



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
SERÉIS MIS TESTIGOS**

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA.”

Disertación de grado previo a la obtención del título de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL.

Línea de investigación:

Gestión del Personal

Autora:

ANA JULIETA MORENO ÁLVAREZ.

Director:

DR. LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS.

Ambato - Ecuador

Mayo-2013

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LA
EMPRESA INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA.”

Línea de Investigación:

Gestión del Personal

Autora:

ANA JULIETA MORENO ÁLVAREZ.

Luis Eduardo Cevallos Terneus. Dr. f. _____
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Carlos Rafael Mejía Montenegro. Dr. f. _____
CALIFICADOR

Andrea Cristina Pico Barrionuevo. Ps. Ind f. _____
CALIFICADOR

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez. Ps. Cl. f. _____
DIRECTOR ESCUELA DE PSICOLOGIA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel. Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador
Mayo 2013

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ana Julieta Moreno Álvarez portadora de la cédula de ciudadanía No. 060389827-1 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de PSICOLOGA ORGANIZACIONAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ana Julieta Moreno Álvarez

CI. 0603898271

De una manera muy especial agradezco a la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Ambato por ser la institución académica que me ha permitido acceder al conocimiento a través de la enseñanza; y a todos los profesores que conforman el personal docente, a quienes expreso el reconocimiento de gratitud y de manera muy especial a mi Tutor, quien con dedicación y esmero ha guiado el desarrollo de la presente investigación.

Agradezco también a mi familia que me ha brindado su apoyo y se ha convertido en un pilar fundamental para la culminación de este trabajo investigativo.

Ana Julieta Moreno Álvarez

Esta investigación está dedicada a Dios;

*Por haberme permitido llegar hasta aquí y haberme
dado salud para alcanzar mis objetivos.*

*A mi madre; por haberme apoyado en todo momento,
por sus consejos, sus valores, por la motivación
constante que me ha permitido ser una persona de bien,
pero más que nada, por su amor y dedicación.*

*A mi padre; por los ejemplos de perseverancia y constancia
que lo caracterizan y por el valor mostrado para salir
adelante.*

*A mis hermanos; por acompañarme en todo momento y ser la
fuerza que me ayuda a seguir.*

Ana Julieta Moreno Álvarez

RESUMEN

Se ha propuesto la creación de un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal, con el fin de documentar las diferentes actividades y procesos que se debe realizar en el momento de incorporar personal nuevo para la Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., a fin de que las personas encargadas de realizar estos procesos sepan a cabalidad cuáles son sus funciones y responsabilidades y los pasos a seguir en cada uno de los requerimientos, mediante la aplicación de procesos que lleven a la ejecución el reclutamiento, selección e inducción, otorgando a la empresa confiabilidad en sus actividades.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Con la mejoría de este proceso obtendremos personal más comprometido con la organización, reduciremos ausencias, rotación, elevaremos el desempeño del personal, todo esto con la finalidad de que la empresa crezca, se desarrolle y sea productiva.

ABSTRACT

The creation of a recruitment, selection, and induction manual for the staff was proposed, in order to back up the information of different activities and processes that should be performed during the recruitment of the new staff at “Inpapel Patria” limited Company.

The people who are in charge of those processes, would fully know what their roles and responsibilities are, and the steps to be followed in each requirement, by means of implementing processes that take to the execution, recruitment, selection and induction, giving the company confidence in its activities.

It takes a long time to recruit, train and develop train staff, to form competitive working groups; that is why organizations have started to consider the Human Talent as their most important resource and the appropriate management as one of its crucial assignments, however Talent management is not a very simple assignment.

Along with this improvement process, we will have a committed staff involved with the organization, absences and rotation will be reduced, staff performance will be raisen, all these improvements with the purpose of company growth, developments and effectiveness.

Tabla de Contenidos

PRELIMINARES.....	i
Declaración de Autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen (Español).....	v
Resumen (Inglés).....	vi
Tabla de Contenidos.....	vii
Tabla de Gráficos.....	xii
1 CAPITULO I: Fundamentación teórica.....	2
1.1. Gestión del Talento Humano.....	2
1.2. Análisis de puestos.....	4
1.3. Descripción de funciones y competencias.....	7
1.3.1. Descripción de funciones.....	7
1.3.2. Competencia.....	7
1.3.3. Gestión por competencia.....	8
1.4. Reclutamiento de personal.....	9
1.4.1. Pasos del reclutamiento de personal.....	9
1.4.2. Tipos de reclutamiento.....	12
1.4.3. Factores que influyen en el reclutamiento.....	16
1.4.4. Papeles gerenciales en el reclutamiento.....	17
1.4.5. Perfiles Profesionales.....	19
1.4.6. Fuentes de reclutamiento.....	21
1.5. Proceso de Selección.....	24
1.5.1. Selección de personal.....	24
1.5.2. Pasos de selección de personal.....	25
1.6. Inducción de personal.....	35
1.6.1. Pasos de la inducción.....	35

1.6.2. Responsable de la inducción.....	37
1.6.3. Beneficios de la inducción.....	38
1.7. Desempeño Laboral.....	38
1.7.1. Evaluación del desempeño del personal.....	39
2 CAPÍTULO II: Metodología.....	50
2.1. Antecedentes.....	50
2.2. Significado del problema.....	52
2.3. Preguntas básicas.....	52
2.4. Planteamiento del tema.....	53
2.5. Delimitación del problema.....	55
2.6. Formulación de la hipótesis.....	56
2.7. Variables e indicadores para la hipótesis.....	56
2.8. Objetivo General.....	57
2.8.1. Objetivos Específicos.....	57
2.9. Justificación.....	58
2.10. Metodología.....	60
2.10.1. Metodología de la investigación.....	60
2.10.2. Técnicas de investigación.....	61
3 CAPÍTULO III. Resultados.....	62
3.1. Manual de reclutamiento , selección e inducción de personal para mejorar el desempeño en la empresa INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA.....	62
3.1.1. Contenido.....	62
3.1.2. Introducción.....	63
3.1.3. Objetivo del manual.....	64
3.1.4. Reseña histórica de la empresa Inpapel Cía Ltda.....	64
3.1.5. Misión	69
3.1.6. Visión.....	70
3.1.7. Valores de la empresa.....	70
3.1.8. Políticas de Reclutamiento de personal de la empresa Inpapel Patria Cía Ltda.....	70

3.1.9. Estructura Organización de la empresa Inpapel Patria Cía Ltda.....	72
3.1.10. Organigrama posicional de la empresa Inpapel Patria Cía Ltda.....	73
3.1.11. Flujograma del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal de la empresa INPAPEL CÍA LTDA.....	74
3.1.12. Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal para la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.....	79
3.1.13. Perfiles del área administrativa.....	86
3.1.14. Perfiles del grupo Producción y Logística.....	95
3.1.15. Perfiles del grupo de Comercialización.....	105
3.1.16. Inducción al nuevo personal sobre las áreas y procesos de la empresa INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA.....	113
4 CAPÍTULO IV: Análisis y Validación de los Resultados.....	117
4.1. Análisis de datos recopilados en la encuesta.....	118
4.1.1. Análisis general.....	131
4.1.2. Recomendación general.....	131
4.2. Niveles de desempeño del personal de la empresa INPAPEL PATRIA CÍA LTDA.	132
4.3. Cuadro comparativo de desempeño laboral del personal de la empresa INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA.....	135
4.3.1. Análisis del cuadro comparativo.....	136
5 CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones.....	138
5.1. Conclusiones.....	138
5.2. Recomendaciones.....	140
BIBLIOGRAFÍA.....	143
GLOSARIO.....	147
ANEXOS.....	152

Tabla de gráficos

Fig.2.1	Árbol de Problemas.....	53
Fig.3.1	Estructura Organizacional.....	72
Fig.3.2	Organigrama Estructural.....	73
Fig.3.3	Flujograma de Aprobación.....	74
Fig.3.4	Flujograma de Reclutamiento.....	75
Fig.3.5	Flujograma de Selección.....	76
Fig.3.6	Flujograma de Inducción.....	78
Fig.4.1	Ingreso a la empresa.....	118
Fig.4.2	Apto para realizar su trabajo.....	119
Fig.4.3	Capacitación.....	120
Fig.4.4	Desempeño de Funciones.....	121
Fig.4.5	Requisito 1: Hoja de vida.....	122
Fig.4.6	Requisito 2: Entrevista.....	123
Fig.4.7	Requisito 3: Pruebas prácticas o de conocimientos.....	123
Fig.4.8	Requisito 4: Test	124
Fig.4.9	Requisito 5: Revisión médica.....	124
Fig.4.10	Aprendizaje de Actividades.....	125
Fig.4.11	Misión y Visión	126
Fig.4.12	Historia de la empresa.....	127
Fig.4.13	Actividad que desarrolla	127
Fig.4.14	Objetivos de la empresa.....	128
Fig.4.15	Organigrama	128
Fig.4.16	Procesos	129
Fig.4.17	Reglamentos.....	129
Fig.4.18	Servicios que ofrece la empresa	130

Tablas

Tab.3.1	Evaluación de la entrevista.....	83
Tab.3.2	Informe de candidatos.....	85
Tab.4.1	Ingreso a la empresa.....	118
Tab.4.2	Apto para realizar su trabajo.....	119
Tab.4.3	Capacitación.....	120
Tab.4.4	Desempeño de Funciones.....	121
Tab.4.5	Requisitos para el ingreso.....	122
Tab.4.6	Aprendizaje de Actividades.....	125
Tab.4.7	Información de la empresa.....	126
Tab.4.8	Ponderaciones.....	133
Tab.4.9	Cuadro comparativo de desempeño.....	135

Tabla de Cuadros

Cuad.:1.1 Modelo de Solicitud.....	28
Cuad.:3.1 Perfil del análisis de sistema de Talento Humano.....	87
Cuad.:3.2 Perfil del Contador.....	90
Cuad.:3.3 Perfil del Auxiliar Contable.....	93
Cuad.:3.4 Perfil del Coordinador de Despacho y Logística.....	95
Cuad.:3.5 Perfil del Jefe de Bodega.....	98
Cuad.:3.6 Perfil del Jefe de Producción.....	100
Cuad.:3.7 Perfil del Obrero.....	103
Cuad.:3.8 Perfil del Supervisor de Ventas.....	105
Cuad.:3.9 Perfil de Cajera.....	108
Cuad.:3.10 Perfil de Vendedor.....	111

INTRODUCCIÓN

El proceso de reclutamiento, selección e inducción es importante porque ayuda a tener un control adecuado y eficiente de todo el recurso humano que trabaja en la organización, nos permite de una manera técnica salvaguardar los perfiles profesionales de la cada uno de ellos, recursos que no han sido utilizados de una manera eficiente y lucrativa para la empresa o en su caso su uso se ha tornado rentable para terceros y perjudiciales para la entidad propietaria provocando daños en la parte tanto financiera como operativa.

La empresa busca encontrar en su personal un valioso instrumento de gestión y trabajo que son la base sobre la cual se desarrolla un sistema operativo, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad administrativa orientada hacia la realización de las diversas actividades.

Inpapel Patria Cia. Ltda., por su estructura y funcionamiento tienen unas características muy concretas que las diferencian de otras organizaciones que también prestan servicios, tomando en cuenta lo anteriormente mencionado se ha creído necesario elaborar y actualizar el manual de reclutamiento, selección e inducción de personal de la empresa, el cual contendrá información, instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para que el personal tenga un mejor desempeño en el desarrollo de sus tareas.

CAPÍTULO I

1 Fundamentación teórica

1.1 Gestión del Talento Humano

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes, actitudes y patrones de comportamiento, dichas variables son muy diversas y pueden variar de persona a persona. Una misma variable puede generar diferentes comportamientos entre individuos.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Se puede decir que la gestión del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Según Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano*; la gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones.

“Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos, entre otros.” (Chiavenato, 2002.)

1.2 Análisis de puestos

El análisis de puestos es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto como los siguientes:

- Cuando se funda la organización
- Cuando se crea nuevos puestos
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa

Igualmente, si se presenta los siguientes síntomas es necesario que la administración considere evaluar la implementación de un proceso de análisis de puesto.

- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir; con frecuencia se producen conflictos y malentendidos.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.

Si se realiza un adecuado análisis de puestos se obtendrá descripciones de puestos bien realizados, lo que ayuda a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de políticas de personal. Dichas políticas pueden ser: remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de la mano de obra.

La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puesto como los siguientes:

- Actividades del trabajo
- Procesos del trabajo.

- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.
- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo
- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas
- Desempeño del trabajo
- Análisis de error.
- Normas de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.

- Condiciones físicas de trabajo.
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización.

1.3 Descripción de funciones y competencias

1.3.1 Descripción de funciones

Una descripción de funciones es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución. Es importante observar que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

1.3.2 Competencia

Se define a una competencia como la aptitud que tiene una persona sobre cierta actividad; es la cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Así como también es la suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Competencia sugiere que la persona sea idónea, capaz, hábil o propósito para una cosa y que se encuentre en la capacidad y disposición

para el buen de desempeño de las funciones que le han sido asignadas.
(Alles, 2005.)

1.3.3 Gestión por competencia

Se considera a la gestión por competencias como una herramienta estratégica e indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

Es impulsar a nivel de excelencia las competencias propias de cada individuo, de acuerdo a las necesidades operativas de una organización. Y, tratar de alinear las competencias de cada individuo con los requerimientos de una organización.

Una adecuada gestión por competencias garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o de lo que podrían llegar a hacer. (Alles, 2005.)

1.3.3.1 Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y formación que son necesarios de definir para los requerimientos que necesariamente un aspirante debe cumplir al momento de llenar una vacante u ocupar un puesto de trabajo.

Sería importante entonces, validar los conocimientos, experiencias, habilidades o destrezas de forma más operativa, menos mental, por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa. (Alles, 2005)

1.4 Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal es una tarea de divulgación, de llamada de atención al personal que desee laborar, dando a conocer la existencia de una plaza de trabajo e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación, que permite la participación de todos quienes estuvieren interesados.

El objetivo principal del reclutamiento de personal es tener el mayor número de personas disponibles que estén interesadas en obtener un empleo y que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

1.4.1 Pasos del reclutamiento de personal:

1.4.1.1 Creación de la vacante

Las vacantes suelen tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, de una promoción de personal que puede ser ascenso o cualquier movimiento dentro de la misma organización o la actualización de la estructura interna de la organización con la creación de nuevos puestos.

Con la aparición de la vacante surge la requisición de personal.

1.4.1.2 Análisis de la vacante

Toda requisición de personal nace de la necesidad de las áreas de una empresa para cubrir puestos vacantes, que pueden generarse por diversas razones, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. Esta requisición de personal debe estar previamente aprobada por parte de la gerencia.

1.4.1.3 Reclutamiento interno o externo

Una vacante se puede generar ya sea por el término de una relación laboral o por la creación de un nuevo puesto.

Dada la necesidad de cubrir la vacante se analiza si esta puede ser cubierta por alguna persona que se encuentre laborando dentro de la misma empresa, de ser este el caso, se estaría hablando de reclutamiento interno, caso contrario la empresa se ve en la necesidad de buscar candidatos fuera de la empresa.

A este reclutamiento se lo llama externo. Los dos tipos de reclutamiento son válidos para el buen desarrollo de las funciones de la vacante a cubrir, más adelante, en el punto 1.4.2 se describen, detalladamente, los tipos de reclutamiento.

1.4.1.4 Convocatoria

De ser el caso de reclutamiento externo, se realiza una convocatoria para atraer candidatos, esta invitación está abierta para cualquier persona que desee participar en el proceso que ha iniciado, esta convocatoria se la realiza a través de medios de comunicación masiva, como son radio, prensa, etc.

1.4.1.5 Recepción de carpetas

Las personas interesadas en cubrir la vacante entregan sus carpetas con su información personal y los documentos que validen que la información que proporcionan es real, esto lo hacen en las instalaciones de la empresa o vía correo electrónico, todo depende de la empresa que esté llevando el proceso pues ellos decidirán como receptan la información de sus aspirantes, los responsables del proceso son quienes reciben las carpetas.

1.4.1.6 Carpeteo

Los responsables en esta parte del proceso revisan todas las carpetas recibidas, van filtrando aquellas que se ajustan al perfil que la empresa busca, las que no se ajusten al perfil que la empresa busca en ese momento entran a la base de datos para que puedan ser parte de nuevos procesos cuando la organización lo necesite.

1.4.2 Tipos de reclutamiento

1.4.2.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando; al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados que trabajan dentro de la misma organización. Esto puede ser muy beneficioso para la organización puesto que el ingreso de la persona a su nuevo puesto de trabajo será inmediato, evitando eventos de inducción que toman tiempo hasta que el nuevo colaborador se adapte a la nueva institución, el colaborador antiguo ya conoce la organización, su cultura, ambiente, negocio, entre otros.

1.4.2.1.1 Ventajas del reclutamiento interno

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.;
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.

- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto;
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos comprenden la posibilidad de progreso dentro de la organización;
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

1.4.2.1.2 Desventajas del reclutamiento interno

- Puede generar un conflicto de intereses, las oportunidades de crecimiento dentro de la organización están abiertas para todos los colaboradores pero no todos pueden acceder a ascensos; sino únicamente quienes en realidad lo merezcan.
- Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito

de aprovechar oportunidades fuera de ella; se encuentra personal desmotivado y eso puede perjudicar al desarrollo de la organización.

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas.

1.4.2.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento se define como externo cuando, al existir la necesidad de llenar una vacante, la organización busca personas ajenas, intenta llenar la vacante con personas extrañas, que no pertenezcan o hayan pertenecido anteriormente a la organización, esto puede ser muy beneficioso para la organización puesto que pueden existir nuevas ideas y criterios, estas personas conocidos como candidatos externos, son atraídos por diversas técnicas de reclutamiento.

1.4.2.2.1 Ventajas del reclutamiento externo

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de talento humano ocasiona siempre una importación de

ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.

- Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurra en otras empresas.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante.

1.4.2.2.2 Desventajas del reclutamiento externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en cada una de las partes del proceso es amplio; cada parte del proceso tiene su importancia; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

- Es menos seguro, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. Estos elementos pueden ser verificados mediante las referencias laborales, pero se corre el riesgo de que no sean completamente ciertas, únicamente cuando el empleado se haya adaptado por completo a la organización se podrá comprobar su trayectoria y conocimientos.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de talento humano están en situación de desequilibrio.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

1.4.3 Factores que influyen en el reclutamiento.

Hay factores externos e internos, en relación a la empresa, que influyen en los procesos de reclutamiento. De los primeros, los más relevantes son la legislación vigente, las condiciones del mercado laboral. Todos ellos son situacionales o contingentes, y pueden influir facilitando o restringiendo los resultados de un proceso.

El Gobierno, mediante la legislación laboral vigente en el Ecuador aprobada en el referéndum en el año 2008 hace más restrictivo el proceso de reclutamiento.

Así, las políticas de sueldo mínimo, imponen condiciones básicas de remuneraciones que las empresas deben respetar. De igual manera las políticas de reclutamiento como: eliminar las tercerizadoras y la discriminación por género o edad.

1.4.4 Papeles gerenciales en el reclutamiento.

En la tarea de atraer candidatos podemos ver el papel que juegan los tres niveles que están más relacionados en una empresa con los diversos procesos que dicha empresa ejecute; y, que de ellos dependerá cualquier decisión que pueda tomarse con relación a los diferentes procesos que se estén llevando a cabo dentro de la organización.

En primer lugar, la Dirección Superior, mediante la definición de las políticas generales que se aplican en el reclutamiento.

Además, influyen las características contingentes que puedan estar afectando las condiciones en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección, en el mercado laboral.

En segundo lugar, está el área de Talento Humano, que prestará el apoyo logística y técnico al proceso de reclutamiento, en el marco de las Políticas

definidas por la Dirección Superior. Como esta tarea es básicamente asesora, puede ser hecha en forma interna o externa.

En empresas medianas y pequeñas es probable que el área de Talento Humano sea muy básica (o prácticamente no exista) y, por lo tanto, se busque un apoyo de asesores externos en los procesos de reclutamiento y selección.

Esta asesoría se puede solicitar en forma muy flexible: desde el proceso completo, que puede incluir definición de las necesidades de personal, requerimientos del cargo, diseño del aviso y selección de medios donde publicar el anuncio, aplicación de pruebas o test relevantes y de entrevistas a los postulantes considerados, hasta presentar a la empresa, idealmente, de tres a cinco personas calificadas.

Así, podrá hacer la selección final teniendo en cuenta factores como son la adaptabilidad del postulante a la cultura de la empresa, y la facilidad de sus relaciones interpersonales con los miembros de la organización.

Existen también posibilidades intermedias, es decir, solicitar solo ciertos servicios de los mencionados. Es muy común el caso de las empresas que hacen gran parte del proceso pero encargan, por su naturaleza especializada, la evaluación psicológica de los postulantes a profesionales experimentados.

En tercer lugar, está la línea que recibe el servicio de asesoría – ya sea del área de Talento Humano o externo de la empresa – quien deberá tomar la decisión final respecto a los postulantes, ya que es el área o departamento que estará en contacto permanente con el desempleo y que es quien, en definitiva, es responsable de su desempeño.

1.4.5 Perfiles Profesionales

El perfil profesional es el conjunto de capacidades, competencias y características que identifican la formación, los conocimientos, la experiencia, etc., que una persona requiere para desarrollarse dentro de un cargo, asumiendo, en condiciones óptimas, las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de un determinado puesto dentro de una empresa. (Chiavenato, 2002)

Los perfiles profesionales evolucionan y cambian según la demanda ocupacional y el mercado de trabajo, por tanto podemos decir que son dinámicos. Deben considerar la demanda social es decir, las necesidades sociales de los grupos que son objeto de la intervención. Son analíticos, pues posibilitan orientar y promover el comportamiento futuro e identifican espacios y condiciones disponibles para desarrollar determinadas estrategias y acciones.

La primera tarea del diseño de las futuras titulaciones consistirá en definir el perfil profesional y determinar las competencias que dicho perfil integra.

En un proceso de selección debemos centrar toda nuestra atención en delimitar los requerimientos con exactitud, valorando en qué medida en el mercado de trabajo podemos encontrar perfiles que reúnan los requisitos básicos y complementarios.

Obviamente, además del establecimiento del conjunto de requerimientos de calificación, en la delimitación del perfil se atenderá a las condiciones propias del puesto como pueden ser la jornada de trabajo, el salario que el colaborador recibirá mensualmente, etc., como elementos que cada persona candidata está dispuesta a aceptar.

Para establecer el perfil de cada puesto se analizarán los siguientes aspectos:

1.4.5.1. Nombre del puesto: Es indispensable que el puesto a cubrir tenga un nombre específico.

1.4.5.2. Experiencia laboral previa: Se refiere a los conocimientos adquiridos mediante la combinación de la teoría y la práctica en trabajos anteriores.

1.4.5.3. Competencias: Hace referencia a las habilidades innatas o adquiridas en una persona.

1.4.5.4. Actividades a desempeñar: Se detallan las actividades o funciones que la persona que ocupe esa posición va a tener bajo su responsabilidad y que deberá realizarlas sin necesidad de repetírselas.

1.4.5.5. Educación: La educación se refiere a los conocimientos académicos que una persona ha alcanzado a lo largo de su vida, son los títulos que la persona ha obtenido.

1.4.5.6. Formación: La formación hace referencia a los conocimientos adquiridos mediante cursos, capacitaciones, seminarios, talleres, entre otros.

1.4.6 Fuentes de reclutamiento

1.4.6.1 Colaboradores dentro de la propia empresa

La utilización de fuentes internas para llevar a cabo un proceso, representa la oportunidad para los colaboradores de la empresa de ocupar los puestos vacantes mediante concursos internos, logrando con ello, no sólo la posibilidad de un desarrollo o crecimiento profesional, sino también se puede convertir en una efectiva estrategia motivacional, es importante recalcar que no todos los colaboradores de la empresa pueden acceder al proceso, sino únicamente aquellos que se ajusten al perfil requerido para el puesto.

Esta práctica tiende a dar oportunidad de superación a todos los colaboradores, demostrándole a éstos que se proporcionan posibilidades de

ascender a los más capaces y hábiles, con el cual el interés de los colaboradores por superarse en sus conocimientos del trabajo y de su cultura será constante.

1.4.6.2 Archivo de postulantes

Las empresas generalmente reciben solicitudes de trabajo incluyendo el Currículum Vitae, o documentado aunque no hayan vacantes, estos documentos deben ser archivados, lógicamente este proceso ahorra costos que acarrea todo proceso de personal. También se incluyen en este archivo los currículos vitae de los postulantes anteriores.

1.4.6.3 Escuelas, Institutos Superiores o Universidades

Suele ser la fuente de abastecimiento que las empresas recurren cuando tienen necesidad de cubrir puestos, con personal potencialmente apto, o cuando el cargo requiera de cierta formación específica.

Este reclutamiento lo hacen las empresas cuando necesitan personas con una amplia base educacional, calificados y con ciertas habilidades de liderazgo, y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo, todo esto llevará a un mejor desarrollo de las actividades a realizarse.

1.4.6.4 Recomendación de los colaboradores

Es un sistema directo de contar con postulantes, recomendados por los propios colaboradores, por amistad y/o referencias, suponiéndose que no recomendarán a los malos o deficientes. Se convierte en una fuente rápida de obtención de postulantes; y posterior a ello una rápida adaptación del nuevo personal, ya que se siente en un ambiente de confianza.

1.4.6.5 Oficinas de colocación

Son empresas especializadas en buscar y dotar de personal a las organizaciones que poseen vacantes y quieren ocuparlas. Algunas de estas empresas realizan el proceso completo de reclutamiento y selección de personal.

La característica principal de estas oficinas es que abastecen de personal idóneo, es decir personal que esté capacitado y de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en el ámbito laboral. Generalmente estas mismas oficinas de colocación imparten cursos de capacitación para obtener el personal calificado que el mercado laboral demanda.

Actualmente el Ecuador posee una oficina de colocación perteneciente al Ministerio de Relaciones Laborales, es la Red Socio Empleo. Se encuentra a nivel nacional con puntos de atención, cada punto de atención realiza dos

tipos de gestión, por un lado visita empresas recogiendo información sobre las vacantes que poseen y por el otro lado, registra personal que está en la búsqueda de oportunidades de empleo.

1.4.6.6 Mercado laboral

El mercado laboral está conformado por la diversidad de profesionales, técnicos, aprendices y demás personas que desarrollan oficios y ocupaciones, y que están a la espera de la oportunidad de demostrar sus aptitudes y actitudes en una plaza de trabajo.

El mercado laboral está compuesto por personas de todas las edades, con diversas características que los hacen únicos entre sí, hay gente con amplia experiencia pero también podemos encontrar jóvenes profesionales que tiene los conocimientos pero no poseen experiencia laboral, por citar un ejemplo. De igual manera se puede encontrar personal con o sin formación académica, entre otros.

1.5 Proceso de selección

1.5.1 Selección de personal

La selección de personal es un proceso técnico que permite elegir de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más idóneo, para un puesto o

cargo determinado; a este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

El proceso de selección es “la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organización es donde quieren trabajar, hay una elección recíproca.” (Chiavenato, 2002.)

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo lo esencial es contar con talento humano de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello debe ser bien seleccionadas.

El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumento de costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto.

1.5.2 Pasos de selección de personal

Las actividades que generalmente se realizan para ejecutar el proceso de selección son las siguientes:

1.5.2.1 Primera entrevista

La primera entrevista la realiza el área de Talento Humano de la empresa donde se tratan temas básicos pero importantes para continuar con el proceso.

En esta entrevista se pretende establecer un dialogo abierto donde el entrevistador conoce al aspirante y el aspirante adquiere información básica sobre la empresa donde posiblemente ingrese a laborar.

“La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra.” (Chiavenato, 2002.)

En esta primera entrevista se genera la hoja de solicitud de empleo, los datos que debe contener una hoja de solicitud de empleo son:

- Generales del Solicitante son: Nombres y apellidos, documentos personales, dirección domiciliaria, estado civil, número telefónico, E-mail.
- Estudios: primaria, secundaria, bachillerato, títulos profesionales, grados, idiomas que habla, lee o escribe. Otros conocimientos técnicos especializados.

- Experiencia laboral: Empresas en que ha trabajado, puestos que ocupó, tiempo que estuvo laborando, motivos de haberse separado, remuneraciones que percibía, etc.
- Estructura familiar: Nombres y ocupación de los padres, y cónyuge, número de hijos del solicitante.
- Referencias de Personas: Nombres y apellidos, teléfonos y direcciones domiciliarias y/o de sus centros laborales de las personas que recomiendan.
- Varios: Información, referente a pretensiones de sueldos, habilidades y destrezas personales.

Cuadro: 1.1 Modelo de solicitud

Formulario de Solicitud de Empleo		Fecha de Solicitud		FOTOGRAFÍA ACTUALIZADA		
NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.		Puesto al que aplica actualmente				
Datos Generales						
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre(s)		
				Edad Años		
Domicilio			Teléfono convencional 1		Fecha de Nacimiento	
Provincia Ciudad			Lugar de Nacimiento		e-mail	
Teléfono celular:			Tipo de vivienda			
<input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> Otro			<input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Arrendada			
Vive con: <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros			Número de hijos			
Cédula de Ciudadanía		Nacionalidad		Género <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F		
Tiene licencia de manejo <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si		Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/> Otro				
Estudios						
Institución Educativa		Ciudad / País	Desde	Hasta	Años	
Secundaria						
Superior						
Otra						
Estudia en la actualidad?		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO			
Experiencia Laboral						
	Actual o último		Anterior		Anterior	
Tiempo que prestó sus servicios	desde	hasta	desde	hasta	desde	hasta
Nombre de la Compañía						
Ciudad - País						
Teléfonos						
Cargo desempeñado						
Ingreso Mensual						
Motivo de salida						
Nombre de su jefe directo						
Cargo de su jefe directo						
Referencias Personales						
Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo		

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigación

1.5.2.1.1 Tipos de entrevista

Las entrevistas se llevan a cabo entre uno o varios representantes de la organización, y el candidato o postulante a la plaza de trabajo, donde se mantiene una conversación en la que los participantes de la entrevista intercambian información importante, el entrevistador conoce al postulante y el postulante llega a obtener cierta información de la organización a la que aspira ingresar.

Entrevistas No Estructuradas

Permite que la persona que realiza la entrevista formule preguntas no previstas durante la conversación. Los entrevistadores indagan sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. En este tipo de entrevistas las preguntas surgen de acuerdo al contexto de la conversación.

Lo que es grave; en este tipo de entrevista, es que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del postulante, por no seguir un formato establecido.

Entrevistas Estructuradas

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la

entrevista y todo postulante debe responderla. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

Por eso la impresión de entrevistado y entrevistadores es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos postulantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas Mixtas

En la práctica, la mayoría de los entrevistadores utilizan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. Las preguntas estructuradas o no se generan mientras transcurre la conversación. De esta manera se averiguan temas importantes para la entrevista y temas poco comunes que pueden surgir de improviso.

La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre postulantes. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del concursante.

Tipos de preguntas de solución de problemas

Se centra en un asunto que se espera que sea resuelta por el postulante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

Tipos de preguntas de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

Para obtener esta información se pueden presentar situaciones conflictivas y el entrevistado debe proponer la solución que él tomaría para resolver dicha situación.

1.5.2.2 Administración de pruebas

Para un correcto proceso de selección de personal es necesaria la aplicación de diversas pruebas que confirmen la idoneidad del participante, estas pruebas son elementos que se pueden cuantificar, es decir los resultados serán objetivos, de esta manera se pueden establecer puntos de comparación entre candidatos y solamente así alcanzaremos los efectos deseados, entre las pruebas podemos mencionar:

1.5.2.2.1 Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas son instrumentos que se utilizan para medir o evaluar los rasgos generales de la personalidad de un individuo.

1.5.2.2.2 Pruebas Técnicas

Las pruebas técnicas sirven para evaluar el potencial del candidato, en ellas se puede apreciar sus aptitudes o capacidades. Son necesarias para

determinar el rendimiento e idoneidad del candidato y su posible comportamiento en las diversas funciones que le pueden ser asignadas.

1.5.2.2.3 Pruebas Prácticas

Las pruebas prácticas son diseñadas para verificar las habilidades y destrezas del candidato, simulando actividades similares a las que debería realizar en el caso de ser seleccionado. Se debe tener en cuenta que al realizar las actividades por primera vez no generará los mismos resultados que realizándolas constantemente.

1.5.2.3 Referencias laborales

Se las realiza con el objetivo de verificar la idoneidad, laboriosidad, capacidad, honestidad, etc. del postulante, manifestada en su solicitud o presentada en su hoja de vida. Generalmente estas verificaciones son realizadas vía telefónica por parte del área de Talento Humano.

1.5.2.4 Segunda entrevista

Esta segunda entrevista la realiza el jefe del área donde se encuentra la vacante o la línea de supervisión, en ella se tratan varios temas inherentes al cargo y al área que posiblemente ocupará.

1.5.2.5 Decisión de contratación

La decisión de contratación es un trabajo en conjunto, donde participan las dos partes, es decir por un lado está el área de Talento Humano, y por otro está el jefe de área, la línea de supervisión, o la gerencia general de la empresa, en una reunión conjunta se analizan a los candidatos que han pasado por varios filtros; y se determina quién es el más apto para ocupar la vacante.

1.5.2.6 Examen preocupacional

Este examen evalúa físicamente al candidato, y se confirma si es apto para desempeñar las funciones que nuestro puesto requiere.

Hay diversos tipos de exámenes médicos dentro de materia laboral, estos son:

- Examen Médico Preocupacional.
- Examen Médico Preventivo u Ocupacional.
- Examen Médico Postocupacional.

Se ha detallado únicamente el examen preocupacional por la naturaleza de esta investigación, ya que los otros exámenes no están dentro del proceso de selección pero su aplicación es importante, por esta razón únicamente se los menciona.

1.5.2.7 Contratación de personal

El contrato de trabajo establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario, en que el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios, así como las responsabilidades del empleador. Los contratos de trabajo a celebrarse, en la actualidad es muy variado, pudiendo celebrar contratos a tiempo determinado o indeterminado.

Los tipos de contratos según el Ministerio de Relaciones Laborales y; que se ajustan a las necesidades de la empresa son:

- Contrato ocasional
- Contrato de trabajo eventual
- Contrato a plazo fijo
- Contrato a plazo indefinido
- Contrato a prueba
- Contrato de temporada

Adicional a ello, se ha incluido el contrato psicológico que, según Victoria del Barrio Gándara (2003) en su libro *Evaluación Psicológica aplicada a diferentes contextos*, es el nombre que se da a la parte implícita de una relación laboral y que está constituido por el conjunto de compromisos que el trabajador espera de la empresa u organización para la que trabaja, y viceversa.

1.6 Inducción de personal

Se conoce como inducción al proceso de capacitación inicial realizado por el área de Talento Humano donde se introduce a un nuevo trabajador a la empresa, a sus tareas, a sus superiores y a su grupo de trabajo. Esta asignación tiene por objeto familiarizar al nuevo colaborador con la empresa proporcionándole toda la información que sea necesaria para satisfacer sus lógicas interrogantes como colaborador recién incorporado a la organización.

1.6.1 Pasos de la inducción:

1.6.1.1 Preparación

Se analizan los temas que se le proporcionará al nuevo colaborador, entre ellos:

- Organización de la empresa, productos que oferta al mercado, y principales funcionarios.
- Ubicación del puesto dentro del cuadro de organización de la empresa
- Políticas generales de personal
- Reglas generales de disciplina
- Beneficios que espera disfrutar
- Hacer visitar la planta
- Explicación sobre las reglas básicas de seguridad

- Existencia del Reglamento Interno de Trabajo
- Debe ser presentado a los colaboradores de su nuevo centro de trabajo.
- Explicarle en forma general en qué consistirá su trabajo, etc.

1.6.1.2 Ejecución

La inducción es un evento muy importante tanto para el nuevo colaborador como para la empresa, por ello se lo debe realizar con la mayor responsabilidad y prestar la atención necesaria, es indispensable seguir un orden, ya que solo así se evitarán omisiones o posibles errores.

Se detalla las actividades que se debe seguir para la inducción de personal:

- Se cita al nuevo colaborador, dependiendo de las necesidades de la empresa, la inducción se la podrá realizar individualmente o en grupo.
- Se facilita una introducción de las actividades que se van a realizar durante el evento; se proporciona la bienvenida al nuevo colaborador, la duración es de 8 horas, es decir un día laborable y; se utilizan los siguientes recursos: infocus, videos, folletos, papelería.
- Debe realizarse en un lugar en las condiciones perfectas como para recibir charlas, puede ser en un espacio destinado para capacitación o en una sala de reuniones.

- En la inducción no se tratarán temas profundos, solo se analizará la información general de la empresa.
- Debe darse la oportunidad de intervenir al nuevo colaborador, con las inquietudes o preguntas que la información proporcionada pueda generar.

1.6.1.3 Seguimiento

Es el último paso de la inducción, se trata básicamente de una evaluación, que puede ser aplicada en el momento que se culmina con el evento de inducción o puede ser aplicada después de una semana o un mes, esto dependiendo de las políticas de la empresa.

Con esta evaluación comprobaremos si la inducción fue eficaz, si el nuevo colaborador captó todos los temas impartidos, esto es muy importante porque de eso dependerá su desenvolvimiento en la organización y obviamente su posterior desempeño.

De no ser el caso se realiza nuevamente una inducción, a este proceso se lo llama Reinducción.

1.6.2 Responsables de la inducción

Generalmente, es un esfuerzo conjunto del área de Talento Humano, la línea representada por el supervisor inmediato, y los compañeros de trabajo del

nuevo empleado. Los responsables tienen diferentes intervenciones en el proceso, el área de Talento Humano se preocupa de los aspectos más generales, relativos a la empresa, como políticas, reglamentos, estructura de la empresa, posición que ocupa en el organigrama, entre otras; y la línea de supervisión se preocupa de orientar formalmente en lo relacionado con las actividades propias del cargo y que el nuevo colaborador tendrá bajo su responsabilidad.

1.6.3 Beneficios de la inducción

1.6.3.1. Reducir el nivel de ansiedad del nuevo empleado.- El temor de fracasar del empleado nuevo hace que, por ansiedad, actúe en forma más insegura que en condiciones normales.

1.6.3.2. Reducir los costos iniciales.- El nuevo empleado no conoce su tarea y, no está familiarizado con la organización, lo que naturalmente hace que sea menos eficiente que los empleados con experiencia, por lo menos durante cierto tiempo. Una buena inducción reducirá estos costos y ayudará a que el nuevo empleado alcance los estándares requeridos más rápidamente.

1.7 Desempeño laboral

El desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para el buen funcionamiento de la misma.

Esto se logra con la actuación del colaborador con esfuerzo, haciendo una gran labor para la consecución de los objetivos propuestos y la satisfacción laboral. (Chiavenato, 2002.)

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento, de la manera en que realicen sus actividades, la actitud que tengan frente a ellas y también sobre los resultados obtenidos.

Otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas. (Stoner, Administración, Sexta edición.)

1.7.1 Evaluación del desempeño del personal

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Chiavenato, 2010)

1.7.1.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es de gran importancia pues permite implantar nuevas políticas de compensación, puede mejorar el desempeño, es una

ayuda para tomar decisiones de ascensos o de reubicación de colaboradores.

1.7.1.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto.
- Promover la motivación y el sentido de la responsabilidad de los empleados.
- Dar a conocer al empleado su nivel de cumplimiento ya que esto influirá en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.
- Generar mayor atención y preocupación en las tareas a realizarse.

1.7.1.3 Pasos para evaluar el desempeño:

1.7.1.3.1 Planificación

Para dar inicio a la evaluación del desempeño laboral es indispensable diseñar una herramienta adecuada, se deben considerar temas como la conducta, desenvolvimiento, actitud, y las competencias mencionadas en el libro *Desempeño por Competencias* de Martha Alles.

Es importante considerar todos estos elementos en conjunto hacen que la persona actúe de una u otra forma; y de esto dependerá su desempeño. (Alles, 2006)

Posterior a la elaboración de la herramienta para evaluar es necesario contar con un cronograma donde se detallen las áreas que componen la empresa y el periodo de tiempo destinado para cada área.

Se requiere dar una charla de sensibilización a los colaboradores, explicando las razones por las que se va a evaluar, es necesario analizar los aspectos que se van a evaluar y de igual manera los objetivos de la evaluación del desempeño. La charla debe realizarse con el fin de evitar el miedo o la tensión que pueda provocar dicha evaluación.

1.7.1.3.2 Ejecución

La ejecución es la aplicación de la herramienta de evaluación creada, basándose en el cronograma propuesto por áreas y con determinadas fechas.

La ejecución de la evaluación del desempeño se la realiza en una reunión donde participantes personas que son: el evaluado, el evaluador y un moderador que, generalmente es una persona del área de talento humano.

Una vez concluida la evaluación de desempeño se debe realizar la tabulación de los datos obtenidos y un informe donde se reflejen los resultados, en este informe es donde se puede sugerir algunas acciones a tomar.

Es necesario contar con un plan de acción, que debe ir de la mano con el informe, esto con la finalidad de controlar las acciones que se han tomado. Dentro del plan de acción se han considerado varias estrategias para mejorar el desempeño del personal; estas estrategias son: capacitación, entrenamiento, promociones y estímulos e incentivos.

Capacitación

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que, en conjunto, contribuyen al desarrollo de una persona.

La capacitación es un proceso que se detalla en cuatro pasos importantes:

- Evaluación de necesidades
- Diseño de programas
- Instrumentación
- Evaluación

Detectar necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la filtración de las demandas de conocimientos o educativas prioritarias de una empresa. Los responsables de este proceso deben tomar en cuenta los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

Se debe realizar un análisis de los requerimientos y; posterior a ello, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: evaluación de desempeño; observación; cuestionarios; solicitud de la línea de supervisión.

Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar la siguiente información, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?

- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?
- ¿QUÉ necesita la empresa?

El diseño de los programas de capacitación debe enfocarse en lo siguiente:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje

Objetivos de capacitación

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa.

La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

En la elaboración de los programas de capacitación se debe establecer un cronograma de ejecución que facilitará su aplicación. En dicho cronograma deberán considerarse fechas a corto y largo plazo.

Implementar el programa de capacitación

En esta etapa del proceso se aplican los programas antes establecidos, generados a partir de la detección de necesidades de capacitación y conforme al cronograma propuesto. La implementación del programa es la recopilación de todos los pasos realizados con anterioridad.

En dicho programa debe constar información como fechas probables de eventos de capacitación, personas responsables de cada subproceso, tiempos destinados, número de asistentes, entre otras, información que es muy necesaria para la realización de los programas de capacitación, con la finalidad de que dichos programas cubran las necesidades detectadas.

Evaluación del programa de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad, en el caso de que no se evalúe no tendría sentido la aplicación de los programas. Se deben evaluar todos los aspectos relacionados con los eventos de capacitación, como por ejemplo la logística del evento.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización.

Entrenamiento

Es un proceso corto que se define como la preparación que tiene una persona para desempeñar una determinada función.

Promociones

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición con mayores responsabilidades y que se encuentra en un nivel más alto. Por lo general, se concede un reconocimiento por su desempeño

Estímulos e Incentivos

Se pueden presentar estímulos o incentivos por el buen desempeño o por rendimiento en materia de producción.

Los incentivos o estímulos no necesariamente serán pecuniarios sino también pueden ser cartas de felicitación, días libres, entre otros.

1.7.1.3.3 Seguimiento

Se da seguimiento a los resultados de la capacitación mediante la utilización del plan de acción. Monitoreando que las actividades hayan sido realizadas según la programación.

1.7.1.4 Tipos de la Evaluación del Desempeño

Existen tres tipos de evaluación de desempeño expuestos por Martha Alles en su libro Desempeño por Competencias: evaluación de 360°, los cuales se los detalla a continuación:

1.7.1.4.1 Evaluación tradicional

La evaluación tradicional está representada por la relación directa entre jefe y empleado o supervisor y supervisado, o dicho de otra manera, la

evaluación de una persona presentada únicamente por su jefe directo o por la línea de supervisión.

1.7.1.4.2 Evaluación de 180°

La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y, eventualmente, los clientes.

Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

1.7.1.4.3 Evaluación de 360°

Es un sistema de evaluación en el que la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados, puede incluir a otras personas como proveedores o clientes. (Alles, 2006)

1.7.1.5 Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Mejora el desempeño mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

Políticas de compensación ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías

conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.

Decisiones de ubicación se basará en las promociones, transferencias y separaciones por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de capacitación y desarrollo, se reflejará en el desempeño insuficiente, el mismo que indicará la necesidad de volver a capacitar.

La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas lo cual ayudará a la planeación y desarrollo de la carrera profesional.

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

CAPÍTULO II

2 Metodología

2.1 Antecedentes

INPAPEL PATRIA CIA. LTDA., es una empresa familiar que inició en el año de 1962, en la ciudad de Riobamba. Inicialmente se decidió instalar una imprenta, que la denominaron “Imprenta Patria”. Transcurrieron varios años hasta cuando en 1979 decidieron cerrar la imprenta Patria, para saltar al campo industrial y crear INPAPEL PATRIA CÍA LTDA.

Antes, se contaba con una sola nave industrial y aunque las ventas eran pequeñas ya se vislumbraba un negocio de muchas posibilidades de crecimiento. Intervenían unas 4 personas para contar y doblar las hojas, colocar carátulas, grapas, en 4 horas se producían alrededor de 2500 cuadernos, es decir en el día más de 5000 cuadernos, lo cual para ese momento significaba una producción aceptable.

Actualmente, INPAPEL PATRIA CIA. LTDA., se presenta como una de las industrias perseverantes y pujantes de la ciudad de Riobamba y Provincia de

Chimborazo que produce básicamente Cuadernos, hojas rayadas, Carpetas, entre otros y comercializa una amplia línea de expendio en librerías.

Además INPAPEL es una empresa importadora de papeles y cartulinas que son comercializados a nivel nacional, y últimamente han incursionado en la importación de útiles escolares para complementar la línea de los cuadernos.

En la actualidad se produce alrededor de 1800 toneladas de papel al año, es decir una cantidad muy superior a las 40 toneladas que se procesaba al inicio.

Las instalaciones se han ampliado, tanto en las naves de procesamiento como para el área administrativa.

Se ha incorporado una nueva imagen corporativa, para refrescar la gestión, se conserva la calidad de siempre, y se trabaja en un nuevo sueño para el futuro.

La empresa está organizada en varias dependencias: Finanzas y Administración, Mercadeo, Logística, Ventas, Producción y Talento Humano. Los trabajadores laboran 8 horas diarias en 2 turnos rotativos; el primer turno de 6:00 a 14:00 horas. Y el segundo turno de 14:00 a 22:00 horas.

Y Los empleados laboran en una jornada de 8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30 horas.

2.2 Significado del Problema

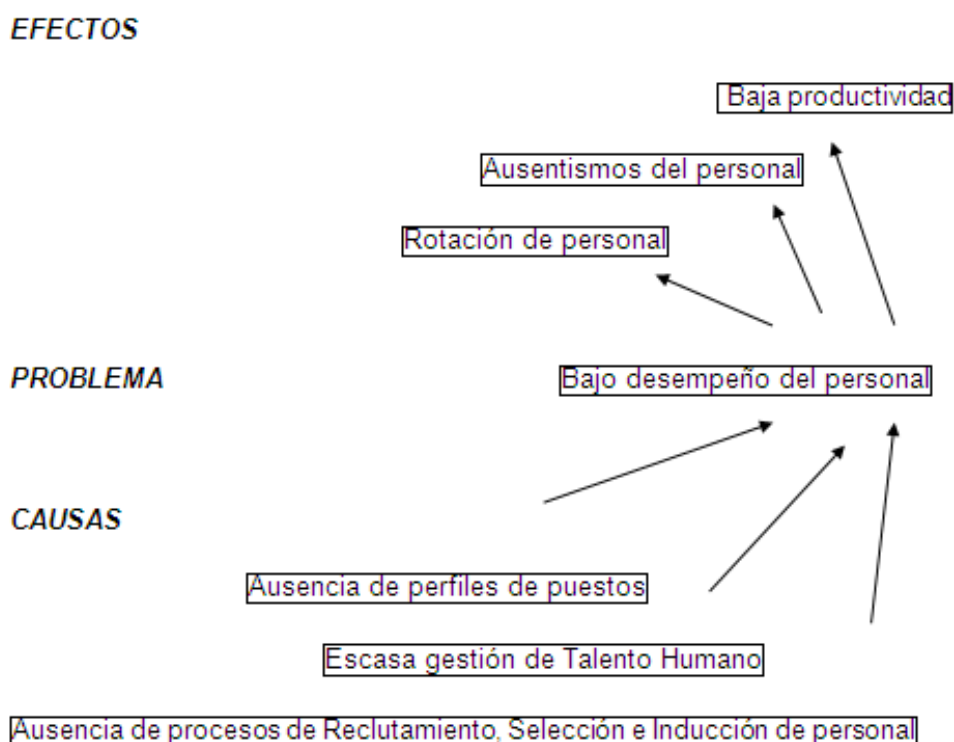
El Análisis de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA., y cómo estos influyen en los niveles de desempeño en los colaboradores son los ejes centrales de esta investigación. Se muestran complicaciones en el desempeño del personal. Es de gran relevancia este tema pues el desempeño del personal es, en su totalidad, la razón de ser de la productividad de la empresa. Uno de los objetivos más importantes consiste en incorporar gente altamente capacitada, apta para desempeñarse de la mejor forma en su lugar de trabajo.

2.3 Preguntas básicas

- ¿Cuál será la utilidad de definir el proceso de reclutamiento de personal en la empresa INPAPEL PATRIA CIA. LTDA.?
- ¿El personal contratado ha pasado por un proceso técnico de reclutamiento y selección?
- ¿Existen políticas de selección de personal?

- ¿Existe una guía de inducción al personal que permita su adaptación al nuevo puesto de trabajo?

Figura 2.1: Arbol de Problemas



Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.

Fuente: Investigación

2.4 Planteamiento del Tema

Se ha planteado el Tema: “ELABORACION DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INDUCCION DE PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA INPAPEL PATRIA CIA LTDA.”

2.4.1 Sistematización del Problema.- El problema a tratar es la ausencia de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA., y cómo esta ausencia afecta en el desempeño de los colaboradores.

2.4.2 Caracterización del Problema.- El problema se lo considera desde la línea de investigación: Gestión del personal.

2.4.3 Identificación de Subproblemas.- Se identifican sub problemas como son la escasa gestión de Talento Humano, el ausentismo de personal, la rotación de personal existente dentro de la organización y las complicaciones en la productividad de la organización.

2.4.4 Caracterización de Subproblemas.- La administración de personal debe buscar: propiciar canales de comunicación entre colaboradores y directivos, generando ambientes donde se traten temas de interés común.

2.4.5 Objeto de Estudio.- La presente investigación busca recopilar información con el objeto de proponer un Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal en la empresa INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA., para lograr altos niveles de desempeño.

2.5 Delimitación del Problema

2.5.1 Contenido

- CAMPO: Reclutamiento y Selección de personal
- AREA: Gestión del Talento Humano
- ASPECTO: Manual de reclutamiento, selección e inducción de personal

2.5.2 Espacio

El presente trabajo de investigación se realizará en la provincia de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba, en la empresa INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA., en todas las áreas de dicha empresa.

Esto se ha realizado con el fin de aportar nuevas herramientas de trabajo que permitan mejorar los procesos pertenecientes a la empresa, estas herramientas son necesarias para el reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa y de esta manera asegurar que el personal que ingrese a laborar en dicha institución sea altamente calificado, con la finalidad de que el desempeño del personal mejore.

2.5.3 Tiempo

PERIODO MARZO A SEPTIEMBRE DE 2012

2.6 Formulación de la Hipótesis

El manual de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal permitirá a INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA., contar con personal altamente calificado y, por consiguiente se mejorarán los niveles de desempeño y la productividad de la organización.

2.7 Variables e indicadores para la hipótesis

2.7.1 Variable Independiente:

Manual de reclutamiento, selección e inducción de personal.

2.7.1.1 Indicadores:

- Cantidad de procesos mensuales de reclutamiento y selección de personal. Aproximadamente se presentan 5 procesos de reclutamiento y selección.
- Número de personas contratadas mensualmente. De 5 procesos 4 se concluyen efectivamente y son 4 personas contratadas.

2.7.2 Variable Dependiente:

Desempeño laboral

2.7.2.1 Indicadores:

- Nivel de rotación de personal en el período de la investigación, no existen procesos por eso se encuentra alto nivel de rotación.
- Índice de ausentismo en el período de la investigación, no existen procesos por eso se encuentra alto nivel de ausentismo.
- Índice de accidentes ocurridos en el período de la investigación, por la misma falta de procesos se producen situaciones con consecuencias graves

2.8 Objetivo General

Elaborar un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal para mejorar el desempeño en la empresa INPAPEL PATRIA CIA LTDA.

2.8.1 Objetivos Específicos

- Establecer los perfiles profesionales, identificando las exigencias de los cargos.
- Analizar los niveles de desempeño del personal e identificar las áreas que presentan bajo rendimiento.

- Definir las políticas de reclutamiento de personal
- Establecer el proceso de selección de personal
- Diseñar una guía de inducción de personal.

2.9 Justificación

El atractivo de este tema está en los resultados que obtendremos al elaborar un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA., puesto que dicha investigación ayudará al desarrollo, al mejoramiento de toda la organización, mediante la optimización de recursos tanto humanos, como económicos y materiales para la empresa en estudio.

Es de gran importancia contar con un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal; ya que actualmente en las organizaciones, la productividad es el problema al que se enfrentan la mayoría de ella y el personal es una parte decisiva de la solución.

Y, se ha demostrado que la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de cada organización, han tenido un gran impacto en la productividad y en los niveles de desempeño.

Debemos tomar en cuenta la enorme importancia de la selección de un candidato capaz, que tenga un futuro halagador, en cuanto a rendimiento y producción en beneficio de la empresa.

La esencia está en sacar el máximo partido de todas las fuentes de información que tenga el seleccionador a su disposición, con el objetivo, de poder conocer y comprender, las personalidades de los candidatos. Así como también sus experiencias, virtudes y causas negativas.

Esto con la finalidad de escoger los individuos que estén mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que mejor se adapten, de esta manera se evitarán problemas futuros que puedan suscitarse.

Es de gran importancia contar con un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal; ya que actualmente en las organizaciones, la productividad es el problema al que se enfrentan y el personal es una parte decisiva de la solución.

Y se ha demostrado que la administración de personal aplicada ha tenido un gran impacto en la productividad y en los niveles de desempeño.

Debemos tomar en cuenta la enorme importancia de la selección de un candidato capaz, que tenga un futuro halagador, en cuanto a rendimiento y producción en beneficio de la empresa.

La esencia está en sacar el máximo partido de todas las fuentes de información que tenga el seleccionador a su disposición, con el objetivo, de poder conocer y comprender, las personalidades de los candidatos. Así como también sus experiencias, virtudes y causas negativas.

Esto con la finalidad de escoger los individuos que estén mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que mejor se adapten, de esta manera se evitarán problemas futuros que puedan suscitarse.

Al entender la importancia y la funcionalidad del tema, vemos la necesidad de investigar sobre este tema con el objetivo de que toda la organización fluya de la mejor manera, no solo pensando en la productividad de la misma sino también en el bienestar de sus colaboradores.

2.10 Metodología

2.10.1 Métodos de investigación

2.10.1.1 Método general

2.10.1.1.1 Analítico –sintético

El análisis consiste en la desmembración de un todo, en sus elementos para observar su naturaleza, peculiaridades, relaciones, etc. Es la observación y examen minuciosos de un hecho en particular. Para utilizarlo en la

investigación se tendrá necesariamente que realizarla sistemáticamente a través de varias etapas que son:

Observación, descripción, examen crítico, descomposición del fenómeno, enumeración de las partes, ordenación y clasificación.

La síntesis tiene un carácter creador e integrador, al unir produce un todo nuevo, ya que su contenido no se identifica con ninguna de las partes que lo constituyen.

2.10.1.2 Método específico

Descriptivo, Fase exploratoria

2.10.2 Técnicas de Investigación

- Encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa (población)
- Observación directa.

CAPÍTULO III

3 Resultados

3.1 Manual de reclutamiento, selección e inducción de personal para mejorar el desempeño en la empresa INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA

3.1.1 Contenido

- Introducción
- Objetivo del manual
- Reseña histórica de la Empresa INPAPEL PATRIA CIA. LTDA.
- Misión, visión y valores de la Empresa INPAPEL PATRIA CIA. LTDA.
- Políticas de Reclutamiento de la Empresa INPAPEL PATRIA CIA. LTDA.

- Estructura Organizacional de la Empresa INPAPEL PATRIA CIA. LTDA.
- Organigrama Posicional de la Empresa INPAPEL PATRIA CIA. LTDA.
- Flujograma del Proceso de Reclutamiento, selección e inducción de personal de la Empresa INPAPEL PATRIA CIA. LTDA.
- Proceso de Reclutamiento, selección e inducción de personal para la Empresa INPAPEL PATRIA CIA. LTDA.
- Inducción al nuevo personal sobre las áreas y procesos de la Empresa INPAPEL PATRIA CIA. LTDA.

3.1.2 Introducción

El presente manual de reclutamiento y selección del personal se desarrolla con el propósito de mejorar la forma de reclutar, seleccionar e inducir al nuevo personal, con la finalidad de mejorar los procesos establecidos dentro de la empresa. En este sentido, se pretenden crear las bases necesarias para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil a fin a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización.

De esta manera se fortalecerá la administración del personal y la mejora continua de los procesos. De ahí se podrá demostrar la eficiencia y eficacia que puede alcanzar al desarrollar una institución cualquiera que esta sea, para de esta forma dar cumplimiento a sus objetivos institucionales, a través del correcto proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en una posición determinada.

El tema de investigación es importante porque define los pasos a seguir para que el departamento de recursos humanos pueda planificar, reclutar, seleccionar e inducir al personal, es decir contar con un proceso de integración de personal completo, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado.

3.1.3 Objetivo del manual

Servir como la herramienta para el departamento de Talento Humano en el desarrollo de sus funciones especialmente en las relacionadas a la planificación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. Y por otro lado permitirá tener un mejor control con lo que se refiere a los niveles de desempeño del personal.

3.1.4 Reseña histórica de la empresa Inpapel Cía. Ltda.

Transcurría el año 1962, cuando Riobamba, la ciudad de los arena pupos, lucía radiante, próspera, llena de gente amable, pero por sobre todo

trabajadora, en estas circunstancias don Rubén Espinoza y su esposa, la Sra. América Saltos, juntando cuánto dinero podían decidieron instalar una imprenta, y para ello compraron una máquina Heidelberg plana para imprimir. Haciendo alarde de su convicción cívica la denominaron “Imprenta Patria”.

Los buenos resultados no se hicieron esperar, fue una de las primeras imprentas en Riobamba y Don Rubén junto con su padre fueron artesanos gráficos que trabajaron con mucho orgullo el arte heredado del legendario Gutenberg.

Fue un arte muy bien visto. El imprentero era sinónimo de respeto y consideración muy apreciado en la sociedad por la importancia y la responsabilidad que tenían sobre el levantamiento y creación de textos y libros. Imprenta Patria fue la imprenta más grande de Riobamba por muchos años.

Era el lugar por donde muchos artesanos pasaron para aprender el oficio; entre ellos el señor Julio Jiménez, propietario de Imprenta Gutenberg, el Sr Ángel Ortiz de Imprenta Ortiz, entre otros artesanos conocidos.

Funcionó en la casa del finado Francisco de la Calle, ubicado en el centro de la ciudad donde era el Consejo Provincial frente al Parque Sucre. Estratégicamente ubicaron la imprenta en la planta baja y la vivienda en la planta alta. Todos recuerdan con profunda admiración el esfuerzo de esta

familia, particularmente el de doña América quien redoblaba esfuerzos atendiendo el negocio y cuidando de sus hijos.

La fuerza de la palabra escrita también tuvo su espacio difundida con el primer periódico de la ciudad, El Espectador, el mismo que fuera impreso en sus inicios en imprenta Patria.

El periódico tuvo su origen en las instalaciones de las calles 10 de Agosto y Joaquín Chiriboga. 20 años de arduo trabajo, hasta cuando en 1979 decidieron cerrar la imprenta Patria, para saltar al campo industrial y crear INPAPEL PATRIA CIA LTDA. Dice don Armando Espinoza: La visión de mi Padre fue la de crear una industria del papel en Riobamba: para eso invitó a su hermano Manuel a compartir este proyecto.

Fue mi Padre quien compra los terrenos del parque industrial y forma la empresa con su hermano. En ese momento se termina lo que es Imprenta Patria ya que todas las maquinas que tenían pasan a la nueva compañía; igual suerte corrió el personal. Para ese entonces la producción de cuadernos se inicia en una forma manual.

Se adquieren rayadoras manuales para rayar el papel, hoja por hoja, imagínese todos los cuadernos se hacía manualmente, desde el rayado, contado de hojas, grapado, y terminado.

Don Manuel y don Rubén iniciaron este negocio pero finalmente fue don Rubén quien lo llevo adelante, esto le permitió comprar todo el paquete accionario y convertirse en el único propietario fundador de la compañía, quien además fue el Gerente hasta ceder esta responsabilidad a sus hijos, allá por el año de 1993.

3.1.4.1 La transición

Juntos, Don Armando y la Sra. Guillermina, manejan el negocio desde ese entonces, emulando el buen ejemplo legado por sus padres.

Don Armando tiene claro que lo más importante de un Gerente dentro de una empresa es que tenga visión de a dónde debe ir la empresa. El gerente debe dar la ruta y es precisamente en aquello que trabajan diariamente los hermanos Espinoza Saltos.

La única máquina que se mantiene hasta ahora es la offset operada por el Sr. Edgar Guerra; pues, es la máquina que imprimía las pastas de los cuadernos.

Se contaba con una sola nave industrial y aunque las ventas eran pequeñas ya se vislumbraba un negocio de muchas posibilidades de crecimiento.

Las maquinas con las que la empresa se inició se adquirieron con el aporte de los socios. Estas ya no están operando. Eran básicamente manuales.

Sin embargo de que proceso era manual e intervenían unas 4 personas para contar y doblar las hojas, colocar carátulas, grapas, en 4 horas se producían alrededor de 2500 cuadernos, es decir en el día más de 5000 cuadernos, lo cual para ese momento significaba una producción aceptable.

Orgullosamente se presenta como una de las industrias perseverantes y pujantes de la ciudad de Riobamba y provincia de Chimborazo que produce básicamente Cuadernos; Hojas rayadas; Carpetas; entre otros y comercializa una amplia línea de expendio en librerías.

Además INPAPEL es una empresa importadora de papeles y cartulinas que son comercializados a nivel nacional, y últimamente hemos incursionado en la importación de útiles escolares para complementar la línea de los cuadernos.

En la actualidad producimos alrededor de 1800 toneladas de papel al año, es decir una cantidad muy superior a las 40 toneladas que se procesaba al inicio. Laboramos diariamente empujando los vagones de la producción y las ventas, 81 personas laboramos y junto con nuestras familias y la acertada dirección visionaria de nuestros principales llevaremos el tren de la producción por el sendero del progreso.

Las instalaciones también se han ampliado, tanto en las naves de procesamiento como para el área administrativa. Se ha incorporado una

nueva imagen corporativa, para refrescar la gestión, se conserva la calidad de siempre, y se trabaja en un nuevo sueño para el futuro.

3.1.4.2 El Mercado

El mercado inicial constituía la ciudad de Riobamba y sus pueblos aledaños, pero básicamente se fabricaba para vender en la papelería de la empresa que funcionaba en los bajos de la cámara de comercio. Al inicio el mercado era propio es decir se fabricaba para atender únicamente a sus clientes.

Como el reto fue ganar mercado, la empresa reinvertía lo que ganaba por lo que cada año podía crecer un poco más. Se implantaron nuevas estrategias tales como visitas y apertura de mercados en otras ciudades. De a poco se han incorporado clientes a nivel nacional. Se estima que actualmente tenemos un 12 % del mercado ecuatoriano.

3.1.5 Misión

Somos fabricantes de productos elaborados de papel y nos distinguimos por ser innovadores y líderes en la fabricación y comercialización de suministros de papelería. Buscamos la mejora permanente en nuestros procesos de producción para ser siempre competitivos y rentables.

Contamos con personal preparado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes quienes son nuestro gran objetivo. Estamos comprometidos con la educación, la comunidad y el medio ambiente.

3.1.6 Visión

Ser un referente en la industria nacional del papel. Apoyar a cada uno de nuestros colaboradores a ser gestores de cambio en su comunidad. Aportar a la mejora de la educación con productos innovadores de calidad.

3.1.7 Valores de la empresa

- Honestidad
- Eficiencia
- Responsabilidad social
- Disciplina
- Innovación
- Respeto

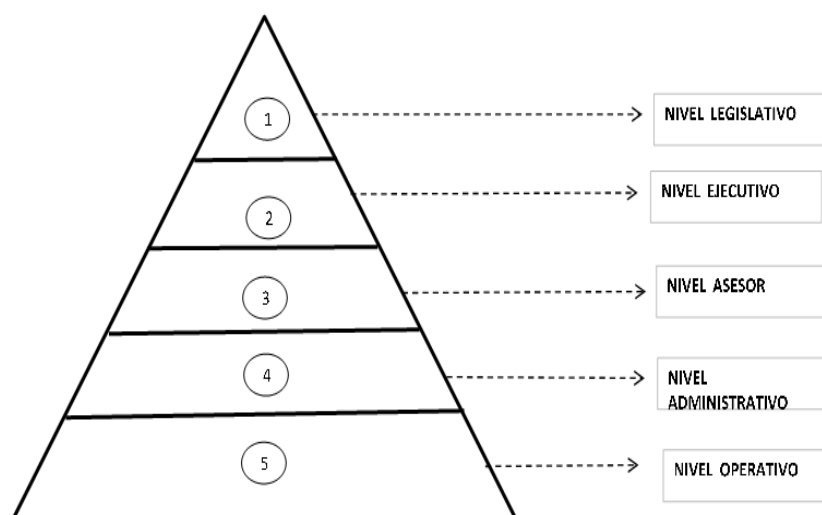
3.1.8 Políticas de Reclutamiento de personal de la empresa Inpapel Patria Cia. Ltda.

- Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante la requisición de personal.

- Todo concurso deberá contar con al menos una publicación interna y un medio de carácter público.
- Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones o exclusiones basadas en raza, color, sexo, edad, estado civil, religión, opinión política, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.
- Se considerarán aptos para entrar en el proceso las personas que laboraron anteriormente en la empresa solo si, su desempeño fue excelente y el motivo de salida fue término de temporada.
- Los medios de reclutamiento serán los detallados en el proceso

3.1.9 Estructura organizacional de la empresa Inpapel Patria Cia. Ltda.

Figura 3.1: Estructura Organizacional

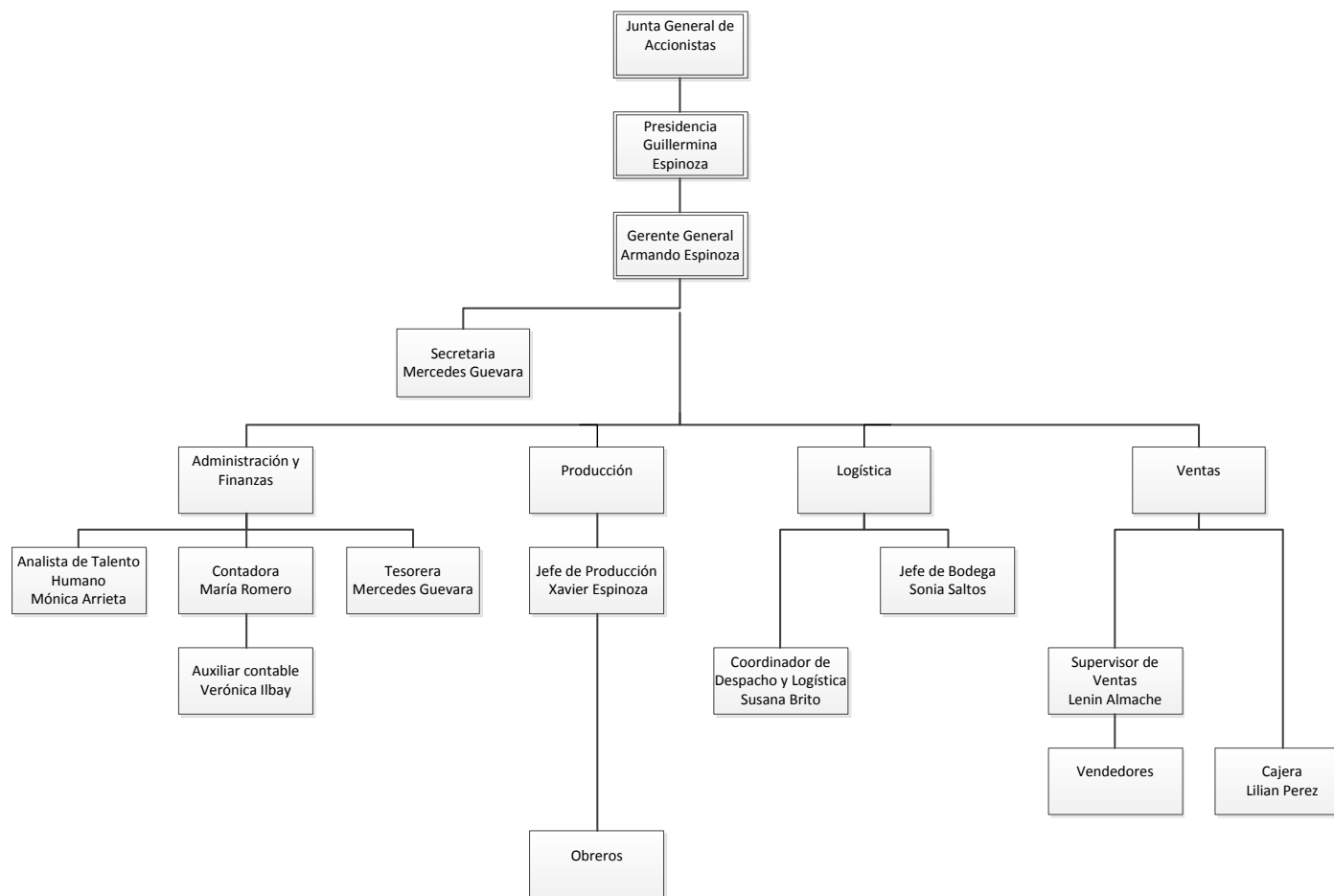


Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigadora

3.1.10 Organigrama posicional de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.

Figura 3.2: Organigrama Estructural



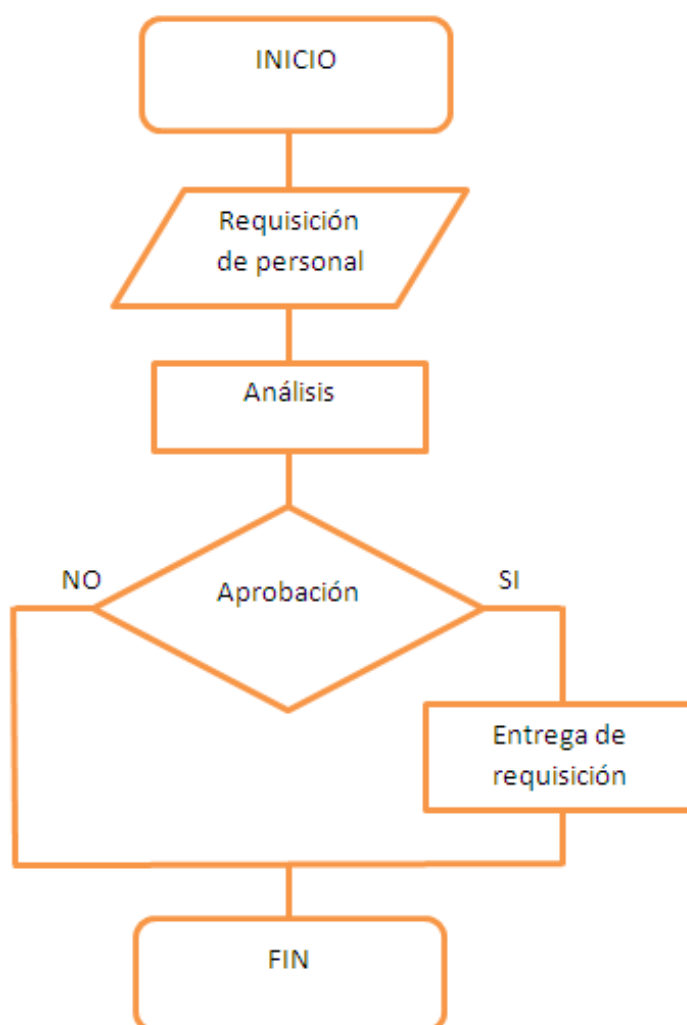
Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigación

3.1.11 Flujograma del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal de la empresa INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA.

3.1.11.1 Flujograma de aprobación

Figura 3.3 Flujograma de aprobación

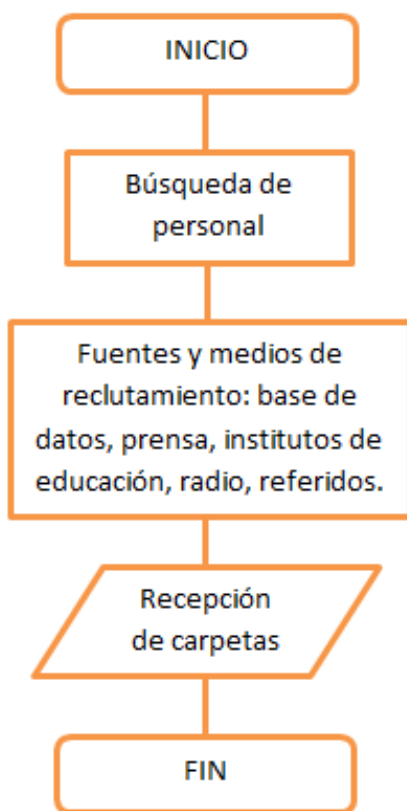


Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigación

3.1.11.2 Flujograma de reclutamiento

Figura 3.4: Flujograma de reclutamiento

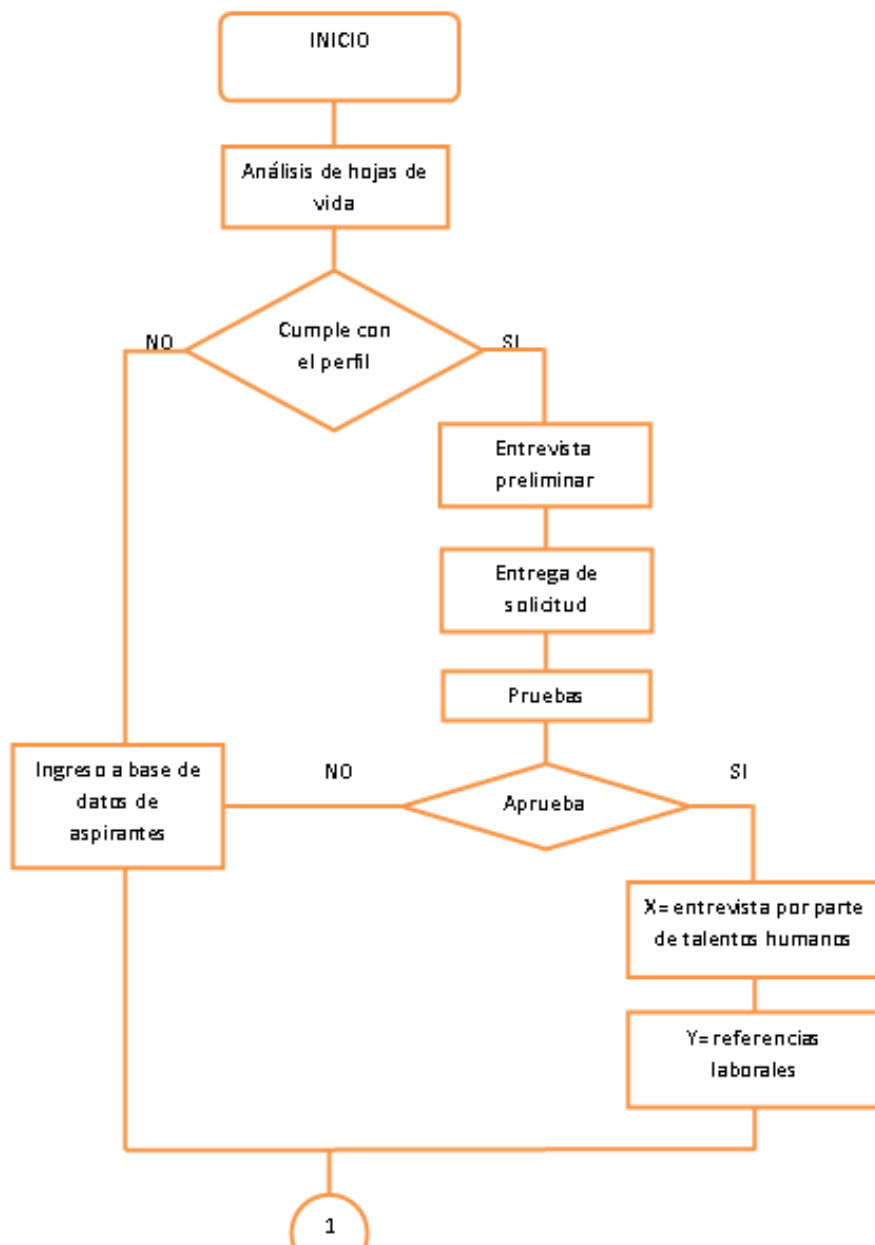


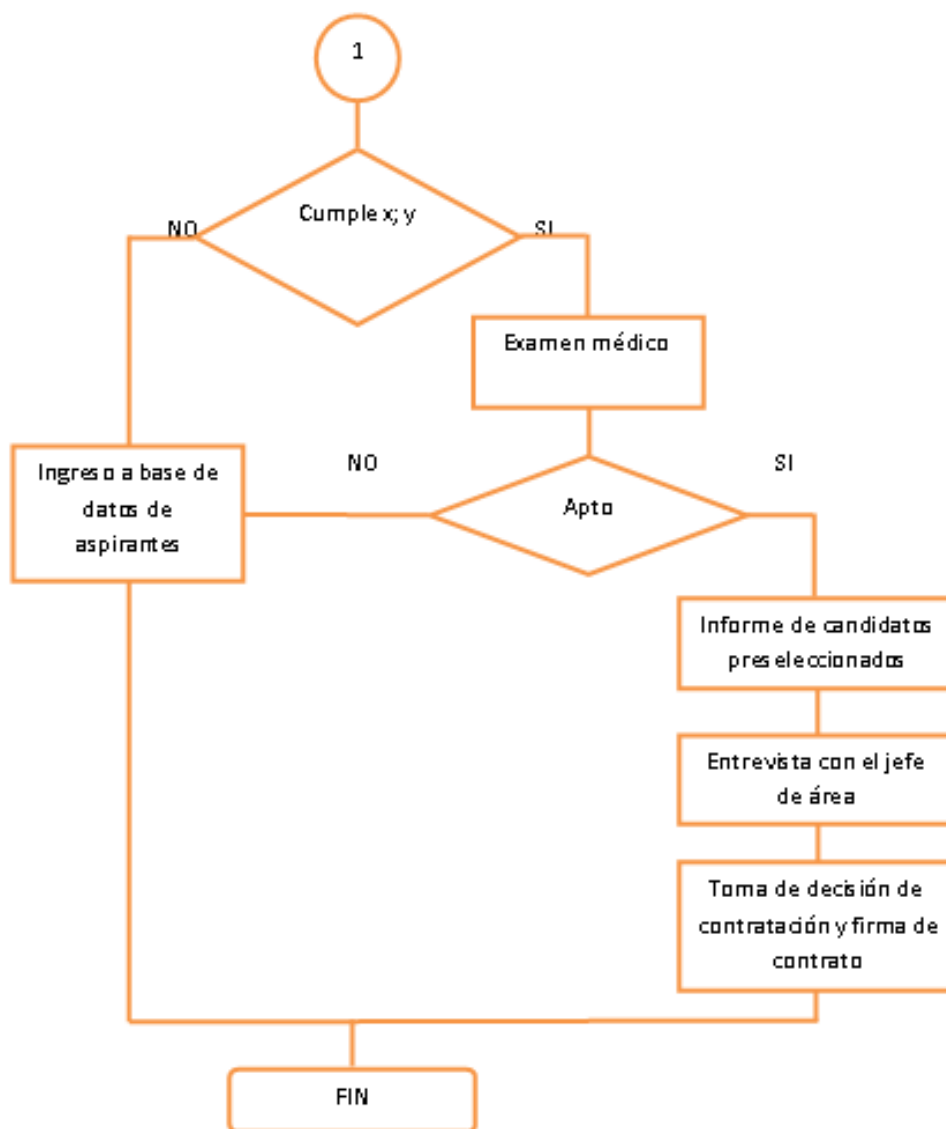
Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.

Fuente: Investigación

3.1.11.3 Flujograma de selección

Figura 3.5: Flujograma de selección



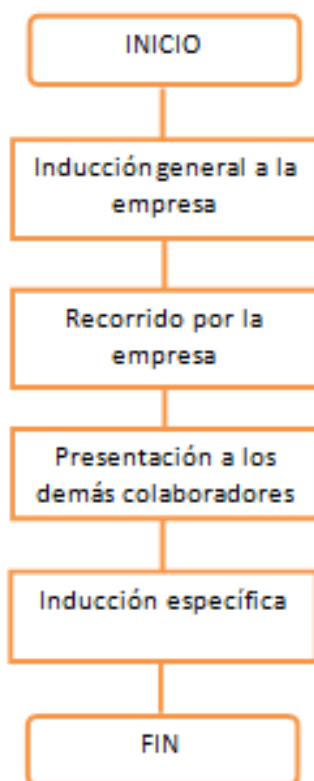


Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.

Fuente: Investigación

3.1.11.4 Flujograma de inducción

Figura 3.6: Flujograma de inducción



Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.

Fuente: Investigación

3.1.12 Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal para la empresa Inpapel Patria Cia. Ltda.

3.1.12.1 Aprobación:

Requisición de personal aprobada; donde se analizará la necesidad de contratación, se revisará el perfil del puesto, el tiempo de entrega del candidato, etc.

3.1.12.2 Reclutamiento:

En el reclutamiento contamos con las siguientes fuentes:

- Base de datos
- Publicaciones en prensa local y nacional
- Universidades y/o Institutos técnicos, Colegios.
- Publicidad en emisoras de radio de la localidad
- Referidos
- Recepción de carpetas
- Para el área de producción también se considerará una base de datos de empleados anteriores, se pueden tomar en cuenta las personas que colaboraron en las diferentes temporadas de producción.

3.1.12.3 Selección:

3.1.12.3.1. Análisis de hojas de vida: Se analizan las hojas de vida que fueran recibidas durante el tiempo establecido

3.1.12.3.2 Entrevista preliminar y solicitud de empleo: En la entrevista preliminar se conocerán datos generales del candidato como el nombre, edad, etc. La solicitud de empleo es entregada al candidato y será devuelta con los datos que en ella se especifiquen.

3.1.12.3.3 Test Psicométricos

Se aplicarán las siguientes pruebas:

- Test caracterológico de Gastón Berger.
- 16PF.
- Test de aptitudes y de intereses.
- Para el área administrativa se aplicará el test de razonamiento numérico.
- Test de fluidez verbal escrita.
- Para el área de ventas se aplicará el test IPV; personalidad del vendedor.

3.1.12.3.4 Pruebas de Conocimientos

- Manejo de recursos tecnológicos - Word y Excel.
- Para el área de producción se tomarán pruebas sobre la maquinaria existente en la empresa.

3.1.12.3.5 Pruebas prácticas

- Manejo de recursos tecnológicos - Word y Excel.
- Para el área de producción se tomarán pruebas en la maquinaria existente en la empresa, al igual que pruebas de destreza manual, rapidez y exactitud.

3.1.12.3.6 Entrevista: Se aplicará la entrevista mixta; donde se reflejen preguntas estructuradas y definidas con anterioridad y otras preguntas que surgieren en el momento de la entrevista.

Ejemplos de preguntas para el candidato:

¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?

¿Qué fue lo que le motivo para aplicar a este puesto de trabajo?

¿Cuál sería el aporte que usted haría a la organización?

¿Se integra fácilmente a un grupo de trabajo?

¿Cómo actuaría usted cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?

¿Recuerda haber tenido que persuadir a otra persona sobre la validez de una idea?

¿Cómo haría usted el lanzamiento de un nuevo producto?

¿Ha tenido situaciones conflictivas con algún cliente? ¿Cómo las resolvió?
Cuénteme de alguna negociación complicada que haya tenido que manejar

Evaluación de la entrevista:

La evaluación de la entrevista se la realizará analizando factores como la actitud frente a la entrevista, la seguridad con la que se presenta frente al entrevistador, el conocimiento que el candidato puede tener sobre el puesto al que está aplicando, entre otros.

Estos factores serán calificados en una escala del 1 al 5, siendo 1 el menor puntaje y el 5 el mayor puntaje. Se tendrá que hacer este análisis por cada candidato.

Se maneja un formato que se lo presenta a continuación:

Tabla 3.1: Evaluación de la entrevista

Factores	1	2	3	4	5
Actitud					
Seguridad					
Conocimiento del puesto					
Confianza en sí mismo					
Comportamiento general					
Total					

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.

Fuente: Investigación

3.1.12.3.7 Referencias laborales

Las referencias laborales buscan verificar el desempeño del candidato en sus anteriores lugares de trabajo.

Se considerarán las siguientes preguntas:

¿Qué tiempo trabajó ahí el colaborador?

¿Cuál fue el motivo de su salida?

¿Cómo calificaría usted el desempeño del colaborador?

¿Recomienda usted la contratación del colaborador?

3.1.12.3.8 Exámenes médicos preocupacionales

- Revisión por parte del médico ocupacional de la empresa
- Exámenes complementarios
- Informe médico

3.1.12.3.9 Informe de los candidatos idóneos preseleccionados

El área de Talento Humano elaborará un informe de los candidatos idóneos preseleccionados que será presentado al jefe de área o al gerente general, dependiendo el puesto para el que se esté contratando a una persona.

El informe deberá contener una breve descripción de cada candidato preseleccionado, donde se detalle aspectos inherentes al proceso.

En el informe se aplicarán los criterios de selección que son: instrucción formal, experiencia, pruebas ya sean de conocimiento o prácticas y la entrevista.

Estos criterios tienen una puntuación diferente para cada área, la sumatoria será sobre 10 puntos.

Los criterios de selección son utilizados para poder comparar entre candidatos.

Se utiliza el siguiente formato:

Tabla 3.2: Informe de candidatos

Factores	Puntuación máxima Área Administrativa	Puntuación máxima Área Producción y Logística	Puntuación máxima Área de Comercialización
Instrucción formal	3,5	1,5	1
Experiencia	2	3	3
Pruebas de conocimiento	1	1	1
Pruebas prácticas	1	2	2,5
Entrevista	2,5	2,5	2,5
Total	10	10	10

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigación

3.1.12.3.10 Entrevista con el jefe de área o gerente general y toma de decisión

El jefe de área o gerente general una vez que revise el informe emitido por Talento Humano tendrá una entrevista con los preseleccionados, a fin de tomar la decisión de contratación. Esta decisión deberá constar por escrito en el mismo informe de los candidatos preseleccionados.

3.1.12.3.11 Firma del contrato: Una vez que el nuevo colaborador esté listo para iniciar con sus funciones tendrá que firmar el contrato de trabajo, documento en el cual se detallan obligaciones, derechos y responsabilidades como nuevo colaborador, esto se lo realizará en el área de Talento Humano para su posterior registro y legalización en la entidad pertinente.

3.1.12.4 Inducción

3.1.12.4.1 Inducción general a la empresa: Se analizarán temas generales de la empresa; como por ejemplo misión, visión, historia, valores, etc.

3.1.12.4.2 Recorrido por la empresa: Se llevará al nuevo colaborador por las áreas de la empresa, a fin de que conozca las instalaciones.

3.1.12.4.3 Presentación a los demás colaboradores: La presentación a los demás colaboradores se la puede hacer mientras se realice en el recorrido por la empresa. Se debe mencionar el nombre del nuevo colaborador y el cargo que va a desempeñar.

3.1.12.4.4 Inducción específica al puesto de trabajo: Se describirán temas como el sistema que utiliza la empresa, funcionamiento de correo electrónico, políticas de horarios y uniformes, reembolsos, y otras actividades propias del cargo que vaya a ocupar.

3.1.13 Perfiles del área Administrativa

3.1.13.1 Analista del sistema de Talento Humano

El objetivo del cargo es ejecutar los diferentes elementos del proceso administrativo interno y buscar el desarrollo humano mediante la aplicación

de un sistema de competencias del Talento Humano, de manera eficiente y efectiva.

Cuadro: 3.1 Perfil del análisis de sistema de Talento Humano

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Asesorar permanentemente a la Gerencia y Jefaturas sobre asuntos inherentes al cargo, particularmente en aspectos de Talento Humano	Administración de personal	Comunicación efectiva	Identificación con la Institución.
Aplicar procesos de gestión por competencias	Gestión por competencias	Aplicación de estrategias de Talento Humano	
Establecer propuestas de mejoramiento continuo en las competencias de los Talento Humano	Gestión por competencias	Aplicación de estrategias de Talento Humano	Liderazgo
Formular propuestas de distributivos de sueldos y plantillas salariales	Administración salarial	Manejo de Excel	Pensamiento analítico
	Conocimiento del mercado		
Realizar procesos de Reclutamiento y selección del personal.	Reclutamiento y selección de personal	Manejo de entrevistas	Búsqueda de información
Mantener actualizado los files de personal.	Administración de archivo		Orden y calidad
Llevar una estadística actualizada sobre el comportamiento, asistencia, rendimiento, desempeño del personal	Estadística	Manejo de información	Búsqueda de información
Cumplir y hacer cumplir las leyes y normativa interna en materia laboral	Reglamento interno		Identificación con la institución
Control permanente de uniformes y permanencia del personal en su puesto de trabajo	Política de uniformes	Controlar las normas internas de la compañía	Identificación con la institución

	Reglamento interno		
Control de limpieza de las diferentes áreas de la empresa	Reglamento interno	Controlar las normas internas de la compañía	Orden y calidad
Organizar eventos sociales internos de la empresa	Organización de eventos		Planificación y organización
	Logística de eventos		
Conceder permisos y licencias conforme lo estipulado en la reglamentación interna	Reglamento Interno		
	Legislación laboral ecuatoriana		
Programar, ejecutar y liderar procesos de evaluación del desempeño del personal, en coordinación con la Gerencia y Jefaturas de área. Elaborar reportes de los resultados y aplicar la normativa correspondiente	Evaluación del desempeño		Orientación al logro
Medir periódicamente el clima laboral y proponer correctivos	Metodologías de medición de clima laboral	Medir clima laboral	Orden y calidad
Educación Formal Requerida			
Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos.		Indique el área de conocimientos formales
Titulo Superior en Administración o Psicología Organizacional	5 años		Talento Humano
Conocimientos Informativos Requeridos			
Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Manejo de Técnicas de Administración de Personal.	La administración de personal es la dinámica que impulsa la debida utilización del talento humano y tiene como objetivo combinar a los grupos para obtener mayor eficacia en el logro de sus objetivos.	x	x
Reclutamiento de personal	Es el subproceso, dentro del proceso de Selección, cuyo objetivo es atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización.	x	x
Selección de personal	La selección es la adecuación e Integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización.	x	x
Valoración de puestos	Es la técnica que determina el valor de un puesto, dentro de una organización, en función de los demás puestos de dicha organización.		x
Valoración de Salarios	Es el proceso que determina el valor de un puesto en la organización.		x
Capacitación y Desarrollo	La capacitación es la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito del desarrollo es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.		x
Evaluación y seguimiento	Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.		x
Destrezas Específicas Requeridas			
Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Autoconfianza	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y creciente retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.	x	
Integridad	Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.	x	
Orientación al logro	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la	x	

	organización.		
Impacto e Influencia	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos.	x	
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.	x	
Trabajo en equipo	Implica la actitud genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos de los demás o del grupo del cual forma parte, el trabajar juntos.	x	
Autocontrol	Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros.	x	

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigación

3.1.13.2 Contador

El objetivo del cargo es supervisar y coordinar actividades contables, realizar análisis financiero y asesorar sobre el movimiento económico y financiero de la empresa.

Cuadro 3.2: Perfil del Contador

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Planificar, supervisar y ejecutar funciones contables	Contabilidad	Habilidad numérica	Tolerancia
			Atención a detalles
Registrar las operaciones diarias en los correspondientes registros y sistemas	Software	Manejo del software	
		Manejo de registros de producción	
Elaborar y certificar balances y estados de situación y demás registros con sus respectivas notas.	Análisis financiero		

Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y normas técnicas en materia contable, tributaria, societaria, etc.	Leyes y normas contables		Compromiso con la organización
	Tributación		
Elaborar la plantilla presupuestaria anual, evaluar su cumplimiento y reportar mensualmente a la Gerencia.	Presupuestos		Atención a detalles
Elaborar los reportes periódicos exigidos por la ley, normativa interna y requerimientos gerenciales.	Leyes contables		
	Normativa interna		
Coordinar las labores contables con las demás unidades administrativas y capacitar a sus involucrados en las áreas pertinentes.	Paquetes contables		Impacto e influencia
Elaborar el Manual de procedimientos contables con aplicación de las NIIF.	Niifs	Elaboración de manuales y procedimientos	
Realizar arqueos de Caja Chica; de Caja General y Tesorería e informar sobre sus resultados.	Manejo de caja	Destreza numérica	Minuciosidad
Participar en procesos periódicos de conteo físico de las diferentes bodegas de la empresa y cotejar con los inventarios y realizar sus reajustes en casos necesarios.	Inventarios		Minuciosidad
Elaborar, aplicar y archivar Notas de Crédito y aplicar Notas de Débito a clientes.	Notas de crédito	Archivo	
	Notas de débito		
Preparar y responsabilizarse por la presentación oportuna de declaraciones y demás obligaciones tributarias.	Declaración de impuestos	Destreza numérica	Minuciosidad
	Tributación		
Conciliar la cuenta Caja y preparar balances por líneas de negocios.	Líneas de negocios	Destreza numérica	Minuciosidad

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos.	Indique el área de conocimientos formales.	
Título de Contador Público Autorizado	5 años	Contabilidad	
Conocimientos Informativos Requeridos			
Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Paquetes contables	Aplicaciones informáticas que facilitan la labor contable.	x	x
Legislación tributaria	Cuerpo de leyes que regulan una determinada materia o al conjunto de leyes del país	x	x
Relaciones humanas	Conjunto de interacciones que se dan entre los individuos de una sociedad	x	
Destrezas Específicas Requeridas			
Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Integridad	Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.	x	
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender una situación desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.	x	
Orientación al logro	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización.	x	
Trabajo en equipo	Implica la actitud genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos de los demás o del grupo del cual forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.	x	
Orden y calidad	Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea.	x	

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigación

3.1.13.3 Auxiliar de contabilidad

El objetivo del cargo es supervisar y coordinar actividades contables, realizar análisis financieros y asesorar sobre el movimiento económico y financiero de la empresa.

Cuadro 3.3: Perfil del Auxiliar Contable

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Elaborar retenciones para entregar a proveedores	Contabilidad básica	Destreza numérica	Atención a detalles
Verificar con documentos, los reportes e informes de gastos de choferes de la empresa	Política de reembolsos	Destreza numérica	Atención a detalles
Elaboración de anexos requeridos por el SRI	Tributación	Elaboración de reportes	Atención a detalles
Archivar facturas de ventas con los correspondientes comprobantes de ingreso	Contabilidad básica	Destreza numérica	Atención a detalles
Organización y manejo de los archivos de documentos contables de la Empresa, en coordinación con el Contador	Contabilidad básica		Atención a detalles
Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos		Indique el área de conocimientos formales.
Título de Bachiller en Contabilidad CPA	2 o más años de estudio		Contabilidad
Conocimientos Informativos Requeridos			
Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Paquetes contables	Aplicaciones informáticas que facilitan la labor contable.	x	x
Legislación tributaria	Cuerpo de leyes que regulan una determinada materia o al conjunto de leyes del país	x	x
Relaciones humanas	Conjunto de interacciones que se dan entre los individuos de una sociedad	x	

Destrezas Específicas Requeridas			
Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Integridad	Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.	x	
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender una situación desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.	x	
Orientación al logro	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización.	x	
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación cliente-proveedor.	x	
Trabajo en equipo	Implica la actitud genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos de los demás o del grupo del cual forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.	x	
Orden y calidad	Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.	x	

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigación

3.1.14 Perfiles del grupo Producción y Logística

3.1.14.1 Coordinador de despacho y logística

El objetivo del cargo es responsabilizarse por la entrega oportuna y sin anomalías de mercaderías a los clientes.

Cuadro 3.4: Perfil del Coordinador de Despacho y Logística

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Recibir mercaderías de las bodegas, para entregar a clientes.	Inventarios	Orden y Calidad	Servicio al cliente
Mantener bajo su custodia una bodega de productos en tránsito, previo al despacho de mercaderías	Inventarios		Minuciosidad
	Manejo de stocks		
Verificar la cantidad, calidad y estado de los productos comparando con las respectivas facturas o comprobantes de egreso de mercaderías y comunicar novedades	Procesos de facturas y comprobantes de egreso		Atención a detalles
Mantener actualizado un listado de transportistas y agencias de envío, constatando que cumplan con las normativas pertinentes	Base de datos	Relaciones interpersonales	
	Normativa interna		
Verificar que los vehículos de transporte de propiedad de la empresa mantengan en pleno funcionamiento los elementos básicos exigidos por la ley de tránsito, e impedir su salida en caso de anomalías	Leyes de tránsito		Atención a detalles
	Mecánica general		
	Bienes de la empresa		Minuciosidad

Elaborar rutas estratégicas para el envío de mercaderías, buscando la mayor optimización posible de la capacidad de los vehículos, sin descuidar el servicio oportuno al cliente	Zonas de entrega de mercadería		Atención al cliente
	Capacidad de los vehículos de la empresa		
Educación Formal Requerida			
Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.	
Título en Contabilidad o Administración	5 años	Administración	
Conocimientos Informativos Requeridos			
Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Productos de la empresa	Stock de productos existentes en la empresa	x	
Manejo de clientes	Contacto y manejo estructurado e inteligente de la base de clientes, para mantener su satisfacción.	x	
Relaciones Interpersonales	Conjunto de interacciones que se dan entre los individuos de una sociedad	x	
Destrezas Específicas Requeridas			
Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Integridad	Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.	x	
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender una situación desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.	x	

Orientación al logro	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización.	x	
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación cliente-proveedor.	x	
Trabajo en equipo	Implica la actitud genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos de los demás o del grupo del cual forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.	x	
Orden y calidad	Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.	x	
Flexibilidad	Es la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto.	x	

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigación

3.1.14.2 Jefe de bodega

El objetivo del cargo es mantener al día los inventarios y asegurarse que las bodegas mantengan las mercaderías e insumos en debida forma, así como la entrega y recepción de productos.

Cuadro 3.5: Perfil del Jefe de Bodega

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Entregar materia prima al Departamento de Producción	Planificación de producción	Manejo de stocks	
Control de ingreso de productos elaborados en las bodegas correspondientes e inmediato registro en el sistema de inventarios	Software		Minuciosidad
	Inventarios		
	Productos de la empresa		
Responsable de la recepción y corresponsable con el respectivo bodeguero de la custodia de materia prima y su correspondiente registro en el sistema de inventarios.	Software		Atención a detalles
	Inventarios		
	Productos de la empresa		
Recibir y revisar productos devueltos; reportar a la Gerencia y Subgerencia y coordinar la reposición de mercadería y destino de los devueltos.	Políticas de devoluciones		Tolerancia
Mantener al día los inventarios de materia prima, insumos, productos terminados, útiles escolares y demás mercaderías a su cargo.	Manejo de Inventarios		Minuciosidad
Remitir a Contabilidad las notas de ingreso, transferencias y otros documentos.	Contabilidad básica		Atención a detalles
Mantener stocks mínimos de materia prima y mercaderías para la venta.	Manejo de stocks	Relaciones interpersonales	
Educación Formal Requerida			
Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos		Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Título superior en Contabilidad o Administración	5 años		Administración

Conocimientos Informativos Requeridos			
Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Productos de la empresa	Stock de productos existentes en la empresa	x	
Manejo de clientes	Contacto y manejo estructurado e inteligente de la base de clientes, para mantener su satisfacción.	x	
Relaciones Interpersonales	Conjunto de interacciones que se dan entre los individuos de una sociedad	x	
Destrezas Específicas Requeridas			
Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Integridad	Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.	x	
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender una situación desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.	x	
Orientación al logro	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización.	x	
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación cliente-proveedor.	x	
Trabajo en equipo	Implica la actitud genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos de los demás o del grupo del cual forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.	x	
Orden y calidad	Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas,	x	

	el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.		
Flexibilidad	Es la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto.	x	

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigación

3.1.14.3 Jefe de Producción

El objetivo del cargo es responsabilizarse por la producción de elaborados de papel, manejar stocks para el buen desempeño de las actividades relacionadas con la producción de la empresa.

Cuadro 3.6: Perfil del Jefe de Producción

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Determinar necesidades de producción y elaborar un Plan mensual de Producción	Planificación		Orden y Calidad
Diseñar equipos de trabajo por jornada y asignar a cada trabajador, las tareas correspondientes, asegurándose de su eficiente cumplimiento	Planificación		Impacto e Influencia
Liderar propuestas de mejoramiento continuo de las competencias del Talento Humano	Mejoramiento Continuo		Liderazgo
Controlar que los trabajadores sin excepción cumplan con la normativa de Seguridad, Salud e Higiene Industrial	Normativa de Seguridad, Salud e Higiene Industrial		Minuciosidad
Proponer a Gerencia un plan de mantenimiento semestral de las instalaciones y máquinas de la planta de producción	Planificación		Orden y Calidad

Asegurarse de la provisión oportuna y stocks mínimos necesarios en materia prima, insumos, repuestos, lubricantes, y demás productos necesarios para el normal funcionamiento de los procesos de producción.	Manejo de stocks		Orden y Calidad
Asegurarse de la calidad a través de estrategias de control de calidad y detectar productos con fallas para evitar la entrega de éstos a clientes; debiendo determinar las responsabilidades pertinentes.	Control de calidad		Minuciosidad
Autorizar las salidas y justificar ausencias del personal a su cargo, debiendo reportar y coordinar con el Departamento de Desarrollo Humano	Reglamento Interno		Integridad
Participar activamente en los procesos de evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa	Evaluación de desempeño		Orden y Calidad
Llevar un registro y publicar las estadísticas de accidentes laborales	Estadística		Orden y Calidad
Mantener actualizado los manuales de Uso y Operación al igual que el manual de Actuación	Procesos de Producción		
Capacitar al personal sobre el Uso de los Manuales	Manuales de Uso, Operación, Actuación		Impacto e Influencia
Proporcionar inducción técnica al personal que ingresa a laborar en la planta de producción	Proceso de Inducción		Impacto e Influencia
Educación Formal Requerida			
Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos.		Indique el área de conocimientos formales
Título de Ingeniero Industrial o afines	5		Ingeniería Industrial
Conocimientos Informativos Requeridos			
Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Manejo de Talento Humano	La administración del Talento Humano es una de las bases para el buen funcionamiento de las organizaciones.	x	X
Operación de herramientas y maquinaria	Conocimientos de la maquinaria existente en la empresa, para llevar a cabo de la mejor manera su operación de producción	x	X
Destrezas Específicas Requeridas			
Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Autoconfianza	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y creciente retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades	x	
Integridad	Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.	x	
Orientación al logro	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización.	x	
Impacto e Influencia	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando	x	
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa	x	
Trabajo en equipo	Implica la actitud genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos de los demás o del grupo del cual forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.	x	

Autocontrol	Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.	x	
Liderazgo	Supone la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Es la capacidad para lograr mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad.	x	

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigación

3.1.14.4 Obrero

El objetivo del cargo es acatar todas las disposiciones impartidas por el Jefe de Producción, a fin de garantizar el buen desempeño de la producción.

Cuadro 3.7: Perfil del Obrero

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Recibir y revisar las hojas de producción, para planificar el proceso	Procesos de Producción		Orden y Calidad
Cambiar piñones y mangas	Maquinaria de la empresa	Precisión	
Verificar que el papel que se va a utilizar este en perfecto estado	Maquinaria de la empresa		Minuciosidad
Cargar la bobina de papel	Maquinaria de la empresa		Minuciosidad
Calibrar la maquina en todas las áreas para el buen paso del papel	Maquinaria de la empresa	Precisión	
Colocar la tinta en las bandejas correspondientes.	Maquinaria de la empresa	Precisión	
Coordinar las diferentes actividades establecidas en el manual de actuación	Manual de actuación		Orden y Calidad

Educación Formal Requerida			
Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos.	Indique el área de conocimientos formales	
Bachiller	6	Mecánica	
Conocimientos Informativos Requeridos			
Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de maquinas	Conocimiento de la maquinaria existente en la empresa, su funcionamiento y sus características propias.		x
Control de calidad	Mecanismos o acciones que se toman para detectar la presencia de errores	X	x
Destrezas Específicas Requeridas			
Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Autoconfianza	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y creciente retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades	X	
Integridad	Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.	X	
Orientación al logro	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes. organización.	X	
Impacto e Influencia	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando	X	
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.	X	

Trabajo en equipo	Implica la actitud genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos de los demás o del grupo del cual forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.	X	
Autocontrol	Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.	X	
Liderazgo	Supone la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Es la capacidad para lograr mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad.	X	

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigación

3.1.15 Perfiles del grupo de Comercialización

3.1.15.1 Supervisor de Ventas

El objetivo del cargo es lograr un direccionamiento estratégico y efectivo de toda la gestión de ventas y velar por el cumplimiento de las metas puestas a su equipo.

Cuadro 3.8: Perfil del Supervisor de Ventas

Actividades Esenciales	Conocimientos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Realizar visitas y contactos telefónicos con clientes para medir sus niveles de satisfacción por los servicios del vendedor asignado.	Equipos de Comunicación	Manejo de equipos de comunicación	Servicio al cliente
	Base de datos de clientes		Paciencia
Realizar recorridos por las zonas asignadas a fin de identificar posibles nuevos negocios e identificar acciones	Zonas geográficas	Manejar un mapa zonificado por áreas de	

de mercadeo realizadas por la competencia.	Técnicas de Mercadeo	consumo	
Verificar el cumplimiento de la planificación e identificar razones de su incumplimiento, para replantear estrategias	Planificación		Pensamiento Analítico
Fijación de metas de ventas para cada vendedor y evaluar su cumplimiento.	Técnicas de Ventas	Dirección de personas	Liderazgo
	Mercado		
Capacitar sobre tácticas de recuperación y cobranzas.	Crédito y Cartera	Capacitar al personal	Paciencia
Mantener un banco de datos con posibles nuevos vendedores identificados	Manejo de base de datos	Identificar candidatos idóneos	Búsqueda de información
Mantener un control actualizado de la cartera	Crédito y Cartera	Manejo de cartera	Búsqueda de información
			Atención a detalles
Educación Formal Requerida			
Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos		Indique el área de conocimientos formales.
Título de Ingeniería Comercial, Empresas; Marketing, Mercadeo.	5 años		Marketing

Conocimientos Informativos Requeridos			
Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de clientes	Contacto y manejo estructurado e inteligente de la base de clientes, para mantener su satisfacción.		x
Relaciones interpersonales	Conjunto de interacciones que se dan entre los individuos de una sociedad.	x	
Competencias Requeridas			
Competencias	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Integridad	Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.	x	
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender una situación desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.	x	
Orientación al logro	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización.	x	
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación cliente-proveedor.	x	
Trabajo en equipo	Implica la actitud genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos de los demás o del grupo del cual forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.	x	
Orden y calidad	Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la	x	

insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigación

3.1.15.2 Cajera-facturadora

El objetivo del cargo es Atender a clientes presenciales; elaborar facturas, realizar el cobro por facturas emitidas en el almacén.

Cuadro 3.9: Perfil de Cajera

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Recibir pedidos a través del Call center; Vendedores o Subgerencia	Procedimiento de recepción de pedidos		Pensamiento Analítico
Verificar que los documentos se encuentren con los debidos descuentos y que los códigos de clientes estén debidamente habilitados, con firma de responsabilidad del Supervisor de Ventas.	Políticas de descuentos		Atención a detalles
Con vista al sistema, realizar la facturación correspondiente	Software que maneja la empresa		Pensamiento Analítico
Realizar el cobro a clientes que visitan directamente el almacén y transferirlo mediante parte diario a Tesorería	Producto de la empresa		
	Manejo de stocks	Relaciones interpersonales	Atención al cliente
Elaborar reportes de Caja y remitir con los correspondientes valores y documentos a Tesorería, con copia a la Subgerencia	Manejo de caja		Pensamiento Analítico
Atención a clientes que visitan el almacén.	Producto de la empresa	Relaciones interpersonales	Atención al cliente

Reportar a Subgerencia listado de faltantes para fines de producción o adquisición	Producto de la empresa		Atención a detalles
Educación Formal Requerida			
Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.	
Título de Bachiller o Tecnólogo en Contabilidad y Administración	5 años	Contabilidad	
Conocimientos Informativos Requeridos			
Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de caja	Recibir pagos (ingresos) y hacer pagos (egresos) de acuerdo a las necesidades de la empresa.	X	
Comprobantes de pago	Manejo de documentos que acreditan la transferencia de bienes, la entrega en uso o la prestación de servicios	X	
Tributación	Recaudar los fondos que el Estado necesita para su funcionamiento, sin alejarse de las necesidades de la organización.	X	
Atención al cliente	Oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.	X	
Destrezas Específicas Requeridas			
Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Integridad	Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.	X	
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender una situación desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.	X	

Orientación al logro	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes.	x	
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación cliente-proveedor.	x	
Trabajo en equipo	Implica la actitud genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos de los demás o del grupo del cual forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.	x	
Orden y calidad	Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.	x	

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigación

3.1.15.3 Vendedor

El objetivo del cargo es ofrecer su talento y fuerza de ventas al servicio de la empresa, en procura de un crecimiento constante y sostenible del mercado, teniendo como principal objetivo la satisfacción del cliente.

Cuadro 3.10: Perfil de Vendedor

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Participar en la elaboración de presupuestos de ventas y cumplirlos a satisfacción	Planificación	Orden y Calidad	
Ofrecer productos, realizar demostraciones y explicar características, bondades y aspectos técnicos de los productos	Técnicas de ventas	Relaciones interpersonales	
Realizar la ventas y tomar pedidos de los clientes	Técnicas de ventas	Relaciones interpersonales	
	Microsoft Excel		
Responsabilizarse por los cobros oportunos	Crédito y cobranzas	Relaciones interpersonales	
Educación Formal Requerida			
Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.	
Título de Ingeniería Comercial, Empresas; Comercio Exterior; Contabilidad, Auditoría o Finanzas	5 años	Ventas	
Conocimientos Informativos Requeridos			
Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de clientes	Contacto y manejo estructurado e inteligente de la base de clientes, para mantener su satisfacción.	x	
Relaciones interpersonales	Conjunto de interacciones que se dan entre los individuos de una sociedad	x	

Destrezas Específicas Requeridas			
Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Integridad	Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.	X	
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender una situación desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.	X	
Orientación al logro	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización.	X	
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación cliente-proveedor.	X	
Trabajo en equipo	Implica la actitud genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos de los demás o del grupo del cual forma parte.	X	
Orden y calidad	Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.	X	

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez

Fuente: Investigación

3.1.16 Inducción al nuevo personal sobre las áreas y procesos de la empresa INPAPEL PATRIA CIA. LTDA.

Los empleados necesitan saber exactamente lo que la empresa espera de ellos; de manera que, se debe informar al nuevo personal acerca de las normas a las que deben regirse, cuáles son sus funciones, responsabilidades, obligaciones y derechos.

También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados. El proceso de inducción consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa al nuevo personal.

Dicho proceso es de suma importancia porque ayuda al nuevo trabajador a su adaptación en la empresa. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador.

El objetivo principal de proporcionar un proceso de inducción al nuevo colaborador es brindarle una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta.

El proceso de inducción debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Por otra parte busca la recepción favorable de los compañeros de labores, con el fin de lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

INPAPEL PATRIA CIA. LTDA., está consciente de la importancia que tiene este proceso dentro de la adaptación del nuevo personal, es por esta razón que la inducción general y específica se proporcionará en los primeros días de permanencia del trabajador; sin exceder los 15 días desde la firma del contrato.

Deberíamos considerar dos tipos de inducción; general y específica.

3.1.16.1 Inducción General

La inducción general consiste en brindar información sobre la empresa como tal:

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla
- Objetivos.
- Organigrama
- Valores
- Procesos

- Reglamentos

3.1.16.2 Inducción específica al puesto de trabajo

En la inducción específica al puesto de trabajo podemos considerar los siguientes temas:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, nivel, clasificación) y posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple el área a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.
- Además, dependiendo el cargo que vaya a ocupar la persona se proporcionará la siguiente información: sistema de funcionamiento eléctrico, prevención de incendios, uso del EPP, manejo de desechos, seguridad y salud ocupacional, máquinas y equipos.

3.1.16.3 Formato de inducción para el personal nuevo de la empresa INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA.

Ver Anexo (1).

CAPÍTULO IV

4 Análisis y Validación de los Resultados

Se aplicaron encuestas para analizar el proceso de incorporación de personal que se llevaba a cabo anteriormente dentro de la empresa INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA., la información que se obtuvo dio lugar a la necesidad de contar con un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal que ayudará a mejorar el desempeño dentro de la empresa. Ver Anexo (2)

Las encuestas fueron aplicadas a la totalidad del personal que se encontraba en el periodo de la investigación, es decir a 84 personas.

A continuación se analizan los datos obtenidos:

4.1 Análisis de datos recopilados en la encuesta

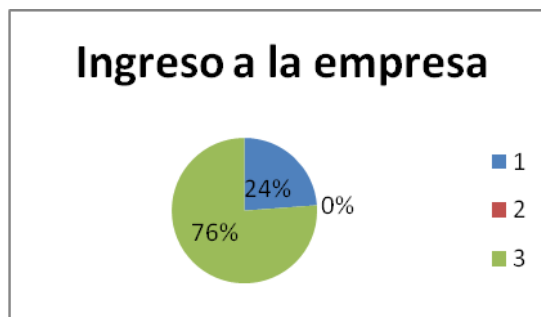
1.- Su ingreso a la empresa fue mediante

Tabla 4.1: Ingreso a la empresa

OPCIÓN	RESPUESTA	%
Reclutamiento	20	23,81%
Ascenso	0	0%
Referencias	64	76,19%
TOTAL	84	100%

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez
Fuente: Investigación

Figura 4.1: Ingreso a la empresa



Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: En cuanto al ingreso a la empresa podemos notar que el 76,19% de los encuestados entraron a la misma gracias a referencias de personas que los conocían, en tanto que un 23,81% ingresaron gracias a procesos de reclutamiento.

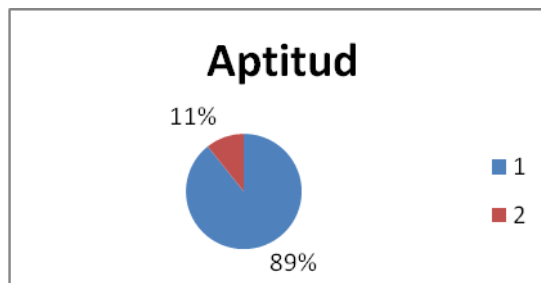
2.- Se siente usted apto para realizar las actividades que desarrolla actualmente

Tabla 4.2: Apto para realizar su trabajo

OPCIÓN	RESPUESTA	%
SI	75	89,29%
NO	9	10,72%
TOTAL	84	100%

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

Figura 4.2: Apto para realizar su trabajo



Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: El 89,29% de los encuestados afirman estar aptos para las funciones que se les ha encomendado dentro de la empresa, mientras que el 10,72% dicen no tener la aptitud para realizar su trabajo.

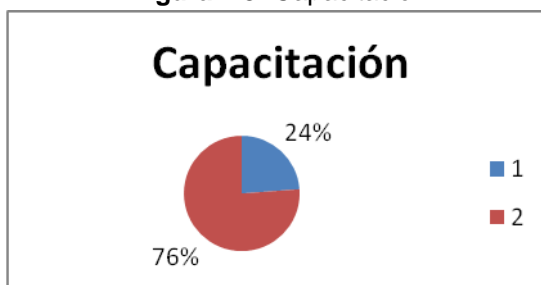
3.- La empresa le capacitó para realizar las actividades que desarrolla actualmente

Tabla 4.3: Capacitación

OPCIÓN	RESPUESTA	%
SI	20	23,81%
NO	64	76,19%
TOTAL	84	100%

Elaborados por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

Figura 4.3: Capacitación



Elaborados por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: El 76,19% de los encuestados afirman no estar capacitados de la mejor manera por parte de la empresa para realizar su trabajo, en tanto que una menor parte como es el 23,81% dicen encontrarse capacitados.

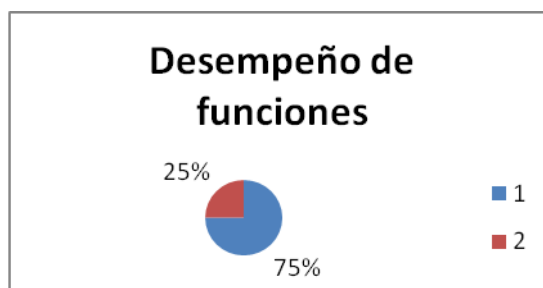
4.- Está usted desempeñando las funciones para las cuales fue contratado

Tabla 4.4: Desempeño de funciones

OPCIÓN	RESPUESTA	%
SI	63	75%
NO	21	25%
TOTAL	84	100%

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

Figura 4.4: Desempeño de funciones



Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: En lo que es la realización del trabajo para el que fueron contratados un 75% dicen estarlo realizando a cabalidad, mientras que una cuarta parte representativa del 25% no lo están ejecutando.

5.- Señale cuál de estas actividades usted se enfrentó antes de su ingreso a la empresa

Tabla 4.5: Requisitos para el ingreso

OPCIÓN	SI	%	NO	%	TOTAL
Hoja de vida	45	53,47%	39	46,43%	100%
Entrevistas	20	23,81%	64	76,19%	100%
Pruebas	13	15,48%	61	72,62%	100%
Test	13	15,48%	61	72,62%	100%
Revisión Medica	8	9,52%	76	90,48%	100%

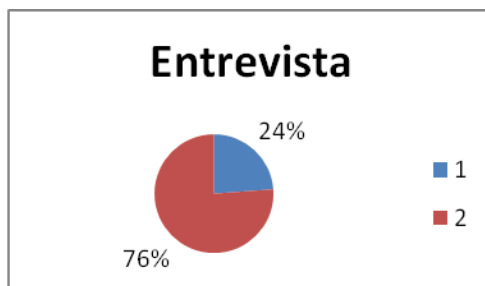
Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez
Fuente: Investigación

Figura 4.5: Requisito1: Hoja de vida



Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez
Fuente: Investigación

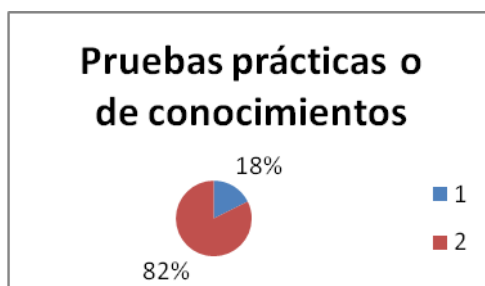
INTERPRETACIÓN: La mayor parte del personal encuestado nos indica que entregó su hoja de vida para el ingreso a la empresa y una menor parte nos dice que no lo hizo.

Figura 4.6: Requisito 2: Entrevista

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.

Fuente: Investigación

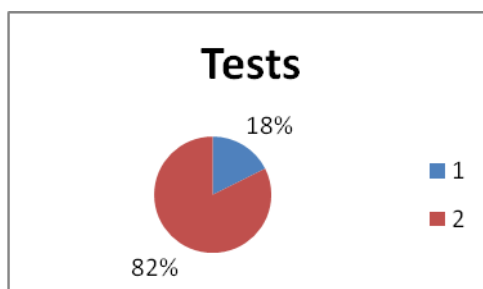
INTERPRETACIÓN: La gran mayoría de encuestados indican que nunca se presentaron a una entrevista de trabajo y una menor parte nos indica que si tuvieron una entrevista antes de ingresar a la empresa.

Figura 4.7: Requisito 3: Pruebas prácticas de conocimientos

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.

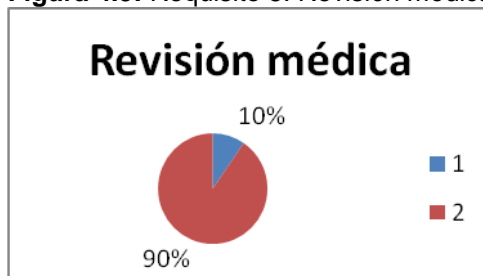
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: Del grupo de colaboradores encuestados la gran mayoría nos indica que nunca se sometieron a pruebas de conocimientos ni prácticas, mientras que un pequeño porcentaje nos indican que si rindieron dichas pruebas.

Figura 4.8: Requisito 4: Test

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: una mínima cantidad de personas encuestadas nos indican que llenaron los test psicológicos de la empresa, mientras que la mayoría de colaboradores indican que no lo hicieron.

Figura 4.9: Requisito 5: Revisión médica

Elaborado por: Julieta Moreno A.
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: una mínima parte de los colaboradores encuestados fueron sometidos a una revisión médica previo el ingreso a la empresa, mientras que la mayoría de colaboradores nunca fueron revisados por un médico para el ingreso a la misma.

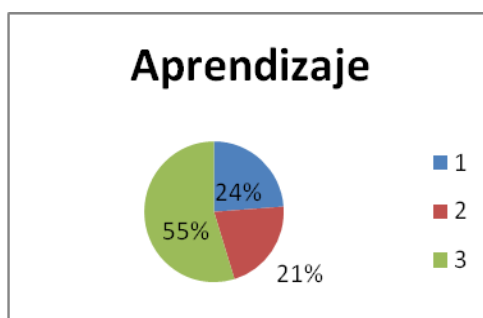
6.- Las actividades que realiza actualmente

Tabla 4.6: Aprendizaje de Actividades

OPCIÓN	RESPUESTA	100%
Le enseñaron	20	23,81%
Aprendió solo	18	21,43%
Ya conocía	46	54,76%
TOTAL	84	100%

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

Figura 4.10: Aprendizaje de actividades



Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: En lo que se refiere al proceso de reclutamiento se han obtenido los siguientes resultados: más de la mitad de los encuestados ya conocían el trabajo que iban a realizar en un 54,76%, al 23,81% de los encuestados les enseñaron el trabajo que realizarían en la empresa, y tan solo un 21,43% de los encuestados aprendieron en la empresa el trabajo q realizarían.

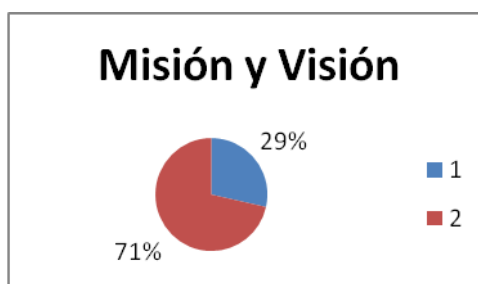
7.- De la lista que se detalla a continuación señale lo que recibió de la empresa:

Tabla 4.7: Información de la empresa

OPCIÓN	SI	%	NO	%	TOTAL
Misión - Visión	24	28,57%	60	71,43%	100%
Historia	23	27,38%	61	72,62%	100%
Actividad	78	92,82%	6	7,18%	100%
Objetivos	20	23,81%	64	76,19%	100%
Organigrama	20	23,81%	64	76,19%	100%
Procesos	26	30,95%	58	69,05%	100%
Reglamentos	20	23,81%	64	76,19%	100%
Servicios	20	23,81%	64	76,19%	100%

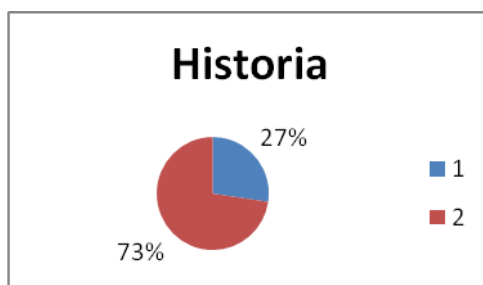
Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

Figura 4.11: Misión y Visión



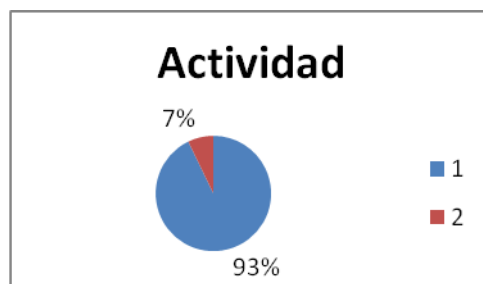
Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: la mayor parte de los encuestados respondieron que al ingresar a la empresa no se les indicó la misión, ni la visión de la empresa; mientras que una menor parte de los encuestados dijeron conocer la misión y la visión de la empresa.

Figura 4.12: Historia de la empresa

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: la mayoría de personas encuestadas han mencionado que al ingresar a la empresa no les informaron la historia de la misma mientras que una menor parte indicaron si conocerla.

Figura 4.13: Actividad que desarrolla

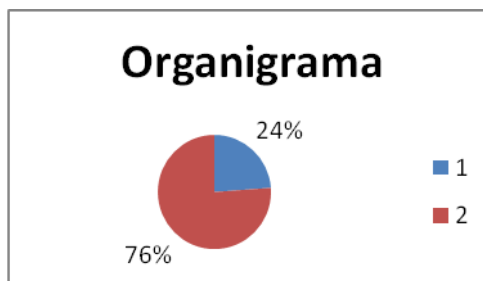
Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: la mayoría de las personas encuestadas detallan que si fueron inducidas en cuanto a las actividades q desarrolla la empresa en tanto que una menor parte dijeron no conocer las mismas.

Figura 4.14: Objetivos de la empresa

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

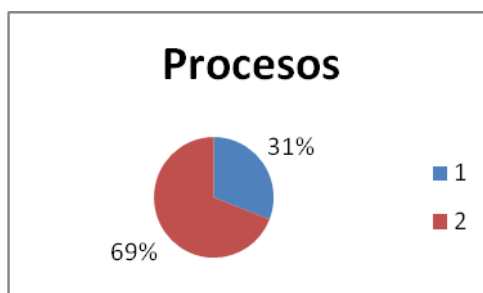
INTERPRETACIÓN: la mayoría de los encuestados indican que no saben cuáles son los objetivos que sigue la empresa, mientras que una minoría señalan que los objetivos fueron indicados en el momento del ingreso a la empresa.

Figura 4.15: Organigrama

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: la mayoría de encuestados desconocen la organización interna de la empresa, mientras que una minoría indican que la misma fue indicada en el momento del ingreso a la empresa por medio del organigrama. estructural y funcional.

Figura 4.16: Procesos

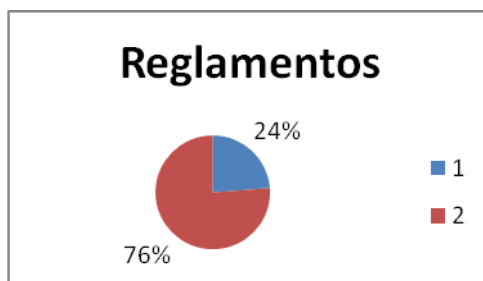


Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.

Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: menos de la mitad de los encuestados indican que los procesos de la empresa les fueron indicados antes de ingresar a la empresa, mientras que la mayoría de los mismos dicen no haber conocido dichos procedimientos.

Figura 4.17: Reglamentos

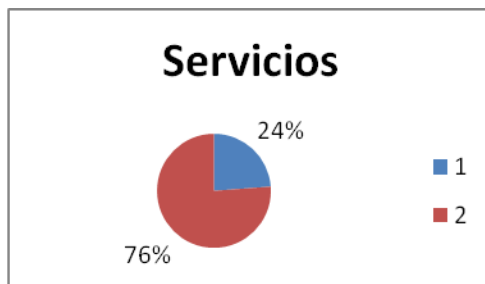


Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.

Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: la minoría de los encuestados indica que al entrar a laborar en la empresa se les indicó sobre los reglamentos que custodian a la empresa, mientras que la mayoría dicen desconocer acerca de los reglamentos de la empresa.

Figura 4.18: Servicios que ofrece la empresa



Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.

Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: la mayoría de los encuestados indican que al entrar a laborar en la empresa no se les proporcionó información sobre los servicios que la empresa ofrece.

4.1.1 Análisis general:

En la empresa sujeto de estudio ha existido un deficiente método de reclutamiento, selección e inducción de personal, es por ello que la empresa no aprovecha totalmente todos los recursos que posee, no alcanza el completo desarrollo y buen desempeño laboral, ya que no cuenta con el personal debidamente comprometido para el alcance y la consecución de metas y objetivos.

4.1.2 Recomendación general:

Elaborar un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal para mejorar el desempeño en la empresa en estudio.

4.2 Niveles de desempeño del personal de la empresa INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA.

Tomando en cuenta el comportamiento y los resultados obtenidos se han determinado ciertas dimensiones para cuantificar el desempeño de los colaboradores de la empresa Inpapel Patria Cia. Ltda.

Se han aplicado estas dimensiones para determinar el desempeño de los colaboradores que ingresaron sin un proceso de reclutamiento y selección de personal, comparado con los colaboradores que si pasaron por este proceso, una vez que se definió.

Esta evaluación se la realizó en el área de Producción y Logística. Y el método que se utilizó fue las observaciones directas y entrevistas realizadas a la línea de supervisión de las áreas analizadas.

A continuación se detallan las dimensiones que se establecieron:

Dimensión 1: Se evalúa la calidad con la que realiza las actividades desempeñadas.

Dimensión 2: Evalúa la asistencia del colaborador durante un periodo determinado de tiempo.

Dimensión 3: Evalúa el compromiso que el colaborador demuestra frente a la organización, esto se manifiesta en los controles realizados de orden y limpieza en el puesto de trabajo.

Dimensión 4: Se evalúa la actitud con la que el colaborador realiza sus actividades, se busca iniciativa, entusiasmo, sociabilidad y control emocional.

Dimensión 5: Se toman en cuenta los valores organizacionales; honestidad, eficiencia, responsabilidad social, disciplina, innovación, respeto.

Estas dimensiones fueron valoradas con una puntuación máxima de diez puntos y una puntuación mínima de un punto.

Luego de realizar el análisis comparativo entre el proceso anterior y el propuesto en el estudio notamos una mejoría que, si bien no llega a la puntuación máxima se encuentra encaminado a ella, para demostrar este análisis se presente el siguiente cuadro:

Tabla 4.8: Ponderaciones

DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN
REGULAR	0-20
ACEPTABLE	21-40
BUENO	41-60
MUY BUENO	61-80
EXCELENTE	81-100

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.

Fuente: Investigación

Análisis del Cuadro de Ponderaciones:

Regular: Se considera regular cuando el trabajo es deficiente. No cumplen con los requerimientos mínimos del cargo.

Aceptable: Se considera el desempeño aceptable cuando los requerimientos mínimos se cumplen.

Bueno: Se considera bueno cuando los requerimientos son cumplidos cerca de su totalidad.

Muy bueno: Se considera muy bueno cuando los requerimientos se cumplen satisfactoriamente.

Excelente: Se considera excelente cuando el desempeño excede las expectativas de las funciones asignadas.

4.3 Cuadro comparativo de desempeño laboral del personal de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.

Tabla 4.9: Comparación de desempeño

SIN PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION DE PERSONAL							
	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	Dimensión 5	TOTAL	
trabajador 1	4	4	5	7	7	27	
trabajador 2	5	5	4	6	9	29	
trabajador 3	4	6	4	7	8	29	
trabajador 4	4	5	6	5	7	27	
trabajador 5	4	4	4	6	9	27	
trabajador 6	5	6	4	6	7	28	
trabajador 7	5	4	5	5	10	29	
trabajador 8	6	4	7	6	7	30	
trabajador 9	3	5	6	6	6	26	
trabajador 10	3	6	4	6	6	25	
						277	SUMATORIA
						27,7	PROMEDIO
						55,40%	PORCENTAJE

CON PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION DE PERSONAL							
	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	Dimensión 5	TOTAL	
trabajador 1	8	9	9	8	10	44	
trabajador 2	9	9	9	8	9	44	
trabajador 3	8	8	8	8	10	42	
trabajador 4	9	9	8	8	9	43	
trabajador 5	9	9	9	9	9	45	
trabajador 6	8	8	8	8	9	41	
trabajador 7	9	9	9	8	10	45	
trabajador 8	8	9	7	8	9	41	
trabajador 9	9	9	9	8	9	44	
trabajador 10	8	8	8	8	10	42	
						431	SUMATORIA
						43,1	PROMEDIO
						86,20%	PORCENTAJE

Elaborado por: Ana Julieta Moreno Álvarez.

Fuente: Investigación

4.3.1 Análisis del cuadro comparativo

Los resultados que este cuadro comparativo arroja demuestran la necesidad de contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que con este proceso los colaboradores que ingresen estarán acorde a las necesidades de la empresa, por ende su desempeño será mejor, como lo refleja el cuadro.

En el cuadro comparativo correspondiente a las personas que han ingresado sin un proceso de reclutamiento vemos un cumplimiento del 55,4% del desempeño anhelado, mientras que en el cuadro comparativo de las personas que ingresaron sometiéndose a un proceso elaborado se ve un cumplimiento satisfactorio del 86,2% del desempeño.

Este cambio se debe a las siguientes causas: se han definido los perfiles profesionales, es decir que el trabajador tiene claras cuáles son las funciones y las competencias que le serán asignadas y, esto permite que el reclutamiento de personal sea más efectivo, considerando candidatos idóneos de acuerdo a las características del puesto. La selección de personal es más técnica, siguiendo un proceso adecuado para escoger a la persona correcta.

La inducción al nuevo colaborador es ampliada, se detallan los servicios y los objetivos de la organización, esto influirá positivamente en su desempeño que, al evaluarse periódicamente se obtienen resultados satisfactorios.

CERTIFICADO

Por medio de la presente certifico que la Srta. Ana Julieta Moreno Álvarez, con cédula de ciudadanía No. 0603898271, egresada de la Escuela de Psicología elaboró el MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION DE PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA INPAPEL PATRIA CIA. LTDA.”, en la mencionada empresa, la cual ha sido un aporte efectivo para los procedimientos que se desarrollan dentro de la empresa.

Riobamba, agosto de 2012

Ing. Armando Espinoza S.

GERENTE GENERAL.

CAPÍTULO V

5 Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- La utilización del Manual del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa permitirá definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los perfiles que son necesarios para llevar a cabo los procesos con éxito.
- Los procesos que se desarrollaban en la empresa tenían ciertas debilidades, como por ejemplo: el reclutamiento de personal no consideraba más fuentes sino solo referidos de colaboradores que laboraban en la empresa, en el proceso de selección no había una secuencia ni pasos a seguir, no se realizaban entrevistas, no se aplicaban pruebas, no había un proceso de inducción determinado, el personal no conocía la misión, visión, historia, etc., de la empresa.

- Los procesos de reclutamiento y selección representan una herramienta básica dentro de una organización pues se obtendrá al personal idóneo para llenar las necesidades de la empresa, donde no solo se busque cubrir un puesto sino ir más allá, es decir, lograr el crecimiento y desarrollo tanto personal como en beneficios para la organización en que se desenvuelve y su comunidad.
- En el cuadro comparativo de desempeño laboral correspondiente a las personas que han ingresado sin un proceso de reclutamiento vemos un cumplimiento del 55,4% del desempeño anhelado, mientras que en el cuadro comparativo de las personas que ingresaron sometiéndose a un proceso técnico de reclutamiento, selección e inducción de personal se ve un cumplimiento satisfactorio del 86,2% del desempeño, reflejando un incremento del 30,8% en su desempeño.
- No existe proceso de selección en la empresa investigada, la contratación de personal se la realiza de forma empírica; con la ayuda del manual propuesto el proceso de selección de personal es más técnico, siguiendo los lineamientos para escoger a la persona correcta.
- El proceso de inducción no se lo realizaba de la manera correcta, no se proporciona la información necesaria para el buen desarrollo de las funciones asignadas al nuevo colaborador.

- Se han definido los perfiles profesionales, es decir que el trabajador tiene claras cuáles son las funciones y las competencias que le serán asignadas y, esto permite que el reclutamiento de personal sea más efectivo, considerando candidatos idóneos de acuerdo a las características del puesto.
- Cuando un empleado deja su puesto es importante llevar a cabo cada uno de los pasos para reclutar el personal idóneo pues encontraremos con este procedimiento talento humano que sea capaz de cumplir con las políticas y los objetivos que la empresa se ha propuesto.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., aplicar este manual para que el personal que ingrese a la misma esté sometido a un proceso técnico de reclutamiento, selección e inducción de personal, de esta manera se comprobará que el nuevo personal sea el más apto y que esté en la capacidad de realizar todas las actividades encomendadas y desarrollarlas de la mejor manera. Gracias a este proceso se llegará a la consecución de las metas y objetivos institucionales, logrando un buen desempeño del personal que labora en la empresa.

- A través del análisis de puestos y del manual de reclutamiento, selección e inducción de personal podemos identificar las características clave de los puestos y de las personas que los van a ocupar aclarando las responsabilidades.
- Se recomienda que, a todas las personas que conforman la empresa se les aplique diferentes tipos de evaluación con la finalidad de comprobar que se estén realizando las funciones encargadas de la manera correcta y de ser de otra forma tomar acciones correctivas, ya sea de capacitación o de movimiento de personal.
- La empresa Inpapel Patria Cia. Ltda., con la implementación del Manual ayudará a definir claramente las funciones que tiene que realizar cada trabajador, de esta manera se evitará la duplicidad de tareas y la persona que ocupe cada puesto de trabajo estará al tanto de cuáles son sus funciones, sus responsabilidades y demás.
- Los trabajadores de Inpapel Patria Cia. Ltda., deben ser evaluados constantemente con la finalidad de encontrar mejoría tanto personal como profesional, de esta manera ayudarán para el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- En el proceso de reclutamiento y selección de personal se debe hacer un exhaustivo análisis, ya que de estos procesos se derivarán

resultados para la empresa, ya sea en áreas productivas o administrativas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha. Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Editorial Granica. 2009.
- ALLES, Martha. Diccionario de preguntas: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas. Editorial Granica, 2009.
- ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Editorial Granica, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial McGraw-Hill, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. Editorial McGraw-Hill, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw-Hill, 1995.
- LERMA, Daniel. Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. 2da edición.

- LLANOS, Javier. Cómo entrevistar en la selección de personal. Editorial Pax México. 1era edición.
- LOPEZ, Carlos. Persona y profesión, Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación. TEA ediciones.
- MONTES, Jesús. Selección de personal, la búsqueda del candidato adecuado. 1era edición. Ideas propias Editorial.
- POORRET, Miquel. Recursos Humanos, Dirigir y gestionar personas en la organización. 2da edición.
- PUCHOL, Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 7ma edición. Díaz de Santos Ediciones.
- SILICEO AGUILAR, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de personal. Limusa Noriega Editores.
- YAGUEZ, Héctor. Guía práctica de economía de la empresa II: Áreas de gestión y producción.

Linkografía

- Martha Alles. Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Editorial Granica.
<<http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=85q2Vql1h1MC&oi=fnd&pg=PA6&dq=libros+de+seleccion+de+personal&ots=OxsPMh9d-9&sig=4kTXkirpcpovL2Y4x4Ty4KPV0cM#v=onepage&q&f=false>>
- Álvaro de Ansorena Cao. 15 pasos para la selección de personal con éxito. 7ma edición. Editorial Paidós
<http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=NV_zVOrP510C&oi=fnd&pg=PA5&dq=libros+de+seleccion+de+personal&ots=fPJ3wyX587&sig=tQVAUY3NNVXwWeB2R-84SeylmtY#v=onepage&q&f=false>
- Manuel Olleros Izard. El proceso de captación y selección de personal. 3era edición, ampliada y puesta al día.
<http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=H2_6eMV7egMC&oi=fnd&pg=PA9&dq=libros+de+seleccion+de+personal&ots=86OeIVICKF&sig=ks_Yg1_rDdfZWVecGdy3odbaD70#v=onepage&q&f=false>
- Martha Alles. Selección por competencias. Editorial Granica. 2006.
<<http://books.google.com.ec/books?id=Vsmq568qZ7sC&printsec=frontcover&dq=martha+alles&source=bl&ots=f6q1pOcYJ&sig=fCqoztZjyKy>>

BeH4Wp6NN_udHWII&hl=es&sa=X&ei=TzYYUPSNCuSK6QHhgoGABg&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=martha%20alles&f=false>

- Martha Alles. Nuevo enfoque. Diccionario de preguntas. La Trilogía. Editorial Granica. 2010.
<http://books.google.com.ec/books?id=t_WrHJ7umpEC&printsec=frontcover&dq=martha+alles&source=bl&ots=AruNe7cYr6&sig=EjOCI8772w3PP1H58IVCXM66VpY&hl=es&sa=X&ei=wzYYUIHFJOba6wHlgYgQAq&ved=0CEsQ6AEwBQ#v=onepage&q=martha%20alles&f=false>
- Dilian Aguilar y Edgar Hernández. Manual de procesos de reclutamiento y selección de personal del Instituto Nacional de electrificación y sus empresas. 2007.
<http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2478.pdf>
- Academia Gauss. Diccionario de términos de psicología. 2012.
<<http://www.academiagauss.com/diccionarios/diccionario.htm>>

GLOSARIO

- **Aptitud:** Capacidad o habilidad potencial para realizar alguna tarea o acción todavía no aprendida pero que sí se puede llegar a aprender. Potencial que tiene una persona para actuar. Combinación de rasgos y habilidades que hacen que una persona realice mejor cierto tipo de operaciones o actividades. Cuando se habla de aptitud intelectual, este potencial se identifica con la inteligencia. La aptitud puede tomarse como sinónimo de dos términos: capacidad y talento.
- **Absentismo:** Ausencia del trabajo, justificada o no.
- **Check – list:** Listado de comprobación, en el que hay una serie de ítems que sirven como información.
- **Currículum vitae:** Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.
- **Competencia laboral:** Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, en un contexto real de trabajo, según los estándares y calidad esperados por el sector productivo.

- **Contrato:** Es el pacto o acuerdo entre el trabajador o empresario en virtud del cual el trabajador se compromete de manera voluntaria, a la realización o prestación de servicios, por cuenta del empresario y dentro de su ámbito de organización y dirección, a cambio de una retribución. Se puede celebrar de forma verbal o escrita.
- **Departamento:** Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.
- **Descripción del puesto:** Texto que describe con exactitud las actividades relativas a un puesto de trabajo dentro de cada departamento o área de la organización.
- **Entrevista:** Práctica conversacional en la que dos actores, entrevistador y entrevistado, mantienen una relación social dirigida a obtener del entrevistado información y datos, conforme a un plan previamente preparado.
- **Entrevista de selección:** Es una aplicación particular de la técnica de entrevista, destinada al reclutamiento organizacional. Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.


- **Experiencia laboral:** Conocimiento o habilidad adquirida mediante la práctica de una actividad económica.
- **Jornada laboral:** Tiempo de trabajo cuya duración determina la prestación del trabajador que se obliga a prestar una determinada actividad en un determinado tiempo. La jornada diaria ordinaria no puede superar las nueve horas, ocho en el supuesto de los menores de dieciocho años. Lo que exceda de este tiempo, tiene la consideración de horas extraordinarias.
- **Liderazgo:** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización.
- **Motivación:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.
- **Organigrama:** Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

- **Prueba de aptitud:** Aquella que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.
- **Perfil de un puesto:** Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.
- **Personal:** Conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en alguna empresa, taller, fábrica u organización.
- **Reclutamiento:** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.
- **Reclutamiento externo:** Captación de candidatos para un puesto cuando se recurre a fuentes externas de la propia organización.
- **Reclutamiento interno:** Captación de candidatos para un puesto de trabajo cuando se recurre a fuentes internas de la propia organización.
- **Selección:** Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

- **Talento:** Habilidad innata para hacer algo especialmente bien. Potencial de un individuo para desempeñar muy bien actividades específicas.
- **Test:** Instrumento o dispositivo creado para medir una o varias características o rasgos de los individuos o fenómenos sociales. Se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa.
- **Trabajador:** Persona que se obliga a prestar, de forma personal y voluntaria, unos servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, a la que se denomina empleador o empresario, bajo la cobertura de un contrato de trabajo.
- **Talento Humano:** Es la aptitud intelectual de las personas de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño. / Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.
- **Vacante:** Puesto de trabajo libre, que no está cubierto.

ANEXOS

ANEXO 1: Formato de Inducción del nuevo personal

	FORMATO DE INDUCCION DEL NUEVO PERSONAL	Fecha Elaboración: 26/09/2011
	Departamento de Talento Humano	Elaborado por: Julieta Moreno A.

INDUCCION GENERAL

Nombre:

Cargo:

Área:

Fecha de ingreso:

Tema	Responsable	Cargo/Área	Horario	Firma	Observaciones

Yo, certifico que recibí la inducción general a la empresa y la inducción específica en el puesto de trabajo.

INDUCCION GENERAL

- Misión y Visión
- Historia
- Actividad que desarrolla
- Objetivos
- Organigrama
- Procesos
- Reglamentos
- Servicios

INDUCCION ESPECIFICA EN EL PUESTO DE TRABAJO- PLANTA

- CHALLENGE
- ZOTE_1
- ZOTE_2
- JAGENBERG-WERKE AG.
- SPIRAL BINDING CO.
- ESPIRALADORA 1 – PF
- ESPIRALADORA 2 - ADVANTAGE MACH
- E.C.H. WILL 2 SEMI-AUTOMÁTICA
- BREHMER-LEIPZIG (Grapadora manual)
- WOHLBERG (Guillotina 1)

Máquinas y Equipos

- WOHLBERG HANNOVER (Guillotina 2)
- LAWSON PACEMAKER II (Guillotina)
- KRAUSE WOHLBERG (Guillotina)
- ROLAND REKORD (Offset 1)
- ROLAND OFFSET MIEHLE
- HEIDELBERG OFFSET GTO-46
- PERFORADORA AUTOMÁTICA - KUGLER
- GOEPPINGEN (Perforadora de hojas)
- POLAR – MOHR
- E. BICKEL K.G. HEILBROW

- REDONDEADORA DE PUNTAS 1 - O.M.M.
- REDONDEADORA DE PUNTAS 2
- GOEPPINGEN (Redondeadora de puntas)
- UV
- HEIDELBERG (Vertical)
- E.C.H. WILL 1
- E.C.H. WILL 3

INDUCCION ESPECIFICA EN EL PUESTO DE TRABAJO- PLANTA

- Sistema de funcionamiento eléctrico
- Alumbrado
- Máquinas
- Paneles
- Otros

INDUCCION ESPECIFICA EN EL PUESTO DE TRABAJO- PLANTA

- Prevención de incendios
- Conocimiento del manual
- Ubicación y uso de extintores
- Otros

Uso de EPP

- Casco
- Guantes
- Mascarilla
- Orejeras
- Faja
- Otros

INDUCCION ESPECIFICA EN EL PUESTO DE TRABAJO- PLANTA**Manejo de desechos**

- Ubicación de basureros
- Tratamiento
- Horarios
- Otros

Seguridad y Salud Ocupacional

- Conocimiento de Reglamento
- Señalética
- Riesgos
- Otros

 Firma Técnico Responsable

ANEXO 2: Encuesta proceso de selección INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA.

1.- Su ingreso a la empresa fue mediante:

- Proceso de reclutamiento y selección
- Ascenso (otro cargo)
- Referencias de una persona que ya trabajaba en la empresa

2.- Se siente usted apto para realizar las actividades que desarrolla actualmente

Si No

3.- La empresa le capacitó para realizar las actividades que desarrolla actualmente

Si No

4.- Está usted desempeñando las funciones para las cuales fue contratado

Si No

5.- Señale a cuál de estas actividades usted se enfrentó antes de su ingreso a la empresa

- Entrega de hoja de vida
- Entrevistas
- Pruebas prácticas o de conocimientos
- Test psicológicos
- Examen o revisión médica

6.- Las actividades que realiza actualmente:

- Le enseñaron
- Aprendió solo (en la empresa)
- Ya tenía conocimiento

7.- De la lista que se detalla a continuación señale lo que si recibió:

De la empresa:

- Misión y Visión
- Historia
- Actividad que desarrolla
- Objetivos
- Organigrama
- Procesos
- Reglamentos
- Servicios

ANEXO 3: Fotografías de la Empresa INPAPEL PATRIA CÍA. LTDA.

