual básicamente consiste en la vinculación laboral de personas que han sido filtradas y preseleccionadas con anterioridad, considerando la ley y los acuerdos de negociación de trabajo establecidos. **(Alexis Serrano, 2007)**

TEST PSICOMÉTRICOS

En los últimos 60 años, los test han formado parte de los procesos de reclutamiento y selección de talento humano en las organizaciones. Se les ha otorgado su grado de importancia de acuerdo al cargo y nivel académico que deba poseer el candidato, sin embargo, una de sus ventajas es que posee mayor criterio y objetividad en comparación con las entrevistas a profundidad, como por ejemplo, si se desea medir una competencia específica, el test posee parámetros establecidos para poder establecer el estado actual, sin embargo durante una entrevista se somete al criterio de la persona y esto dependerá en gran parte de las preguntas que realice.

Existen varios tipos de test, los cuales son:

1. Conocimientos
2. Habilidades, destrezas
3. Personalidad

(George Ferry, 1981)

PRUEBAS DE SELECCIÓN

Los test sirven para evaluar si un candidato es idóneo o no para cubrir una posición de trabajo y su vez comparar a los candidatos. En algunos casos los test son psicológicos, en otros casos proponen ejercicios sobre el trabajo, en este caso miden habilidades.

En los casos de procesos de selección de nivel jerárquico alto son difíciles de medir la idoneidad de los candidatos al puesto. En la actualidad, existen un gama de pruebas psicológicas que el especialista puede utilizar, sin embargo es importante considerar que cada test tiene un uso realmente limitado, por lo tanto no basta valerse de un solo instrumento.

PROCESO DE EMPLEO

Una empresa se asegura de contar siempre con la cantidad de colaboradores que necesarias que posean las competencias en el puesto idóneo, para lograr los objetivos departamentales.

El análisis de puestos es un proceso que consiste en determinar o definir las competencias, habilidades, responsabilidades y conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo. Este análisis impacta en casi todos los aspectos del área de Recursos Humanos como la planeación, el reclutamiento y la selección.

La planeación de recursos humanos es un proceso que consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y definir si la compañía posee exceso de personal o está en necesidad de contratar más personas.

La selección de personal es un proceso mediante el cual una compañía elige entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes de la compañía

(R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, 2005)

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Las empresas deben poseer, por escrito, un manual de descripción de todos los puestos que existen. De esta forma ayuda a no repetir tareas, y por otra parte es la base de los demás subsistemas del área de Recursos Humanos. A continuación la forma en cómo se alinean los demás subsistemas de recursos humanos:

- La Selección de personal se realiza en base a las responsabilidades del puesto
- El desempeño de una persona se evalúa en función del cargo
- Las remuneraciones se analizan en base las responsabilidades del puesto

Los subsistemas de recursos humanos tiene relación, y gracias a uno de ellos da inicio a los demás procesos: Análisis y descripción de cargos. Una vez que la organización

revise y actualice los perfiles de puestos, estos servirán para seleccionar a los nuevos colaboradores, evaluar el desempeño y diseñar distintos programas de desarrollo. **(Alles, Construyendo Talento, 2009)**

SOLICITUD DE EMPLEO

Una vez que los candidatos sean reclutados, estos son recibidos en un ambiente confortable influirá en la mejora de impresión que se formen de la empresa. Luego se procede a llenar la solicitud que abarcará básicamente datos personales (nombres, edad, sexo, estado civil), situación familiar, experiencia laboral anterior, cargo al cuál aplica y aspiración salarial.

Es importante que las solicitudes deban ser diseñadas acorde al cargo de importancia, es preferible tener 3 tipos: para nivel gerencial, nivel de colaboradores, nivel de operarios. En caso que esto no sea posible se sugiere que se realice una solicitud sencilla, y de fácil entendimiento para cualquier tipo de posición.

Luego, se evalúa si el postulante cumple los requisitos mínimos del cargo, en caso de ser afirmativo se procede a la entrevista laboral.

DEFINICIÓN DE ENTREVISTA

En tal sentido se puede decir que la entrevista laboral es una forma de comunicación interpersonal, que tiene como objetivo obtener información o modificar actitudes.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La función de la persona que entrevista es preparar el lugar en el cuál se realizará la entrevista laboral y el mismo que puede condicionarse. En dicho ambiente se incluye la

actitud del entrevistador, a continuación las etapas de una entrevista laboral:

Se puede resumir la entrevista en el siguiente gráfico:



Fuente: Libro Gestión del Talento Humano
Autor: Edilberto Chiavenato

RAPPORT

Esta denominación quiere decir “concordancia” o “simpatía” es una etapa que en la entrevista laboral tiene como fin disminuir la presión, tensiones o nervios del entrevistado. En la entrevista laboral se puede ayudar a establecer rapport iniciando con la explicación sobre la empresa, el cargo, los horarios, etc. En otras palabras el “rapport” significa romper el hielo el cuál se realiza a través de actitudes como: mostrando simpatía, cordial, amable.

HISTORIA LABORAL

En esta etapa se pretende conocer la prontitud de desarrollo del candidato, su estabilidad laboral, sus ingresos mensuales en cada trabajo y la actitud hacia la

autoridad (jefes), la forma en cómo se relaciona con los demás, el tipo de liderazgo que posee, en resumen es la forma en cómo se desempeña en el campo laboral.

HISTORIA EDUCATIVA

En esta etapa se pretende establecer si el candidato ha tenido continuidad en sus estudios, tiempo de estudios, relaciones interpersonales con compañeros, autoridades, etc. También es recomendable indagar sobre sus intereses vocaciones o metas profesionales en relación a las funciones que ha venido desempeñando.

PROYECTOS A CORTO Y LARGO PLAZO

Básicamente se aspira conocer como el candidato se proyecta al futuro en el corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, se va analizando el grado de objetividad que la persona posee con respecto a la evaluación y realización de sus metas personales y profesionales, este sería la fase final para el cierre de la entrevista.

CIERRE

Por un tiempo de 5 a 10 minutos de dar por finalizada la entrevista, se anuncia la culminación, brindando la oportunidad al postulante de realizar preguntas acordes a la situación y sobre todo que de los comentarios sobre su impresión de la posición.

Finalmente, se da detalles de la siguiente fase del proceso. En caso que el candidato no cumpla con el perfil requerido, se deberá orientar en el mercado laboral según el conocimiento del entrevistador.

(Fernando Arias, Galicia, 2009)

INSTRUMENTOS AUXILIARES DE LA EMPRESA

1.- El organigrama: representan una descripción estructural de la compañía. Ayuda a comprender fácilmente las relaciones entre los cargos y departamentos, áreas. El organigrama debe ser actualizado y debe representar la realidad de la compañía.

El Organigrama elemental debe ser uno general, en donde se encuentre todos los departamentos de la empresa, sin embargo deben elaborarse por áreas o departamentos. No se sugiere ubicar los nombres en cada cargo ya que estos están sujetos a posibles reemplazos o cambios

(Porret Gelabert Miguel, 2007)

CAPITULO 2 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

12. TIPO DE ESTUDIO

Para el presente trabajo de titulación se procederá a realizar un estudio descriptivo y analítico mediante una investigación aplicada de la información que se obtendrá mediante el método de recogida de información, como bien se sabe el proyecto desea generar herramientas para reclutar y seleccionar talentos en la empresa Expalsa.

Adicionalmente, mediante la información obtenida se procederá a dar cumplimiento a los objetivos específicos del tema, que es básicamente realizar un diagnóstico del

estado actual del procedimiento y también generar las herramientas necesarias para el nuevo proceso.

Esta investigación se realizara de forma cualitativa, ya que los datos que se obtengan serán de la experiencia y necesidades puntuales de la alta gerencia de Expalsa, con el fin de satisfacer un objetivo que es lograr diseñar un correcto subsistema para el área de talento humano, sabiendo que esto repercutirá en la disminución de rotación de personal y el apoyo a las diferentes áreas de la empresa en temas de desempeño.

Para poder entender mejor el tipo de estudio, se dará un concepto claro sobre el tipo de investigación.

Investigación aplicada: este tipo de investigación busca aplicar los conocimientos adquiridos a través de un marco teórico referencial para la solución o diseño de una metodología específica, sin embargo

Tipo Descriptiva: se define de esta forma la investigación ya que las herramientas que se empleen buscaran describir los problemas, objetivos, y posibles soluciones a una necesidad que posee el área de talento humano, a través de la descripción mediante las entrevista a profundidad se podrá saber el problema y la guía para ejecutar la propuesta.

Tipo Analítica: la información que se obtenga en la análisis documental de la empresa servirá de mucho para complementar y dar bases a las entrevistas y descripción de procesos actuales del subsistema de reclutamiento y selección de personal, sin embargo también es importante saber que la información analizada deberá ser usada

como posible herramienta para lograr cumplir adecuadamente el objetivo general de esta investigación

13. METODOLOGÍA PARA RECOGIDA DE DATOS

La descripción y análisis del actual proceso se realizan mediante las siguientes herramientas:

Entrevistas a profundidad: las entrevistas empleadas, se darán a cabo directamente a la alta gerencia, para recopilar la información necesaria de la situación actual del problema y las necesidades de los departamentos. Especialmente se hará énfasis en la entrevista que se realice al Gerente de Recursos Humanos, ya que es el responsable de la vinculación laboral en Expalsa.

Análisis documental: los documentos históricos de la empresa, ayudara a poder evidenciar y complementar la información recabada en entrevistas a la Alta Gerencia, así como también ayudar a establecer una estructura formal del diseño de la herramienta que se desea realizar.

14. RESULTADOS

14.1 ENTREVISTA PREVIO A LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL

Previamente a la inicialización de recabada de información de la compañía, se solicita

una autorización y para realizar una reunión con la Gerencia de Recursos Humanos, que será la persona que guíe la recabada de información relevante para armar una propuesta de diseño del subsistema.

Dentro de los principales puntos a tratar serán, el diagnóstico de la situación actual del subsistema, los índices de gestión del departamento como por ejemplo la rotación de personal, las horas hombres trabajados y los índices de ausentismos que posee actualmente las áreas de producción, mantenimiento, servicios generales, administración y logística.

Durante la entrevista con la Gerencia de Recursos Humanos se pudo evidenciar los siguientes comentarios previos al análisis documental (Anexo 1 Formato de entrevista Gerencial):

1. La empresa Expalsa, es una industria que se dedica al procesamiento, empaque y exportación de camarón a nivel mundial, siendo una de las principales empresas exportadoras a nivel regional, esto exige que día a día se tenga una mejora continua en cada uno de los procesos internos de la compañía.
2. Anualmente la empresa es auditada por organismos de control y reguladores a nivel nacional e internacional, para evidenciar la calidad de los procesos y productos de todas las áreas de la compañía, siendo un pilar fundamental la calidad, el servicio al cliente externo y la innovación.
3. Actualmente la empresa posee diversas certificaciones que garantizan y permiten entrar a nuevos mercados a nivel mundial, las certificaciones son:

- a. BRC
- b. HACCP
- c. BIOSUISSE
- d. ECOCERT
- e. BASC
- f. GLOBAL GAP
- g. SEDEX
- h. NORMA PARA PROVEEDORES WAL MART
- i. BSCI
- j. ASC

4. El resultado de las auditorías de control y certificación empujan al departamento y la empresa a mejorar continuamente las funciones y el servicio que se da a los empleados, sin embargo, también es importante considerar que el resultado de estas auditorías va a repercutir en la certificación de la empresa para lograr exportar sus productos a diferentes mercados del mundo.

5. Adicionalmente, el nivel de índice de rotación de personal es un resultado directo de muchas veces la mala selección de personal a nivel operativo y administrativo, sin embargo la Gerencia también considera que uno de los factores que también suma a la rotación es el clima laboral que suele presentarse en ciertas áreas, sumado a una mala inducción da como resultado a la insatisfacción laboral

6. También se puede mencionar que hace falta un entrenamiento en saber entrevistar y evaluar a los candidatos, específicamente es necesario capacitar al especialista de selección y a su vez a las Gerencias / Directores

encargados de entrevistar a ciertas personas que van a ocupar cargos administrativos, operativos, jefaturas y gerencias.

7. El ausentismo que mensualmente se genera es resultado de trabajadores insatisfechos por el clima laboral o asuntos personales, que bien podría evidenciarse en una entrevista a profundidad o evaluaciones psicotécnicas.
8. Por otra parte, para entrar en materia del propósito de lo que se desea realizar, actualmente se han tenido diversos inconvenientes a la hora de presentar un procedimiento correctamente estructurado en las auditorías de certificación, el resultado de las mismas indican que se debe realizar una reestructuración del actual subsistema de reclutamiento y selección de personal.
9. En la mayoría de las auditorías que Recursos Humanos afronta, se solicitan ciertos procedimientos del área como es el caso del subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que este es la primera etapa en donde un colaborador inicia su instancia en la Organización, y depende en gran parte de la imagen que proyecta la Organización o la promesa de valor que proponga para lograr empatía con las personas.
10. Para puntualizar ciertos casos específicos, la empresa tiene alta rotación en cargos como por ejemplo Choferes de transporte de materia prima, Liquidadores de Clasificado Máquina, Montacarguistas y Obrero de Limpieza en producción. Es importante considerar puntualmente cuales son las posiciones que generan un elevado costo en selección y un clima laboral para poder considerar de qué forma se va a estructurar o diseñar el nuevo

subsistema.

11. Actualmente, la especialista de selección de personal ocupa el cargo de Asistente de selección y posee un título de tercer nivel en Psicología Industrial, dando garantía de un profesionalismo, sin embargo es importante tratar el estado actual del proceso:

- a. No se llevan a cabo una solicitud preliminar de empleo en donde la compañía pueda levantar información relevante de las personas para que puedan archivarse en una carpeta personal.
- b. Las evaluaciones que se realizan están enfocadas a la digitación y agilidad en el uso de equipos electrónicos y sistémicos, sin embargo no se realizan evaluaciones psicotécnicas
- c. Las entrevistas están mal estructuradas desde el punto de vista técnico, no se ha aplicado una metodología práctica o por competencias para poder evaluar los perfiles de todos los candidatos que apliquen a los puestos vacantes de la empresa.
- d. No se evidencian informes psicotécnicos o de selección para presentar a la terna de candidatos finales a cubrir una posición
- e. En muchas ocasiones no se lleva a cabo una inducción formal en el puesto de trabajo, esto también es causa de la rotación de personal.

La organización está segmentada por niveles, donde el nivel 1 está los cargos más altos y en seguida siguen las Gerencias, Jefaturas, Asistentes, personal operativo, etc. Es importante considerar que la compañía es familiar y en ocasiones los cargos de confianza u otros son ocupados por Familiares o Amigos de los dueños, este es un punto a considerar dentro del análisis para este proyecto.

14.2 RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Para la realización de este proyecto, se contara con la información que la organización proporcione, a continuación la información recabada durante el análisis documental:

1.- Organigrama General de la empresa

2.- Estructura Departamental

2.- Manual de Funciones de la compañía

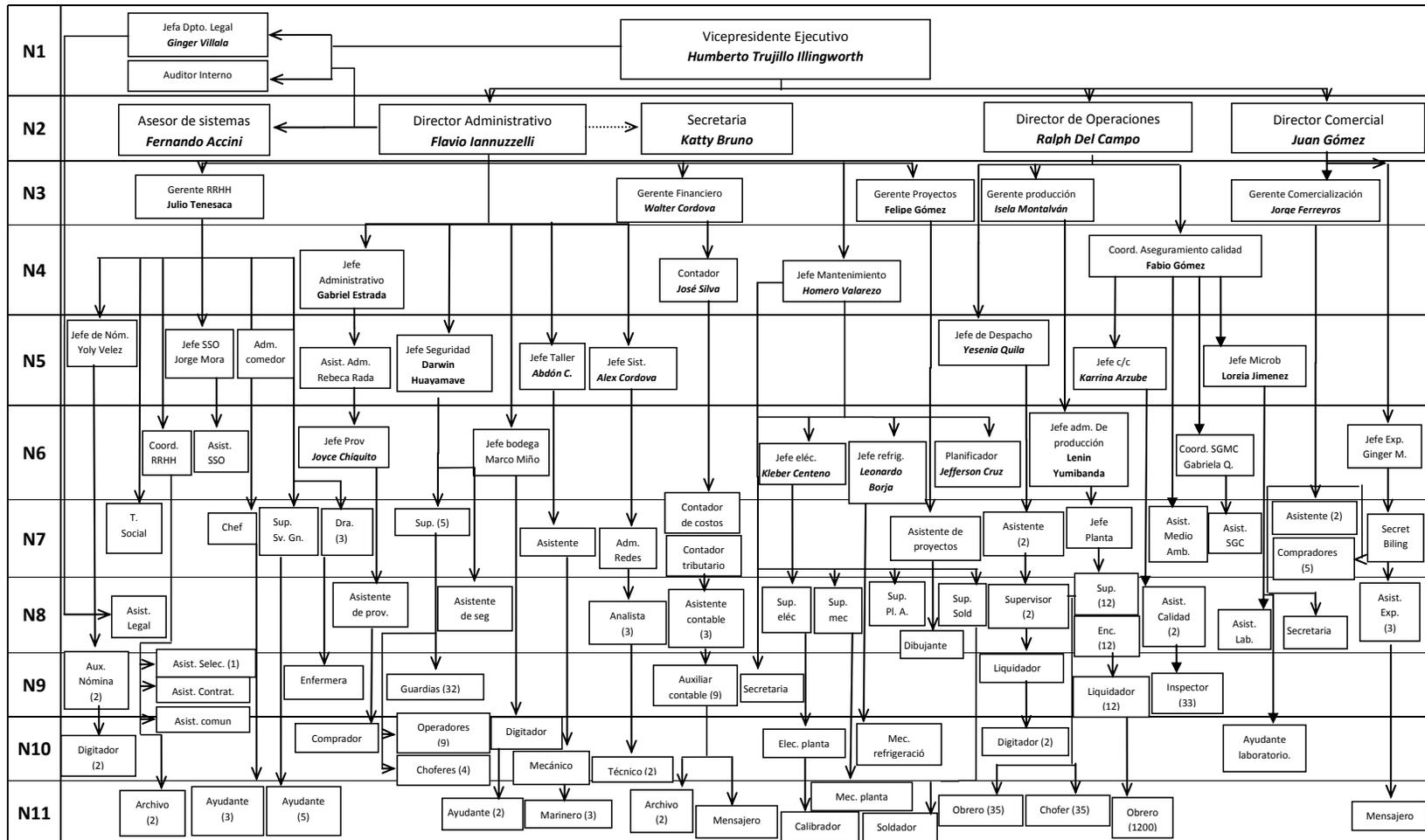
4.- Políticas y procedimientos del departamento de Recursos Humanos

5.- Índices de rotación de personal del año 2016

Se ha considerado toda esta información ya que servirá como base para un adecuado diagnóstico del actual flujo del proceso de selección o subsistemas de reclutamiento y selección de Personal.

A continuación se detalla la información recabada durante la recogida de información y análisis documental:

14.2.1 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



Como se puede evidenciar el Organigrama General de la empresa demuestra que la compañía posee 11 tipos de niveles estructurales los cuáles están sub divididos en diferentes tipos de cargos que posee la Organización:

Nivel 1: Se encuentra el Vicepresidente de la compañía, quién es la autoridad máxima y rige toda la Organización, si bien es cierto para el objeto de este estudio no incide en un gran porcentaje sin embargo es importante considerarlo como base y a su vez es quién cultiva la cultura de la Organización y quién aprueba las mejoras o innovaciones que se realicen la empresa.

Nivel 2: la línea de la Dirección, bajo estas personas se encuentra el motor de la Organización y de acuerdo al análisis de las carpetas de estos empleados, nos demuestran que tienen muchos años en la compañía, siendo cargos de confianza, es importante considerar en las entrevistas que se realizan los comentarios u observaciones para el diseño y mejora del actual subsistema.

Nivel 3: la línea Gerencial, también son cargos de confianza al igual que la Dirección, sin embargo estos representan cada área de la empresa, hacen cumplir los objetivos de la compañía.

Nivel 4 y 5: en esta línea se encuentra las Jefaturas y encargados de las áreas, no existe mucha antigüedad en estos cargos, aunque son los posibles potenciales para en un futuro ocupar una Gerencia del departamento.

Nivel 6 y 7: se encuentran los coordinadores, supervisores y asistentes, son estas personas quienes empujan las operaciones del departamento.

Nivel 8, 9, 10 y 11: en estas posiciones se encuentran, los asistentes, auxiliares, encargados de área, obreros, digitadores, etc. Son el motor de la organización y son parte del objeto de este estudio ya que algunos de estos cargos son los poseen mayor índice de rotación.

11.2.2 ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

La compañía está conformada por 4 áreas las cuáles son:

- 1.- Administración
- 2.- Producción
- 3.- Logística
- 4.- Técnico

A su vez estas cuatro áreas están conformadas por diversos departamentos que detallamos a continuación:

1.- Administración

- ✓ Ventas – exportación
- ✓ Compras de Materia Prima
- ✓ Proveeduría M&S Bodega
- ✓ Recursos Humanos

- ✓ Contabilidad – Financiero
- ✓ Sistemas
- ✓ Administración

2.- Producción

- ✓ Control de Calidad
- ✓ Pelado
- ✓ Descabezado
- ✓ Procesos Varios Espiral
- ✓ IQF BRINE 1, 2, 3
- ✓ Clasificado Máquina
- ✓ Cámara
- ✓ Congelación
- ✓ Cocido
- ✓ Servicios Generales Producción
- ✓ Recepción
- ✓ Pre cajas
- ✓ Decorado

3.- Logística

- ✓ Despacho
- ✓ Transporte terrestre de materia prima
- ✓ Transporte marítimo de materia prima
- ✓ Taller Automotriz

4.- Técnico

- ✓ Proyectos
- ✓ Mantenimiento

11.2.3 MANUAL DE FUNCIONES DE LA COMPAÑÍA

La empresa está conformada por 261 tipos de cargos, esto hace que el manual de funciones de la empresa sea extenso, actualmente la empresa posee en promedio 1,600 personas en ambos turnos, diurno y nocturno.

Sin embargo, para el objeto de este proyecto se va a recopilar los descriptivos de funciones más relevantes para su desarrollo.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:			
Centro de costo:	Recursos Humanos	Área:	Administración
Cargo:	Gerente de Recursos Humanos	Jefe inmediato:	Director administrativo Vicepresidente ejecutivo
Posiciones a cargo:	N/A	Reemplazo:	En caso de ausencia: <ul style="list-style-type: none">- Jefa de nómina- Coordinador de RRHH- Jefe de SSO
PERFIL DEL PUESTO:			
Género:	Femenino	Datos académicos:	Ing. Industrial, con mención en Recursos Humanos
Experiencia:	Mínimo de 4 a 5 años liderando como Gerente de RRHH en industrias de alto volumen de personal.		
Conocimientos:	Legislación laboral, beneficios sociales, nóminas de pago, Excel intermedio – avanzado, subsistemas de RRHH, sistema HR, buenas prácticas de manufactura, HACCP, BRC, BASC, plan de emergencias y de evacuación		

Competencias y habilidades	Capacitaciones requeridas:
<p style="text-align: center;"> Liderazgo Trabajo en equipo Sentido de pertenencia Orientación al cliente interno Habilidad de análisis </p>	<p style="text-align: center;"> Buenas prácticas de manufactura BRC – HACCP SGCS BASC Plan de emergencias y evacuación Responsabilidad social Procesos, políticas y reglamentos internos </p>
MISIÓN DEL PUESTO:	
<p>Planificar, fomentar y administrar la gestión efectiva del talento humano, en el funcionamiento correcto de los principales subsistemas de recursos humanos, así como también velar por el cumplimiento de los objetivos y políticas de sus áreas a cargo.</p>	
PRINCIPALES FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir al Dpto. de RRHH, Servicios Generales, Seguridad Industrial, Comedor y Dpto. Médico, para su correcto funcionamiento 2. Asesorar y participar en la formulación de las políticas y reglamentos del personal. 3. Revisar y aprobar los manuales de funciones de todos los cargos de la compañía. 4. Desarrollar y administrar la estructura y política salarial de la compañía 5. Supervisar la correcta confección de pagos de decimo tercero, decimo cuarto, utilidades y vacaciones. 6. Recibir quejas, sugerencias y resolver los problemas de los colaboradores de las distintas áreas. 7. Controlar y supervisar que los subsistemas de selección, capacitación, evaluación, nómina, bienestar social cumplan con sus funciones de forma correcta. 8. Revisar semanalmente con la Jefa de Nomina, los pagos del personal de rendimiento, pre cautelando el cumplimiento de la legislación laboral vigente. 9. Organizar reuniones semanales con el personal encargado de las áreas sobre temas de mejoramiento del departamento. 10. Revisar el escalafón y los contratos del personal. 11. Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa para el correcto funcionamiento de los subsistemas de recursos humanos. 12. Velar por el bienestar de todos los empleados de la Empresa, asegurando el correcto funcionamiento de beneficios sociales, beneficios de la empresa y la atención a dudas o problemas. 13. Organizar con sus colaboradores eventos sociales como: 14. Ofrecer facilidades adecuadas para la capacitación del personal, tanto de empleado de planta como personal administrativo, con el fin de fomentar el desarrollo personal y profesional. 15. Liderar el sistema de gestión de control y seguridad BASC para el cumplimiento de las re certificaciones anuales de la compañía 16. Recibir y liderar los procesos de auditorías externas correspondientes a los subsistemas de recursos humanos, responsabilidad social y BASC. 17. Proporcionar al personal un ambiente de trabajo motivador, con el fin de mejorar el desempeño y bienestar de los colaboradores. 18. Liderar el plan y estrategias de comunicación organizacional de la compañía, asegurando la actualización de los canales de comunicación y mejoras con el fin de mejorar y mantener el 	

clima laboral.

19. Controlar y supervisar la gestión de seguridad y salud ocupacional para efectos de garantizar un trabajo seguro y saludable para los trabajadores
20. Revisar y analizar los índices de gestión de seguridad y salud ocupacional para la mejora continua y toma de decisiones.
21. Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales en materia de seguridad y salud ocupacional
22. Control y revisar el funcionamiento del comité paritario de seguridad y salud ocupacional
23. Dirigir el correcto funcionamiento de servicios generales del personal de limpieza y comedor.
24. Gestionar la implementación de los requisitos de la Norma Mundial de Seguridad Alimentaria y los procesos que faciliten la mejora continua respecto a la Seguridad Alimentaria, la Legalidad y la Calidad.
25. Gestionar la implementación de los requisitos de la Norma Mundial de Seguridad Alimentaria y los procesos que faciliten la mejora continua respecto a la Seguridad Alimentaria, la Legalidad y la Calidad

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:			
Centro de costo:	Recursos Humanos	Área:	Administración
Cargo:	Coordinador de Recursos Humanos	Jefe inmediato:	Gerente de Recursos Humanos
Posiciones a cargo:	Asistente de selección Asistente de comunicación	Reemplazo:	N/A
PERFIL DEL PUESTO:			
Género:	Masculino	Datos académicos:	Psicólogo Organizacional, laboral, industrial, afines.
Experiencia:	Mínimo de 2 a 3 años en puestos como Analista o Coordinador de Recursos Humanos		
Conocimientos:	HR, Panacea, buenas prácticas de manufactura, HACCP, BRC, BASC, plan de emergencias y de evacuación		
Competencias y habilidades		Capacitaciones requeridas:	
Trabajo bajo presión Liderazgo Comunicación efectiva Relaciones interpersonales		Buenas prácticas de manufactura BRC – HACCP SGCS BASC Plan de emergencias y evacuación Responsabilidad social Procesos, políticas y reglamentos internos	
MISIÓN DEL PUESTO:			

Organizar y planear los subsistemas de selección, capacitación y desarrollo de la compañía

PRINCIPALES FUNCIONES

- 1.- Supervisar la ejecución de los procesos de selección de la compañía, tanto personal operativo como administrativo para dotar a la empresa de talento humano idóneo
- 2.- Realizar el diagnóstico de necesidades de formación y entrenamiento que serán incluidas en el plan de capacitación anual de la compañía
- 3.- Supervisar y actualizar los manuales y perfiles de funciones de la empresa
- 4.- Realizar informes analíticos de ausentismos, horas extras, para la gerencia de recursos humanos
- 5.- Realizar capacitaciones internas relacionadas a temas de los sistemas de gestión de la compañía
- 6.- Participar y liderar en auditorías internas del sistema de gestión BASC
- 7.- Participar en auditorías internas del sistema de gestión de calidad BRC
- 8.- Responsable de la parte de talento humano en el cumplimiento de las certificaciones de la compañía.
- 9.- Actualizar y documentar procedimientos del área de Recursos Humanos
- 10.- Supervisar la gestión de comunicación interna, actualización de carteleras, pantallas, correos, etc.
- 11.- Liderar y participar en la realización de festividades de la compañía.
- 12.- Realizar el reclutamiento y selección de los procesos de jefaturas, gerencias y administrativos.
- 13.- Dar las inducciones del personal aguaje y contrato
- 14.- Realizar mejoras de los subsistemas de Recursos Humanos para brindar mejor servicio al empleado

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Centro de costo:	Recursos Humanos	Área:	Administración
Cargo:	Asistente de selección	Jefe inmediato:	Coordinador de RRHH, Gerente de RRHH
Posiciones a cargo:	N/A	Reemplazo:	Coordinador de Recursos Humanos
PERFIL DEL PUESTO:			
Género:	Femenino	Datos académicos:	Psicólogo Organizacional, laboral, industrial, afines.
Experiencia:	Mínimo de 1 a 2 años realizando procesos de selección en industrias de alto volumen		

Conocimientos:	Multitrabajos, HR, buenas prácticas de manufactura, HACCP, BRC, BASC, plan de emergencias y de evacuación		
Competencias y habilidades	Capacitaciones requeridas:		
Comunicación efectiva Habilidad analítica Trabajo bajo presión	Buenas prácticas de manufactura BRC – HACCP SGCS BASC Plan de emergencias y evacuación Responsabilidad social Procesos, políticas y reglamentos internos		
MISIÓN DEL PUESTO:			
Otorgar a la organización de talento humano idóneo que cumpla con las exigencias y experiencia necesaria del perfil de cargos.			
PRINCIPALES FUNCIONES			
<p>1.- Realizar el reclutamiento y selección de personal administrativo y operativo para dotar a la empresa de talento humano</p> <p>2.- Realizar pruebas psicotécnicas a los candidatos preseleccionados con el fin de tener información relevante para la selección</p> <p>3.- Realizar entrevistas a profundidad a todos los candidatos preseleccionados para los puestos vacantes que se presenten.</p> <p>4.- Realizar informes de los procesos de selección administrativos y operativos para finalmente presentar la terna a la Gerencia o realizar la vinculación laboral</p> <p>5.- Realizar el proceso de vinculación laboral: recepción de documentos, elaboración de movimiento de personal.</p> <p>6.- Capacitar al personal nuevo mediante las inducciones de Recursos Humanos y direccionar con los demás responsables de las inducciones de: seguridad industrial, salud ocupacional, gestión de calidad, sistema de gestión BASC</p> <p>7.- Elaborar y entregar ficha pre ocupacional a la doctora, para el análisis y valoración médica del nuevo trabajador.</p> <p>8.- Ayudar a mantener actualizada la carpeta de los empleados nuevos.</p> <p>9.- Brindar apoyo en la actualización de los manuales de funciones de la compañía.</p> <p>10.- Realizar informes semanales del estado actual de procesos de selección.</p>			

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:			
Centro de costo:	Recursos Humanos	Área:	Administración
Cargo:	Asistente de contratación	Jefe inmediato:	Coordinador de RRHH, Gerente de RRHH
Posiciones a cargo:	N/A	Reemplazo:	N/A

PERFIL DEL PUESTO:			
Género:	Femenino	Datos académicos:	Estudios en contabilidad, psicología laboral
Experiencia:	Mínima de 1 a 2 años trabajando en puestos de comunicación interna, con experiencia en diseño para cartelera, elaboración de videos y estrategias de comunicación		
Conocimientos:	Página MRL, Página IESS, Código de Trabajo, Tipos de contrato, Buenas prácticas de manufactura, HACCP, BRC, BASC, plan de emergencias y de evacuación		
Competencias y habilidades		Capacitaciones requeridas:	
Habilidad analítica Trabajo bajo presión		Buenas prácticas de manufactura BRC – HACCP SGCS BASC Plan de emergencias y evacuación Responsabilidad social Procesos, políticas y reglamentos internos	
MISIÓN DEL PUESTO:			
Realizar el documento de contratación de empleados fijos y eventuales. Además ingresar al sistema de recursos humanos los datos de los empleados.			
PRINCIPALES FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Ingresar datos de los empleados al sistema HR para llevar el registro de personal activo. 2.- Elaborar el contrato de trabajo para personal eventual y fijo, con los tipos de contratos correspondientes para cada uno. 3.- Gestionar la firma de contratos por jornada parcial y fijos 4.- Archivar contratos de trabajo en carpetas de empleados con la ayuda del auxiliar de archivo. 5.- Ingresar datos de ausentismos de personal al sistema HR 6.- Realizar avisos entrada en la página del IESS al personal de jornada parcial que ingresa por primera vez. 7.- Apoyar a los operadores de recursos humanos en el ingreso de datos del personal de jornada parcial al sistema HR. 8.- Ingresar contratos de trabajo a la página del MRL 9.- Apoyar en la realización de cartas de renuncia voluntaria. 			

Se evidencia la existencia de un manual de funciones correctamente estructurado, en donde se especifican los datos generales de la posición como cargo, área, centro de costo, jefe inmediato, personas que reemplazan en caso de ausencia.

Adicionalmente, el perfil del puesto, en donde se especifican los requisitos académicos, la experiencia mínimo que debe poseer la persona para ocupar el puesto, las competencias o habilidades necesarias para desempeñarse y los conocimientos técnicos y generales.

Para el diseño de este subsistema es importante contar con esta información ya que será de gran ayuda como base a la hora de realizar una búsqueda (reclutamiento) de personal y también para saber que competencias se deben diagnosticar en una entrevista a profundidad.

Como menciona Martha Alles “Las organizaciones deben contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran” **(Alles, Construyendo Talento, 2009)**.

Cabe recalcar que el documento obtenido en la recopilación documental, es parte de un profesiograma, lo cual según Fernando Arias Galicia es “En la orientación profesional se emplea el profesiograma, que viene a ser el equivalente al análisis de puestos, aunque con algunas variantes”. **(Galicia, 1987)**

La descripción de puestos es la base de todos los subsistemas y gracias a este documento se podrá reclutar, evaluar y entrevistar a todos los candidatos que apliquen a los puestos vacantes de la compañía.

11.2.4 PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En general, no se evidencia procedimientos levantados para el subsistema de reclutamiento y selección de personal, sin embargo, existen otros procedimientos correspondientes a capacitación de personal, inducción organizacional y vinculación laboral.

Los procedimientos de Recursos Humanos son importantes para delimitar y establecer pasos para estandarizar una forma de trabajo en la organización, y a su vez de acuerdo a lo conversado con el Gerente de Recursos Humanos estos procedimientos son necesarios para evidenciar en las auditorias de responsabilidad social y los sistemas de gestión de la compañía.

A continuación se detallan los siguientes procedimientos que inciden directamente en el diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal:

PROCEDIMIENTO DE VINCULACIÓN LABORAL

OBJETIVO

Realizar el proceso de inducción organizacional, contratación laboral y afiliación del seguro social de todos los trabajadores que ingresen a la empresa.

ALCANCE

Todas las áreas de la empresa en las cuales se cubra una requisición de personal.

RESPONSABLES

Gerente de Recursos Humanos: Gestionar la vinculación laboral de todos los trabajadores que ingresan a la empresa, estableciendo y revisando etapas del proceso cuando lo considere. Autoriza el ingreso de personal mediante el registro de Movimiento de Personal.

Director Administrativo: Autorizar el ingreso de trabajadores a la empresa, regula y controla la vinculación laboral.

Director de área: Solicitar la vinculación del trabajador que previamente realizó un proceso de selección. Revisa el cargo de ingreso y el salario a percibir, de ser necesario realiza modificaciones antes de la aprobación.

Asistente de selección de personal: Es responsable por que se cumpla este proceso, dando seguimiento a los demás responsables de inducción, ingreso de datos al sistema, elaboración de contrato y afiliación al seguro social. Solicita a los trabajadores lo documentos que lo habilitan para su ingreso a labores.

Asistente de contratación: Elabora el contrato laboral del trabajador e ingresa al sistema los datos personales, de la empresa, salario a percibir.

Operador de Recursos Humanos: Es responsable que todos los trabajadores que

ingresen sean registradas sus huellas dactilares para efecto de la marcación de horario de trabajo tanto el ingreso como la salida.

Trabajadora social: Realizar la afiliación al seguro social a partir del primer día de labores, considerando la posición de trabajo que va a ocupar y el salario aprobado por la Dirección.

Auxiliar de archivo: Recopilar toda la documentación de cada trabajador, la revisa y la agrupa para archivar las carpetas personales de todos los empleados de la empresa. Organiza y mantiene actualizado los archivos.

DEFINICIONES

Contrato plazo fijo: contrato laboral que se aplica para el personal fijo a un año, de forma estable.

Contrato jornada parcial: contrato laboral que se aplica para el personal que ingresa a trabajar eventualmente.

PROCEDIMIENTO

Luego de haber efectuado a cabalidad el proceso de reclutamiento y selección se realiza la vinculación laboral del nuevo empleado.

PERSONAL CONTRATO FIJO

1. Solicitud de documentos para vinculación

Se deberá solicitar a todo trabajador que ingrese los documentos indispensables para todas las fases de la vinculación laboral.

2. Recolección de documentos

La Asistente de selección de personal deberá reunir los siguientes documentos para armar la carpeta del empleado para el archivo de la empresa:

- Documentos personales (requisitos de vinculación)
- Solicitud de empleo
- Informe psicotécnico
- Movimiento de personal

2-. Solicitud de ingreso

La Asistente de selección utilizará el formato de Movimiento de personal con la finalidad de indicar los datos del empleado, el puesto y área, el sueldo a percibir y la modalidad de pago.

2.1 Consultar a la Auxiliar de contratación el sueldo según el escalafón de la compañía, considerar el sueldo más bajo.

2.2 Revisar en el sistema o preguntar a la Auxiliar de contratación el centro de costo del departamento para llenar formato de movimiento de personal

3. Ingreso de datos al sistema.

La Auxiliar de contratación realiza el proceso de elaboración de contrato, y adicional el ingreso o reingreso de un nuevo colaborador. Cabe mencionar que este proceso es importante para el correcto funcionamiento de marcación y pago de nómina de los trabajadores.

3.1 Re ingreso de personal

La Asistente de contratación deberá ingresar al Sistema HR y escoger las siguientes opciones:

- Inicialización
- Seguimiento de ingreso de personal

En este caso como se está realizando un reingreso, buscamos en el sistema al ex trabajador con el nombre y apellido en el cuadro que nos aparece inmediatamente.

3.2 Modificación de datos empleado (re ingreso)

Una vez encontrado el ex empleado, procedemos a realizar los cambios de los siguientes ítems:

- Cargo: se escribe el nuevo cargo y a continuación en la lista desplegable buscamos el cargo pero con el área que va a laborar, por ejemplo:
 - Liquidador de máquina
 - Liquidador de valor agregado

- Liquidador de descabezado

- Luego de haber seleccionado el cargo con el área escogemos el tipo de empresa en la cual se va a realizar el re ingreso.

- Escogemos el departamento en el cuál va a laborar

- Seleccionamos la unidad de negocio, en este caso será la misma que seleccionamos en el paso “tipo de empresa”

- Digitamos la fecha de ingreso, fecha de antigüedad, estas dos deben ser las mismas y finalmente la fecha de salida la cuál debe ser de un día antes del año cumplido.

- Nos ubicamos en la opción de “Grupo administración tiempo” y aquí seleccionamos el horario de trabajo/turno del trabajador, en base a la siguiente clasificación:

TABLA 4 HORARIOS DE TRABAJO EXPALSA

Horario/turno	Áreas que aplica
Obreros sobre tiempo Fijo empacador	Planta
Empacadora no requiere TM	Guardias, choferes, gerencia
Empleados sin sobre tiempo empacadora	Administración.

Fuente: Procedimiento de vinculación laboral

Autor: Asistente de Recursos Humanos - Expalsa

Esta opción únicamente servirá para clasificar a los empleados en secciones según su horario de trabajo, en el caso del personal de guardias y choferes dice “empacadora no requiere TM” significa que ellos no marcan su ingreso y salida ya que son cargos de campo y de operativos externos a la compañía

- Seleccionamos el tipo de nómina que está especificado en la hoja de Movimiento de personal adjunto al archivo del empleado, en base a la siguiente tabla los pagos se realizan:

TABLA 5 TIPOS DE NÓMINA

Tipo de nómina	Concepto
XE	Los pago se realizan semanalmente y aplica para personal de planta
XP	Los pagos se realizan semanalmente en base a la semana de rendimiento, es el caso del área de descabezado y pelado
EE	Los pagos se realizan en 15na y fin de mes y aplica para todas las áreas que posean contrato plazo fijo

Fuente: Procedimiento de Vinculación laboral Expalsa

Autor: Asistente de Recursos Humanos - Expalsa

- Luego se selecciona el tipo de contrato el cuál está especificado en la hoja “Movimiento de personal” adjunta a la carpeta del empleado, seleccionamos en base a la lista desplegable y a la siguiente tabla:

TABLA 6 TIPOS DE CONTRATO DE TRABAJO

Tipo de contrato	Tipo de cargo
Fijo clausula aprobatoria	Administración
Fijo clausula aprobatoria obrero	Operativos
Fijo 1 año	En caso de movimiento de jornada parcial a contrato plazo fijo

Fuente: Procedimiento de Vinculación laboral Expalsa

Autor: Asistente de Recursos Humanos - Expalsa

- Finalmente indicamos el salario según la información que tengamos en la hoja de movimiento de personal, ingresar el total. Pulsamos botón grabar

3.3 Ingreso nuevo trabajador:

La Asistente de contratación realizará el proceso de ingreso de personal nuevo y lo hará de la siguiente forma:

- Ingresar al sistema HR
- Seleccionar personal seguido de Ingreso empleado
- A continuación aparecerá un cuadro en el cual se llena la siguiente información:
 - Nombre y apellido
 - Nivel de estudios
 - Estado civil y sexo
 - País, provincia, ciudad
 - Fecha de nacimiento
 - Número de cédula

- Para el paso anterior, se deberá apoyar de la carpeta que recibió por parte de la Asistente de selección, del formato “movimiento de personal”

- Se ubica en la pestaña que dice Dirección/teléfonos/documentos y se ingresa la siguiente información:
 - Dirección de domicilio
 - Teléfono
 - Antecedentes (indicar fecha de emisión y caducidad)

- Certificado de salud (indicar fecha de emisión y caducidad)

- Luego se da clic a la pestaña que dice posición e ingresamos la siguiente información:
 - Cargo
 - Empresa
 - Área
 - Centro de Costo
 - Jefe inmediato

- Luego se da clic en Puesto e ingresamos la siguiente información:
 - Fecha de antigüedad y fecha de ingreso (poner la misma fecha)
 - Tipo de contrato (revisar tabla 3)
 - Grupo administración tiempo (revisar tabla 1)
 - Grupo de Nómina (revisar tabla 2)

- Se da clic en compensaciones e ingresamos el sueldo total

- Finalmente en datos adicionales ingresamos el sobre tiempo fijo en caso de que el cargo tenga.

4. Elaboración de contrato

El sistema HR elabora el contrato sin embargo debemos ingresar la información

correctamente.

4.1 Impresión de contrato

El contrato del trabajador por re ingreso debemos tenerlo en digital y en físico, a continuación los pasos para generar el contrato:

- Ingresar a sistema HR
- Clic en personal y después en procesos
- Escoger la opción “buscar anular acciones laborales
- Buscar por nombres y apellidos.
- Aparecerá un cuadro en el cual debemos indicar en el tipo de acción: reingreso
- Hacer clic en el botón que dice Documento y nos aparecerá un cuadro con un link que será la ubicación del contrato.
- Finalmente debemos cambiar la fecha de labores en el contrato según lo siguiente:

TABLA 7 DIAS DE LABORES

Días de labores	Áreas
De Lunes a Viernes	Administración
De Martes a Sábado	Operativos

Fuente: Procedimiento de Vinculación laboral Expalsa

Autor: Asistente de Recursos Humanos - Expalsa

- Guardar los cambios, convertimos a PDF e imprimimos el contrato (3 ejemplares)

5. Ingreso de contrato a la página web del MRL

Todo contrato laboral deberá ser ingresado a la página web del MRL y posteriormente legalizado.

5.3 Legalización de contrato

Luego de haber cargado los datos del contrato al MRL, este enviará un correo electrónico indicando el turno en el cuál se deberán acercar un encargado para la legalización.

- El encargado de legalizar los contratos deberá llevar 2 copias de cedula del trabajador, los 3 contratos y los 3 extractos.
- El inspector de trabajo se quedara con una copia del contrato y otra de extracto, y las restantes serán archivadas en las carpetas de cada trabajador

Adicional se lleva un registro en la bitácora de contratos los cuáles serán entregados al archivo.

6. Asignación de turno

El digitador de recursos humanos recibe la documentación del trabajador con la finalidad de ejecutar este paso.

- Ingreso al sistema TM con usuario y clave.
- Escoger Inicialización y dar clic en asignación de empleados a grupos de planificación

- Seleccionar turno de trabajo del nuevo empleado, el cual se realiza en base al cargo y horario que se presenta a continuación:

TABLA 8 SELECCIÓN TURNO DE TRABAJO SEGÚN HORARIO

Turno	Explicación	Áreas que aplica
Turno día empacadora	Personal que va a empezar a trabajar en el turno día y rotan	Planta, calidad, jornada parcial, mantenimiento, bodega, servicios generales
Turno día no rotan	Personal que solo laboran en el día	Administración, bodega, mantenimiento, serv. Generales administración y producción
Turno noche empacadora	Personal que va a empezar a trabajar en la noche y rotan	Personal de planta
Turno noche no rotan empacadora	Personal que solo va a trabajar en el turno de la noche	Personal de planta

Fuente: Procedimiento de Vinculación laboral Expalsa

Autor: Asistente de Recursos Humanos - Expalsa

- Luego de que se ha escogido el turno en el cuál el trabajador va a laborar se hace clic en el botón insertar el cual está ubicado en la parte superior del sistema.
- En el menú de desglose se pone nombres y apellidos del nuevo trabajador para buscarlo en el sistema ya que con anterioridad en el paso 3 fue ingresado.
- Seleccionar a la persona y hacemos clic en el botón guardar ubicado en la parte superior.

7. Toma de huella

TABLA 9: HUELLAS DACTILARES

Reloj	Áreas
Seguridad	seguridad diamante, choferes, choferes rentados, transportistas de expresos, controladores de pesca
Reloj 1	Planta, administración, mantenimiento, bodega, servicios generales, despacho
Reloj 2	Planta, administración, mantenimiento, bodega, servicios generales, despacho
Entrada comedor	Planta, administración, mantenimiento, bodega, servicios generales, despacho, personal de seguridad, choferes, choferes rentados, controladores de pesca
Salida comedor	Planta, administración, mantenimiento, bodega, servicios generales, despacho, personal de seguridad, choferes, choferes rentados, controladores de pesca

Fuente: Procedimiento de Vinculación laboral Expalsa

Autor: Asistente de Recursos Humanos - Expalsa

- Se deberá escoger según el cargo las áreas o lugares donde deberá marcar, por ejemplo: - personal administrativo: reloj 1, reloj 2, entrada y salida comedor
Planta, mantenimiento y servicios generales: reloj 1, reloj 2, entrada y salida comedor
- En el caso de Reloj Seguridad está ubicado en la garita principal de la empresa y aquí marcan personal de: seguridad diamante, choferes propios y rentados, transportistas de expresos y los controladores de pesca.

- El reloj del comedor tanto en la entrada como en la salida aplica para todo el personal y externos.
 - Luego de haber registrado la huella y turno del trabajador, se deberá firmar la hoja de movimiento de personal y entregar la carpeta a la Asistente de contratación.
- ## 8. Afiliación del IESS

La Asistente de contratación deberá entregar la carpeta del nuevo trabajador a la Trabajadora Social con la finalidad de realizar el ingreso a la página del Instituto ecuatoriano de seguridad social

8.1 Aviso de entrada

Todo trabajador deberá ser ingresado al IESS desde el primer día de labores.

8.2 Registro de cargas familiares

La trabajadora social revisará la carpeta del empleado y analizará si el trabajador tiene cargas familiares, estas pueden ser:

- Conyugue
- Hijos menores de 18 años
- Personas con discapacidad.

Ingresa al sistema HR de la compañía y realizará el registro de las cargas. Únicamente este paso puede efectuarse si el trabajador tiene documentos que

respalde que posee cargas, estos pueden ser:

TABLA 10: CARGAS FAMILIARES

Tipo de cargas	Documentos
Conyugue	Copia de cédula del o la conyugue y acta de matrimonio original
Hijos menores de 18 años	Partida de nacimiento
Personas con discapacidad	Copia a color del carnet CONADIS

Fuente: Procedimiento de Vinculación laboral Expalsa

Autor: Asistente de Recursos Humanos - Expalsa

9. Revisión final y archivo

La trabajadora social entregará la carpeta del nuevo empleado a la Asistente de selección y finalmente la revisará que todos los documentos estén completos para entregarla al Gerente de Recursos Humanos.

PROCEDIMIENTO INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

Generar una correcta inserción y vinculación del nuevo colaborador, otorgando una inducción integral de la Organización

ALCANCE

Nuevos colaboradores que ingresen a cualquier área de la empresa

RESPONSABLES

Los responsables de hacer cumplir el procedimiento serán:

Recursos humanos:

- Gerente de Recursos Humanos
- Coordinador de Recursos Humanos
- Asistente de selección

Seguridad Industrial:

- Jefe de seguridad industrial

Aseguramiento de calidad

- Coordinadora de sistema de gestión y mejora continua
- Asistente de sistema de gestión y mejora continua

PROCEDIMIENTO

PERSONAL CONTRATO PLAZO FIJO

Los trabajadores que ingresen a laborar en las diferentes áreas de la empresa con un periodo de prueba de 3 meses recibirán la inducción general de la compañía.

1. Vinculación

El proceso de reclutamiento y selección es ejecutado por la Asistente de selección y como consecuencia es la vinculación de una persona idónea al cargo.

1.1 Entrega formal de documentos

La Asistente de selección de personal será la encargada de receptor todos los documentos habilitantes para el ingreso.

Es importante revisar que todos los documentos estén con fecha actualizada y sean los originales en caso de que los requiera

1.2 Elaboración de Ficha médica

La asistente de selección realiza la ficha con los nombres del nuevo trabajador, el área y el cargo, y esta a su vez es entregada al consultorio médico.

La doctora ocupacional realiza una valoración médica del nuevo trabajador para registro y seguimiento médico.

La copia recibida será archivada en la carpeta de fichas médicas del presente año.

2. Planificación Inducción Organizacional

En base los ingresos que se vayan a realizar, la asistente de selección en conjunto con el Coordinador de Recursos Humanos realiza el programa de inducción.

2.1 Logística

Se coordina la sala de capacitación ubicada en el segundo piso de las oficinas administrativas.

3. Inducción organizacional

Es la primera etapa que vincula al nuevo colaborador con la Organización, es importante dejar claro y precisos todos los contenidos ya que de este paso dependerá el correcto y adecuado conocimiento de la empresa.

3.1 Inducción General

La realiza el departamento de recursos humanos y los responsables son el Coordinador de recursos humanos y la asistente de selección de personal.

Se utiliza una presentación en PPT en la cual el encargado explicará todos los

procesos interno, las políticas y normas de la empresa.

3.2 Manual integrado del empleado

El encargado de la inducción de recursos humanos entrega el manual integrado del empleado, en el cual podrá consultar la siguiente información:

- Inducción de recursos humanos y bienestar social
- Reglamento interno de trabajo
- Código de ética y conducta profesional
- Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional

3.3 Inducción de Aseguramiento de Calidad

Nuestras certificaciones garantizan el correcto flujo de procesos operativos y administrativos, es importante que los nuevos colaboradores conozcan nuestro sistema de gestión.

Los principales temas a tratar serán: uso del uniforme, reglas básicas BPM, que es HACCP.

3.4 Inducción de Seguridad Industrial

Los principales puntos a tratar serán: Accidentes, prevención, simulacros, etc.

Responsable: Richard Zuña

3.5 Registro de inducción

Toda persona que ingrese a la laborar bajo contrato a plazo fijo deberá firmar un registro de inducción, y a su vez los responsables de cada tema firmaran el acta.

4. Presentación formal

Todo trabajador nuevo deberá ser presentado a las oficinas administrativas:

- Contabilidad
- Sistemas
- Exportaciones
- Compras
- Proveeduría
- Mantenimiento
- Producción
- Aseguramiento de calidad
- Recursos Humanos
- Seguridad industrial y servicios generales

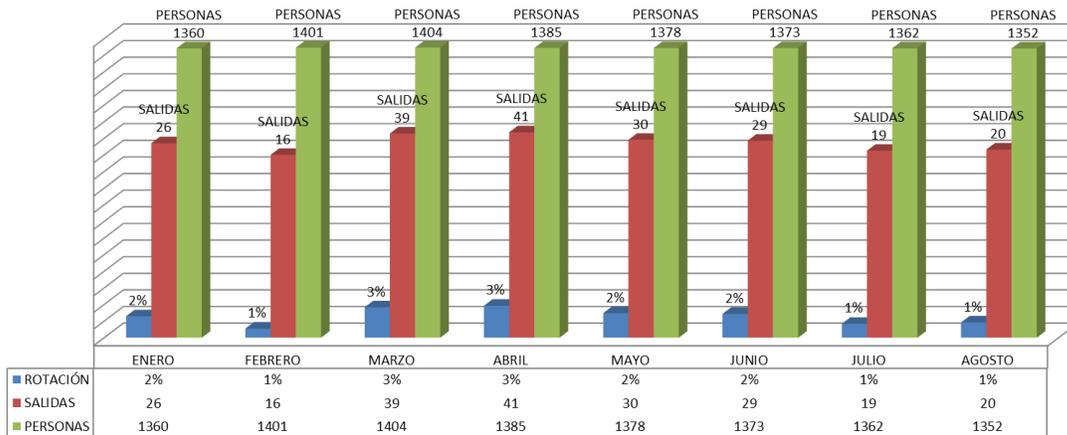
11.2.5 ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL AÑO 2016

Dentro de este estudio es importante contar con la información de las desvinculaciones que se ha tenido en el último semestre del año, ya que es parte de este análisis para desarrollar un diseño adecuado del subsistema.

A continuación el índice de rotación de personal de Enero a Agosto 2016.

GRÁFICA 4 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

ROTACIÓN ENERO - AGOSTO 2016



Fuente: Informe de rotación de personal Expalsa

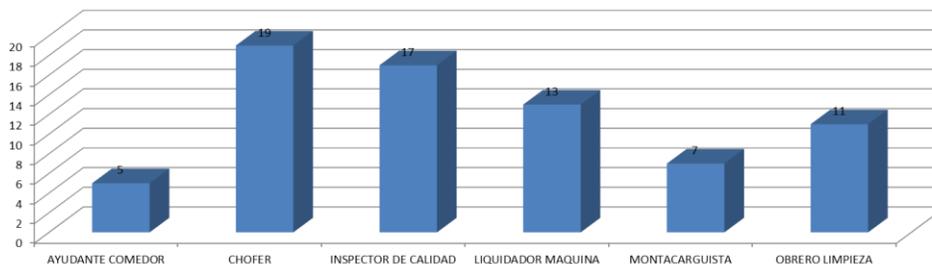
Autor: Asistente de Recursos Humanos - Expalsa

De acuerdo al gráfico de barras se puede evidenciar que el índice de rotación de personal se mantiene en el 2% de salidas mensuales, sin embargo cabe considerar que para el desarrollo de este tema es importante evaluar cuáles son las posiciones que poseen mayor índice de rotación de personal.

A continuación los cargos con mayor índice de rotación:

GRÁFICA 5 CARGOS CON MAYOR ROTACIÓN DE PERSONAL

CARGOS CON MAYOR ROTACIÓN ENERO - AGOSTO 2016



Fuente: Informe de rotación de personal Expalsa

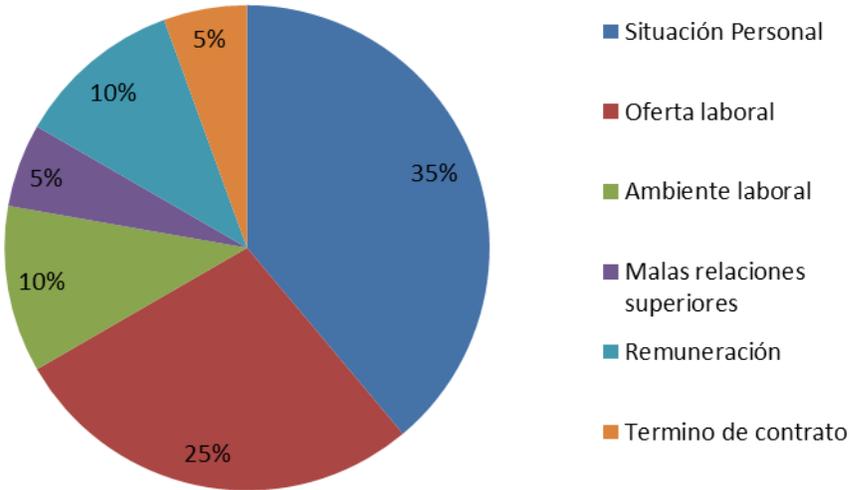
Autor: Asistente de Recursos Humanos - Expalsa

La compañía posee 263 tipos de cargo actualmente, sin embargo dentro de las áreas existen diversos niveles y posiciones particulares con tareas específicas a ejecutar, si bien es cierto los procesos de selección se manejan de forma empírica sin embargo cabe recalcar que existen una segregación de cargos que rotan mayormente a diferencia de los demás. De acuerdo a la gráfica se puede observar que posiciones como Chofer han rotado en 8 meses 19 personas, Inspector de calidad 17 personas, Liquidador de máquina 13 personas, etc.

Estas posiciones a pesar de ser cargos jerárquicos bajos, aportan un valor importante dentro del proceso de apoyo, producción y logístico de la compañía, siendo un factor importante a considerar el motivo de la salidas de estas personas de la empresa.

A continuación los motivos de salida del cargo Chofer Profesional:

GRÁFICO 6. MOTIVO DE SALIDAS CARGO CHOFER
Motivo de salida ENERO - AGOSTO
2016

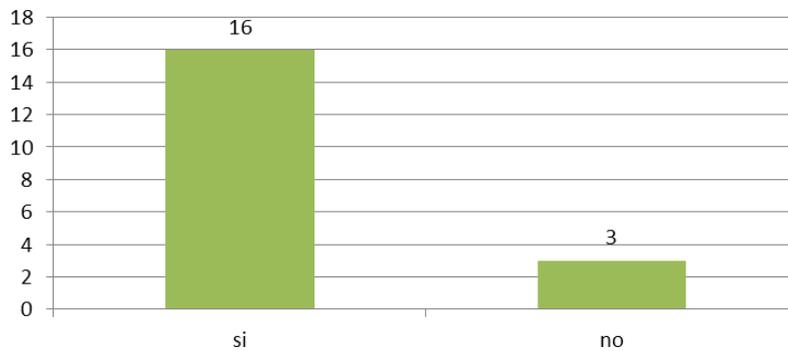


Fuente: Informe de rotación de personal Expalsa
Autor: Asistente de Recursos Humanos - Expalsa

De acuerdo a las encuestas realizadas por el área de talento humano, se evidencia que existe una tendencia hacia la aceptación de mejores ofertas laborales o por motivos personales, sin embargo profundizando un poco más para obtener la información requerida, se detalla a continuación el entrenamiento recibido:

GRÁFICO 7. RESULTADO ENCUESTA SALIDA DE PERSONAL

¿Recibió un programa de inducción de la empresa?

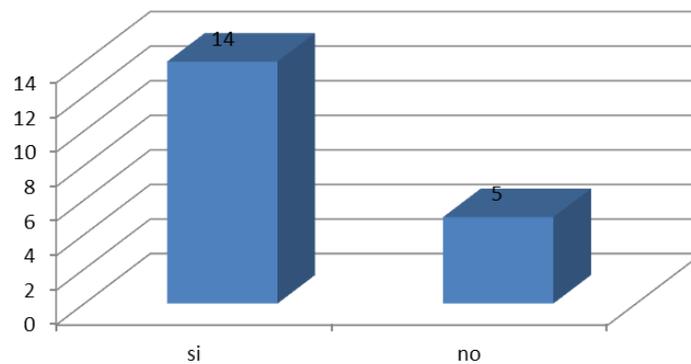


Fuente: Informe de rotación de personal Expalsa

Autor: Asistente de Recursos Humanos - Expalsa

GRÁFICO 8. RESULTADO ENCUESTA SALIDA DE PERSONAL

¿Recibió un programa de inducción del cargo?



Fuente: Informe de rotación de personal Expalsa

Autor: Asistente de Recursos Humanos - Expalsa

Los datos arrojan que existe una desorganización y respaldan la información obtenida en la entrevista al Gerente de Recursos Humanos. La falta de inducción es el resultado de un mal procedimiento establecido. Adicionalmente no se evidencia registros de inducción o capacitación, las instrucciones son realizadas de forma informal.

11.3 ENTREVISTAS A EXPERTOS

Se procedió a realizar una entrevista a expertos en el área de Recursos Humanos, de compañías con diferentes giros de negocios por ejemplo: alimenticia, industrial, servicios, financiera, consultoría (Anexo 2 Formato de entrevista a expertos)

A continuación un resumen de las entrevistas:

Tipo de empresa	¿Hace cuánto tiempo desempeña sus funciones en la compañía?	¿Qué documentación y/o información se requiere previo al inicio, ejecución y cierre de un proceso de selección?	¿Cuáles son las herramientas y/o métodos aplicados en su compañía para realizar el reclutamiento y selección de personal?	¿Qué etapa (s) del proceso de reclutamiento y selección de personal son claves para obtener candidatos idóneos?	¿Qué factores exógenos se deben considerar para realizar un proceso de selección?	¿Cuánto tiempo de ejecución tiene definido para cerrar procesos de selección?
Exportadora de concentrado de frutas y elaboración de jugos	7 años	Documento de identificación (cedula de ciudadanía) Certificado de votación Fotos tamaño carnet Título de bachiller Título profesional Exámenes médicos Certificados de cursos	Head Hunting Selección por competencias.	La toma de pruebas y entrevistas		Máximo 30 días
Hotelería y Turismo	1 año	Hoja de vida Perfil de cargo	Reglamento Interno Reglamento externo – base de datos e institución educativa	Base de datos	Remuneración Competitiva Institución educativa como referencia	Cargo operativo – 1 semana Cargo administrativo – 15 días Cargos Gerenciales o de Jefatura – 3 semanas
Manufacturera	Hace 5 años	1. Previo al inicio el levantamiento del perfil y las necesidades de la posición vacante.	Para el reclutamiento se utilizan los medios tecnológico, para la selección entrevistas	La clave para obtener candidatos idóneos es conocer la cultura y necesidades de la	Depende de las posiciones que se busquen, pueden haber varias factores que	3 semanas

		<p>2. En la ejecución la compatibilidad del perfil vs el perfil del candidato.</p> <p>3. Al cierre se necesita los resultados de las evaluaciones psicológicas, el informe de entrevista y la ficha medica del candidato seleccionado.</p>	individuales y en panel, método de casos y competencias internas .	compañía, para así escoger al candidato que se apegue a los valores de la compañía. Seleccionar las hojas de vida previos a la terna que más se ajusten ayuda a eliminar tiempos muertos.	retrasen o aceleren el proceso.	
Consultoría	Dos años	Perfil del cargo, detalle de remuneración y beneficios, estructura	Head hunting, assessment center	Entrevistas, dinámicas – metodología de casos.	Situación económica, social, política, entorno, patologías, enfermedades, discapacidades.	3 a 4 semanas
Servicios	5 años	Requerimiento de personal Descripción de cargo Informe de terna Acuerdo con el candidato seleccionado	Publicaciones: redes sociales, prensa, portales, entre otros Evaluaciones Entrevistas	Levantamiento de perfil Entrevista	Demanda de la vacante en el mercado	3 – 4 semanas

CAPÍTULO 3 PROPUESTA DEL PROYECTO

La recabada de información, el análisis documental y las entrevistas a expertos ha planteado un punto de partida para la realización de este proyecto.

El departamento de Recursos humanos es evidente que no posee un procedimiento claramente estructurado, la información que se obtuvo demuestra competencia en otras tareas que son “complementarias” para el planteamiento de este proyecto.

Es importante demostrar que el objetivo 1 ha sido cumplido:

“Realizar un diagnóstico del actual proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Expalsa, a través de entrevistas con la alta Gerencia”.

La información recabada durante la entrevista Gerencial dio un marco referencial amplio para entender la situación problemática actual del subsistema de reclutamiento y selección de personal, sin embargo establecer un diseño metodológico ajustado a la realidad de la compañía y las necesidades fundamentales que se han evidenciado.

Por otra parte, las entrevistas a expertos ayudarán a plantear correctamente y acertadamente las herramientas y metodologías aterrizadas a la realidad de la compañía, fundamentados con aspectos teóricos y marcos de referencia académicos que soporten una buena base a la propuesta del diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

15. REQUISICIÓN DE PERSONAL

Todo proceso de selección debe iniciar con una requisición de personal, esto es una necesidad departamental por cubrir una posición vacante en un área determinada.

16. COMUNICACIÓN DE LA VACANTE

El Director del departamento comunicará al Gerente de Recursos humanos la necesidad departamental del área para cubrir una posición de trabajo.

El requerimiento lo realizará a través de un formato de “Requisición de Personal” el cuál se utilizará a manera de solicitud para reclutar y seleccionar talento humano idóneo a una posición de trabajo

17. SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

La solicitud de requisición de personal deberá ser llenada completamente y firmada por la Gerencia de área, luego por la dirección y finalmente por el Gerente de Recursos Humanos. (Anexo 3 Formato de Requisición de personal)

Cabe destacar que toda documentación generada deberá ser codificada con fines de control documental de los sistemas de gestión de la compañía, por lo tanto la codificación asignada para este formato es la siguiente: FOR – RRHH 04

Finalmente la Asistente de selección de personal recibirá la requisición de personal para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

18. ANALISIS DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Previo al inicio del reclutamiento de personal, es importante considerar los aspectos teóricos de la posición y las necesidades del perfil del cargo que se buscará, para lo cual se realiza un análisis en el manual de funciones de la compañía el cuál se encuentra documentado y actualizado al presente año.

En el presente manual se hará la búsqueda del cargo vacante para realizar el análisis de los siguientes factores:

1. Perfil de cargo:
 - a. Estudios académicos requeridos
 - b. Conocimientos técnicos
 - c. Competencias
 - d. Experiencia que debe poseer la persona a ocupar la posición

2. Misión del puesto:
 - a. Proporcionará una idea global de la posición a buscar en un proceso de selección.

3. Funciones principales
 - a. Mediante las funciones se sabrá hacia donde apuntar la búsqueda.

Luego de haber realizado un análisis exhaustivo de la posición se procederá con el paso del reclutamiento.

19. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Para esta etapa es importante definir el tipo de reclutamiento que el Analista de Selección utilizará para lo cual se detalla la siguiente clasificación:

Reclutamiento interno de personal: se utiliza las herramientas de comunicación para atraer a los trabajadores de la empresa que deseen postular a una posición y se realiza un anuncio al interior de la organización, a continuación las vías para reclutar:

TABLA 11: HERRAMIENTAS PARA RECLUTAMIENTO INTERNO

Herramientas de reclutamiento interno	Tipos de cargo
Carteleras	Todos los cargos a excepción de los administrativos
Pantallas	Todos los cargos a excepción de los administrativos

Fuente: Información del libro *Gestión del Talento Humano*

Autor: El autor de este proyecto

Es importante contar con un método de reclutamiento interno debido a que esto es un factor de motivación y da oportunidad de desarrollo a los trabajadores de la compañía.

La información que contenga el anuncio publicado en carteleras o pantallas deberá

ser la siguiente:

TABLA 11: INFORMACIÓN PARA ANUNCIO DE TRABAJO

Requisitos del perfil:	Se especificará el perfil necesario para aplicar a la posición como por ejemplo la edad, género, estudios, conocimientos técnicos, habilidades.
Posición o cargo vacante:	Se dará el detalle exacto de la vacante y el área en la cual se encuentra
Funciones de la posición:	En resumen se detalla las funciones principales del puesto.
Contacto:	Información sobre cómo pueden aplicar los candidatos, en este caso siendo un reclutamiento interno podrá realizarse mediante correo electrónico o entrega de hojas de vida al departamento de recursos humanos

Fuente: Desarrollo Organizacional – Edilberto Chiavenato

Autor: El autor de este proyecto

Reclutamiento externo: para el procedimiento de reclutamiento fuera de las instalaciones de la empresa, se emplearon diferentes métodos tradicionales para obtener candidatos en el mercado ecuatoriano.

A continuación los métodos o fuentes de reclutamiento que se emplearán para atraer candidatos fuera de las instalaciones de la empresa:

TABLA 12: HERRAMIENTAS PARA RECLUTAMIENTO EXTERNO

Herramientas de reclutamiento externo	Tipos de cargo
Multitrabajos	Gerenciales, jefaturas, administrativos.
Computrabajo	Todos los cargos
Diario El Universo	Gerenciales, Jefaturas, administrativos y otros en caso de

	ser necesario.
Diario Extra	Personal de planta y otros en caso de ser necesario.
Radio cristal	Personal de planta
Red Talento Humano	Personal de planta y administrativos.
Universidad Católica	Gerenciales, jefaturas, administrativos
Universidad de especialidades espíritu santo	Gerenciales, jefaturas, administrativos
Universidad Casa Grande	Gerenciales, jefaturas, administrativos

Fuente: Propuesta del autor
Autor: El autor de este proyecto

El analista de selección de personal realizará la publicación en cualquiera de las redes, medios de prensa según el cargo vacante que posea la compañía, para lo cual deberá ser realizado considerando los mismos factores de contenidos al igual que el reclutamiento interno.

El tiempo estimado a emplearse para el reclutamiento ya sea interno o externo será entre 3 a 4 días, luego de esto se procederá al siguiente paso.

20. PRESELECCIÓN

17.1 ANÁLISIS CURRICULAR

Luego de recibir las hojas de vida mediante cualquier de los métodos antes descritos, se procederá a realizar un análisis exhaustivo de las hojas de vida que han llegado a las bases de candidatos.

Previamente, se debe realizar un repaso de los requisitos del perfil que se está buscando para realizar adecuadamente una preselección de hojas de vida. Se toma en consideración los siguientes puntos:

- a. Análisis del perfil del cargo: edad requerida, género, estudios
- b. Experiencia que debe poseer los candidatos
- c. Estudios académicos
- d. Otros requisitos importantes como idiomas, conocimientos técnicos, capacitaciones, etc.

Luego de haber realizado un análisis en base a los puntos antes descritos se procede a realizar una preselección de hojas de vida de postulantes que serán contactados vía telefónica.

17.2 VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES JUDICIALES Y PENALES

Previo al contacto telefónico con los candidatos se deberá realizar una investigación de los antecedentes judiciales y penales en las siguientes páginas web:

- a. Función Judicial del Guayas
- b. Ministerio del Interior

Los resultados obtenidos serán analizados para filtrar candidatos que posean algún tipo de antecedente judicial o penal.

17.3 ENTREVISTA TELEFÓNICA

Los candidatos preseleccionados serán contactados por la Analista de Selección de Personal para realizar una entrevista telefónica en la cual se realizará lo siguiente:

- Presentación formal de la compañía y explicación de la vacante que postuló el candidato
- Explicación de los requisitos del perfil y demás generalidades de la posición
- Actualización de hoja de vida: edad, domicilio, estudios, experiencia, trabajo actual, tiempo de labores, sueldo actual y aspiración salarial

Luego de realizar una base con mínimo 8 candidatos por vacante, se procede a citar a los candidatos que únicamente cumplen con el perfil requerido por la posición y de esta forma se generan entrevistas en una fecha y horario establecido según la disponibilidad del Analista de selección y el candidato.

21. ENTREVISTAS CON LOS CANDIDATOS

21.1 SOLICITUD DE EMPLEO

Todo candidato que postule a una posición y asista a la entrevista con la Analista de Selección deberá llenar el formato de “Solicitud de Empleo” el cuál sirve para tener toda la información personal, académica y profesional de la persona.

El contenido que se obtenga será utilizado para la entrevista directa con el candidato y para un análisis exhaustivo en una posible selección para cerrar el proceso de selección, sin embargo, también se considera que la solicitud brindará información histórica de la situación personal del “posible trabajador” en caso que este salga seleccionado. (Anexo 4 Solicitud de empleo)

Luego que los candidatos hayan llenado la solicitud de empleo se procede a realizar una entrevista a profundidad, en la cual se evalúa la parte personal, habilidades, experiencias del candidato.

A continuación se detalla una serie de preguntas y / o situaciones particulares que el candidato deberá responder al entrevistador.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

1. Actualización de domicilio
2. Situación personal
 - a. ¿Con qué personas vive actualmente?
 - b. ¿Cuál es su estado civil? ¿Tiene hijos?
3. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades que lo caracterizan como persona?
4. ¿Cuáles son sus metas en el corto y largo plazo?
5. ¿Cómo se proyecta a 3 o 5 años en la parte personal y profesional?
6. Cuáles son sus experiencias laborales, cuénteme desde la primera hasta la actual?
7. ¿Qué cargo ocupa en la actual empresa y las anteriores?
8. ¿Cuáles son sus principales funciones que desempeña?
9. ¿Quién fue su jefe inmediato? ¿A qué número podría contactarlo?
10. ¿Cuál es su salario actual?
11. ¿Cuál es su aspiración salarial?

La guía de entrevista son pautas que debe seguir el Analista de Selección para realizar una entrevista estructurada, sin embargo, depende mucho de la práctica y la experiencia para aprender a profundizar en cada una de las interrogantes que se realice. Los resultados obtenidos de la entrevista servirán como filtro para continuar con el proceso de selección, los candidatos que no cumplan con el perfil serán descartados del proceso de selección y se mantendrá en una base interna para futuras posiciones las cuáles pueda ajustarse el perfil que la persona posee.

22. EVALUACIONES PSICOTÉCNICAS

Las evaluaciones psicotécnicas estarán dirigidas para todos los cargos de la compañía, en la cual se evaluarán las principales actitudes, aptitudes, competencias, habilidades de los candidatos, las pruebas son de carácter psicométrico, es decir sus variables pueden medirse y plasmar en resultados favorables o no favorables para la posición o perfil que se está buscando. Las evaluaciones psicométricas es un punto referencial para complementar la entrevista a profundidad que se realiza al candidato, sin embargo se aclara que no existe una prueba que refleje resultados exactos ya que cada ser humano es complejo por naturaleza, por lo tanto las evaluaciones que se aplicarán serán meramente de apoyo y filtro.

Para entrar en detalle se debe aplicar las siguientes evaluaciones:

TABLA 13 EVALUACIONES PARA CARGOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS
Cargos Operativos

Test	Que mide	Tiempo
16PF	Refleja el grado de desarrollo en 16 factores de personalidad	Mínimo 30 minutos – máximo 1 hora
Números	Mide la habilidad para trabajar con	De 15 a 20 minutos para

	sistemas numéricos	personal de planta
Percepción	Mide la capacidad para percibir detalles	De 15 a 20 minutos para personal de planta
Valanti	Refleja los valores personales y su importancia	Mínimo 10 minutos máximo 15 minutos.

Cargos Administrativos

Test	Que mide	Tiempo
16PF	Refleja el grado de desarrollo en 16 factores de personalidad	Mínimo 30 minutos – máximo 1 hora
Números	Mide la habilidad para trabajar con sistemas numéricos	Máximo 15 minutos.
Percepción	Mide la capacidad para percibir detalles	Máximo 15 minutos
Valanti	Refleja los valores personales y su importancia	Mínimo 10 minutos máximo 15 minutos.
IC	Mide la habilidad mental para resolver problemas	Máximo 12 minutos.
Wonderlic	Mide habilidad numérica, agilidad mental	Máximo 12 minutos

Fuente: Evaluaciones Psicotécnicas

Autor: El autor de este proyecto

TABLA 14 EVALUACIONES PSICOTÉCNICAS PARA JEFATURAS Y GERENCIAS
Cargos de Jefaturas y Gerencias

Test	Que mide	Tiempo
Valanti	Refleja los valores personales y su importancia	Mínimo 10 minutos máximo 15 minutos.
IC	Mide la habilidad mental para resolver problemas	Máximo 10 minutos.
Wonderlic	Mide habilidad numérica, agilidad mental	Máximo 12 minutos
Robert Quinn	Identifica los estilos de liderazgo que posee	Máximo 5 minutos.

Fuente: Evaluaciones psicotécnicas

Autor: El autor de este proyecto

Los resultados obtenidos ayudarán a filtrar candidatos que están por debajo del promedio según los baremos de cada evaluación psicotécnica.

Existen ciertos cargos que se requiere sean evaluados en idiomas extranjero como:

Ingles, Francés, Alemán, para estos casos se solicitará al Gerente de área que realice la evaluación respectiva.

23. REFERENCIAS LABORALES

En esta fase del proceso de selección se realiza un levantamiento de las referencias laborales de los candidatos, se levanta información de los dos últimos trabajos que hayan tenido para tener evidencia objetiva de lo recabada durante la entrevista.

El método a aplicar para este proceso será levantamiento de referencias a las siguientes posiciones:

- Referencia laboral con el Jefe inmediato anterior
- Referencia laboral con el departamento de Recursos Humanos
- En algunos casos se hará levantamiento de referencias con clientes, compañeros de trabajo.

La información que se requiere para el levantamiento de referencias es la siguiente:

- a. Fecha de ingreso y salida de la empresa
- b. Cargos que ocupó, de menor a mayor
- c. Descripción de la personalidad (fortalezas y debilidades)
- d. Principales funciones que desempeñó
- e. Manejo de relaciones interpersonales
- f. En algunas posiciones se preguntará acerca del manejo de presupuesto, dinero, fondos, caja chica, etc.

24. ELABORACIÓN DE INFORME FINAL

Finalmente, la elaboración del informe de selección de personal es un paso muy importante para la entrega del producto final de este subsistema, la terna escogida de candidatos que han obtenido mejores puntuaciones en todos los filtros se plasmará en el informe final de candidatos para un puesto de trabajo específico.

En el informe final se ve el fruto del trabajo del especialista de selección de personal y es punto clave para cerrar una posición, por tal el informe debe ser consecuencia de un adecuado filtro de todos los pasos.

El informe deberá ser firmado por la Analista de Selección y revisado por el Gerente de Recursos Humanos, para luego ser entregado al Director / Gerente / Jefe de área en la cual se requiere cubrir la posición.

25. ENTREVISTA GERENCIAL

La entrega del informe al Gerente de área es una momento clave para dar continuidad a coordinar una entrevista formal con el representante del departamento, sin embargo este paso dependerá mucho de la posición vacante que se esté por cerrar, para lo cual se ha establecido lo siguiente:

TABLA 15: CARGOS QUE REQUIERE O NO ENTREVISTA GERENCIAL

Nivel Jerárquico	Requiere entrevista Gerencial
Director / Gerente / Jefe	Si requiere entrevista gerencial
Mandos medios / Administrativos	Si requiere entrevista gerencial
Operativos	Requiere entrevista para cargos en el área de Mantenimiento, en las demás áreas no requiere.

Fuente: Desarrollo Organizacional

Autor: El Autor de este proyecto

Los resultados de las entrevistas Gerenciales serán enviados al Gerente de Recursos Humanos y a la Analista de Selección de personal vía correo electrónico, es necesario que el representante del departamento indique si realizará la contratación del personal entrevistado o si se requiere realizar una nueva búsqueda. (Anexo 1 Formato de entrevista Gerencial)

26. VINCULACIÓN LABORAL

Los candidatos seleccionados por la Gerencia de área y Recursos Humanos serán citados en una fecha y hora para su ingreso a labores, el mismo día deberán entregar la documentación personal respectiva para la carpeta personal del colaborador, los documentos a entregar son los siguientes:

1. Copias de cédula
2. Copias de papeleta de votación
3. Fotos
4. Certificados de trabajo anteriores
5. Acta de matrimonio
6. Partida de nacimiento de hijos menores a 18 años de edad

27. INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL

Todo trabajador que ingrese a labores en la empresa deberá cumplir con un programa de inducción interna previo al inicio de labores, este programa se dividirá en los siguientes temas:

- 1.- Inducción General de Recursos Humanos
- 2.- Inducción de Control de Calidad, Certificaciones, acreditaciones.
- 3.- Inducción de Seguridad industrial
- 4.- Inducción de Salud Ocupacional
- 5.- Inducción al puesto de trabajo (especifica)

Se mantendrá un control de los trabajadores que reciban inducción realizando un documento formal que pruebe la realización y seguimiento de la capacitación que reciba el trabajador. (Anexo 5 Formato de Inducción Organizacional)

28. PROPUESTA DEL NUEVO PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

OBJETIVO

Proveer a la Organización de talento humano altamente calificado en conocimientos técnicos y humanos que cumpla con los requisitos establecidos en el profesiograma.

ALCANCE

El presente procedimiento aplica a todas las áreas de la Organización.

RESPONSABLES

Gerente de Recursos Humanos, Coordinador de Recursos Humanos y Asistente de Selección de personal.

DEFINICIONES

Reclutamiento interno: canal de información que sirve para atraer candidatos idóneos al puesto vacante y que estén laborando en la organización, por medio de diferentes herramientas visuales, auditivas y digitales.

Reclutamiento externo: canal de información que sirve para atraer candidatos idóneos al puesto vacante, por medio de diferentes herramientas tales como anuncios publicitarios, publicación en páginas web, etc.

Profesiograma: Es un documento en el cual nos indica el perfil y funciones de un cargo, las responsabilidades en materia de seguridad y salud ocupacional. Se realiza un manual con el afán de describir los cargos de una organización, para lograr orden y selección adecuada de los trabajadores.

PROCEDIMIENTO

1. Requisición de personal

1.1 La Jefatura o Gerencia de área solicitará a Gerente de Recursos Humanos.

La requisición de una vacante puede darse por despido, renuncia o creación de un nuevo cargo, el Jefe o Gerente de área deberá solicitar al Jefe de Recursos Humanos vía e mail o telefónica, posteriormente se informará al Coordinador de Recursos Humanos y Asistente de Selección de personal.

1.2 Actualizar cuadro de procesos semanales

Una vez recibido el requerimiento la Asistente de selección de personal actualizará el cuadro de procesos semanales en el cual deberá incluir lo siguiente: cargo vacante, número de vacantes, vacantes cubiertas, fecha de requerimiento y comentarios del proceso (estatus).

Se enviará el cuadro de procesos semanales los días lunes y miércoles al Gerente de Recursos Humanos y Coordinador de Recursos Humanos.

2. Análisis del puesto de trabajo

2.1 Revisión de profesiograma y manual de funciones

La asistente de selección revisa el profesiograma y perfil de funciones con la finalidad de entender el puesto vacante, se revisará los requisitos especiales del cargo, los requisitos en seguridad y salud ocupacional y las funciones específicas.

2.2 Nuevos cargos

En caso de tener requerimientos de nuevos cargos que no estén contemplados dentro del manual de funciones y organigrama, la asistente de selección deberá contactarse con el Jefe de área con la finalidad de levantar el perfil y responsabilidades del cargo, adicionalmente se informará a Jefe de Seguridad Industrial y Doctora Ocupacional para la realización del profesiograma: responsabilidades en seguridad y salud ocupacional, requisitos especiales del puesto, requisitos médicos.

3. Reclutamiento:

La asistente de selección procederá a realizar el reclutamiento de personal con la finalidad de obtener una base de posibles candidatos que puedan cubrir el cargo vacante.

3.1 Definir canal de difusión de la vacante

La asistente de selección realizará un reclutamiento mixto: interno y externo.

- Reclutamiento interno: con la finalidad de otorgar oportunidades de desarrollo a nuestro personal y reclutar personal:

TABLA 15: HERRAMIENTAS PARA EL RECLUTAMIENTO INTERNO

Herramientas de reclutamiento externa y personal de aguaje	Tipos de cargo
Carteleras	Personal de planta, mantenimiento, personal por jornada parcial (temporada de aguaje), otros en caso de ser necesario
Pantallas	Personal de planta, mantenimiento, otros

Fuente: Información del libro Gestión del Talento Humano

Autor: El autor de este proyecto

- Reclutamiento externo: toda publicación de empleo deberá efectuarse por medio de los siguientes herramientas, en base a los tipos de cargo:

TABLA 16: HERRAMIENTAS PARA RECLUTAMIENTO EXTERNO

Herramientas de reclutamiento externo	Tipos de cargo
www.multitabajos.com	Gerenciales, jefaturas, administrativos.
www.computrabajo.com	Personal de planta, mantenimiento, servicios generales y demás áreas.
Diario El Universo	Gerenciales, Jefaturas, administrativos y otros en caso de ser necesario.

Diario Extra	Personal de planta y otros en caso de ser necesario.
Radio cristal	Personal de planta, obreros por Jornada Parcial (temporal)
Red Talento Humano	Personal de planta y administrativos.
Universidad Católica: 2 20058 – 220081	Gerenciales, jefaturas, administrativos
Universidad de especialidades espíritu santo: 2 835630 – 2835230 ext. 207	Gerenciales, jefaturas, administrativos
Universidad Casa Grande: 2 202180 – 2 201115 bolsalaboral@ucg.edu.ec	Gerenciales, jefaturas, administrativos

Fuente: Propuesta del autor

Autor: El autor de este proyecto

3.2 Determinar contenido de publicaciones.

En caso de reclutamiento externo: deberá indicar el cargo vacante, género, edad, estudios, conocimientos, funciones, requisitos y beneficios que la empresa ofrece.

Ejemplo:

*Importante empresa del sector alimenticio busca integrar a su equipo de trabajo una persona que desee ocupar el puesto de (indicar vacante), a continuación el perfil: edad, estudios, conocimientos, funciones, requisitos.
Incluir al final: La empresa ofrece alimentación, transportación y dispensario médico.
Los interesados deberán hoja de vida a: (correo electrónico)*

4. Análisis curricular

La asistente de selección de personal revisará las hojas de vida recibidas

4.1 Clasificación de hojas de vida

En base a las vacantes actuales deberá filtrar las hojas de vida según el perfil requerido por vacante, considerando la experiencia mínima requerida, estudios, edad, género

En caso de contar con currículos que no cumplan con los perfiles que se estén buscando, se procederá a archivar de forma digital.

5. Verificación de antecedentes

Los candidatos que se eligieron en base al perfil se deberán realizar investigaciones judicial y penal en las siguientes páginas web:

Web para verificar antecedentes	Tipo de antecedente y resultado
www.funcionjudicial-guayas.gob.ec	Antecedentes judiciales (juicios)
www.ministeriodeinterior.gob.ec	Certificado de antecedentes

5.1 los candidatos que no tengan ningún tipo de antecedente judicial o penal serán los contactados para las entrevistas telefónicas. A esto le llamamos preselección

6. Entrevista telefónica

Esta etapa es importante para el acuerdo de citas a entrevistas de los candidatas pre seleccionados.

Se realiza una entrevista telefónica al candidato la cual estará estructurada de la siguiente forma:

- Presentación personal, empresa, cargo
- Explicación del cargo y jornadas de trabajo

- Actualización de hoja de vida: edad, estado civil, cargas familiares (hijos), empresa actual, último trabajo, motivo de salida, sueldo actual y aspiración salarial.

La información obtenida nos dirá si el candidato está acorde con el perfil y presupuesto para poder acordar a entrevistas y evaluaciones a los candidatos que cumplan los requisitos.

7. Solicitud de empleo

Los candidatos que asistan a las entrevistas y evaluaciones se entregará la Solicitud de empleo la cual deberá ser llenada la siguiente información: datos personales, estudios académicos, cargas familiares, puesto que aplica, aspiración salarial, experiencia laboral, referencias personales y firma.

8. Evaluaciones

Relacionadas con el cargo vacante, deberá ser tomada por Recursos humanos y jefe de área.

8.1 Evaluaciones psicotécnicas

Para los cargos operativos de planta se pueden tomar las siguientes evaluaciones:

TABLA 17: EVALUACIONES PSICOTÉCNICAS PARA CARGOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

Test	Que mide	Tiempo
------	----------	--------

16PF	Refleja el grado de desarrollo en 16 factores de personalidad	Mínimo 30 minutos – máximo 1 hora
Números	Mide la habilidad para trabajar con sistemas numéricos	De 15 a 20 minutos para personal de planta
Percepción	Mide la capacidad para percibir detalles	De 15 a 20 minutos para personal de planta
Valanti	Refleja los valores personales y su importancia	Mínimo 10 minutos máximo 15 minutos.

Para cargos administrativos se pueden tomar las siguientes evaluaciones:

Test	Que mide	Tiempo
16PF	Refleja el grado de desarrollo en 16 factores de personalidad	Mínimo 30 minutos – máximo 1 hora
Números	Mide la habilidad para trabajar con sistemas numéricos	Máximo 15 minutos.
Percepción	Mide la capacidad para percibir detalles	Máximo 15 minutos
Valanti	Refleja los valores personales y su importancia	Mínimo 10 minutos máximo 15 minutos.
IC	Mide la habilidad mental para resolver problemas	Máximo 12 minutos.
Wonderlic	Mide habilidad numérica, agilidad mental	Máximo 12 minutos

Fuente: Evaluaciones psicotécnicas

Autor: El autor de este proyecto

Para cargos de Jefaturas y Gerencias se pueden tomar las siguientes evaluaciones:

TABLA 18: EVALUACIONES PSICOTÉCNICAS PARA JEFATURAS Y GERENCIAS

Test	Que mide	Tiempo
Valanti	Refleja los valores	Mínimo 10 minutos

	personales y su importancia	máximo 15 minutos.
IC	Mide la habilidad mental para resolver problemas	Máximo 10 minutos.
Wonderlic	Mide habilidad numérica, agilidad mental	Máximo 12 minutos
Robert Quinn	Identifica los estilos de liderazgo que posee	Máximo 5 minutos.

Fuente: Evaluaciones psicotécnicas

Autor: El autor de este proyecto

La Asistente de selección procederá a revisar las pruebas tomadas a los candidatos con la finalidad de definir quién paso este filtro a la siguiente fase.

8.2 Evaluaciones de conocimiento

Las realiza el encargado o Jefe de área con la finalidad de obtener resultados cuantitativos y cualitativos del conocimiento general requerido.

9. Entrevistas, terna final y elaboración de informes

La asistente de selección o el Coordinador de Recursos Humanos realizarán la entrevista al candidato según el cargo vacante.

9.1 Entrevista Recursos Humanos

La entrevista deberá estar estructurada de la siguiente manera: datos personales, situación familiar, descripción de fortalezas, habilidades y características personales, metas a corto y largo plazo, experiencia laboral y principal motivación.

9.2 Terna final

Recursos Humanos deberá entregar la terna final de candidatos que pasen filtros de evaluaciones y entrevistas.

9.3 Elaboración de informes

La Asistente de selección realizará los informes generales de todos los candidatos según el cargo vacante, en el mismo deberá contar la siguiente información:

- Datos personales
- Experiencia laboral
- Levantamiento de referencias
- Investigación judicial y penal
- Resultado pruebas psicotécnicas
- Comentarios de entrevista

9.4 Revisión de informes y entrega

Los informes deben reflejar los resultados a manera general de todos los candidatos, y se deberán entregar al Coordinador de Recursos Humanos para revisión.

10. Entrevista Jefe o Gerente de área

Según sea el caso del puesto vacante, el Jefe o Gerente de área entrevista a los candidatos que pasen los filtros de Recursos Humanos.

La Asistente de selección solicitará comentarios de entrevista al Jefe o Gerente de área con la finalidad de cerrar el proceso vacante.

En caso de no ser necesaria la entrevista con el Jefe o Gerente, recursos humanos

tendrá la potestad de seleccionar e incorporar al mejor candidato que obtenga las puntuaciones y resultados más altos.

11. Selección y oferta de empleo.

En base a los resultados obtenidos, la asistente de selección procederá a contactar a los candidatos que sean seleccionados con la finalidad de comunicar lo siguiente:

- Fecha de ingreso a labores

Lista de documentos que debe entregar previo su ingreso

29. CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados, se realizó el diagnóstico inicial con la Gerencia de Recursos Humanos y se obtuvo la problemática del subsistema y demás información necesaria para realizar un diseño acorde a la realidad institucional, la información obtenida refleja el estado actual del proceso de reclutamiento y selección, adicionalmente la entrevista a expertos sirve como ejemplo técnico práctico para desarrollar un nuevo procedimiento de reclutamiento y selección de personal en la empresa. La compañía posee diversas certificaciones importantes que exigen un desarrollo constante de la empresa. El resultado de auditorías históricas refleja que se necesita mejorar el actual procedimiento.

Por otra se realizó un análisis documental histórico y actual en el departamento de recursos humanos, considerando los procedimientos, estructura organizacional manuales de funciones de la empresa, índices de gestión de la rotación de personal en diferentes cargos críticos, esta información sirve para sustentar la necesidad de desarrollar un procedimiento acorde a las necesidades institucionales y sobre todo se complementa con la entrevista gerencial realizada al responsable del área.

El resultado de este análisis integral de las diferentes debilidades del subsistema ayudo a realizar un diseño y procedimiento del subsistema de reclutamiento y selección de personal, tomando en consideración las experiencias de los ejecutivos y expertos de otras compañías y la realidad empresarial.

30. RECOMENDACIONES

En caso de que la propuesta del proyecto sea acogida por la Gerencia de Recursos Humanos se sugiere realizar una socialización con todas las áreas de la compañía, primero por tema documental y segundo para todos conozcan la gestión del departamento.

Por otra parte también es importante realizar un reforzamiento mediante capacitación al especialista de selección de personal para que la gestión de selección de personal se realice adecuadamente.

Se sugiere realizar una implementación y seguimiento del nuevo proceso, esto implica realizar un monitoreo de los resultados de cada fase e inclusive el resultado final de cada contratación, teniendo en cuenta lo siguiente: informes de selección, desempeño de los trabajadores y nivel de rotación de personal.

31. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Alfonso Siliceo. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México DF: Limusa Noriega.
- Alexis Serrano. (2007). *Administracion de personas*. San Salvador.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Selección Por Cometencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica.
- Camilo Castellano. (2007). *www.monografias.com*.
- Carlos Avila. (2006). *Didactica de la Administracion de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos*. Sao Paulo: Compacta.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Interamericana Editores .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion Del Talento Humano*.
- Cooper Dominic, R. T. (2003). *Reclutamiento y Seleccion*. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/290/1/10136901.pdf>
- Dominic Cooper, I. R. (2003). *Reclutamiento y seleccion*. Thomson Learning.
- Dominic Cooper, I. R. (2003). *Reclutamiento y Seleccion*. Espana: Thomson learning.
- Dominic Cooper, I. R. (2003). *Reclutamiento y seleccion* .Espana: Thomson Learning.
- Equipo Vértice. (2008). *Selección de personal*. España: Vértice S.L.
- Fernando Arias, Galicia. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Galicia, F. A. (1987). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Trillas.
- García, F. M. (Junio de 2003). Obtenido de www.bce.fin.ec:
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae29.pdf>
- Gary Dessler. (2009). *Administracion de personal*.
- George Ferry. (1981). *Principios de Administracion*. Compania editorial continental.
- Porret Gelabert Miguel. (2007). *Recursos Humanos, dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. ESIC.

R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Rodríguez, B. y. (2008). *Reclutamiento y Selección de Personal*. España: Pirámide.

**Superintendencia de bancos Ecuador. (Junio de 2006). *sbs.gob.ec*. Obtenido de www.sbs.gob.ec:
http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/analisis_industria_cameronera.pdf**

Universidad El Salvador. (2011). *Universidad el Salvador*. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/290/1/10136901.pdf>

32. ANEXOS

ANEXO 1 FORMATO DE ENTREVISTA GERENCIAL

ENTREVISTA GERENCIAL

FECHA:

LUGAR:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

- 1. Cómo está conformado el departamento de Recursos Humanos**

- 2.- Cuáles son las necesidades del departamento**

- 3.- Cómo está estructurado el subsistema de Reclutamiento y selección de personal**

- 4.- Cuáles son los problemas que posee actualmente en el subsistema**

- 5.- Cómo cree usted que se podrá mejorar el subsistema de reclutamiento y selección**

ANEXO 2 FORMATO DE ENTREVISTA A EXPERTOS

ENTREVISTA TESIS PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL

Cargo que ocupa en la empresa:	
Posición Jerárquica: Ej. Director, Gerencia, Jefatura, Sénior, Coordinador, Analista, etc.	
Giro de negocio de la compañía:	

PREGUNTAS:

- 1.- ¿Hace cuánto tiempo desempeña sus funciones en la compañía?
- 2.- ¿Qué documentación y/o información se requiere previo al inicio, ejecución y cierre de un proceso de selección?
- 3.- ¿Cuáles son las herramientas y/o métodos aplicados en su compañía para realizar el reclutamiento y selección de personal?
- 4.- ¿Qué etapa (s) del proceso de reclutamiento y selección de personal son claves para obtener candidatos idóneos?
- 5.- ¿Qué factores exógenos se deben considerar para realizar un proceso de selección?
- 6.- ¿Cuánto tiempo de ejecución tiene definido para cerrar procesos de selección?

ANEXO 3 PROPUESTA DE FORMATO PAR REQUISICIÓN DE PERSONAL

	FORMULARIO REQUISICIÓN DE PERSONAL		Código: For - RRHH 01
			Fecha de revisión: 01/02/2016
DEPARTAMENTO: _____		FECHA: <input type="text"/>	
ÁREA: _____		CARGO: _____	
NUEVO: <input type="checkbox"/>	REEMPLAZO: <input checked="" type="checkbox"/>	CAMBIO CONTRATO : <input type="checkbox"/>	SUELDO:\$ <input type="text"/>
ESTA REQUISICIÓN CUBRE LA VACANTE Y/O REEMPLAZO DE: _____			
MOTIVO DE LA REQUISICIÓN: _____			
SOLICITANTE		APROBADO	
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	

ANEXO 4 SOLICITUD DE EMPLEO

		SOLICITUD DE EMPLEO				CÓDIGO: FOR - RRRH 04		
						FECHA DE REVISIÓN: 12/04/2016		
						DÍA	MES	AÑO
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		PRIMER NOMBRE		SEGUNDO NOMBRE		
NIVEL DE ESTUDIO		ESTADO CIVIL		SEXO	LUGAR DE NACIMIENTO		FECHA DE NACIMIENTO	
Primaria <input type="checkbox"/>	Profesional <input type="checkbox"/>	Soltero (a) <input type="checkbox"/>	Viudo(a) <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>	País		Día	
Secundaria <input type="checkbox"/>	No especificado <input type="checkbox"/>	Casado (a) <input type="checkbox"/>	Unión Libre <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	Provincia		Mes	
Superior <input type="checkbox"/>		Divorciado(a) <input type="checkbox"/>			Ciudad		Año	
CEDULA DE CIUDADANÍA	NACIONALIDAD		CORREO ELECTRÓNICO				DOMICILIO	
Domicilio			TELEFONO CONVENCIONAL		TELEFONO CELULAR		Propia <input type="checkbox"/>	
Intersección							Compartida <input type="checkbox"/>	
							Alquilada <input type="checkbox"/>	
¿Posee algún tipo de discapacidad? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Física <input type="checkbox"/> Visual <input type="checkbox"/> Psicológica <input type="checkbox"/> Intelectual <input type="checkbox"/> % discapacidad: _____								
INFORMACIÓN FAMILIAR								
NOMBRE DE LOS HIJOS			FECHA DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL	¿POSEE DISCAPACIDAD?	% DE DISCAPACIDAD		
1					SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
2					SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
3					SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
4					SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
5					SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
6					SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
7					SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
NOMBRE DE LOS PADRES			FECHA NACIMIENTO	VIVE	OCUPACIÓN Y LUGAR DE TRABAJO			
Padre				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
Madre				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
NOMBRE DEL CÓNYUGE								
CONTACTO DE EMERGENCIA			PARENTESCO	NOMBRES Y APELLIDOS				
INFORMACIÓN ACADÉMICA								
ESTUDIOS	CENTRO DE ESTUDIOS	TÍTULO OBTENIDO	ESPECIALIZACIÓN	PAÍS	GRADUADO	EGRESADO	AÑOS	
PRIMARIA								
SECUNDARIA					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
SUPERIOR					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
TÉCNICO					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
OTROS					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
TIENE EXPERIENCIA EN		SI <input type="checkbox"/>	DESCABEZADO <input type="checkbox"/>	MÁQUINA <input type="checkbox"/>	PESADORA <input type="checkbox"/>	CÁMARA <input type="checkbox"/>	HIELO <input type="checkbox"/>	I.Q.F. <input type="checkbox"/>
EMPACADORA		NO <input type="checkbox"/>	PELADO <input type="checkbox"/>	EMPAQUE <input type="checkbox"/>	CALIDAD <input type="checkbox"/>	RECEPCIÓN <input type="checkbox"/>	LIQUIDADOR <input type="checkbox"/>	COCIDO <input type="checkbox"/>
CARGO QUE APLICA:			ASPIRACIÓN SALARIAL		SALARIO APROBADO			

EXPERIENCIA LABORAL: ESPECIFIQUE LOS 4 ÚLTIMOS TRABAJOS QUE TUVO

Nombre de la Empresa	1.	2.
Dirección de la Empresa		
Teléfonos		
Tipo Empresa (Pública o Privada)		
Nombre y Cargo de su Jefe		
Cargo que usted Desempeñó		
Sueldo Percibido		
Fecha de Ingreso		
Fecha de Salida		
Motivo de Retiro		
Nombre de la Empresa	3.	4.
Dirección de la Empresa		
Teléfonos		
Tipo Empresa (Pública o Privada)		
Nombre y Cargo de su Jefe		
Cargo que usted Desempeñó		
Sueldo Percibido		
Fecha de Ingreso		
Fecha de Salida		
Motivo de Retiro		

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre de la Persona	1.	2.
Dirección		
Teléfonos		
Ocupación		
Lugar de Trabajo		
Cargo		
Dirección del Trabajo		
Años que lo conocen		

CURSOS / CAPACITACIONES REALIZADAS

Tema de capacitación / curso:	1.	2.
Fecha: desde - hasta		
Duración del curso		
Centro de capacitación		
Tema de capacitación / curso:	3.	4.
Fecha del curso		
Tiempo que realizó		
Centro de capacitación		

¿Cómo supo de esta posición de trabajo?	Computrabajo <input type="checkbox"/>	Multritrabajo <input type="checkbox"/>	Universidad <input type="checkbox"/>	Diario El Universo <input type="checkbox"/>
	Diario Extra <input type="checkbox"/>	Referencia <input type="checkbox"/>	Radio <input type="checkbox"/>	Otro (explique) <input type="checkbox"/>
Explique:				

EN CASO DE CONTRATO CON BASE DE LA INFORMACIÓN AQUÍ SUMINISTRADA QUE RESULTARE TOTAL O PARCIALMENTE FALSA O ERRÓNEA SERÍA CAUSA LEGAL Y/O SUFICIENTE PARA MI RETIRO DE ESTA COMPAÑÍA

FIRMA DE SOLICITANTE

ANEXO 5 FORMATO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL

Nombre empleado:		Ingreso: <input type="checkbox"/>	Reingreso <input type="checkbox"/>
Cargo de ingreso:		Jefe de área:	
Departamento:		Fecha Inducción:	

Área	Contenido	Responsable	Hora	Firma
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Breve historia de la empresa y líneas de producción. ❖ Dotación Uniformes ❖ Manual integrado del empleado: reglamento interno, horario, expresos, beneficios, código de conducta y ética profesional ❖ Remuneraciones ❖ Descripción de funciones del cargo, permisos, préstamos. ❖ Principios y normas de Responsabilidad Social 	Asistente de selección de personal		
SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Normas de seguridad industrial ❖ Plan de emergencias ❖ Uso de extintores ❖ Epp´s y ropa de trabajo ❖ Conceptos básicos (peligro, riesgos, actos y condiciones inseguras) 	Asistente de seguridad industrial		
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Accidentes e incidentes de trabajo ❖ Ficha ocupacional ❖ Higiene y seguridad laboral 	Médico Ocupacional		
<ol style="list-style-type: none"> 1. ADMINISTRACION 2. PRODUCCION 3. TECNICA 4. LOGISTICA 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inducción sobre el procedimiento del área y el puesto de trabajo 	Supervisor/Jefe de área		
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ❖ BPM ❖ Política de calidad ❖ Certificaciones 	Coordinadora SGC / Asistente de SGC		
SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTROL Y SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Política de control y seguridad ❖ Principios BASC ❖ Uso de identificación ❖ Restricción de áreas críticas ❖ Reporte de actividades sospechosas 	Auditor interno BASC		

Certifico haber recibido el adiestramiento inicial verbal y escrito, además de estar en pleno conocimiento de las políticas, y de los Reglamentos Internos de la empresa Expalsa.

Se efectiviza la entrega del Manual de funciones del cargo a desempeñar, y el Manual Integrado del Empleado tanto por haber recibido la inducción.