

TEMA:

**Manual de política y procedimiento para el área de
Recursos Humanos de la microempresa MCLAINZ del
cantón Simón Bolívar provincia del Guayas**

AUTORAS:

Diana Carla Almeida Sánchez

Y

Zoila G. Yépez Bolaños

Director: Ing. Eduardo Jiménez

Lector: Ing. Franklin Morales

AÑO: 2011

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A escala mundial, los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando con el desempeño mismo de las tareas cotidianas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo.

Así pues, los manuales de procedimientos, representan una alternativa para este problema; ya que, son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puestos.

En este sentido, las organizaciones con visión globalizada, están en la búsqueda constante de mejora continua en los procedimientos que ayuden a la completa realización de funciones a cabalidad y dentro de estas herramientas se cuenta con uno de los más utilizados como son: los manuales.

En Ecuador, para las empresas es una necesidad establecer manuales de

procedimientos; ya que, las organizaciones han progresado con esta herramienta con el hecho de simplificar de control la manera de realizar sus labores.

Para lograrlo, se debe trabajar en el perfeccionamiento de los métodos para el tratamiento de cada uno de las circunstancias que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades realizadas en el área de Recursos Humanos; para ello, necesitan de una correcta organización de sus operaciones, como vía para el cumplimiento de sus metas, las que se pueden alcanzar con la inserción de un Manual de Procedimientos.

Los elementos que se han venido explicando anteriormente respaldan el presente trabajo. Es por ello que el resultado del mismo es la propuesta de un Manual de Procedimientos para el área de Recursos Humanos de la Microempresa Mc Lainz que constituya una herramienta en la salvaguarda de los recursos humanos.

La Microempresa Mc Lainz actualmente presenta una problemática relacionada en el área de Recursos Humanos como consecuencia a la falta de coordinación y control del personal, debido a que no cuenta con un documento formal que le indique las actividades en los procesos de selección, contratación y capacitación del personal.

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los lineamientos para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de recursos humanos de la microempresa Mc Lainz del cantón Simón Bolívar de la provincia del Guayas?

1.1.2 SUBPREGUNTAS

¿Cuáles son las características del proceso el área de recursos humanos de la microempresa Mc Lainz del cantón Simón Bolívar de la provincia del Guayas?

¿Cuáles son los elementos del proceso en el área de recursos humanos de la microempresa Mc Lainz del cantón Simón Bolívar de la provincia del Guayas?

¿Cuáles son los lineamientos pertinentes en la elaboración del manual de políticas y procedimientos en el área de recursos humanos de la microempresa Mc Lainz del cantón Simón Bolívar de la provincia del Guayas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Manual de Procedimientos aplicado al Área de Recursos Humanos de la microempresa Mc Lainz, que contribuya a la eficiencia y eficacia de las operaciones; el control de los recursos, a disposición de la organización; la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual del Área de Recursos Humanos en la microempresa Mc Lainz.

- Identificar los pasos a seguir para cada proceso de selección, contratación, inducción, capacitación y control del personal en la microempresa Mc Lainz.

- Preparar el Diseño del Manual de Procedimientos aplicado al Área de Recursos Humanos la microempresa Mc Lainz.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La microempresa Mc Lainz posee una cantidad importante de personal, siendo esta, la que posee mayor relevancia en el Cantón Simón Bolívar, lo cual provoca que sus actividades requieran mayor control en el desarrollo de las mismas.

Es por eso que la importancia de contar con manuales de procedimientos permitirá llevar a la microempresa Mc Lainz a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designa a cada uno de los miembros de la organización.

Este conjunto de actividades responde a la esencia del procedimiento administrativo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.

Lo interesante del siguiente Manual de Procedimientos para el Área de Recursos Humanos, es que se busca a que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia en la selección y desarrollo de los mismos para salvaguardar la operatividad de la empresa.

Así mismo, para el Área de Recursos Humanos es indispensable, porque

le permitirá contar con una herramienta para obtener información rápida y oportuna puesto que con el mismo se lleva el control en cada uno de los procedimientos.

Igualmente; para el encargado del Área resultará beneficioso porque le permitirá mejorar sus funciones para realizar eficazmente lo correspondiente al personal.

De este modo, se espera que para los nuevos empleados con la implantación de este Manual de Procedimientos, no surjan inconvenientes ni deficiencias internas en el Área de Recursos Humanos. El cual también facilitará la información clara y precisa.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación Teórica

LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Definición

La administración es la coordinación de los recursos humanos, materiales y técnicos a través del proceso administrativo a fin de lograr los objetivos de una organización.

Características

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

- a) Universalidad. Se da en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa de cualquier tipo.

- b) Valor Instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados.

- c) Unidad Temporal. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

- d) Amplitud del Ejercicio se aplica en todos los niveles o subsistemas de

una organización formal.

e) Especificidad. La administración, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

f) Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

g) Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

Importancia

Los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina son los siguientes:

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea este.

2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo tiene.

3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no se podría actuar si no fuera a base de una administración técnica.

4. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.¹

5. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

El Proceso Administrativo

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

1.- Munch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, 2008.

Cuando se administra cualquier empresa existen dos fases: una

estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. La fase mecánica es la parte teórica de la administración. Mientras que la dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.

Etapas del Proceso Administrativo

Planeación. La planeación supone fijar metas y encontrar formas para alcanzarlas. Por lo general, la toma de decisiones es un componente de la planeación porque se deben hacer elecciones como parte del proceso para terminar los planes.

Organización e integración. Organizar es el proceso de asegurar la disponibilidad de los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo un plan y alcanzar las metas de la organización. En esta etapa se agrupan las actividades en departamentos o alguna otra subdivisión.

Por su parte, integrar al personal implica que se cuente con los recursos

humanos necesarios para alcanzar las metas de la organización.

Liderazgo. Es la capacidad de influir sobre los demás con el propósito de alcanzar las metas de la organización. El liderazgo involucra decenas de procesos interpersonales: motivar, comunicar, entrenar y mostrar a los miembros de un grupo la forma en que pueden alcanzar sus metas.

Control y evaluación. El control es asegurarse de que el desempeño se ajusta a los planes. Se trata de comparar el desempeño real con un parámetro predeterminado. Si existe una diferencia significativa entre el desempeño real y el deseado, el administrador debe tomar medidas correctivas.²

Definición y señalamiento de cada una de las etapas

Planeación

Esta etapa conduce a mejorar la productividad, la calidad y los resultados financieros; sin embargo, en ocasiones puede interferir en la espontaneidad de la organización para obtener el éxito, debido a que obstruye la visión periférica.

2.- Munch Galindo Lourdes, Fundamentos de administración, Ed. Trillas, México, 2008.

Es importante dejar cierto margen en el plan para capitalizar lo inesperado.

Se conocen tres tipos de planeación:

1. La planeación estratégica consiste en establecer planes maestros que conforman el destino de la empresa.
2. La planeación táctica traduce los planes estratégicos a planes y metas específicos, que son más para una unidad organizacional particular.
3. La planeación operativa identifica los procedimientos y las acciones específicas que se requieren en los niveles inferiores de la organización.

Dentro de la planeación se debe definir la situación presente, establecer los fines y objetivos, predecir las ayudas y los obstáculos para alcanzar las metas, desarrollar planes de acción para lograrlos, formular presupuestos e implantar y vigilar los planes.

La Planeación Directiva es un proceso que comprende las siguientes fases:

- Reconocer un problema. Existe un problema, necesita hacerse una elección, o hay un obstáculo para alcanzar una meta empresarial.

- Identificar alternativas. Se hace un esfuerzo sistemático por identificar las opciones disponibles. Por lo general, existe un número limitado de alternativas, restringidas, además, por el tiempo y los recursos monetarios.
- Especificar las fuentes de incertidumbre. Se efectúa un análisis cuidadoso de los posibles sucesos que pueden ocurrir. Hasta donde es posible, quizá existan probabilidades o posibilidades asociadas con estos sucesos.
- Escoger un criterio. Se elige el criterio conforme al cual se evaluarán las alternativas. Pueden escogerse criterios tales como la utilidad, el margen global de contribución, la tasa de rendimiento o el valor actual neto.

4) Considerar preferencias de riesgo. Se toma en consideración el punto hasta el cual la dirección está dispuesta a elegir una alternativa riesgosa. De manera equivalente, la dirección considera la proporción entre el riesgo y el rendimiento. ¿Qué mayor rendimiento es necesario que brinde una alternativa riesgosa para que pueda justificar su riesgo inherente?

5) Evaluar alternativas. A la luz del menú de opciones en el paso 2, las fuentes de incertidumbre identificadas en el paso 3, el criterio establecido en el paso 4 y las preferencias del riesgo precisadas en el paso 5 determinan el resultado final asociado con la alternativa.

6) Elegir la mejor alternativa. La evaluación de alternativas en el paso 5, junto con una cuidadosa consideración de los objetivos y las metas de la empresa, tiene como resultado la elección de una alternativa.

7) Implantar el curso de acción seleccionado. Se implantan las acciones aprobadas para iniciar la alternativa escogida. Ninguna decisión eficaz será posible a menos que se lleven a cabo acciones eficaces que la hagan realidad.³

Organización

Organizar es una de las bases del proceso administrativo. La actividad de organizar depende de los planes de la empresa. Consiste en:

a) La subdivisión de una empresa en unidades de trabajo manejables (es decir, divisiones y departamentos),

3.- Gómez Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, Ed. Mc Graw-Hill, México, 2004.

- b) La asignación o delegación de responsabilidades administrativas y,
- c) La definición del lugar de las decisiones.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas, dividida en unidades o departamentos de línea o de staff. Las unidades de "staff" pueden ser:

- a) de asesoría únicamente
- b) de asesoría principalmente, pero con autoridad funcional dentro de su área de pericia.
- c) de consultoría y
- d) requeridas para ciertas aprobaciones seleccionadas de línea y de "staff".

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

Factores Internos

- Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
- Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor)
- Diversidad de productos y clase de operación

- Tamaño de la organización
- Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)

Factores Externos

- Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción)
- Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes)
- Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero).

Dirección

- a. Su propósito principal consiste en establecer la estructura formal de la Institución vigilando además la administración de acuerdo con las proyecciones establecidas por los niveles de autoridad localizados en esta función, fijación y evaluación de objetivos por parte del consejo administrativo.
- b. Evalúa efectividad de sus estrategias para tratar de obtener mejores resultados.

Fases o etapas

- Que se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer” a través de otros”.
- Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deber precisarse sus tipos, elementos, clases etc.
- Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controles sus resultados.
- Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Control

Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregirlas, ayuda a asegurar el logro de los planes.

Medios de Control:

1. Presupuesto de gastos
2. Registros de horas laborales perdidas.
3. Los registros de inspección.

Proceso de control

Establecimiento de estándares u objetivos. Se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para indicar a los gerentes la forma en que avanzan las cosas sin tener que evaluar cada paso la ejecución de los planes.⁴

Existen diferentes tipos de estándares entre los cuáles tenemos los siguientes:

- Estándares Físicos: Son mediciones no monetaria y son comunes en el nivel de operación.

- Estándares de Costos: Asignan valores monetarios a los costos de las operaciones.

- Estándares de Capital: Tiene que ver con el capital invertido en la empresa más que con los costos de operación.

4.- Anda Gutiérrez Cuauhtémoc, Administración y Calidad, Ed. Limusa, México, 2009.

- Estándares de Ingresos: Surgen de asignar los valores monetarios a las ventas.
- Estándares de Programas: Un programa para seguir formalmente el desarrollo de nuevos productos o un programa para mejorar la calidad de una fuerza de ventas.

Tipos de Control

Insumo o Entrada: Control Preliminar o anticipado, Prevé los problemas

Procesos: Control concurrente, corrige los problemas Productos o Salidas:

Control posterior o retroalimentación.⁵

Evaluación

Esta etapa del proceso administrativo se integra de manera paralela a la de control ya que ambas llevan a cabo la Comparación del desempeño con el estándar establecido así como la Observación del desempeño y consecuentemente una Acción correctiva.

Dentro de esta etapa algunas de las fases que se llevan a cabo son:

- Evaluación de la actuación

5 Martínez Cantú Ricardo, Etapas del desarrollo administrativo, Ed. Diógenes, México, 1984.

Como su nombre lo indica, mide la efectividad de los miembros de la empresa, con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta factores tales como: rotación, ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamaciones de clientes, coeficientes de mano de obra, quejas de los subordinados, compañeros y supervisores, informes de cumplimiento de objetivos y otros más.

- Evaluación de sueldos y salarios

Este tipo de evaluación responde a la pregunta ¿son los salarios de la empresa equitativos y justos? Algunas de las medidas más usualmente utilizadas para efectuar este tipo de evaluación son:

- Estudios de salarios de la empresa en relación con encuestas regionales de salarios en empresas similares.
- Estudios de incentivos promedio en relación con la productividad.
- Presupuestos de salarios
- Evaluación de puestos

- Evaluación de desarrollo

Dicha evaluación puede efectuarse mediante el estudio de ciertos índices: Productividad. Estudios de productividad antes y después del entrenamiento.

Desarrollo del personal. Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad y productividad, en relación con los cursos de capacitación.

ELEMENTOS BÁSICOS DE LA INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Valuación de Puestos

La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo.

El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.

Los métodos o formas más comunes para hacer la valuación de puestos son:

- Jerarquización de puestos: Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones generales. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación económica que se basan en jerarquizaciones amplias

garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

- **Graduación de puestos:** Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir se ubican los puestos en niveles o clases. En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los Colaboradores más importantes recibirán una compensación más alta.
- **Comparación de factores:** este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos.⁶

6.- Arias Galicia Fernando L. y Heredia Espinosa Víctor, Administración de recursos humanos: para el alto desempeño, Ed. Trillas, México, 2006.

Se basa en los siguientes pasos:

- a. Identificación de los factores esenciales.
- b. Selección y determinación de los puestos claves.
- c. Adscripción de salarios para puestos esenciales.
- d. Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores.
- e. Evaluación de otros puestos.

Análisis de Puestos

Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

El análisis de puestos produce información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se requieren para realizar estas actividades. A continuación, esta información de la descripción y la especificación del puesto se usan para decidir el tipo de personas que se habrán de reclutar y contratar así como para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Sirve para describir obligaciones que no se han asignado.

Es esencial para estimar el valor de cada puesto y la compensación correspondiente.

Esto se debe a que la remuneración (como salario y bonos) suele depender de aspectos como el grado de estudios y de habilidades requeridos para el puesto, los peligros para la seguridad y el grado de responsabilidad.

Descripción de Puestos

Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis de puesto.

La descripción de puestos contiene las siguientes secciones:

- La identificación del puesto
- Resumen del puesto
- Las responsabilidades y obligaciones
- Estándares del desempeño
- Condiciones laborales
- Especificaciones del puesto

Evaluación del Desempeño

Es el proceso mediante el cual se crea un ambiente laboral en el que las personas pueden desempeñarse al máximo en sus capacidades y dentro de todo proceso se requiere una evaluación, ya sea para estimular o juzgar el valor, la excelencia y/o las cualidades de alguna persona.

La responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al empleado, a ambos, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño comienza por la preparación del futuro buscando una orientación hacia fines negociados y establecidos con anterioridad, dotarlo con todos los medios necesarios para conseguirlo de manera adecuada, rodearlo de mediciones apropiadas y comparativas y, sobre todo, darle coherencia con retroalimentación y evaluación continuas.

La evaluación del desempeño es un asunto que se ha hecho para lograr una verificación real de sus efectos mediante la inspección de calidad en la línea de montaje. En la evaluación del desempeño es necesario ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado, recibiendo una retroalimentación adecuada para reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización.⁷

7.- Dessler Gary, Administración de recursos humanos, Ed. Pearson Educación, México, 2009.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general se pueden numerar los siguientes:

- Beneficios para el jefe. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base a un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Beneficios para el subordinado. Saber las disposiciones o medidas del jefe para el mejoramiento de su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por su cuenta.
- Beneficios para la organización. Dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.⁸

8.- Arias Galicia Fernando L. y Heredia Espinosa Víctor, Administración de recursos humanos: para el alto desempeño, Ed. Trillas, México, 2006.

Fuentes de Reclutamiento

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 seleccionará alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

La diferencia entre reclutamiento y selección es que el primero es la convocatoria de candidatos y la selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

Importancia

La importancia del reclutamiento radica en que por medio de este se suministra a la organización la materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

Las organizaciones están compitiendo cada vez más sobre la base de los talentos y capacidades de sus empleados, lo cual ha originado que el reclutamiento busque trabajadores a nivel global.⁹

9.- Mondy, Wayne R., Administración de recursos humanos, Ed. Prentice Hall/Pearson, México, 2005.

▪ **Reclutamiento Interno**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e incluye varios sistemas.

Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización.

Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Este tipo de reclutamiento incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de investigación empresa-escuela, etc.
- Anuncios en medios impresos o electrónicos.
- Agencias de reclutamiento.

Medios de Reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados).

Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los

que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo anteriormente explicados.

Técnicas de Reclutamiento

- Consulta de los archivos de candidatos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa. También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
- Carteles o anuncios en la empresa. Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de empresa, proximidad a lugares donde hay movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el vehículo es estático.

- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

- Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.

- Conferencias y charlas en universidades y escuelas, destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.).

- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operan por separado.

- Viajes de reclutamiento o otras localidades. Muchas veces, cuando mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades.
- Anuncios en diarios y revistas. El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.
- Agencias de reclutamiento. Con el fin de atender pequeñas, mediana y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal.

Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procedimiento de datos, incluso en secretarias y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

Reclutamiento Virtual

La velocidad y la amplitud de las reservas de talento que ofrece internet hacen que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable.

Básicamente, el reclutamiento por internet amplía las opciones de empleo individuales y mejora el proceso de reclutamiento de las empresas la antigua tarea de alinear a los candidatos con los puestos ha cambiado radicalmente.

Desafortunadamente el reclutamiento por internet cambia con tanta rapidez que es casi imposible mantenerse al día. Constantemente se crean nuevos sitios web algunos sitios se fusionan otros se expanden y otros desaparecen.

Internet

Es enorme sistema de muchas computadoras conectadas alrededor del mundo que usan personas y empresas para comunicarse entre sí. La web (World Wide Web) es el sistema de documentos conectados en internet, que contiene una frecuencia imágenes a color video y sonido, donde se puede buscar información sobre un tema en particular.

Aunque estos dos términos difieren en varios aspectos se usarán indistintamente en este texto.

El proceso de reclutamiento virtual

Cuando internet participa en el proceso de reclutamiento la definición no cambia en sí misma. Sin embargo las palabras incluidas en la definición

pueden adquirir diferentes significados por ejemplo en forma oportuna, puede significar en un mes o dos con los métodos de reclutamiento tradicionales con internet oportuno puede ser en una semana, un día o casi inmediatamente.

Ahora considere el término en número suficiente y vea el poder de internet es posible identificar un gran número de solicitudes calificados, sobre todo en épocas de desempleo elevado el reclutamiento por internet puede identificar con eficacia los solicitantes tanto activos como pasivos si analizamos.

Existen muchas formas de investigar a los candidatos para determinar si pueden las competencias adecuadas para el empleo, por ultimo solicitar empleo en una organización es fácil, las personas se pueden despertar a media noche, decidir cambiar de empleo y tener listos nuevos currículos para revisión antes de irse a dormir.

Las empresas también pueden colocar nuevos anuncios de empleos en sus páginas iniciales en cualquier momento. Tanto los empleados como los empleadores están adoptando internet y es probable que esta tendencia aumente drásticamente en el futuro.

Limitaciones del reclutamiento por virtual

Sería poco sabio que los profesionales de los recursos humanos dependieran únicamente del internet para atraer candidatos del verdadero valor del reclutamiento de internet en su inmediatez y habilidad para interactuar digitalmente con candidatos potenciales los empleadores pueden anunciar empleos en el sitio web de una empresa o en sitios de web de empleos, esta plataforma sin papeleo ofrece a las empresas una manera de identificar profesionales talentosos.

Los buscadores de empleo pueden comunicarse a través de correo electrónico e incluso presentar entrevistas en línea aunque internet puede ser valioso tiene ciertas limitaciones potenciales que se deben tomar en cuenta.

Reclutamiento interno virtual

Internet es un sistema de computadoras que permite a las personas comunicarse entre sí dentro de una organización en el pasado, muchos empleados descontentos, descubrían que existía un puesto vacante en otro ubicación mucho tiempo después de que este se había ocupado con frecuencia, los anuncios de empleo no llegaban a los tableros de anuncios de todas las ubicaciones este enfoque ha cambiado en muchas empresas del país y a nivel internacional.

Con el uso de internet el enfoque de formato común permite que cada solicitante sea evaluado en forma equitativa muchas organizaciones han logrado que todos sus empleados completen una forma de solicitud estancada en este caso el candidato simplemente llena su solicitud y la presenta al solicitar un puesto vacante.

La distancia no es un factor importante cuando se usa internet para el reclutamiento interno, suponiendo que existan varias solicitudes calificadas, la empresa tiene la opción de usar la teleconferencia para realizar la investigación inicial, o bien esta investigación puede dar como resultado una conversación y contratación inmediata.

El sitio web corporativo

Las personas que desean tener un empleo en una organización en particular descubren el sitio web corporativo. Revisar un sitio web es una manera de ser un buscador de trabajo inteligente.

Deseas estar seguro de que será la cultura adecuada y de que es la empresa que buscas, te da la oportunidad de dar un vistazo al mercado y meterte al anonimato, al mismo tiempo. Los buscadores de empleo deben tratar de obtener algunas conclusiones sobre la empresa al evaluar su sitio web.

Su presentación es una ventana al profesionalismo de la empresa y muy posiblemente a su éxito, del mismo modo que un Curriculum es la ventana a lo que uno es. Un sitio web no es fácil de crear que sea fácil de usar y que produzca buenos resultados, toma tiempo y experimentación. Crear un sitio verdaderamente exitoso.

Sitios web de empleo generales

El uso de internet para el reclutamiento puede hacer que el proceso sea oportuno y rentable y además proporciona acceso a una reserva más amplia de candidatos, esas son las causas principales de la proliferación de sitios web, en años anteriores.

Una de las ventajas de colocar anuncios de empleo en línea en vez de hacerlo en el periódico, es mucho mayor por dólar pagado las tarifas de los anuncios en línea varían mucho desde anuncios gratuitos hasta anuncios de 300 dólares a 10,000.00 dólares de anuncios ilimitados.

Las empresas utilizan los sitios web, escribiendo los criterios de empleo, las habilidades y experiencia indicando su ubicación geográfica después hacen click en búsqueda de candidatos y en segundos obtienen una lista clasificada de curricula de candidatos que coinciden con los requisitos de la empresa. El número de sitios parece aumentar y disminuir.

Evaluación

Es emplear diversas herramientas en el proceso de inferir la probabilidad de éxito en el trabajo a estas también se les denomina predictores y se integran por:

- **Solicitud:** Consiste en un formato en el cual se piden diversos datos demográficos como nombre, domicilio, teléfono, escolaridad, empleos anteriores, etc.

- **Curriculum vitae:** Documento en el cual además de los datos de rigor en una solicitud, comúnmente se incluyen otros aspectos de trascendencia: responsabilidades y logros principales en los puestos ocupados, razones de cambio de trabajo, etcétera. Al preparar el Curriculum es necesario aportar la mayor cantidad de información pertinente para dar una imagen completa de las propias experiencias destrezas y logros.

- **Entrevista:** Forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones. En la administración del capital humano se encuentran con mayor frecuencia la de selección, ajuste, confrontación, resolución de problemas, despido, etcétera. Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico el cual debe estar predeterminado para poder precisar el

procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que realizara y su duración.

Dentro de la clasificación de entrevistas se encuentran:

- Entrevista inicial o preliminar

Pretende detectar de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo; por ejemplo: conocimientos, experiencia, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc.

- Entrevista técnica

Para la evaluación técnica se hace necesaria una entrevista con el responsable del área en la cual se localiza la vacante. De reunir el candidato los conocimientos y experiencia requeridos de acuerdo con el área solicitante, se continúa con el proceso de selección.

- Entrevista de selección

Instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas para utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel para el cual se está seleccionando. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en el

cual se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo de las reacciones que del entrevistado se pretende conocer.

Una actitud informal, práctica, de “mangas de camisa”, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; en tanto una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

Informe de la entrevista: El resultado y las conclusiones de la entrevista, en relación con el objetivo de la misma deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada al efecto. Además es también recomendable en los casos de en que se hayan utilizado otros recursos en la selección, adicionales a la entrevista, como en el caso de las pruebas psicológicas, se hará una comparación entre la información que ambas reportan para precisar los puntos coincidentes y discrepantes.

Entrevista inicial computarizada: Las organizaciones colocan un anuncio en un diario, pidiendo a los solicitantes que se comuniquen a un número de teléfono sin costo para ellos. Responde una grabación la cual da las gracias e inicia una serie de preguntas a las cuales el solicitante debe responder oprimiendo una tecla del teléfono.

Al terminar la computadora da las gracias y, si el perfil del candidato se aproxima al buscado, puede darle una cita para una entrevista formal y para iniciar los trámites. En caso de no aproximarse al perfil deseado, el aparato guarda los datos del candidato y cada ocasión que aparece una nueva vacante, compara los datos a fin de poder recuperar los candidatos interesados.

Una de las ventajas es que la computadora no tiene hora de oficina: trabaja las 24 horas del día y los 365 días del año.

Por tanto, los candidatos pueden llamar a cualquier momento. Otra ventaja es la de ahorrar tiempo a los entrevistadores pues cuando llegan los candidatos ya existe una serie de datos sobre los cuales iniciar la conversación así como una preselección.

En otras palabras, solo se conversa con los candidatos cuya experiencia, estudios, etc. Se asemejan más al perfil deseado. Así pues se ahorra tiempo para los candidatos y los entrevistadores.

Test: Se integran de la siguiente manera.

- Inventarios de personalidad
- Técnicas proyectivas
- Test de habilidades

Centros de Evaluación (o Assessment Centers): En este tipo de predictores se observa el comportamiento de los aspirantes en uno o varios ejercicios grupales diseñados específicamente para tal fin. Se trata de observar sus comportamientos ante diversas situaciones. Cada candidato es evaluado por uno o varios observadores (especialmente entrenados al efecto) en varias dimensiones. El ejercicio puede durar algunas horas o varios días.

Ejercicios de “charola de entrada y salidas”: En estos ejercicios se presenta al aspirante un simulacro donde se calificaran dimensiones como: asignación de prioridades a los problemas, tipo de decisiones tomadas, efectividad de las decisiones, delegación, comportamiento ante las presiones, etcétera. El éxito dependerá de la preparación cuidadosa de los simulacros y el entrenamiento para calificar los resultados.

Selección de los Recursos

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo.
- Eficiencia del hombre en el cargo.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección. El proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también –en especial- un pronóstico respecto de esas dos variables. No solo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

Si por un lado están en el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante por el otro, tenemos candidatos profundamente diferenciados, entre sí, que compiten por el empleo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión.

Proceso de Selección

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.

Dado que en general se emplea más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastante variadas, de acuerdo con el perfil de complejidad que exija el cargo vacante.

Entre las principales alternativas de procesos de selección se encuentran:

- Selección de una sola etapa. Las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más sencillo e imperfecto de selección de personal.

- Selección secuencial en dos etapas. Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección mediante el plan secuencial, que permite al responsable de la decisión aplicar al candidato otra técnica selectiva. En la selección secuencial en dos etapas se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa. Es un proceso sencillo de selección de personal, sujeto a errores y distorsiones.

- Selección secuencial en tres etapas. Proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

- Selección secuencial en cuatro o más etapas. Emplea mayor cantidad de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa.

La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectúa por etapas, según la necesidad del caso.

Los métodos secuenciales se recomiendan cuando las pruebas son muy costosas, como en el caso de las pruebas que exigen exámenes y evaluaciones individualizados.

Si no estuviesen de por medio los gastos en la obtención de información, sería preferible aplicar el conjunto de pruebas a todos los candidatos, sin hacer distinción y sin importar el tamaño ni la extensión. Tomada la decisión final de admitir al candidato, éste debe ir al examen médico de admisión, y se le revisa su experiencia laboral y profesional.

Exámenes de Conocimientos

Suelen desarrollar pruebas de conocimiento del puesto, un tipo prueba de logros diseñados para medir el nivel de conocimientos de una persona sobre una posición en particular. Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio.

Según la manera como las pruebas se aplique, pueden ser:

- Orales: preguntas y respuestas verbales.
- Escritas: preguntas y respuestas escritas.
- De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía o la fabricación de alguna pieza.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser:

- Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.
- Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito, pueden clasificarse en:

- a. Tradicionales: abarcan pocos ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la clasificación.

Ventajas de las pruebas tradicionales

- Cubren con intensidad un área menor de conocimientos.
- Evalúan la capacidad de organizar ideas.
- Revelan requisitos difíciles de medir.
- Ofrecen una calificación subjetiva.
- Organización rápida.

Desventajas de las pruebas tradicionales

- Son de corrección difícil, subjetiva y demorada.
- La revisión debe hacerla especialistas.
- Revisión difícil de los resultados.

b. Objetivas (mediante pruebas objetivas): poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen preguntas breves y precisas, bien definidas en su forma y en su contenido.

Ventajas de las pruebas objetivas

- Cubren un área mayor de conocimientos.
- Evaluación fácil y rápida de los resultados.
- Calificación objetiva.
- Graduación más rápida.
- Comparaciones más sencillas.

Desventajas de las pruebas objetivas

- Organización demorada.
- Permiten acertar al azar.
- Conceden al candidato mínima libertad de expansión.
- No miden profundidad.

- c. Mixtas (se utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva): constan, por lo menos, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

Medición Psicológica

Las pruebas psicológicas, son de gran ayuda al departamento de Recursos Humanos ya que se debe conocer la personalidad del individuo (candidato) para evaluar su personalidad, y si este tipo de personalidad se requiere en el puesto a ocupar.

El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.

Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas.

La teoría multifactorial de Thurstone definió cerca de siete factores específicos y destacó un factor general (el factor G), al que denominó inteligencia, que preside y complementa todas las aptitudes. Construyó una serie de test para medir cada uno de estos siete factores específicos.

Los factores específicos son:

- Factor V o comprensión verbal. Se relaciona con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras. Se le denomina aptitud verbal e involucra el razonamiento verbal. Los test para el factor V comprenden lectura, analogías verbales, frases desordenadas, vocabulario, etc.
- Factor W o facilidad de palabra (Word fluency). Se relaciona con la fluidez verbal, es decir con la facilidad de palabra.
- Factor N o factor numérico. Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos.
- Factor S o de las relaciones espaciales. Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.
- Factor M o memoria de asociación. Es la capacidad de memorización que puede ser visual, auditiva, entre otras.
- Factor P o rapidez de percepción. Es la habilidad de percibir rápida y exactamente detalles visuales, o de reconocer rápidamente semejanzas y diferencias.
- Factor R o de razonamiento. Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto, como del razonamiento deductivo o abstracto.

2.2. Marco Conceptual

Productividad: Capacidad de producir satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos.

Liderazgo: Proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

Estructura Organizacional: Conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Variable dependiente: Propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente. La variable dependiente es el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente.

Variable Dependiente: Es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental se llama así, a la variable que el investigador manipula.

Autoridad de línea: Autoridad que sanciona o aprueba, directa o indirectamente, las actividades que tienen lugar en una organización; es más bien el derecho a mandar. Su rasgo distintivo es su derecho a ordenar y a controlar todas las fases de las actividades.

Autoridad de Staff: Unidad que presta servicios auxiliares a los departamentos de línea carece del derecho de mando.

Marketing: Proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

Empowerment: Herramienta estratégica que fortalece el liderazgo, dando mayor sentido al trabajo en equipo, permitiendo que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Coaching: Método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

Teoría multifactorial de Thurstone: Teoría que menciona que la estructura mental la conforma una cantidad relativamente pequeña de grandes

factores, más o menos independiente entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una aptitud.

Factor G: Capacidad de abstraer y deducir.

Test: Conjunto de pruebas y de técnicas que se aplican a un grupo de personas dentro de una investigación para conocer datos concretos.

Feedback: Proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de una organización.

Licitación: Proceso a través del cual se obtienen distintas ofertas para la adjudicación de un determinado valor.

Presupuestación: Proceso de consolidación de las acciones encaminadas a cuantificar monetariamente los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para cumplir con los programas establecidos en un determinado periodo; comprende las tareas de formulación, discusión, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto.

2.3 Hipótesis

2.3.1 Hipótesis general

Diseñando un Manual de Procedimientos para el Área de Recursos Humanos de la microempresa Mc Lainz, se mejorara la eficiencia y eficacia de las operaciones; el control de los recursos, a disposición de la organización; la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

2.3.2 Hipótesis Específicas.

- Diagnosticando la situación actual del Área de Recursos Humanos en la microempresa Mc Lainz se emprenderá los correctivos necesarios.

- Identificando los pasos a seguir para cada proceso de selección, contratación, inducción, capacitación y control del personal en la microempresa Mc Lainz se lograra mayor coordinación.

- Diseñando el Manual de Procedimientos para el Área de Recursos Humanos la microempresa Mc Lainz mejorara su competitividad.

2.4 Variables

2.4.1 Variable Dependiente

Desempeño del personal de la microempresa Mc Lainz. Integración de los empleados al clima organizacional, asimilación de la cultura organizacional y el conocimiento de sus funciones.

2.4.2 Variable Independiente

Manual formal de Procedimientos para el Área de Recursos Humanos. Instrumento de ayuda a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos y a enterarse de lo que es su nueva compañía referente al área de Recursos Humanos.

2.5. Operacionalización de la Variable

Objetivos Especificos	Variable	Dimension	Indicadores
Diagnosticar la situación actual del Área de Recursos Humanos en la microempresa Mc Lainz.	La ineficiencia en el desempeño del personal	Características del proceso administrativo	* Reclutamiento
Identificar los pasos a seguir para cada proceso de selección, contratación, inducción, capacitación y control del personal en la microempresa Mc Lainz.			* Selección
			* Capacitacion
			* Induccion
		* Evaluacion	
Preparar el Diseño del Manual de Procedimientos aplicado al Área de Recursos Humanos la microempresa Mc Lainz.		Elementos del proceso administrativo	* Planeacion
			* Organización
			* Direccion
	* Control		
Preparar el Diseño del Manual de Procedimientos aplicado al Área de Recursos Humanos la microempresa Mc Lainz.	Objetivo que se lograra a partir de los resultados obtenidos en los precedentes		

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la Investigación

La presente investigación incluyó actividades de naturaleza descriptiva y exploratoria (Observar al usuario durante su atención), combinando herramientas investigativas tales como: la recopilación de información secundaria de fuentes como: artículos relacionados, revistas profesionales y libros, noticias nacionales e internacionales, Internet, investigaciones previas, entre otros.

Esta información secundaria sirve como marco conceptual para la investigación.

Por otra parte, también se llevó a cabo un análisis de datos primarios utilizando un cuestionario como herramientas principal de recopilación de datos.

3.2 Tipo de Investigación

La investigación se corresponderá con un estudio descriptivo, pues de acuerdo con su propósito, se persigue captar la presencia o ausencia del evento manual de políticas y procedimientos en la microempresa Mc Lainz. Es decir, se pretende describir un evento mediante la

caracterización de sus aspectos más relevantes en una realidad específica con la finalidad de sugerir lineamientos para su mejora.

3.3 Métodos y Técnicas

La investigación precisa de un plan que permita dar respuesta a ciertos interrogantes. Este enfoque tiene que estar interrelacionado al problema en estudio y al tipo de investigación seleccionada. Este plan definirá el diseño de la investigación y abarcará los pasos y estrategias para llevarla a cabo en forma clara y sistemática.

El proceso de recolección de información es la actividad central del trabajo de campo, y los medios utilizados para tal fin.

El método aplicado a esta investigación será el descriptivo que permitirá tener datos por lo que se realizara una investigación cuantitativa de tipo aleatorio por medio de un cuestionario.

3.4 Población y Muestra

Una vez que se determinó el tipo y diseño de la población, se identificaron los informantes clave poseedores de la información, tanto de la realidad calificada por el investigador de mejorable, como de aquella que se pretende modificar.

Para llevar a cabo la selección de la muestra, tenemos que considerar la población, es decir, el universo en sí, del cual se pretende obtener la muestra representativa, dicho universo debe estar definido en términos de elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo.

En este caso la población estuvo constituida por los empleados de la microempresa Mc Lainz del cantón Simón Bolívar. En total son 20 los integrantes de la población. Como todos los integrantes de la población son accesibles para la investigación, no se realizó técnica de muestreo, sino se optó por un censo poblacional, que según Hurtado (2000), se refiere a la selección total de la población para la cual serán válidas los resultados.

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Empleados	20
TOTAL	20

3.5 Tratamiento e Interpretación de Datos

De acuerdo con la metodología y con el propósito del estudio, el cual es el análisis de una situación relacionada con las herramientas de competitividad, se estimó conveniente seleccionar la técnica encuesta, debido a que se hace necesaria la interacción entre el investigador y los informantes clave. La encuesta es definida por Hurtado (2000, p.434) como aquella que consiste “en la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los miembros de una sociedad”.

Como instrumento se utilizó el cuestionario que según Hurtado “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”. Se elaborará un cuestionario con ítems apropiados a los indicadores señalados en el sistema de variables. Para los efectos de esta investigación se utilizará la modalidad alternativas de selección múltiple.

La información será tabulada e ingresada en una base de datos para su posterior análisis, diseño de gráficos y cuadros para luego realizar los análisis respectivos. Esta información servirá para realizar nuestra investigación de forma objetiva.

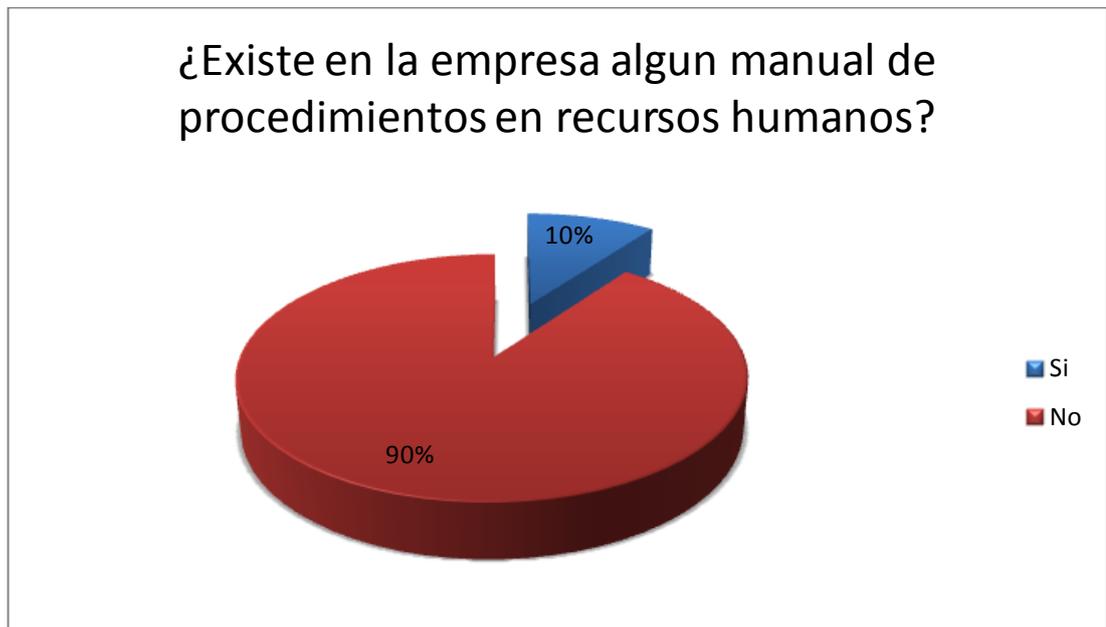
El presente estudio será de tipo cuantitativo, en el cual, se codificarán datos y se efectuarán análisis de matriz de datos utilizando un programa de cómputo. Con esto se pretende utilizar estadística descriptiva para poder obtener la media de cada variable y otros datos estadísticos requeridos.

Los resultados serán presentados de manera gráfica así como utilizando tablas y escrita para facilitar todo lo que respecta a la comprensión de las conclusiones de esta tesis. Las gráficas y tablas serán elaboradas con la información que se recolecte por medio de encuestas.

Resultado de las Encuesta a los Empleados

1. ¿Existe en la empresa algun manual de procedimientos en recursos humanos?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	10%
No	18	90%
Total	20	100%



Análisis:

El 90% de los encuestados desconocen si existe un manual de procedimientos de recursos humanos en la empresa, tan solo el 10% dice conocer que existe.

2. ¿Conoce usted la estructura de su organizacion?

Detalle	Frecuencia	%
Si	6	30%
No	14	70%
Total	20	100%



Análisis:

El 70% de los entrevistados no conoce la estructura de su organización tan solo el 30% opina que si conoce la estructura.

3. ¿El clima organizacional en su trabajo es?

Detalle	Frecuencia	%
Bueno	5	25%
Regular	11	55%
Malo	4	20%
Total	20	100%



Análisis:

El 55% de los encuestados opinan que el clima organizacional de su trabajo es regular, un 25% bueno y un 20% que es malo.

4. ¿Existe una planificación de personal en su trabajo?

Detalle	Frecuencia	%
Si	3	15%
No	17	85%
Total	20	100%



Análisis:

El 85% de los encuestados opinan que no existe una planificación de personal en su trabajo, mientras que el 15% opinan lo contrario.

5. ¿Conoce usted como si se realiza un analisis y descripcion de puestos ?

Detalle	Frecuencia	%
Si	5	25%
No	15	75%
Total	20	100%



Análisis:

El 75% de los encuestados no conoce si se realiza un análisis y descripción de puestos en su trabajo, mientras que el 25% dicen que si se realiza.

6. ¿Existe procedimientos para reclutamiento de personal?

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	5%
No	19	95%
Total	20	100%



Análisis:

El 95% de los encuestados dice que no existen procedimientos para reclutamiento de personal, tan solo un 5% opina que si existe.

7. ¿Existen programas para capacitacion del personal?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	10%
No	18	90%
Total	20	100%



Análisis:

El 90% de los encuestados no conoce si existen programas para capacitación del personal, mientras que el 10% si dicen que existe.

8. ¿Existen programas de induccion de personal?

Detalle	Frecuencia	%
Si	3	15%
No	17	85%
Total	20	100%



Análisis:

El 85% de los entrevistados opinan que no existen programas de inducción de personal, mientras que el 15% si existen estos programas.

CAPITULO IV

4.1 MARCO PROPOSITIVO

4.1.1 Título

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MICROEMPRESA MC LAINZ DEL CANTÓN SIMON BOLIVAR PROVINCIA DEL GUAYAS

4.2 Desarrollo de la Propuesta

Introducción

En la actualidad, las organizaciones se ven influenciadas por factores como la globalización, el desarrollo tecnológico, el constante cambio y la acelerada búsqueda de la calidad y la productividad para subsistir y crecer en su ámbito de negocios.

Esta realidad sitúa a las empresas en un escenario de competitividad, el cual exige establecer estrategias que les permitan contar con ventajas competitivas efectivas para mantener su posición en el mercado. Dentro de este ambiente actual de negocios, el capital humano se constituye como el elemento esencial de diferenciación competitiva para cualquier organización, sobre cuyo talento se desarrolla la máxima competitividad, productividad y rentabilidad empresarial.

La gestión de personas, entonces, cobra alta relevancia, al enfocarse en la obtención, desarrollo, compensación y bienestar de los colaboradores, como talento activador de los recursos organizacionales y realizador efectivo de las operaciones, apoyando la realización de procesos de dirección gerencial y de toma de decisiones bajo criterios de integración y unificación de objetivos, analizando las características que presenta el ambiente particular de trabajo de la organización.

No importando el tipo de empresa de la que se hable: lucrativa o no lucrativa; pública o privada; con o sin ánimo de lucro; comercial o industrial, etc., los gerentes deberán considerar que la gestión de su personal no es más una opción o una moda a la cual deben sumarse.

Hoy, las acciones directivas deben estar dirigidas a integrar a los colaboradores como auténticos socios de la empresa. En virtud de lo anterior, nuestro equipo de trabajo, conscientes del papel altamente preponderante que juega el capital humano, presenta el Manual de Procedimientos para el Área de Recursos Humanos, que se constituye como una herramienta para proveer un documento de referencia que abarque las fases del proceso administrativo de la gestión de personas en las empresas, con un enfoque de aplicación práctica, el cual se adapte a la estructura de negocio que la misma posee.

El Manual de Procedimientos para el Área de Recursos Humanos, se presenta como una herramienta estratégica de apoyo a la planificación empresarial que la empresa realizará para definir el ulterior curso de sus operaciones y actividades de negocio, para lo cual, se espera que dicho instrumento sirva con suficiencia y oportunidad, a los directivos, personal de apoyo, personal de cada departamento, y cualquier otro socio involucrado con la empresa, de tal forma que se puedan satisfacer cualesquiera tipo de dudas o necesidades relacionadas con la gestión de personal a cualquier nivel.

Estructura del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos tendrá a su cargo la administración del personal y las actividades vinculadas a las relaciones laborales dentro de la empresa, de aspectos como el reclutamiento, selección y socialización de personal de nuevo ingreso o transferido dentro de la empresa.

Las actividades abarcarán sistemas de selección de personal, evaluación de candidatos y procesos de incorporación laboral. Realizará actividades de remuneración del personal, específicamente lo relativo a la planilla y su pago, beneficios sociales, sistema de compensación, pensiones y otros fondos colectivos, tendrá a su cargo las actividades dirigidas a capacitar, entrenar y desarrollar al personal de la empresa.

Realizará actividades como planes y políticas de capacitación, análisis y definición de puestos, sistemas de evaluación del desempeño, plan de carrera, y desarrollo del clima y la cultura de trabajo y realizará actividades como análisis y prevención de riesgos, programas de higiene y seguridad laboral.

Cultura y Clima Organizacional de la Empresa

La cultura de trabajo dentro de la empresa tendrá como propósito principal, fomentar la integridad de objetivos y propósitos de todo su personal, fomentando las relaciones de cordialidad, trabajo en equipo, unidos bajo un enfoque común sobre la realidad del negocio de la empresa, su proyección social, y los beneficios correspondientes para todos sus integrantes.

Considerando que la cultura es una variable intangible integrada por un conjunto de supuestos básicos como costumbres, creencias, historias, valores, principios, ritos, conocimientos, que son difíciles de estructurar de una forma concreta, la clave para los directivos de la empresa será asegurar que tales elementos que se formen dentro de su estructura, sean adecuados y valiosos para transmitirlos a sus miembros, según la misión de negocio que se ha establecido previamente.

El clima resultante de esta cultura que se pretende fomentar, se enfocará en propiciar un ambiente agradable dentro de la organización, el cual se gestionará y medirá por ciertas variables como lo son los objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación.

Al actuar sobre estas variables, se logrará orientar las creencias, percepciones, grado de participación y actitudes del personal, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Los factores del clima organizacional a gestionar dentro de la empresa serán los siguientes:

- Comunicación: la forma como se transmite y recibe la información entre empleados, jefes y viceversa, será estrecha, abundante y fluida.
- Liderazgo: el proceso de estimular y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo para el logro de los objetivos, será participativo centrado en objetivos y trabajo en equipo.
- Motivación: se alentará la motivación del personal para que este realice su más alto nivel de esfuerzo y pueda lograr las metas de su puesto de trabajo.

- Satisfacción: se medirán los distintos sentimientos favorables o desfavorables que el empleado tenga sobre su trabajo.
- Participación: se alentará el proceso participativo para utilizar la capacidad total de los empleados para estimular el mayor compromiso con el éxito de la organización.
- Trabajo en equipo: los grupos de trabajo dentro de la empresa, bajo normas y metas específicas, serán determinantes para la consecución de las Metas organizacionales, por lo que este punto también será de especial cuidado para la empresa.

Liderazgo Dentro de la Empresa

La empresa, para la dirección del personal en todas sus áreas, fomentará un liderazgo participativo que sea adaptativo a cada situación particular a la que se enfrenten los consultores, y que consecuentemente sea congruente con la estructura de trabajo dentro de la empresa, para lo cual dicho liderazgo deberá tener en cuenta las condiciones de trabajo y cada persona que ocupa un puesto dentro de cada área.

En ese sentido, el estilo de liderazgo “ideal” de la organización será aquel que promueva una dualidad de tipo líder-ambiente (que incluye a las variables organizacionales y a los colaboradores) y otra de tipo líder-comportamiento del líder. De esa forma se podrá actuar tanto en la preparación del líder como tal, su comportamiento y prácticas directivas,

como en los distintos elementos del ambiente de trabajo y del personal de la empresa.

El resultado de las acciones directivas a establecer con respecto a liderazgo, permitirá desarrollar directivos líderes que desarrollen una alta preocupación por el talento humano y los recursos materiales de la organización, sin descuidar el primero. Este tipo de líderes trabajarán para ayudar a la gente a mejorar su compromiso con el negocio, desarrollando relaciones de confianza y respeto con el personal; también serán determinantes para maximizar la productividad y competitividad a través del compromiso común con la misión y visión de la organización.

Planificación de Recursos Humanos

La empresa considera que la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta, y además de hacia fuera, lo cual permite determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

Objetivos de la Planificación de Personal

- Utilizar el capital humano con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesite, al fin de alcanzar las metas de la organización.
- Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de personal.
- Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.
- Organizar los programas de capacitación de personal.
- Ventajas de la Planificación de Personal
- Mejorar la utilización del talento humano
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Economizar en las contrataciones
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

Políticas de la Planificación de Personal

- Contratar al personal más competente para que se desempeñe dentro de la estructura de la organización.
- Realizar una búsqueda constante de talento en el entorno externo de la empresa.

- La planificación de personal debe ejecutarse de tal forma que permita cumplir con la legislación laboral vigente.
- La planificación de personal debe contar con la participación de todos los niveles gerenciales dentro de la empresa, para asegurar su integridad y concordancia.
- El plan de personal debe comunicarse a todos los niveles dentro de la empresa, en un documento formal debidamente aprobado por la Gerencia General.

Demanda de Recursos Humanos

La empresa estimará sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo.

A pesar de que la demanda de personal se ve influida por muchos aspectos, por lo general están presentes en el proceso los cambios en el entorno, en la organización y en la fuerza de trabajo. Estos factores deben considerarse tanto en los planes a corto como a largo plazo.

Análisis y Descripción de Puestos

Dentro de la estructura de la empresa cada puesto se describirá como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y

responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponderán al empleado que lo desempeña, y proporcionará los medios con el que los empleados contribuirán al logro de los objetivos.

Objetivos de la Descripción y Análisis de Puestos

- Definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa.
- Establecer las relaciones entre departamentos o puestos.
- Ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa.
- Analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.
- Proporcionar información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.
- Proporcionar datos suficientes para elaborar el perfil en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta

información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos.

- Servir de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen
- Comparar el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, para determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.
- Diseñar e implementar los planes de formación.
- Servir como un medio para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.
- Ayudar a establecer el sistema de valoración de puestos a utilizar.

Políticas de la Descripción y Análisis de Puestos

- El proceso de descripción y análisis de puestos está bajo la responsabilidad del Coordinador de Recursos Humanos de la empresa.

- La descripción y análisis de puestos, como proceso, se realizará una vez al año, según el programa de trabajo que proponga el coordinador de Recursos Humanos, y la correspondiente aprobación de la Gerencia General.
- Los formatos de descripción y análisis de puestos se elaborará, modificarán y actualizarán, por lo menos una vez al año.
- El personal de la empresa no debe tener acceso a los formatos de análisis y descripción de puestos de la empresa.
- La descripción y análisis de puestos dentro de la empresa, no tiene un método de elaboración específico definido. Este variará dependiendo la naturaleza del cargo que se describa o analice.
- Los Jefes de Departamento y personal de apoyo de la empresa, deberán colaborar en la medida de lo necesario, con las actividades de análisis y descripción de puestos que los involucren, según su puesto y ubicación.
- Un descriptor de puestos tendrá vigencia de un año, y deberá contar con la aprobación expresa del Gerente General y el Coordinador de Recursos Humanos, quien lo elabora.

Contenido del Manual

El Manual de Procedimientos para el Área de Recursos Humanos de la empresa está conformado por las fases del proceso administrativo necesarias para la gestión de personal, las cuales son: planificación de

personal; análisis y descripción de puestos; reclutamiento y selección; inducción de personal; capacitación y desarrollo; evaluación del desempeño; compensaciones y beneficios; relaciones internas, comunicación, negociación; así como lo concerniente a la seguridad e higiene laboral.

Alcance

El presente Manual, será de aplicación para todo el personal que labora en Mc Lainz y entrará en vigor al día siguiente de su aprobación por el Gerente General, en la fecha en que la Coordinación de Recursos Humanos termine su distribución a las áreas correspondientes para su aplicación.

Objetivo

Proporcionar una herramienta administrativa formal que establezca los procedimientos a los que habrá de sujetarse Mc Lainz, en lo relativo a la administración de sus recursos humanos, así como establecer los procedimientos a los que deberá apegarse para el cumplimiento de sus funciones.

Objetivos específicos

- a. Contar con un documento que contenga los procedimientos existentes en el Departamento de Recursos Humanos a fin de

normar la organización y el funcionamiento interno de la misma, en busca de un óptimo desempeño.

- b. Definir la estructura y los puestos que conforman las diferentes unidades de organización, sus funciones, contactos, niveles jerárquicos y descripciones.
- c. Establecer las responsabilidades de cada puesto según su participación en los diferentes procedimientos.
- d. Establecer los principales procedimientos que se realizan, su propósito, alcance y políticas de operación.
- e. Constituir dicho manual como una herramienta de inducción y adiestramiento para los empleados de nuevo ingreso.
- f. Finalmente construir dicho manual como un mecanismo que comprometa a todos los miembros de la dependencia a su cumplimiento y actualización constante en la búsqueda de la mejora continua.

Funciones

Coordinación de Recursos Humanos

Coordinar la aplicación de métodos de reclutamiento, selección y contratación de personal mediante mecanismos que permitan contar con el personal requerido por las unidades administrativas de conformidad con el perfil del puesto solicitado; así como administrar y operar los planes y programas de capacitación que brinden a los empleados los

conocimientos, habilidades y aptitudes, que permitan incrementar la productividad de las funciones encomendadas, a fin de que la institución cuente con recursos humanos altamente calificados.

Funciones Específicas:

1. Coordinar y supervisar que el reclutamiento, selección y contratación de personal se lleve a cabo de conformidad con los lineamientos establecidos en la Condiciones Generales de Trabajo vigentes en la Institución, a fin de propiciar que la empresa cuente con el personal adecuado en función a las necesidades propias de la Institución.

2. Establecer mecanismos en materia de reclutamiento, selección y contratación de personal, mediante la aplicación de pruebas psicométricas a fin de brindar a las áreas elementos que permitan la toma de decisión más precisa en torno a la elección del candidato.

3. Vigilar que el establecimiento de los canales de reclutamiento, mediante fuentes internas o externas, se actualice constantemente, a fin de conformar la cartera de candidatos clasificada por especialidad.

4. Establecer mecanismos que permitan la adecuada integración de los documentos del personal de nuevo ingreso a fin de conformar su expediente respectivo.

5. Supervisar y coordinar que la información asentada por los candidatos en la solicitud de empleo y entrevista, sea validada a través del estudio socioeconómico y laboral.

6. Supervisar la correcta elaboración de los nombramientos del personal de nuevo ingreso, verificando que se recaben las firmas respectivas y la incorporación de éste en el expediente personal respectivo.

7. Dirigir, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la integración de expedientes de personal y su resguardo.

8. Supervisar y coordinar el proceso de capacitación para proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y readecuar aptitudes del personal.

9. Establecer las directrices para la elaboración y operación de los planes y programas de capacitación a fin de que sean congruentes con los planes estratégicos de la institución y coadyuven al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

10. Supervisar la instrumentación de programas tendientes a promover y fomentar la profesionalización del personal de la Institución, mediante el otorgamiento de becas.

11. Aplicar la detección de necesidades de capacitación, a fin de integrar e instrumentar los planes y programas de capacitación.
12. Elaborar el proyecto de presupuesto de capacitación.
13. Elaborar el Plan de Capacitación de la Institución y los programas anuales de cursos y becas para atender necesidades reales.
14. Integrar y actualizar la cartera de instructores internos y externos.
15. Preparar e impartir el Curso de Inducción al personal de nuevo ingreso, así como los cursos de introducción a su área de trabajo.
16. Controlar la asignación de material didáctico y equipo necesario, que permita el óptimo desarrollo de los cursos que se impartan en la Institución.
17. Controlar y coordinar las actividades de participación de personal en cursos de capacitación que se impartan dentro y fuera de las instalaciones de la Institución de acuerdo con las necesidades de cada área.
18. Evaluar y revisar las diferentes sedes y aulas para la elaboración de los diferentes cursos de capacitación.

19. Coordinar las actividades del personal de Mc Lainz, así como vigilar la atención diaria de los accesos a las instalaciones del personal y visitantes, el cual deberá estar plenamente identificado para el ingreso a las áreas.

20. Coordinar la logística de los cursos de capacitación.

Políticas

Políticas Generales

1. En materia de Recursos Humanos deberá apegarse a las Leyes vigentes en materia laboral.

2. En lo conducente, las áreas de Recursos Humanos deberán apegarse a las Condiciones Generales de Trabajo para el personal de Mc Lainz.

3. El personal y funcionarios de Mc Lainz deberán apegarse en el desarrollo de sus funciones a las Políticas y Procedimientos que rijan la actividad que desempeñen.

Políticas para la Planeación de Recursos Humanos

1. Anualmente, la Coordinación de Recursos Humanos, elaborará un Plan de Recursos Humanos, con base en la información que reciba de las distintas áreas de Mc Lainz y a las disposiciones presupuestales aplicables, en el que se determinen las necesidades de recursos

humanos con que deberá contar.

2. Anualmente, en la fecha establecida por la Coordinación de Recursos Humanos deberán trabajar coordinadamente en el proceso de programación-presupuestación para la elaboración del Presupuesto de Recursos Humanos para el siguiente año mismo que deberá ser aprobado en primera instancia por el Gerente General.

3. La única Unidad facultada para aplicar movimientos de personal y cambios de adscripción de plazas es la Gerencia General a través de la Coordinación de Recursos Humanos.

4. Coordinación de Recursos Humanos deberá llevar el control de las plazas y mantener actualizado el tabulador de sueldos.

5. La Coordinación de Recursos Humanos elaborarán estadísticas semestrales sobre aspectos tales como rotación de personal, antigüedad en el empleo, promociones, etc.

6. La Coordinación de Recursos Humanos, deberá mantener actualizado el perfil y la descripción de cada uno de los puestos que conforman la estructura orgánica de Mc Lainz. Para tal efecto, la Coordinación de Recursos Humanos, revisará los perfiles y descripción de puestos con las

diversas Unidades Administrativas que integran Mc Lainz para su actualización periódica.

7. La Coordinación de Recursos Humanos, mantendrá actualizado el Inventario de Recursos Humanos de Mc Lainz.

Para el Reclutamiento del Personal

1) La Coordinación de Recursos Humanos, será la responsable de establecer las técnicas y fuentes de reclutamiento que serán utilizadas para la integración de la cartera de candidatos.

2) El reclutamiento de candidatos estará a cargo de la Coordinación de Recursos Humanos y se iniciará a solicitud de las Unidades Administrativas mediante detección independiente realizada para integrar una Base de Candidatos.

3) La Coordinación de Recursos Humanos deberá mantener una cartera de candidatos en forma ordenada y confidencial, con la finalidad de cubrir las posibles vacantes.

4) Las características con las que deberán cumplir los candidatos se apegarán en lo general al perfil del puesto autorizado.

Para la Selección del Personal

1) Para iniciar el procedimiento de Selección, la Jefatura de Administración a través de la Coordinación de Recursos Humanos, solicitará a los candidatos la siguiente documentación básica:

- Solicitud de empleo; y/o
- Currículum vitae con fotografía;
- Copia de su identificación oficial (Pasaporte).

2) La Coordinación de Recursos Humanos, determinará las baterías psicométricas que se aplicarán de acuerdo con cada puesto, así como el tipo de investigación de antecedentes laborales y datos generales que aporte el candidato.

3) Las áreas solicitantes serán las encargadas de evaluar que el candidato cumpla con los requerimientos técnicos que demande la vacante de que se trate.

4) La Coordinación de Recursos Humanos, preparará una síntesis de la evaluación general efectuada a los candidatos y la remitirá en forma confidencial al titular del área solicitante, a fin de que éste seleccione al candidato a ocupar el puesto.

5) Los candidatos deberán someterse y completar satisfactoriamente el siguiente proceso de selección:

- Entrevistas de selección.
- Exámenes psicométricos.
- Entrevistas técnicas en el área solicitante.
- Exámenes de conocimientos técnicos que determine el área solicitante, si así lo considera el área.
- Examen médico (sólo para nuevo ingreso).
- Encuesta socioeconómica (sólo para nuevo ingreso).
- Referencias personales y profesionales (sólo para nuevo ingreso).

Para la Contratación del Personal

1) El proceso de Contratación del personal de nuevo ingreso estará a cargo de la Coordinación de Recursos Humanos.

2) El proceso de Contratación estará compuesto por la recepción, revisión y cotejo de la documentación complementaria a la presentada durante el proceso de selección, misma que deberá integrarse al expediente del empleado, el que quedará en custodia de la Coordinación de Recursos Humanos.

- El candidato seleccionado deberá presentar, en original y copia, la siguiente documentación:
- Identificación oficial (Pasaporte vigente).
- Acta de nacimiento.
- En su caso, acta de matrimonio y de nacimiento de sus hijos y dependientes económicos.
- Comprobante de domicilio (recibo de agua, luz, teléfono, o impuesto predial).
- En su caso, Cédula Profesional, o comprobante, o certificado del grado de estudios alcanzados.
- Dos cartas de recomendación de empleadores anteriores o en su defecto de dos personas que no sean familiares.

3) La Coordinación de Recursos Humanos será responsable de la elaboración de las credenciales de identificación como empleado de Mc Lainz así como de tramitar el alta del ingreso ante el IESS, en caso de no estar registrado en éste.

4) El personal de nuevo ingreso deberá completar la entrega de toda la información y documentación requerida para su contratación al menos 5 días hábiles antes de su fecha de ingreso a la empresa.

Para la baja del personal

1) La baja de los trabajadores se generara por los siguientes motivos:

- Renuncia.
- Muerte.
- Incapacidad física o mental

2) Los Titulares de las áreas procurarán que las renuncias se presenten por lo menos con 15 días de anticipación a efecto de verificar los posibles adeudos del trabajador. En el caso de que la Coordinación de Recursos Humanos reciba una renuncia, procederá a dar aviso inmediato al Área de adscripción del trabajador.

3) La Coordinación de Recursos Humanos deberá de notificar al personal a su cargo, de la liquidación o finiquito del personal, a fin de llevar a cabo las acciones correspondientes:

- Prestaciones
- Asistencia
- Nómina

4) En caso de que no sea renuncia y una vez que tenga conocimiento de la Baja del personal, la Coordinación de Recursos Humanos deberá ponerse en contacto con el empleado, a fin de que inicie los trámites de liberación de su finiquito.

5) La Coordinación de Recursos Humanos procederá a efectuar los cálculos del finiquito del trabajador en lo concerniente a descuentos pendientes de aplicar, gratificación anual y sueldos devengados y no pagados; lo anterior, de acuerdo con las disposiciones vigentes en la materia. Con esta información, elaborará una carta de finiquito que presentará para firma del trabajador.

Para la reubicación de personal

1) El empleado sujeto a la reubicación deberá cumplir cabalmente con el perfil de puesto y requisitos establecidos para dicha vacante. Asimismo, deberá cumplir con las políticas establecidas para el Reclutamiento y Selección que sean aplicables.

2) Los cambios de reubicación deberán ser firmadas tanto por el titular del área que transfiere como por el de la que recibe.

3) Las reubicaciones sólo procederán una vez que se autorice la modificación a la estructura organizacional, para lo cual deberán cubrirse los requisitos que marque la Coordinación de Recursos Humanos.

Para la contratación por honorarios

1) Las solicitudes de contratación por honorarios a requerirse deberán ser presentadas por el Titular del área solicitante a la Coordinación de Recursos Humanos.

2) En caso de que se decida cambiar a un empleado del régimen de honorarios, dicho movimiento deberá ajustarse a las políticas de la contratación formal del personal, previa entrega de terminación de contrato por honorarios.

Para la administración de nómina y otros pagos

1) La Coordinación de Recursos Humanos deberá realizar los cálculos que se requieran para determinar el pago por concepto de nómina.

2) La nómina deberá ser calculada por lo menos 5 días hábiles antes de la fecha de pago;

3) El cálculo de la nómina deberá realizarse conforme a las leyes y regulaciones aplicables tanto en materia administrativa, como en el ámbito fiscal y de seguridad social correspondiente.

Para la Capacitación del Personal

1) Mc Lainz considera que la capacitación constituye un derecho y a su

vez una obligación para sus empleados y funcionarios, lo que elevará la eficiencia en la prestación de sus servicios y su calidad de vida.

2) Las áreas serán responsables de asegurarse que el personal a su cargo se actualice y asista a los cursos, por lo que facilitarán y promoverán su asistencia a los cursos programados.

3) Los cursos de capacitación se programarán de acuerdo a la detección de necesidades.

4) La Coordinación de Recursos Humanos, podrá emitir convocatorias para la selección de los participantes, estableciendo las bases de participación para que el personal forme parte de los programas de capacitación.

5) Las áreas serán responsables de asegurarse que el personal a su cargo se actualice y asista a los cursos que cubran los requerimientos de su puesto, por lo que facilitarán y promoverán su asistencia a los cursos programados

6) Los mecanismos a través de los que se impartirá la capacitación al personal de la empresa serán los siguientes:

Capacitación Interna.- Cursos, seminarios, conferencias, asesorías, etc., mismos que serán organizados por la Coordinación de Recursos Humanos, en conjunto con las áreas correspondientes de acuerdo con las necesidades y requerimientos de las mismas. Esta capacitación podrá ser impartida por el personal de la empresa o por personal externo, y será proporcionada en las instalaciones de la empresa preferentemente durante el horario de labores. Los cursos, seminarios, conferencias, asesorías, etc. podrán estar dirigidos a satisfacer las necesidades generales del área o por especialidad.

Capacitación Externa.- Cursos, seminarios, conferencias, asesorías, etc., que serán organizados por la Coordinación de Recursos Humanos, en conjunto con las áreas correspondientes de acuerdo con las necesidades y requerimientos de las mismas. Esta capacitación podrá ser impartida por Institutos, Universidades, Escuelas, Asociaciones, Colegios, empresas y personas físicas dentro o fuera de la Provincia. Esta capacitación se podrá recibir fuera del horario de labores.

4.3 Conclusiones

De la presente investigación se desprenden una serie de resultados relevantes, no sólo para entender el papel que juegan los Manuales de Procedimientos en el Área de Recursos Humanos, sino incluso, para valorar el grado de coherencia interna de la organización y administración del personal en la empresa.

Así que concluimos que, un Manual de Procedimientos es fundamental para los procesos de una empresa; ya que sin ellos, se pierde tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan tanto recursos financieros como humanos.

4.4 Recomendaciones

Definitivamente la falta de un Manual formal de Procedimientos para el Área de Recursos Humanos ocasiona una ineficiencia en el desempeño del personal de Mc Lainz, ya que sin este el administrador de Recursos Humanos no contará con una herramienta que le ayude a dirigir adecuadamente el recurso humano que tiene a su cargo.

Por otra parte se considera importante que además de poseer esta herramienta el administrador de recursos humanos debe poseer visión estratégica, capacidad concertadora, integradora, innovadora y sobre todo desarrollar su estilo de liderazgo que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la cultura organizacional de la empresa en que desempeñe.

Asimismo, es importante que tenga capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del ambiente, tomando los cursos de acción más conveniente para solucionar los problemas que se le presenten.

4.5 Bibliografía

- Munch Galindo Lourdes, Fundamentos de administración, Ed. Trillas, México, 2008.

- Gómez Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, Ed. Mc Graw-Hill, México, 2004.

- Anda Gutiérrez Cuauhtémoc, Administración y Calidad, Ed. Limusa, México, 2009.

- Martínez Cantú Ricardo, Etapas del desarrollo administrativo, Ed. Diógenes, México, 1984.

- Laris Casillas Francisco Javier, Acerca de la planificación de la pequeña y mediana empresa, Ed. Limusa, México, 1990.

- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, México, 2008.

- Martínez Cantú Ricardo, Etapas del desarrollo administrativo, Ed. Diógenes, México, 1984.

- Thompson Philip, Círculos de Calidad, ¿Cómo hacer que funcionen?, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994.
- Much Galindo Lourdes, Mas allá de la excelencia y de la calidad, Ed. Trillas, México, 2007
- Ugo Fea, Competitividad es calidad total, Ed. Alfa Omega/Marcambo, México, 2005.
- Hernández y Rodríguez Sergio Jorge, Introducción a la Administración, Ed. McGraw-Hill, México, 2007.
- Lattman Charles y García Echevarría Santiago, Management de los Recursos Humanos en la empresa, Ed. Díaz de Santos.
- Arias Galicia Fernando L. y Heredia Espinosa Víctor, Administración de recursos humanos: para el alto desempeño, Ed. Trillas, México, 2006
- Dessler Gary, Administración de recursos humanos, Ed. Pearson Educación, México, 2009.

- Arias Galicia Fernando L. y Heredia Espinosa Víctor, Administración de recursos humanos: para el alto desempeño, Ed. Trillas, México, 2006.

- Mondy, Wayne R., Administración de recursos humanos, Ed. Prentice Hall/Pearson, México, 2005.

- Arias Galicia Fernando L. y Heredia Espinosa Víctor, Administración de recursos humanos: para el alto desempeño, Ed. Trillas, México, 2006.

- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, México, 2008

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA

1. ¿Existe en la empresa algun manual de procedimientos en recursos humanos?

Si

No

2. ¿Conoce usted la estructura de su organizacion?

Si

NO

3. ¿El clima organizacional en su trabajo es?

Bueno

Regular

Malo

4. ¿Existe una planificacion de personal en su trabajo?

Si

No

5. ¿Conoce usted como si se realiza un analisis y descripcion de puestos ?

Si

No

6. ¿Existe procedimientos para reclutamiento de personal?

Si

No

7. ¿Existen programas para capacitacion del personal?

Si

No

8. ¿Existen programas de induccion de personal?

Si

No