UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Tesis previa a la obtención del título de:

Licenciada en Psicología del Trabajo

TEMA:

"DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA MOPALEX CIA. LTDA. AGOSTO 2014 - ENERO 2015".

NOMBRE:

MARTHA JANNETH MONJE ÑAUTA

DIRECTOR:

Mstr. GUIDO PAÚL FLORES

CUENCA, FEBRERO 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, los análisis realizados, y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autora, y autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana el uso de la misma con fines académicos.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Cuenca, 26 de febrero del 2015

Martha Janneth Monje Ñauta

CERTIFICACION

Yo Guido Paúl Flores Sisalima MDRH. Certifico que el presente trabajo fue realizado por la alumna Martha Janeth Monje Ñauta y estuvo bajo mi responsabilidad en la dirección y revisión del desarrollo de los contenidos capitulares.

Lic. Guido Paúl Flores Sisalima MDRH
Director de Tesis.

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mi hija Doménica por ser una bendición en mi vida y la fuente de inspiración para la culminación de mi carrera.

A mis padres y hermanos por el apoyo incondicional que me han brindado durante estos años de estudio.

Martha

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haber bendecido en el transcurso de mi carrera.

Agradezco al Ingeniero Federico Ñauta, Gerente General de la empresa Mopalex Cía. Ltda., quien me abrió las puertas de su empresa para la realización de este trabajo.

Agradezco a mi director de tesis Master Guido Paúl Flores, por la ayuda incondicional en la elaboración de este trabajo.

Martha

INDICE

Contenido

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD II

DEDICATORIA IV

AGRADECIMIENTO V

INTRODUCCIÓN IX

1. RESEÑA HISTÓRICA DE MOPALEX CIA. LTDA. X

MISIÓN X

VISIÓN X

OBJETIVOS XI

ORGANIGRAMA XI

CAPÍTULO I 1

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 1

1.1 ¿Qué es la administración de recursos humanos? 1

1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos 1

1.3 Sistema de gestión integral de recursos humanos 3

1.4 Esquema de subsistemas de Recursos Humanos 4

CAPÍTULO II 5

SUBSISTEMA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGO 5

2.1 Concepto de descripción y análisis de Cargo. 5

2.2 Beneficios de análisis y descripción de cargos. 6

2.3 Métodos utilizados en el análisis y descripción de cargos. 7

2.4 Diagrama de Flujo 9

2.5 Manual de análisis y descripción de cargos. 10

CAPÍTULO III 12

SUBSISTEMA DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL 12

3.1 Concepto de reclutamiento 12

3.1.1 Tipos de reclutamiento. 13

3.2 Selección del personal. 15

3.2.1 Técnicas de Selección. 15

3.2.2 Exámenes Médicos. 18

3.3 Contratación. 18

3.3.1 Tipos de contrato. 19
3.4 Inducción de Personal concepto 19
3.4.2 Objetivos de la Inducción 19
3.4.3 Etapas de la inducción 20
3.4.4 Contenido de un Programa de Inducción 21
3.5 Diagrama de flujo selección, contratación e Inducción 22
3.6 Manual de reclutamiento, selección. 24
3.7 Manual de Inducción 28
CAPÍTULO IV 29
SUBSISTEMA DE REMUNERACIÓN DEL PERSONAL 29
4.1 Concepto de remuneración. 29
4.2 Tipos de remuneración. 29
4.3 Factores para un sistema de remuneración: 30
4.4 Descriptivo de remuneración de la empresa Mopalex Cía. Ltda. 30
CAPÍTULO V 32
SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 32
5.1 Concepto de evaluación de desempeño. 32
5.2 Objetivos de la evaluación de desempeño. 32
5.3 Factores para la evaluación de desempeño. 33
5.4 Personas responsables de la Evaluación de Desempeño. 34
5.5 Fases de la evaluación de Desempeño. 35
5.6 Ventajas de la evaluación de desempeño. 35
5.7 Métodos de evaluación de desempeño 36
5.8 Diagrama de Flujo 38
5.9 Manual de evaluación de desempeño 39
CAPÍTULO VI 40
SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 40
6.1 Definición de formación y capacitación. 40
6.2 Objetivos de formación y capacitación 41
6.3 Etapas de la formación y capacitación 41
6.4 Procedimiento para elaborar un programa de capacitación. 42
6.5 Tipos de capacitación. 42
6.6 Técnicas de Capacitación 42
6.7 Diagrama de Flujo. 44

6.8 Manual de Formación y capacitación. 44
CAPITULO VII 47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 47
Conclusiones: 47
Recomendaciones: 48
5 BIBLIOGRAFÍA 49
ANEXOS 52

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el entorno laboral se ha vuelto cada vez más competitivo y exigente, esto obliga a que las empresas mejoren de manera inmediata los métodos y técnicas que se usan en el área de Gestión Humana.

Por esta razón la empresa Mopalex Cía. Ltda., no quiere equivocarse al momento de obtener a su personal y decide trabajar con un sistema integrado de recursos humanos para desarrollar en sus colaboradores comportamiento de alto desempeño el mismo que garantice el éxito en la realización de sus tareas.

El presente trabajo tiene como tema "Diseño de un sistema integrado de recursos humanos para la empresa Mopalex Cía. Ltda.". Sus objetivos son los siguientes:

- La organización dispondrá de estándares definidos y aceptados para todos los subprocesos: Análisis y descripción de cargos, reclutamiento, selección e Inducción de personal, Remuneración, Evaluación de desempeño, Capitación y formación
- Los trabajadores actuales y futuros, contarán con un módulo para certificar los conocimientos adquiridos, las habilidades y actitudes desarrolladas en su vida laboral y profesional, dispondrán de información para el adecuado desempeño de sus funciones
- Se podrá desarrollar un plan de capacitación personal y profesional para la optimización de recursos en beneficio de la organización y de cada uno de sus miembros.

1. RESEÑA HISTÓRICA DE MOPALEX CIA. LTDA.

La empresa "MOPALEX" es una empresa familiar que inicio en 1998 está liderada por el Ing. Federico Ñauta, la empresa es socio de la cámara de la pequeña industria.

Datos de Localización

- País: Ecuador
- Provincia: Azuay
- Ciudad: Cuenca
- Zona: Urbana
- Dirección: Carlos Tosi Siri 2-80 y Primera
- Teléfono: 806 -237
- E-mail ficorini@hotmail.com

MISIÓN

"MOPALEX" Es una empresa que se esmera en satisfacer las necesidades alimenticias de sus clientes, brindando fideos y tallarines de alta calidad, a la vez contribuye al desarrollo económico y social de sus trabajadores. Colaborando conjuntamente a la protección del ecosistema.

VISIÓN

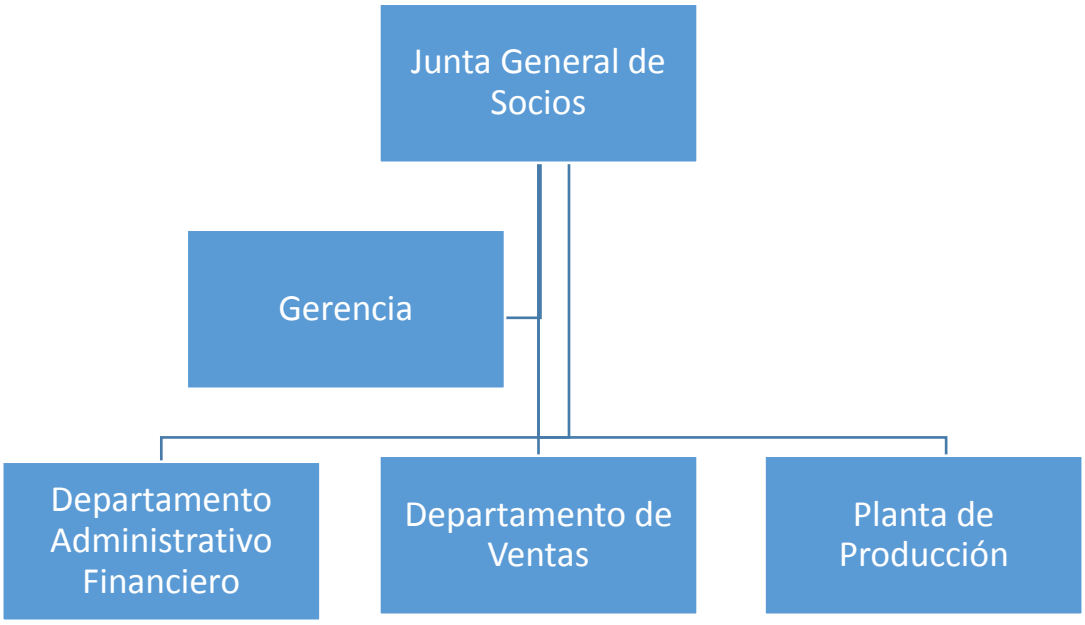
"MOPALEX "CIA. LTDA. En los próximos años será una empresa líder en él, mercado. De reconocido prestigio. Confianza y credibilidad. Alcanzara los más altos niveles de calidad, eficacia operativa, satisfacción al cliente con lo cual apoyaran al desarrollo Austral de la Región.

OBJETIVOS

- Alcanzar la reputación e imagen de una empresa que produce con calidad, con un precio Económico, tratando de captar y mantener un buen sitio entre los consumidores de clase media baja.

- Lograr crear Lealtad por parte de los comparadores tanto de la marca como de la empresa en sí.
- Ir mejorando continuamente el proceso que se maneja de producción, mediante planificación, organización y control.
- Mantener capacitado a las personas de la empresa, porque de esta manera se obtendrá un producto de calidad y se brindara un buen servicio al consumidor.
- Aliarse con proveedores de materia prima para de esta manera minimizar los costos con el fin de obtener precios competitivos en el mercado.

ORGANIGRAMA



CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1 ¿Qué es la administración de recursos humanos?

Para explicar de mejor manera este tema se exponen los siguientes conceptos:

"La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."[1]

"La Administración de Recursos Humanos es la utilización de las personas como recursos, para lograr objetivos organizacionales"[2]

Con los conceptos citados anteriormente se puede decir que la Administración de Recursos Humanos es uno de los campos más importantes de una organización. Se encarga de la planificación, desarrollo, coordinación y control de los métodos que se usa en la empresa para promover el desempeño eficiente de los colaboradores, así también nos ayuda a la correcta asignación de funciones de cada uno de los miembros de la empresa.

Dentro de cualquier organización cuando se hable de la administración de recursos humanos, se está mostrando la correcta gestión, utilización y desarrollo de recursos para alcanzar las metas y objetivos que se fueron diseños.

Es necesario complementar estos conceptos indicando que la administración de recursos humanos es un sistema de actividades interdependientes, abierto al entorno y compuesto de subsistemas que se agrupan en nivel gerencial y operativo.

1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos[3]

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos siempre van a proceder de los objetivos de la organización.

---

[1] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta Edición, Nomos S.A., Colombia 2001, Pág. 165.

[2] MONDY, R. Wayne y Noé, Robert M., *Administración de recursos humanos*, 8va edición. Editorial Pearson Educación, México 2005, Pág. 4

[3] http://www.koiwerrhh.com.ar/rrhh_objetivos.shtml

Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos se pueden dividir en cuatro grupos:

- ✓ **Objetivos corporativos**

Sabemos que el objetivo fundamental de la Administración de Recursos Humanos es contribuir al éxito de la empresa. Por este motivo es de importancia rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de las personas que forman parte de la organización.

Teniendo en cuenta que el contexto donde se encuentran las organizaciones está muy expuesto a los cambios, Recursos Humanos debe contribuir a que los miembros de la empresa no solo acepten los cambios presentados, sino también aprendan a trabajar en un ambiente de trabajo dinámico.

- ✓ **Objetivos funcionales**

Mantener la contribución del departamento de Recursos Humanos en un nivel apropiado de acuerdo a las necesidades de la empresa es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

- ✓ **Objetivos sociales**

Recursos Humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la empresa. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

- ✓ **Objetivos personales**

Recursos Humanos no tiene que olvidar los objetivos de la empresa tampoco debe olvidar que cada integrante de la organización aspira a concretar sus propios objetivos personales. En la medida en que el logro de los objetivos de cada individuo contribuya al objetivo de la organización, el departamento de Recursos

Humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. En el caso de que ambos objetivos no estén alineados la productividad de los empleados puede disminuir, como así también es factible que aumente la tasa de rotación ante la ausencia de compromiso con la empresa.

En cuanto al desarrollo del individuo también es de importancia aumentar el nivel de capacidad de los que trabajan en la organización mediante la capacitación, dicho beneficio será para la persona pero también para la empresa.

Podemos concluir que en cuanto a esta clase de objetivo es de fundamental importancia para el papel que desempeña nuestra área crear, mantener y desarrollar a los Recursos Humanos que forman parte de la empresa con habilidad y motivación para alcanzar los objetivos de la organización.

1.3 Sistema de gestión integral de recursos humanos

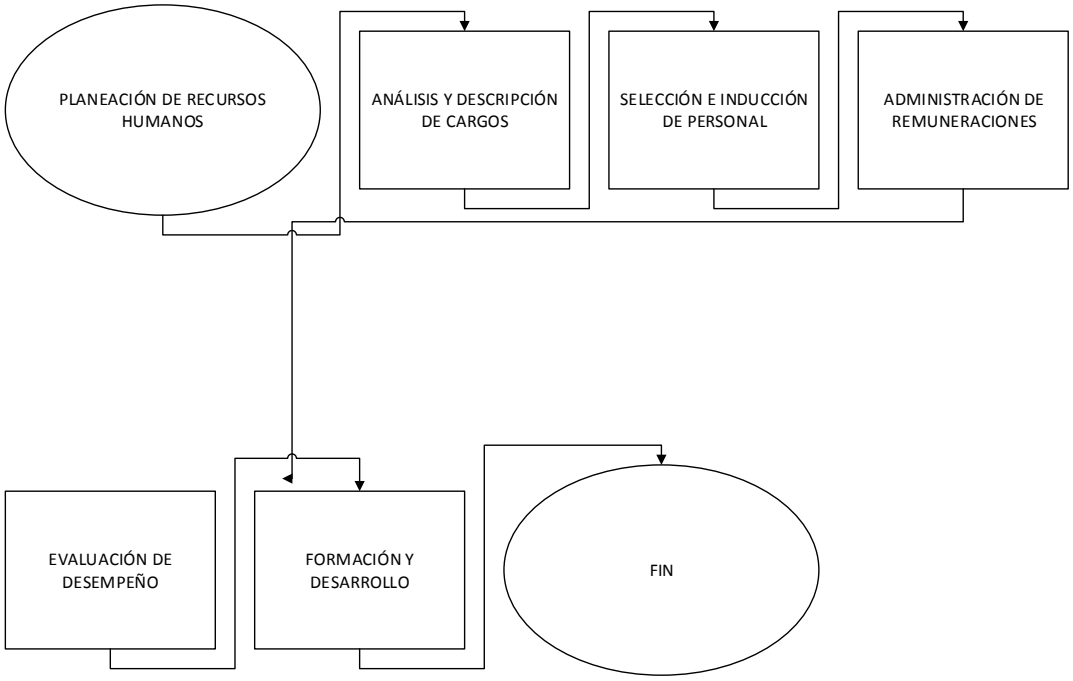
Un sistema integrado de gestión de recursos humanos tiene como fin servir a la organización de la que hace parte, atrayendo y reteniendo al personal idóneo en la cantidad y calidad que ésta necesita para entregar productos o servicios en la forma en que le son demandados por sus usuarios, clientes y otros entes o personas con intereses económicos, sociales o políticos en el desempeño de sus funciones.

El sistema de gestión integral es considerado como un sistemas compuestos por procesos que se interrelacionan entre sí, y por las relaciones que establecen con otros sistemas de la organización y del entorno. Por lo tanto, cuando se analizan, deben ser considerados tanto el entorno que rodea a la organización como su ambiente interno, que es el ambiente en el cual se desarrolla el sistema.

Se denominan sistemas integrados, porque, la Misión, Visión, objetivos, las estrategias de la organización, competencias de los proceso principales, competencias laborales de los cargos; la planificación del desempeño, la formación y desarrollo del capital humano interactúan entre sí para mejora permanente su desempeño integral.

1.4 Esquema de subsistemas de Recursos Humanos

Gráfico 1 Esquema de subsistemas de Recursos Humanos



Autor: Martha Monje

CAPÍTULO II

SUBSISTEMA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGO

2.1 Concepto de descripción y análisis de Cargo.

"La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencias de los demás cargos de las empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace)"[4]

"El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- Sus requerimientos específicos.
- El contexto en que las tareas son realizadas;
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición."[5]

Revisando el concepto de los autores, se puede decir que la descripción y análisis de cargos, es una herramienta que aporta grandes beneficios a las organizaciones, siendo una fuente de información que detalla las tareas del cargo, la periodicidad y los métodos aplicados para la ejecución de las tareas, y los objetivos del cargo.

Básicamente es un inventario de las tareas que realiza una persona en el cargo asignado.

---

[4] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta edición, Editorial Nomos S.A., Colombia 2001 Pág. 331

[5] ALLES, Martha, *cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*, 1ra edición, Editorial Granica, Buenos Aires 2005 Pág. 92

2.2 Beneficios de análisis y descripción de cargos. [6]

Las aportaciones que brinda el análisis de puestos se pueden traducir en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el departamento de personal.

A continuación señalaremos los más importantes:

Para la empresa:

- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve de base para la promoción y ascenso.
- Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- En general ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una forma más reciente.

Para los supervisores:

- Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo.
- Pueden exigir a cada trabajador con mayor conocimiento de causa lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
- Les facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.

Para el trabajador:

- Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala sus responsabilidades con claridad.
- Lea ayuda a saber si trabaja adecuadamente.

[6] http://psicologiayempresa.com/beneficios-del-analisis-de-puestos.html

- Le señala sus errores y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

Para el departamento de recursos humanos:

- Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar.
- Lo orienta en la selección de personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado, conforme a sus aptitudes.
- Lo ayuda a establecer adecuados programa de adiestramiento.
- Le informa para la valuación de puestos.
- Lo orienta para efectuar estudios de calificación de méritos.

2.3 Métodos utilizados en el análisis y descripción de cargos.

Una vez conocidos los elementos a considerar en un análisis y descripción de cargos, debemos buscar el método que nos facilite recopilar la información.
Hay varios métodos para la obtención de los datos, cada uno tiene una serie de ventajas y desventajas, por este motivo no se recomienda utilizar uno solo.

Para la obtención de la información es necesarios que se cuente con el siguiente grupo de personas:

- ✓ Especialista de recursos humanos
- ✓ El Ocupante del cargo
- ✓ Su supervisor

Las técnicas utilizadas para la descripción y análisis de cargos tenemos:

- **La Observación**: Es una técnica que consiste en mirar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.
  La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo. [7]
  Se utiliza por lo regular junto con las entrevistas.

[7] HUAMÁN,Héctor,*Manual de técnicas de Investigacion*,2da edición, Editorial IpladeesS.A.C, Perú 2005, Pág 13

La ventaja de la observación es que permite obtener datos primarios y objetivos; sin embargo, este método requiere gran cantidad de tiempo y su costo es alto ya que el colaborador, al sentirse observado, trabaja de una manera inusual.

- **Entrevista**: Consiste en un diálogo entre dos personas. El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una personas entendida en la materia de la investigación.

  La ventaja es que la información que el entrevistador obtiene a través de la Entrevista es muy superior que cuando se limita a la lectura de respuesta escrita

- **Cuestionario**: Técnica de recolección de la información que consiste en elaborar preguntas y anotar las respuestas.

  Entre las ventajas del cuestionario tenemos:

  Nos ayuda a obtener información de forma eficaz y rápida de un gran número de colaboradores.

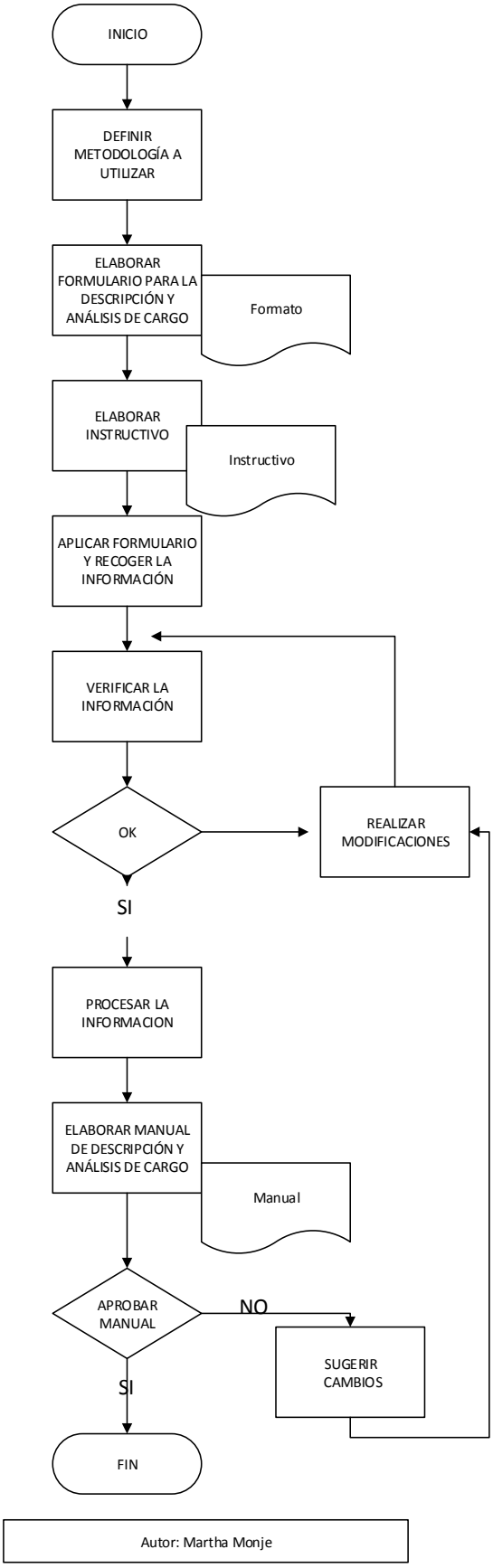
  Es menos costoso que entrevistar, a cientos de empleados.

  Las desventajas:

  El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costos y tardado.

2.4 Diagrama de Flujo

Grafico 2 Flujograma Análisis y descripción de cargos



2.5 Manual de análisis y descripción de cargos.

Una vez identificado las técnicas para la recopilación de la información se procede a realizar el instructivo para la aplicación del formulario de análisis y descripción de cargos. Que debe contener los siguientes elementos:

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Es el conjunto de datos que permiten situar el cargo dentro de la organización al momento de la actualización, integrando las siguientes variables.

- Nombre del organismo o institución.
- Nombre del cargo.
- Nombre del o la ocupante del cargo.
- Cargo del superior inmediato.
- Fecha en que se valida la información.
- Firma del o la ocupante y firma del superior.

B. MISIÓN /VISIÓN

Es la expresión de la responsabilidad asumida por un puesto dentro del área organizativa en la que está ubicado. Es un aspecto sustantivo, que indica la razón de ser del puesto, porque y para qué existe, define los límites y guías de actuación.

C. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL CARGO

Enuncia las principales funciones ¿Qué se hace? (acción) ¿Cómo se hace? (método) y ¿Para qué se hace? (resultado esperado), especificando el porcentaje (%) de tiempo que le toma esa función, dentro del total de funciones del puesto.

Nota: Pueden haber más de 5 funciones las que se anoten en el manual, las mismas deben ser redactadas en verbos en infinitivo

D. RELACIÓN DEL CARGO CON OTRAS ÁREAS

Se debe describir las relaciones más importantes con otras áreas y especificar si la relación es interna y/o externa

Relación Interna.- Es aquella que se mantiene con otras áreas dentro de la organización.

Relación Externa.-Es la que se realiza con los clientes externos proveedores.

Realizar un enfoque teórica conceptual

E. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Es la educación que se requiere para que el colaborar este apto para ocupar el cargo.

F. CONOCIMIENTOS

Es el conjunto de saberes o dominios que debe poseer la persona a desempeñar el cargo; de acuerdo a su nivel de dominio y profundidad pueden ser generales y específicos**.**

G. CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

Son aquellos que debe poseer el colaborador para desempeñar el cargo.

H. DESTREZAS Y HABILIDADES

El término destreza hace referencia a habilidades de tipo físico, como la destreza para manejar grandes vehículos.

Habilidad se refiere a la capacidad de desempeñar adecuadamente ciertas tareas físicas o mentales.

I. EXPERIENCIA LABORAL

Es el tiempo recomendable que el candidato debió haber laborado anteriormente en funciones similares o fines al cargo a desempeñar. (Anexo N° 1)

CAPÍTULO III

SUBSISTEMA DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

3.1 Concepto de reclutamiento.

"El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a la atracción de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa, en esencia es un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar."[8]

"Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionara a alguna para ejecutarle el ofrecimiento de empleo"[9]

Revisado los conceptos se entiende que el reclutamiento es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa.

El objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse en la organización.

Como proceso, podemos decir que el reclutamiento implica, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa, de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

---

[8] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano* , 3ra edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., México 2000,Pág. 117

[9] ALLES, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, 2da edición, Editorial Granica, Buenos Aires,2008, Pág. 168

3.1.1 Tipos de reclutamiento.

El reclutamiento puede ser interno o externo.

- **RECLUTAMIENTO INTERNO** [10]

Es cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal), o transferidos con promoción (movimiento diagonal)

El reclutamiento interno implica:

- ✓ Transferencia de personal.
- ✓ Ascenso de personal.
- ✓ Transferencias con ascensos de personal.
- ✓ Programas de desarrollo de Personal.
- ✓ Planes de profesionalización de personal.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Es económico • Es rápido • Motiva al empleado • Requiere de un proceso menor de inducción	• Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial desarrollo para poder ascender. • Genera conflictos de intereses entre los empleados. • Descapitalización del patrimonio humanos de la organización

- **RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento.

- ✓ Archivos conformados por candidatos que se presentaron de manera espontánea o provienen de otros reclutamientos.

[10] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano* , 5ta edición, Editorial Nomos S.A., Colombia 2001,Pág. 221-231

- ✓ Candidatos recomendados por trabajadores de la misma empresa.
- ✓ Carteleras o avisos colocados en la puerta de la empresa.
- ✓ Contactos con asociaciones gremiales.
- ✓ Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- ✓ Intercambio con otras empresas.
- ✓ Anuncios en diarios, revistas y más medios de comunicación.
- ✓ Agencias de reclutamiento externo.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Lleva sangre nueva y experiencia nueva a la organización. • Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. • Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.	• Es más costoso, exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, formularios, etc. • En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la Empresa no está en condiciones de verificar con exactitud • Afecta la política salarial de la Empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

3.2 Selección del personal.

"La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible dadas las condiciones actuales del mercado".[11]

"La selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que representan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización.[12]

En conclusión la selección de recursos humanos es la elección de la persona adecuada para un puesto vacante y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus capacidades potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la empresa en que se desenvuelve; y de esta manera pueda contribuir a los propósitos de la organización.

Al elegir a las personas mejor calificadas para laborar en la empresa, se incrementan los niveles de satisfacción laboral, ya que ellos cuentan con intereses similares a los de la organización; se incrementan además la productividad y la calidad de las personas.

3.2.1 Técnicas de Selección.

Una vez recopilada la información básica sobre el cargo a cubrir, se debe obtener información respecto a los candidatos que se presentaron, para este siguiente paso se debe elegir técnicas de selección tales como:

- **Entrevista**

Método de recolección de la información que consiste en que el entrevistado realiza la entrevista cara a cara con el entrevistado.[13]

---

[11] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano*, 3ra edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., México 2000, Pág. 137.

[12] ALLES, Martha, *Selección por competencia*, 1ra edición, Editorial Granica, Buenos Aires,2011 Pág. 103.

Es la más utilizada por las pequeñas, medianas y grandes empresas, sirve para corroborar los datos señalados en la Hoja de vida y tener un contacto directo con el postulante para poder observar sus posturas, gestos y otros modos de comunicación.
En la entrevista se realizan preguntas básicas sobre su formación académica, experiencia laboral, aspiraciones salariales, etc.

Se puede decir que la entrevista es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato.
A continuación citare algunas recomendaciones que según Martha Alles se deben realizar antes, durante y al cierre de la entrevista.

ANTES DE INICIAR LA ENTREVISTA

- ✓ Contar con el tiempo suficiente para cada entrevista.
- ✓ El lugar donde se realice la entrevista deber ser privado.
- ✓ Conocer el nombre del candidato.
- ✓ Que haya el mínimo de distracción, evitar que el teléfono suene, personas que salgan y entren de la sala o interrumpan la entrevista.
- ✓ No formarse un juicio o una opinión del candidato antes de le entrevista.
- ✓ Presentarse por el nombre y título del puesto.
- ✓ Explicar el propósito de la entrevista en el proceso de selección y el acercamiento al que planea llegar.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

- ✓ Resumen de la trayectoria laboral.
- ✓ Resumen del puesto actual.
- ✓ Exploración de situaciones de trabajo (etapa de indagación)
- ✓ Recomendaciones como:
- ✓ Terminar un tema antes de pasar al otro, escuchar con atención, llevar un registro de la entrevista sobre los datos que responde el candidato:

[13] HUAMÁN, Héctor, Manual *de técnicas de Investigación*, 2da edición, Editorial IpladeesS.A.C, Perú 2005, Pág. 55.

Experiencia y conocimientos, Empresa, remuneración, motivo del cambio.

CIERRE DE LA ENTREVISTA

- ✓ Se debe crear un clima de cierre, dar la sensación de que se ha cubierto con todos los puntos que se pretendía explorar.
- ✓ Indicar próximos pasos del proceso, manifestarle que le empresa le anunciara telefónicamente cualquier resultado, comprobar disponibilidad.

Luego de finalizar la entrevista inmediatamente completar los ítems que implica alguna valoración sobre el candidato.

- ✓ Presentación
- ✓ Expresión/ Contacto
- ✓ Competencias o características de la personalidad.
- ✓ Conclusión al perfil requerido

- ➢ **Evaluaciones**

El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.[14]

Dentro de este concepto se encuentran las evaluaciones Psicológicas y las pruebas de conocimiento o capacidad, la aplicación de estas dependerán del caso, del cargo a cubrir y del postulante convocado.

- ✓ **Evaluaciones Psicológicas**

"Las evaluaciones psicológicas en los procesos de selección se aplican desde hace mucho tiempo y podrán definirse como evaluaciones específicas sobre la personalidad de una persona en relación con un determinado puesto de trabajo y el entorno laboral"[15]

- ✓ **Pruebas de conocimiento**

[14] http://definicion.de/evaluacion/

[15] ALLES, Martha, *Selección por competencia*, 1ra edición, Editorial Granica, Buenos Aires 2011, Pág. 299.

Tiene como objetivo comprobar las destrezas técnicas o el grado de conocimiento adquirido mediante el estudio, la práctica profesional

- **Confirmación de referencias.**

Se pretende con la confirmación de referencias personales y laborales conocer qué tipo de persona es el postulante, que tan confiable es la información suministrada por el solicitante, cual ha sido su desempeño y comportamiento,

Cada organización debe tener una guía que le sirva de apoyo para verificar las referencias y asegurarse que quien realice la entrevista vía telefónica sea alguien capacitado para poder conseguir información por este medio.

3.2.2 Exámenes Médicos.

El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección. Por lo general se aplica un examen médico para verificar lo siguiente:

- ✓ Conocer si el nuevo colaborador no padece de alguna enfermedad que pueda ser contradictoria para el puesto que se le ofrece.
- ✓ Conocer si no sufre de enfermedades profesionales.
- ✓ Obtener indicios sobre posibles adicciones alcohol o droga.
- ✓ Verificar si el colaborador tiene el uso normal y la agudeza requerida de su vista y oído.
- ✓ Investigar su estado general de salud.
- ✓ Servir como base para la realización de exámenes periódicos.

3.3 Contratación.

Una vez que se conozca el resultado de la selección, llega la etapa de la contratación, que no es otra cosa que un proceso administrativo para la legalización del vínculo laboral entre el colaborador y le empresa.

Se verifica que estén en orden y completos los documentos solicitados, para luego proceder a determinar el tipo de contrato que se aplica, en éste básicamente se detalla con claridad las condiciones bajo las cuales se desarrollará la relación laboral.

El contrato de trabajo es el documento que compromete al colaborador a prestar sus servicios bajo normas establecidas, así como la responsabilidad del empleador con el pago de una remuneración y cumplimiento con los derechos que le corresponden al trabajador.

El contrato debe ser redactado con la correcta aplicación de las leyes laborales que rigen nuestro país.

3.3.1 Tipos de contrato.

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;

b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;

c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;

d) A prueba;

e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;

f) Por enganche;

g) Individual, de grupo o por equipo; y,

h) Por horas.[16]

3.4 Inducción de Personal concepto

Es un programa que tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlo de las políticas, métodos, procedimientos y otros asuetos de su interés relacionados con la organización de la empresa, los cuales debe conocer para un ejercicio eficiente del puesto.[17]

La inducción no es otra cosa que proporcionar al nuevo colaborador, información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

3.4.2 Objetivos de la Inducción

Un programa de inducción ayuda al colaborador a integrarse a la empresa y tiene los siguientes objetivos:

- Menor rotación de personal.
- Aumento en la productividad.

[16] Código del trabajo

[17] BARQUERO, Corral Alfredo, *La administración de Recursos Humanos*, II parte, Editorial EUNED, Costa Rica - San José Costa 2005, Pág. 17.

- Bajar la angustia del cambio.
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa.
- Evitar errores debidos a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa.
- Clarificar expectativas del trabajador.
- Facilita el aprendizaje

3.4.3 Etapas de la inducción [18]

· Primera Etapa: BIENVENIDA.

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

· Segunda Etapa: INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN.

En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la organización, para así facilitar la integración en la organización.

· Tercera Etapa: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

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

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la Evaluación de Formaciones y Seguimiento a la Inducción y Entrenamiento, a fin de aplicar los correctivos correspondientes.

· Cuarta Etapa: PROCESO DE ENSEÑANZA.

Se realizara de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

- Indagar y preparar al trabajador
- Demostrar las tareas que tiene que realizar
- Ensayar la ejecución de las operaciones
- Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
- Estimular la participación

[18] http://induccionrrhh.blogspot.com/

3.4.4 Contenido de un Programa de Inducción

Los puntos que debe contener un Programa de inducción son los siguientes:

Bienvenida a la empresa

Recorrido por la empresa

Reseña Historia de tu empresa:

- Cómo empezó.
- Quiénes la integran.
- Cuáles son los objetivos y metas de la empresa.
- Qué tipo de empresa es.

Políticas generales de la empresa:

- Horario.
- Día, lugar y hora de pago.
- Qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo.
- Normas de seguridad.
- Áreas de servicio para el personal.
- Reglamento interior de trabajo.
- Actividades recreativas de la empresa.

Presentaciones:

- Con el supervisor o jefe directo.
- Con los compañeros de trabajo.
- Con los subordinados, en su caso.

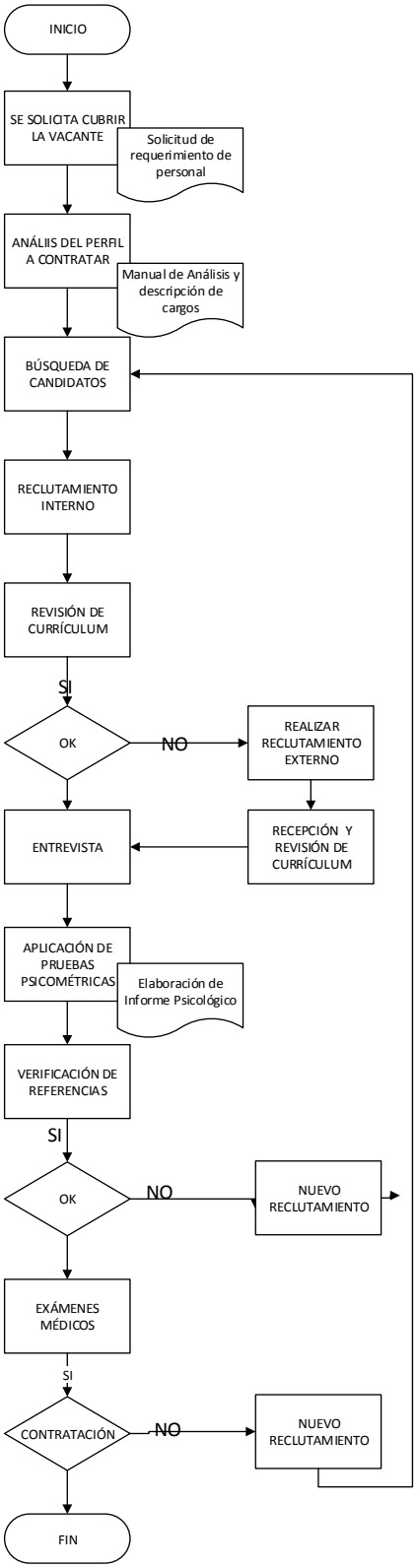
Ubicación del empleado en su puesto de trabajo:

- Objetivo del puesto.
- Labores a cargo del empleado. Administración de Recursos Humanos Inducción
- Cómo esperas que el empleado desempeñe su trabajo.
- Otros puestos con los que tiene relación.[19]

[19] http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccion.pdf

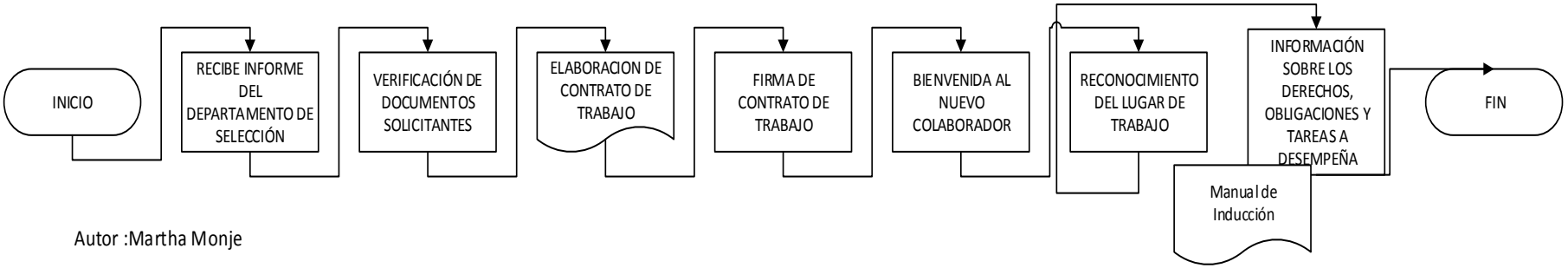
3.5 Diagrama de flujo selección, contratación e Inducción

Gráfico 3 Flujograma de Selección



Autor: Martha Monje

Gráfico 4. Flujograma de Inducción



Autor :Martha Monje

3.6 Manual de reclutamiento, selección.

El Manual que a continuación se presenta contiene las pautas necesarias para desarrollar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, conforme a las necesidades y exigencias de la empresa.

A. REQUERIMIENTO DE NUEVO PERSONAL

El requerimiento de la persona inicia cuando surge la necesidad de cubrir una vacante o crear una nueva posición. Todo requerimiento deber ser por escrito y llevar las firmas de autorización. (Anexo N°2)

B. REVISIÓN DEL PERFIL DEL CARGO A SELECCIONAR

Es importante identificar el cargo que desempeñara el nuevo colaborador, para de esta manera poder establecer claramente los siguientes aspectos al momento de la selección:

- ✓ Tareas a desempeñar
- ✓ Complejidad de tareas.
- ✓ Conocimientos técnicos y académicos.
- ✓ Relación con otras personas y áreas de la empresa.
- ✓ Habilidades y Destrezas.

C. RECLUTAMIENTO

Una vez identificado el cargo a contratar se realiza el proceso de reclutamiento, este a su vez puede llevarse de 2 maneras: Interno y Externo.

- ✓ INTERNO: Se considera como la primera fuente de reclutamiento se realiza a través de carteleras o vía electrónica. La comunicación interna deberá contener como minino los siguientes aspectos:

  El nombre del cargo.

  Requisitos.

  Funciones

  Competencias. (Anexo N°3)

- ✓ EXTERNO: Se realiza mediante publicaciones en medios de comunicación masiva, esta es una forma eficaz de reclutar aspirantes para un cargo. Se recomienda que el aviso contenga como mínimo la siguiente información:

  El nombre del cargo.
  Nombre y logotipo de la empresa.
  Titulo para ocupar el cargo.
  Nivel de preparación académica.
  Años de Experiencia.
  Documentos que se deben enviarse.
  Forma como se recibirán las ofertas.

Es importante indicar que el modelo del anuncio y su contenido también estará determinado por el tipo de puesto, oferta que se pretende recolectar, imagen de la empresa y al público que está dirigido. (Anexo N°4)

D. RECEPCIÓN DE CARPETAS

Una vez realizado las publicaciones se debe considerar un tiempo no mayor a 2 semanas para que las hojas de vida lleguen a la empresa.

Una vez cerrado el proceso de reclutamiento se procede a seleccionar las carpetas que cumplan con los requisitos establecidos para el cargo.

También se debe dar a conocer a las personas que no fueron seleccionadas, a través de una llamada telefónica.

E. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

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

En esta entrevista el responsable de Talento Humano corrobora los datos que fueron expuestos en el currículum tales como:

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

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

Si el candidato cumple con las necesidades requeridas se pasa el siguiente proceso. (Anexo N°5)

F. APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Las pruebas Psicológicas evalúan tres aspectos importantes. Inteligencia, habilidad y rasgos de personalidad, sirve como ayuda para seleccionar el mejor candidato.

Existen las siguientes pruebas psicológicas:

- De conocimiento: son aquellas en las que se evalúan los conocimientos requerido para el cargo.
- De inteligencia: son aquellas en las que se miden la capacidad de aprender, de percibir la relación entre un conjunto y sus elementos.
- De aptitudes: son aquellas que se utilizan para demostrar las aptitudes que tiene un individuo para un puesto determinado.
- De personalidad o proyectivas: son aquellas mediante las cuales medimos el comportamiento de una persona en determinada situación.

Para la realización de las pruebas las psicológicas se deben considerar los siguientes aspectos:

Establecer el rapport con el candidato.

El lugar donde se realiza la evaluación debe estar con una iluminación y temperatura adecuada.

En caso de que las baterías de test sean impresas verificar que estas estén legibles.

Una vez concluida las pruebas las pruebas se realizan el respectivo informe psicométrico.

G. VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

La persona responsable de solicitar la información debe identificarse e indicar los motivos de su llamada, en primera instancia debe ser el jefe inmediato o una persona con la que hubiera trabajo directamente quien confirme dicha información.

Los aspectos a conocer en esta verificación son las siguientes:

- Efectividad y eficiencia en la ejecución de sus tareas
- Relaciones interpersonales.
- Asistencias y puntualidad
- Calidad de trabajo dentro de una escala de bueno. Muy bueno, excelente, esto con la finalidad de que la personas que entrega la información no tergiverse la información.

Al cierre de esta entrevista se debe realizar un agradecimiento por la atención brindada. (Anexo N° 6)

H. EXÁMENES MÉDICOS

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

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

- Examen Médico Preocupacional.
- Examen Médico Preventivo u Ocupacional.
- Examen Médico Postocupacional.(Anexo N° 7)

I. CONTRATACIÓN

Terminado el proceso de selección la persona responsable da a conocer al nuevo colaborador su fecha de incorporación y toda la documentación que debe presentar para su ingreso.

Entre la documentación que se debe solicitar tenemos.

- Hoja de Ingreso (Anexo N° 8)
- Foto tamaño carnet
- Copia de la cedula de identidad y certificado de votación a colores.
- Acta de matrimonio,
- Partida de nacimiento de sus hijos.

- Certificado del último trabajo

Una vez que el nuevo colaborador entregue toda la documentación, se procede a firmar su contrato de trabajo el mismo que estará vigente de acuerdo al periodo acordado.

3.7 Manual de Inducción

En este proceso se le da a conocer al nuevo colaborador sobre los derechos y obligaciones que tiene dentro de la empresa. (Anexo N° 9)

Con la finalidad de garantizar y dar seguimiento al proceso de inducción se debe tener un registro de inducción y adaptación del nuevo colaborador. (Anexo N° 10).

CAPÍTULO IV

SUBSISTEMA DE REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

4.1 Concepto de remuneración.

La remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/ prestaciones[20]

Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.[21]

Por lo tanto una remuneración es la recompensa de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigno la organización.

4.2 Tipos de remuneración.

Dependiendo de la empresa y de sus políticas, pueden ser de diverso tipo, tales como nos explica el cuadro de Chiavenato

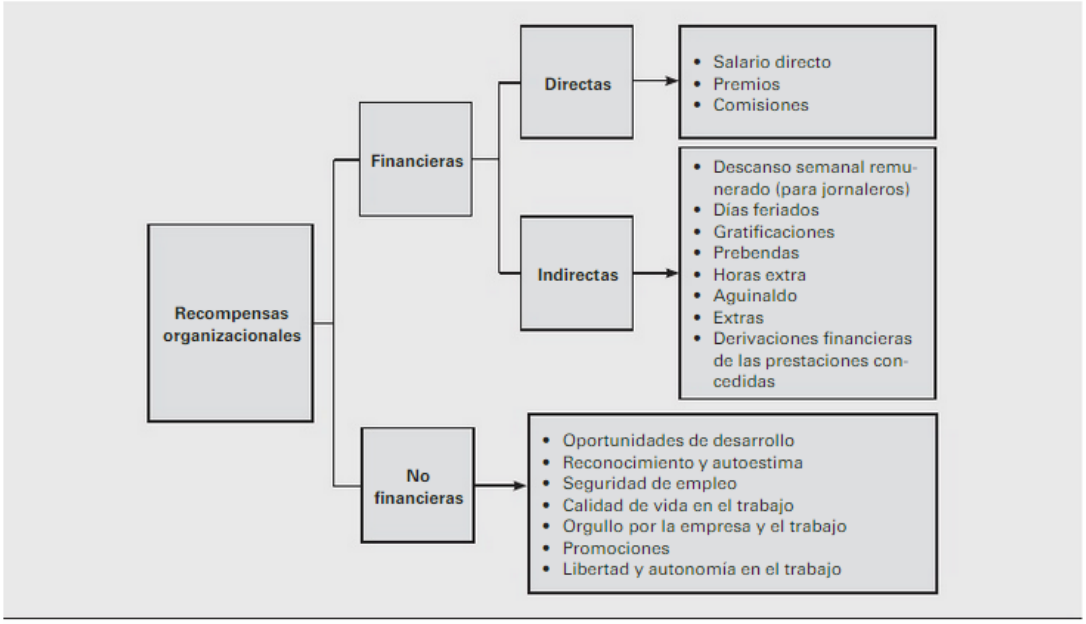


Figura 9.2 *Los diversos tipos de recompensas.*

[20] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano*, 3ra edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., México 2000, Pág. 286.

[21] Código del trabajo

4.3 Factores para un sistema de remuneración:

La remuneración constituye el centro de las relaciones de intercambio entre personas y las organizaciones, los colaboradores ofrecen su tiempo y su fuerza a cambio de recibir dinero.

Para contemplar un sistema de remuneración eficiente se debe considerar los siguientes factores:

- Garantizar equidad.
- Reflejar la política empresarial.
- Contar con la participación del trabajador.
- Asegurar la fuente de Ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa.
- Ser equilibrado.
- Estar acorde con la visión de la compañía.
- Fortalecer el trabajo en equipo
- Ser más justo y permanente.
- Obedecer a una visión de largo plazo.
- Ser adaptable al cambio.
- Recompensar el cumplimiento, la iniciativa y la capacidad de ejecutar y contribuir.
- Evitar decisiones de corto plazo que pudieran afectar negativamente al sistema.
- Enlazar al método de remunerar con la Satisfacción del cliente.

4.4 Descriptivo de remuneración de la empresa Mopalex Cía. Ltda.

La empresa Mopalex tiene un sistema de remuneración que se detalla a continuación.

- Se le asigna el sueldo básico de acuerdo a la tabla sectorial establecida por el gobierno.
- El pago se realiza de forma mensual, pero en el caso de que alguna persona lo requiera se realiza anticipos semanales.
- Existe un bono por cumplimento, el mismo que es asignado mensualmente, el cálculo de este cálculo se realiza revisando el

cumplimiento de actividades las mismas que fueron asignadas por el gerente de la empresa.

CAPÍTULO V

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

5.1 Concepto de evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.[22]

La evaluación del desempeño, es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.[23]

Revisando los conceptos, se dice que la evaluación de desempeño es un proceso sistemático de valoración del trabajo de cada persona, en función de las actividades que cumple en la organización; es una herramienta de gestión que utilizada adecuadamente permitirá identificar problemas de desempeño y realizar un plan de retroalimentación.

5.2 Objetivos de la evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos tales como:

- Adecuar al individuo al cargo
- Capacitación.

---

[22]CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano*, 3ra edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., México 2000, Pág. 245.

[23] PUCHOL, Luis, *Dirección y gestión de Recursos humanos*, 7ma edición, España, 2007, Pág. 301

- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Calculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones relacionadas con el personal. Transferencias, licencias, etc.[24]

La evaluación de desempeño juega un papel fundamental en la organización, ya que todo el éxito depende del desempeño de las personas, y mientras se mida y evalúe este desempeño, se podrán emprender acciones orientadas a obtener resultados positivos para el bien de la organización..

5.3 Factores para la evaluación de desempeño.[25]

Existen muchos factores a tener en cuenta para realizar una evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, los factores pueden ser los siguientes:

- Calidad de trabajo: Se refiere al desarrollo de las actividades sin errores, a la fabricación de productos o prestación de servicios de acuerdo a los estándares requeridos por el cliente.

- Cantidad de trabajo: Se refiere a la cantidad de trabajo que se puede medir según el área y el tipo de actividad que desarrolla, por ejemplo, productos elaborados sin defectos, tiempo empleado en el diseño de unos nuevos productos.

[24] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano* , 5ta edición, Editorial Nomos S.A., Colombia 2001,Pág. 364

[25] http://psicologiayempresa.com/factores-mas-usados-en-la-evaluacion-de-desempeno.html

- Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Abarca los principios, los conceptos, las técnicas, etc, así como las destrezas para ejecutarlo.
- Iniciativa: Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, tiene nuevas ideas.
- Innovación y creatividad: Es el grado en que va por delante de las tendencias, observa la evolución del mercado, desarrollo nuevos productos, hace innovaciones de proceso.
- Relaciones con los compañeros: Es la cualidad de mantener adecuadas relaciones con subordinados, superiores y compañeros, o clientes internos y externos, el grado para fomentar la participación e integración del personal. También se le llama relaciones interpersonales o humanas.
- Liderazgo: Es la dirección y desarrollo de los subordinados, el tipo de autoridad que ejerce y los objetivos que logra con su equipo de trabajo, la forma como asigna las tareas, motiva al personal y alcanza los resultados, etc.
- Responsabilidades: Es el compromiso que muestra con sus obligaciones, el grado de cumplimiento con sus tareas, si asume sus obligaciones, actúa en todo momento a favor de la empresa.
- Puntualidad: Evalúa la exactitud con que cumple los plazos de entrega de los lotes de producción o las horas de llegada y salida dentro del horario de trabajo, así como su índice de asistencia e inasistencia**.**

5.4 Personas responsables de la Evaluación de Desempeño.

Es importante identificar, los responsables de llevar adelante la evaluación de desempeño, y los participantes en la evaluación. Los miembros que realizan la evaluación de desempeño son:

- Clientes.
- Empleados
- Miembros del Equipo.
- Supervisores.
- Gerentes

5.5 Fases de la evaluación de Desempeño.[26]

Es responsabilidad del área de Recursos Humanos realizar la evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo de los colaboradores.

El proceso de evaluación se encuentra definido en 3 fases, que es recomendable ejecutar cada año y se plantean a continuación:

FASE 1: Planeación del desempeño:

Consiste en dar a conocer a los colaboradores tanto nuevos como antiguos cuáles serán las competencias que se evaluaran y en que escala se calificara.

El colaborador debe leer las competencias organizacionales, empezando por el nivel básico y dar una calificación a cada comportamiento según la escala.

Luego en una sesión de trabajo el jefe o líder de grupo definirá las metas o indicadores que se establecerán para cumplir.

FASE 2: Seguimiento y Acompañamiento:

El objetivo de esta fase es realizar monitoreo y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias.

FASE 3: Notificación de resultados

Concluida la evaluación se verifica los resultados y se elabora los informes, para que el evaluador responsable del proceso se entreviste con cada uno de sus evaluados y socialicen los resultados obtenidos en el proceso y así realizar la respectiva retroalimentación.

5.6 Ventajas de la evaluación de desempeño.

Son múltiples los beneficios que se encuentran detrás de un proceso de evaluación de desempeño a continuación se detalla alguno de ellos.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Ayuda en la toma de decisiones para la ubicación del personal: las promociones, transferencias y separaciones.
- Detecta necesidades de capacitación y desarrollo.
- Detecta errores en el diseño del puesto.[27]

[26] ALVAREZ, Sixto Felipe, *Gerencia de recursos humanos y psicometría para la selección*, SECAP, Cuenca, 2014, Pág. 110

5.7 Métodos de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño puede llevarse a cabo a través de técnicas o métodos que varían de una organización a otra, a continuación de se detalla algunas de ellas:

- **Método de escalas gráficas** [28]

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utilizando un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil compresión y de aplicación sencilla.	No permite mucha flexibilidad al evaluador, en consecuencia, debe ajustarse al instrumento y no esté a las características del evaluado
Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa.	Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación
Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.	Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.

- **Investigación de campo**[29]

La evaluación lo realiza el supervisor con la asesoría de un especialista (que pertenece al departamento de personal), el cual va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

---

[27] ALVAREZ, Sixto Felipe, *Gerencia de recursos humanos y psicometría para la selección*, SECAP, Cuenca, 2014, Pág. 112,113

[28] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano, 5ta edición*, Editorial Nomos S.A., Colombia 2001, Pág. 367,371.

[29] GONZÁLEZ, Arízaga Ángel León, *Métodos de compensación basados en competencias*, Editorial Uninorte, Barranquilla Colombia, 2006, Pág. 266-267.

La entrevista de evaluación con cada jefe sigue este itinerario:

- Evaluación inicial.
- Planeación,
- Seguimiento

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado.	Elevado costo operacional por la contracción de un especialista.
Permite un acoplamiento con la capacitación, plan de carreras y demás áreas de acción de la ARH	Hay retardo en el proceso debido a la entrevista a cada empleado subordinado

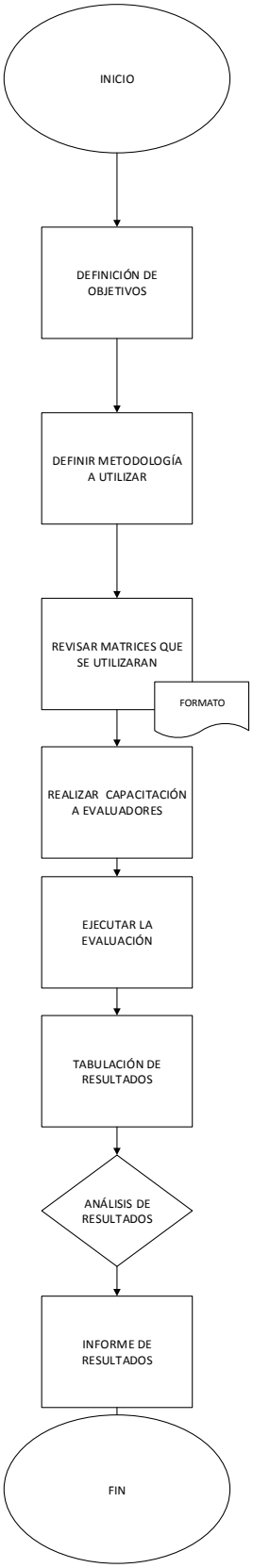
- **Evaluación de 360°**

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el supervisor, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que esta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona. [30]

[30] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano, 5ta edición*, Editorial Nomos S.A., Colombia 2001, Pág. 361,362.

5.8 Diagrama de Flujo

Gráfico 5 Flujograma de Evaluación de Desempeño



Autor: Martha Monje

5.9 Manual de evaluación de desempeño

El Manual que a continuación se presenta contiene las pautas necesarias realizar la evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa Mopalex Cía. Ltda.

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Se debe llenar los datos que nos solicita en la parte superior del formato de evaluación de desempeño

- Cargo
- Nombre del evaluado
- Nombre del evaluador,
- Fecha
- Periodo a Evaluar.

B. ACTIVIDADES A SER EVALUADAS

En este proceso el evaluador debe identificar las tareas que se van a evaluar.

C. ESCALA DE CALIFICACIONES

En esta casilla el evaluador deberá marca con un X la calificación que crea conveniente de acuerdo al comportamiento del evaluado.

D. COMENTARIOS

En la parte derecha de cada actividad el evaluador podrá colocar, un comentario que crea conveniente.

E. FIRMAS

Cuando el evaluador haya terminado de calificar cada actividad es necesario que se registra su firma de responsabilidad. (Anexo N° 11)

CAPÍTULO VI

SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

6.1 Definición de formación y capacitación.

La capacitación "consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.[31]

La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.[32]

La formación profesional es la educación profesional, institucionalizada o no, que busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo.[33]

De acuerdo con los conceptos citados podemos decir que la formación y capacitación, es el desarrollo constante del ser humano, que nos ayuda ampliando sus habilidades y conocimientos para ejecutar y desarrollar satisfactoriamente una tarea específica, dentro de la organización.

Para que el colaborador alcance la excelencia en la realización de sus tareas encomendadas en la organización, se debe impartir una capacitación y formación adecuada y continua.

---

[31] ALLES, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, 2da edición, Editorial Granica, Buenos Aires, 2008,Pág. 251

[32] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano*, 3ra edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., México 2000, Pág. 371

[33] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano*, 5ta edición, Editorial Nomos S.A., Colombia 2001, Pág. 556

6.2 Objetivos de formación y capacitación

Los objetivos de capacitación y desarrollo van a especificar claramente qué cambios será capaz de lograr el empleado después de terminar con éxito el programa de capacitación

Entre los principales objetivos de capacitación tenemos los siguientes:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.[34]

6.3 Etapas de la formación y capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnostico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación[35].

[34] ALVAREZ, Sixto Felipe, *Gerencia de recursos humanos y psicometría para la selección*, SECAP, Cuenca, 2014, Pág. 126

[35] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano*, 3ra edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., México 2000, Pág. 376

6.4 Procedimiento para elaborar un programa de capacitación.

El procedimiento de capacitación se inicia con la identificación de las necesidades de capacitación existentes en cada área. Se buscará, por tanto, satisfacer dichas necesidades estableciendo y desarrollando un Plan de Capacitación de forma anual y respetando los siguientes lineamientos:

- Establecer los objetivos de la capacitación.
- Escribir una descripción detallada del puesto.
- Elaborar una forma de registro abreviada del análisis de las tareas.
- Preparar una hoja de instrucción para el desarrollo del trabajo.
- Elaborar el programa de capacitación para el trabajo.[36]

6.5 Tipos de capacitación.

La capacitación se puede darse de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados.

Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

- En el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto.
- En clase utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionadas con el puesto.[37]

6.6 Técnicas de Capacitación

Existen varias técnicas de capacitación, a saber:

- Lecturas la técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación,
- Instrucción programada. Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin presencia ni la intervención de un instructor humano.
- Capacitación en clase. Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunimos en un local y cuenta con la ayuda de un instructor. Profesor o gerente que transmite el contenido del programa.

---

[36] DESSLER, Gary, *Administración de personal*, 8va edición, Pearson Educación, México, 2001 Pág. 267

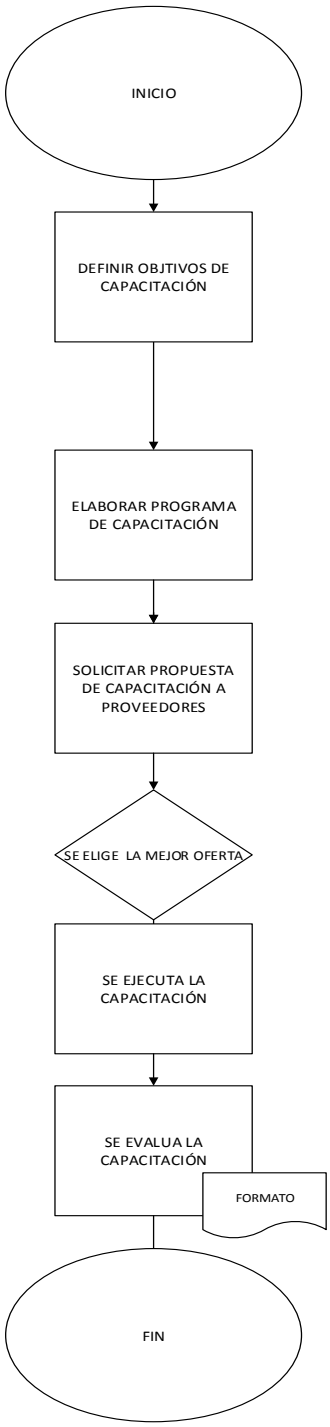
[37] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano*, 3ra edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., México 2000, Pág. 381

- Capacitación por computadora con ayuda de la tecnología de la información, se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (grafico, animación, películas, audio y video).
- E-learning se refiere al uso de las tecnologías del internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como web-based training o capacitación en línea.[38]

[38] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano*, 3ra edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., México 2000, Pág. 383

6.7 Diagrama de Flujo.

Gráfico 6 Flujograma de Capacitación



Autor: Martha Monje

6.8 Manual de Formación y capacitación.

El Manual que a continuación se presenta contiene las pautas necesarias realizar un programa de capacitación para los colaboradores de la empresa Mopalex Cía. Ltda.

A. REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN

El requerimiento de capitación se lleva a cabo luego de la evaluación de desempeño, por las dificultades que presenta un área y/o sección de la organización, o por la necesidad de cumplir objetivos implantados por la empresa.

La mejor manera de levantar estas necesidades de capacitación es a través de un formulario de requerimiento de capacitación. (Anexo N° 12)

B. BASE DE DATOS PROVEEDORES

Una vez levantado el requerimiento de capacitación, se procede a verificar la base de datos de proveedores que se dispone la empresa, para verificar las mejores ofertas. (Anexo N° 13)

C. EJECUTAR CAPACITACIÓN

Luego de haber seleccionado la mejor oferta de capacitación, se procede con la ejecución de la misma, es indispensable que en el proceso de ejecución se realice un registro de asistencia a la capacitación. (Anexo N°14)

D. EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación.

La evaluación puede hacerse en tres etapas:

- Al inicio del curso, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.
- Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.
- Al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos.

Por otra parte, también debe evaluarse el curso de capacitación en los siguientes aspectos: actuación del instructor, instalaciones, material didáctico, duración del curso, contenido, servicio de cafetería, el lugar en el que se impartió, etc. Esta

retroalimentación servirá para la elaboración de nuevos programas de capacitación. (Anexo N °15)

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:
Al finalizar el presente trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Alcanzar las metas y lograr los objetivos son el resultado de una organización altamente competitiva, un adecuado manejo de los subsistemas de recursos humanos aportan directamente en la gestión de una empresa, ya que generan personal altamente calificado, facilita la realización de sus las tareas, mejora los controles administrativos, apoya los procesos de evaluación, para que de esta manera los colabores se sientan comprometidos con la organización.

- El análisis y descripción cargos, es una herramienta esencial para la organización y es la base para de los demás subsistemas de recursos humanos ya que facilita la selección, orienta la formación, permite tomar decisiones para las promociones y es un referente para la evaluación de desempeño.

- La evaluación de desempeño es una herramienta que sirve para identificar, medir y estimular el desarrollo de las destrezas y habilidades de los colaboradores, permite cerrar las brechas existentes entre las competencias actuales y las deseadas y esto genera un beneficio tanto a la organización como al trabajador.

- La capacitación y desarrollo es una de los aspectos más importantes para los colaboradores, ya que a través de este subsistema los empleados se preparan para desempeñar sus actividades y actitudes para lograr mayor productividad, la capacitación continúa y adecuada genera el éxito de las organizaciones.

Recomendaciones:

- Poner en marcha las herramientas de soporte para cada subsistema de Recursos Humanos, con la finalidad de optimizar el trabajo del área administrativa de la empresa.
- Institucionalizar el organigrama de acuerdo a los perfiles levantados.
- Dar continuidad al subsistema de análisis y descripción de cargos, para que a través de este proceso lograr determinar las funciones específicas de cada persona.
- Adjuntar al manual de inducción el reglamento interno, de seguridad y salud ocupacional para brindar una inducción integral al nuevo personal.
- Elaborar un plan de capacitación continua, ya que la capacitación es un pilar fundamental para el desarrollo de los colaboradores, facilita la realización de las actividades y el cumplimiento de los objetivos.
- Aplicar la evaluación de desempeño por lo menos 1 vez al año, para de esta manera evaluar al colaborador, realizar planes de compensación e incentivos.
- Elaborar un plan de formación y capacitación, para mantener y fortalecer el buen desempeño del colaborador.

5 BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha Alicia, *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*, 2 da edición, Editorial Granica, Buenos Aires, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta edición, Editorial Nomos S.A., Colombia, 2001
- ALLES, Martha Alicia, *Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje*, 1ra edición, Editorial Grana, Buenos Aires, 2009.
- CUEVA, Pilar, *Manual del Alumno: Modulo III Administración I*. Carrera Psicología del Trabajo IV ciclo, UPS Cuenca, Abril 2011
- CUEVA, Pilar, *Manual del Alumno: Modulo Administración de Recursos Humanos II.* Carrera Psicología del Trabajo V ciclo, UPS Cuenca, Septiembre 2011
- AGUILAR, Alfonso Silíceo, *Capacitación y desarrollo de Personal*, 4ta edición, Editorial Limusa, México, 2004.
- ALLES, Martha Alicia, *Diccionario de términos de recursos humanos*, 1ra edición, Editorial Granica, Buenos Aires, 2012.
- BARQUERO, Corral Alfredo, *la Administración de Recursos Humanos*, II parte, Editorial EUNED, Costa Rica - San José Costa, 2005.
- PUCHOL, Luis, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, 7ma edición, España, 2007
- MONTALVAN, Garcés Cesar, *Los recursos humanos en la pequeña y mediana empresa*, 1ra edición, México, 1999
- JIMENEZ, Daniel Patricio, *Manual de Recursos Humanos*, 2da edición, Editorial ESIC, España, 2011
- MONDY, R. Wayne y Noé, Robert M., *Administración de recursos humanos*, 8va edición, Editorial Pearson Educación, México, 2005.

- PINTO, Cynthia, *Diagnóstico de los subsistemas de Recursos Humanos como la selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal docente en la escuela María Leonor Salgado de Carbo de la ciudad de Quito como posible causa que provocan la deserción de estudiantes,* U.P.S facultad de ciencias humanas, Quito, 30 de octubre del 2009.
- ALLES, Martha Alicia, *Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*, 1ra edición, Editorial Granica, Buenos Aires, 2009.
- ALLES, Martha Alicia, *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en una área de recursos humanos*, 1ra edición, Editorial Granica, Buenos Aires, 2005
- CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 3ra edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., México , 2000
- ALLES, Martha Alicia, *Selección por competencias*, 1ra edición, Editorial Granica, Buenos Aires, 2011.
- ROCANO, Carolina, *Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en Aduanas Caracterización y opción es estratégicas para su modernización,*2010.
- HUAMÁN, Héctor Guillermo, *Manual de técnicas de investigación concepto y aplicaciones*, 2da edición, Editorial IpladeesS.A.C, Perú, 2005.
- JIMENEZ, Daniel Patricio, *Manual de Recursos Humanos*, 1raa edición, Editorial ESIC, España, 2007
- Código de trabajo Ecuatoriano
- ALVAREZ, Sixto Felipe, *Gerencia de recursos humanos y psicometría para la selección*, SECAP, Cuenca, 2014.
- DESSLER, Gary, *Administración de personal*, 8va edición, Pearson Educación, México, 2001.
- GONZÁLEZ, Arizaga Ángel León, *Métodos de compensación basados en competencias,* Editorial Uninorte, Barranquilla Colombia,2006

LINCOGRAFIA

- http://www.koiwerrhh.com.ar/rrhh_objetivos.shtml,*Sabado 30 de noviembre del 2014.19h14.*
- http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccion.pdf,*Sabado 14 de diciembre del 2014,20h30*
- http://psicologiayempresa.com/beneficios-del-analisis-de-puestos.html, *miércoles 7 de enero del 2015, 11h23*
- http://induccionrrhh.blogspot.com/Jueves *8 de enero del 2015, 22h00*
- http://es.scribd.com/doc/61004273/La-Remuneracion-y-los-Beneficios-Sociales-en-el-Ecuador#scribd,*Domingo11 de enero,18h00.*
- http://psicologiayempresa.com/factores-mas-usados-en-la-evaluacion-de-desempeno.html, *domingo 11 de enero, 22h00*

ANEXOS

MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGO

1. CONCEPTO.

Es un documento que enumera las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los cargos en la empresa, también suministra información acerca del perfil que debe poseer una persona para desempeñar un determinado cargo.

2. OBJETIVO.

El objetivo de este manual es servir de apoyo y orientación a la empresa Mopalex Cía. Ltda., para establecer las funciones y/o actividades que desempeña cada uno de los cargos existentes en la organización.

3. ALCANCE

Este manual es aplicable a todas las personas que laboran en la empresa Mopalex Cía. Ltda.

*ANEXO N°1: **Formato** de Análisis y Descripción de Cargos*

EMPRESA MOPALEX CÍA LTDA. FORMATO DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS

1. Datos de identificación:

Cargo:			
Organización		Departamento:	

2. Misión del cargo:

3. Actividades principales del cargo

N°	Describa las actividades del cargo		VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES VER ANEXO 1			
			F	CE	CM	TOTAL

4. Relacion del cargo con otras areas

ÁREA	PROPOSITO

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración,

7. Conocimientos Generales:

TEMA

8. Conocimientos Específicos:

TEMA

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

9. Destrezas / Habilidades

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

10.. Experiencia laboral requerida:

Experiencia	Detalle

Evaluacion

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN.

CONCEPTO.

Documento en el cual se presentan las diferentes fases del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, así como también las políticas y normativas para su aplicación con el objetivo de obtener personal idóneo para satisfacer las necesidades laborales de la empresa.

OBJETIVO.

- Identificar los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento de personal.
- Proporcionar guías metodológicas y prácticas para desarrollar de forma efectiva el reclutamiento, la selección e inducción de los candidatos al puesto de trabajo.

ALCANCE

Este manual es aplicable a todos los candidatos interesados en incorporarse como personal de la empresa Mopalex Cía. Ltda.

ANEXOS N° 2: *Formato de Requerimiento de personal.*

EMPRESA MOPALEX CÍA LTDA.	FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Fecha .....

Señores
Departamento de Recursos Humanos
Ciudad

Sírvase contratar para cubrir la vacante descrita:

DATOS GENERALES

Departamento: .....
Nombre de Cargo Requerido: .....
Reportar a: .....
Horario de Trabajo: .....
Formación: .....
Experiencia mínima y en que: .....

MOTIVO DE LA VACANTE

Por Reemplazo
Nombre : .....
Cargo: .....
Fecha de Salida: .....

Por creación de cargo
Nombre del cargo
.....
.....

_____
Jefe Inmediato

_____
Especialista de RRHH

ANEXOS N° 3: *Formato de Reclutamiento Interno.*

EMPRESA MOPALEX CÍA LTDA.

CONVOCATORIA A PROMOCIÓN INTERNA

CARGO A OCUPAR

REQUISITOS:	*Educación *Experiencia *Conocimientos
FUNCIONES:	* * *
DESTREZAS/ HABILIDADES	* * *

Personas interesadas enviar Hoja de vida al correo electrónico ficorini@hotmail.com

El plazo para la postulación es:

ANEXOS N° 4: *Formato de Reclutamiento Externo.*

EMPRESA MOPALEX CÍA LTDA.

REQUIERE CONTRATAR

CARGO A OCUPAR

Requisitos:

Estudios: _____

Experiencia: _____

Destrezas: _____

Habilidades: _____

Personas interesadas enviar Hoja de vida actualizada a la dirección Carlos Tosí Siri 2-80 y Primera hasta el ----------.O al correo electrónico ficorini@hotmail.com

ANEXOS N° 5: *Formato Entrevista de Selección*

EMPRESA MOPALEX CÍA LTDA.	ENTREVISTA DE SELECCIÓN

DATOS GENERALES

Nombres: _____

Lugar y Fecha de Nacimiento: _____

Edad: _____

Estado Civil: _____

Nombre del Conyugue _____ N° de Hijos : _____

Dirección Domiciliaria: _____

Formación Académica _____

INFORMACIÓN LABORAL

Nombre del ultimo trabajo: _____

Cargo que desempeñaba: _____ Tiempo: _____

Tareas que realizaba : _____

_____

Jefe Inmediato _____ Teléfono: _____

Motivo de Salida _____ Sueldo Anterior: _____

Referencias laborales y Personales

Nombre: _____

Cargo _____

Teléfono: _____

Nombre: _____

Parentesco _____

Teléfono: _____

_____

Firma del Entrevistador

ANEXOS N° 6: *Formato de Confirmación de Referencias*

EMPRESA MOPALEX CÍA LTDA.	CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS

1. Datos personales

Nombres: .....
Fecha: .....
Dirección: .....
Teléfono: .....
Cargo a desempeñar: .....

2. Experiencia Laboral

Buenas tardes mi nombre es ..... el motivo de mi llamada es solicitarle referencias sobre el Sr..... y nos proporciono sus datos como referencia Laboral ¿Podría contestarme alguna preguntas? Gracias

¿Qué puesto ocupa en la compañía? .....
¿Desde que periodo labora con ustedes? .....
¿Qué actividades desempeña? .....

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
Asistencia y Puntualidad			
Destrezas y Habilidades			
Relación con los jefes			
Relación con los compañeros			
Desempeño en el trabajo			

3. Referencias Personales

Nombre	Parentesco	Teléfono
Nombre	Parentesco	Teléfono

_____
Firma dela persona que realiza la verificación

ANEXOS N° 7: *Formato de Solicitud de exámenes médicos*

EMPRESA MOPALEX CÍA LTDA.	SOLICITUD DE EXAMEN MÉDICO

Fecha: .....

Señores A.E.P.I.C., srivase realizar la evaluacion medica al señor

1. Datos personales

Nombres: .....

Cargo a desempeñar: .....

2. Riesgos a los que estara expuesto

FÍSICO	
MECÁNICO	
ERGONÓMICO	
VISUAL	
AUDITIVO	

_____

Firma dela persona que solicita los exámenes

ANEXOS N° 8: *Formato de Ingreso de personal*

EMPRESA MOPALEX CÍA LTDA.	HOJA DE INGRESO

DATOS PERSONALES

Nombres: _____
Fecha: _____
Número de Cédula: _____
Tipo de Sangre _____
Dirección Domiciliaria: _____
Teléfonos _____
Fecha de Nacimiento _____
Estado Civil _____ N° de Hijos : _____

ESTUDIOS

Primaria _____ Número de Años _____
Segundaria _____ Número de Años _____
Superior _____ Número de Años _____
Cuarto Nivel _____
Título _____

En caso de Emergencia Comunicarse con:

Nombre: _____
Parentesco _____
Dirección _____
Teléfono: _____

Nombre: _____
Parentesco _____
Teléfono: _____

_____
Firma del Trabajador

ANEXOS N° 9: *Manual de Inducción del Personal*

EMPRESA MOPALEX CÍA LTDA. MANUAL DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL

CONTENIDO

- Saludo de Bienvenida
- Historia de la empresa.
- Organigrama
- Proceso Nominal o Pagos

EMPRESA MOPALEX CÍA. LTDA. BIENVENIDA

Es para nosotros muy grato tenerte como colaborador de la empresa Mopalex Cía. Ltda., deseamos que te sientas satisfecho y disfrutes de un ambiente cálido y acogedor en nuestra empresa.

Desde este momento queremos que te consideres como parte de esta gran familia, sabemos que con tu presencia, apoyo y entusiasmo, contribuirás para el logro de nuestros objetivos.

¡BIENVENIDO!

Atentamente,

Mopalex Cía. Ltda.

La empresa “MOPALEX” es una empresa familiar que inicio en 1998 está liderada por el Ing. Federico Ñauta, la empresa es socio de la cámara de la pequeña industria.

Datos de Localización

- País: Ecuador
- Provincia: Azuay
- Ciudad: Cuenca
- Zona: Urbana
- Dirección: Carlos Tosi Siri 2-80 y Primera
- Teléfono: 806 -237
- E-mail ficorini@hotmail.com

MISIÓN

“MOPALEX” Es una empresa que se esmera en satisfacer las necesidades alimenticias de sus clientes, brindando fideos y tallarines de alta calidad, a la vez contribuye al desarrollo económico y social de sus trabajadores. Colaborando conjuntamente a la protección del ecosistema.

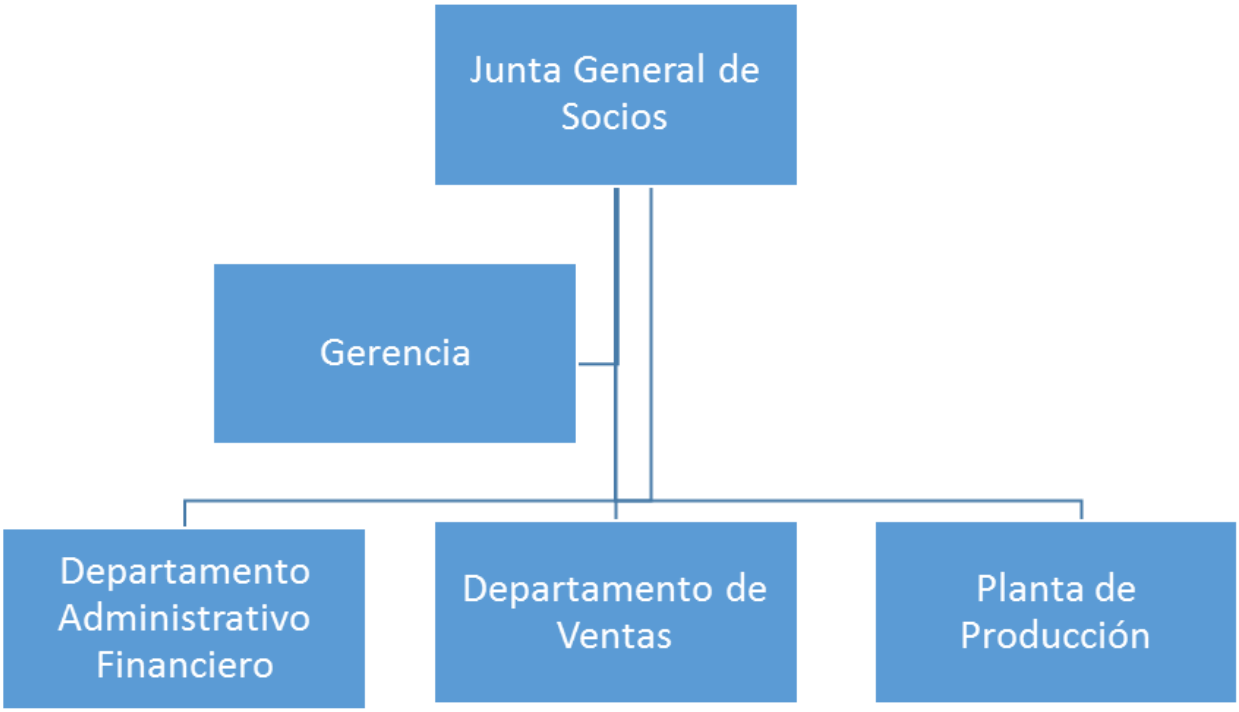
VISIÓN

“MOPALEX “CIA. LTDA. En los próximos años será una empresa líder en él, mercado. De reconocido prestigio, confianza y credibilidad. Alcanzara los más altos niveles de calidad, eficacia operativa, satisfacción al cliente con lo cual apoyaran al desarrollo Austral de la Región.

OBJETIVOS

- Alcanzar la reputación e imagen de una empresa que produce con calidad, con un precio Económico, tratando de captar y mantener un buen sitio entre los consumidores de clase media baja.
- Lograr crear Lealtad por parte de los comparadores tanto de la marca como de la empresa en sí.
- Ir mejorando continuamente el proceso que se maneja de producción, mediante planificación, organización y control.
- Mantener capacitado a las personas de la empresa, porque de esta manera se obtendrá un producto de calidad y se brindara un buen servicio al consumidor.
- Aliarse con proveedores de materia prima para de esta manera minimizar los costos con el fin de obtener precios competitivos en el mercado.

EMPRESA MOPALEX CÍA. LTDA. ORGANIGRAMA



- FORMA DE PAGO

Se le asignara un sueldo básico de acuerdo a la tabla sectorial establecida, el pago se realizara de forma mensual y en efectivo, en caso de que el empleado requiera se realiza anticipos semanales.

Se le entregará al colaborador un bono de cumplimento, esto es cancelado de forma mensual.

- HORARIO DE TRABAJO

El área de producción laborara en una jornada de lunes a viernes de 07h00 a 15h30.

El área administrativa labora de 08h00 a 13h00 y de 15h00 a 18h00

- BENEFICIOS DE LEY

BENEFICIO	PERIODO	FECHA DE PAGO
Décimo tercero	1 de diciembre al 30 de noviembre	Hasta el 24 de diciembre
Décimo cuarto	1 de agosto al 31 de Julio	Hasta el 15 de Agosto
Utilidades		Hasta el 15 de Abril

ANEXOS N° 10: *Formato Inducción y Adaptación*

EMPRESA MOPALEX CÍA LTDA.+B2:H25	REGISTRO DE INDUCCIÓN Y ADAPTACIÓN

DATOS PERSONALES

Nombres: _____

Fecha: _____

Cargo: _____

INDUCCIÓN

ÁREA	RESPONSABLE	FIRMA

SEGUIMIENTO DE ADAPTACIÓN AL CARGO

Responsable	Actividad realizada	Firma de responsabilidad

_____

Firma del Trabajador

MANUAL DE EVAUACIÓN DE DESEMPEÑO.

CONCEPTO.

El presente Manual describe los procedimientos básicos a seguir para la aplicación de la evaluación del desempeño, el cual se considera de gran utilidad para los evaluadores y evaluados

OBJETIVO.

Detectar deficiencias en el trabajo, tanto grupales como individuales, mediante el proceso de evaluación.

ALCANCE

Este manual es aplicable a todos los colaboradores de la empresa Mopalex Cía. Ltda.

METODOLOGÍA.

La para evaluación de desempeño de la empresa Mopalex Cía. Ltda., se utilizará el método de escalas gráficas.

POLÍTICAS.

- La evaluación de desempeño en la empresa Mopalex Cía. Ltda., se realizará 1 vez al año.
- El área administrativa en conjunto con los jefes de áreas serán los responsables de la ejecución de la evaluación de desempeño.
- Los resultados de la evaluación de desempeño deberán ser entregados en un plazo de 15 días.
- La evaluación de desempeño debe apegarse a los procedimientos establecidos en este manual.

ANEXOS N° 11: Formato Evaluación de Desempeño

EMPRESA MOPALEX CÍA LTDA. **FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

CARGO:			
NOMBRE DEL EMPLEADO:		NOMBRE DEL EVALUADOR	
FECHA:		PERIODO A EVALUAR :	

Marque con una X el casillero que considere que sea el correcto para la evaluación

Excelente	5
Destacado	4
Óptimo	3
Necesita Mejorar	2
Inferior	1

2. Actividades a ser evaluadas

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Actividades principales del cargo:						
Conocimiento Generales y Específicos						
Destrezas Generales						

Firma del Evaluador

Firma del evaluado

MANUAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.

CONCEPTO.

El presente Manual describe los procedimientos básicos para llevar a cabo el subsistema de formación y capacitación.

OBJETIVO.

- Establecer un plan de capacitación adecuado, para mejorar las actividades de los colaboradores.

ALCANCE

Este manual es aplicable a todos los colaboradores de la empresa Mopalex Cía. Ltda.

POLÍTICAS

- Toda actividad de capacitación debe responder a un diagnósticos de necesidades, y debe ser registrado en el plan de capacitación.
- La empresa proporcionará una capacitación constante para sus trabajadores.
- Se realizara una evaluación de la capacitación, antes, durante y después de la misma.

ANEXOS N° 12: *Formato de Requerimiento de Capacitación*

MOPALEX CÍA LTDA.	FORMATO DE REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN

DATOS PERSONALES

Nombre de la persona solicitante: .....

Fecha: .....

Cargo: .....

PRINCIPALES ACTIVIADES QUE SE REALIZARÁN EN EL PERIODO 2015

1	
2	
3	
4	

PRINCIPALES DIFICULTADES QUE ENFRENTAN COMO ÁREA

1	
2	
3	
4	

ENUMERE LOS CONOCIMIENTO Y HABILIDADES QUE DESEA FORTALECER ESTE PERIODO

1	
2	
3	
4	

ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN SOLICITADAS

1	
2	
3	
4	

OBSERVACIONES

1	
2	
3	
4	

Firma del Solicitante

Firma del responsable del Área de Capacitación

ANEXOS N° 13: *Base de Datos Proveedores*

EMPRESA MOPALEX CÍA LTDA.	BASE DE DATOS PROVEEDORES

DATOS GENERALES

Nombre de la compañía _____

Contacto _____

Dirección _____

Ciudad _____

Teléfono _____

Correo electrónico _____

REQUERIMIENTO DE PROPUESTA

Descripción del curso a cotizarse _____

Número de horas _____

Modalidad _____

Ciudad _____

Número de Días _____

Fechas de Propuesta _____

Costo _____

Materiales _____

ANEXOS N° 14: *Registro de Asistencias*

MOPALEX CÍA LTDA.

REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN

TEMA:	FECHA:

N°	Nombre y Apellido	Teléfono	Firma

Nombre del Instructor:	Firma:

OBSERVACIONES:

ANEXOS N° 15: *Registro de Evaluación de la capacitación*

INFORMACIÓN GENERAL

TEMA:	**FECHA:**
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	**ÁREA:**

Agradecemos su colaboración para que en forma anónima, nos ayude marcando con una X el valor que crea conveniente, según la siguiente escala.

1	2	3	4	5
Completamente en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	Completamente de Acuerdo

EVALUACIÓN DEL CONTENIDO

Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y estos se cumplieron satisfactoriamente.	1	2	3	4	5
Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de las mismas.	1	2	3	4	5
El nivel de profundización de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado.	1	2	3	4	5

EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La capacitación esta estructurada de modo claro y comprensible , siendo adecuado su contenido teórico y practico.	1	2	3	4	5
La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustado a los contenidos y objetivos de la misma.	1	2	3	4	5
El material entregado en la capacitación ha sido útil, adecuado, claro y acorde con los objetivos y contenidos de la misma.	1	2	3	4	5

EVALUACIÓN DE UTILIDAD Y APLICABILIDAD

La capacitacion le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
Los conocimientos adquiridos son utiles y aplicables en el campo personal y laboral.	1	2	3	4	5
La capacitacion , le proporciono los conocimientos y/o informacion planteada de acuerdo a los objetivos y contenido de las misma.	1	2	3	4	5

EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

El facilitador tiene dominio, conocimiento de la materia facilitando el aprendizaje de los participantes.	1	2	3	4	5
El facilitador expuso los temas con claridad, respondiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas.	1	2	3	4	5
El faclitador a desarrollado el curso de manera amena y participativa.	1	2	3	4	5

OBSERVACIONES

PERFILES DE CARGO MOPALEX CÍA LTDA.

EMPRESA MOPALEX CIA LTDA. FORMATO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

1. Datos de identificación:

Cargo:	Gerente		
Organización	Mopalex Cía.. Ltda.	**Departamento:**	Administrativo

2. Misión del cargo:

Generar los lineamentos que permiten establecer la estrategia de la organización para cumplir los objetivos propuestos

3. Actividades principales del cargo

N°	Describa las actividades del cargo	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES VER ANEXO 1			
		F	CE	CM	TOTAL
2	Organiza y controla toda la empresa	5	5	5	30
3	Coordina y revisa el cumplimiento de los estados financieros	4	4	4	20
4	Coordina con el jefe de planta el mantenimiento preventivo de la maquinaria	3	4	3	15
5	Coordina con el personal de ventas el cumplimento de las metas establecidas.	3	3	3	12
6	Aprueba la compra de materias primas	2	5	3	17
	Aprueba la contratación del personal.	1	3	2	7

4. Relación del cargo con otras áreas

AREA	PROPOSITO
Ventas	**Coordina el cumplimiento de los objetivos**
Proveedores	**Realizar negociaciones estratégicas**

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración,
Ingeniero	6 años	Comercial

7. Conocimientos Generales:

TEMA
Administración de empresas
Mantenimiento mecánico

8. Conocimientos Específicos:

TEMA
Procedimiento de compras
Técnicas de negocio

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Office	Excel, Word	x	

9. Destrezas / Habilidades

Destrezas / Habilidades generales	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Planificación	x	
Comunicación	x	
Trabajo en equipo	x	

10.. Experiencia laboral requerida:

Experiencia	Detalle
3 Años	En cargos similares

EMPRESA MOPALEX CIA LTDA. FORMATO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

1. Datos de identificación:

Cargo:	Asistente Administrativo Financiero		
Organización	Mopalex Cía.. Ltda.	**Departamento:**	Administrativo

2. Misión del cargo:

Verificar, organizar y registrar la información financiera de la empresa y realizar el pago de nomina de forma correcta

3. Actividades principales del cargo

N°	Describa las actividades del cargo	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES VER ANEXO 1			
		F	CE	CM	TOTAL
1	Llevar los estados financieros de la empresa	4	4	4	20
2	Realizar pagos y legalizaciones en el SRI	1	5	3	16
3	Coordina y ejecuta todos los procesos de nomina	1	5	4	21
4	Brinda apoyo logístico al gerente	4	2	1	6
5	Realiza la facturas de los productos	5	4	3	17
5	Coordina la compra de materias primas	2	4	3	14

4. Relación del cargo con otras áreas

AREA	PROPOSITO
Ventas	**Coordinar la facturación de productos**
Proveedores	**Coordinar las cotizaciones y compras de productos**

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración,
Ingeniero	6 años	Contabilidad/ Comercial

7. Conocimientos Generales:

TEMA
Contabilidad
Relaciones Humanas

8. Conocimientos Específicos:

TEMA
Legislación Laboral
Leyes tributarias
Leyes del IESS

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
office	Excel	x	

9. Destrezas / Habilidades

Destrezas / Habilidades generales	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Planificación	x	
Manejo de Tiempo	x	

10.. Experiencia laboral requerida:

Experiencia	Detalle
2 años	En cargos similares contabilidad y nominas

EMPRESA MOPALEX CIA LTDA. FORMATO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

1. Datos de identificación:

Cargo:	Gerente de Ventas		
Organización	Mopalex Cía.. Ltda.	**Departamento:**	Administrativo

2. Misión del cargo:

Controlar, planificar y coordinar que todas las actividades de ventas se cumplan de una manera adecuada

3. Actividades principales del cargo

N°	Describa las actividades del cargo	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES VER ANEXO 1			
		F	CE	CM	TOTAL
1	Busca nuevos mercados para la ventas de los productos	3	4	3	15
2	Supervisa el personal de ventas	5	3	2	11
3	Supervisa el despacho del los productos	5	3	2	11
4	Se encarga de las quejas y reclamos	2	4	3	14
5	Coordina con el área de producción la fabricación de productos	4	3	3	13
	Recepta el producto terminado	5	2	3	11

4. Relación del cargo con otras áreas

AREA	PROPOSITO
Clientes	**Coordinar de manera oportuna la entrega de productos**
Producción	**Coordinar con la producción la elaboración de los productos requeridos para la venta**

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración,
Ingeniero	6 años	Marketing / comercial

7. Conocimientos Generales:

TEMA

8. Conocimientos Específicos:

TEMA
Marketing
técnicas de venta

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
office	Excel	x	

9. Destrezas / Habilidades

Destrezas / Habilidades generales	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comunicación	x	
Planificación		x

10.. Experiencia laboral requerida:

Experiencia	Detalle
1 años	En cargos similares

EMPRESA MOPALEX CIA LTDA. FORMATO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

1. Datos de identificación:

Cargo:	Jefe de Planta		
Organización	Mopalex Cía.. Ltda.	**Departamento:**	Producción

2. Misión del cargo:

Planifica, controla y monitorea la producción

3. Actividades principales del cargo

N°	Describa las actividades del cargo	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES VER ANEXO 1			
		F	CE	CM	TOTAL
1	Planifica y controla la producción	5	5	5	30
2	Coordina el mantenimiento general de la planta	4	5	4	24
3	Supervisa y dirige las actividades del personal a su cargo	5	4	3	17
4	Coordina el despacho del producto terminado hacia la bodega	5	3	3	14

4. Relación del cargo con otras áreas

AREA	PROPOSITO
Ventas	**Coordinar de una manera eficaz la entrega del producto terminado**

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración,
Tecnólogo	3 años	Industrial

7. Conocimientos Generales:

TEMA
Mecánica
Electricidad

8. Conocimientos Específicos:

TEMA
Matriceria
Procesos Productivos

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Office	Excel	x	

9. Destrezas / Habilidades

Destrezas / Habilidades generales	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Trabajo en equipo	x	
Planificación		x

10.. Experiencia laboral requerida:

Experiencia	Detalle
1 año	En cargos similares

EMPRESA MOPALEX CIA LTDA. FORMATO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

1. Datos de identificación:

Cargo:	Operario de Producción		
Organización	Mopalex Cía.. Ltda.	**Departamento:**	Producción

2. Misión del cargo:

Relizar su trabajo de manera coordinada para la excelencia del producto final

3. Actividades principales del cargo

N°	Describa las actividades del cargo	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES VER ANEXO 1			
		F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza la carga de materia prima al molino	5	3	3	14
2	Opera la maquina gramola dora	5	4	4	21
3	Alimenta al Horno de producción	5	3	3	14
4	Recolecta el producto terminado del horno	5	3	3	14
5	Empaca y almacena el producto terminado	5	3	2	11

4. Relación del cargo con otras áreas

AREA	PROPOSITO

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración,
Primaria		

7. Conocimientos Generales:

TEMA

8. Conocimientos Específicos:

TEMA

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

9. Destrezas / Habilidades

Destrezas / Habilidades generales	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Trabajo en Equipo		

10.. Experiencia laboral requerida:

Experiencia	Detalle
Ninguna	

EMPRESA MOPALEX CIA LTDA. FORMATO DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS

1. Datos de identificación:

Cargo:	Chofer		
Organización	Mopalex Cia. Ltda	**Departamento:**	Produccion

2. Misión del cargo:

Transportar el producto en buen estado hacia su destino final

3. Actividades principales del cargo

N°	Describa las actividades del cargo	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES VER ANEXO 1			
		F	CE	CM	TOTAL
1	Entrega a los clientes el producto requerido de acuerdo a la guia de remision	5	3	3	14
2	Vela por el buen estado del vehiculo a su cargo	4	4	3	16

4. Relación del cargo con otras áreas

AREA	PROPOSITO

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración,
Segundaria	6 años	Ninguna en especial

7. Conocimientos Generales:

TEMA
Operar vehiculo liviano
Mecanica Automotris

8. Conocimientos Específicos:

TEMA
Tener licencia profesional

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

9. Destrezas / Habilidades

Destrezas / Habilidades generales	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comunicación		

10.. Experiencia laboral requerida:

Experiencia	Detalle
6 meses	En cargos similares