

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
GERENCIA Y LIDERAZGO**

TEMA DEL TRABAJO: DISEÑAR UN PROCESO INTEGRADO DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL, CASO:
“TEXTILES DEL VALLE S.A.” SANGOLQUÍ - PERIODO 2012

AUTORAS:

AGUIRRE BELTRÁN GLORIA ELIZABETH
GRANDA GARCÍA MARTHA GRIMANEZA

DIRECTOR DE TESIS:

DR. MARCELO SANTAMARÍA

QUITO, ENERO DEL 2013

DECLARACIÓN

Nosotras, Aguirre Beltrán Gloria Elizabeth y Granda García Martha Grimaneza declaramos que el trabajo descrito en esta tesis es de nuestra autoría; y que no ha sido presentada previamente en ningún grado o calificación profesional; y, que la bibliografía consultada para la elaboración de esta tesis fue examinada por las suscritas.

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

Martha Grimaneza Granda García

Gloria Elizabeth Aguirre Beltrán

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por las señoras Martha Grimaneza Granda García y Gloria Elizabeth Aguirre Beltrán, bajo mi supervisión.

Dr. Marcelo Santamaría

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A mis amados esposo e hijos,
quienes gracias a su apoyo incondicional, esfuerzo y paciencia,
han sido el pilar fundamental para el logro de este objetivo.

Martha Grimaneza Granda García

DEDICATORIA

A mi madre y hermanas/os,
quienes me dieron su amor e impulso incondicional

Martha Grimaneza Granda García

DEDICATORIA

A mis amados padres, los cuales me supieron guiar y apoyar en todo momento; a mi adorado hijo Matías Yáñez Aguirre, mi fuerza y mi inspiración para seguir adelante.

Gloria Elizabeth Aguirre Beltrán

AGRADECIMIENTO A

Dios, por brindarnos sabiduría para lograr este objetivo.

A nuestros esposos por su apoyo y amor incondicional.

A la compañía “Textiles del Valle S.A”, por brindarnos
la oportunidad para realizar este trabajo de Tesis.

Martha Grimaneza Granda García

Gloria Elizabeth Aguirre Beltrán

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien nos dio la esperanza y fuerza necesaria para seguir adelante y poder llegar a cumplir con nuestros sueños y metas.

Agradecemos de manera muy especial al Dr. Marcelo Santamaría, por su ayuda constante, brindándonos sus conocimientos especializados, lineamientos técnicos y revisiones impartidas durante y hasta la culminación del presente trabajo.

“NO BASTA DAR PASOS QUE
ALGÚN DÍA PUEDAN LLEVAR A LA META,
SINO QUE CADA PASO DEBE SER META,
SIN DEJAR DE SER PASO”

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN

CERTIFICACIÓN

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE GRÁFICO

ÍNDICE DE FORMULARIOS

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del problema	1
1.1 Tema	1
1.2 Antecedentes.....	1
1.3 Justificación	2
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivos general	4
1.4.2 Objetivos específicos	4
2. Marco teórico.....	4
2.1 Las bases del proceso selectivo	4
2.2 Selección del personal- la búsqueda del candidato adecuado	5
2.3 Mercado de trabajo, reclutamiento y formación.....	5
2.4 Reclutamiento	5
2.5 Medios de Reclutamiento	6
2.6 Técnicas de Reclutamiento	7
2.7 Selección de personal	8
2.8 Técnica de selección	8

2.9 Proceso de selección de personal.....	9
2.10 Tipos de contratos bajo el régimen del código de trabajo	9
2.11 Modelos de selección de personal	11
2.11.1 Modelo de selección tradicional	11
2.11.2 Modelo de corrección y regresión múltiple	12
2.11.3 Modelo de cutoff múltiple	13
2.11.4 Modelo secuencial de toma de decisiones	14
2.11.5 Modelo comparativo de perfiles	14
2.11.6 Modelo de variables moderadas	15
2.11.7 Modelo de dunnette	16
3. Marco conceptual.....	16
4. Hipótesis	19
5. Variables e indicadores.....	19
6. Marco metodológico	19

CAPITULO II

2. Identificar los procesos actuales de la empresa “textiles del valle s.a.” que utiliza para reclutamiento y selección de personal.	23
2.1. Textiles del valle s.a.	23
2.2 Situación actual.....	24
2.3 Estructura orgánica	26
2.4. Misión, visión, objetivos, políticas, valores, modelo de gestión, practicas. 26	
2.4.1. Misión.....	26
2.4.2. Visión.....	27
2.4.3. Objetivos.....	27
2.4.4. Políticas.....	27
2.4.4.1. Políticas de selección interna/ascenso y traslado de personal de planta 28	

2.4.4.2. Políticas de selección interna ascensos/traslado personal administrativo.	29
2.4.4.3. Políticas para selección de personal de forma externa.	31
2.4.5. Valores.....	33
2.4.6. Modelo de gestión.....	34
2.4.7. Practicas.....	34
2.4.7.1. Agasajo navideño.....	34
2.4.7.2. Capacitación.....	34
2.5. Servicios de mercado.	35
2.6. Síntesis del FODA.....	35

CAPÍTULO III

3. Determinar los requerimientos ocupacionales, para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa “textiles del valle	37
3.1 Planificación estratégica de los recursos humanos.....	37
3.2. Definición.....	38
3.3. Objetivos.....	39
3.4. Fases del proceso de planificación de recursos humanos.....	40
3.4.1 Fase del análisis.....	40
3.4.1.1 Organización general actual.....	40
3.4.1.2 Funciones de las categorías o grupos ocupacionales que integran las áreas de actividad.....	41
3.4.1.2.1. Gerencia.....	41
3.4.1.2.2. Administración.....	41
3.4.1.2.3. Producción.....	41
3.4.1.3 Funciones de las unidades que constituyen las áreas de productividad..	42
3.4.1.3.1. Gerencia.....	42
3.4.1.3.2. Administración.....	43
3.4.1.3.3. Producción.....	43

3.4.1.4. Funciones de las categorías o grupos ocupacionales que integran dichas áreas.	44
3.4.1.5. Responsabilidades que corresponde a cada nivel estructural por áreas de actividad.....	46
3.4.1.5.1 Gerente general	46
3.4.1.5.2 Gerente financiero	48
3.4.1.5.3 Gerentes de ventas	50
3.4.1.5.4 Gerente de sistemas	52
3.4.1.5.5 Director de planta	54
3.4.1.5.6 Bodeguero.....	56
3.4.1.5.7 Jefe de turno.....	58
3.4.1.5.8 Técnico electricista	60
3.4.1.5.9 Jefe de mantenimiento	63
3.4.1.5.10 Obrero textil.....	64
3.4.1.5.11 Ayudante de bodega	66
3.4.1.5.12 Ayudante de mantenimiento	68
3.4.1.5.13 Auxiliar de hilatura	70
3.4.1.5.14 Auxiliar de limpieza	71
3.4.1.6 Políticas y estrategias generales y específicas.	73
3.3.1.6.1 Políticas de selección interna/ascenso y traslado de personal de planta	73
3.4.1.6.2 Políticas de selección interna ascensos/traslado personal administrativo	74
3.4.1.6.3 Políticas para selección de personal de forma externa.	75
3.5. Fase de previsión	76
3.5.1. Conocer los organigramas previstos	77
3.5.2. Analizar y describir los puestos de trabajo necesarios en ese futuro.....	77
3.5.3. Valorar dichos puestos.....	78

3.5.3.1. Definición	78
3.5.3.2. Objetivo	78
3.5.4. Cuantificar las necesidades de nuevos puestos.....	81
3.5.5. Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.	81
3.5.6. Establecer los planes de formación y desarrollo del nuevo puesto.	81
3.5.7. Diseñar los sistemas idóneos de selección de personal	81
3.6. Fase de programación	83
3.7. Fase de realización.....	84
3.8. Fase de control	85
3.9. Fase de programación de resultados	85
3.10. Pasos del proceso de planificación de recursos humano.	85
3.11. Técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos:	86
3.11.1. Basadas en la experiencia	86
3.11.1.1. Decisiones informales o estimaciones de gerencia.	87
3.11.1.2. Investigación formal – procesos	87
3.11.1.3. Técnica Delphi.....	87
3.11.1.4. Planificación vinculante de la plantilla.	88
3.11.1.5. Análisis de disponibilidades.	88
3.11.1.6. Análisis de capacidades/experiencia.	89
3.11.2. Basadas en la tendencia	89
3.11.2.1. Por necesidades futuras	89
3.11.2.2. Estudio de trabajo	90
3.11.2.3. Extrapolación.	90
3.11.2.4. Indexación.	91
3.11.3. Basadas en otros factores.....	91
3.11.3.1. Análisis de presupuestos y planeación	91

3.11.3.2. Análisis de nuevas operaciones	91
3.11.3.3. Modelos computacionales	92
311.4. Formulario requisición de personal	93

CAPÍTULO IV

4. Recomendar el modelo de selección de personal e inducción de la empresa “textiles del valle s.a.”	95
4.1. Objetivos del reclutamiento	95
4.2. Tipos de reclutamiento a utilizar	95
4.2.1. Interno.....	95
4.2.1.1. Ventajas	95
4.2.1.2. Desventajas	96
4.2.2. Externo.....	96
4.2.2.1. Técnicas	96
4.2.2.2. Ventajas	97
4.2.2.3. Desventajas	97
4.3. Medios de reclutamiento.....	97
4.3.1. Medios electrónicos de reclutamiento.	97
4.3.1. 1. Agencias de reclutamiento	97
4.3.1.2. Redes sociales.	97
4.3.1.3. Vinculación con instituciones educativas.	98
4.3.1.4. Volanteo o posteo.	98
4.3.1.5. Recomendación de boca en boca.....	98
4.3.1.6. Avisos en periódicos y revistas especializadas	98
4.3.1.7. Consulta en los archivos de candidatos	98
4.4. Oferta de trabajo	98
4.4.1. Componentes de una oferta de trabajo.....	99
4.5. Factores e indicadores de selección.....	101

4.6. Convocatoria y anuncio de prensa.....	101
4.6.1 Convocatoria.....	101
4.6.2 Anuncio de prensa	102
4.7. Verificación de postulantes.....	103
4.8. Pruebas psicométricas y de conocimiento	105
4.8.1. Pruebas psicotécnicas	105
4.8.1.1. Directivos y mandos superiores.....	105
4.8.1.2. Técnicos y licenciados.....	106
4.8.1.3. Administrativos y subalternos	106
4.8.1.4. Operarios.....	107
4.8.1.5. Evaluación de la personalidad	108
4.8.1.6. Valores y motivación.....	108
4.8.1.7. Gestión por competencias.....	108
4.8.2. Grafología	108
4.8.3. Assessment center (ac)	109
4.8.4. Pruebas de conocimiento	110
4.9. Entrevistas de selección.....	112
4.10. Exámenes médicos pre ocupacionales.....	114
4.10.1. Generales	114
4.10.2. Específicos.....	115
4.11. Contratación a prueba.....	115
4.12. Adaptación inicial.....	115
4.13. Seguimiento contratación definitiva.....	116
CAPITULO V	
5 Inducción.....	117
5.1. Concepto.....	117

5.2. Importancia	117
5.3. Objetivos.....	117
CAPÍTULO VI	
6. Conclusiones y recomendaciones	120
6.1. Conclusiones.....	120
6.2. Recomendaciones	121
CAPÍTULO VII	
7. Bibliografía	123
ANEXOS	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO I

Gráfico 1: Indicadores financieros	2
Gráfico 2: Modelo de Cutoff múltiple	13
Gráfico 3: Factores de evaluación	21

CAPÍTULO II

Gráfico 4: Cinco fuerzas de Porter	25
Gráfico 5: Estructura funcional de “TEXTILES DEL VALLE S.A.”	26
Gráfico 6: Productos finales	35
Gráfico 7: FODA “TEXTILES DEL VALLE S.A.”	37

CAPÍTULO III

Gráfico 8: Proceso sistemático de Planificación de RR.HH.....	38
Gráfico 9: Planificación de la organización y del Talento Humano.....	39
Gráfico 10: Estructura funcional de “TEXTILES DEL VALLE S.A.”	40
Gráfico 11: Grupos ocupacionales.....	45
Gráfico 12: Estructura funcional propuesta	77
Gráfico 13: Pasos del proceso de planificación RR.HH.....	86
Gráfico 14: Convocatoria	102

ÍNDICE DE FORMULARIOS

CAPÍTULO III

Formulario 1: Perfil de puestos	79
Formulario 2: Requisitos de personal	93

CAPÍTULO IV

Formulario 3: Oferta de servicios	100
Formulario 4: Anuncio de prensa	103
Formulario 5: Verificación de postulaciones.....	104
Formulario 6: Calificación de pruebas	111
Formulario 7: Entrevistas del tribunal	113

RESUMEN EJECUTIVO

“Textiles del Valle S.A.”, es una empresa manufacturera familiar que inicia su actividad industrial en 1985, con el propósito de satisfacer las necesidades del mercado ecuatoriano e internacional de hilados, elaborados por medio de la mezcla de fibras sintéticas o artificiales, teniendo como materia prima el poliéster y el algodón, ofreciendo productos como; los hilos open – end y cardado en algodón – polialgodon y poliéster.

“Textiles del Valle S.A.”, se encuentra registrada como persona jurídica “obligada a llevar contabilidad”, su dependencia es la Dirección Regional de Trabajo de Quito, su representación está dada por el Gerente General, su domicilio principal es en la parroquia de Sangolquí, El Carmen Km. 3 1/2 - Sector Amaguaña – Quito.

Actualmente la empresa “Textiles del Valle S.A.” viene realizando el proceso de reclutamiento del personal de una manera ambigua, ya que no cuentan con herramientas que le permita determinar qué proceso de reclutamiento de selección de personal es el indicado para cada uno de los puestos que requiere la empresa, es así que los trabajadores vienen desarrollando sus actividades sin un perfil apropiado, esto quiere decir que en muchos de los casos no poseen las destrezas, habilidades y competencias adecuadas para desempeñar su trabajo con eficiencia y efectividad, provocando mayor número de accidentes de trabajo, mayor inversión en capacitación, subutilización de maquinaria y equipo, duplicidad de funciones, problema de transparencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El desconocimiento y la poca importancia que cumple la Gestión del Talento Humano en la empresa “Textiles del Valle S.A.” en el proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción del personal impide el desarrollo potencial de la empresa para su mejor posicionamiento en el mercado.

El siguiente trabajo permitirá a la empresa “Textiles del Valle S.A.” mejorar sus procesos administrativos y productivos, para lo cual se recomienda herramientas administrativas que permitirán a esta empresa superar los problemas específicos que enfrentan en materia de reclutamiento y selección de personal.

A fin de determinar el requerimiento ocupacional de reclutamiento y selección de personal de la empresa, es necesario estructurar la lógica operativa, que se acople a las condiciones de la organización, para lo cual se aplicará el manual de funciones, el mismo que fue ajustado mediante el levantamiento de información de cada uno de los puestos que posee la empresa, herramienta indispensable para realizar el proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción de personal, caso: “Textiles del Valle S.A.” Sangolquí- Período 2012. Por este sentido se recomienda el siguiente proceso:

- Talento Humano emitirá un informe técnico justificando la necesidad de la contratación o de llenar las vacantes de puestos de trabajo, adjuntando la partida presupuestaria, requerimiento del área y cronograma de proceso. El representante legal aprobará o no el inicio del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Talento Humano será el responsable de estructurar la convocatoria y publicar en los medios de comunicación más importantes de la localidad, en el que hará constar la fecha desde y hasta cuando se recopilará las hojas de vida de los aspirantes con sus respectivos respaldos.
- Dentro del proceso de selección de personal, el primer paso a cumplir es la verificación de postulaciones, que consiste en verificar si el postulante cumple con el perfil del puesto (Instrucción formal, experiencia laboral y capacitación), luego de ello Talento Humano dará inicio al período de evaluación (pruebas de conocimiento técnicos, psicológicos y entrevista) el mismo que tiene una ponderación total de 100 puntos, los cuales distribuidos de la siguiente manera:

- Pruebas de conocimiento 50 puntos;
 - Pruebas Psicométricas 15 puntos; y,
 - Entrevista 35 puntos.
-
- Si obtienen un puntaje mínimo (35 puntos) o máximo (50 puntos) en las pruebas de conocimientos técnicos, pasan a la siguiente fase las pruebas Psicométricas, las mismas que serán elaboradas de acuerdo a la necesidad del puesto y por un profesional de la materia.

 - La última fase es, la entrevista estructurada que contendrá preguntas concernientes a la estimación del potencial de la persona para aprender de la experiencia, conocimientos técnicos específicos, logros del candidato, destrezas y experiencia laboral que permitan tener una retroalimentación entre las partes.

 - Talento Humano, con los resultados del proceso de reclutamiento y selección de personal elaborará una acta en la cual declarará la designación del ganador o ganadores de acuerdo al puntaje más alto.

 - Talento Humano realizará la inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso de reclutamiento, selección de personal a su nuevo puesto de trabajo, en el cual se debe considerar aspectos generales de la empresa “Textiles del Valle S.A.”.

 - Este proceso permitirá a la empresa “Textiles del Valle S.A.” contar con el personal adecuado.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del Problema

1.1 Tema:

Diseñar un proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción de personal, caso: “TEXTILES DEL VALLE S.A.” Sangolquí - Período 2012.

1.2 Antecedentes:

La Empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”, se caracteriza en la actualidad por la fabricación de; HILOS OPEN – END Y CARDADO EN ALGODÓN – POLIALGODON Y POLIESTER elaborados con la última tecnología, su comercialización es el mercado nacional e internacional, la empresa está representado legalmente por el señor Alfonso Recalde, Gerente General y su direccionamiento estratégico está dado por su misión, visión, objetivos, políticas y valores.

La empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”, está inscrita en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) No. 1790719383001, su razón social TEXTILES DEL VALLE S.A., su nombre comercial “TEXVALLE” está registrada como persona jurídica “obligada a llevar contabilidad”, su dependencia es la DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO DE QUITO.

La empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”, es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal es en la ciudad de Sangolquí, El Carmen Km. 3 1/2 - Sector Amaguaña - Quito, Teléfonos: (02) 233-3580 / (02) 233-3042. Fax (5932) 232 3580.

La empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.” por sus ventas se encuentra posiciona en el puesto 2133, y sus indicadores financieros son:

GRAFICO 1

INDICADORES FINANCIEROS

Posición (ventas): 2133	
Ventas:	\$4,585,191
Activos:	\$2,007,758
Pasivos:	\$1,268,314
Patrimonio:	\$739,443
Utilidad:	\$157,580

Fuente: Empresa "Textiles del Valle S.A."

La empresa "TEXTILES DEL VALLE S.A.", ve a futuro ser una organización de producción y comercialización multinacional gracias a su portafolio de productos de calidad y sobre todo satisfaciendo las expectativas de sus clientes, todo esto a través de la tecnología de punta. Como también contar con un alto nivel de productividad y competitividad del talento humano, razón por la cual es necesario contar con un proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa "TEXTILES DEL VALLE S.A.", que garantice la igualdad de oportunidades a todos los aspirantes del proceso, a través de la aplicación del manual de puestos y de funciones para de esa manera seguir manteniéndose en el mercado competitivo.

1.3 Justificación:

El presente diseño de un proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción del personal, caso: "TEXTILES DEL VALLE S.A." Sangolquí - Período 2012, se desarrollará en base a la materia de administración y desarrollo del personal, las cuales se fundamentan con el propósito de mejorar, la forma de reclutar, seleccionar e inducir al personal.

Actualmente la empresa "TEXTILES DEL VALLE S.A." viene realizando el proceso de reclutamiento del personal de una manera ambigua, ya que no cuentan con herramientas que les permita determinar qué proceso de

reclutamiento es el indicado para cada uno de los puestos que requiere la empresa, es así que los trabajadores vienen desarrollando sus actividades sin un perfil apropiado, esto quiere decir que en muchos de los casos no poseen las destrezas, habilidades y competencias adecuadas para desempeñar su trabajo con eficiencia y efectividad, provocando mayor número de accidentes de trabajo, mayor inversión en capacitación, subutilización de maquinaria y equipo, duplicidad de funciones, problema de transparencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El siguiente análisis permitirá a la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.” mejorar sus procesos administrativos y productivos, para lo cual se recomendarán herramientas administrativas que permitan a esta empresa superar los problemas específicos que enfrentan en materia de reclutamiento y selección de personal.

El presente trabajo de investigación se lo realizará mediante levantamiento de información de cada uno de los pasos de reclutamiento que la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.” aplica, con la colaboración del departamento de Recursos Humanos, para lo cual se realizarán reuniones, talleres, asistencia e inducción del proceso a seguir, mismo que se lo llevará a cabo in situ, llegando de esta manera a determinar una organización efectiva, con el fortalecimiento de la fuerza laboral.

En este sentido, se crearán herramientas que ayuden a establecer un proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción de personal que cumpla con un perfil afín a las destrezas, habilidades y competencias para cada puesto requerido por la empresa, al contar la empresa con un proceso adecuado y transparente se beneficiarán todos los aspirantes al puesto y por ende la empresa ya que tendrá talento humano apropiado, de esta manera fortalecer el talento humano y la mejora continua de los procesos.

De ahí se podrá demostrar la eficiencia y eficacia que puede alcanzar a desarrollar la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”, para de esta forma dar cumplimiento a los objetivos empresariales y de los trabajadores.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción de personal, caso: “TEXTILES DEL VALLE S.A.” Sangolquí – Periodo 2012.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los procesos actuales que la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.” utiliza para reclutamiento y selección de personal.
- Determinar los requerimientos ocupacionales, para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.” Sangolquí mediante el Manual de Funciones y el diseño del formulario de requerimiento.
- Recomendar el modelo de selección de personal e inducción “TEXTILES DEL VALLE S.A.”.

2. Marco Teórico

2.1 Las Bases del proceso selectivo

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de la especificación de puestos, dado que la finalidad de estos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, tenemos a los

candidatos con diferencias profundas, disputándose un mismo empleo. (Base, 2012).

2.2 Selección de personal – la búsqueda del candidato adecuado.

Nos encontramos ante un modelo de organización del trabajo basado en la empresa que aprende, donde lo que hace más competitiva a una empresa en el mercado viene dado por el conocimiento y la experiencia de las personas que trabajan en ella. Es por ello que ahora, más que nunca es necesario, seleccionar a la persona más adecuada al perfil ofertado, que reúna las competencias que la empresa necesita para cumplir sus objetivos de una manera sencilla, clara, didáctica, de acuerdo a la planificación de los Talento Humano tanto si es la persona encargada de selección de personal como aquella que está buscando trabajo. (Rodríguez, 2006).

2.3 Mercado de trabajo, reclutamiento y formación.

En este texto se aborda, desde una perspectiva interdisciplinar, los principales mecanismos que dispone la empresa para satisfacer su demanda de trabajo. En primer lugar, analiza la problemática del mercado de trabajo y su estudio: formación de la oferta y demanda de trabajo, relación entre crecimiento económico y creación de empleo, subempleo, desempleo oculto, etc. En segundo lugar, se estudia los procesos de reclutamiento, selección y contratación de trabajadores y, finalmente, la formación del personal. (Alcaide, 1996).

2.4 Reclutamiento.

Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unos a otros. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellas, estas tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos.

En esto consiste el reclutamiento de personal, en el proceso que realiza la organización para atraer candidatos del mercado de Talento Humano y así poder abastecer su proceso selectivo, por medio de un conjunto de técnicas y procedimientos orientados en atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. A la vez el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, donde la organización se encarga de divulgar y ofrecer oportunidades de trabajo.

Por lo que todo esto exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de Talento Humano puede ofrecer y las técnicas de reclutamiento por aplicar, esta tarea es una función de staff, y sus actos dependen de una decisión, que se oficializa mediante una especie de orden de servicios, denominado solicitud de personal. (Díaz 1999).

2.5 Medios de Reclutamiento.

Es el mercado donde la organización trata de buscar los candidatos para un cargo específico, por lo que para Chiavenato existen dos tipos de reclutamiento: “interno o externo”.

1. Mercado Interno, aplicado a los candidatos que trabajan en la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. La ventaja es que es económico para la empresa ya que se evita gastos en anuncios, costos de recepción de candidatos, etc.
2. Mercado Externo, se dirige a candidatos que están en el mercado de Talento Humano, es decir aquellos que no laboran dentro de la organización, son atraídos por las técnicas de reclutamiento, los cuales son sometidos a un proceso de selección. Esto con la finalidad de traer

experiencia y habilidades que no existen actualmente en la organización. (Chiavenato, 2000).

2.6 Técnicas de Reclutamiento.

Las técnicas de reclutamiento son empleadas con el fin de influir a los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado y atraerlo a la organización. Es por ello, que las principales técnicas de reclutamiento son:

1. Avisos en periódicos y revistas especializadas: esta es una buena opción para el reclutamiento, dependiendo el tipo de cargo vacante.

La redacción del aviso es importante, por lo que los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener 4 características representadas por las letras AIDA (atención, interés, deseo, acción).

2. Agencias de reclutamiento: estas agencias sirven como intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento.
3. Carteles o avisos en sitios visibles: es un sistema de reclutamiento de bajo costo, razonable rendimiento y rapidez, esto es indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina.
4. Presentación de candidatos por recomendación de empleados: la organización estimula a los empleados que le presenten o recomienden candidatos.
5. Consulta en los archivos de candidatos: base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentaron y que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores.
6. Conferencias y charlas en universidades destinadas a promover la empresa. (Díaz, 1999).

2.7 Selección de personal.

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos existentes en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Así la selección busca solucionar 2 problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y Eficacia de la persona en el puesto. (Díaz, 1999).

2.8 Técnicas de Selección.

Las técnicas de selección permiten analizar las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Por lo que una buena técnica debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad, es por ello que estas se agrupan en cinco categorías:

1. Entrevista: 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. Por un lado tenemos al entrevistador o a los entrevistadores, encargado de tomar la decisión, y por el otro lado está el entrevistado o candidato.
2. Pruebas de conocimientos: son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos por el cargo vacante. Por otro lado están las pruebas de capacidad, que constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos.
3. Pruebas psicométricas: constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a las aptitudes de la

personas y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.

4. Pruebas de personalidad: revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento.
5. Técnicas de simulación: son técnicas de dinámica en grupo, donde la principal técnica de simulación es el psicodrama, esto es, cuando cada persona representa los papeles más característicos de su comportamiento, sea individualmente o en interacción con una o varias personas. (Díaz, 1999).

2.9 Proceso de Selección de Personas.

Para Chiavenato: “La selección es un proceso de varias etapas o fases que atraviesan los candidatos”, en donde en las etapas iniciales se aplican técnicas más sencillas, económicas y fáciles, en las finales, estas suelen ser más costosas y sofisticadas. A continuación se mencionan los 6 pasos que constituyen el proceso de selección:

- Solicitud de empleo
- Entrevista inicial de selección
- Pruebas y tests de selección
- Entrevistas
- Examen médico
- Análisis y decisión final. (Chiavenato, 2002).

2.10 Tipos de contratos, bajo el régimen del Código de Trabajo.

- **Contrato a prueba.-** En todo contrato cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de

noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

- **Contratos eventuales.-** aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada.

- **Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.-** El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

- **En el contrato a destajo**, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor. (Código de Trabajo).

2.11 Modelos de selección de personal:

2.11.1 Modelo de selección tradicional.

Supone una relación lineal entre un parámetro secundario que llamaremos “predictor” y otro parámetro primario que denominamos “criterio, de forma que sería seleccionado cualquier candidato/a que presentara el valor más alto.

Por ejemplo, para la selección de una Secretaria de Dirección, un criterio de selección podría ser el sexo (mujer), mientras que el predictor podría ser los Años de Experiencia Laboral.

Los pasos a seguir según este modelo son cinco:

- Realizar un análisis del trabajo para el cual debemos seleccionar un candidato, determinando aquello que se considera como eficaz.
- Formular una hipótesis que relacione criterio y predictor.- Siguiendo como el ejemplo anterior, una hipótesis de partida podría ser la siguiente: “Las mujeres con al menos, cinco años de experiencia laboral en labores administrativas se adaptan mejor al puesto de Secretaria de Dirección”.
- Decidir que prueba objetiva, que datos de información biográfica, etc. utilizaremos como predictores, determinando si realmente el instrumento elegido mide lo que se desea.
- Aplicar el predictor a los candidatos.

- Transcurrido un espacio de tiempo, correlacionar ambos valores.

A pesar de la sencillez del modelo, éste presenta un déficit importante, ya que propone que la relación existente entre los distintos datos es lineal, suponiendo por ejemplo que los candidatos más inteligentes realizarán mejor una tarea.

Y esto no es cierto, ya que en una tarea simple pueden obtener un rendimiento superior las personas con una inteligencia media o baja. Para este tipo de tareas los candidatos muy inteligentes pueden sentir frustración con rapidez de forma que, en este caso, la relación existente entre predictor y criterio sería curvilínea, no lineal. (Vela, 2008).

2.11.2 Modelo de corrección y regresión múltiple.

Representa una ampliación del modelo tradicional, ya que utiliza varios predictores y un criterio. Este modelo supone que existen correlaciones entre los predictores que pueden compensarse entre sí.

Por otra parte, cada uno de los predictores guarda correlaciones lineales con el criterio, por lo que este modelo también podría ser considerado de “compensación lineal”.

Veamos un ejemplo aplicado a la selección de un gerente para una empresa de desarrollo municipal.

El criterio sería una vez el sexo, en este caso, varón. Los predictores serían cinco: mayor de 30 años, casado, al menos con un hijo, universitario con estudios de postgrado en Marketing y cinco años de experiencia laboral. (Vela, 2008)

2.11.3 Modelo Cutoff múltiple.

Se encuentra en oposición a los modelos que suponen adición (modelo tradicional) o compensación (correlación y regresión múltiples), ya que

considera que los diferentes factores o conjunto de ellos no son aditivos, ni se pueden compensar mutuamente.

Por el contrario, este modelo considera necesario que cada predictor, tenga asignado a priori un valor mínimo. De esta forma, todos serán importantes. Un candidato sería válido siempre y cuando alcanzara una puntuación mínima en cada uno de ellos.

Por ejemplo, vamos a seguir con la selección de una Secretaria de Dirección.

Los criterios o parámetros básicos para realizar la preselección de candidatos son cuatro: sexo, edad, estado civil y experiencia laboral. Cada criterio consta de dos o más predictores, asignando a cada uno de ellos una puntuación.

GRÁFICO 2

Modelo cutoff múltiple.

Crterios (Primarios)	Predictores (Secundarios)	Puntuaciones
Sexo:	1.1. Hombre	1
	1.2. Mujer	2
Edad:	2.1. mayor a 25 años	1
	2.2. Entre 25 y 30 años	2
	2.3. menor a 30 años	3
Estado Civil:	3.1. Soltero/a	2
	3.2. Casado/a	1
	3.3. Viudo/a	0
	3.4. Separado/a	-1
Experiencia Laboral:	4.1. Entre 1 y 3 años	1
	4.2. Entre 3 y 5 años	2
	4.3. Más de 5 años	3

Fuente: Vela, 2008

Por tanto, el profesigramas básico de la candidata ideal sería: mujer, mayor de 30 años. Casada y con una experiencia mayor de 5 años y la puntuación máxima sería de 10 puntos.

El problema que presenta es determinar objetivamente esos “valores mínimos” para cada criterio, aunque cada selección es distinta por lo que alguien debe determinar en función de las necesidades actuales y futuras de la empresa a la que se va a incorporar el candidato/a. (Vela, 2008)

2.11.4 Modelo secuencial de toma de decisiones.

Este modelo se distingue por utilizar decisiones graduales y secuenciales en las distintas fases del proceso de selección, no emitiendo juicios únicos y definitivos acerca de los candidatos, se eliminan resultados extremos y tomamos los intermedios de cada uno de los candidatos distribuidos a lo largo del tiempo.

La utilización de este modelo suele coincidir con la formación inicial que se realiza después de incorporarse a la empresa o con el período de reciclaje profesional que suele acompañar una promoción interna.

Esta característica es su mayor desventaja, ya que se necesita mucho tiempo para llevarlo a cabo. (Vela, 2008)

2.11.5 Modelo comparativo de perfiles.

Busca aquellas cualidades, rasgos, aptitudes, etc. que posee el trabajador ideal en ese puesto de trabajo para que sirva de “modelo” al que los candidatos deben parecerse.

De esta forma obtenemos un “perfil ideal” que sirve para preseleccionar primero y seleccionar después a los candidatos cuyo perfil se aproxima más al modelo.

Este modelo presupone que dentro de cada puesto de trabajo existen una serie de parámetros muy concretos que definen al candidato ideal.

El problema que plantea este modelo es que pondera de la misma forma todos los factores que componen el perfil ideal. (Vela, 2008)

2.11.6 Modelo de variables moderadas.

Supone que es fundamental identificar las variables individuales y situaciones que limitan la eficacia de una previsión (entendemos el proceso de selección de personal como tal).

Las variables moderadoras suponen que un criterio puede tener una eficacia distinta para los diferentes subgrupos de una serie de candidatos, ya que existen unas variables individuales que debemos tener en cuenta (sexo, edad, situación personal...).

Por ejemplo, la variable “edad” debe ser ponderada de forma distinta en función del estado civil del candidato. No es lo mismo estar soltero a los 25 años que a los 40 años.

En este caso, subdividimos el grupo heterogéneo en subgrupos homogéneos, introduciendo variables moderadas (sexo, edad...) que pueden conducir al subgrupo, al menos en teoría, el éxito profesional.

Por ejemplo, la variable “sexo” con la variable “estado civil” correlaciona de forma distinta que la variable “edad” con la variable “estado civil”. Y la variable “experiencia laboral” correlaciona especialmente, con la variable “edad”. (Vela, 2008)

2.11.7 Modelo de Dunnette.

Se centra en describir las relaciones existentes entre las variables tenidas en cuenta en un proceso de selección o valoración de personal, teniendo en cuenta las aportaciones de las teorías de la toma de decisiones como las de los modelos criteriosales.

Por tanto, podemos considerarlo como un intento de realizar una visión completa dentro del enfoque de los modelos de selección de personal.

El modelo de Dunnette parte de unos criterios y concluye con unas consecuencias de la conducta laboral según los fines de la organización. En el centro de estos dos polos aparecen tres factores que influyen en él:

- Las diferencias interindividuales de los candidatos/as
- Los distintos modos de comportamiento laboral y,
- Los distintos factores situacionales tanto de los candidatos/as como de las empresas.

De esta forma, si pretendemos tomar una decisión adecuada a la hora de realizar una selección de personal, debemos tener en cuenta los siguientes parámetros.

- Criterios utilizados
- Variables supresoras y moduladoras que aparecen
- Variables situacionales
- Conductas laborales características (Vela, 2008)

3. Marco conceptual

- **Aptitud:** Capacidad o habilidad potencial para realizar alguna tarea o acción todavía no aprendida pero que si se puede llegar a aprender.

- **Convocar:** Citar, llamar a una o más personas para que concurran a lugar o acto determinado.
- **Competencia:** las competencias aluden a las capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizajes que posibilitan, en el marco del campo elegido, adecuados abordajes de sus problemáticas específicas, y el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficazmente ante los requerimientos que se plantean.
- **Competencia Profesional:** Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente para poseer las calificaciones requeridas para ello.
- **Descripción del puesto:** es una declaración escrita basada en el análisis, de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto de trabajo.
- **Empírica:** Que está basado en la experiencia y en la observación de los hechos.
- **Eficiencia:** relación comparativa entre dos variables referentes. Mide de forma cuantitativa dos variables relacionadas, para establecer el grado de competitividad ente ambas. Relaciona normalmente rendimiento, resultados y otros indicadores.
- **Eficacia:** cumplimiento por parte de un trabajador o una empresa del trabajo asignado.
- **Entrevista estructurada:** la entrevista, como técnica especial del método de observación, puede aplicarse a objetivos sistemáticos, que exigen la presencia del procedimiento lógico-científico más riguroso.

- **Entrevista de selección:** es una aplicación particular de la técnica de entrevista, destinada al reclutamiento organizacional.
- **Equidad:** principio ético y moral que inspira el comportamiento de distribución y reparto.
- **Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado.
- **Habilidad:** poder de realizar una acción ya sea física, mental, social...que puede ser innato o adquirido mediante la acción o la práctica.
- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Reclutamiento:** es el proceso que realiza la organización para atraer candidatos del Mercado de Talento Humano (MRH) y así poder abastecer su proceso selectivo, por medio de un conjunto de técnicas y procedimientos orientados en atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
- **Selección de Personas:** el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención. Selección es una actividad de comparación, de elección, opción y decisión, lo que permite que solo algunas personas

puedan ingresar en la organización, es decir, aquellas que presenten características deseadas por la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como también la eficacia de la organización.

- **Vacante:** Dicho de un cargo, un empleo o una dignidad: Que está sin proveer. (ALLES, 2001).

4. Hipótesis:

El desconocimiento y la poca importancia que cumple la Gestión del Talento Humano en la Empresa Textiles del Valle S.A., en el proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción del personal impide el desarrollo potencial de la empresa para su mejor posicionamiento en el mercado.

5. Variable e indicadores

- Mano de obra calificada (obreros tinturadores).
- Política salarial.
- Valoración de puestos adecuada.
- Seguridad industrial
- Reclutamiento interno y externo.
- Selección tradicional
- Selección por competencias.
- Inducción

6. Marco Metodológico

El presente trabajo se lo llevará a cabo en la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.” en la cual se diseñará un proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción del personal para el levantamiento de la información, se ejecutará la investigación de campo, implementando herramientas que

permitirán recolectar datos, directamente con los sujetos investigados, así como la realidad donde ocurren los hechos.

El método de investigación elegido, es el descriptivo ya que este trabajo busca detallar todo lo relacionado con el proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción de personal de la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”

En la recopilación de los datos se obtendrá información tanto de fuentes primarias como son: (al Gerente General, al responsable de Talento Humano y a cada Jefe de las áreas de la empresa), como secundarias tendremos (páginas de internet, libros, trabajos realizados, revistas, artículos, etc.), con la finalidad de tener mayor conocimiento del proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción de personal.

A fin de determinar el requerimiento ocupacional de reclutamiento y selección de personal de la empresa, es necesario estructurar la lógica operativa y del manejo del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que se acoplen a las condiciones de la organización, se aplicara el manual de puestos y de funciones de la empresa, herramienta indispensable para realizar el proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción de personal, caso: “TEXTILES DEL VALLE S.A.” Sangolquí- Período 2012, el mismo que esta diseñado mediante levantamiento de información de cada uno de los puestos requeridos por la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”.

El proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal deberá contener las siguientes fases que son:

- Talento Humano emitirá un informe técnico demostrando la necesidad de contratar o llenar vacantes de puestos de trabajo, para cumplir con la producción planificada, adjuntando la partida presupuestaria. El representante legal aprobará o no el inicio del proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Talento Humano será el responsable de estructurar la convocatoria y publicar en los medios de comunicación más importantes del país, el extracto del requerimiento de personal, en el que hará constar la fecha desde y hasta cuando se recopilar las hojas de vida de los aspirantes, de acuerdo al perfil requerido en el manual de puestos y de funciones.
- Los procesos selectivos estarán comprendidos por la verificación de los postulantes, una vez finalizado la fase de recepción de hojas de vida, Talento Humano, da inicio al período de evaluación (pruebas de conocimiento, psicológicos y entrevista) el mismo que tiene una ponderación total de 100 puntos estandarizada por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Viceministerio de Trabajo y Empleo, distribuidos de la siguiente manera:

GRÁFICO 3
FACTORES DE EVALUACIÓN

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTOS
Pruebas de conocimiento	50
Pruebas Psicométricas	15
Entrevista	35
TOTAL	100

Fuente: Norma de Selección de Personal, 2012

- Si obtienen un puntaje mínimo (35 puntos) o máximo (50 puntos) en las pruebas de conocimiento, pasaran a la fase de las pruebas Psicométricas, las mismas que serán elaboradas de acuerdo a la necesidad del puesto y por un profesional de la materia.
- La última fase, la entrevista estructurada contendrá preguntas abiertas que permitirán tener una retroalimentación entre las partes.

- Con los resultados del concurso Talento Humano elaborará un acta en la cual declarará la designación del ganador o ganadores de acuerdo al puntaje más alto.
- Talento Humano, implementará mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del proceso de selección a su nuevo puesto de trabajo, en el cual se debe considerar aspectos generales de la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”.
- Este proceso nos permitirá contar con el personal adecuado para la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”.

CAPÍTULO II

2. IDENTIFICAR LOS PROCESOS ACTUALES QUE LA EMPRESA “TEXTILES DEL VALLE S.A.” UTILIZA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

2.1. TEXTILES DEL VALLE S.A.

“TEXTILES DEL VALLE S.A.” inicia su actividad industrial en 1985, con el propósito de satisfacer las necesidades del mercado ecuatoriano e internacional de Hilados, empresa dedicada a la elaboración de toda clase de hilos, se encuentra conformada por el aporte de dos accionistas. “TEXTILES DEL VALLE S.A.” se encuentra registrada como persona jurídica “obligada a llevar contabilidad”, su dependencia es la Dirección Regional de Trabajo de Quito, su representación está dada el gerente general.

La empresa es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal es en la ciudad de Sangolquí, El Carmen Km. 3 1/2 - Sector Amaguaña - Quito, cuenta con tecnología industrial de punta llegando a producir 300.000 Kg/mes en toda clase de hilados, gracias a la mezcla de fibras sintéticas o artificiales, teniendo como materia prima el poliéster y el algodón, ofreciendo productos como son; los HILOS OPEN – END Y CARDADO EN ALGODÓN – POLIALGODON Y POLIESTER, convirtiéndose en una empresa fabricante y comercializadora de productos textiles, actualmente tiene 44 empleados entre personal administrativo y productivo, teniendo una rotación anual del personal 5%, razón por la cual es necesario contar con un proceso de reclutamiento, selección de personal efectivo que garantice un personal idóneo y poder disminuir los riesgos de trabajo laboral.

Su direccionamiento estratégico de la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.” está dado por su misión, visión, objetivos, políticas y valores.

2.2. SITUACIÓN ACTUAL.

En la actualidad “TEXTILES DEL VALLE S.A.” ofrece a sus clientes productos como; HILOS OPEN – END Y CARDADO EN ALGODÓN – POLIALGODON Y POLIESTER elaborados con la última tecnología del mercado teniendo una capacidad de producción de 300.000 Kg mensuales. Su estrategia actual de mercado es la de diferenciación de sus productos a través de su calidad con precios cómodos lo que favorece para realizar contratos con el Estado Ecuatoriano y exportar a Colombia y Venezuela, en los meses de enero, febrero, julio y agosto la empresa tiene una mayor demanda comparada con los otros meses ya que en estos meses tanto régimen costa y sierra es inicio de clases, razón por la cual se requiriere más mano de obra ya sea por temporada, por obra o plazo fijo, para cumplir con la demanda de producción. Una de las características de la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.” es entregar a sus clientes lo que necesitan y si no lo tienen lo producen.

Con el paso del tiempo “TEXTILES DEL VALLE S.A.” se ha expandido su gama de hilados y variedad de colores gracias a su tecnología de punta, con capacitación permanente a sus trabajadores y el respeto incondicional al medio ambiente.

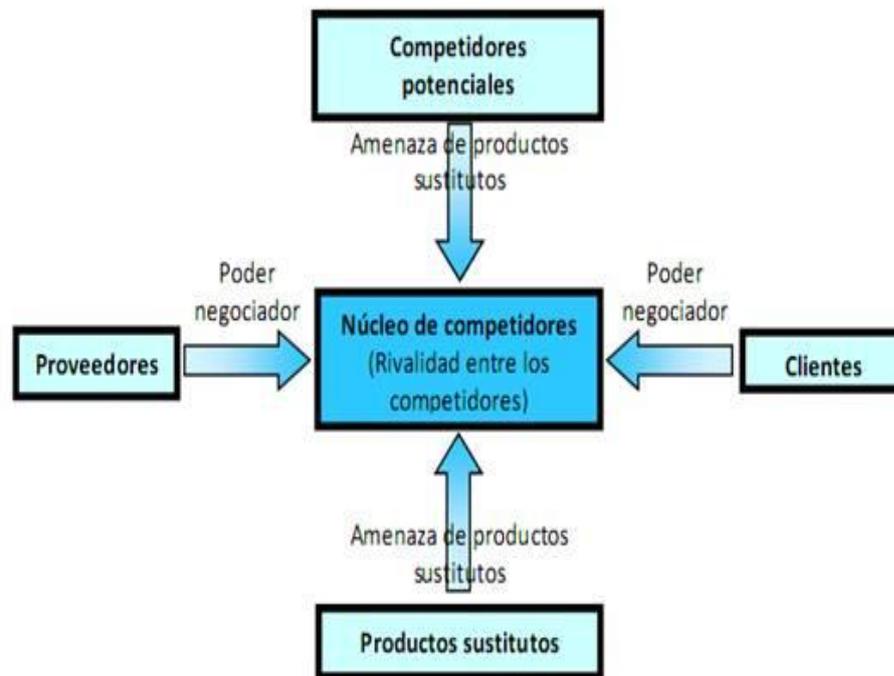
Actualmente “TEXTILES DEL VALLE S.A.” se encuentra dedicada en alcanzar los mejores niveles de calidad en todos sus productos utilizan materia prima de calidad, para satisfacer las necesidades y características exigidas por sus clientes de varios sectores de la economía, siempre con el apoyo de recurso humano calificado, capacitado y comprometido con la eficiencia de los procesos obteniendo como resultado productos de calidad.

“TEXTILES DEL VALLE S.A.” está representada legalmente por el señor ingeniero Alfonso Recalde Capelo, Gerente General, quien convierte la información en acción mediante la toma de decisiones, concernientes a la representación, dirección y administración de la empresa.

La comercialización actúa siguiendo normas y procedimientos dados por la empresa, apoyándose en el modelo de las 5 fuerzas de PORTER, el cual le permite determinar ventajas competitivas, oportunidades, amenazas y el grado de atractividad de un sector con el objetivo de realizar un análisis dinámico proyectado hacia el futuro de las diferentes situaciones que pueden o no presentarse. Las cinco fuerzas de PORTER son:

GRÁFICO 4

CINCO FUERZAS DE PORTER



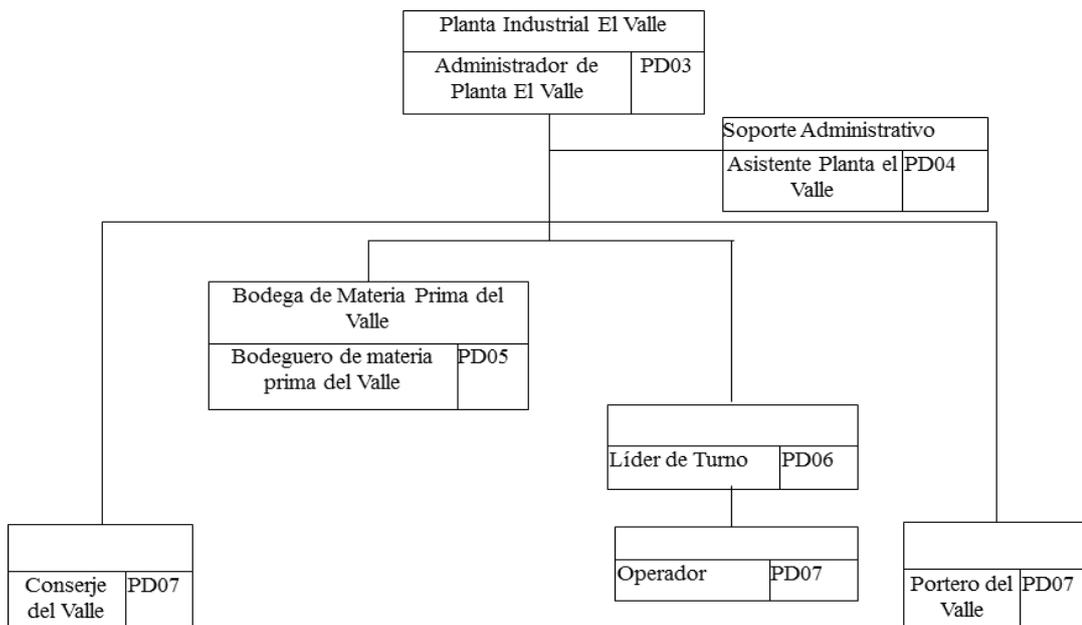
Fuente: Empresa "Textiles del Valle S.A."

Además de estas cinco fuerzas, el cliente es un eslabón absolutamente indispensable dentro del sistema de comercialización, pues lo que garantiza la existencia del propio sistema es la presencia de una demanda susceptible de ser satisfecha con una oferta determinada.

2.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

“TEXTILES DEL VALLE S.A.” tiene la siguiente estructura:

GRÁFICO 5
ESTRUCTURA FUNCIONAL DE “TEXTILES DEL VALLE S.A.”



Fuente: Empresa “Textiles del Valle S.A.”

2.4. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, POLÍTICAS, VALORES, MODELO DE GESTIÓN, PRACTICAS.

2.4.1. MISIÓN

Elaborar y comercializar productos textiles de calidad y brindar servicios relacionados de excelencia, satisfaciendo las necesidades y expectativas del mercado nacional y extranjero. Lograr competitividad y rentabilidad para nuestra organización y nuestros clientes, a través de personal motivado, tecnología de punta y flexibilidad de los procesos.

2.4.2. VISIÓN

Ser una organización de producción y comercialización multinacional hasta el 2015.

2.4.3. OBJETIVOS:

- Mantener una posición financiera estable.
- Maximizar la rentabilidad de nuestros productos.
- Mantener un desarrollo y crecimiento sostenible en toda la organización.
- Ampliar la atención a mercados por líneas de producción.
- Crear y desarrollar un sistema de Calidad Total.
- Satisfacer las expectativas de nuestros clientes en relación a la cantidad de nuestros productos.
- Lograr y mantener una buena imagen y prestigio del Grupo Recalex,
- Poseer un recurso humano con alto nivel de productividad y competitividad
- Respetar las normas ambientales y de seguridad, tanto internas como externas.

2.4.4. POLÍTICAS

- Todas las acciones de la organización estará en marcadas bajo los principio de la ISO 9000.
- Tener actitud mental positiva.
- Tomar decisiones en base a hechos y datos.
- Trabajar enfocados en los procesos.
- Ser ejemplo positivo para toda la organización.
- El cliente es lo primero.

- Orientar las acciones hacia un posicionamiento de imagen corporativa.
- Mantener una comunicación permanente, clara y oportuna con un lenguaje corporal adecuado.
- Estar siempre a la vanguardia del sector textil.
- Cumplir con las normas ambientales y de seguridad.
- Fomentar la integración y el trabajo en equipo.
- Capacitar técnicamente al personal.
- General el mayor valor agregado a nuestros productos utilizando al máximo nuestra capacidad instalada.
- Crear un beneficio mutuo entre clientes-proveedor interno y externo de la organización. (GANAR-GANAR)

2.4.4.1. POLÍTICAS DE SELECCIÓN INTERNA/ASCENSO Y TRASLADO DE PERSONAL DE PLANTA

OBJETIVO

Establecer normas que permitan motivar al personal de la organización, a través de un proceso de desarrollo de carrera con el fin de potenciar sus capacidades.

ALCANCE

- Aplica a toda la organización.
- La aplica el área de Talento Humano
- Rige a todo el personal de planta de la organización

DEFINICIONES

Pruebas Psicotécnicas: Evaluaciones para medir aspectos psicológicos de los candidatos y aptitudes técnicas.

POLITICAS

- Todo ascenso deberá ser dispuesto por el Gerente de cada área o quien haga sus veces, quien justificará mediante la presentación de un informe de cumplimiento de metas, objetivos e indicadores de gestión del personal del cual se solicite el ascenso.
- El personal ascendido deberá cumplir con el perfil mínimo requerido para el nuevo puesto de acuerdo al manual de funciones.
- Talento Humano notificará por escrito el ascenso, El jefe directo será el responsable de explicar las funciones y el alcance del puesto así como de su seguimiento y evaluación.
- Cada seis meses se realizarán las evaluaciones de desempeño del personal de planta, la misma que determinarán los correspondientes ascensos.
- Si un trabajador es ascendido en reconocimiento a su desempeño sobresaliente, se le promoverá a la siguiente categoría y nivel salarial de la escala sectorial de la empresa.
- Los traslados no contemplan incrementos salariales.
- Todos los ascensos deberán cumplir las sesiones de pruebas psicotécnicas establecidas para este efecto en el procedimiento de selección.

2.4.4.2. POLÍTICAS DE SELECCIÓN INTERNA ASCENSOS/TRASLADO PERSONAL ADMINISTRATIVO.

OBJETIVO

Establecer normas que permitan promover y motivar al personal administrativo de la organización, a través de un proceso de desarrollo de carrera con el fin de potenciar sus capacidades.

ALCANCE

- Aplica a toda la organización.
- La aplica el área de Talento Humano.
- Rige a todo el personal administrativo de la organización

DEFINICIONES

Personal Administrativo: Personal que se encuentra en los niveles I, II, III, IV, V del organigrama funcional de la organización.

Pruebas psicotécnicas: Evaluaciones para medir aspectos psicológicos de los candidatos y aptitudes técnicas para el puesto que postule.

POLITICAS

- Todo ascenso o traslado deberá ser dispuesto por el Gerente de cada área, quién justificará mediante la presentación de un informe el cumplimiento de metas, objetivos e indicadores de gestión del personal del cual se solicita el ascenso o traslado.

- El personal ascendido o trasladado deberá cumplir con el perfil mínimo requerido para el nuevo puesto de acuerdo al Manual de Funciones
- Talento Humano notificará por escrito el ascenso o traslado, adjuntando la descripción de funciones del nuevo cargo. El jefe directo será el responsable de explicar dichas funciones y el alcance del puesto así como de su seguimiento y evaluación.
- Si un empleado es ascendido en reconocimiento a su desempeño sobresaliente, se le aumentará el sueldo en por lo menos un 20%, si este no alcanzara a cubrir
- La escala salarial mínima del puesto ascendido se deberá ajustar el aumento para llegar a este mínimo. Igualmente esta alza debe ser en función de las responsabilidades acorde al puesto y con base al mercado de salarial.
- A los tres meses de ascendido el personal administrativo, su remuneración se la ubicará en el cuartil uno dependiendo de su desempeño y a partir de los 6 meses su sueldo se ubicará en el promedio del mercado para ese puesto.
- Los traslados no contemplan incrementos salariales.

2.4.4.3. POLÍTICAS PARA SELECCIÓN DE PERSONAL DE FORMA EXTERNA.

OBJETIVO

Normar el sistema de selección de personal de alto nivel técnico y humano que aporte a los objetivos organizacionales, de la organización.

ALCANCE

- Aplica a toda la organización.
- La aplica el área de Talento Humano
- Rige a todo el personal de la organización

DEFINICIONES

Pruebas psicotécnicas: Evaluaciones para medir aspectos psicológicos de los candidatos y aptitudes técnicas para el puesto que postule.

DOCUMENTOS ASOCIADOS

- Procedimiento de Selección de Personal
- Solicitud de requisición de Personal.

POLITICAS

- El requerimiento para personal nuevo deberá ser entregado a Talento Humano, el mismo que dispondrá de máximo 30 días para cubrir la vacante solicitada.
- Todos los candidatos serán evaluados de acuerdo a su experiencia capacitación, formación académica, perfil de personalidad, conocimiento, factores que serán medidos en base a baterías de pruebas psicotécnicas preestablecidas para el puesto requerido.
- Los candidatos deberán ser entrevistados por un representante del departamento de Talento Humano quien determinará mediante un formulario de entrevista, la idoneidad del candidato para que éste continúe en el proceso de selección.

- Previo el envío de la terna finalista Talento Humano procederá a verificar la información ofrecida por los candidatos en su solicitud de empleo.
- Talento Humano deberá enviar como mínimo una terna de candidatos preseleccionados para que sean entrevistados por las áreas solicitantes, acompañado de sus hojas de vida y del informe psicotécnico respectivo, el solicitante será el responsable de llenar el formulario de entrevista adjunto.
- Una vez que el departamento de Talento Humano y el área solicitante concuerden sobre la aceptabilidad del candidato, el departamento de Talento Humano deberá ofrecer el cargo a esa persona. En la oferta se identificará el puesto ofrecido y el salario que le corresponde de acuerdo a las políticas salariales establecidas.
- El candidato aceptado deberá ser sometido a una revisión médica la cual determinará la aptitud física para el puesto.
- El departamento de Talento Humano deberá confirmar por escrito la aceptación de la oferta de trabajo al candidato solicitante, la oferta incluirá como condición un plazo límite de aceptación a fin de que la compañía pueda proseguir con el proceso de contratación como mejor lo determine.

2.4.5. VALORES:

- Calidad y servicio
- Competitividad.
- Compromiso.

- Comunicación.
- Creatividad en Innovación.
- Disciplina y Perseverancia.
- Flexibilidad
- Honradez, Respeto y Lealtad.
- Justicia.
- Liderazgo.

2.4.6. MODELO DE GESTIÓN:

El modelo de gestión en la empresa TEXTILES DEL VALLE S.A. está dada por la forma en que ésta asume, las políticas, su estructura, organización y la administración misma de esa actividad, así como también sus prácticas, tales como: promociones y ascensos del personal, etc.

2.4.7. PRÁCTICAS:

2.4.7.1. Agasajo navideño.- de acuerdo al contrato colectivo al cual pertenece los trabajadores de la empresa TEXTILES VALLE S. A., realizan el agasajo navideño el 24 de diciembre de cada año, en el programa participa el trabajador con toda su familia, se realiza una mañana deportiva se les entrega una funda de caramelos, un pollo entero, una gaseosa de tres litros y dos cervezas a cada uno de los trabajadores.

2.4.7.2. Capacitación.- está enfocado específicamente en el aspecto de seguridad y salud ocupacional, para de esa manera prevenir los accidentes que han ocurrido en la empresa ya sea por negligencia del trabajador o falta de seguridad.

2.5. SERVICIOS DE MERCADO.

GRÁFICOS 6 PRODUCTOS FINALES



Hilos Open-End.(de rotor)



Cardado en algodón-Polialgodón y Poliéster.

PRODUCTOS

- Hilos de Algodón 100 % cardados y peinados en máquina
- Hilos de poliester 50% /algodón 50% cardados y peinados en máquina.

Fuente: Empresa “Textiles del Valle S.A.”

2.6. SÍNTESIS DEL FODA.

TEXTILES DEL VALLE S.A. se caracteriza por sus productos de calidad con eficiencia y eficacia al igual que sus trabajadores están comprometidos con la misión, visión, políticas, valores, etc. La empresa está dedicada a la elaboración de toda clase de hilados utilizando tecnología en maquinaria industrial en hiladoras, se diferencia de la competencia por la versatilidad en las líneas de producción. La calidad y el precio en cada uno de los productos ofrecidos garantizan la posición en el mercado.

GRÁFICO 7
“FODA” TEXTILES DEL VALLE S.A.

FORTALEZA	EMPRESA CON TECNOLOGIA DE PUNTA
	PRODUCTOS CON CALIDAD
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN 300.000Kg/mes
	MATERIA PRIMA ALGODÓN Y POLIESTER
	COSTOS BAJOS EN MANO DE OBRA Y MATERIA PRIMA
	TALENTO HUMANO CALIFICADO
DEBILIDADES	POLÍTICAS ESTRATEGICAS DE COMERCIALIZACIÓN
	MARCA SIN PATENTAR
	POLÍTICAS DE MARKETING Y DESARROLLO
	INFRAESTRUCTURA
	ACREDITACIÓN DE NORMAS
	ENTORNO DEMOGRAFICO
OPORTUNIDADES	PRECIOS COMODOS
	NUEVAS IDEAS
	POLITICAS DE VENTA
	POLITICAS DE COMPRA
	CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PUERTA A PUERTA
	PROMOCIONES
AMENAZAS	IMPACTO POLITICO
	INFLACION
	EXISTENCIA MASIVA DE COMPETITIVIDAD
	IMPACTO AMBIENTAL
	IMPACTO SOCIAL
	BARRERAS ARANCELARIAS

Fuente: Granda Grimaneza y Aguirre Elizabeth

CAPÍTULO III

3. DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS OCUPACIONALES, PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA “TEXTILES DEL VALLE S.A.” SANGOLQUÍ MEDIANTE EL MANUAL DE FUNCIONES Y EL DISEÑO DEL FORMULARIO DE REQUERIMIENTO.

3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS TALENTO HUMANO

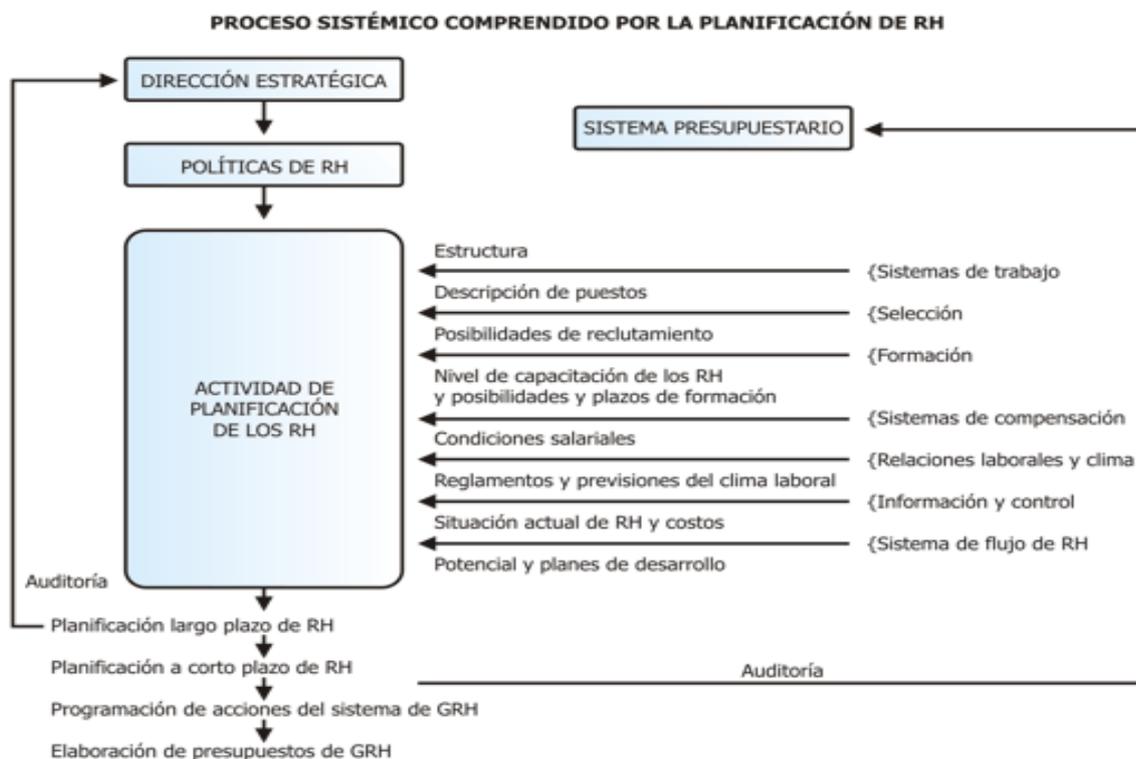
La planeación estratégica es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales de la empresa y la forma en que deben ser alcanzadas.

La planeación de Talento Humano está vinculada con la estrategia organizacional, que consiste en revisar sistemáticamente los requerimientos de recurso humanos con el fin de asegurar, que el número requerido de empleados estén disponibles cuando los necesiten.

La planificación estratégica empresarial debe ser considerada como un todo, de manera que no pueden planificarse o realizarse las prevenciones de forma individualizada e independiente de la actividad financiera, de producción, de recursos humano, entre otras.

GRÁFICO 8

PROCESO SISTEMÁTICO DE PLANIFICACIÓN DE RRHH



La planeación de Talento Humano se debe realizar después de haberse formulado los planes estratégicos de una organización.

3.2 DEFINICIÓN

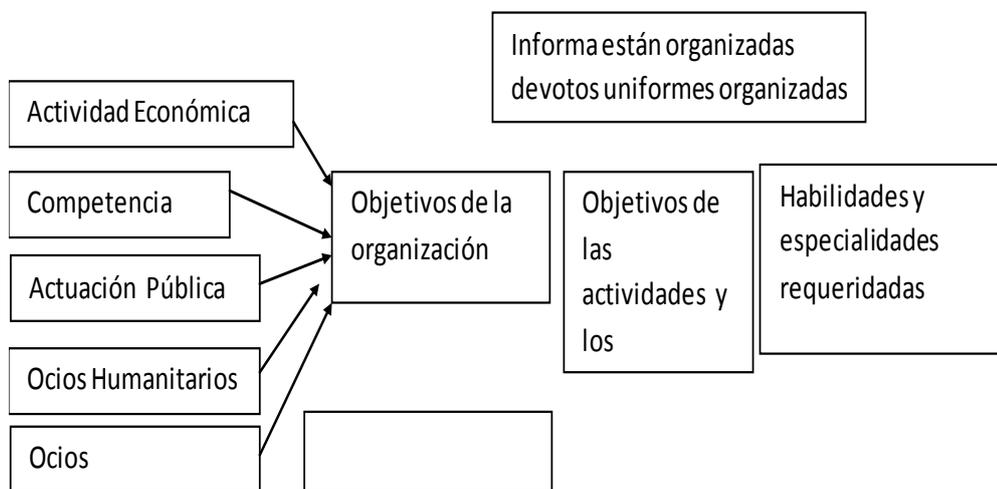
- Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de las personas hacia el interior de la organización.
- Es un sistema que permite ajustar la oferta de personal interna y externa en un periodo dado.
- Su propósito es utilizar los recursos con eficiencia para alcanzar los objetivos de la organización

3.3. OBJETIVOS

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual en base a las necesidades de la empresa.
- Motivar a los trabajadores.
- Mejorar el clima organizacional.
- Contribuir a maximizar la productividad.
- Retener en calidad y cantidad.
- Prever los cambios-rotación.

GRÁFICO 9

PLANIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL TALENTO HUMANO



Fallecimientos
Despidos
Abandonos

Cambios Previstos

Asensos
Traslados
Jubilaciones

Fuente: Andrés Vela, 2008

3.4. FASES DE PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO

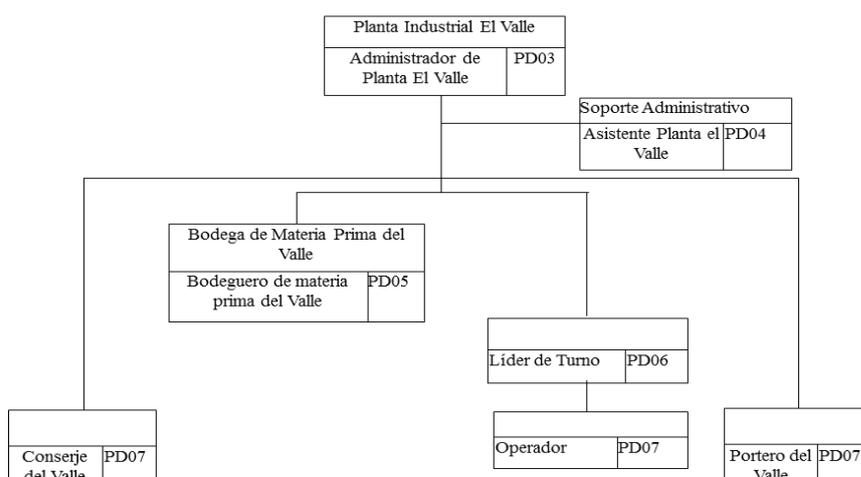
3.4.1 FASE DE ANÁLISIS

Para realizar esta fase se realizó algunas visitas a la empresa TEXTILES DEL VALLE S. A., con el propósito de examinar, estudiar, ponderar, valorar sus componentes y acceder a sus elementos más importantes, para realizar el proceso de planificación de Talento Humano con mira a la visión de la empresa.

3.4.1.1 ORGANIZACIÓN GENERAL ACTUAL

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización para el logro de objetivos, al representar gráficamente estos elementos la empresa TEXTILES DEL VALLE S. A. cuenta con el siguiente organigrama:

GRÁFICO 10
ESTRUCTURA FUNCIONAL DE “TEXTILES DEL VALLE S.A.”



Fuente: Empresa “Textiles del Valle S.A.”

3.4.1.2 FUNCIONES DE LAS CATEGORÍAS O GRUPOS OCUPACIONALES QUE INTEGRAN LAS ÁREAS DE ACTIVIDAD

3.4.1.2.1. GERENCIA

Convierte información en acción mediante la toma de decisiones, es el ejecutor de las resoluciones adoptadas, ejerce las facultades y derechos concernientes a la representación, dirección y administración de la empresa, siendo de su competencia resolver todos aquellos asuntos que por Ley o por el Estatuto de la Empresa no se encuentran expresamente.

3.4.1.2.2. ADMINISTRACIÓN

Es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

3.4.1.2.3. PRODUCCIÓN

El área de producción, también llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios).

3.4.1.3 FUNCIONES DE LAS UNIDADES QUE CONSTITUYEN LAS ÁREAS DE PRODUCTIVIDAD

3.4.1.3.1. GERENCIA

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa TEXTILES DEL VALLE S. A.; y otorgar y ordenar el gasto en los actos relativos a su gestión.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normativa aplicable;
- Administrar la empresa TEXTILES DEL VALLE S. A., e informar a los accionistas anualmente o cuando éste lo solicite, sobre los resultados de la gestión, de la aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;
- Presentar a los Accionistas los Estados Financieros;
- Preparar para conocimiento y aprobación de los Accionistas el Plan Operativo Anual y el Presupuesto;
- Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley;
- Expedir instructivos que requiera la Institución, sin perjuicio de las atribuciones de los accionistas;
- Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales, en procedimientos administrativos y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, de mediación o arbitraje, de conformidad con la ley. Procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;
- Nombrar, contratar, y sustituir al talento humano;

3.4.1.3.2. ADMINISTRACIÓN

- Conducir el proceso de selección de personal que tiene como objetivo reclutar un personal idóneo que cuente las cualidades eficientes para cubrir puestos de trabajo adecuado.
- Conducir el proceso de registro y control de personal.
- Establecer y hacer cumplir los derechos y obligaciones del personal.
- Conducir el proceso del desarrollo del personal, estableciendo programas de capacitación, adiestramiento, entrenamiento y perfeccionamiento para mantener y motivar e incrementar el trabajo.
- Conducir el proceso de evaluación y calificación del personal, para establecer el grado de rendimiento funcional el grado de comportamiento del personal.
- Sancionar a los trabajadores que incumplan con los deberes, derechos y responsabilidad.
- Mantener actualizado los contratos de trabajo
- Elaboración de nóminas.
- Confeccionar y mantener actualizada la bitácora de datos personal de cada trabajador

3.4.1.3.3. PRODUCCIÓN

- Fabricación y elaboración de hilos cuidando la calidad mediante un continuo control de la capacidad instalada.
- Planificar y controlar la producción, esto es producir según la demanda – producir justo a tiempo.
- Mantener en óptimas condiciones las máquinas de hilatura para evitar paralizaciones y retraso de la producción.
- Controlar la calidad del producto.

- Los técnicos deben tener la estadística el ciclo de vida de la maquinaria para realizar las mejoras de forma estándar.
- Los almacenes deben presentar la mejor disposición, ubicación y en perfectas condiciones de seguridad para recibir los productos fabricados de tal manera que no se interrumpa el resto de actividades que realizan las otras áreas de la empresa.

3.4.1.4. FUNCIONES DE LAS CATEGORÍAS O GRUPOS OCUPACIONALES QUE INTEGRAN DICHAS ÁREAS.

Denominación.- es el título, el nombre o el sobrenombre que permite distinguir a una persona o una cosa. Al denominar a un objeto, se le atribuye un término que posibilita su identificación frente a otros.

Grupo Ocupacional.- Sistema para la organización y agregación de datos relativos a la ocupación que garantiza una coherencia entre la recogida, nivel de cualificación, tabulación y análisis de los datos, constituyéndose en un instrumento de armonización e infraestructura estadística.

GRÁFICO 11
GRUPOS OCUPACIONALES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GRUPO OCUPACIONAL
Gerente General	PD01
Gerente Financiero	PD02
Gerentes de Ventas	PD02
Gerente de Sistemas	PD02
Director de Planta	PD03
Asistente de Planta	PD04
Bodeguero	PD05
Jefe de turno	PD06
Técnico Electricista	PD06
Jefe de Mantenimiento	PD06
Auxiliar de Hilatura	PD07
Auxiliar de Limpieza	PD07
Ayudante de Bodega	PD07
Ayudante de Mantenimiento	PD07
Obrero Textil	PD07

Fuente: Empresa "Textiles del Valle S.A."

3.4.1.5. RESPONSABILIDADES QUE CORRESPONDE A CADA NIVEL ESTRUCTURAL POR ÁREAS DE ACTIVIDAD.

3.4.1.5.1 Gerente General

Denominación del Puesto: Gerente General

Grupo Ocupacional: PD01

Misión: Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa y administrarla.

Instrumentos de Apoyo: Constitución, Ley Orgánica de empresas privadas, reglamentos internos, políticas, normas expedidas para este tipo de empresa.

Relaciones Interpersonales: Accionistas, Jefes de áreas, Inversionistas.

Responsabilidades:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa TEXTILES DEL VALLE S. A.; y otorgar y ordenar el gasto en los actos relativos a su gestión.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normativa aplicable;
- Administrar la empresa TEXTILES DEL VALLE S. A., e informar a los accionistas anualmente o cuando éste lo solicite, sobre los resultados de la gestión;
- Presentar a los Accionistas los Estados Financieros;
- Preparar para conocimiento y aprobación de los Accionistas el Plan Operativo Anual y el Presupuesto;

- Expedir instructivos que requiera la Institución, sin perjuicio de las atribuciones de los accionistas;
- Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales, en procedimientos administrativos y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, de mediación o arbitraje, de conformidad con la ley. Procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;
- Nombrar, contratar, y sustituir al talento humano;
- Delegar sus atribuciones;
- Las demás que le sean asignadas.

Requisitos:

Educación: Haber aprobado el tercer nivel en Administración de Empresas y afines sectoriales o sus equivalentes.

Experiencia: un año en actividades similares.

Capacitación: 120 horas en lo relacionado a control de calidad y ventas.

Competencias Técnicas: orientación y asesoramiento; pensamiento estratégico; planificación y gestión; generación de ideas; monitoreo y control; y, pensamiento analítico.

Competencias Conductuales: orientación a los resultados; iniciativa; aprendizaje continuo; y, conocimientos del entorno organizacional.

3.4.1.5.2 Gerente Financiero

Denominación del Puesto: Gerente Financiero

Grupo Ocupacional: PD02

Misión: Dirigir, supervisar y evaluar la gestión financiera de una institución de gran magnitud.

Instrumentos de Apoyo: Sistemas financieros y bancarios. Contratación Pública, leyes y normas financieras, contables y presupuestarias. Finanzas Públicas, LOAFYC, LOSCCA.

Relaciones Interpersonales: Autoridades, personal institucional, Unidad Financiera, Ministerio de Economía y Finanzas, Unidades Administrativas, Contraloría General del Estado.

Responsabilidades:

- Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas y financieras de TEXTILES DEL VALLE S. A.
- Entregar con oportunidad la información financiera requerida, a los accionistas o gerentes de la empresa.
- Asesorar al gerente general para la adopción de decisiones en materia financiera.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas y normas pertinentes relacionadas con sus funciones, así como supervisar la labor y la calidad ética y profesional del personal de su unidad.
- Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de toda obligación de TEXTILES DEL VALLE S.A.
- Cumplir las demás obligaciones señaladas en la Ley.

Requisitos:

Educación: Haber aprobado el tercer nivel en Contabilidad y Auditoría; Ingeniería Comercial; Economía; Administración y afines sectoriales o sus equivalentes.

Experiencia: un año en actividades similares.

Capacitación: 120 horas en lo relacionado contabilidad general; Análisis de los estados financieros, Análisis de conciliaciones bancarias, Control Interno.

Competencias Técnicas: planificación y gestión; monitoreo y control; manejo de recursos financieros; pensamiento analítico; y, destreza matemática.

Competencias Conductuales: trabajo en equipo; orientación a los resultados; iniciativa; y, aprendizaje continuo.

3.4.1.5.3 Gerentes de Ventas

Denominación del Puesto: Gerentes de Ventas

Grupo Ocupacional: PD02

Misión: Establecer, determinar, conocer, administrar los pronósticos de venta y crecimiento.

Instrumentos de Apoyo: Políticas de venta y compra, reglamento interno.

Relaciones Interpersonales: Jefe de áreas, Clientes, proveedores, trabajadores.

Responsabilidades:

- Establecer los pronósticos de venta y crecimiento.
- Determinar el nivel de demanda del producto.
- Conocer las estrategias de producción y comercialización de productos de la competencia.
- Conocer y administrar el sistema de venta y distribución de los productos (venta directa, auto venta, pre venta, etc.).
- Establecer los estándares de servicio a ofrecer a la clientela.
- Analizar costos de producción vs cifras en ventas.
- Conocer si el producto tiene alta o baja estacionalidad.
- Determinar la estrategia publicitaria más acorde al tipo de producto y ciclo de vida del producto.

Requisitos:

Educación: Haber aprobado el tercer nivel en marketing y afines sectoriales o sus equivalentes.

Experiencia: un año en actividades similares.

Capacitación: 120 horas en lo relacionado a ventas.

Competencias Técnicas: planificación y gestión; generación de ideas; organización de la información; recopilación de la información; expresión oral; pensamiento analítico; y, juicio y toma de decisiones.

Competencias Conductuales: trabajo en equipo; orientación a los resultados; iniciativa; aprendizaje continuo; y, orientación de servicio.

3.4.1.5.4 Gerente de Sistemas

Denominación del Puesto: Gerente de Sistemas

Grupo Ocupacional: PD02

Misión: Ejecutar y coordinar actividades de soporte técnico y de mantenimiento de equipos informáticos, tecnologías de la información y comunicaciones.

Instrumentos de Apoyo: Reglamento interno, políticas, normas, Sistemas de programación, Diseño y manejo de plataformas informáticas, Arquitectura de computadores, Dirección y control de procesos internos.

Relaciones Interpersonales: Personal de la institución, unidades internas, proveedores de software y hardware.

Responsabilidades:

- Desarrollar e implementar sistemas de información y tecnológicos.
- Realizar el mantenimiento y actualizaciones del sitio Web institucional.
- Llevar el soporte de las bases de datos, correo electrónico e Internet.
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y sistemas informáticos de la institución.
- Realizar el mantenimiento de la infraestructura física de las redes.
- Elaborar informes de ejecución del plan de gestión tecnológica anual de la unidad.

- Colaborar con la ejecución de programas de capacitación de los sistemas informáticos a los trabajadores.

Requisitos:

Educación: Haber aprobado el tercer nivel en Informática, Sistemas, Telecomunicaciones.

Experiencia: un año en actividades similares.

Capacitación: 120 horas en lo relacionado en sistemas de programación, Diseño y manejo de plataformas informáticas, de comunicaciones y tecnológicas, Arquitectura de computadores, Software de automatización de oficinas, Administración de redes, sitios Web, servidores y bases de datos, Auditoría y Seguridad Tecnológica.

Competencias Técnicas: Generación de ideas; Diseño de tecnología; Operación y control; Orientación / asesoramiento; y, Instrucción.

Competencias Conductuales: orientación a los resultados; orientación de servicio; iniciativa; conocimiento del entorno organizacional; y, aprendizaje continuo.

3.4.1.5.5 Director de Planta

Denominación del Puesto: Director de Planta

Grupo Ocupacional: PD03

Misión: Planifica, dirige, controlar, evalúa la producción y garantizar la rentabilidad de la planta.

Instrumentos de Apoyo: Reglamento interno, políticas, normas.

Relaciones Interpersonales: Jefes de áreas, trabajadores, proveedores.

Responsabilidades:

- Asegurar el logro de los objetivos de producción y garantizar la rentabilidad.
- Organizar la producción y mejorar el proceso.
- Manejar los aspectos administrativos de la producción.
- Gestionar todas las funciones relacionadas con la producción: fabricación, mantenimiento, métodos, logística, calidad....
- Vigilar y supervisar el proceso productivo.

Requisitos:

Educación: Haber aprobado el tercer año o sexto semestre en Administración de empresas y afines sectoriales o sus equivalentes.

Experiencia: un año en actividades similares.

Capacitación: 120 horas en lo relacionado en producción y mejoramiento de procesos.

Competencias Técnicas: monitoreo y control; planificación y gestión; generación de ideas; pensamiento analítico operación y control; expresión oral y escrita.

Competencias Conductuales: trabajo en equipo; orientación a los resultados; iniciativa; conocimiento del entorno organizacional; y, aprendizaje continuo.

3.4.1.5.6 Bodeguero

Denominación del Puesto: Bodeguero

Grupo Ocupacional: PD05

Misión: Ejecutar, organizar y supervisar la recepción, custodia y entrega de mercaderías adquiridas por la institución.

Instrumentos de Apoyo: Reglamento de manejo de activos fijos, reglamento interno, normas, políticas.

Relaciones Interpersonales: Jefe financiero, unidades internas, proveedores.

Responsabilidades:

- Ejecutar y controlar la recepción, clasificación, y entrega de mercaderías.
- Aprobar los instructivos para la clasificación y ubicación de los materiales y mercaderías.
- Verificar los informes de stocks remitidos por el ayudante de bodega.
- Coordinar la ejecución de inventarios en la empresa.
- Preparar informes sobre el control de mercaderías e inventario de activos y pasivos.

Requisitos:

Educación: Haber aprobado el tercer año o sexto semestre en Contabilidad, Auditoría, Administración, Procesos, Finanzas y afines sectoriales.

Experiencia: seis meses en actividades similares.

Capacitación: 80 horas en lo relacionado en administración de bodegas, inventarios, manejo de Kardex, reglamentos y normas de adquisición.

Competencias Técnicas: Habilidad analítica; Manejo de recursos materiales; Organización de la información; Expresión escrita; y, Generación de ideas.

Competencias Conductuales: conocimiento del entorno organizacional; iniciativa; orientación servicios; y, trabajo en equipo.

3.4.1.5.7 Jefe de Turno

Denominación del Puesto: Jefe de Turno

Grupo Ocupacional: PD06

Misión: Realiza controles relacionados con la producción.

Instrumentos de Apoyo: Reglamento Interno, normas y políticas.

Relaciones Interpersonales: Jefe de turnos, trabajadores.

Responsabilidades:

- Responsabilizarse del equipo asignado y de todo el personal presente en las instalaciones en ausencia de un mando superior.
- Tener mando directo sobre el personal de fabricación y mantenimiento.
- Elaborar los partes diarios de control de plantas y producción.
- Sigue el manual de operaciones y las instrucciones especiales de manejo de la planta.
- Realizar los controles que establece el Plan de Calidad a fin de garantizar la calidad del producto.
- Informar a los jefes de Departamento de cualquier anomalía que se produzca en el proceso productivo.
- Realizar los partes de no-conformidad que le afecten.
- Velar por el cumplimiento de las normas internas de “TEXTILES DEL VALLE S. A.” en materia de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

Requisitos:

Educación: Haber aprobado el tercer año o sexto semestre en Ingeniero Industrial y afines sectoriales.

Experiencia: seis meses en actividades similares.

Capacitación: 80 horas en lo relacionado en control y mantenimiento de planta producción.

Competencias Técnicas: monitoreo y control; identificación de problemas; mantenimiento de equipos; operación y control; análisis de operaciones; detección de averías; y, reparación.

Competencias Conductuales: trabajo en equipo; orientación servicios; iniciativa; y, conocimiento del entorno organizacional.

3.4.1.5.8 Técnico Electricista

Denominación del Puesto: Técnico Electricista

Grupo Ocupacional: PD06

Misión: Prevenir, reparar, instalar todo lo relacionado con el servicio eléctrico.

Instrumentos de Apoyo: Reglamento Interno, normas y políticas.

Relaciones Interpersonales: Todos los trabajadores de la empresa.

Responsabilidades:

- Realizar la instalación, ajuste, o mantenimiento preventivo o correctivo del sistema eléctrico.
- Efectuar pruebas, ajustes y comprobaciones en el sistema eléctrico.
- Controlar las actividades de mejoramiento de las instalaciones, equipos y artículos que sirven para generar y distribuir energía eléctrica.
- Calcular costos y precisar los elementos que se requieren en la fabricación, construcción, montaje e instalación de equipos y mantenimiento en general.
- Revisar y verificar que el funcionamiento de las instalaciones eléctricas se ajuste a los requerimientos técnicos y especificaciones de equipos, máquinas, motores no electrónicos y otros.

Requisitos:

Educación: Haber aprobado el segundo año de pos bachillerato en electricidad.

Experiencia: seis meses en instalación y mantenimiento eléctrico.

Capacitación: 80 horas en lo relacionado en control y mantenimiento eléctrico.

Competencias Técnicas: detección de averías; reparación; mantenimiento de equipos; y, identificación de problemas.

Competencias Conductuales: iniciativa; conocimiento del entorno organizacional; y, orientación a los resultados.

3.4.1.5.9 Jefe de Mantenimiento

Denominación del Puesto: Jefe de Mantenimiento

Grupo Ocupacional: PD06

Misión: Prevenir, reparar, instalar todo lo relacionado con el mantenimiento.

Instrumentos de Apoyo: Reglamento Interno, normas y políticas.

Relaciones Interpersonales: Todos los trabajadores de la empresa.

Responsabilidades:

- Realizar la instalación, ajuste, o mantenimiento preventivo o correctivo de equipos, sistemas y otros.
- Efectuar pruebas, ajustes y calibraciones en los equipos y sistemas que se proyectan, construyen, perfeccionan, modifican, mantienen y reparan.
- Efectuar tareas técnico-mecánicas como: fabricación, ajuste, reparación, montaje, regulación, y mantenimiento adecuado en aparatos, equipos, instalaciones, sistemas electrónicos y máquinas de diferente tipo.
- Calcular costos y precisar los elementos que se requieren en la fabricación, construcción, montaje e instalación de equipos y mantenimiento en general.
- Revisar y verificar que el funcionamiento de los equipos se ajuste a los requerimientos técnicos y especificaciones de equipos, máquinas, motores no electrónicos y otros.

Requisitos:

Educación: Haber aprobado el sexto semestre o tercer año en Ingeniero Industrial y afines sectoriales.

Experiencia: seis meses en instalación y mantenimiento eléctrico.

Capacitación: 120 horas en lo relacionado a mantenimiento de equipo de producción.

Competencias Técnicas: monitoreo y control; planificación y gestión; generación de ideas; pensamiento analítico operación y control; expresión oral y escrita.

Competencias Conductuales: trabajo en equipo; orientación a los resultados; iniciativa; conocimiento del entorno organizacional; y, aprendizaje continuo.

3.4.1.5.10 Obrero Textil

Denominación del Puesto: Obrero Textil

Grupo Ocupacional: PD07

Misión: Mantener en condiciones adecuadas el área de trabajo.

Instrumentos de Apoyo: Reglamento Interno, normas y políticas.

Relaciones Interpersonales: Jefe inmediato, trabajadores de la empresa.

Responsabilidades:

- Manejar de las distintas máquinas.
- Hacer mantenimiento a la maquinaria.
- Retirar los tambores con la materia prima.
- Desempacar y eliminar impurezas en la materia prima.
- Preparar la materia prima necesaria para dar inicio al proceso de producción de hilado.
- Separar la fibra sintética o animal para ser procesada.
- Alimentar la maquinaria y programar la mezcla de fibra sintética o animal, de acuerdo a la producción planificada, para dar inicio el proceso de hilado.
- Mantener seguimiento del proceso de hilado.
- Limpiar los residuos de la materia prima procesada.

Requisitos:

Educación: Haber aprobado el segundo nivel de educación.

Experiencia: un mes en actividades similares.

Capacitación: no necesario

Competencias Técnicas: detección de averías y reparación; análisis de operaciones.

Competencias Conductuales: orientación a los resultados; trabajo en equipo; y, orientación de servicios.

3.4.1.5.11 Ayudante de Bodega

Denominación del Puesto: Ayudante de Bodega

Grupo Ocupacional: PD07

Misión: Apoyar en todo lo relacionado con bodega.

Instrumentos de Apoyo: Reglamento Interno, normas y políticas.

Relaciones Interpersonales: Jefe inmediato, trabajadores de la empresa.

Responsabilidades:

- Realizar la recepción, custodia y entrega de máquinas, equipos, materiales de oficina, bienes y servicios adquiridos por la empresa.
- Elaborar e informar sobre existencias mínimas de suministros y materiales en stock
- Actualizar los kardex correspondientes al movimiento de mercaderías y otros insumos propios de esta actividad.
- Preparar informes sobre el control de mercaderías de activos y pasivos.
- Ejecutar las disposiciones contenidas en los instructivos para la clasificación, codificación y ubicación de materiales y repuestos.
- Controlar el stock de repuestos, materiales y otros insumos, así como estudiar la disponibilidad de bodega.

Requisitos:

Educación: Haber aprobado el segundo nivel de educación.

Experiencia: un mes en actividades similares.

Capacitación: no necesario

Competencias Técnicas: Manejo de recursos materiales.

Competencias Conductuales: conocimiento del entorno organizacional; iniciativa; orientación servicios; y, trabajo en equipo.

3.4.1.5.12 Ayudante de Mantenimiento

Denominación del Puesto: Ayudante de Mantenimiento

Grupo Ocupacional: PD07

Misión: Apoyar en todo lo relacionado con mantenimiento.

Instrumentos de Apoyo: Reglamento Interno, normas y políticas.

Relaciones Interpersonales: Jefe inmediato, trabajadores de la empresa.

Responsabilidades:

- Ejecutar trabajos de revisión, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos electromecánicos, automotriz, y otros equipos industriales.
- Revisar los aditivos como: grasas, aceite, empaque, gasolina, diesel.
- Realizar actividades de limpieza y lubricación de los diferentes equipos existentes en el taller de mantenimiento.
- Ajustar dispositivos mecánicos de los vehículos de motor, como cigüeñales, tambores, cabezotes y otras tareas análogas.
- Hacer el mantenimiento preventivo y reparación de equipos, sistema eléctrico, telefónico, sanitarios e instalación de maquinaria en general.
- Presenta informes sobre el estado de funcionamiento de los diferentes sistemas eléctricos, electrónicos, telefónicos, mecánico y otros.

Requisitos:

Educación: Haber aprobado el segundo nivel de educación.

Experiencia: un mes en actividades similares.

Capacitación: no necesario

Competencias Técnicas: detección de averías y comprobación; y, mantenimiento de equipos.

Competencias Conductuales: trabajo en equipo; orientación a los resultados; y, conocimiento del entorno organizacional.

3.4.1.5.13 Auxiliar de hilatura

Denominación del Puesto: Auxiliar de hilatura

Grupo Ocupacional: PD07

Misión: Apoyar en todo lo relacionado con el proceso de hilatura.

Instrumentos de Apoyo: Reglamento Interno, normas y políticas.

Relaciones Interpersonales: Jefe inmediato, trabajadores de la empresa.

Responsabilidades:

- Controlar el buen funcionamiento de la maquinaria a su cargo.
- Limpiar y mantener los ductos de la maquinaria a su cargo.
- Apoyar con la materia prima necesaria para empezar el hilado.

Requisitos:

Educación: Haber aprobado el segundo nivel de educación media.

Experiencia: un mes en actividades similares.

Capacitación: no necesario

Competencias Técnicas: detección de averías y comprobación.

Competencias Conductuales: trabajo en equipo; orientación a los resultados; y, conocimiento del entorno organizacional.

3.4.1.5.14 Auxiliar de limpieza

Denominación del Puesto: Auxiliar de limpieza

Grupo Ocupacional: PD07

Misión: Mantener en condiciones adecuadas las diferentes áreas de trabajo, en lo relacionado a las actividades de limpieza, orden seguridad y mantenimiento de edificios y sus instalaciones; y ejecutar actividades de mensajería.

Instrumentos de Apoyo: Personal de la institución.

Relaciones Interpersonales: Todo el personal

Responsabilidades:

- Realizar la limpieza, mantenimiento y cuidado de las instalaciones asignadas, mediante la utilización de las herramientas y equipos propios de esta actividad.
- Receptar, ordenar y distribuir correspondencia en general en las diferentes unidades administrativas y oficinas de la empresa.
- Realizar compras menores de suministros y materiales de oficina.
- Guiar e informar al público en asuntos relacionados con horarios de atención, localización de personas u oficinas.
- Apoyar en el traslado y buen uso de bienes muebles, materiales de oficina y equipos en general.

Requisitos:

Educación: Haber aprobado el segundo nivel de educación media.

Experiencia: un mes en actividades similares.

Capacitación: no necesario

Competencias Técnicas: Manejo de recursos materiales.

Competencias Conductuales: trabajo en equipo; orientación de servicios; y, conocimiento del entorno organizacional.

3.4.1.6 POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS.

3.4.1.6.1 POLÍTICAS DE SELECCIÓN INTERNA/ASCENSO Y TRASLADO DE PERSONAL DE PLANTA

La siguiente descripción, detalla las normas de la empresa para los ascensos y traslados del personal de planta, a través un proceso de desarrollo de carrera con el fin de potenciar sus capacidades.

Políticas

- Todo ascenso deberá ser dispuesto por el Gerente de cada área o quien haga sus veces, quien justificará mediante la presentación¹
- Otorgue un informe de cumplimiento de metas, objetivos e indicadores de gestión del personal del cual se solicite el ascenso.
- El personal ascendido deberá cumplir con el perfil mínimo requerido para el nuevo puesto de acuerdo al manual de funciones
- Talento Humano notificará por escrito el ascenso, El jefe directo será el responsable de explicar las funciones y el alcance del puesto así como de su seguimiento y evaluación.
- Cada seis meses se realizarán las evaluaciones de desempeño del personal de planta, la misma que determinarán los correspondientes ascensos.
- Si un trabajador es ascendido en reconocimiento a su desempeño sobresaliente, se le promoverá a la siguiente categoría y nivel salarial de la escala sectorial de la empresa.

- Los traslados no contemplan incrementos salariales.
- Todos los ascensos deberán cumplir las sesiones de pruebas psicotécnicas establecidas para este efecto en el procedimiento de selección. (Empresa “Textiles del Valle S.A.”)

3.4.1.6.2 POLÍTICAS DE SELECCIÓN INTERNA ASCENSOS/TRASLADO PERSONAL ADMINISTRATIVO

Objetivo:

Establecer normas que permitan promover y motivar al personal administrativo de la organización, a través de un proceso de desarrollo de carrera con el fin de potenciar sus capacidades.

Políticas

- Todo ascenso o traslado deberá ser dispuesto por el Gerente de cada área, quién justificará mediante la presentación de un informe el cumplimiento de metas, objetivos e indicadores de gestión del personal del cual se solicita el ascenso o traslado.
- El personal ascendido o trasladado deberá cumplir con el perfil mínimo requerido para el nuevo puesto de acuerdo al Manual de Funciones.
- Talento Humano notificará por escrito el ascenso o traslado, adjuntando la descripción de funciones del nuevo cargo. El jefe directo será el responsable de explicar dichas funciones y el alcance del puesto así como de su seguimiento y evaluación.
- Si un empleado es ascendido en reconocimiento a su desempeño sobresaliente, se le aumentará el sueldo en por lo menos un 20%, si éste no alcanzara a cubrir la escala salarial mínima del puesto ascendido se deberá ajustar el aumento

para llegar a este mínimo. Igualmente esta alza deberá ser en función de las responsabilidades acorde al puesto y con base al mercado de salarial.

- A los tres meses de ascendido e l personal administrativo, su remuneración se la ubicará en el cuartil uno dependiendo de su desempeño y a partir de los 6 meses su sueldo se ubicará en el promedio del mercado para ese puesto.
- Los traslados no contemplan incrementos salariales. (Empresa “Textiles del Valle S.A.”)

3.4.1.6.3 POLÍTICAS PARA SELECCIÓN DE PERSONAL DE FORMA EXTERNA.

Objetivo

Normar el sistema de selección de personal de alto nivel técnico y humano que aporte a los objetivos organizacionales, de la organización.

Políticas

- El requerimiento para personal nuevo deberá ser entregado a Talento Humano, el mismo que dispondrá de máximo 30 días para cubrir la vacante solicitada.
- Todos los candidatos serán evaluados de acuerdo a su experiencia capacitación, formación académica, perfil de personalidad, conocimiento, factores que serán medidos en base a baterías de pruebas psicotécnicas preestablecidas para el puesto requerido.
- Los candidatos deberán serán entrevistados por un representante del departamento de Talento Humano quien determinará mediante un formulario de entrevista, la

idoneidad del candidato para que éste continúe en el proceso de selección.

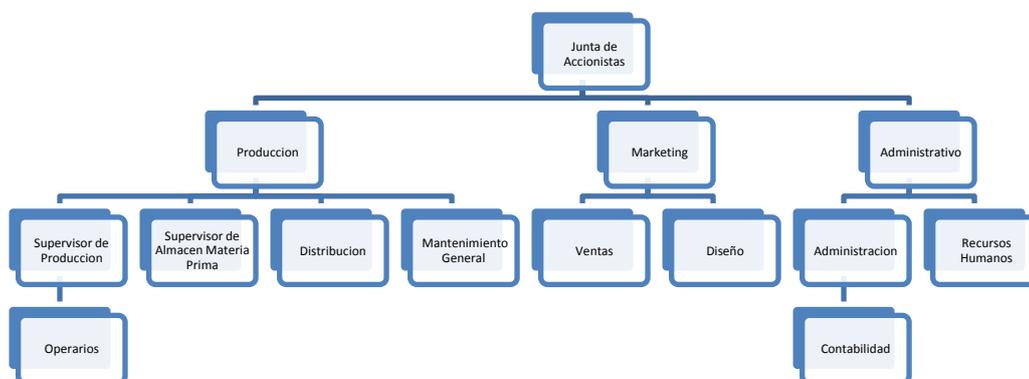
- Previo el envío de la terna finalista Talento Humano procederá a verificar la información ofrecida por los candidatos en su solicitud de empleo.
- Talento Humano deberá enviar como mínimo una terna de candidatos preseleccionados para que sean entrevistados por las áreas solicitantes, acompañado de sus hojas vida y del informe psicotécnico respectivo, el solicitante será el responsable de llenar el formulario de entrevista adjunto.
- Una vez que el departamento de Talento Humano y el área solicitante concuerden sobre la aceptabilidad del candidato, el departamento de Talento Humano deberá ofrecer el cargo a esa persona.
- El candidato aceptado deberá ser sometido a una revisión médica la cual determinará la aptitud física para el puesto.
- El departamento de Talento Humano deberá confirmar por escrito la aceptación de la oferta de trabajo al candidato solicitante, la oferta incluirá como condición un plazo límite de aceptación a fin de que la compañía pueda proseguir con el proceso de contratación como mejor lo determine.
(Empresa “Textiles del Valle S.A.”)

3.5. FASE DE PREVISIÓN

El objetivo de esta fase es reconocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial o del sector. El desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:

3.5.1. CONOCER LOS ORGANIGRAMAS PREVISTOS:

GRÁFICO 12
ESTRUCTURA FUNCIONAL PROPUESTO



Fuente: Granda Grimaneza y Aguirre Elizabeth

El organigrama de la empresa TEXTILES DEL VALLE S.A. para el 2015, se observa una empresa más competitiva en el mercado textil, con las unidades necesarias para llegar a cumplir con la visión de la empresa, en la actualidad no cuenta con la Unidad de Marketing, unidad indispensable para que realice el análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores a través del análisis de la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

3.5.2. ANALIZAR Y DESCRIBIR LOS PUESTOS DE TRABAJO NECESARIOS EN ESE FUTURO

De acuerdo al análisis del mercado nacional e internacional TEXTILES DEL VALLE S. A., necesitará crear la Unidad de Marketing, con el área de Diseño, como también contratará con un 5% de obreros textiles para cubrir una mayor demanda, en la actualidad los meses de mayor auge son;

enero, febrero, julio, agosto, meses en que se confeccionan uniformes por el inicio de clases tanto en la región costa y sierra de nuestro país.

3.5.3. VALORAR DICHOS PUESTOS

3.5.3.1. Definición

Valoración de puestos es la técnica que determina el valor de un puesto, dentro de una organización, en función de los demás puestos de la empresa.

3.5.3.2. Objetivo

- Proporciona datos que determinan el valor relativo de los puestos.
- Permite la administración de salarios.
- Adopta datos para medir los costos de personal.
- Sirve de base para las negociaciones y convenios colectivos.
- Orienta en la selección, promoción y capacitación de personal.
- Aclara funciones y responsabilidades.

FORMULARIO 1

PERFIL DE PUESTOS

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO		
DATOS GENERALES:		
NOMBRE DE LA EMPRESA ORGANIZACIÓN:	EMPRESA TEXTIL DEL VALLE S.A	
AREA / DEPARTAMENTO / DEPENDENCIA:	ADMINISTRATIVO	
NOMBRE DEL PUESTO:	DISEÑADOR DE MARKETING	
RUBRO OCUPACIONAL:	DISEÑO	
MISIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Analizar la gestión comercial de la empresa con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.		
ACTIVIDADES ASIGNADAS AL PUESTO:		
No.	ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS
1	Observar y analizar el medio en el cual se desenvuelve el ser humano, descubriendo alguna necesidad.	Comportamiento del consumidor
2	Evaluar, mediante la organización y prioridad de las necesidades identificadas.	Identificar prioridades
3	Planear y proyectar proponiendo un modo de solucionar una necesidad, por medio de planos y maquetas, tratando de descubrir la posibilidad y viabilidad de la(s) solución(es).	Elaboración de planes y maquetas.
4	Construir y ejecutar llevando a la vida real la idea inicial, por medio de materiales y procesos productivos.	Planteamiento de ideas
5		0
INSTRUCCIÓN FORMAL		
FORMACIÓN ACADÉMICA		
NIVEL DE INSTRUCCIÓN:	Tercer Nivel	
TÍTULO REQUERIDO:	Diseñador, Ingeniero en Marketing o carreras afines	
FORMACIÓN ADICIONAL DE CUARTO NIVEL REQUERIDA:		
Diplomado Superior en:	No	
MANEJO DE SOFTWARE		
Tipo de software y nivel de dominio de paquetes informáticos utilizados para el cumplimiento de las responsabilidades del puesto:		
	PAQUETES INFORMÁTICOS	NIVEL
Paint		Avanzado
Diseño gráfico computarizado		Avanzado
CONOCIMIENTO DE IDIOMAS		
Nivel de dominio de idiomas para el desempeño del puesto		
El puesto requiere de la aplicación de idioma: <input type="text" value="NO"/>		
IDIOMA 1	LEÍDO	ESCRITO
Inglés	75%	75%
IDIOMA 2	LEÍDO	ESCRITO
0	0%	0%
IDIOMA 3	LEÍDO	ESCRITO
0	0%	0%
AYUDA PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO		
Documentos, normas, políticas, instrumentos, etc. de apoyo necesarios para el desarrollo del puesto.		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Psicología del ser humano, identificación de colores, atención al público, manejo de programas de computarizados. </div>		

EXPERIENCIA PARA EL PUESTO

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO EN HORAS
1	Diseñador en Marketing	60 horas

RESPONSABILIDADES ASIGNADAS AL PUESTO

RELACIONES INTERPERSONALES (¿Señale cuáles?)		NIVEL
1	Atención al cliente externo (Usuarios, Clientes, Proveedores, Otros externos)	Alta (a)
2	Atención al cliente interno (Compañeros, Jefes, Supervisores, Directivos, Otros internos)	Medio (m)
3	Coordinación Supervisión de personal a su cargo	Medio (m)
4	Contactos Coordinación interinstitucional	0

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS

	Destreza Habilidad	Definición	Comportamientos observables
1	Comprensión escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión.
2	Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permitan recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
3	Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Define niveles de información para la gestión de un área o departamento.
4	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes.	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su empresa, área o departamento y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

	Destreza Habilidad	Definición	Comportamientos observables
1	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
2	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la empresa.
3	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
4	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

Fuente: Granda Grimaneza y Aguirre Elizabeth

3.5.4. CUANTIFICAR LAS NECESIDADES DE NUEVOS PUESTOS

Se incrementará en un 5% del total de trabajadores.

3.5.5. PREPARAR LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNAS O EXTERNAS.

- Los empleados actuales.
- Referencia de los actuales empleados.
- Empleados anteriores.
- Anuncios impresos.
- Anuncios en internet y en páginas Web especializadas.
- Agencias de contratación.
- Reclutamiento en centros de formación profesional.
- Clientes.
- Base de datos de la empresa.

La idoneidad de éstas y otras fuentes depende del tipo de puestos de trabajo que se requiere ocupar y del nivel de la economía.

3.5.6. ESTABLECER LOS PLANES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS NUEVOS PUESTOS

Los trabajadores que ocupen puestos nuevos se les capacitarán semestralmente.

3.5.7. DISEÑAR LOS SISTEMAS IDÓNEOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para efectuar la selección de personal el área de Talento Humano realizará el siguiente proceso:

- Solicitará a cada una de las áreas o departamentos de la empresa los requerimientos de personal.
- Solicitará la disponibilidad económica al área financiera de la empresa, para la/las nueva contratación.
- Emitirá un informe al Gerente General en el cual solicitarán la autorización para el inicio del proceso de reclutamiento y selección de personal y se justificará la necesidad de la nueva contratación.
- Talento Humano elaborará la convocatoria, formularios, pruebas, entrevista y actas necesarias para el proceso de Reclutamiento y Selección de personal.
- Diseñará la convocatoria, en la cual constará la fecha desde y hasta cuando se recibirán la hoja de vida, la dirección en donde se receptaran la hoja de vida mas los documentos de respaldo, en que horario, denominación del puesto, misión de puesto, sueldo.
- Talento Humano verificara los documentos de los aspirantes si cumplen con el perfil requerido en el Manual de Funciones de la empresa y registrados en el formulario de registro de aspirantes.
- Talento Humano determinará el tipo de pruebas (técnicas y psicológicas) a ser aplicadas a los aspirantes y elaborará el cronograma de pruebas como también el horario de entrevistas estructuradas, mismas que contendrán preguntas abiertas, que permitan tener una retroalimentación entre el entrevistador y el aspirante.
- Talento Humano calificará las pruebas técnicas aplicadas a los aspirantes y estará presente cuando las pruebas sean calificadas por el Psicólogo/a, la entrevista medirá aspectos de la persona como la evaluación del potencial de la persona para aprender de la experiencia, evaluación de conocimientos técnicos específicos, análisis de la

experiencia laboral, análisis de logros del candidato, destrezas que posee, misma que será realizada por Jefe o responsable de la Unidad Requirente.

- Y de acuerdo al puntaje (pruebas + entrevista) más alto obtenido por el aspirante, se le designara como ganador del proceso de reclutamiento y selección de personal, se registrará en la acta de resultados final legalmente legalizada por medio de las firmas del responsable del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Se realizara un informe final para el Gerente General participándole de todo el proceso de selección de personal.
- Se realizara el contrato de trabajo por tres meses, para después de ese tiempo realizar la evaluación del desempeño y poder realizar la renovación del contrato a plazo fijo.
- Realizar la inducción del nuevo trabajador, con datos generales de la empresa.

3.6. FASE DE PROGRAMACIÓN

En esta fase se establece la metodología y procedimientos para la realización de estudios indicados anteriormente, la prevención de las distintas actividades, en temporalización y el equipo que llevará a cabo toda la planificación.

La planificación de Talento Humano estará dirigida por el responsable de Talento Humano conjuntamente con el Gerente General de la empresa, en los tiempos determinados para alcanzar la visión de la empresa, para este objetivo se realizará un cronograma con los tiempos tentativos para realzar la creación de nuevos puestos.

3.7. FASE DE REALIZACIÓN

En esta fase se pone en práctica todas y cada una de las actividades indicadas anteriormente.

Un insumo necesario para crear nuevos puestos e incorporarlos en el manual de puestos y de funciones es, el levantamiento del análisis de puestos, mismo que determina el perfil del puesto, que tiene como meta identificar la misión del puesto, funciones asignadas al puesto, instrucción formal requerida, documentos, normas, políticas, instrumentos de apoyo necesario para el desarrollo del puesto, experiencia, relaciones interpersonales, competencias técnicas y competencias conductuales, con el fin de clasificar los diversos cargos, acorde a las necesidades de la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”.

Los puestos se elaborarán a través del formulario de perfil de puestos, mismo que tiene un procedimiento técnico; la creación, definición y ordenamiento de los puestos se establecerá sobre la base de las funciones operativas de las áreas de la empresa, vinculadas a la misión, visión, objetivos, valores políticas y portafolio de productos de la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”.

El perfil de puestos guarda armonía con la estructura funcional y con el desarrollo integrado del talento humano.

Luego de tener toda la información en el formulario, ésta se traslada al sistema informático de perfiles de puestos el cual arrojará el formulario de descripción de puestos.

Revisan, consensuan, depuran y ajustan los formularios de descripción de puestos con el responsable del departamento a donde pertenece el puesto y Talento Humano.

Aprobado la creación de los nuevos puestos por medio de la autoridad nominadora, se procederá a realizar el proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción de personal, si así lo requieren. Y de esta manera se llega a determinar los verdaderos perfiles de puestos necesarios para la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”, lo cual regulará las funciones que deben cumplir los trabajadores.

3.8. FASE DE CONTROL

Es el análisis en el tiempo, de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.

Como expusimos anteriormente se pueden cambiar los tiempos de la ejecución ya que en el camino se presentan novedades.

3.9. FASE DE PROGRAMACIÓN DE RESULTADOS

Información referente a los puestos de trabajo. La planificación eficaz de los Talento Humano realiza una adecuada descripción de los puestos de trabajo de la empresa.

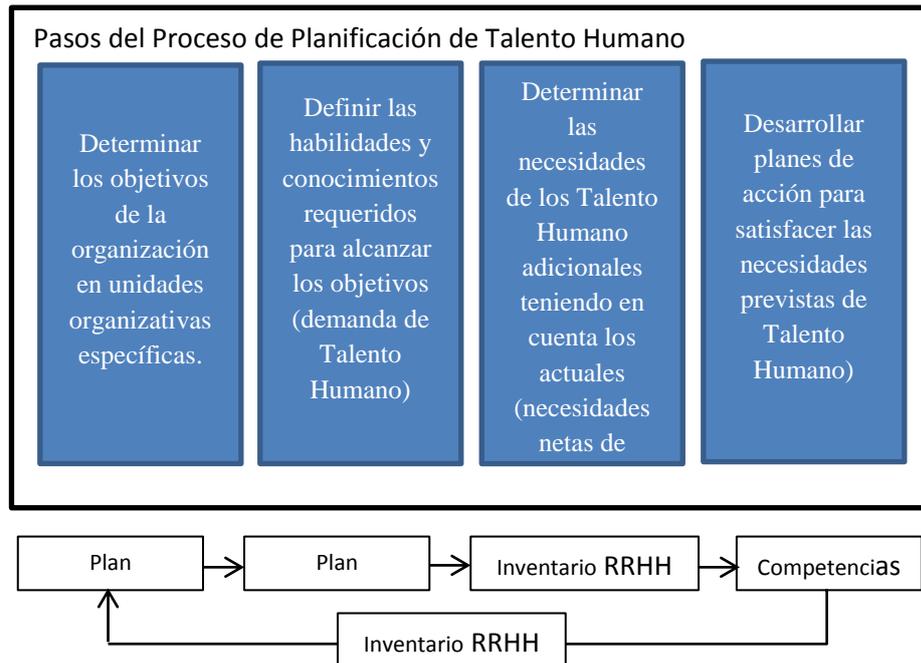
3.10. PASOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Se dan cuatro pasos fundamentales en el proceso de planificación de Talento Humano los cuales son:

- Determinar la repercusión de los objetivos de la organización en unidades organizacionales.
- Definir las habilidades, conocimiento y número total de empleados (demanda de Talento Humano) necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y de los departamentos.

- Determinar las necesidades adicionales de Talento Humano a la luz de los Talento Humano actuales de la empresa.
- Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de Talento Humano.

GRÁFICO 13
PASOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE RR.HH.



Fuente: Andrés Vela, 2008

3.11. TÉCNICAS PARA PRONOSTICAR LAS NECESIDADES DE TALENTO HUMANO:

3.11.1. BASADAS EN LA EXPERIENCIA

Se apoyan en el juicio de las personas con conocimiento y visión amplia principalmente sobre las futuras necesidades de Talento Humano. Puesto que la mayoría de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los Gerentes de línea, las personas a cargo deben planear los recursos de personal mediante un diseño que les permitan conocer las necesidades de estos Gerentes.

3.11.1.1. Decisiones informales o estimaciones de Gerencia.- Son los propios gerentes los que realizan estimaciones de las necesidades futuras del personal, basándose principalmente en la experiencia. Estas estimaciones pueden proceder de la alta gerencia y comunicarse a los niveles internos, o bien de directivos de menos rango que las comunican a sus superiores para su revisión, o una combinación de ambas modalidades.

Esto simplemente significa sentarse a pensar en los desarrollos y en las cargas de trabajo futuros y decidir cuantas y qué clase de personas necesita.

3.11.1.2. Investigación formal – procesos

- Estudio de procesos.
- Inventario de puestos y plazas.
- Definición de puestos por procesos y subprocesos.

3.11.1.3. Técnica Delphi.- En esta técnica interviene el papel de expertos y se pide a cada uno de los miembros que haga una estimación independiente de la demanda futura, junto a los correspondientes supuestos.

Posteriormente, un intermediario presenta las estimaciones y supuestos de cada experto a los demás y les permite revisar sus posiciones si lo desean. Este proceso continúa hasta que se alcanza el consenso.

Luego los grupos de expertos y gerentes de línea analizan los datos con la intermediación del departamento de Talento Humano, quienes

resumen las respuestas para ser expuestas a los gerentes y así obtener una retroalimentación.

Pueden presentarse opiniones contrarias y peticiones contradictorias, al repetirse este procedimiento se suele encontrar que la opinión de los gerentes tiende a coincidir con sus necesidades de personal, a medida que ellos mismos van percibiéndolas mejor.

3.11.1.4. Planificación vinculante de la plantilla.- Es un método reciente de planificación de Talento Humano, dirigido a que los directivos y subordinados reflexionen sobre la planificación de los Talento Humano y a conseguir sus participaciones en ella. Su ventaja se basa en que ofrece un enfoque sistémico de la planificación de Talento Humano. Este método genera tres documentos, que ofrecen la siguiente información:

- Disponibilidad de empleados y posibilidades de ascenso y colocación de cada uno de ellos.
- Demanda de la organización, derivada de los nuevos puestos, de la rotación del empleo y de las vacantes previstas.
- Equilibrio o situación de la oferta en relación con la demanda, con indicación del nombre, puesto y lugar de todos los empleados disponibles para ascenso.

3.11.1.5. Análisis de disponibilidades.- Esta es una herramienta para la planificación de Talento Humano, se basa en dos premisas fundamentales:

- Una organización es vital, desde el punto de vista de los Talento Humano, cuando cuenta con personas dotadas de alto potencial de ascenso, ahora o en el futuro, y con reservas identificadas aptas para sustituirlas.

- Una organización se halla estancada cuando no cuenta con empleados que puedan ser ascendidos ni se han identificado reservas que sustituyan a los actuales titulares.

El resultado final del análisis de disponibilidades es un índice de vitalidad de la organización, que puede usarse como medida general de la vitalidad de sus Talento Humano, se calcula a partir del número de personas adecuadas para ser ascendidas y del número de reservas disponibles.

3.11.1.6. Análisis de capacidades/experiencia.- Es necesario realizar una cuidadosa evaluación de los cambios futuros que se deriven de los planes estratégicos de la empresa, en el conjunto de capacidades y habilidades actuales, en la medida en que el desarrollo del producto y mercado proyectados y la introducción de nueva tecnología que afecte el tipo de personal necesario. Es importante revisar todos los aspectos del plan corporativo para evaluar sus implicaciones en el empleo de Talento Humano. (Vela, 2008).

3.11.2. BASADAS EN LA TENDENCIA

3.11.2.1. Por necesidades futuras.- Esta manera de evaluar las cantidades requeridas es más sistemática que las anteriores, se la hace mediante las razones existentes entre niveles de actividad y número de empleados o entre las cantidades de dos tipos de empleados, proyectando luego las necesidades futuras en función de los cambios en niveles primarios de actividad o en el número de empleados.

Dentro de esta actividad puede determinarse si habrá o no aumento de la productividad que obedezca a nueva tecnología y mejores métodos de trabajo. En la proyección debe preverse esa clase de cambios, y cualquier factor que pueda aumentar la complejidad del trabajo y

reducir las cantidades de tareas que pueda manejar una persona. Siempre que sea posible.

3.11.2.2. Estudio de trabajo.- La mejor forma de preparar las proyecciones de la demanda es basarlas en el estudio de trabajo. Esto implica el uso de técnicas de medición de trabajo que indiquen en cuanto tiempo se deberá realizar una operación o grupo de operaciones y obtener el número requerido de trabajadores, dando margen para tiempos de descanso, fatiga, ausencia y enfermedad. Entonces producirse estándares de trabajo, después las cantidades necesarias se calculan aplicando esos estándares a los volúmenes de trabajo proyectados.

Para funciones de oficina, en las que se haya aplicado la medición de trabajo, es posible adoptar el mismo método de relacionar los niveles de actividad con el estándar de horas y derivar una cifra de horas planeadas, para luego hacerse la conversión al número de funcionarios requeridos.

En aquellas áreas de la empresa en las que es difícil producir estándares confiables de trabajo, se pueden desarrollar estándares conceptuales para esas actividades, pero en su mayoría estos no son del todo confiables. La mejor manera de abordar el cálculo para esas funciones es utilizar la proyección de la tendencia de las proporciones que se refiere a la cantidad de trabajadores directos calculada por estándares de medición del trabajo.

3.11.2.3. Extrapolación.- Mediante esta técnica se proyectan o prolongan las tendencias del pasado. Por ejemplo, si el promedio de contratación de obreros de planta ha sido de 20 obreros mensuales, la extrapolación de esa tendencia significará en el futuro una necesidad de 240 obreros en el lapso de un año.

3.11.2.4. Indexación.- Es uno de los métodos más utilizados para calcular las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Por ejemplo, uno de los índices más utilizados es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o unidades.

Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales y a corto plazo, puesto que consideran que las demandas permanecerán constantes, lo cual ocurre en muy pocas ocasiones.

Por otra parte, estos métodos también son muy imprecisos en cuanto a las proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones. (Vela, 2008).

3.11.3. BASADAS EN OTROS FACTORES

3.11.3.1. Análisis de presupuestos y planeación.- Las organizaciones que necesitan planeación de Talento Humano por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a corto y largo plazo.

Un estudio de los presupuestos por departamento revela las autorizaciones financieras para contratar más personal o probablemente reducirlo en algunas áreas.

Conjuntamente las extrapolaciones de los cambios en la fuerza de trabajo, estos datos pueden proporcionar cálculos a corto plazo, los cálculos a largo plazo pueden derivarse de los presupuestos a dos, cuatro o cinco años.

3.11.3.2. Análisis de nuevas operaciones.- Cuando las operaciones nuevas complican la planeación de contrataciones, se puede emplear el análisis de nuevas operaciones. Este análisis requiere que se calculen

las necesidades de Talento Humano en comparación con otras empresas que tienen operaciones similares.

3.11.3.3. Modelos computacionales.- Las técnicas más avanzadas implican el uso de computadoras, esos modelos son una serie de fórmulas matemáticas que emplean simultáneamente la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos en las fuerzas de trabajo. Su actualización debe ser periódica para que la información resultante sea efectiva.

Históricamente, las previsiones estimadas se han utilizado con mayor frecuencia que las de base matemática. Son más sencillas y no suelen requerir análisis complicados. Sin embargo, con el creciente uso de ordenadores los métodos de base matemática están comenzando a ser utilizados con mayor frecuencia.

El grado en que una organización ha usado cualquiera de las aplicaciones que le ofrece un computador, variará de acuerdo con su tamaño y complejidad, y con la importancia que le dé a basar las decisiones en información precisa y rápidamente disponible.

Antes de elegir el sistema se requiere un análisis costo-beneficio. El sistema a utilizar deberá ser flexible y susceptible a ampliarse. (Vela, 2008).

3.11.4. FORMULARIO REQUISICIÓN DE PERSONAL

FORMULARIO 2 REQUISITOS DE PERSONAL

REQUISITOS DE PERSONAL "TEXTILES DEL VALLE S.A."			
Número de requisición	Día	Mes	Año
1. Información del puesto vacante			
D. puesto: _____			
Instrucción formal: _____			
Idioma: _____			
Condiciones o habilidades específicas:			

Experiencia laboral:			

Nombre de la persona solicitante: _____			
Cargo del solicitante: _____			
Área o departamento solicitante: _____			
2. Objetivo del puesto: _____			

Funciones específicas a realizar

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____
- 5.- _____
- 6.- _____

3.Motivo de la vacante:

- Nueva creación Sustitución del personal Aumento de plaza

Nombre de la persona que sustituye:

A partir de qué fecha:

4.Tipo de Reclutamiento:

- Reclutamiento interno Reclutamiento externo

Para uso exclusivo de Talento Humano

5.Tipo de contrato ()

Servicios ocasionales ()

Servicios profesionales ()

Código de trabajo ()

Tiempo del contrato: _____

6.Autorizaciones

Nombre y firma
Dirección del área solicitante

Nombre y firma
Responsable de Talento Humano

CAPÍTULO IV

4. RECOMENDAR EL MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL E INDUCCIÓN DE LA EMPRESA “TEXTILES DEL VALLE S.A.”

4.1. OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO

Consiste en atraer a candidatos cualificados para puestos específicos de la empresa “Textiles del Valle S.A.”.

4.2. TIPOS DE RECLUTAMIENTO A UTILIZAR

Con la finalidad de que la empresa “Textiles del Valle S.A.”, realice un verdadero proceso de reclutamiento, y se pueda atraer el mayor número de candidatos a nuestras ofertas de trabajo, esta empresa utilizará el reclutamiento interno y externo.

4.2.1. Interno

Este tipo de concurso se va utilizar para los obreros que vienen realizando actividades menores, con la finalidad de motivar a sus trabajadores a seguir preparándose y tengan la oportunidad de concursar y llegar a un puesto vacante más alto, de esta manera optimizar el talento humano existente en la empresa “Textiles del Valle S.A.”.

4.2.1.1. Ventajas

- Motivación del personal interno de la empresa.
- Menor gasto económico para la empresa.
- Menor tiempo en el proceso de reclutamiento.
- Mayor índice de validez y seguridad porque ya se conoce al trabajador.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

4.2.1.2. Desventajas

- Pueden beneficiar a trabajadores que no tiene la actitud ni la aptitud para realizar este tipo de actividades.
- Este tipo de concurso es subjetivo ya que primaria intereses internos.
- Puede generar conflicto de intereses interno ya que no todos los trabajadores pueden ascender.

4.2.2. Externo

Este tipo de reclutamiento se lo utilizará cuando en la empresa “Textiles del Valle S.A.”, no existan candidatos idóneos.

4.2.2.1. Técnicas:

- Verificar en la base de datos de la empresa la existencia de candidatos idóneos para llenar la vacante.
- Solicitar a los trabajadores de la empresa nuevos candidatos para el puesto vacante.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contacto con sindicatos o asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades.
- Contacto con otras personas que actúan en el mismo mercado.
- Anuncios en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento.

Estas técnicas se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son importantes para poder ser aplicadas.

4.2.2.2. Ventajas

- Mayor aprovechamiento de las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas.
- Candidatos con ideas nuevas.
- Oxigenar a la empresa.

4.2.2.3. Desventajas

- El tiempo de aprendizaje y acople al nuevo puesto de trabajo.
- Mayor tiempo de reclutamiento y selección.
- Costos elevados para la empresa.

4.3. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Un medio de reclutamiento de personal, es una herramienta de la que se vale un buscador de talento humano para obtener candidatos viables para la vacante que oferta.

Para garantizar el buen resultado de un proceso de reclutamiento y selección de personal, la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.” utilizará los siguientes medios de acuerdo al perfil de puesto y disponibilidad económica.

4.3.1. Medios electrónicos de reclutamiento.

4.3.1. 1. Agencias de reclutamiento: estas agencias sirven como intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento.

4.3.1.2. Redes sociales: se utiliza con mayor frecuencia ya que el personal interno tiene la oportunidad de referir a una persona conocida.

4.3.1.3. Vinculación con instituciones educativas. Acudir a la fuente de donde el talento humano está recién graduado.

4.3.1.4. Volanteo o posteo. Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, razonable rendimiento y rapidez, esto es indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina o sea para cubrir las vacantes para las cuales el talento se encuentra en las calles.

4.3.1.5. Recomendación de boca en boca. Para vacantes específicas, este medio suele ser bastante efectivo; las personas normalmente tienen familiares, amigos o conocidos que podrían ser buenos candidatos para cubrir nuestra vacante por lo que esparcir la voz puede dar buenos resultados.

4.3.1.6. Avisos en periódicos y revistas especializadas: esta es una buena opción para el reclutamiento, dependiendo el tipo de cargo vacante.

La redacción del aviso es importante, por lo que los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener 4 características representadas por las letras AIDA (atención, interés, deseo, acción).

4.3.1.7. Consulta en los archivos de candidatos: base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentaron y que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores.

4.4. OFERTA DE TRABAJO

La oferta de trabajo constituye el documento por medio del cual usted especifica las condiciones laborales que estaría dispuesto a aceptar.

El formulario de oferta de trabajo diseñado para la “TEXTILES DEL VALLE S.A.”, contiene los siguientes campos.

4.4.1. Componentes de la oferta de trabajo

- **Datos personales:** Complete la información que se solicita, llenando con letra clara y legible cada uno de los espacios en blanco.
- **Estudios realizados:** Complete la información iniciando en el nivel de secundaria, hasta el último grado académico obtenido, en caso de ser estudiante debe aportar la certificación extendida por la dirección de registro de la universidad donde se indique el total de créditos y materias aprobadas.
- **Información laboral:** Esta información es de suma importancia, por lo que deberá ser indicada con claridad, toda la información que conste en este formulario deberá tener certificados de respaldo en el que se indique nombre y número de cédula, nombre del puesto, fecha de ingreso y salida del puesto, en caso de haber ocupado varios puestos debe indicar el tiempo laborado en cada puesto, descripción de las funciones que desarrolló. Toda constancia debe estar firmada por la oficina de Talento Humano respectiva o jefe anterior.
- **Condiciones de la oferta:** En este apartado usted señalará las condiciones en las cuales está dispuesto a trabajar.
- **Experiencia laboral:** Anote la experiencia laboral relacionada con la clase y especialidad en la que participa, anótela en orden cronológico, la experiencia debe estar debidamente respaldada por la correspondiente certificación.

FORMULARIO 3 OFERTA DE SERVICIOS

TEXTILES DEL VALLE S.A.					
	REQUISICIÓN DE RECURSOS HUMANOS No. 00XX			FECHA	
	Año	Mes	Día		
CLIENTE SOLICITANTE:		AREA / DEPARTAMENTO:		DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	
FECHA TENTATIVA DE INGRESO:		LIDERADO POR:		SUPERVISA A:	
CONTRATO			MOTIVO DE LA CONTRATACIÓN		
TIPO	DURACIÓN (MESES)		CREACIÓN		
EVENTUAL			VACANTE		
REEMPLAZO			VACACIONES		
PASANTIA			MATERNIDAD		
TIEMPO PARCIAL			LICENCIA		
HONORARIOS					
OBJETIVO DEL PUESTO					
PERFIL DEL PUESTO					
GENERO	HOMBRE <input type="checkbox"/>	MUJER <input type="checkbox"/>	AÑOS DE EXPERIENCIA		
EDAD			IDIOMAS	I <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
ESTADO CIVIL	S <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	HONORARIO SEMANAL 40 HORAS	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
NIVEL DE INSTRUCCIÓN	M <input type="checkbox"/>	T <input type="checkbox"/>	TURNOS	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
ESPECIALIDAD			RANGO SALARIAL PROPUESTO:		
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:					
SOLICITADO POR	FECHA	SOLICITADO POR	FECHA	SOLICITADO POR	FECHA
CLIENTE	GERENCIA GENERAL		ANALISTA DE SELECCIÓN		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La selección mínima de cinco días laborales para todo el proceso, desde el momento que la Requisición nos llegue debidamente aprobado 2. Se le mantendrá informado del proceso 3. En conocimientos adicionales especificar otros que requiera el cargo. Ejemplo manejo de sistemas de computación, ventas, mercado, etc. 					
Grupo Recalex					

Fuente: Granda Grimaneza y Aguirre Elizabeth

4.5. FACTORES E INDICADORES DE SELECCIÓN

Los indicadores para el reclutamiento y selección de personal de la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.” estarán dados de acuerdo al formulario de oferta de servicios del departamento o unidad requirente.

4.6. CONVOCATORIA Y ANUNCIO DE PRENSA

4.6.1 CONVOCATORIA

El departamento de Talento Humano elabora la convocatoria para el concurso de selección de personal de la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”, que incluirá la siguiente información:

- Nombre de la empresa;
- Denominación del puesto;
- Grupo ocupacional;
- Departamento o unidad requirente;
- Lugar de trabajo;
- Requerimientos (instrucción formal, experiencia, capacitación, etc).
- Sueldo

GRÁFICO 14 CONVOCATORIA



CONVOCATORIA

“TEXTILES DEL VALLE S.A.” necesita de gente emprendedora como tú y te invita a participar en el concurso de reclutamiento y selección de personal para el siguiente puesto: XXX

Denominación del puesto: XXX

Grupo ocupacional: XXX

Departamento o unidad requirente: XXX

Lugar de trabajo; XXX

Requerimientos: (instrucción formal, experiencia, capacitación.)

Sueldo: XXX

Form: SEL – 001 – GRUPO RECALEX

Fuente: Granda Grimaneza y Aguirre Elizabeth

4.6.2. ANUNCIO DE PRENSA

Luego de preparada la convocatoria Recursos Humanos será responsable de analizar el medio de comunicación más indicado de acuerdo a la disponibilidad económica de la empresa, con el objetivo de reunir la mayor cantidad de aspirantes que cumplan con los perfiles y requisitos establecidos en el Manual de Funciones, fijando la fecha máxima para la postulación y con los documentos de respaldo.

FORMULARIO 5

VERIFICACIÓN DE POSTULACIONES



VERIFICACION DE POSTULACIONES TEXTILES DEL VALLE S.A.

DENOMINACION DEL PUESTO:		DEPARTAMENTO O UNIDAD REQUIRIENTE:	
GRUPO OCUPACIONAL:		GRADO:	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		EXPERIENCIA SOLICITADA	
CAPACITACIÓN REQUERIDA		SUELDO	

No°	APELLIDOS Y NOMBRES	INSTRUCCIÓN FORMAL		EXPERIENCIA		CAPACITACION		DESTREZAS			OBSERVACIONES
		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO		DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO			NO	

PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS: Anote la fecha, hora y lugar en que deben presentarse las y los aspirantes que hayan cumplido exitosamente con la verificación de postulaciones; y aquellos, cuyas apelaciones sean aceptadas, para rendir las pruebas de conocimientos y competencias técnicas.

APELACIONES: En este espacio colocar la fecha y hora en la cual vencerá el término de apelaciones a la verificación del mérito. *Colocar como hora siempre las 00h00, puesto que jurídicamente el término de un acto administrativo incluye las 24 horas de un día.*

FECHA DE VERIFICACIÓN DE POSTULACIONES:

RECURSOS HUMANO

Form: SEL – 003 – GRUPO RECALEX

Fuente: Granda Grimaneza y Aguirre Elizabeth

4.8. PRUEBAS PSICOTÉCNICAS Y DE CONOCIMIENTO

4.8.1 PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

Para redactar este apartado, hemos acudido a la página nacional del Colegio Oficial de Psicólogos (www.cop.es) en la que nos muestran las distintas pruebas que se comercializan.

Por tanto, no se recomienda ninguna prueba en particular. Se ofrece al lector un escaparate bastante completo del mercado y la fuente de información para que, con la periodicidad que lo necesite, acuda a la misma.

Partiendo de esa información, este apartado consta de siete tipos de pruebas:

- Para Directivos y Mandos Superiores
- Para Técnicos y Licenciados
- Para Administrativos y Subalternos
- Para Operarios
- De Personalidad
- Para medir Valores y Motivación
- Para medir la Gestión por Competencias
-

Veamos las pruebas por cada uno de los apartados anteriores.

4.8.1.1. Directivos y Mandos Superiores

- CAMBIOS.- Prueba de Flexibilidad Cognitiva
- FACTOR “g” 3.- Evaluación de la Inteligencia General
- RAVEN.- Matrices progresivas. Escala superior
- TISD.- Interpretación selectiva de datos

- TIG-2.- Inteligencia general a través de dominós
- MONEDAS.- Aptitudes numéricas
- TONI2.- Inteligencia no verbal
- G-12.- Inteligencia general
- RA-12.- Razonamiento general
- CV-12.- Comprensión verbal
- FV-12.- Fluidez verbal
- RN-12.- Razonamiento numérico
- RS-12.- Razonamiento espacial

4.8.1.2. Técnicos y Licenciados

- NAIPES “g”.- Evaluación de la inteligencia general
- ABI.- Aptitudes básicas para la informática
- DAT.- Aptitudes diferenciales
- IC.- Instrucciones complejas
- BAC.- Batería para la Actividad Comercial
- D-70.- Inteligencia general y factorial
- MO-1/2.- Evaluación de la capacidad para actuar con método y orden
- G-8/9.- Inteligencia general
- RA-9.- Razonamiento general
- CV-9.- Comprensión verbal
- FV-9/10.- Fluidez verbal
- RN-9/10.- Razonamiento numérico
- RS-9/10.- Razonamiento espacial

4.8.1.3. Administrativos y subalternos

- D-48.- Inteligencia general a través de dominós

- ABG.- Aptitudes básicas generales
- SET.- Aptitudes administrativas
- IGF-M.- Inteligencia general y factorial. Nivel medio
- BS.- Batería de subalternos
- BTA.- Batería de tareas administrativas
- IC.- Comprensión de instrucciones complejas
- OTIS Sencillo.- Inteligencia general para niveles culturales medios y bajos
- G-6/7.- Inteligencia general
- RA-6.- Razonamiento general
- CV-7/8.- Comprensión verbal
- RN-6/7.- Razonamiento numérico
- RS-7/8.- Razonamiento espacial

4.8.1.4. Operarios

- AMPE-F.- Aptitudes mentales primarias
- BETA (Revisado)
- BENTT.- Destreza en el manejo de herramientas
- BO.- Batería de operarios
- DECASTEST
- MACQUARRIE.- Aptitudes mecánicas
- SIT-1.- Evaluación de la rapidez perspectiva
- A-8.- Atención
- M-8.- Memoria
- AD-8.- Aptitudes administrativas
- AA-8.- Aptitudes artísticas
- RM-8.- Razonamiento mecánico

4.8.1.5. Evaluación de la personalidad

- BFG.- Cuestionario “Big five”
- CPI.-Inventario psicológico de California
- EPQ
- IPV.- Inventario de personalidad para vendedores
- IAS.- Escala de adjetivos interpersonales
- 16PF-5
- PPG-IPG

4.8.1.6. Valores y Motivación

- WES.- Escala de Clima Laboral
- JAS.- Patrón de conducta
- MBTI.- Inventario de tipología de Myers-Briggs
- MPS.- Escala de motivaciones psicosociales
- NEG.- Habilidades para la negociación
- SIV.- Cuestionario de valores interpersonales
- SPV.- Cuestionario de valores personales

4.8.1.7. Gestión por competencias

- SOSIA

4.8.2. GRAFOLOGÍA

La grafología es una de las técnicas que utilizamos en selección de personal, sobre todo, en los niveles ejecutivo y directivo. Junto a las entrevistas y las pruebas psicométricas, constituye un tercer pilar que

viene a confirmar lo que anteriormente el candidato ha puesto de manifiesto de una forma más o menos clara.

De esta manera, observamos directamente cómo fluyen las ideas (rapidez, fluidez...) su fondo y su forma: cómo organiza el papel (márgenes, rectitud de líneas, presión, dónde y cómo firma...).

Al tiempo que comparamos la escritura y la firma con la carta de presentación manuscrita, aprovechamos para observar esos pequeños detalles que ponen de manifiesto rasgos de la personalidad del candidato. Al final, se le pide que lo firme. El estudio es más importante que el de la letra, ya que ésta se puede disimular, pero la firma duele ser “sincera”. (Vela, 2008).

4.8.3. ASSESSMENT CENTER (AC)

El AC es una herramienta utilizada para la evaluación de capacidades de uno o varios candidatos a un puesto ejecutivo o directivo. Por tanto, él o los candidatos al mismo pueden estar realizando una promoción interna o haber sido seleccionados el exterior.

Definimos al AC como un conjunto de pruebas que proyectan las competencias de una persona en situaciones similares a las que se va a encontrar en su futuro puesto de trabajo.

Imaginemos un técnico de selección con tres años de experiencia en el puesto, un desempeño alto y menor de 30 años que es propuesto para el Jefe del Área de Desarrollo en el Departamento de Talento Humano.

En este nuevo puesto la gestión de recursos (técnicos, humanos y económicos) es fundamental, por lo que la evaluación múltiple realizada

por un grupo de expertos de la propia empresa ayudados por un asesor externo, es la mejor opción para objetivar la medición del potencial del candidato a través del AC.

En definitiva, lo que pretende el AC es evaluar las decisiones tomadas por cada candidato y escuchar posteriormente sus razonamientos, explicando el porqué de las mismas, fundamentado razones ante el equipo evaluador que posee una amplia experiencia en gestión.

El AC es una herramienta en la que se evalúan parámetros tan importantes como la lógica, la capacidad para decidir bajo presión, la fluidez verbal y de ideas y el tipo de razonamiento que utilizamos.

4.8.4. PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS

El banco de preguntas con sus respectivas respuestas serán elaboradas de acuerdo al perfil del puesto requerido por la unidad o departamento de la Empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”.

Este banco de preguntas se remitirá al departamento de Talento Humano para que en forma aleatoria, realice la prueba de conocimientos, con un mínimo de 25 preguntas.

FORMULARIO 6

CALIFICACIÓN DE PRUEBAS



FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS TÉCNICAS TEXTILES DEL VALLE S.A.

DENOMINACION DEL PUESTO:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	UNIDAD ADMINISTRATIVA:	<input style="width: 95%;" type="text"/>
GRUPO OCUPACIONAL:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	GRADO:	<input style="width: 15%;" type="text"/> R.M.U. <input style="width: 15%;" type="text"/>
PARTIDA PRESUPUESTARIA:	<input style="width: 95%;" type="text"/>		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	<input style="width: 95%;" type="text"/>	EXPERIENCIA SOLICITADA	<input style="width: 95%;" type="text"/>
CAPACITACIÓN REQUERIDA	<input style="width: 95%;" type="text"/>		

No°	APELLIDOS Y NOMBRES	CALIFICACIÓN OBTENIDA EN PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS TÉCNICAS (SOBRE 45 PUNTOS)		OBSERVACIONES
		EN LETRAS	EN NÚMEROS	

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS Y ENTREVISTAS: Anote la fecha, hora y lugar en que deben presentarse las y los aspirantes que hubieran obtenido el puntaje de 30/45 o más, deberán rendir las pruebas psicométricas y las entrevistas.

APELACIONES: En este espacio colocar la fecha y hora en la cual vencerá el término de apelaciones a resultados de pruebas técnicas. Colocar como hora siempre las 00h00, puesto que jurídicamente el término de un acto administrativo incluye las 24 horas de un día.

Form: SEL – 004 – GRUPO RECALEX

Fuente: Granda Grimaneza y Aguirre Elizabeth

4.9. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista es el instrumento más utilizado en selección de personal, para muchos profesionales es el momento más importante del proceso, porque es en ella dónde debemos decidir qué candidato es el que mejor se adapta al puesto vacante, tanto profesional como personalmente.

Se recomienda que para el proceso de selección de personal para la empresa “Textiles del Valle S.A.” sea la entrevista de selección de personal estructurada, la misma que contendrá preguntas concernientes a la estimación del potencial de la persona para aprender de la experiencia, conocimientos técnicos específicos, logros del candidato, destrezas y experiencia laboral, con preguntas establecidas con anterioridad. El entrevistador realizará las preguntas durante la entrevista de trabajo de manera concisa y a medida que realice las preguntas, calificará directamente en el formulario de entrevista diseñado para este proceso, sobre las respuestas del candidato, que deben ser de manera concreta.

La entrevista estará a cargo de:

- Gerente General, que calificará sobre 15 puntos;
- El Responsable de Talento Humano, calificará sobre 10 puntos; y,
- El Jefe o responsable del área requirente, sobre 10 puntos.

La sumatoria de los tres entrevistadores debe dar un total de 35 puntos, de los cuales los que hubieren obtenido la calificación de 15 a 24 puntos, se les considerará como inaceptable; mientras el que obtuviere entre 25 a 30 puntos estará considerado como bueno y finalmente el que haya obtenido una calificación entre 31 a 35 se lo considerará como excelente.

FORMULARIO 8

ENTREVISTAS DEL TRIBUNAL



FORMULARIO DE CALIFICACION DE LA ENTREVISTA

TEXTILES DEL VALLE S.A.

DENOMINACION DEL PUESTO:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	DEPARTAMENTO O UNIDAD REQUIRIENTE:	<input style="width: 95%;" type="text"/>
GRUPO OCUPACIONAL:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	GRADO:	<input style="width: 95%;" type="text"/>
SUELDO: <input style="width: 95%;" type="text"/>			
APELLIDOS Y NOMBRES DEL (A) POSTULANTE: <input style="width: 95%;" type="text"/>			

MEMBROS \ ACTORES VALORATIVOS	ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DE LA PERSONA PARA APRENDER DE LA EXPERIENCIA	EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS	ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA LABORAL	ANÁLISIS DE LOGROS DEL CANDIDATO	DESTREZAS	TOTAL
Nombre del Gerente General o su delegado/a (Calificación sobre 15 puntos)	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>	
Nombre del Responsable de Recursos Humanos o su delegado/a (Calificación sobre 10 puntos)	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/>					
Nombre del Jefe inmediato del puesto vacante (Calificación sobre 10 puntos)	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/>					

PUNTAJE DE LA ENTREVISTA PARA LA O EL ASPIRANTE	<input style="width: 95%;" type="text"/>
---	--

ESCALA DE CLASIFICACION	INACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
PUNTAJE	15 A 24 PUNTOS	25 A 30 PUNTOS	31 A 35 PUNTOS

IMPORTANTE: Para la calificación de cada factor valorativo de la entrevista se deberá considerar, únicamente números enteros.

NOTA.- Cada uno de los integrantes del tribunal de calificación de entrevistas, calificará la experiencia, conocimientos técnicos específicos, experiencia laboral, logros del candidato y destrezas, de acuerdo al puntaje asignado, en la tabla.

EL TRIBUNAL DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA		
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Nombre del Miembro Nº1 del Tribunal	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Nombre del Miembro Nº2 del Tribunal	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Nombre del Miembro Nº3 del Tribunal
Form: SEL - 005 - GRUPO RECALEX		

Fuente: Granda Grimaneza y Aguirre Elizabeth

4.10. EXAMENES MÉDICOS PREOCUPACIONALES

El examen preocupacional es responsabilidad del Empleador y tiene dos objetivos fundamentales, evaluar la aptitud física del trabajador, descartando de esta forma que la actividad laboral que va a ejercer no sea perjudicial para su salud y detectar todas aquellas afecciones preexistentes y que en un futuro ante un siniestro o al ser detectadas en un examen periódico, no puedan atribuirse su actividad laboral.

Es un instrumento esencial para resguardar la responsabilidad del Empleador. Para tal fin deben cumplir con una serie de requisitos:

1. Los exámenes preocupacionales o de ingreso tienen como propósito determinar la aptitud del postulante conforme sus condiciones psicofísicas para el desempeño de las actividades que se le requerirán. En ningún caso pueden ser utilizados como elemento discriminatorio para el empleo. Servirán, asimismo, para detectar las patologías preexistentes y, en su caso, para evaluar la adecuación del postulante - en función de sus características y antecedentes individuales- para aquellos trabajos en los que estuvieren eventualmente presentes los agentes de riesgo determinados.
2. Su realización es obligatoria, debiendo efectuarse de manera previa al inicio de la relación laboral.

4.10. 1.GENERALES

Dentro de los exámenes médicos preocupacionales es:

- Chequeo General.
- Visual.
- Psicológico.
- Sangre.

- Audio.
- Dental.

4.10. 2.ESPECÍFICOS

Los exámenes específicos se piden cuando la labor a desempeñar lo determina:

- VIH.
- Traumatólogo.
- Imagenología.
- Cardiología.

4.11. CONTRATACIÓN A PRUEBA

En este aspecto el nuevo colaborador tiene un tiempo de noventa días, para desempeñarse laboralmente, y personal, dar lo mejor de sí, para que le tomen en cuenta para quedarse en la empresa.

El contrato de prueba como su nombre lo indica, deberá ser evaluado antes de terminar el plazo del contrato, con la finalidad proseguir en el puesto o no, si la evaluación es favorable, automáticamente se convierte en un contrato a plazo fijo.

ANEXO 1 CONTRATO

4.12. ADAPTACIÓN INICIAL

Significa el tiempo que necesita el nuevo colaborador para adaptarse con los nuevos compañeros, equipos, maquinas, herramientas de la organización.

4.13. SEGUIMIENTO CONTRATACIÓN DEFINITIVA

Con los resultados de la primera evaluación del desempeño, en el periodo a prueba el nuevo colaborador tiene la seguridad y la confianza que la empresa lo va a contratar en forma indefinida.

CAPITULO V

5. INDUCCIÓN

Forma parte del proceso Integral de Reclutamiento y Selección de Personal de la organización.

5.1. CONCEPTO:

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

5.2. IMPORTANCIA:

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

5.3. OBJETIVOS:

Es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre la empresa/ organismo:

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Objetivos.
- Organigrama General

Disciplina Interior:

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.

Comunicaciones/ personal:

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.

- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Al analizar el proceso de reclutamiento, selección de personal de la empresa, se puede concluir lo siguiente:

“TEXTILES DEL VALLE S.A.”, se caracteriza en la actualidad por la fabricación y comercialización de hilados sintéticos o artificiales, tanto en el mercado nacional e internacional, por tal razón el personal que pertenece a esta empresa debe estar acorde con la cultura empresarial de la organización.

En el manual de funciones de la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.” se encuentra determinado el perfil del puesto, herramienta administrativa indispensable para poder llevar adelante el proceso integral de reclutamiento y selección de personal.

El reclutamiento y selección de personal es un proceso importante y delicado que se encuentra a cargo del departamento de Talento Humano de la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”.

Las herramientas a utilizar para evaluar las habilidades y capacidades de los aspirantes son diversas y específicas. Contando para ello con pruebas psicotécnicas estandarizadas, además de diferentes modelos de entrevistas.

Los resultados de las pruebas psicotécnicas no son buenas o malas en sí mismos, sino que en conjunto representan un aspecto cuantificable y cualitativo del aspirante, el cual puede o no adecuarse a los objetivos que persigue la empresa.

El profesional más calificado para realizar este trabajo profesional es el Psicólogo Industrial, puede pertenecer al personal de planta de la

organización o bien, hacerlo a través de una consultora externa o en forma particular.

El Psicólogo Industrial informará de sus recomendaciones profesionales al Gerente General de la empresa, para que conjuntamente con el responsable de Talento Humano tomen la mejor decisión del personal más idóneo para ser contratado, lo que le dará mayor seguridad, confianza y transparencia al proceso.

Por esta razón se realizó la presente propuesta de un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal de “TEXTILES DEL VALLE S.A.”, el cual se recomienda como adecuado, y que permitirá contar con un personal calificado para la organización.

6.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción de personal, diseñado en esta tesis para la empresa “TEXTILES DEL VALLE S.A.”.

El proceso de reclutamiento y selección de personal actual es obsoleto, tanto para el analista de personal como para los candidatos, esto debido que el proceso en referencia muestra desorganización en la ejecución de los procesos, en tal sentido se recomienda la revisión del mismo y la aplicación en orden lógico y organización de todos los pasos a seguir para la captación de personal.

El personal actualmente seleccionado no cumple con el perfil del puesto de trabajo, por tanto se recomienda una reclasificación ocupacional, actualización de las hojas de vida, como también procurar su formación y desarrollo.

La empresa debe firmar convenios de apoyo con organizaciones educativas, empresariales y redes sociales para agilizar el reclutamiento y contar con aspirantes calificados para dicho proceso.

La empresa debe adquirir y actualizarse en las diferentes pruebas psicotécnicas existentes para el campo laboral, de la misma manera adecuar un sitio específico para las entrevistas y pruebas psicológicas de selección de personal.

Se recomienda que la empresa y especialmente sus ejecutivos apoyen y respalden a todo el proceso integrado de reclutamiento, selección de personal e inducción.

CAPITULO VII

7. BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, idalberto, “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” 5ª ed., Editorial Mc Graw Hill, Noviembre de 1999
- ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias” Cuarta Edición, Ediciones Garnica S.A., Buenos Aires – Argentina.
- Dirección, O. y. (1999). Diccionario de Talento Humano. España: Díaz de saltos S.A.
- Idalberto, C. (2000). Administración de Talento Humano. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Idalberto, C. (2007). Administración de Talento Humano. México: Atlas S.A.
- Laborales, M. d. (2005). Código de Trabajo . Quito.
- Reza, Trosino Jesús Carlos. Gestión Efectiva de Recursos Humanos en la Organización: Panorama editorial 2010
- SPENCER, Lyle M. y SPENCER, Signe M., Competence At Work, Models for Superior Performance EE.UU, 1993.
- LEVY-LEBOYER, Claude. La Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión, Barcelona-España 1997.
- Las Bases del proceso selectivo
- Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España1996 España Pirámide
- Selección de personal.La búsqueda del candidato adecuado 2006 Vigo-España Ideas propias.
- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com

ANEXOS



TEXTILES DEL VALLE S.A.

CONTRATO DE TRABAJO

Comparecen a la celebración del presente contrato, por una parte, “TEXTILES DEL VALLE S.A.”, representado por el señor XXXXXXXXXXXXX, a quien en lo sucesivo, se le denominará el Empleador; y, por otra, la señora XXXX a quien en adelante se la denominará TRABAJADORA.

Las partes así identificadas, de manera libre y voluntaria, acuerdan suscribir el presente contrato, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES.

El EMPLEADOR requiere contratar los servicios de un Gerente Financiero, de acuerdo a las labores que se detallan en el presente contrato.

- Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas y financieras de “TEXTILES DEL VALLE S.A.”.
- Entregar con oportunidad la información financiera requerida, a los accionistas o gerentes de la empresa.
- Asesorar al gerente general para la adopción de decisiones en materia financiera.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas y normas pertinentes relacionadas con sus funciones, así como supervisar la labor y la calidad ética y profesional del personal de su unidad.
- Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de toda obligación de “TEXTILES DEL VALLE S.A.”.
- Cumplir las demás obligaciones señaladas en la Ley.

La señora XXX es una persona que reúne los requerimientos exigidos por el EMPLEADOR para ocupar el cargo requerido.

SEGUNDA: OBJETO.

Con estos antecedentes, el EMPLEADOR contrata a la señora XXXX, quien se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales en calidad de Gerente Financiero.

TERCERA: OBLIGACIONES.

En el desempeño de su cargo, la TRABAJADORA se obliga a observar honradez, reserva, buenas costumbres, diligencia, respeto a sus compañeros y superiores, y de manera general a “TEXTILES DEL VALLE S.A.”.

Cumplir con todas las obligaciones que señalan las leyes laborales y disposiciones internas, así como a cuidar de los bienes entregados a su custodia y cargo.

CUARTA: DEPENDENCIA.

LA TRABAJADORA dependerá directamente del EMPLEADOR, cumpliendo con diligencia su trabajo y no laborando o prestando sus servicios para empresas que sean de la competencia.

QUINTA: LUGAR Y HORARIO DE TRABAJO.

La TRABAJADORA se obliga a prestar sus servicios lícitos y personales en las oficinas e instalaciones del EMPLEADOR, que está ubicado en ciudad de Sangolquí, El Carmen Km. 3 1/2 - Sector Amaguaña y en el horario fijado de 08H00 AM A 12H30 PM y de 13H00 a 16H30 PM de lunes a viernes para el cumplimiento de su actividad.

SEXTA: REMUNERACION Y FORMA DE PAGO.

EL EMPLEADOR se compromete a pagar por sus servicios a la TRABAJADORA la suma de USD \$ XXX mensuales en concepto de sueldo, más beneficios de Ley. De esta cantidad el EMPLEADOR deberá deducir el respectivo aporte al IESS y el valor correspondiente al impuesto a la renta en caso de existir dicha obligación.

SÉPTIMA: DURACION.

Las partes convienen en que el presente contrato tiene una duración de noventa días de prueba, tiempo en el cual el EMPLEADOR podrá darlo por terminado en cualquier momento. De no mediar notificación alguna, este contrato se convertirá a plazo fijo de 1 año, contado a partir de su suscripción.

OCTAVA: CONFIDENCIALIDAD, PROPIEDAD INTELECTUAL Y NO COMPETENCIA.-

LA TRABAJADORA declara y se compromete: a) Que ha recibido y/o tiene acceso a información confidencial del EMPLEADOR que se relaciona con las actividades del Patronato, sus productos y/o servicios, ya sea en medios escritos, magnéticos o electrónicos (en adelante “información confidencial”). b) Que por medio del presente contrato, se obliga a utilizar información confidencial, únicamente cuando su empleo lo exija para la prestación de sus servicios, así como también la TRABAJADORA se obliga a no revelar la información confidencial a terceras personas, con excepción de las personas que presten sus servicios para el EMPLEADOR y que requieran de dicha información para el cumplimiento de sus tareas; c) Que la información confidencial pertenece al EMPLEADOR, especialmente aquella que conste por escrito o en medio magnéticos o electrónicos y sus copias y, por lo tanto, deberá ser devuelta al EMPLEADOR cuando esta lo requiera o a la terminación del presente contrato; d) Que toda información, archivos, diseños, notas, correspondencia, y otros documentos, discos de computadoras y software, tapes y otro tipo de productos o

medios producidos o manufacturados por la TRABAJADORA como resultado o procedimiento de “TEXTILES DEL VALLE S.A.”.

Prestación de servicios, tangibles o intangibles, son de propiedad o han sido licenciados por el EMPLEADOR (en adelante “propiedad intelectual”). El EMPLEADOR será el titular y propietaria exclusiva y absoluta de los derechos de autor y todo otro derecho de propiedad intelectual sobre dicha propiedad intelectual y por lo tanto la TRABAJADORA se obliga a hacer que dichos derechos consten siempre a nombre del EMPLEADOR. Consecuentemente, la TRABAJADORA renuncia a todo derecho económico o moral con relación a la propiedad intelectual de propiedad del EMPLEADOR y no podrá aplicar ante ninguna autoridad, por sus propios derechos, ni de terceros, registros o inscripciones sobre ellos. e) Que la TRABAJADORA por medio del presente contrato cede y transfiere todo derecho de autor sobre la propiedad intelectual a favor del EMPLEADOR, por todo el tiempo de vigencia o protección de dichos derechos de autor, sus extensiones o renovaciones; f) Que la TRABAJADORA entregará a EL EMPLEADOR, cuando esta lo requiera o a la terminación del presente contrato todos los items tangibles de propiedad intelectual que se encuentren bajo su control o en su posesión. No podrá copiarse o realizar bajo ningún concepto registros no autorizados de la propiedad intelectual del EMPLEADOR. g) Esta obligación que asume la TRABAJADORA lo hace en forma expresa y bajo apercibimiento de que en caso de violarla o incumplirla, a más de los daños y perjuicios de que deberá responder, quedará incurso en una o más de las disposiciones contempladas en el Código del Trabajo.

NOVENA: TERMINACIÓN.

Las partes expresamente convienen que el presente contrato podrá terminar por las causas previstas en el Art. 169 del Código del Trabajo.

En uso de la atribución conferida en el numeral 1 del Art. 169 del Código del Trabajo, las partes expresa, voluntaria y libremente convienen en que el EMPLEADOR podrá dar por terminado el presente contrato, previo visto bueno, además, en los siguientes casos:

1. Por falta de probidad en la conducta del trabajador, ya sea en el desempeño de sus labores o en su vida pública o privada.
2. Por no cumplir la TRABAJADORA con las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo.
3. Por estar la TRABAJADORA incurso en cualquiera de las prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código del Trabajo.
4. Por falta de fidelidad o lealtad de la TRABAJADORA para con el EMPLEADOR, la misma que se entenderá en la aceptación usual de estos términos.
5. Por incumplimiento de cualquier orden, indicación o disposición legítima que la TRABAJADORA le fuere impartida por el EMPLEADOR o sus representantes.
6. Por incumplimiento o desobediencia de la TRABAJADORA a los compromisos y obligaciones que asume en virtud del presente contrato.

Además y sin perjuicio de lo antes estipulado en la presente cláusula, este contrato podrá también terminar por cualquier otra causal y en la forma contemplada en las leyes ecuatorianas, así como en las directivas internas de “TEXTILES DEL VALLE S.A.”.

EMPLEADOR

TRABAJADORA