



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**“DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO DE INCAMEP S.A.”**

AUTORES:

GEORGE STEVEN SILVA ROBLES

MARÍA NARCISA RUIZ PILAMUNGA

TUTOR DE TESIS:

ALEX TAPIA UBILLÚS PHD.

GUAYAQUIL ABRIL 2018

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGIA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO: DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE INCAMEP S.A.

AUTOR/ES: GEORGE STEVEN SILVA
ROBLES
MARÍA NARCISA RUIZ PILAMUNGA

REVISORES:
ING. ERNESTO MONTESDEOCA

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE
GUAYAQUIL

FACULTAD: DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:

Nº DE PÁGS: 159

ÁREAS TEMÁTICAS: ADMINISTRACIÓN

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN, TALENTO HUMANO, PUESTOS, SELECCIÓN, DESCRIPCIÓN.

RESUMEN: El presente trabajo de titulación presenta el proceso de Reclutamiento, Selección, Análisis y Descripción de puestos de la empresa INCAMEP S.A. el motivo que se realiza este proyecto es por el incorrecto proceso, y la falta de herramientas técnicas para su adecuada administración, para ello se realizó una investigación sobre la gestión de personal y los subsistemas del departamento de Talento Humano.

Así mismo, se diseñó un Manual de Funciones, de Políticas y procedimientos para desarrollar una Gestión Administrativa del Talento Humano de forma organizada y clara, se pretende solucionar una problemática que enfrenta INCAMEP S.A. en la actualidad, que es la ausencia de claras funciones y responsabilidades de los puestos.

Para realizar este trabajo se utilizó como técnica la entrevista, misma que fue realizada al Gerente, y después de su autorización se procedió a recopilar toda la información necesaria realizada a los empleados que laboran actualmente para la elaboración del Manual de Funciones.

Este trabajo de titulación cuenta con el aporte de teorías de diversos autores entre los cuales se destacan Idalberto Chiavenato y Martínez expertos en el tema de administración de talento humano y desarrollo organizacional.

Para desarrollar esta investigación se utilizó una metodología cualitativa y como instrumentos se utilizaron la entrevista, el cuestionario estructurado y la observación directa, métodos que sirvieron para la recopilación de la información y corroboración de datos., se concluye de que una empresa que carece del área de talento humano por lo general tiene dificultades para poder organizar la tarea de orientar al personal por lo que se considera que es necesario y pertinente que existan labores de reclutamiento, selección, y contratación del personal y la elaboración del manual de funciones, y el manual de políticas y procedimientos.

N° DE REGISTRO (en base de datos):		N° DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI (X)	NO ()
CONTACTO CON AUTOR/ES: GEORGE STEVEN SILVA ROBLES MARÍA NARCISA RUIZ PILAMUNGA	Teléfono: 0997123738	E-mail: silvaroblesgeorge@gmail.com
	0990122101	narru2014@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN: SECRETARIA DE FCA	Nombre: AB. ELIZABETH CORONEL	
	Teléfono:	
	E-mail: fca.secretariageneral@ug.edu.ec	

CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado **ALEX TAPIA UBILLUS PHD**, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **GEORGE SILVA ROBLES CON C.I. 0930653779 Y MARIA RUIZ PLAMUNGA CON C.I. 0930644703**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERIA COMERCIAL.

Se informa que el trabajo de titulación: **“DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE INCAMEP S.A.”**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio (indicar el nombre del programa antiplagio empleado) quedando el 7% de coincidencia.

URKUND Alex Miguel

Dokument T. GRADO analisis res.docx (029385883)

Inskickat 2017-06-14 15:15 (-05:00)

Mottagare alex.tapia.ucsg@analysis.orkund.com

Meddelande analisis [Visa hela meddelandet](#)

7% av det här c:a 71 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 16 st källor.

Källförteckning Markeringar

Rankning	Sökväg/Filnamn
+	CD-TESIS MINUTOCORP.doc
+	PROYECTO GRUPO ORDONEZ.docx
+	TESIS FINAL GISELL ORDONEZ PEZO.pdf
+	https://prezi.com/yq92hr7dcvnu/manual-de-funciones-y-procedimiento
+	manual politicas y procedimientos Ronny Yong.docx
+	TRABAJO DE GRADUACION FINAL.docx
+	RONNY CASTRO.URKUND.docx

0 Varningar Återställ

78% #1 Aktiv

Extern källa: <https://prezi.com/yq92hr7dcvnu/manual-de-funciones-y-procedimientos/>

trabajo y de control para conseguir un eficiente y eficaz desarrollo en las distintas operaciones de una organización.

trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una organización.

El presente trabajo de titulación consta de los siguientes capítulos. En el capítulo uno se desarrolla el marco teórico metodológico de la investigación en esta unidad se menciona los principales conceptos de la administración de recursos humanos, todo lo relacionado con el proceso de admisión de personas, el análisis de puestos, y sobre la importancia de las mismas dentro de una organización.

En el capítulo dos se explica la metodología, se describen las técnicas de investigación que se han empleado para el desarrollo de este trabajo de titulación, se empleara la entrevista, la observación directa y el cuestionario mediante estas herramientas se espera obtener toda la información necesaria para la posterior elaboración del manual de funciones, de políticas y de procedimientos.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de la solución al problema, se diseñara el organigrama estructural de la empresa con ayuda del Ing. George Vásquez. También se presentara la propuesta de los manuales antes mencionados todos acorde a las necesidades de la empresa, se dará las perspectivas recomendaciones para la correcta administración del recursos humanos de "INCAMEP S.A." Se espera que dichos manuales sean un importante aporte para el desarrollo administrativo de esta empresa.

TAPIA UBILLÚS ALEX MIGUEL PHD.
C.I. 0906681945
TUTOR DE TESIS

CERTIFICADO DEL TUTOR

ING. SOFIA LOVATO, MAE

DIRECTOR DE CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación **DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE INCAMEP S.A.** del (los) estudiante (s) **SILVA ROBLES GEORGE STEVEN con C.I # 0930653779 y RUIZ PILAMUNGA MARIA NARCISA con C.I # 0930644703**, indicando ha (n) cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que el (los) estudiante (s) está (n) apto (s) para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

TAPIA UBILLÚS ALEX MIGUEL PHD.

C.I. 0906681945

TUTOR DE TESIS

RENUNCIA DE DERECHO DE AUTOR

LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS

Yo, **SILVA ROBLES GEORGE STEVEN** con C.I # **0930653779** y **RUIZ PILAMUNGA MARIA NARCISA** con C.I # **0930644703**, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es **“DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE INCAMEP S.A.”** son de mi absoluta propiedad y responsabilidad Y SEGÚN EL Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente

Silva Robles George Steven

C.I # 0930653779

silvaroblesgeorge@gmail.com

Ruiz Pilamunga María Narcisa

C.I # 0930644703

narru2014@gmail.com

*CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Registro Oficial n. 899 - Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.

DEDICATORIA

Este trabajo de Titulación se lo dedico a Dios, por guiarme y permitirme alcanzar uno de mis objetivos, a mis padres Jorge Silva y Marisol Robles por brindarme su apoyo incondicional siempre.

George Steven Silva Robles

El presente proyecto de tesis va dedicado a Dios por darme un día más de vida para culminar esta etapa universitaria, a mi familia de manera especial, a mi Madre por siempre estar a mi lado en los momentos más difíciles y por siempre animarme a terminar mi carrera.

María Narcisa Ruiz Pilamunga

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fortaleza para seguir adelante y no rendirme a pesar de los obstáculos, a mis padres por apoyarme en cada meta, a mis maestros que compartieron sus enseñanzas, a mi tutor por la paciencia, comprensión en cada paso de nuestra tesis y a mi compañera por su apoyo en este proyecto.

George Steven Silva Robles

En primer lugar doy gracias a Dios por darme vida para cumplir con este objetivo, de la misma manera a las personas que estuvieron presentes dándome apoyo mientras elaboraba la tesis, agradezco a mi madre por hacer lo posible para que culmine la carrera y a mi tutor Alex Tapia PHD. por su paciencia y aporte de conocimientos para la elaboración de la tesis.

María Narcisa Ruiz Pilamunga



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

**TEMA: DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE INCAMEP S.A.**

RESUMEN

El presente trabajo de titulación presenta el proceso de Reclutamiento, Selección, Análisis y Descripción de puestos de la empresa INCAMEP S.A. el motivo que se realiza este proyecto es por el incorrecto proceso, y la falta de herramientas técnicas para su adecuada administración, para ello se realizó una investigación sobre la gestión de personal y los subsistemas del departamento de Talento Humano.

Así mismo, se diseñó un Manual de Funciones, de Políticas y procedimientos para desarrollar una Gestión Administrativa del Talento Humano de forma organizada y clara, se pretende solucionar una problemática que enfrenta INCAMEP S.A. en la actualidad, que es la ausencia de claras funciones y responsabilidades de los puestos.

Para realizar este trabajo se utilizó como técnica la entrevista, misma que fue realizada al Gerente, y después de su autorización se procedió a recopilar toda la información necesaria realizada a los empleados que laboran actualmente para la elaboración del Manual de Funciones.

Este trabajo de titulación cuenta con el aporte de teorías de diversos autores entre los cuales se destacan Idalberto Chiavenato y Martínez expertos en el tema de administración de talento humano y desarrollo organizacional.

Para desarrollar esta investigación se utilizó una metodología cualitativa y como instrumentos se utilizaron la entrevista, el cuestionario estructurado y la observación directa, métodos que sirvieron para la recopilación de la información y corroboración de datos., se concluye de que una empresa que carece del área de talento humano por lo general tiene dificultades para poder organizar la tarea de orientar al personal por lo que se considera que es necesario y pertinente que existan labores de reclutamiento, selección, y contratación del personal y la elaboración del manual de funciones, y el manual de políticas y procedimientos.

Palabras clave: Administración, talento humano, puestos, selección, descripción.



UNIVERSITY OF GUAYAQUIL
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES
CAREER COMMERCIAL ENGINEERING

SUBJECT: DEVELOPMENT OF POLICIES AND PROCEDURES FOR THE MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT OF INCAMEP S.A.

ABSTRACT

The present work of titulation presents the process of Recruitment, Selection, Analysis and Description of positions of the company INCAMEP S.A. the reason for this project is due to the incorrect process, and the lack of technical tools for its proper administration, for it was done a research on personnel management and subsystems of the Department of Human Talent.

Likewise, it was designed a Manual of Functions, Policies and procedures to develop an Administrative Management of Human Talent in an organized and clear way, is intended to solve a problem faced by INCAMEP S.A. at present, which is the absence of clear roles and responsibilities of the posts.

In order to carry out this work, interviews were conducted with the Manager, and after its authorization, all the necessary information for the elaboration of the Function Manual was obtained, information that was taken from the same personnel that it is currently working.

This work of titulation counts on the contribution of theories of diverse authors among which stand out Idalberto Chiavenato and Martínez experts in the subject of administration of human talent and organizational development.

In order to develop this research, a qualitative methodology was used and the interviews, the structured questionnaire and the direct observation were used as tools, it is concluded that a company that lacks the area of human talent usually has difficulties in being able to organize the task of guiding the personnel, so it is considered necessary and pertinent that there are recruitment, selection, and hiring of personnel and the elaboration of the functions manual, and the policies and procedures manual.

Keywords: Administration, human talent, positions, selection, description

SUMARIO ANALÍTICO

Caratula

Ficha de Registro de Tesis

Certificado Antiplagio

Certificación del Tutor

Renuncia de Derechos de Autor

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

Sumario Analítico

Índice General

Lista de Tablas

Lista de Figuras

Apéndice

TABLA DE CONTENIDOS

FICHA DE REGISTRO DE TESIS.....	I
CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD	III
CERTIFICADO DEL TUTOR.....	IV
RENUNCIA DE DERECHO DE AUTOR.....	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT.....	X
SUMARIO ANALÍTICO	XI
TABLA DE CONTENIDOS	XII
Lista de Tablas	XVI
Lista de Figuras.....	XVII
Apéndice	XIX
Introducción	1
Planteamiento del Problema	3
Justificación	4
Objetivos de la Investigación.....	5
Capítulo 1 - Marco Teórico.....	6
1.1 Concepto de Organización.....	6
1.2 Tipos de Organizaciones.....	6
1.2.1 Organización Lineal	6
1.2.2 Organización Funcional.....	8
1.2.3 Organización de Línea – Staff.....	11
1.3 El departamento de Talento Humano	13

1.3.1	Funciones del Departamento de Talento Humano	15
1.3.2	Organización del Departamento de Talento Humano	16
1.4	Gestión del Talento Humano	16
1.5	Importancia y/o Objetivos de la Administración del Talento Humano	17
1.6	Subsistema de Provisión del Talento Humano	18
1.7	Reclutamiento	19
1.8	Selección de Personal	20
1.9	Subsistema de aplicación del Talento Humano	23
1.10	El Análisis de Puestos	23
1.10.1	Estructura del Análisis de Puesto	24
1.11	Descripción de Puestos	25
1.11.1	Proceso de Descripción de Puesto	26
1.11.2	Objetivos del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo	26
1.11.3	Diferencia entre Análisis y Descripción de Puesto	27
1.12	Manual de Políticas.....	28
1.12.1	Contenido del Manual de Políticas.....	28
1.12.2	Pasos para el desarrollo del Manual de Políticas.....	29
1.12.3	Objetivos del Manual de Políticas	32
1.13	Manual de Procedimientos.....	32
1.13.1	Objetivos del Manual de Procedimientos.....	33
1.13.2	Elementos del Manual de Procedimientos.....	33
1.13.3	Pasos para elaborar el Manual de Procedimiento	35
1.13.4	Contenido del Manual de Procedimientos.....	36
1.13.5	¿Quiénes deben Utilizar el Manual de Procedimientos?	37
1.14	Manual de Funciones	38

1.14.1	Estructura del Manual de Funciones	38
1.14.2	Pasos para elaborar el Manual de Funciones.....	40
1.14.3	Ventajas y Desventajas del Manual de Funciones.....	40
1.14.4	Objetivos del Manual de Funciones	41
Capítulo 2 - Aspectos Generales De La Empresa.....		43
2.1	Caracterización de la Empresa.....	43
2.2	Misión Organizacional.....	44
2.3	Visión Organizacional	45
2.4	Organigrama	46
2.5	Análisis F.O.D.A. de la Organización	46
2.5.1	Componentes del Análisis F.O.D.A.	47
Capítulo 3 - Metodología de la Investigación.....		48
3.1	Definición	48
3.2	Técnicas de Investigación	49
3.3	Entrevistas.....	50
3.3.1	Ventajas y desventajas de la entrevista.....	50
3.3.2	Condiciones que debe Reunir el Entrevistador.....	51
3.4	Cuestionario Estructurado.....	51
3.4.1	Ventajas y desventajas de los Cuestionarios Estructurados	52
3.5	Observación Directa.....	53
3.5.1	Clases de Observación.....	54
3.6	Clasificación de la Observación Científica.....	55
3.6.1	Observación Directa y la Indirecta	55
3.6.2	Observación Participante y no Participante.....	55
3.6.3	Observación Estructurada y no Estructurada.....	55

3.6.4	Observación de Campo y de Laboratorio	56
3.6.5	Observación Individual y de Equipo	56
Capítulo 4 - Propuesta de Solución al Problema		58
4.1	Desarrollo de Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal.....	58
4.1.1	Políticas de Reclutamiento	58
4.1.2	Políticas de Selección	59
4.1.3	Políticas de Contratación	59
4.2	Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	60
4.2.1	Proceso de Reclutamiento	60
4.2.2	Proceso de Selección	61
4.3	Elaboración del Manual de Descripción de Puestos	66
Conclusiones		106
Recomendaciones		107
Referencias.....		108
APÉNDICE.....		111

Lista de Tablas

Tabla 1	Análisis F.O.D.A. de la Empresa INCAMEP	47
---------	---	----

Lista de Figuras

Figura # 1 Tipo de Organigrama de un Área de Recursos Humanos.....14

Figura # 2	Funciones del Departamento de Talento Humano	15
Figura # 3	Comparación entre Reclutamiento y Selección.....	21
Figura # 4	Etapas del Proceso de Selección	22
Figura # 5	Planificación y Requerimientos del Puesto de Trabajo	25
Figura # 6	Diferencia Entre Análisis y Descripción de Puestos.....	27
Figura # 7	Elaboración del Organigrama de la Empresa Incamep S.A.....	45
Figura # 8	Clases de Observación	54
Figura # 9	Proceso de Reclutamiento y Selección	64

Apéndice

Apéndice A Reglamento Interno	111
Apéndice B Formato del Manual de Descripción de Puestos.....	136
Apéndice C Carta de Autorización.....	138
Apéndice D Fotos de la Empresa Incamep S.A.....	139

Introducción

La Gestión del Talento Humano es la responsable del desenvolvimiento humano dentro de una organización, esto incluye, contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejecutar el cargo. También es el responsable de capacitar a los empleados y provee los mecanismos y ambientes necesarios que ayuden a la motivación y la productividad de los trabajadores y por ende el progreso de la organización.

La Gestión del Talento Humano se refiere al proceso que se desenvuelve e incorpora a nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que asimismo desarrolla y retiene a un talento humano existente. Además un Manual de funciones es un instrumento de ayuda en la Gestión Administrativa para el quehacer cotidiano en los diferentes puestos que se llevan a cabo dentro de una empresa.

El Manual de Funciones es plasmar en un documento, la descripción de cada uno de los puestos establecidos, sus funciones, líneas de comunicación, tareas y relaciones de autoridad que tenga. Su utilidad es muy grande puesto que facilita la identificación de los puestos, sus límites, soporta a la organización en el orden que necesita para su buen funcionamiento y sobre todo, permite la fluidez del trabajo, su complementación y eficiencia.

Asimismo el Manual de Políticas es un documento que incluye las acciones o intenciones generales de la gestión que determinaran acciones a seguir en determinadas circunstancias. Por otro lado el Manual de Procedimientos describe la sucesión, cronológica y secuencial de cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores.

Dicho manual muestra la concentración de procesos de trabajo y de control para conseguir un eficiente y eficaz desarrollo en las distintas operaciones de una organización. El presente trabajo de titulación consta de los siguientes capítulos. En el capítulo uno se desarrolla el marco teórico metodológico de la investigación en esta unidad se menciona los principales

conceptos de la administración de talento humano, todo lo relacionado con el proceso de admisión de personas, el análisis de puestos, y sobre la importancia de las mismas dentro de una organización.

En el capítulo dos se explica los aspectos generales de la empresa como las características, la misión, visión, además como está conformado el organigrama y el análisis F.O.D.A, en el capítulo tres se explica la metodología, se describen las técnicas de investigación que se han empleado para el desarrollo de este trabajo de titulación, se empleó la entrevista, la observación directa y el cuestionario estructurado, mediante estas herramientas se espera obtener toda la información necesaria para la posterior elaboración del manual de funciones, de políticas y de procedimientos.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta de solución al problema, se presenta el manual de políticas y procedimientos, el análisis y descripción de puestos todos acorde a las necesidades de la empresa, se dará las perspectivas recomendaciones para la correcta administración de los recursos humanos de “INCAMEP S.A.” se espera que dichos manuales sea un importante aporte para el desarrollo administrativo de esta empresa.

Planteamiento del Problema

Como es de conocimiento general, en la actualidad la gestión del talento humano es importante para las actividades comerciales de las compañías, también ayuda al desarrollo de la misión y visión de la empresa ya que se requiere de personal competente, eficiente y eficaz para llevar a cabo los objetivos de la empresa.

El problema radica en que la empresa ha crecido en la contratación y creación de puestos de trabajo, acordes con las necesidades del momento, sin la debida planeación y evaluación. Este problema se debe a que INCAMEP S.A. no posee una estructura organizacional definida, y tampoco dispone de funciones y responsabilidades claramente establecidas.

Por otra parte no se han definido políticas y procedimientos en sus diferentes departamentos y esto ocasiona retrasos durante el desarrollo de la actividad económica, niveles de autoridad y responsabilidades de los trabajadores. Los procedimientos en general y las políticas que tiene la organización en la actualidad son informales, no planificados, verificados, ni controlados lo cual ocasiona una deficiente gestión del talento humano.

Las políticas y procedimientos son necesarios, para mejorar la organización y el control de la misma, sirven como directrices para la toma de decisiones en el proceso de reclutamiento, selección, análisis y descripción de puestos. Sin las políticas y procedimientos, no se estaría haciendo un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades para la contratación del nuevo personal siguiendo un orden lógico y en un tiempo determinado.

Justificación

INCAMEP (Industria del Caucho, Metal y Plástico S.A.), es una empresa cuya actividad económica es la elaboración y comercialización de productos de porcelana sanitaria y productos complementarios para el baño, elabora productos tales como: Llaves angulares, broncearía y mangueras flexibles, sifones y acoples, desagües y kits de desagües, rejillas, extractor de baños, accesorios metálicos, repuestos de asientos, válvulas de admisión, válvulas de descargas, bisagras, fregaderos, juego de herraje, lavamanos completo, y repuestos en general.

Industria del Caucho, Metal y Plástico S.A es una empresa familiar que no ha definido su estructura organizacional, no existen políticas y procedimientos del personal bien definidos, motivo por lo cual se realiza este trabajo ya que la empresa ha crecido en producción, en la contratación del personal, y ventas.

Después de identificar y describir el problema, se considera que existe la necesidad de aportar con el diseño de las políticas y procedimientos en cuanto al reclutamiento, selección, análisis y descripción de puestos para la gestión del talento humano que permita seleccionar, reclutar de manera óptima, reduciendo los riesgos y la duplicidad de tarea. También mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal que sirve para lograr una adecuada selección de personal que cumpla con las exigencias del puesto.

Asimismo se elaborará las políticas de la empresa enfocadas en el área de talento humano donde se precisa las expresiones generales para obtener las acciones que deben ejecutarse en cada área de la empresa, y los procedimientos que son el conjunto de trabajos conectados que componen la manera de desarrollar una labor dentro de un ámbito establecido de aplicación.

Con esto se pretende mostrar en un panorama general el tema de descripción de puestos, el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto de la empresa y

las características de las personas que las desempeñaran, así como también los métodos para obtener información para dichos análisis y determinar los objetivos de los mismos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar las políticas y procedimientos de reclutamiento, selección, análisis y descripción de puestos para la gestión del talento humano de la empresa INCAMEP.

Objetivos Específico

- Determinar la estructura organizacional del departamento de talento humano de la empresa.
- Establecer las políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Diseñar el manual de funciones de los puestos de la empresa.

Capítulo 1 - Marco Teórico

1.1 Concepto de Organización

La Organización según Gómez y Pin (2001):

Es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan. (p. 196)

De acuerdo a Chiavenato (2009) “Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes” (p. 24).

De acuerdo a los autores Organización es una herramienta que se debe aplicar de manera correcta, puesto que ayuda a proveer, cumplir y proporcionar por anticipado errores que se cometen, una buena organización permite cumplir los objetivos de la empresa.

1.2 Tipos de Organizaciones

Existen tres tipos básicos de estructura organizacional de acuerdo a Chiavenato (2001) estas son: Organización lineal, organización funcional y organización línea-staff.

1.2.1 Organización Lineal

La organización lineal es la estructura organizacional más sencilla y tradicional, y se basa en la autoridad lineal. La autoridad lineal es el resultado del principio de la unidad de mando, significa que cada superior tiene mando único y absoluta sobre sus dependientes y que no la comparte con ninguno.

Entre el superior y los subordinados constan líneas directas y únicas de mando (que significa el derecho organizacional de pedir el cumplimiento de disposiciones y ejecución de tareas) y de responsabilidad (que expresa el deber o la obligación de seguir disposiciones y ejecutar tareas). Debido a estas líneas de autoridad y responsabilidad, se presenta la cadena de mando.

Existen algunas características de la organización lineal y entre las principales están la autoridad lineal o única que es el resultado de la aplicación del principio de unidad de mando, según el cual el superior tiene autoridad única y exclusiva sobre su subordinado. La autoridad lineal es una autoridad de mando. Otra característica son las líneas formales de comunicación entre las unidades y las personas, que se hacen solamente a través de líneas existentes en el organigrama.

Toda unidad o posición explicada en el organigrama (con excepción de aquellas situadas en la cima o en la base) poseen dos terminales de comunicación: uno orientada hacia la cima, que lo liga a la perspectiva superior y que representa su responsabilidad frente al escalón más elevado de la jerarquía, y otro orientada hacia abajo, que lo liga a las posiciones directamente subordinadas y que constituye su autoridad sobre el escalón más bajo.

Cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente, de manera que éstas son lineales y formales, limitadas exclusivamente a las relaciones formales descritas en el organigrama. Además otra característica es la centralización de las decisiones que como el terminal de la comunicación liga la perspectiva subordinada a su superior, y a la escala de arriba, la autoridad lineal que rige toda la empresa se centraliza en la cúspide del organigrama.

Los canales de responsabilidad se conducen a través de los niveles jerárquicos, de modo que se extiendan hasta la base de la organización, y la última característica de la organización lineal es la forma piramidal que es la consecuencia de la centralización de la autoridad en la

cumbre de la organización, de la cadena de mando y de la unidad de mando, la organización lineal muestra una conformación típicamente piramidal, a medida que se asciende en la escala jerárquica, disminuye el número de unidades o lugares de cada nivel.

De acuerdo a Chiavenato (2009) “La estructura lineal muestra ventajas significativas, pues son estructuras sencillas y de fácil comprensión que delimitan con claridad las responsabilidades de las unidades o posiciones involucradas. Es el tipo de organización conveniente para pequeñas empresas o para empresas que operan en ambientes estables o con tecnologías firmes”.

Sin embargo, las restricciones y desventajas de la estructura lineal son cuantiosas e importantes. La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden guiar a la rigidez y la inflexibilidad de la organización, lo cual entorpece la innovación y la adaptabilidad de la empresa a nuevas situaciones o condiciones.

La autoridad lineal basada en el mando puede volverse autocrática, pues enfatiza en la función de la jefatura y el mando, el jefe se retorna generalista y no está en circunstancias de especializarse en algún ramo, y lo peor es que a medida que la empresa crece, la estructura lineal lleva de manera inexorable a la congestión de las líneas formales de comunicación, en especial en la cima de la organización, debido a la centralización de las decisiones y de la autoridad. Así mismo, las comunicaciones, por acatar a la escala de jerarquía, se vuelven indirectas, lentas, y están sujetas a terceros y distorsiones (Chiavenato, 2001).

1.2.2 Organización Funcional

En la organización funcional es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. El staff o asesoría funcional se deriva de este principio, que separa, distingue y especializa. En la antigüedad, el staff se

hallaba constituido por los jefes homéricos que aconsejaban a los reyes de Grecia y por el consejo de los sabios que asesoraban a los reyes anglosajones.

Más últimamente se nota que, a medida que las empresas progresan y su ambiente se torna variable y competitivo, aumenta considerablemente la necesidad de poseer órganos especializados capaces de suministrar consejo e innovaciones rápidas y sustanciales. Esta flexibilidad, necesaria en la organización competitiva e innovadora, es una de las principales fallas de la estructura lineal, que sólo marcha en un ambiente estable y rutinario.

La organización funcional posee algunas características entre las cuales está la autoridad funcional o dividida donde cada subordinado se reporta a un superior especializado, en el tema de la especialidad.

En la organización funcional ningún superior posee autoridad total (autoridad lineal) sobre los subordinados, sino autoridad funcional, que es parcial y relativa y se deriva de su especialidad. En la organización funcional prepondera la subordinación múltiple.

Luego esta las líneas directas de comunicación entre los órganos o cargos existentes en la organización se efectúan directamente, sin necesidad de intermediación, pues no siguen la cadena de mando. La organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los niveles y áreas de la organización.

Asimismo esta la descentralización de las decisiones que se delegan a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. De ahí la descentralización de las decisiones típicas de la organización funcional.

Y la última característica de la organización funcional es el énfasis en la especialización que se basa en la primacía de la especialización de todos los órganos o cargos en todos los niveles de la organización. Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

La organización funcional tiene algunas ventajas interesantes ya que proporciona el máximo de especialización en los diversos órganos o cargos de la organización y permite que cada cual se concentre única y exclusivamente en su trabajo específico. Al contrario del generalismo de la organización lineal, la estructura funcional permite profundizar en el desempeño de la especialización.

También proporciona mejor supervisión técnica y desarrolla comunicaciones directas, más rápidas y sin intermediación de otros niveles, lo cual reduce posibles distorsiones. También separa las funciones de planeación y control de las funciones de ejecución. El órgano de planeación sólo elabora la planeación, y el órgano de ejecución se concentra exclusivamente en la ejecución.

La organización funcional también presenta algunas desventajas, una de ellas es la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, que es relativa y dividida, implica la disolución de la autoridad de mando y de la exigencia de obediencia y disciplina, aspectos característicos de la estructura lineal. Cuando recibe orientación diversa de dos órganos especializados, un órgano no siempre hace lo que se le solicita, y menos cuando la orientación especializada es contradictoria o incompatible.

Por otro lado, la subordinación múltiple acarrea problemas de distribución de la autoridad, ya que cada colaborador se reporta funcionalmente a varios superiores cada uno de los cuales es especialista en determinada función y como existen funciones que se superponen, existe siempre la posibilidad de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para su problema, porque no siempre las personas saben exactamente a quién recurrir para resolver las dificultades.

Esto conduce a la pérdida de tiempo y a confusiones imprevisibles. Además, existe una fuerte tendencia a competir entre los especialistas, lo cual es una fuente enorme de conflictos dentro de la organización, y genera resentimientos, oposición y resistencia a la cooperación.

Por último, la subordinación múltiple puede traer confusión en cuanto a los objetivos más importantes por alcanzar (Chiavenato, 2001).

1.2.3 Organización de Línea – Staff

La organización de línea staff plantea que con el crecimiento y la complejidad de las tareas en las empresas, la estructura lineal fue insuficiente para proporcionar eficiencia y eficacia. Las unidades y posiciones de línea (que tienen autoridad lineal) se concentraron en alcanzar los objetivos principales de la empresa y delegaron la autoridad en servicios especializados, y las atribuciones marginales, a otras unidades y posiciones de la empresa.

Así mismo, las unidades y posiciones de línea se liberaron de una serie de actividades y tareas para dedicarse exclusivamente a los objetivos básicos de la empresa, como producir, vender, etc. Las demás unidades y posiciones de la empresa que recibieron aquellos encargos pasaron a denominarse asesoría (staff) y les correspondió la prestación de servicios especializados y de consultoría técnica, influyendo indirectamente en el trabajo de los órganos de línea mediante sugerencias, recomendaciones, consultoría, prestación de servicios, como planeación, control, procesamiento de datos, informes, etc.

De este modo, los órganos de staff asesoran a los órganos de línea mediante especialización técnica. Mientras los especialistas de staff profundizan en determinado campo de actividades, los gerentes de línea detentan la jerarquía de la organización.

Una de las características de la organización línea-staff es un tipo mixto e híbrido de organización donde los órganos de línea (unidades de línea) están directamente relacionados con los objetivos vitales de la empresa (como producir y vender) y tienen autoridad lineal sobre la ejecución de las tareas orientadas a sus objetivos.

Mientras que los órganos de staff (unidades de staff o de asesoría) se hallan indirectamente relacionados con los objetivos de la empresa (porque no ejecutan tareas de producción y

ventas, por ejemplo) y no tienen autoridad lineal, sino autoridad funcional de asesoría sobre la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos.

Las principales funciones del staff de la empresa están relacionadas con servicios es decir, actividades especializadas, como contabilidad, compras, personal, investigación y desarrollo, procesamiento de datos, publicidad, etc., realizadas y ejecutadas por el staff. También consultoría y asesoría donde existe asistencia jurídica, métodos y procesos, consultoría laboral, etc., proporcionados por el staff como medios de orientación y recomendación.

Otra función es el seguimiento que significa acompañar y evaluar determinada actividad o proceso, sin intervenir o influir en él. El staff generalmente se preocupa por conseguir datos, elaborar informes y llevar a cabo investigaciones, acompañamiento de procesos, etc.

Y por último la planeación y control que casi siempre, son delegadas a los órganos de staff; en consecuencia, la planeación y el control financiero o presupuestario, la planeación y control de producción, la planeación y control de mantenimiento de máquinas y equipos, el control de calidad, etc., son actividades desarrolladas por el staff.

La estructura de línea staff presenta una serie de ventajas como son: garantizar asesoría especializada e innovadora (unidades de staff), manteniendo el principio de unidad de mando (unidades de línea). La organización línea staff tiene la ventaja de ofrecer un área de asesoría y prestación de servicios (como órganos orientados hacia la consultoría legal, investigación y desarrollo, personal, relaciones públicas, publicidad, etc.), con predominio de la estructura lineal y conservando el principio de unidad de mando sobre los subordinados directos.

Así mismo la actividad conjunta y coordinada de órganos de línea y de staff. Mientras los órganos de línea se responsabilizan de la ejecución de las actividades básicas y fundamentales de la empresa (como producir y vender), los órganos de staff se responsabilizan de la ejecución de servicios especializados como: financiar, comprar, planear y controlar, etc.

La estructura de línea-staff presenta algunas restricciones y ciertas dificultades. Una de éstas es la posibilidad de crear conflicto entre los órganos de línea y de staff. Como el asesor de staff no tiene autoridad lineal sobre los ejecutores y como el gerente de línea no tiene tiempo ni preparación profesional para especializarse, los conflictos entre línea y staff se caracterizan por el asesor de staff que es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el hombre de línea es un hombre que tiene práctica, promovido por la experiencia y por los conocimientos adquiridos en el trabajo. Uno trata con el conocimiento, el otro con la experiencia inmediata.

También el personal de línea puede considerar que los asesores pretenden escamotearle parte de su autoridad, para aumentar su prestigio y mejorar su posición, asimismo al planear y recomendar, el asesor no asume la responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta. La situación es propicia al conflicto porque, ante cualquier dificultad, el asesor puede asegurar que su plan falló por ineptitud del personal de línea en la ejecución, mientras el personal de línea puede argumentar que el plan no podía llevarse a la práctica y sólo se quedaba en la teoría.

Y por último la asesoría eleva los costos fijos de la empresa, debido a los gastos operacionales y salarios de los especialistas. Surge la preocupación del personal de línea por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa.

Esto conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo, en realidad, es difícil obtener un equilibrio dinámico entre línea y staff, de modo que ambos tengan un comportamiento cooperativo e integrador (Chiavenato, 2001).

1.3 El departamento de Talento Humano

El departamento de talento humano de acuerdo a Lacalle (2012) es aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores de una empresa.

Partiendo de esta definición expresamos que el departamento de Talento Humano desarrolla actividades de gran importancia dentro de la empresa al encargarse de gestionar y administrar el factor humano de la misma.

A medida que una empresa progresa, surge la necesidad de establecer un departamento que no solo se preocupe de asuntos administrativos, sino también de temas relacionados con la psicología, sociología y los métodos de organización de los recursos humanos. En este departamento puede existir uno o varios niveles jerárquicos, según el número de personas que lo integren y del total de los trabajadores de la empresa, normalmente, existe un jefe de departamento del que dependen diferentes secciones, y cada una de ellas está conformada por un personal capacitado en puestos específicos.

Para Esparza (2015) el departamento de talento humano es el encargado de captar y seleccionar candidatos que posteriormente formaran parte de la organización. Este proceso de selección se realizará después que cada departamento evalúe las necesidades de personal, describa los puestos de trabajo y el perfil idóneo de los candidatos. De esta manera el departamento de Talento Humano participa en todo el proceso de selección de contratación y del resto de actividades relacionadas con el personal de toda la empresa.



Figura 1. Tipo de Organigrama de un Área de Recursos Humanos

Adaptado de "Dirección Estratégica de RRHH," por Martha Alles, 2000, granica, p. 204.

El gráfico muestra que en el área de recursos humanos se desarrollan diversas actividades esenciales para el correcto desenvolvimiento de cada área, y si una de estas no se lleva a cabo correctamente habrá una deficiente administración de recursos humanos.

1.3.1 Funciones del Departamento de Talento Humano

Las funciones del departamento de talento humano Esparza manifiesta que “Dependen de factores tales como el tamaño de la empresa, de la actividad a la que se dedica, a las decisiones organizativas” etc. A continuación se enumeran y describen las principales funciones del departamento de talento humano.

Funciones del departamento de Recursos Humanos	Planificación
	Reclutamiento
	Selección de personal
	Promoción
	Formación
	Control
	Administración
	Relaciones laborales
	Clima laboral
	Prevención de riesgos
	Retribución

Figura 2 Funciones del Departamento de Talento Humano
Adaptado de “Operaciones Administrativas de Recursos Humanos,” por Lacalle, 2012, editex, p. 125.

El gráfico muestra las funciones del departamento de talento humano desde la planificación de las plantillas de acuerdo con la organización de la empresa, luego el reclutamiento que está encaminado a captar candidatos competentes, la selección que consiste en la elección per personal, promoción que es el desarrollo del personal que puede implementarse a través de planes de promoción, la formación que permite a los trabajadores adaptarse a los cambios que se produce en la sociedad.

Otra función es el control del personal como la evaluación del desempeño, las vacaciones, las horas extraordinarias, etc. Administración que consiste en gestionar todos los trámites como el seguro social, las relaciones laborales se encarga de promover la comunicación entre

la empresa y los empleados, el clima laboral es el encargado de conciliar la vida laboral y familiar, y por último la retribución que es la forma de retribuir su aporte a la empresa.

1.3.2 Organización del Departamento de Talento Humano

En la organización del departamento de talento humano según Esparza (2015) en toda empresa existen dos formas de organización de los recursos humanos, la organización formal es aquella que la empresa ha establecido de forma “oficial” los diferentes roles que desarrolla cada persona en la empresa, los niveles de responsabilidad etc.

Por otro lado tenemos la organización informal que es la forma en que se organiza “de verdad” una empresa, fruto de las relaciones interpersonales que nacen de una forma espontánea, no planificada entre los trabajadores.

1.4 Gestión del Talento Humano

Azocar (2013) señala que la gestión del talento humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, mandatos y órdenes y marca la importancia de una colaboración activa de todos los colaboradores de la empresa, el objetivo es impulsar una dependencia de ayuda entre los directivos y los colaboradores para impedir las acostumbradas oposiciones derivados de una relación jerárquica cotidiana.

En la actualidad, la política de gestión del talento humano en la empresa tiene una gran importancia ya que se basa en el reconocimiento a los trabajadores como uno de los activos más importantes para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa. Un departamento de recursos humanos se organiza a partir de dos factores principales: el tamaño y la actividad de la empresa.

La gestión del talento humano involucra tener en cuenta una serie de elementos, entre las que señalamos: la responsabilidad de los trabajadores con los objetivos de la organización, la

remuneración es en función al desempeño de cada empleado, la gestión del personal de la empresa afecta todo el trabajo de la empresa, la forma de organizar y gestionar el personal viene determinada por lo que se conoce como cultura empresarial, que es el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en la empresa.

La administración del talento humano involucra casi siempre diferentes funciones desde el comienzo hasta la terminación de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener una relación laboral dentro de las políticas actuales del país, formar al personal, desarrollar sus carreras y valorar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleado y cuando sea necesario, despedir empleados.

1.5 Importancia y/o Objetivos de la Administración del Talento Humano

De acuerdo a Garcés (1999) el talento humano es la herramienta más valiosa y efectiva con que cuenta las empresas que quieren alcanzar sus objetivos fundamentales, no sólo hay que tener en cuenta los recursos financieros, materiales y tecnológicos; la clave está en saber gestionar bien el talento humano.

También son capaces de generar factores muy importantes y a las que hay que prestar mucha atención, el problema está en que la mayor parte de las acciones de talento humano se consideran como intangibles y ese concepto termina por minimizar la importancia que esta área tiene.

Una buena administración en este departamento es importante para que los empleados sientan afinidad con la empresa, lo que mejorará la productividad y los resultados empresariales. Se debe tener en cuenta que una excelente gestión de recursos humanos consiente que, al haber un personal correctamente seleccionado, este pueda rendir de forma eficiente, llegando a producir el máximo, brindando un mayor beneficio a la organización.

Entre los objetivos principales de la administración del talento humano están: los objetivos corporativos que son los responsables de la administración de recursos humanos y que están para servir a la organización como instrumentos de suma importancia (Martínez, 2004).

Los objetivos funcionales hacen hincapié en que la administración de recursos humanos debe de tener un balance, ya que las necesidades de la organización no deben ser cubiertas ni de forma escasa ni en exceso, otro objetivo es social, la sociedad debe ser tomada en cuenta al momento de administrar los recursos humanos en cualquier empresa, ya que se deben ver sus necesidades como principio ético de la empresa.

Por último tenemos los objetivos personales, este objetivo se concentra en que cada empleado, miembro de la empresa, tenga aspiraciones y metas personales, las cuales deben ser tomadas en cuenta y apoyadas por el departamento de recursos humanos.

1.6 Subsistema de Provisión del Talento Humano

El subsistema de provisión del talento humano de acuerdo a Chiavenato (2009) los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales, los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional, se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe comprender el ambiente que rodea a la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema.

1.7 Reclutamiento

Reclutamiento según Ibáñez (2015) señala que es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer un número suficiente de candidatos para cubrir los puestos de trabajo vacante, es un proceso que requiere la aplicación de un conjunto de técnicas, procedimientos y sistema de información adecuados para la propaganda de oportunidades de empleo y con ello atraer personas calificadas y capaces para ocupar puestos en la organización.

El sistema de reclutamiento tiene como objetivo proporcionar candidatos de los que se hará la selección de los mejores talentos para la organización. Al reclutar a las personas más competentes para ocupar la vacante solicitada, la organización será más eficiente y por lo tanto más competitiva.

El departamento de reclutamiento y selección de personal, se encarga de indagar en el mercado de recursos humanos, los candidatos más eficientes que cumplan o se aproximen al perfil solicitado por la organización. Y por último las técnicas de reclutamiento por aplicar, el departamento de Talento Humano utilizará las metodologías que considere adecuadas, para encontrar postulantes que cumplan con las expectativas de la empresa.

La fuente de reclutamiento es el lugar en donde se pueden hallar a los candidatos para cubrir las vacantes que las organizaciones solicitan, dentro de ello tenemos: El reclutamiento interno se da cuando la misma empresa cubre sus vacantes con los mismos empleados, ya sea por transferencia de personal, ascenso o transferidos con ascenso. También tenemos el reclutamiento externo que es la búsqueda fuera de la empresa a los candidatos que cubrirán la vacante solicitada, a través de las diferentes técnicas de reclutamiento.

De acuerdo a Ibáñez (2015) existen tres etapas del reclutamiento, la primera es la investigación interna sobre necesidades, es la encargada de buscar dentro de la organización, si existe el talento humano que se requiere.

La segunda es la investigación externa que busca fuera de la organización el candidato apropiado para la vacante existente, la tercera es definir las técnicas de reclutamiento que se utilizarán para determinar el tipo de técnicas que se manejará, para lograr hallar al candidato idóneo.

El reclutamiento mixto es la mezcla del interno y el externo. Al cubrir la vacante solicitada con personal de la empresa, entonces se requerirá de llenar ese vacío que deja la persona ascendida. Por lo que se cubrirá por medio del reclutamiento externo. Este proceso se podrá realizar primero externo y luego interno, primero interno y luego externo o simultáneo.

Seguido del reclutamiento viene la selección de personal en esta etapa se determina cuál de todos los candidatos al puesto es el que más se acerca a las expectativas del cargo.

1.8 Selección de Personal

En cuanto a la selección de personal según Ibáñez (2015) se trata de un proceso de previsión que procura prever al solicitante que tendrá éxito si se los contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. El primer paso al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal que veremos más adelante (varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que encuentre más idóneo).

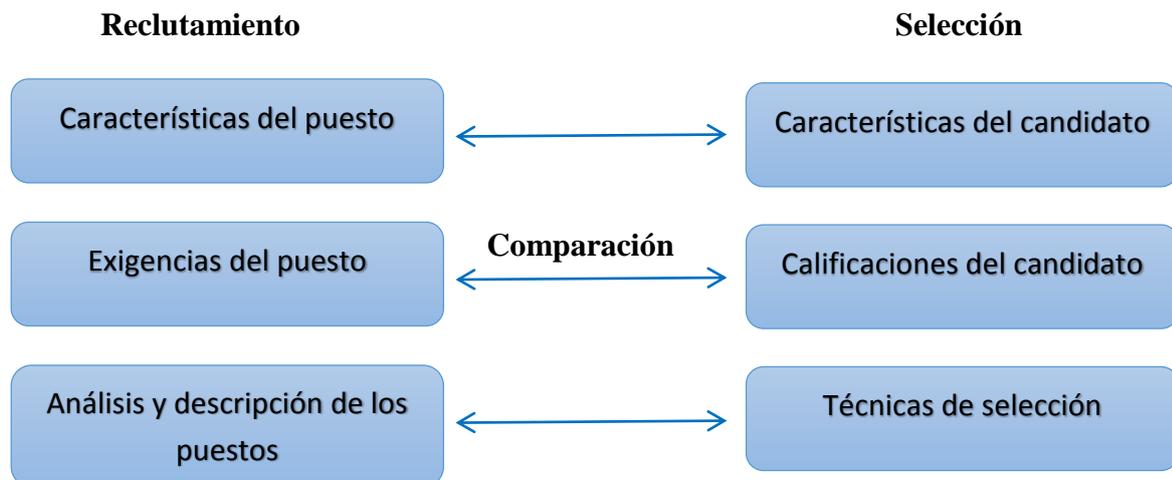


Figura 3. Comparación entre Reclutamiento y Selección.

Adaptado de “Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos,” por Ibáñez, 2015, Paraninfa, p. 28.

En el gráfico se hace una comparación entre reclutamiento y selección de personal, estas dos etapas del proceso administrativo de recursos humanos son cruciales a la hora de contratar una persona, el reclutamiento es el encargado de buscar las características, exigencias, el análisis y la descripción de puesto de trabajo, mientras que la selección se encarga de buscar las características y calificaciones de los candidatos, y también de emplear las técnicas de selección.

A continuación está el proceso de selección de personal, según Salas (2016) se emplea varias técnicas que admiten examinar a la persona apropiada para la vacante disponible, en principio se debe establecer quiénes reúnen los requerimientos mínimos que requieren cubrirse para ocupar el puesto, eliminando a los que no cumplen los requisitos. Posteriormente se procede a realizar entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que debe llenarse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no

calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de test e investigaciones elaboradas para otros puestos.



Figura 4. Etapas del Proceso de Selección

Adaptado de “La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas,” por Salas, 2016.

El gráfico señala el proceso que tiene que atravesar un candidato comenzando desde la entrevista preliminar hasta llegar a la contratación. La entrevista preliminar es el proceso de selección, mismo que se utiliza para iniciar el expediente del nuevo empleado. En la solicitud de empleo se realiza una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas con un propósito definido.

La entrevista formal se la realiza con el objeto de descubrir aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto, la siguiente fase es el examen médico se realiza con la finalidad de asegurarse de que la salud de los solicitantes es adecuada para los requisitos del trabajo, la entrevista final se desarrolla una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y por último la contratación tiene como finalidad de dar al jefe inmediato la oportunidad de conocer y aprobar la selección.

1.9 Subsistema de aplicación del Talento Humano

De acuerdo a Chiavenato (2011) el Subsistema de aplicación del talento humano después de reclutar y seleccionar los candidatos deben ser destinados a su cargo, integrados en la organización, y evaluadas en cuanto a su desempeño.

La empresa sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo, diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus empleados.

La empresa no utiliza integralmente al individuo, sino algunos de sus comportamientos más necesarios para el desempeño de su función. En consecuencia, después de los procesos de provisión siguen los procesos de aplicación de recursos humanos, que se analizará primero la socialización organizacional, diseño de puestos, análisis y descripción de puesto y por último la evaluación del desempeño.

A medida que nuevos empleados ingresan en la empresa, se requiere que se integren a sus funciones mediante la socialización organizacional, que es una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él, y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la cual son ingresados.

1.10 El Análisis de Puestos

El análisis de puestos de acuerdo a Jiménez (2016) manifiesta que es el procedimiento que se sigue para determinar las tareas y requisitos de un puesto, los puestos de trabajo establecen la esencia misma de la productividad de una organización.

En una empresa pequeña esta necesidad se puede entender mediante un sistema manual, pero a medida que la organización crece, la información se maneja con sistemas computarizados. El análisis y descripción de puesto de trabajo es el procedimiento metodológico que permite recopilar toda la información necesaria referente al puesto de trabajo.

1.10.1 Estructura del Análisis de Puesto

Según Jiménez (2016) esta estructura establece cuales son los requisitos intelectuales y físicos que correspondería poseer el ocupante para el apropiado desempeño, en qué circunstancias debe desempeñarse el puesto y las responsabilidades que el puesto asigna. por lo usual, el análisis de puestos se representa a cuatro áreas de requerimientos, aplicados a cualquier tipo o nivel de puesto los cuales son: requisitos intelectuales trata de las demanda del puesto, específicamente a los requisitos intelectuales que el aspirante tiene que poseer para poder desempeñar el puesto del modo correcto.

Segundo los requisitos físicos trata sobre la cantidad, los esfuerzos mentales y físicos requeridos, la continuidad de energía, la complejidad física y la fatiga estimulada con que requiere el ocupante para ejercer el cargo correctamente, por lo general los requisitos son: Capacidad visual, esfuerzo físico necesario, habilidades o destrezas y complejidad física necesaria.

En tercer lugar las responsabilidades implícitas estas tratan la responsabilidad que el ocupante del cargo debe poseer, también del trabajo normal y de sus atribuciones, con el material, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el patrimonio de la empresa, con las herramientas o equipos. etc.

Y por último las condiciones de trabajo a donde influye en gran manera las condiciones ambientales del sitio donde laboran los colaboradores, y sus alrededores que puede hacerlo

desagradable, sujeto a riesgos o molesto, requiriendo al ocupante del puesto una enérgica adaptación para conservar su rendimiento y productividad.

1.11 Descripción de Puestos

Para Carrasco (2009) declara que la descripción de puestos es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según el protocolo dado del análisis de puesto, además es un proceso que se fundamenta en listar todas las actividades que son parte del puesto y que este se va a diferenciar de los demás puestos, la descripción de puesto debe contener: que hace, cuando lo hace y porque lo hace.

Un puesto se lo describe como un elemento de la empresa, que radica en un conjunto de responsabilidades y deberes que pertenecen al trabajador que lo ejerce, y facilitan los medios con que los colaboradores pueden alcanzar los objetivos de la organización. En resumen, la descripción de puesto está encaminada hacia lo que contiene el puesto, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los puestos.



Figura 5 Planificación y requerimientos del Puesto de Trabajo

El gráfico detalla la planificación y requerimientos de un nuevo puesto de trabajo dicha planificación es básica para todo tipo de empresa. Además del análisis y la descripción aquí también se incorpora la especificación del puesto de trabajo que no son más que los requisitos y cualificaciones que hacen referencia a un determinado contexto o entorno y sirve para

evidenciar los problemas específicos que caracterizan a la organización. También tenemos la valoración de puestos o el valor relativo del puesto en la organización.

1.11.1 Proceso de Descripción de Puesto

Carrasco (2011) declara que la descripción de puesto es una relación por escrito de lo que hace el colaborador, cómo lo hace y bajo qué circunstancias se ejecuta la labor. En ésta se listan conocimientos, habilidades y aptitudes para desenvolver la labor favorablemente. Sin embargo no consta un formato normalizado para escribir descripciones de puestos, por lo general la mayoría contienen los siguientes elementos:

Primero está la identificación del puesto donde existen diferentes tipos de información, tales como: título del puesto, código, estatus, fecha, grado o nivel del puesto, título del supervisor inmediato, salario del puesto, segundo la sinopsis del puesto que debe narrar la naturaleza corriente del puesto enumerando las ocupaciones o actividades corrientes.

Tercero las relaciones, responsabilidades y deberes que muestra las interacciones del trabajador con otras personas dentro y fuera de la empresa, cuarto la autoridad donde se delimitan la restricción de autoridad del trabajador, conteniendo sus restricciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros empleados y las limitaciones presupuestarias.

Quinto las razones de desempeño que este cumple con dos propósitos, convidar a los trabajadores pautas objetivas que deben pretender conseguir, y permite a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados, y en sexto lugar el ambiente de trabajo donde se logran contener elementos tales como nivel de ruido, condiciones peligrosas o calor.

1.11.2 Objetivos del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

Los objetivos del análisis y descripción de puestos de trabajo de acuerdo a López (2005) es recopilar toda la información que permita diferenciar respecto a otros, el puesto que se está analizando. Se deberá tener en cuenta las circunstancias en que se realiza el trabajo. El

análisis debe ser minucioso, tratando de descomponer la actividad en funciones más simples, estableciendo la frecuencia, la complejidad, las exigencias físicas, mentales, experiencias. En definitiva, todos los datos que nos ayuden a especificar las distintas funciones y tareas que integran el puesto analizado.

Otro objetivo es proveer el material preciso de acuerdo al contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del trabajador. Además ayuda a determinar los salarios. Además estimula la estimulación del personal, para que sea fácil la evaluación de desempeño, y como último objetivo es servir de guía y direccionar al supervisor en el lugar de trabajo con sus subordinados, y guía del trabajador para el desempeño de sus funciones.

1.11.3 Diferencia entre Análisis y Descripción de Puesto

La descripción y el análisis de puesto están muy relacionados en sus objetivos y en el proceso para la obtención de datos, pero están perfectamente diferenciados entre sí. El siguiente gráfico nos da mayor información.

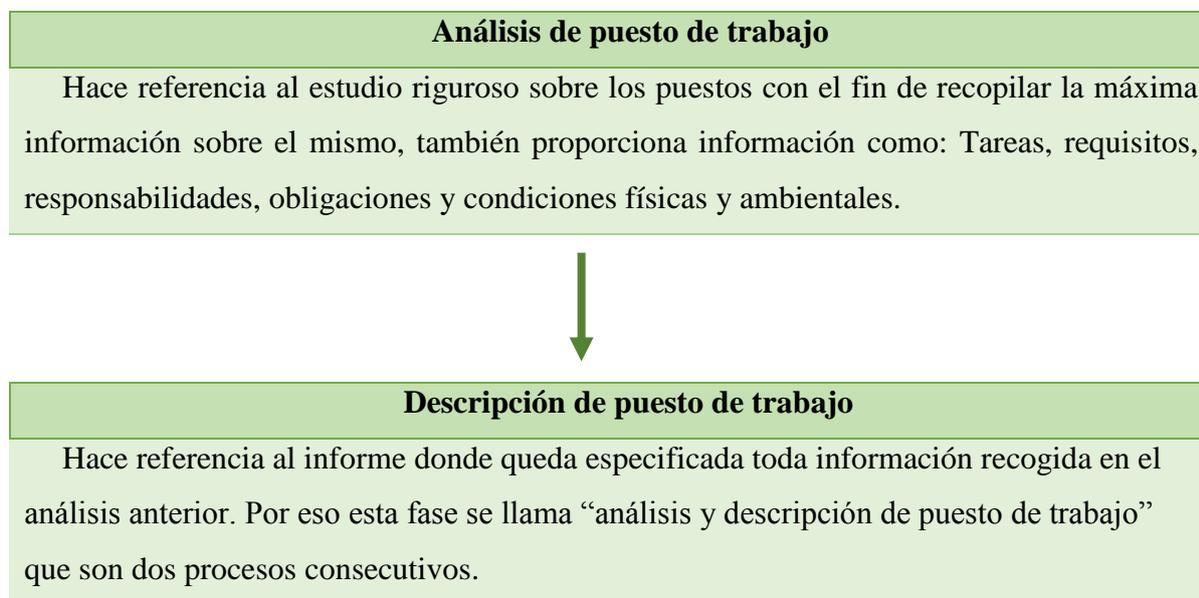


Figura 6. Diferencia entre Análisis y Descripción de Puesto

El gráfico muestra que la descripción de puestos de trabajo se preocupa por el contenido del cargo y de las tareas a realizarse, tareas como: que hace el ocupante, cuando lo hace,

como lo hace y porque lo hace, en tanto que el análisis estudia y determina todos los requisitos, las condiciones que el cargo exige, y las responsabilidades comprendidas para poder desempeñarlo del modo adecuado.

1.12. Manual de Políticas

De acuerdo a Loredo (2013) el manual de políticas es un documento que contiene las intenciones o acciones de la administración que es posible que se presenten en determinadas situaciones. Las políticas son la actitud de la gestión superior, de las cuales constan dos tipos de manual de políticas, en primer lugar el manual corriente de políticas que comprenden todo el organismo social, su elemento principal son todas las disposiciones generales de la empresa y los manuales específicos de políticas que se encarga de una función operacional, un departamento o sección en particular.

Entre las ventajas de la creación de un manual de políticas está en que provee un marco de acción donde el administrador puede operar libremente, también las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles, además las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.

1.12.1 Contenido del Manual de Políticas

De acuerdo a Chiavenato (2011) un manual de políticas no debe contener más que los apartados estrictamente necesarios para alcanzar los objetivos del manual previstos y mantener los controles indispensables. A continuación se presenta lo que debe contener el manual de políticas:

Índice: Es una lista de los aspectos que integran el manual. Es decir es un esquema al que se le aumentan números o letras del alfabeto como referencia.

Introducción: Este apartado debe incluir una breve introducción del manual de políticas. Tiene como propósito explicar al usuario del manual lo que contiene el documento, que se

pretende cumplir a través de él, su alcance, como usar este manual y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

Alcance: Es una explicación breve sobre la que abarca el manual de políticas.

Como usar el Manual: Indica al usuario todo cuanto tiene que conocer para utilizar el manual. **Revisiones y actualizaciones:** Indica con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de políticas.

Organigrama: En este apartado se representara gráficamente la estructura orgánica.

Declaraciones de Políticas: En este apartado se deberán mostrar por escrito, de forma narrativa las políticas por cada una de los elementos administrativos de que se trate.

1.12.2 Pasos para el desarrollo del Manual de Políticas.

Los pasos para el desarrollo del manual de políticas según Chiavenato (2011) es establecer lo que se quiere lograr. Una vez explícitos los objetivos, tendrá que ponerlos por escrito; cada tipo de manual tiene sus razones de ser, también todos los manuales administrativos poseen un propósito en común que son obtener mejores resultados”.

Consecutivamente se iniciará la creación en sí del manual, iniciándose el proceso de la información, es decir; la integración debidamente del proceso de producción.

Para llevar a cabo la declaración de políticas se sugiere el siguiente método:

1. Formular una lista de políticas: por función operacional (Finanzas, personal, auditoría interna, etc.), aplicable al organismo social que se trate.

2. Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:

- Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.
- Precisar los límites a que llegarán las políticas.
- Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.

- Presentar un borrador de las políticas y discutir las con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
- Aprobación de las políticas por la dirección superior.
- Integrar las políticas al manual conforme éstas vayan siendo aprobadas.

3. Descripción narrativa de las políticas:

- Propósito. Describir de manera general y concisa el fin que se pretende lograr con el establecimiento de una política.
- Definición. Precisar los conceptos básicos que se invocan en la política.
- Contenido. Describir en orden numérico y de acuerdo a su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.
- Responsables de su observación. Enunciar la(s) unidades orgánicas que deben observar las prácticas de la política.

4. Preparación de un borrador del manual.

La preparación de este borrador se debe colocar a consideración de la alta administración, de los jefes de departamento y casualmente de algunos empleados clave.

Este borrador debe ser cuidadosamente inspeccionado, a fin de introducir las eventuales modificaciones. Desde luego los consejos que se aprovechen para la relación definitiva pueden proceder de los más diversos niveles jerárquicos (Jefes y empleados).

5. Elaboración del Manual de Políticas

Para la creación del Manual de Políticas es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la exposición de la información, con la mira de que se conserven un sentido de continuidad y de unidad.

Suele surgir durante la elaboración de manuales de políticas algunos conflictos al determinarse las políticas y normas en forma escrita, ya que intereses particulares alcanzan producir resistencias o desinterés por determinar con éxito dichos manuales, o bien en que no

manejen las especificaciones en los misinos de la manera concreta, algunas de las políticas que tratan con los niveles jerárquicos intermedios o inferiores son formuladas usualmente por los jefes en sus respectivas áreas, este manual debe llevar:

Formato: Para conseguir un eficiente manual de políticas que apoye a lograr el trabajo administrativo, se debe examinar minuciosamente el "formato" con el que debe exponer cada manual, ya que de este depende la facilidad de lectura, consulta y estudio, asimismo de aprobar hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su aspecto y orden.

Numeración de páginas: Luego de elegir el formato, hay que indicar cómo numerar las páginas. Constan tres métodos para numerar las páginas del manual de políticas y son: a) Numeración consecutiva de páginas. Es el método más sencillo, pero asimismo el menos flexible. En éste método las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del número 1. b) Numeración de páginas por secciones.

Radica en identificar las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guion.

Encabezamiento de páginas. Consiste en instituir una zona esencialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información primordial, como el título de la política, número de control, unidad orgánica, fecha de elaboración y vigencia, etc.

6. Autorización del Manual de Políticas

Una vez elaborado el manual de políticas y para poder preparar su implantación, se pide que sea acreditado por el Gerente General. Para darle la formalidad y el soporte necesario. A continuación el manual de políticas debe ser autorizado:

- Del responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- De la unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos, si la hay, o del grupo de técnicos en su caso.

- Del consultor externo en su caso.

1.12.3 Objetivos del Manual de Políticas

González (2004) señala que existen algunos objetivos como mostrar una visión de conjunto de la organización para su correcta organización, ayuda a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y proporcionar la unidad de trabajo, ahorra tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices. Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal. Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización”.

1.13 Manual de Procedimientos

Según Melinkorff (2002) los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores, además es una herramienta administrativa que ayudan a las actividades diarias de las distintas áreas de una organización.

Entre las ventajas están que ayudan en la capacitación del personal y el adiestramiento, describen en forma minuciosa las actividades de cada puesto, además apoyan en la inducción al puesto, facilitan la interacción de las diferentes áreas de la empresa, aprueban que el personal operativo conozca los pasos para el desarrollo de las actividades de rutina.

Además enseñan las interrelaciones con otras áreas de trabajo, permiten una apropiada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información, proporcionan una visión integral de la empresa al personal, suministran el detalle de cada una de sus funciones al personal.

Para Serna (2013) su utilidad es que permite estar al tanto de la labor interna de la descripción de tareas, requerimientos, ubicación y a los puestos que tienen la responsabilidad

de su cumplimiento, ayudan en la inducción del puesto, la instrucción y el aprendizaje del personal, ya que detallan en forma minuciosa las actividades de cada puesto.

Asimismo se utiliza para la revisión o análisis de los procesos de un sistema, de la misma manera para controlar y uniformar el desempeño de las prácticas de trabajo e impedir su alteración arbitraria, facilita la evaluación del control interno y aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

1.13.1 Objetivos del Manual de Procedimientos

Los objetivos del manual de procedimientos de acuerdo a Fernández (1993) es el de llevar a cabo una actividad de la mejor manera, tomando en cuenta los factores del tiempo, esfuerzo y dinero.

También facilitar las labores de auditoría, también controlar el desempeño de las prácticas de trabajo y así impedir su alteración arbitraria, además hacer que la responsabilidad sea más factible por errores o fallas, vigilar y evaluar el control interno, que así como los trabajadores como sus jefes estén al tanto si el trabajo se está efectuando apropiadamente y reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

1.13.2 Elementos del Manual de Procedimientos

Los elementos del manual de procedimientos Serna (2013) menciona que el manual de procedimiento debe tener la correspondiente información: el nombre oficial de la empresa, el logotipo de la empresa, denominación y extensión, unidades responsables de su creación, lugar y fecha de elaboración, revisión y/o autorización, número de revisión (en su caso) y clave de la forma.

En primer término, las siglas de la empresa, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se usa y por último, el número de la forma, además está el índice o contenido que es la relación de los capítulos y páginas que constituyen parte del documento.

De ahí el prólogo y/o introducción que trata acerca de la exposición del documento, su contenido, áreas de aplicación, objeto e importancia de actualización y revisión, se podrá incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual, asimismo están los objetivos de los procedimientos que explica el propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Además están las áreas de alcance y/o aplicación de los procedimientos que es la esfera de acción de los procedimientos, también están los responsables que se refiere a las unidades administrativas y/o cargos que actúan en los procedimientos en cualquiera de sus etapas, de ahí las políticas o normas de operación, en esta sección se envuelven los criterios o lineamientos generales de acción que se establecen en forma explícita para proporcionar la cobertura de responsabilidad de las diferentes instancias que participaban en los procedimientos.

El manual de procedimiento debe ser presentada por escrito, en forma secuencial y narrativa, cada una de las operaciones que se efectúan en un procedimiento, exponiendo en qué consisten, cómo, cuándo, con qué, dónde, y cuánto tiempo se hacen, marcando los responsables de llevarlas a cabo, además están los diagramas de flujo, que es la representación gráfica de la continuación en que se ejecutan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran el procedimiento general, o los puestos que arbitran que se refiere al procedimiento detallado en cada operación descrita.

Asimismo, suelen hacer mención del equipo o recursos usados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción

clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión, y por último está el glosario de términos que es la lista de conceptos de carácter técnico relacionados con las técnicas y el contenido de creación de los manuales de procedimientos, que valen de ayuda para su consulta. Procedimiento general para la creación de manuales administrativos.

1.13.3 Pasos para elaborar el Manual de Procedimiento

Los pasos para elaborar el manual de procedimiento según Chiavenato (2009) son los siguientes:

1. Conocer la empresa (Diagnóstico).

- Razón Social.
- Tamaño de la Empresa.
- Actividad Económica.
- Participación de mercado.

2. Análisis Interno

- Organigrama.
- Relación de Autoridad (Lineal, funcional, colaboración, asesoría etc.)
- Departamentos.
- Identificación de procesos.

3. Seleccionar el área donde se va a trabajar.

- Clasificar y seleccionar los procesos más sobresalientes.
- Identificar los procesos de cada departamento.

4. Seleccionar los procedimientos fundamentales.

- Utilización de recursos tales como: materiales, económicos, tiempo, información, maquinarias, método etc.
- Creación de beneficios económicos a la empresa.

5. Analizar y documentar los procedimientos de cada área o de la empresa en general.

Un proceso consiste en:

- Registrar y observar pasos trascendentales para conseguir buenos resultados.
- Identificar cada tipo de paso y su aportación al resultado
- Colocar cada paso en la secuencia apropiada.
- Registrar toda la información que sea significativo.

Consiguientemente un procedimiento es la continuación cronológica y minuciosa de las operaciones en su orden lógico y su método de realización.

1.13.4 Contenido del Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos de acuerdo a Chiavenato (2009) debe de tener el siguiente contenido:

1. Portada de identificación

- Logotipo de la empresa.
- Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.
- Nombre de la empresa
- Fecha de creación o en su caso de actualización.
- Título del manual de procedimientos

2 Índice del manual

- Se establece un índice para el manual y un índice para cada procedimiento.

3 Introducción

- Panorama general del contenido del manual, de los fines, de su utilidad y de los propósitos que se quieren cumplir a través de él.

4 Políticas y Lineamientos Generales

5 Base Legal

- Reglamentos
- Acuerdos
- Decretos
- Documentos normativos
- Circulares.

6 Objetivo del Manual

- El objetivo deberá ser lo más concreto posible y su redacción clara y en párrafos breves; además la primera parte de su contenido deberá expresar “QUE SE HACE; y la segunda, PARA QUE SE HACE”.

7 Procedimientos

- Aquí deben mostrarse en forma secuencial cada una de las operaciones que deben ejecutarse dentro de un procedimiento, al exponer en qué consiste y señalar la Unidad Administrativa o puesto responsable de su ejecución, el texto debe ser claro y de manera narrativa, exponiendo cada paso en qué consisten, cuando, como, con que, donde y en qué tiempo se llevan a cabo.

8 Glosario de términos

9 Índice temático

1.13.5 ¿Quiénes deben Utilizar el Manual de Procedimientos?

Según Chiavenato (2009) todos los empleados de la empresa deberán consultar permanentemente este manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol, además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos, asimismo los Jefes de las diferentes unidades porque podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la

adecuación de procedimientos modernos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa para analizar resultados en las distintas operaciones.

También los organismos de control tanto a nivel interno como externo, que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procedimientos y sus controles, que han sido establecidos para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones.

1.14 Manual de Funciones

Manual de funciones de acuerdo a Garcés (1999) es plasmar en un documento, la descripción de cada uno de los puestos establecidos, sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tengan. Su utilidad es muy grande cuando se sabe usar, facilita la identificación de los puestos, sus límites, soporta a la organización en el orden que necesita para su buen funcionamiento y sobre todo, permite la fluidez del trabajo, su complementación y eficiencia.

Son documentos que contienen información general y específica necesario de cada puesto de trabajo dentro de la organización, incluyendo funciones, nivel jerárquico, relaciones de coordinación, nivel y competencia requeridos, además de organigramas que describen en forma gráfica la estructura organizacional.

1.14.1 Estructura del Manual de Funciones

En la estructura del manual de funciones Garcés (1999) manifiesta que un manual de funciones está constituido por diferentes partes, primero el nombre del puesto, que se refiere al título que la empresa le da al puesto. La persona que lo ocupe, derivara de su gentilicio, por

ejemplo, gerente de ventas, segundo la descripción genérica, que es la justificación de puesto, la razón por la que existe, resume el objetivo fundamental del puesto.

Tercero las funciones, que describe las responsabilidades que la persona deberá cumplir en su puesto. Se anuncian en infinitivo, supervisar el trabajo de los asistentes, cuarto las tareas, donde se señala las actividades concretas que se realizaran, correspondientes a cada función, por ejemplo, revisar los informes de actividades de cada supervisor, quinto las relaciones de los puestos, que puede ser interna y externa, donde interna se refiere a las relaciones que el puesto tiene con otros puestos de otras áreas, por razones de trabajo.

Por ejemplo el encargado de compras con el encargado de cobranzas, en cambio externa, se refiere a las relaciones que tiene el puesto con entidades o personas fuera de la empresa, por ejemplo, el contador con el Seguro social, y por último las líneas de autoridad, que es la relación de dependencia del puesto. Cuál es el puesto inmediato superior (jefe) y que puestos le reportan (subalternos).

El Manual de Funciones, como instrumento de apoyo directo a la organización, debe estar permanentemente actualizado, se realizó la búsqueda de las más recientes actualizaciones de cargos, y se preparó el formato de descripción de funciones a ser utilizado. Este formato está dividido en 7 partes que son las siguientes:

- Datos de identificación
- Descripción del cargo (Definición)
- Organigrama
- Áreas de responsabilidad
- Descripción Funcional (Tareas habituales, periódicas y eventuales)
- Experiencia y capacitación necesarias para el desempeño del puesto de trabajo.
- Pautas generales.

Además, el formato incluye explicaciones de las partes para que así la persona encargada de llenarlos realizara esta operación de una forma organizada y detallada.

1.14.2 Pasos para elaborar el Manual de Funciones

Los pasos para elaborar un Manual de Funciones según Garcés (1999) son:

Recolección previa de Datos: Se realizó una recolección previa de los ocupantes de los cargos a ser descritos a través de la búsqueda de información en la base de datos de los colaboradores.

Recolección de Datos: Se realizó la recolección de datos mediante los métodos seleccionados previamente. Se procedió a realizar las entrevistas a cada colaborador tratando de obtener la mayor cantidad de información acerca de las actividades que realizan diaria, semanal, mensual y ocasionalmente.

Selección y Clasificación de Datos: Una vez recolectada la información se procedió a seleccionar la información más relevante y clasificarla de acuerdo al área de trabajo que representan como ejemplo se puede mencionar a la asistente de mercadeo de ferias que realiza labores encaminadas a tres áreas específicas que son mercadeo, contratación y facturación.

Redacción Provisional de la Descripción: Se realizó una redacción provisional de la actualización de la descripción de funciones de cada cargo para ser revisada por el jefe inmediato.

Redacción Definitiva de la Descripción: En esta parte se describe las descripciones de funciones de cada cargo divididas por áreas.

1.14.3 Ventajas y Desventajas del Manual de Funciones

Tejada (2007) menciona que entre las principales ventajas se pueden mencionar:

- Estimulan una acción uniforme y ahorran tiempo.
- Eliminan la confusión e incertidumbre.
- Disminuyen la carga de supervisión y control.
- Permiten simplificar el trabajo.
- Evitan la implantación de prácticas y procedimientos inadecuados.
- Evitan la duplicación de funciones.
- Disminuyen la tendencia a realizar actividades de acuerdo con las preferencias de cada persona.

Desventajas

- Su mala preparación puede traer serios inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las tareas que se realizan en la organización.
- Puede llevar a la mecanización o robotización de la gente.
- Una redacción deficiente puede hacer dificultoso su uso.
- Si no se actualizan periódicamente, pierde su vigencia con rapidez.
- Son difíciles de mantener al día, las variaciones en la organización crean este problema.

1.14.4 Objetivos del Manual de Funciones

Los objetivos del manual de funciones de acuerdo a Gonzáles (1999) plantea los siguientes:

- a) Establecer en forma más sencilla las responsabilidades por errores.
- b) Equiparar y controlar el desempeño de las prácticas de trabajo e impedir su alteración injusta.
- c) Suministrar las labores de auditoría, la evaluación de control interno y su vigilancia.
- d) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándole lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- e) Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.

- f) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- g) Constituir una base para el estudio posterior del trabajo y la mejora de los sistemas, procedimientos y métodos.
- h) Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo.
- i) Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación a la organización.

Un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que se hace (políticas) y como se hace (procedimientos).

Capítulo 2 - Aspectos Generales De La Empresa

2.1 Caracterización de la Empresa

INCAMEP S.A. es una empresa con más de 30 años en el mercado ecuatoriano, cuya actividad es la fabricación y comercialización de productos de grifería en una amplia gama de productos destinados al baño, la cocina y las instalaciones sanitarias INCAMEP produce: broncearía, llaves angulares y mangueras flexibles, desagües y kits de desagües, sifones y acoples, rejillas, extractor de baños, accesorios metálicos, repuestos de asientos, válvulas de admisión, válvulas de descargas, bisagras, fregaderos, juego de herraje, lavamanos completo, y repuestos en general.

INCAMEP (Industria del Caucho, Metal y Plástico S.A.), es una empresa privada cuyo giro del negocio es la fabricación de productos de plástico de la Ciudad de Guayaquil, también es una empresa familiar, cuya actividad económica es la fabricación y comercialización de productos de porcelana sanitaria y productos complementarios para el baño.

Fabrica productos tales como: broncearía, llaves angulares y mangueras flexibles, desagües y kits de desagües, sifones y acoples, rejillas, extractor de baños, accesorios metálicos, repuestos de asientos, válvulas de admisión, válvulas de descargas, bisagras, fregaderos, juego de herraje, lavamanos completo, y repuestos en general.

Fue fundada en el año 1983 por el Ing. George Vázquez, la empresa tiene 33 años de actividad económica, y cuenta con 50 empleados. INCAMEP es una empresa que está posicionada en el mercado y cuenta con una amplia gama de productos garantizando un servicio de calidad a sus clientes, sin embargo esta empresa no cuenta con el manual de políticas y procedimientos necesarios, para la gestión del talento humano.

Tampoco posee procedimientos para el reclutamiento, selección, análisis y descripción de puestos, tomando en cuenta que dichos manuales tiene como propósito fundamental integrar en forma ordenada las normas y actividades que se deben realizar para que se opere de acuerdo a las necesidades de la empresa, además de proporcionar elementos de apoyo en la toma de decisiones y servir de guía en la inducción de nuevos empleados.

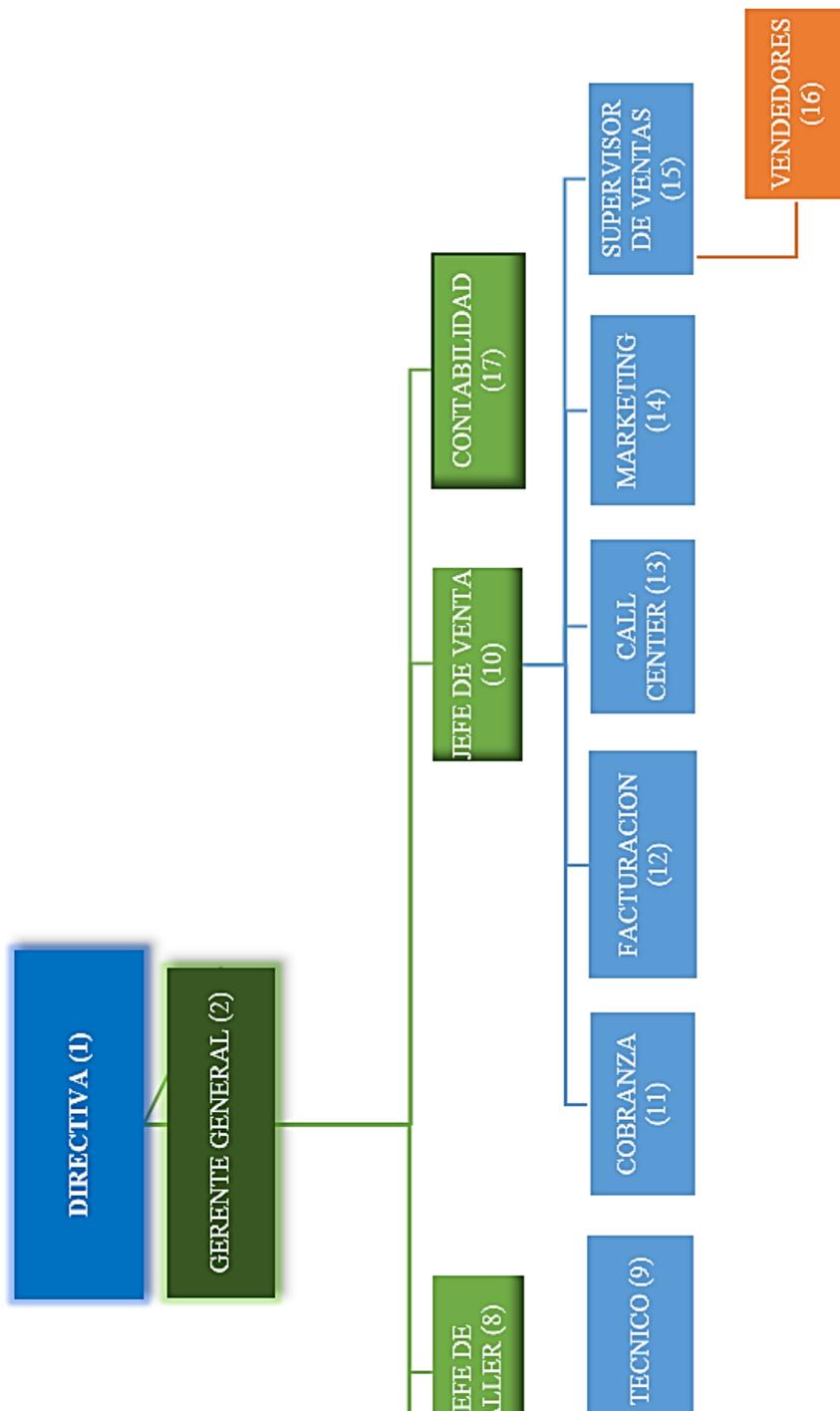
La empresa se encuentra ubicada en el km 26 vía Daule. El trabajo se enfoca en el área de Recursos Humanos porque en la actualidad presenta falencias específicamente en la contratación de empleados debido a que la empresa ha crecido en la contratación y creación de puestos de trabajo, acordes con las necesidades del momento, sin la debida planeación y evaluación, como es normal en todas las organizaciones INCAMEP también tiene competencias dentro de este ámbito cuatro empresas son las que representan mayor competencia entre las cuales están FV S.A. Edesa, y los productos importados de china.

2.2 Misión Organizacional

Ser la empresa líder en producción y comercialización de artículos de grifería, entregando a sus clientes productos que satisfagan sus necesidades y expectativas. Con sólidos principios y manteniendo estándares de calidad y eficiencia, a través del mejoramiento continuo de todos los procesos de nuestra organización.

2.3 Visión Organizacional

INCAMEP S.A. se proyecta como una organización líder a nivel nacional en la producción y comercialización de artículos de grifería. Nuestra meta es alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes, con el compromiso de mejorar continuamente nuestros procesos productivos.



... contiene la empresa, se aplicó la forma de organización formal, donde están ubicados cada puesto y beneficiará el organigrama a la empresa porque existirá un orden jerárquico a quien deben rendir de descripción de puestos de la empresa Incamep S.A.

2.4 Organigrama

Gráfico #8 Elaboración del Organigrama de la Empresa Incamep S.A.

2.5 Análisis F.O.D.A. de la Organización

El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir:

- F de Fortalezas
- O de Oportunidades
- D de Debilidades
- A de Amenazas (o Problemas)

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es el de determinar los factores que pueden favorecer (Fortaleza y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa”. (Koenes, 1994)

El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). Es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento del libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual.

El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la “realidad” entre un grupo de personas de una determinada organización. De esta manera resulta mucho más fácil comprender e identificar los objetivos y necesidades fundamentales de fortalecimiento de capacidad, así como las posibles soluciones.

2.5.1 Componentes del Análisis F.O.D.A.

Tabla 1

Análisis F.O.D.A. de la Empresa INCAMEP

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Industria con experiencia en la elaboración y comercialización de productos de plásticos y porcelana. ✓ Cuenta con alta calidad en la manufactura y en la presentación de sus productos. ✓ La distribución de sus distintos productos se lleva a cabo por distribuidores dentro de la Ciudad de Guayaquil. ✓ Brindar a los clientes el mejor servicio de calidad y eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuar la búsqueda de nuevos clientes tanto dentro y fuera de la Ciudad de Guayaquil. ✓ Cuenta con la representación de proveedores de excelente calidad. ✓ Productos de uso necesario en el hogar. ✓ Exportación del producto ha mercado internacionales. ✓ Realizar capacitaciones a los colaboradores de ventas y atención al cliente.
DEBILIDADES	AMENAZAS

✓ Deficiencia en el proceso de reclutamiento, y selección de personal.	✓ Competencia de marcas reconocidas y de productos chinos.
✓ No contar con un almacén propio dentro de la Ciudad de Guayaquil.	✓ La estabilidad económica del País.
✓ Limitada capacitación, movilización y motivación a los vendedores.	✓ Aranceles que pueden afectar el libre comercio en el mercado internacional.

En el gráfico vemos el análisis F.O.D.A. de la empresa, ya que la experiencia y la calidad del producto son la mejor fortaleza de la organización, una de las oportunidades es llegar a lugares donde el mercado demande del producto, una de la debilidad es no contar con un almacén propio en cualquier parte del país, y la amenaza es los competidores actuales.

Capítulo 3 - Metodología de la Investigación

3.1 Definición

Para Mendoza (2004) define a la metodología como el camino que conduce al logro de determinados fines y objetivos. La metodología se define de acuerdo a la perspectiva teórica que la conceptúa, así encontramos desde definiciones simples que la plantean como “El conjunto de métodos, técnicas e instrumentos”, o bien definiciones que la conceptúan como “la vinculación entre la técnica y la política”, y otros más como la “Teoría de acción”.

Revisando las definiciones, encontramos que la metodología es entonces el método apoyado en una concepción teórica y en una opción ideológica. Cuando un procedimiento se aplica sobre ciertos fenómenos previamente seleccionados y para la consecución de determinados fines y objetivos, se está definiendo una opción de posicionamiento ante la realidad y una intencionalidad específica, elementos ambos tienen que ver con una visión teórica y una concepción ideológica. Estos elementos son entonces los que le otorgan a un simple procedimiento metodológico la cualidad de una concepción.

Podemos decir entonces que para conocer, analizar y transformar la realidad hace falta algo más que un procedimiento riguroso. Ningún proceso de conocimiento, análisis y desarrollo se da sin un conjunto de categorías teóricas y filosóficas que se constituyan en el marco referencial orientador de dicho proceso.

“La investigación, por ser sistemática, genera procedimientos, presenta resultados y debe llegar a conclusiones, ya que la sola recopilación de datos o hechos y aun su tabulación no son investigación, solo forman parte importante de ella”. (Rodríguez, 2005).

La investigación se define como “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”. (Roberto Hernández Sampiere, 2006)

Para efectos de este estudio se va a realizar un análisis descriptivo, de la gestión del talento humano: reclutamiento, selección, análisis y descripción de puesto, para elaborar el manual de funciones y posterior desarrollo del manual de políticas y procedimientos, para obtener información se efectuaran entrevistas al Gerente General, al Jefe de Producción, al trabajador más antiguo de la empresa, y para obtener una mayor información realizaremos un cuestionario estructurado y la observación directa e interpretación de la información obtenida para desarrollar un manual de política y procedimientos que se ajusten a la necesidad que se presenta INCAMEP.

3.2 Técnicas de Investigación

Para el presente trabajo de titulación se va a trabajar con las técnicas presentadas a continuación:

- Entrevistas
- Cuestionario Estructurado
- Observación Directa

3.3 Entrevistas

De acuerdo a Urbano (2006) “La entrevista es una técnica de investigación muy utilizada en la mayoría de las disciplinas empíricas”. Apelando a un rasgo propio de la condición humana nuestra capacidad comunicacional, donde esta técnica permite que las personas puedan hablar de sus experiencias, sensaciones e ideas, etc.

Para Valencia (2005) la entrevista “Es una técnica para obtener datos que consisten en un dialogo entre dos o más personas. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo sería muy difícil conseguir”.

El investigador visita por sí mismo al trabajador que puede suministrar información selecta acerca del puesto. Se basa en un informe general, a lo cual se puede añadir preguntas que contengan los cambios concretos que presente el puesto. Este sistema promete máxima confiabilidad, pero es muy costoso, se debe consultar tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus funcionarios para comprobar la información proporcionada por los trabajadores.

3.3.1 Ventajas y desventajas de la entrevista

La entrevista presenta las siguientes ventajas:

- La información referente a un puesto se consigue de los trabajadores que los ocupan, que son aquellos que conocen mejor el puesto.
- Existe la posibilidad de examinar y esclarecer todas las dudas.
- La entrevista es el método que suministra mayor beneficio en el análisis.
- La entrevista se utiliza a cualquier tipo o nivel de puesto.

La entrevista muestra las sucesivas desventajas:

- La entrevista mal dirigida puede direccionar a que el personal reaccione de modo contrario, no entienda ni acepte los objetivos.
- Puede crear mal entendidos entre opiniones y hechos.
- Se pierde mucho tiempo cuando no se plantean las preguntas bien formuladas.

La utilización de este instrumento conlleva una mayor habilidad por parte del encuestador u observador en conducir el tema de la entrevista, debido a que las respuestas son por lo general abiertas y permiten implementar nuevas preguntas no contempladas por el encuestador inicialmente.

3.3.2 Condiciones que debe Reunir el Entrevistador

El entrevistador debe reunir las siguientes condiciones:

- Debe demostrar seguridad en sí mismo.
- Debe ponerse a nivel del entrevistado; esto se consigue con una preparación previa a la entrevista.
- Debe ser sensible para captar los problemas que pudieren suscitarse.
- Comprender los intereses del entrevistado. (Valencia, 2005)

Con la entrevista pretendemos obtener información de una forma oral y personalizada con el Gerente General, el Jefe de Producción, y el trabajador más antiguo de INCAMEP. El objetivo de la entrevista es obtener testimonios orales, la entrevista puede ser individual o colectiva, se realizará las entrevistas para conocer las percepciones de los empleados y se solicitara autorización para entrevistar al gerente propietario del negocio.

3.4 Cuestionario Estructurado

Para Malhotra (2008) el cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes. Los cuestionarios se aplican a los empleados para que estos describan las funciones y

responsabilidades relacionadas con sus puestos. Es importante decidir cómo debe estructurarse el cuestionario y que preguntas deben incluirse.

Además el cuestionario estructurado que se entrega a los encuestados y que se diseña para obtener información específica. Las preguntas por lo general son estructuradas, lo que se refiere al grado de estandarización impuesto en el proceso de acopio de datos. En el acopio estructurado de datos se prepara un cuestionario formal y las preguntas se realizan en un orden establecido”.

También se aplicará un cuestionario estructurado integrando por preguntas con una escala de Likert con el propósito de obtener información y determinar las necesidades que se presenten en cada puesto de trabajo. Por último la observación directa, para ser más objetivos en nuestra investigación, realizaremos entrevistas donde aplicaremos el cuestionario estructurado y la observación directa, empleando estas técnicas se espera conocer cómo es el ambiente actualmente en la empresa, las necesidades y las aspiraciones que tienen los trabajadores.

Requerir a los trabajadores que respondan cuestionarios en los que detallen deberes y responsabilidades afines con su puesto. El cuestionario puede realizarse con preguntas estructuradas y abiertas. Es una forma eficaz y rápida de conseguir información de un gran número de trabajadores, y tiene un menor costo que la entrevista.

3.4.1 Ventajas y desventajas de los Cuestionarios Estructurados

A continuación las ventajas de los cuestionarios estructurados:

- Los trabajadores y sus supervisores directos pueden completar el cuestionario en conjunto.
- Es el procedimiento más económico, ya que puede ser distribuido a todos los ocupantes del cargo y ser entregado con rapidez.

- Es un método excelente para estudiar puestos de alto nivel, sin interrumpir el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Las desventajas son las siguientes:

- Exige que se elabore con mucho cuidado
- No se recomienda el cuestionario estructurado en puestos de bajo nivel, en los cuales el colaborador tiene dificultad para responderlo e interpretarlo.

3.5 Observación Directa

Urbano (2006) manifiesta que la observación es una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad, mediante el empleo de los sentidos (con o sin ayuda de soportes tecnológicos), conforme a las exigencias de la investigación.

Es la técnica de estudio por excelencia y se utiliza en todas las ramas de la ciencia. Su uso está guiado por alguna teoría y ésta determina los aspectos que se van a observar. Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

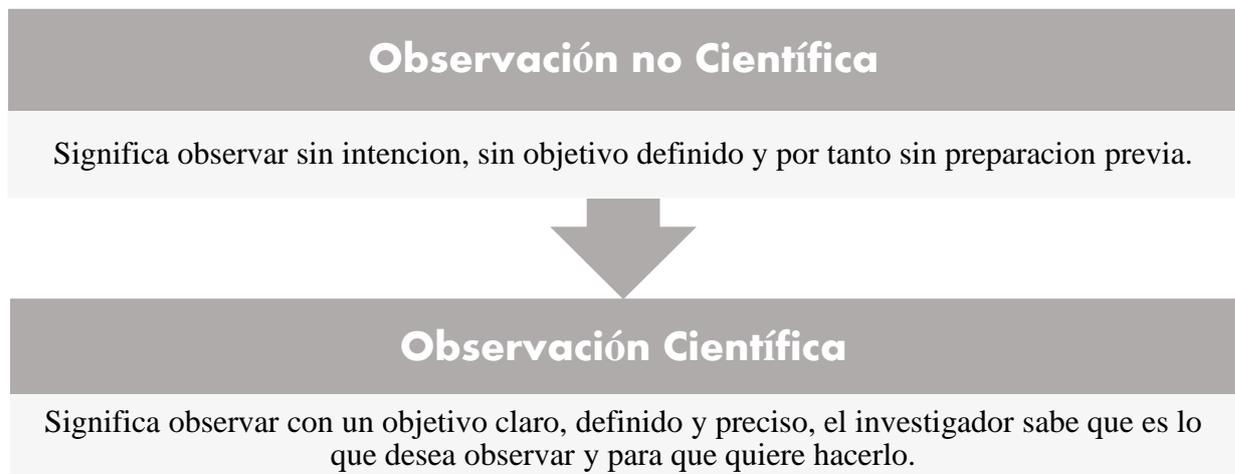
Utilizamos este método para captar la realidad, entrar en contacto con el problema a desarrollarse, en la observación directa el análisis se la desarrolla prestando atención al ocupante del puesto, de manera dinámica y directa, cuando este se encuentra ejecutando sus funciones, además el investigador anota la información clave de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es recomendable para poder ser aplicado a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean repetitivos o sencillos. Regularmente este va asistido de análisis y entrevista con el ocupante del cargo o con el supervisor.

Ventajas:

- a) Claridad de los datos conseguidos.
- b) Es el método perfecto para ponerlo en práctica en puestos repetitivos y sencillos.
- c) No solicita que el ocupante del puesto desista de ejecutar sus labores.

Desventajas:

- a) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo no consiente conseguir información significativa para el análisis.
- b) Costos superiores porque el analista ha de invertir mucho tiempo.

3.5.1 Clases de Observación**Gráfico # 10***Figura 8 Clases de Observación*

En el gráfico se muestra la clasificación de la observación, las cuales son observación no científica y la observación científica. La diferencia entre ambas es la intencionalidad, la observación no científica se encarga de observar sin intención definido el tema a tratar mientras que la observación científica con un objetivo claro, definido y precio el tema a

investigar, y se clasifica en: Observación directa y la indirecta. Observación participante y no participante. Observación estructurada y no estructurada. Observación de campo y de laboratorio. Observación individual y de equipo. A continuación se explica cada una de ellas.

3.6 Clasificación de la Observación Científica

Para Valencia (2005) la observación científica puede ser:

3.6.1 Observación Directa y la Indirecta

Es directa porque el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que pretende investigar, es indirecta porque el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona.

3.6.2 Observación Participante y no Participante

La observación es participante porque para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado, para conseguir la información “desde adentro”.

Observación no participante es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado.

3.6.3 Observación Estructurada y no Estructurada

Observación no estructurada llamada también simple o libre, es la que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos especiales, en cambio la observación estructurada es la que se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como: fichas, cuadros, tablas, etc. Se les denomina también observación sistemática.

3.6.4 Observación de Campo y de Laboratorio

La observación de campo es el recurso principal de la observación descriptiva, que se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados, la observación de laboratorio se entiende de dos maneras: por un lado, es la que se realiza en lugares pre-establecidos para el efecto, tales como los museos, archivos, bibliotecas etc. Por otro lado la que se realiza con grupos humanos determinados, para observar sus conocimientos y actitudes.

3.6.5 Observación Individual y de Equipo

Observación individual es la que se hace una sola persona, sea porque es parte de una investigación igualmente individual, observación de equipo o de grupo es en cambio, la que se realiza por parte de varias personas que integran un equipo o grupo de trabajo que efectúan una misma investigación.

Para el desarrollo de este trabajo de titulación se utilizará como recursos auxiliares de la observación directa las grabaciones con cada una de las entrevistas realizadas, y fotografías como muestra de la investigación, para esta investigación se utiliza la observación directa que nos permite observar y recopilar datos mediante nuestra propia observación. La observación directa es una técnica imprescindible para este proyecto de titulación, ya que al observar directamente las actividades que realizan los empleados dentro de INCAMEP nos permitirán desarrollar las políticas y procedimientos de acuerdo a la descripción de los puestos.

Se debe observar, anotar e interpretar las actividades de un trabajador durante el desempeño de su trabajo. La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten en actividades físicas visibles como, por ejemplo los que se encuentran en el área

de producción. Por otra parte, la observación no es adecuada para los puestos que se basan en la actividad intelectual.

Peretz (2000) opina que “La observación directa consiste en ser testigo de los comportamientos sociales de individuos o grupos en los propios lugares de sus actividades o residencias, sin modificar su marcha ordinaria”. Tiene por objeto la recolección y registro de todos los componentes de la vida social que se ofrecen a la percepción de ese testigo particular que es el observador.

El observador tiene cuatro tareas a llevar a cabo: 1) estar en el ambiente de las personas observadas y adaptarse a ese ambiente; 2) observar el desarrollo normal de los acontecimientos; 3) registrarlos y tomar apuntes y, 4) interpretar lo que se observó y redactar un informe de lo mismo, después de recoger los datos necesarios e idéntica la problemática se desarrollo tres manuales: el manual de funciones, el manual de políticas y el manual de procedimientos.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Capítulo 4 - Propuesta de Solución al Problema

4.1 Desarrollo de Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal.

Objetivo:

Sistematizar el proceso de Reclutamiento, Selección de personal, con el propósito de incorporar personal competente para la empresa.

4.1.1 Políticas de Reclutamiento

1. El departamento de talento humano se encargará de reclutar al personal requerido en la empresa.

2. Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal del jefe de puesto vacante con la aprobación del Gerente General.
3. El departamento de talento humano procederá a reclutar de fuentes externas, cuando no exista candidato competente internamente y lo realizará consultando su base de datos, Página Web, anuncios en periódicos.
4. El departamento de talento humano recepcionará las postulaciones para formar parte de la base de datos de selección, siempre y cuando éstas se ajusten a los procedimientos establecidos.

4.1.2 Políticas de Selección

1. Todo aspirante a un puesto en la empresa deberá someterse a un proceso de selección.
2. Talento humano deberá notificar sobre cómo se desenvuelve el proceso de selección del aspirante.
3. Talento humano será responsable de realizar:
 - a) Pruebas prácticas, Pruebas Teóricas y Pruebas Psicológicas.
 - b) Entrevistas, para cubrir aspectos generales tales como: experiencia laboral, logros profesionales, expectativas laborales y salariales.
 - c) Indagar Referencias Laborales.
4. El Departamento de talento humano, será responsable de presentar una terna de candidatos a la Unidad solicitante para que realice la entrevista técnica, reflejando la pretensión salarial y la sugerencia salarial de acuerdo a la escala de salarios.

4.1.3 Políticas de Contratación

1. Todo aspirante a un puesto deberá haber aprobado satisfactoriamente el proceso de Reclutamiento y Selección.

2. Toda persona antes de su contratación deberá entregar la documentación correspondiente.
3. Será motivo de análisis el trámite de contratación a los candidatos cuyos resultados de exámenes médicos de admisión reflejen algún mal o enfermedad que afecte el desempeño normal de su trabajo o la salud del personal de la empresa.
4. Todo empleado deberá firmar su contrato de trabajo.
5. Todo empleado debe leer y revisar el reglamento interno y el reglamento de seguridad industrial.
6. Los contratos de trabajo son de tiempo fijo con periodo de prueba y tendrán una duración de 12 meses y será registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales.
7. El personal de nuevo ingreso deberá recibir la inducción correspondiente, siendo el departamento de talento humano, quien deberá coordinarla con los diferentes departamentos que conforman.

4.2 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Toda Organización debe tener un proceso de reclutamiento y selección de personal, caso contrario contratar a un personal que cumpla todas las expectativas del puesto va a ser deficiente.

4.2.1 Proceso de Reclutamiento

El proceso de reclutamiento de personal de acuerdo a Chiavenato (2009) “Empieza en el momento en que se presenta una vacante en cierto departamento de la organización o con la creación de un nuevo puesto. El aviso debe darse por escrito al responsable de Talento Humano mediante una solicitud de personal del departamento interesado. Este proceso da por concluido cuando se tiene información básica de los posibles candidatos, es decir, currículos o solicitudes de empleo.”

A continuación pasos del proceso de reclutamiento:

1. Recibimiento de la solicitud de personal por parte del departamento en donde se presenta la vacante. (Formato solicitud de personal)
2. Indagación de posibles candidatos en Fuentes internas:
 - Comprobar en la base de datos la existencia de prospectos para ocupar la vacante.
 - Publicar la vacante en los medios internos para conocer si hay interesados que pudieran ser futuros candidatos, dicha publicación pudiera ser en: Correo electrónico o bolsa de trabajo interno.
3. Reunir información de posibles candidatos para conseguir un listado. En caso de no lograrlo se le da seguimiento con el reclutamiento a través de Fuentes externas.
4. Investigación de prospectos en fuentes externas.
 - Otras instituciones educativas (Bolsas de Trabajo)
 - Medios impresos (El universo).
 - Bolsas de trabajo electrónicas.
5. Reunir información de los prospectos y obtener el listado.

4.2.2 Proceso de Selección

Una vez conseguido el grupo de solicitantes mediante el reclutamiento, según Chiavenato (2009) “Se da comienzo al proceso de selección. El proceso de selección se refiere al conjunto de pasos específicos que se usan para decidir que solicitantes han de ser contratados. Este empieza cuando una persona solicita un empleo y concluye cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. A continuación los pasos del proceso de selección”.

Los pasos del proceso de selección son:

- 1. Revisión de información de candidatos por medio de:**

- a) Solicitud de empleo.
- b) Currículo.
- c) Si es interno ver el expediente.

2. Entrevista de selección preliminar

Durante esta entrevista preliminar debe iniciarse el proceso de obtener información acerca del candidato, la entrevista de selección preliminar consiste en una plática formal y con profundidad, conducida para así poder evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante, el entrevistador se fija como objeto responder a ciertas preguntas:

¿El candidato está interesado en formar parte de la Familia?

¿Puede el candidato desempeñar el puesto?

¿Cumple con el perfil para integrarse al equipo?

Además la entrevista consta con un proceso a seguir:

▪ Preparación de la Entrevista:

El entrevistador debe de estar preparado antes de la entrevista, además haber desarrollado preguntas específicas. Las respuestas que se consigan indicarán la idoneidad del postulante, mientras que el entrevistador debe considerar las preguntas que posiblemente le hará el solicitante, una de las metas del entrevistador será la de persuadir a los postulantes idóneos para que accedan a las ofertas de la organización.

▪ Creación de un ambiente de confianza

El entrevistador deberá crear un ambiente de aceptación recíproca, ya que él representa a la institución y requiere en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa, a continuación sugerencias al entrevistador, primero debe empezar con preguntas sencillas, segundo aleje documentos ajenos a la entrevista, y por último evada las interrupciones.

▪ Intercambio de información

Aquí debe haber una conversación recíproca tanto del entrevistador como del postulante, como por ejemplo preguntando al candidato si tiene alguna pregunta hasta que exista una conversación mutua para poder evaluar al candidato dependiendo de las preguntas.

▪ **Terminación**

Cuando el entrevistador se da cuenta que está por concluir su lista de preguntas y el tiempo planeado, es hora de poner fin a la sesión.

▪ **Evaluación**

Como resultado de la entrevista, se evaluará las respuestas específicas del postulante y se eliminará a cierto número de candidatos, seleccionando sólo a los candidatos más idóneos para el puesto, mismos que pasarán a la siguiente etapa del proceso.

3. Verificación de datos y referencias

El paso siguiente de selección consiste en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista. (Formato verificación de datos y referencias) anexo.

4. Pruebas de conocimiento

Las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. ¿Qué pruebas vamos a aplicar?

- De desempeño
- De conocimiento
- Psicológicas
- Quedando a elección del entrevistador alguna otra que aplique de acuerdo al puesto solicitado.

5. Entrevista de selección (Jefe inmediato del puesto vacante)

Esta entrevista consiste en una plática formal y con profundidad, llevada a cabo por el jefe inmediato del puesto donde existe la vacante. El entrevistador se fija como objetivo responder

a dos preguntas específicas: ¿Es el candidato idóneo para desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Así mismo este deberá cumplir dicha entrevista con las 5 etapas indicadas anteriormente:

- 1) Preparación del entrevistador
- 2) Creación de un ambiente de confianza.
- 3) Intercambio de información
- 4) Terminación
- 5) Evaluación

6. Decisión de Selección y Contratación

Decidir a quién se va a contratar, si se llevare a cabo los elementos anteriores a la selección y los pasos de la selección se hizo de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Y por último la contratación del personal.

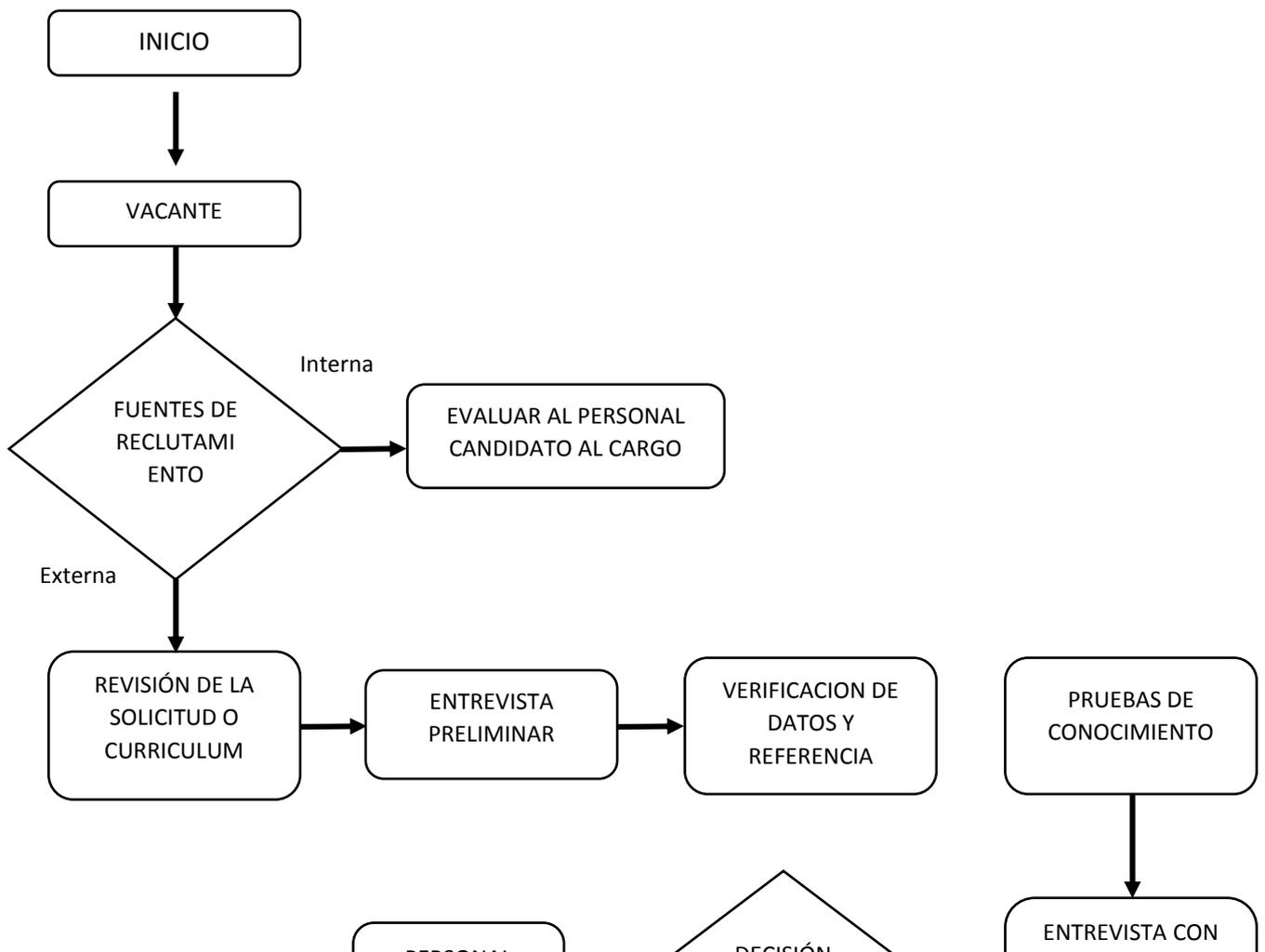




Figura 9. Proceso de Reclutamiento y Selección

Este gráfico muestra el proceso o pasos de reclutamiento y selección de personal, donde inicia con el reclutamiento de los posibles candidatos y termina con la selección y contratación del mismo, si el personal contratado se desenvuelve efectivamente es porque el proceso ha sido ejecutado correctamente, una vez establecido el proceso de reclutamiento y selección de personal procederemos a elaborar el manual de descripción de puestos, que cada empleado debe conocer para poder desarrollarse de manera eficiente en la organización.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA

4.3 Elaboración del Manual de Descripción de Puestos

Para efectuar el diseño de la descripción de puestos, se ha ejecutado la recolección de información sobre los cargos de cada departamento de la organización, aplicando el método del cuestionario y entrevista a todo el personal de la empresa. Lo que consiste en la recolección de datos sobre cada puesto a través de cuestionarios y entrevistas distribuidos a los empleados y jefes de cada departamento.

De esta manera se ha podido recolectar toda la información necesaria para la elaboración del manual y así definir la descripción de cada puesto, para el buen desempeño de cada uno de los trabajadores, y nos permitirá realizar el proceso de provisión de talento humano, que se escogerá personal de acuerdo a las necesidades de la organización y que pueda cumplir con la capacidad necesaria para desempeñar las diferentes funciones descriptas en la

descripción de puestos, a continuación la creación del manual de descripción de puestos de la empresa Incamep S.A.

	Manual de Descripción de Funciones INCAMEP S.A.	Código:	17
		Lugar de Trabajo:	Oficina
<p>Datos de Identificación</p> <p>Nombre del puesto: Contador General Área: Administrativa Nivel de Instrucción: Superior Jefe Inmediato: Gerente General Fecha de Elaboración: 03/03/17</p> <p>Misión del Puesto</p> <p>La misión del Contador General es suministrar a la Gerencia información financiera confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones y el control gerencial.</p> <p>Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)</p>			

1. Controlar retenciones. Para realizar esta actividad se debe de ingresar al sistema S.I.C. para detallar los datos de la factura del proveedor. **(A.E.)**
2. Emitir Nota de Débito Bancario y Nota de Crédito Bancario. Con el movimiento de la cuenta del banco se ingresa la nota de débito y a la nota de crédito en el sistema S.I.C. **(A.E.)**
3. Realizar solicitud de cheques. Se ingresa en el sistema S.I.C. información para pagos, gastos y otros. **(A.E.)**
4. Ingresar facturas de proveedores. Se ingresa al sistema S.I.C para detallar las facturas tanto de proveedores como de gastos. **(A.E.)**
5. Controlar Caja Chica. Se emite valor de caja y los registra en Excel para su reposición. **(A. E.)**
6. Realizar conciliación Bancaria. Se revisa el estado de cuentas con el libro banco y se registra en Excel el valor que no aparezca en el estado e cuentas o en el libro banco. **(A.P.)**
7. Hacer reporte y liquidación de viáticos. Chequear o revisar todos los soportes entregados por los vendedores con el valor de viáticos. **(A.P.)**
8. Emitir cheques. Una vez aceptada la solicitud del cheque de cuentas por pagar se procede a emitir el cheque. **(A.E.)**
9. Hacer la contabilización y provisión de roles. Se elabora el rol en Excel y luego se contabiliza en el sistema S.I.C **(A.P.)**
10. Contabilizar interés de préstamos. Revisar los intereses de la tabla de amortización y provisionar mensualmente. **(A.P.)**
11. Registrar orden de compra. Se ingresa en el sistema S.I.C. de orden de compra y se aprueba la orden de compra, después de que el gerente haya aprobado. **(A.E.)**
12. Revisar órdenes de trabajo y producción. Revisar las liquidaciones de producción y los registra en el sistema para calificar producción de cada obrero. **(A.E.)**
13. Elaborar del rol de pago. Verificar asistencia, descuentos, préstamos, para elaborar el rol de pago. **(A.P.)**
14. Calcular horas extras de planta. Revisar hora de entrada y salida de los obreros para calcular la hora extra. **(A.P.)**
15. Revisar pedidos a bodega. Revisar ítem por ítem de la nota de pedido con el pedido a bodega. **(A.E.)**
16. Examinar Nota de Crédito y Nota de Débito de los clientes. Revisar que la nota de

crédito y nota de débito estén correctos o bien elaborados. **(A.E.)**

- 17.** Hacer el control de la información de cobranza. Revisar en el sistema S.I.C. con documentos físicos si esta correcto y se los debe contabilizar en el programa. **(A.E.)**.

Nombres de los Cargos, Áreas o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto:

Contabilidad

Gerencia

Jefe de Bodega

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia: 4 años

Área de experiencia: Áreas similares

Contenido de la experiencia: Contabilidad

Conocimientos Informativos Requeridos

Producto y servicios

Personas y áreas

Reglamento interno, leyes y regulaciones

Proveedores y contratistas

Destrezas Específicas Requeridas

Manejar programas informáticos

Manejo de programas contables

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Pensamiento crítico. Usar la razón y la observación para poder identificar la debilidad o fortaleza para poder guiar o propuestas. **(A)**
- Identificación de problemas. Identificar la causa de una dificultad **(M)**
- Generación de ideas. Crear varias alternativas o formas para enmendar contrariedades. **(M)**
- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. **(M)**
- Instrucción. Instruir a otros como ejecutar el trabajo o una actividad. **(M)**
- Construcción de Relaciones. Mantener, Instituir y extender relaciones amistosas y

perpetuas con personas o grupos clave, decisivos para poder lograr las metas. **(M)**

- Manejo de recursos materiales. Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. **(A)**

	Manual de Descripción de Funciones INCAMEP S.A.	Código:	09
		Lugar de Trabajo:	Taller

Datos de Identificación

Nombre del puesto: Técnico

Área: Planta

Nivel de Instrucción: Bachiller

Jefe Inmediato: Jefe de Taller

Fecha de Elaboración: 03/03/17

Misión del Puesto

Mantener y reparar las piezas y dar mantenimiento a las máquinas a fin de garantizar un buen funcionamiento.

Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)

1. Ejecutar mantenimiento de máquina y molde. Verificar que estén correctos los moldes. (A.E.)
2. Llevar el control de las herramientas. Es el encargado de cuidar las herramientas y que estén completas. (A.E.)
3. Limpiar el taller. Es el encargado de limpiar las máquinas y mantener limpio el taller diariamente. (A.E.)

Nombres de los Cargos, Áreas, o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto:

Técnico

Jefe de taller

Obrero

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia: 2 años

Área de experiencia: Manejo de Máquina

Contenido de la experiencia: Reparación de moldes

Conocimientos Informativos Requeridos

Personas y áreas

Reglamento interno, leyes y regulaciones

Destrezas Específicas Requeridas

Operar equipos para la elaboración de la materia prima.

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. **(M)**
- Manejo de recursos materiales. Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. **(A)**

	Manual de Descripción de Funciones	Código:	07
		Lugar de Trabajo:	Garita

INCAMEP S.A.		
<p>Datos de Identificación</p> <p>Nombre del puesto: Guardia de Seguridad</p> <p>Área:</p> <p>Nivel de Instrucción: Bachillerato</p> <p>Jefe Inmediato: Jefe de Bodega</p> <p>Fecha de Elaboración: 11/03/17</p>		
<p>Misión del Puesto</p> <p>Encargado de la seguridad del establecimiento, es un profesional de carácter privado que vela por la seguridad</p>		
<p>Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y cuidar el establecimiento. Velar por la seguridad de la empresa. (A.E.) 2. Revisar al personal. Inspeccionar a todo el personal y a las visitas antes de ingresar y a la salida del establecimiento y además debe de preguntar con quien tiene que reunirse y comunicar a administración. (A.E.) 3. Verificar que los empleados de planta no ingresen con teléfonos. Revisar que ningún obrero ingrese con el teléfono. (A.E.) 4. Anotar el ingreso y salida de los empleados y otros. En un cuaderno anotar la hora de ingreso y hora de salida. (A.E.) 5. Pasar toda información sobre el día a administración. Al final de día pasar un reporte con los acontecimientos más importantes. (A.E.) 		
<p>Nombres de los Cargos, Áreas, o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto:</p> <p>Guardia, Jefe de Bodega, Gerente General</p>		
<p>Experiencia Laboral Requerida</p> <p>Tiempo de experiencia: 6 meses</p> <p>Área de experiencia: Afines</p> <p>Contenido de la experiencia: Seguridad</p>		
<p>Conocimientos Informativos Requeridos</p>		

Personas y áreas

Reglamento interno, leyes y regulaciones

Destrezas Específicas Requeridas

Manejar equipos informáticos

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Manejo de recursos materiales. Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. **(A)**

	Manual de Descripción de Funciones INCAMEP S.A.	Código:	13
		Lugar de Trabajo:	Oficina

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Call Center

Área: Ventas

Nivel de Instrucción: Superior

Jefe Inmediato: Jefe de Venta

Fecha de Elaboración: 03/03/17

Misión del Puesto

La Misión principal del puesto de Call Center, es lograr que los clientes sean mejor atendidos a través del servicio que ofrecemos. Lograr que los clientes de los Call Center se enfoquen más a su negocio, que sean más ágiles en su operación y de esta manera incrementar las ventas.

Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)

1. Obtener el listado de los clientes por zona. En el sistema se sacan los reportes y se detalla el número de clientes que tiene cada vendedor por zona. (A.E.)
2. Verificar de la información del sistema versus lo físico sea correcta. Tomar la solicitud de los clientes y verificar que la información de la solicitud sea la misma del sistema. (A.E.)
3. Obtener el listado de las últimas ventas de toda la base de datos. El listado se saca de manera semanal para llamar a los clientes que no han comprado los últimos 90 días. (A.E.)
4. Actualizar la información crediticia de los clientes. En las llamadas telefónicas hábilmente debe solicitar información bancaria y comercial para incrementar los cupos. (A.E.)
5. Realizar llamadas diarias a los clientes para generar ventas. Sacar del listado, los clientes que realizan compras mensualmente y conseguir una nueva reposición del pedido. (A.E.)
6. Efectuar evaluaciones de los vendedores con la información que proporciona la jefa de ventas. (A.P.)
7. Gestionar a los vendedores. De la gestión diaria de los vendedores se debe realizar un cuadro en Excel para establecer el resultado de cada vendedor. (A.E.)
8. Depurar la base de datos de los clientes. De las llamadas realizadas deben aparecer clientes que han cerrado sus negocios, que han cambiado de propietario o se han cambiado de dirección y esta información se debe actualizar en el sistema. (A.E.)

Nombres de los Cargos, Áreas o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto:

	Manual de Descripción de Funciones	Código:	15
---	---	----------------	----

Jefe de Ventas

Call center

Gerente General

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia: 2 años

Área de experiencia: Servicio al cliente

Contenido de la experiencia: Atención al cliente

Conocimientos Informativos Requeridos

Productos y servicios

Personas y áreas

Reglamento interno, leyes y regulaciones

clientes

Destrezas Específicas Requeridas

Manejar programas informáticos

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Identificación de problemas. Identificar la causa de una dificultad. **(M)**
- Generación de ideas. Crear varias alternativas para enmendar contrariedades. **(M)**
- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. **(M)**
- Percepción de sistemas y entornos social. Establecer cuándo han sucedido permutas significativas en un sistema organizacional. **(M)**
- Instrucción. Instruir a otros como ejecutar el trabajo o una actividad. **(M)**
- Construcción de Relaciones. Mantener, Instituir y extender relaciones amistosas y perpetuas con personas o grupos clave, decisivos para poder lograr las metas. **(M)**
- Orientación – Asesoramiento. Brindar sugerencias/guías a los demás para que puedan tomar decisiones. **(B)**
- Organización de sistemas. Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo. **(B)**

		Lugar de Trabajo:	Campo
Datos de Identificación			
Nombre del puesto: Supervisor de Ventas			
Área: Ventas			
Nivel de Instrucción: Superior			
Jefe Inmediato: Gerente General – Jefe de Venta			
Fecha de Elaboración: 11/03/17			
Misión del Puesto			
<p>El supervisor de ventas ofrece apoyo administrativo y operativo al equipo de ventas y ayuda a sus miembros a alcanzar los objetivos mensuales. Un supervisor de ventas también juega un papel clave de investigación, realizando una investigación detallada sobre un producto determinado para definir qué áreas o tipos de almacén serán los más propensos a producir un elevado número de ventas.</p>			
Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar, liderar y controlar. Verificar que los vendedores cumplan con sus objetivos y apoyo en ventas. (A.E.) 2. Auxiliar en las ventas. Apoyar a los nuevos vendedores en las primeras visitas a los clientes. (A.E.) 3. Ayudar en cobranza. Apoyo en la cobranza de los vendedores salientes en provincias. (A.P.) 4. Apoyar en marketing interno y externo. Plantear ideas innovadoras, propuestas de promociones para incrementar las ventas. (A.P.) 5. Plantear ideas. Para re-potencializar la marca INCAMEP. (A.P.) 6. Vender. Rotación de vendedores y venta directa a clientes. (A.P.) 7. Supervisar a vendedores. Revisar reportes de vendedores, supervisar la ruta de cada vendedor. (A.E.) 8. Hacer reportes fotográficos cuando amerita la situación. Es cuando algo el vendedor ha hecho mal y es por zona. (A.P.) 9. Visitar a clientes. Visitar a clientes puntuales, preocuparse por ellos. (A.E.) 10. Realizar análisis estadísticos de las ventas. Reunión mensual con los vendedores para plantear nuevas metas de trabajo. (A.E.) 			

11. Innovar en cada momento estar a la vanguardia en cuanto a servicio al cliente. (A.P.)

Nombres de los Cargos, Áreas, o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto:

Ventas

Marketing

Cobranza

Facturación

Bodega

Gerente General

Jefe de Venta

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia: 3 años

Área de experiencia: Especializado en ventas y marketing

Contenido de la experiencia: Servicio al cliente

Conocimientos Informativos Requeridos

Productos y servicios

Personas y áreas

Leyes y regulaciones

Clientes

Destrezas Específicas Requeridas

Manejar programas informáticos

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Identificación de problemas. Identificar la causa de una dificultad. (M)
- Generación de ideas. Crear varias alternativas o formas para enmendar contrariedades. (M)
- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. (M)
- Percepción de sistemas y entornos social: Establecer cuándo han sucedido permutas significativas en un sistema organizacional. (M)
- Instrucción: Instruir a otros como ejecutar el trabajo o una actividad. (M)

- **Construcción de Relaciones:** Mantener, Instituir y extender relaciones amistosas y perpetuas con personas o grupos clave, decisivos para poder lograr las metas. **(M)**
- **Destreza científica:** Usar métodos científicos para corregir problemas. **(B)**
- **Orientación – Asesoramiento:** Brindar sugerencias/guías a los demás para que puedan tomar decisiones.**(B)**
- **Organización de sistemas:** Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo. **(B)**
- **Manejo de recursos materiales:** Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. **(A)**

	Manual de Descripción de Funciones INCAMEP S.A.	Código:	14
		Lugar de Trabajo:	Campo
<p>Datos de Identificación</p> <p>Nombre del puesto: Marketing Área: Venta Nivel de Instrucción: Superior Jefe Inmediato: Gerente General – Jefe de Venta Fecha de Elaboración: 03/03/17</p> <p>Misión del Puesto</p> <p>Vender los productos de la empresa y consolidar relaciones duraderas con clientes claves.</p> <p>Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir con la capacitación técnico interno con vendedores. Después de la aprobación de gerencia y entrega de documentos se capacita de manera técnica a los vendedores. (A.P.) 2. Hacer la entrega y retiro de los materiales y muestras a los nuevos y salientes vendedores a su domicilio. Los días sábados o domingos se reúne con el vendedor en la casa y se le entrega los materiales y se retira cuando el vendedor renuncia. (A.P.) 3. Realizar el retoque de los diseños de la publicidad. Una vez que se manda hacer el diseño en caso de modificar el diseño se lo hará. (A.E.) 4. Tomar medidas e instalar la publicidad dentro y fuera de la ciudad. Trasládarse al lugar del cliente y se toma las medidas y se coordina la publicidad a poner, para luego instalar. (A.P.) 5. Promotor, impulsador y mercaderista de los productos dentro y fuera de la ciudad. En auto-servicios y ferreterías, se impulsa el producto, se arregla perchas, y se promueve la marca de la empresa, también brinda asesoría técnica al cliente. (A.E.) 6. Manejar cuentas de clientes claves. El gerente da la cuenta y es el responsable de hacer crecer la cuenta, realizar promociones, impulsar, realizar inventario, hablar con publicidad, hablar con la jefa de venta. (A.E.) 			

7. Coordinar con proveedores para publicidad. Coordinar el tipo de publicidad y materiales a usar. (A.E.)

8. Hacer estadísticas de los auto-servicios. Ferrisariato, Almacenes Kywi, Coral entre otros y elaborar en Excel la estadística de ventas o compras que se hagan. (A.P.)

9. Coordinar las capacitaciones externas con los clientes. Con informes previos y el informe de las últimas ventas, se los envía al correo o al whatsapp los documentos que deben llenar y elaborar el presupuesto de gastos operacionales y refrigerios y elaborar el esquema de las actividades de la charla. (A.E.)

Nombres de los Cargos, Áreas, Clientes o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto:

Marketing

Gerente General

Jefe de Venta

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia: 2 – 3 años

Área de experiencia: trabajar en Servicio al Cliente y Mercadeo

Contenido de la experiencia: servicio al cliente.

Conocimientos Informativos Requeridos

Producto y servicios

Personas y áreas

Leyes y regulaciones, políticas interna

Clientes

Proveedores y contratistas

Destrezas Específicas Requeridas

Manejar programas informáticos y programas de diseño.

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Pensamiento crítico. Usar la razón y la observación para poder identificar la debilidad o fortaleza para poder guiar o propuestas. (A)
- Identificación de problema. Identificar la causa de una dificultad. (M)

- Generación de ideas. Crear varias alternativas o formas para enmendar contrariedades. **(M)**
- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. **(M)**
- Construcción de Relaciones. Mantener, Instituir y extender relaciones amistosas y perpetuas con personas o grupos clave, decisivos para poder lograr las metas. **(M)**
- Organización de sistemas. Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo. **(B)**
- Manejo de recursos materiales. Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. **(A)**

	Manual de Descripción de Funciones INCAMEP S.A.	Código:	05
		Lugar de Trabajo:	Planta

Datos de Identificación

Nombre del puesto: Jefe de Bodega

Área: Planta

Nivel de Instrucción: Superior

Jefe Inmediato: Gerente General

Fecha de Elaboración: 03/03/17

Misión del Puesto

Organizar, distribuir y controlar los inventarios de bienes, materiales e implementos que se requieran para el desarrollo de las actividades de la unidad y sus dependencias.

Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)

1. Tomar pedidos a bodega. Revisar el stop y recibir el pedido a bodega. (A.E.)
2. Recibir mercadería de proveedores, materia prima mediante la orden de compra. La factura que hace el proveedor se verifica que este completas las unidades para luego ingresar al sistema y se cierra la orden de compra. (A.E.)
3. Ingresar al sistema la nueva mercadería y pasar el informe a contabilidad. Digitar la factura y la orden de compra. (A.E.)
4. Emitir guía de remisión. Cuando ya fue reparado el pedido, se ingresa al sistema y luego se emite la guía de remisión. (A.E.)
5. Despachar la mercadería al camión. Previamente se emite un rutero elaborado en Excel y se entrega al chofer con su respectiva firma. (A.E.)
6. Revisar el stop de partes y piezas para elaborar el plan de producción. Revisar el stop en el sistema y se reúne con el supervisor de supervisión para elaborar la producción y dicha producción se ingresa con una orden de producción. (A.E.)
7. Elaborar la orden de trabajo para el ensamble y cierre de la misma. Se ingresa al sistema y se emite la orden de trabajo. (A.E.)
8. Controlar el trabajo de los empleados, verificar que los trabajadores controlen que no estén

piezas dañadas. Supervisar a los obreros de ensamble y de producción, que no estén conversando y no descuiden el trabajo. (A.E.)

9. Emitir una requisición de materiales al departamento de compras. (A.P.)

Elaborar una requisición de materiales, etiquetas, tubos etc. y entregar al departamento de facturación. (A.P.)

10. Supervisar la ruta del carro que entrega la mercadería. Mediante el GPS visualizar la ruta y también mediante llamadas al celular. (A.P.)

11. Fiscalizar partes y piezas y ensamble. Verificar e ingresar la nueva producción al sistema. (A.P.)

12. Coordinar con el jefe de taller la reparación sobre algún molde defectuoso. Coordinar el tiempo de reparación del molde. (A.P.)

13. Receptar y entrevistar a nuevos aspirantes para el puesto de obreros. Recibir los currículos y entrevistar a cada uno de los aspirantes y hablarles sobre las políticas internas de la empresa, sueldo, etc. (A.P.)

14. Registrar la clave en el reloj biométrico. Los nuevos obreros se los registra en el reloj biométrico para generar una clave y luego se los registra en el sistema en el programa biométrico. (A.P.)

15. Entregar muestras nuevas al departamento de ventas. Entregar las nuevas muestras y recibir las anteriores y posteriormente se emite un egreso de la mercadería. (A.P.)

Nombres de los Cargos, Áreas, Clientes o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto:

Jefe de bodega

Facturación

Obreros

Jefe de producción

Partes y Piezas

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia: 2 años

Área de experiencia: Administración de bodega en industria afines.

Contenido de la experiencia: Manejo de Personal

Conocimientos Informativos Requeridos

Producto y servicios

Personas y áreas

Leyes y regulaciones, políticas interna

Destrezas Específicas Requeridas

Manejar programas informáticos

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Pensamiento crítico. Usar la razón y la observación para poder identificar la debilidad o fortaleza para poder guiar o propuestas. **(A)**
- Identificación de problemas. Identificar la causa de una dificultad. **(M)**
- Generación de ideas. Crear varias alternativas o formas para enmendar contrariedades. **(M)**
- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. **(M)**
- Instrucción. Instruir a otros como ejecutar el trabajo o una actividad. **(M)**
- Construcción de Relaciones. Mantener, Instituir y extender relaciones amistosas y perpetuas con personas o grupos clave, decisivos para poder lograr las metas. **(M)**
- Orientación – Asesoramiento. Brindar sugerencias/guías a los demás para que puedan tomar decisiones. **(B)**
- Organización de sistemas. Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo. **(B)**
- Manejo de recursos materiales. Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. **(A)**

	Manual de Descripción de Funciones INCAMEP S.A.	Código:	08
		Lugar de Trabajo:	Planta

Datos de Identificación

Nombre del puesto: Jefe de Taller de elaboración de moldes

Área: Planta

Nivel de Instrucción: Bachillerato

Jefe Inmediato: Jefe de Bodega

Fecha de Elaboración: 03/03/17

Misión del Puesto

Dirigir el trabajo del taller para la realización de actividades de mantenimiento correctivo, preventivo y productivo, coordinando y distribuyendo el trabajo a realizarse en el taller de acuerdo a lo planeado y verificando la calidad de los trabajos, a fin de satisfacer las exigencias de los consumidores.

Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)

1. Dar mantenimiento del molde. Desarmar el molde y verificar el estado del molde. (A.E.)
2. Hacer mantenimiento de las maquinarias. Revisar el aceite, el engrase, el sistema eléctrico y verificar que estén funcionando correctamente. (A.E.)
3. Colocar montaje de moldes a maquinas nuevas. Verificar primero que molde se va a utilizar y después el montaje con su respectiva seguridad industrial. (A.E.)
4. Supervisar al técnico. Darle las indicaciones correctas del montaje y los pasos para hacer un correcto montaje y evitar accidentes. (A.E.)
5. Reparar moldes. Verificar de descomponer el molde y revisar que se ha dañado, para pedir los nuevos materiales a facturación para el arreglo del molde. (A.E.)
6. Fabricar moldes. Primero se toma los diagramas de las medidas, los dibujos, medidas correctas del molde y luego explicarle y asesorarle al técnico sobre el trabajo a realizarse. (A.P.)

Nombres de los Cargos, Áreas, Clientes o Beneficiarios Directos de la Actividad del

Puesto:

Jefe de Taller de elaboración de moldes

Producción

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia: 3 años

Área de experiencia: Manejo de máquinas (Troladoras)

Contenido de la experiencia: Reparación de moldes

Conocimientos Informativos Requeridos

Producto y servicios

Personas y áreas

Leyes y regulaciones, políticas interna

Destrezas Específicas Requeridas

Operar equipos

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Identificación de problemas. Identificar la causa de una dificultad. **(M)**
- Generación de ideas. Crear varias alternativas o formas para enmendar contrariedades. **(M)**
- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. **(M)**
- Instrucción. Instruir a otros como ejecutar el trabajo o una actividad. **(M)**
- Construcción de Relaciones. Mantener, Instituir y extender relaciones amistosas y perpetuas con personas o grupos clave, decisivos para poder lograr las metas. **(M)**
- Manejo de recursos materiales. Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. **(A)**

	Manual de Descripción de Funciones INCAMEP S.A.	Código:	04
		Lugar de Trabajo:	Planta
Datos de Identificación Nombre del puesto: Obrero (Operador de Maquina) Área: Planta Nivel de Instrucción: Bachillerato Jefe Inmediato: Supervisor de producción Fecha de Elaboración: 03/03/17			
Misión del Puesto Prestar un servicio eficiente de excelencia operacional y de calidad que satisfagan las necesidades de la empresa.			
Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayudar a montar el molde. Brindar apoyo al jefe cuando este subiendo el molde. (A.E.) 2. Operar la máquina. Se encarga de abrir la puerta de la máquina y sacar la pieza para rebabar. (A.E.) 3. Sacar la rebaba. Con un cuchillo se procede a sacar la rebabar y darle un mejor acabado al producto. (A.E.) 4. Hacer limpieza de la máquina. Barrer el área de la maquina antes de terminar la jornada laboral. (A.E.) 5. Verificar si la pieza sale defectuosa. Verificar que este completa la pieza, caso contrario avisar al supervisor. (A.E.) 6. Sacar la producción en buen estado. Que todas la piezas estén completas y sin defecto alguno. (A.E.) 			
Nombres de los Cargos, Áreas o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto: Obrero Supervisor de producción			

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia: 1 año

Área de experiencia: Operador de maquina

Contenido de la experiencia: operario

Conocimientos Informativos Requeridos

Personas y áreas

Leyes y regulaciones, políticas interna

Destrezas Específicas Requeridas

Operar equipos

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. **(M)**
- Manejo de recursos materiales. Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. **(A)**

	Manual de Descripción de Funciones INCAMEP S.A.	Código:	03
		Lugar de Trabajo:	Planta

Datos de Identificación

Nombre del puesto: Supervisor de Producción

Área: Planta

Nivel de Instrucción: Bachillerato

Jefe Inmediato: Gerente General

Fecha de Elaboración: 03/03/17

Misión del Puesto

Supervisar el cumplimiento de la producción prevista dentro del tiempo establecido, mediante una correcta administración de los recursos también es responsable de la coordinación y organización del área de producción de la empresa, tanto a nivel de producto, como a nivel de gestión del personal obrero.

Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)

1. Hacer el montaje de molde. Primero se baja el molde de la máquina y después se coloca el siguiente molde. (A.E.)
2. Regular la máquina. Se calibra la máquina para que salga la producción. (A.E.)
3. Verificar el peso estándar y la producción. Se verifica en la balanza si esta la producción con el peso estándar, igual a la producción anterior. (A.E.)
4. Controlar la producción por hora. Controlar con un cronometro y registrar en una hoja el total de la producción por hora. (A.E.)
5. Realizar trabajos en la troqueladora. Bajando y montando moldes. (A.E.)
6. Verificar que las maquinas estén en buen funcionamiento. Controlar la temperatura del aceite q no se esté sobrecalentando. (A.E.)
7. Cambiar postizas de moldes. Desarmar los moldes y cambiar las postizas. (A.E.)
8. Limpiar la cisterna de enfriamiento. Se limpia cada semana, se saca la basura y se aspira la cisterna. (A.P.)
9. Preparar la materia prima con los colores respectivos. Colocar en el tanque la materia prima y los colores y se mezcla con master a mano o en el tanque dependiendo la cantidad

de producto. (A.P.)

10. Enseñar a nuevos trabajadores el manejo operacional de la máquina. Instruir como operar la máquina y como rebabar una pieza. (A.P.)
11. Controlar que todos los trabajadores estén con los equipos adecuados. Supervisar que todos los obreros tengan puestos los equipos de seguridad equipos como: orejeras, guantes, botas etc. (A.P.)
12. Cambiar cuchillas al molino. Desbaratar el molino y cambiar los cuchillos. (A.P.)
13. Hacer la limpieza de la máquina de aceite y filtro. La limpieza se hace cada año se saca el aceite del tanque y se coloca un aceite ya filtrado. (A.P.)
14. Operar la máquina. En caso de faltar algún trabajador y tener baste producción se opera la maquina personalmente. (A.P.)

Nombres de los Cargos, Áreas o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto:

Jefe de producción

Obrero

Partes y piezas

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia: 4 años

Área de experiencia: Montaje de molde y regulación

Contenido de la experiencia: operar maquinas

Conocimientos Informativos Requeridos

Producto y servicios

Personas y áreas

Leyes y regulaciones, políticas internas.

Destrezas Específicas Requeridas

Manejar programas informáticos

Operar equipos

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Identificación de problemas. Identificar la causa de una dificultad. (M)

- Generación de ideas. Crear varias alternativas o formas para enmendar contrariedades. **(M)**
- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. **(M)**
- Instrucción. Instruir a otros como ejecutar el trabajo o una actividad. **(M)**
- Manejo de recursos materiales. Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. **(A)**

	Manual de Descripción de Funciones INCAMEP S.A.	Código:	10
		Lugar de Trabajo:	Campo

Datos de Identificación

Nombre del puesto: Jefe de Ventas

Área: Ventas

Nivel de Instrucción: Superior

Jefe Inmediato: Gerente General

Fecha de Elaboración: 03/03/17

Misión del Puesto

Planificar y organizar el trabajo de un equipo de vendedores, establecer los objetivos de ventas para el equipo y evaluar los logros de los agentes comerciales.

Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)

2. Visitar a clientes claves. Hacer la cita telefónica y concretar la cita, para personalmente llevar productos, ofertas y generar el pedido. (A.E.)
3. Controlar y supervisar la fuerza de venta de 12 vendedores. Revisar los reportes de visitas diarias, verificar que sus rutas se cumplan y hacer que se cumpla el objetivo diario de cada vendedor. . (A.E.)
4. Controlar a la persona de Call Center. Controlar que saque los listados diarios de cada zona de los clientes y que se generen las ventas diarias. (A.E.)
5. Revisar reportes de ventas de cobranzas y resultados diarios de cada vendedor. Tomar el listado de los clientes y comparar con el reporte de visitas, que se haya visitado lo planificado, y que la cobranza que se cobre en un promedio de 45 días. (A.E.)
6. Obtener información actualizada de la competencia. Concretar citas con vendedores de las empresas de la competencia y obtener la lista de precios de los productos. (A.E.)
7. Generar ventas propias y hacer vender a toda la fuerza de ventas. Llamar a los clientes de toda la base de datos que no están siendo visitados y ofrecer servicios y generar pedidos. (A.E.)
8. Controlar el despacho que se envíe a tiempo la mercadería de los clientes. Diariamente sacar el listado de pedidos a bodega y controlar que máximo 48 horas se despache a

provincias y en 24 horas a Guayaquil. (A.E.)

9. Ingresar al sistema los clientes nuevos. Ingresar el código, la dirección (toda la información necesaria del cliente). (A.P.)
10. Verificar la documentación completa. Verificar toda la documentación de los nuevos clientes. (A.P.)
11. Entrevistar a posibles vendedores. Después de entrevistas con gerencia, pasan al jefe de venta para tomar la decisión final de contratación. (A.P.)

Nombres de los Cargos, Áreas, Clientes o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto:

Facturación

Gerente General

Ventas

Bodega

Cobranza

Call Center

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia: 5 años

Área de experiencia: Ventas y área comercial

Contenido de la experiencia: ventas

Conocimientos Informativos Requeridos

Producto y servicios

Personas y áreas

Leyes y regulaciones, políticas interna

Clientes

Proveedores y contratistas

Destrezas Específicas Requeridas

Manejar programas informáticos

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Pensamiento crítico. Usar la razón y la observación para poder identificar la debilidad o fortaleza para poder guiar o propuestas. **(A)**
- Identificación de problemas. Identificar la causa de una dificultad. **(M)**
- Generación de ideas. Crear varias alternativas o formas para enmendar contrariedades. **(M)**
- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. **(M)**
- Percepción de sistemas y entornos social. Establecer cuándo han sucedido permutas significativas en un sistema organizacional. **(M)**
- Instrucción. Instruir a otros como ejecutar el trabajo o una actividad. **(M)**
- Construcción de Relaciones. Mantener, Instituir y extender relaciones amistosas y perpetuas con personas o grupos clave, decisivos para poder lograr las metas. **(M)**
- Orientación – Asesoramiento. Brindar sugerencias/guías a los demás para que puedan tomar decisiones. **(B)**
- Organización de sistemas. Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo. **(B)**
- Manejo de recursos materiales. Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. **(A)**

	Manual de Descripción de Funciones INCAMEP S.A.	Código:	06
		Lugar de Trabajo:	Planta
<p>Datos de Identificación</p> <p>Nombre del puesto: Ensamblador Área: Ensamblaje Nivel de Instrucción: Bachillerato Jefe Inmediato: Jefe de Bodega Fecha de Elaboración: 11/03/17</p> <p>Misión del Puesto: Tener ensamblado todos los productos o mercadería completos y a tiempo para su posterior despacho.</p> <p>Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rebabar las piezas. (A.E.) 2. Unir piezas. Se arman todas las partes para obtener el producto final. (A.E.) 3. Enfundar las piezas. Una vez unido cada pieza, se empaca el producto con su respectivo stickers para exhibición del producto terminado. (A.E.) 4. Separar pedido a bodega. Una vez recibido la orden de pedido se separa los productos solicitados, para ser trasladados al camión. (A.E.) 5. Colocar los productos en caja. Colocar los productos en su respectiva caja, para su almacenamiento. (A.E.) 6. Separar las piezas armadas. Una vez listas las piezas se guardan para evitar pérdidas de las piezas armadas. (A.E.) <p>Nombres de los Cargos, Áreas o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto:</p> <p>Obreros Jefe de bodega Partes y piezas</p> <p>Experiencia Laboral Requerida</p> <p>Tiempo de experiencia: 6 meses Área de experiencia: trabajo similares</p>			

Contenido de la experiencia: unir piezas

Conocimientos Informativos Requeridos

N/A

Destrezas Específicas Requeridas

N/A

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. (M)
- Instrucción. Instruir a otros como ejecutar el trabajo o una actividad. (M)
- Manejo de recursos materiales. Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. (A)

	Manual de Descripción de Funciones INCAMEP S.A.	Código: 01
		Lugar de Trabajo: Oficina
<p>Datos de Identificación</p> <p>Nombre del puesto: Presidente Área: Administración Nivel de Instrucción: Superior Jefe Inmediato: N/A Fecha de Elaboración: 11/03/17</p> <p>Misión del Puesto: Supervisar, dirigir y coordinar con los mercaderistas para mejorar las ventas, y tomar decisiones junto al Gerente General.</p> <p>Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar los autoservicios. Controla a tres mercaderista. (A.E.) 2. Tomar decisiones. Reuniones con la directiva. (A.P.) <p>Nombres de los Cargos, Áreas, Clientes o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto:</p> <p>Con todas la áreas</p> <p>Experiencia Laboral Requerida</p> <p>Tiempo de experiencia: N/A Área de experiencia: Administración Contenido de la experiencia: en todas las áreas</p> <p>Conocimientos Informativos Requeridos</p> <p>Producto y servicios Personas y áreas Leyes y regulaciones, políticas interna Clientes Proveedores y contratistas</p>		

Destrezas Específicas Requeridas

Manejar programas informáticos

Manejo de programas contables

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Pensamiento crítico. Usar la razón y la observación para poder identificar la debilidad o fortaleza para poder guiar o propuestas. **(A)**
- Identificación de problemas. Identificar la causa de una dificultad. **(M)**
- Generación de ideas. Crear varias alternativas o formas para enmendar contrariedades. **(M)**
- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. **(M)**
- Percepción de sistemas y entornos social. Establecer cuándo han sucedido permutas significativas en un sistema organizacional. **(M)**
- Instrucción. Instruir a otros como ejecutar el trabajo o una actividad. **(M)**
- Construcción de Relaciones. Mantener, Instituir y extender relaciones amistosas y perpetuas con personas o grupos clave, decisivos para poder lograr las metas. **(M)**
- Destreza científica. Usar métodos científicos para remediar problemas. **(B)**
- Orientación – Asesoramiento. Brindar sugerencias/guías a los demás para que puedan tomar decisiones. **(B)**
- Organización de sistemas. Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo. **(B)**
- Manejo de recursos materiales. Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. **(A)**

	Manual de Descripción de Funciones INCAMEP S.A.	Código:	12
		Lugar de Trabajo:	Oficina
<p>Datos de Identificación</p> <p>Nombre del puesto: Facturación</p> <p>Área: Venta</p> <p>Nivel de Instrucción: Superior</p> <p>Jefe Inmediato: Jefe de Venta</p> <p>Fecha de Elaboración: 11/03/2017</p> <p>Misión del Puesto:</p> <p>Facturar, revisar, entregar e ingresar al sistema todas las facturas tanto de los proveedores como de los clientes.</p> <p>Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contestar llamadas. Tiene que contestar llamadas de proveedores y de clientes para elaborar las notas de pedido e ingresarlo al sistema. (A.E) 2. Revisar requisición de materiales. Debe de revisar la requisición de materiales de planta y suministro de oficina para elaborar la cotización, luego enviar al gerente para su autorización y hacer la orden de compra. (A.E) 3. Revisar e imprimir notas de pedidos. Tiene que hacer la recisión e impresión de las notas de pedidos de los vendedores, confirmar al cliente e ingresarlo al sistema de facturación. (A.E) 4. Entregar cheques y otros documentos. Hacer la entrega de cheques, retenciones a proveedores y receptor facturas. (A.E) 5. Ingresar facturas. Una vez receptada la factura se debe de ingresar al sistema e imprimirlo. (A.E) 6. Revisar aprobación de pedidos. Tiene que ingresar al sistema Sic para revisar si están aprobados los pedidos para luego imprimirlo y enviarlo a bodega. (A.E) 7. Hacer reportes de ventas. Diariamente debe de realizar reportes de ventas por productos y vendedores, luego enviarlo al Gerente, Jefe de Venta y Vendedores. (A.E) 8. Elaborar notas de débitos y créditos. Debe de elaborar las notas de débitos y créditos para su impresión. (A.E) 9. Revisar pedidos. Tiene que revisar pedidos de Corporación el Rosado y Gerardo Ortiz. 			

(A.P.)

10. Elaborar cartas. Debe de hacer cartas de garantía, muestras u obsequios al cliente. (A.P.)
11. Elaborar notas de devolución de productos. Ha de elaborar notas de devolución de productos y adjuntarlo a la factura y nota de pedido, luego enviar al gerente para su autorización. (A.P.)
12. Imprimir reporte. Tiene que hacer el reporte mensual de las ventas para presentar a la Directiva. (A.P.)
13. Confirmar referencia comercial. Para apertura de clientes nuevos tiene que confirmar la referencia comercial. (A.P.)
14. Entregar reporte de caja chica. Al final del mes se debe entregar el reporte de caja chica al Gerente para la respectiva reposición. (A.P.)
15. Imprimir códigos de barra. Hacer la impresión de códigos de barra de productos de ciertos clientes. (A.P.)
16. Imprimir sobres. Hacer la impresión de sobres donde ira adjunto facturas y guía de remisión. (A.P.)

Nombres de los Cargos, Áreas, Clientes o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto:

Facturación

Jefe de Venta

Clientes

Directiva

Gerente General.

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia: 2 años

Área de experiencia: Venta

Contenido de la experiencia: Administración

Conocimientos Informativos Requeridos

Productos y servicios

Personas y áreas

Leyes y regulaciones

Clientes

Proveedores y contratistas

Destrezas Específicas Requeridas

Manejar programas informáticos

Manejo de programas contables

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Pensamiento crítico. Usar la razón y la observación para poder identificar la debilidad o fortaleza para poder guiar o propuestas. **(A)**
- Identificación de problemas. Identificar la causa de una dificultad. **(M)**
- Generación de ideas. Crear varias alternativas o formas para enmendar contrariedades. **(M)**
- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. **(M)**
- Percepción de sistemas y entornos social. Establecer cuándo han sucedido permutas significativas en un sistema organizacional. **(M)**
- Instrucción. Instruir a otros como ejecutar el trabajo o una actividad. **(M)**
- Construcción de Relaciones. Mantener, Instituir y extender relaciones amistosas y perpetuas con personas o grupos clave, decisivos para poder lograr las metas. **(M)**
- Destreza científica. Usar métodos científicos para remediar problemas. **(B)**
- Orientación – Asesoramiento. Brindar sugerencias/guías a los demás para que puedan tomar decisiones. **(B)**
- Organización de sistemas. Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo. **(B)**
- Manejo de recursos materiales. Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. **(A)**

	Manual de Descripción de Funciones INCAMEP S.A.	Código:	11
		Lugar de Trabajo:	Oficina
<p>Datos de Identificación</p> <p>Nombre del puesto: Cobranza</p> <p>Área: Venta</p> <p>Nivel de Instrucción: Superior</p> <p>Jefe Inmediato: Jefe de Venta</p> <p>Fecha de Elaboración: 03/03/2017</p> <p>Misión del Puesto</p> <p>Controlar de manera oportuna el cobro de los clientes y llamarle a recordar al menos una semana antes de la fecha de vencimiento.</p> <p>Descripción del Puesto Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Imprimir el analítico. Hacer la impresión del analítico de cuentas por cobrar por vendedor del sistema SIC. (A.E.) 2. Llamar a cada cliente. Se debe llamar a cada cliente con el código para conocer si el vendedor los está visitando. 3. Llamar a clientes por cobranza. Tiene que llamar a los clientes por motivo de cobranza, si están hechos los depósitos. (A.E.) 4. Llamar a jefe de bodega. Debe de llamar al jefe de bodega para confirmar despachos de productos. (A.E.) 5. Confirmar con clientes. Hacer la confirmación con los clientes si recibieron la mercadería. (A.E.) 6. Verificar mercadería con cliente. Realizar la respectiva verificación de la mercadería con los clientes enviando al correo factura, nota de pedido y pedido a bodega. (A.E.) 7. Controlar la cobranza. Hacer el control de cobranza al vendedor de los clientes. (A.E.) 8. Ingresar cobros. Debe de ingresar los cobros al sistema. (A.E.) 9. Generar las retenciones. Hacer la respectiva retención, descargarla e imprimirla para archivarlos. (A.P.) 10. Ordenar las facturas. Debe de ordenar las facturas por zonas y archivarlas. (A.P.) 11. Recibir documentación. Tiene que recibir la documentación para la contratación de puesto, que esté completa. (A.P.) 			

12. Llamar al aspirante. Debe de llamar al aspirante a trabajar para confirmar datos, requisitos, referencia laboral, problemas judiciales y sacar cita. **(A.P.)**

Nombres de los Cargos, Áreas, Clientes o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto:

Cobranza

Jefe de Venta

Contabilidad

Clientes

Vendedores

Jefe de Bodega

Gerente General.

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia: 3 años

Área de experiencia: Venta

Contenido de la experiencia: Administración

Conocimientos Informativos Requeridos

Productos y servicios

Personas y áreas

Leyes y regulaciones

Clientes

Destrezas Específicas Requeridas

Manejar programas informáticos

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Pensamiento crítico. Usar la razón y la observación para poder identificar la debilidad o fortaleza para poder guiar o propuestas. **(A)**
- Identificación de problemas. Identificar la causa de una dificultad. **(A)**
- Generación de ideas. Crear varias alternativas o formas para enmendar contrariedades. **(A)**
- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. **(A)**

- Percepción de sistemas y entornos social. Establecer cuándo han sucedido permutas significativas en un sistema organizacional. (M)
- Instrucción. Instruir a otros como ejecutar el trabajo o una actividad. (M)
- Construcción de Relaciones. Mantener, Instituir y extender relaciones amistosas y perpetuas con personas o grupos clave, decisivos para poder lograr las metas. (A)
- Destreza científica. Usar métodos científicos para remediar problemas. (M)
- Orientación – Asesoramiento. Brindar sugerencias/guías a los demás para que puedan tomar decisiones. (A)
- Organización de sistemas. Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo. (M)
- Manejo de recursos materiales. Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. (A)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
.....
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Conclusiones

Luego de realizado este trabajo hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Que La creación de la estructura organizacional, las políticas y procedimientos en las áreas de reclutamiento, selección y contratación del personal, además del diseño del manual de funciones de puestos de cada empleado era una tarea impostergable para asegurar el éxito de esta empresa.

Que la empresa no cuenta con un departamento de talento humano que es el pilar esencial de una organización para poder desarrollarse, por lo que su correcta añadidura y gestión permitirá motivar a los profesionales de una entidad en particular para obtener los mejores resultados y alcanzar las metas impuestas a largo y corto plazo por la empresa.

Que uno de los pilares de la gestión de talento humano es la selección, sin un apropiado manual que muestre las capacidades y habilidades que debe tener un empleado para cada puesto, no es posible reclutar a los más capaces, lo que incide directamente en el progreso de la empresa.

Que las políticas y procedimientos existentes no eran adecuados, pues consistían en contratar a un empleado sin apego a una política y sin un proceso de reclutamiento, selección y contratación lógico lo que ocasiona que el trabajador no cumpla con las expectativas del puesto.

Por tanto que la implementación del manual de funciones como instrumento de guía y control para los colaboradores actuales y las próximas contrataciones, ayudará a cumplir con los objetivos, permitirá controlar y evaluar las actividades de cada uno de sus trabajadores.

Este proyecto es el primer paso de tecnificación de la gestión del talento humano en la empresa INCAMEP S.A. El proyecto funcionará y podrá ser implementado a cabalidad, si existe el apoyo del Gerente y de los Jefes de cada departamento, y se compromete al personal para que sea llevado a la práctica.

Recomendaciones

1. El proceso de investigación de campo, nos facilitó conocer la realidad de la empresa INCAMEP S.A., es por ello que se considera de mucha importancia implementar un proceso técnico de reclutamiento, con la utilización de instrumentos que respondan a las necesidades de la organización.
2. Es necesario que para el buen funcionamiento del Reglamento Interno de trabajo y las Políticas se considere pertinente su revisión permanente de acuerdo a los cambios que surjan tanto en el código de Trabajo como en la estructura de la empresa, teniendo como objetivo principal que el empleado conozca todas las obligaciones, responsabilidades y su compromiso con la empresa.
3. El manual de funciones, considerado una herramienta necesaria para el adecuado funcionamiento dentro de una organización, debe mantenerse actualizado con la participación activa de todos los colaboradores, y de esta manera responder a los cambios que INCAMEP S.A. día a día va desarrollando.
4. Consideremos que es muy importante la difusión del Manual de Funciones dentro de la organización, con la finalidad de unificar la visión del talento humano y de esa manera cada trabajador conocer sus actividades a realizar.
5. Un punto importante es mantener una estrecha comunicación entre la Gerencia y todos los líderes de cada área, y de esa manera plantear nuevas metas para cada departamento, en especial con el departamento de ventas.
6. Además se requiere que exista el departamento de Talento Humano que será el responsable de que se cumplan todos estos procesos

7. Los planes de capacitación deberán ser realizados por áreas, el jefe de cada sección será el responsable de realizarlo, puesto que es el único que conoce de cerca las necesidades de sus colaboradores.

Referencias

- Azocar, R. (18 de mayo de 2013). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <http://ramonazocargestiondetalentohumano.blogspot.com/2013/05/gestion-del-talento-humano-segun.html>
- Carrasco, J. (2009). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Obtenido de <http://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo* (Tercera ed.). Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (novena ed.). Mexico: McGraw hill.
- Esparza, A. M. (2015). *Operaciones Administrativa de Recursos Humanos* (Vol. 1). Madrid, España: Paraninfo.
- Fernández, G. (1993). *Administración de empresa*. Buenos aire: Depalma.
- Garcés, C. M. (1999). *Los Recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa*. Mexico D.F., Mexico: D.R.Universidad Iberoamericana.
- Gómez G. y Pin, (2001). (2001). *Dirigir es Educar*. España: Mc Graw Hill.
- Gonzáles, H. (1999). *Manual de Procedimientos*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos16/procedimiento-administrativo/procedimiento-administrativo.shtml#ixzz4nOsOUhZP>

- Ibañez, M. B. (2015). *Apoyo Administrativo a la Gestión de Recursos Humanos*. España: Paraninfa s.a.
- Jiménez, D. P. (2016). *Manual de Recursos Humanos* (Tercera ed.). Madrid, España: Esic.
- Koenes, A. (1994). *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa - EL PLAN DE NEGOCIOS*. Madrid, España : Diaz de Santos S.A.
- Lacalle, G. (12 de Diciembre de 2012). *Operaciones administrativa de Recursos Humanos*.
Obtenido de
https://books.google.com.ec/books?id=MHR6AwAAQBAJ&pg=PA11&dq=el+departamento+de+recursos+humanos+dentro+de+un+una+organizacion&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=el%20departamento%20de%20recursos%20humanos%20dentro%20de%20un%20una%20organizacion&f=false
- López, Á. (28 de Julio de 2005). *Objetivos del análisis y descripción de puestos*. Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- Loredo, J. L. (18 de Febreo de 2013). *Manual de Políticas*. Obtenido de Prezi:
<https://prezi.com/kf-qcju6sp/como-elaborar-un-manual-de-politicas/>
- M., Gonzalez. (2004). *Esperanza: Administración de Empresas* (Segunda ed.). Buenos aire: Depalma.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercado* (Quinta ed.). Mexico : Pearson Educacion.
- Martínez, L. (01 de enero de 2004). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de
<http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>
- Melinkorff R. (2002). *Como realizar controles internos*. nuevo mexico: Mc Graw Hill.
- Mendoza, R. (2004). *Manual de Trabajo Social*. Mexico, Mexico: Plaza y Valdez.
- Peretz, H. (2000). *Los Métodos en Sociología - La Observacion*. ABYA-YALA.
- Roberto Hernández Sampiere, C. F. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). Iztapalapa, Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Rodriguez, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. Tabasco, Mexico: Villahermosa, Tab. C.P.

Salas, C. (5 de Octubre de 2016). *Proceso de Selección de Personal*. Obtenido de <https://prezi.com/z-mnnk-cfsee/seleccion-de-personal/>

Serna, K. P. (6 de Noviembre de 2013). *Manual de Procedimiento*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/yq92hr7dcvnu/manual-de-funciones-y-procedimientos/>

Tejada, B. D. (2007). *Administración de Servicios de Alimentación, Calidad, Nutrición, Productividad y Beneficios* (Segunda ed.). Medellín, Colombia : Universidad de Antioquia.

Urbano, J. A. (2006). *Técnicas para Investigar y Formular Proyectos de Investigación*. (Segunda ed.). Cordoba, Argentina: Brujas.

Valencia, H. G. (2005). *Manual de Técnicas de Investigación* (Segunda ed.). Lima, Peru: IPLADEES S.A.C.

APÉNDICE

Apéndice A Reglamento Interno

Redacción del Reglamento Interno

Después de varias reuniones acordadas con el Gerente General Ing. George Vázquez se reunió los elementos necesarios para la elaboración del Reglamento Interno de INCAMEP S.A. Para que consecutivamente sea inspeccionado por un asesor legal para determinar si existe alguna contravención con el Código de Trabajo actualmente vigente, y posteriormente se elaboró el primer borrador.

Inmediatamente fue sometido a un nuevo análisis para ser presentado al dueño de la empresa. Para difundir el Reglamento Interno se reunirá con los empleados a fin de que estos conozcan las características de su trabajo sus deberes y obligaciones, cada empleado que entre a la empresa antes de iniciar sus actividades será informado de sus tareas y se le proveerá una copia de la misma.

Desarrollo del Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa Incamep S.A

Introducción

INCAMEP S.A.- En uso de la facultad que le concede el Art. 64 del Reglamento Interno del Código de Trabajo, y para los efectos señalarlos en los artículos 42 numeral 12 y 45 literal e) del mismo Cuerpo Legal, dicta la siguiente codificación del Reglamento Interno de Trabajo, en el texto de la presente codificación del Reglamento Interno de Trabajo, INCAMEP S.A, podrán ser usados los términos que se indican a continuación: para determinar a INCAMEP S.A., "La Empleadora", "La Empresa", "La Compañía", o solamente "INCAMEP S.A.

Para determinar al personal que presta sus servicios bajo la dependencia de INCAMEP S.A., "Los Empleados ", "El Empleado", "Los Trabajadores" , o simplemente los colaboradores según el caso.

Disposiciones Generales

ART. 1.- El presente Reglamento Interno de Trabajo, regula el desenvolvimiento o realización del trabajo en todas las dependencias que integran INCAMEP S.A, por consiguiente, sus disposiciones se entenderán incorporadas en cada contrato de trabajo, cualquiera fuere su naturaleza, que tenga celebrado o que celebrare INCAMEP S.A. con una persona natural, tanto la empleadora cuanto sus trabajadores-empleados u obreros, estarán sometidos al estricto cumplimiento de las normas de este Reglamento Interno de Trabajo, sin que su desconocimiento pueda ser argumentado como excusa.

ART. 2.- INCAMEP S.A., en cumplimiento de lo que prescribe el inciso final del Art.64 del Código de Trabajo, y para general conocimiento de sus trabajadores-empleados u obreros, remitirá copia auténtica del presente Reglamento Interno a los trabajadores, y fijará permanentemente su texto en lugares visibles de los sitios donde se desarrolla el trabajo, sin perjuicio de que pueda hacerlo imprimir en folletos que serán entregados individualmente a los trabajadores.

ART. 3.- Los reemplazos, vacantes o ascensos del personal de INCAMEP S.A., se harán en relación con lo preparado en el capítulo siguiente.

ART. 4.- Toda persona que interesare trabajar en INCAMEP S.A., informará a ésta, por escrito y con su firma, datos exactos y fidedignos sobre sus nombres y apellidos completos, edad, nacionalidad, lugar de nacimiento, estado civil, servicio militar obligatorio, domicilio y dirección de su actual residencia; miembros de sus familias con quienes viva, parientes y amigos que trabajen en INCAMEP S.A., lugares en los que hubiese trabajado, con indicación de nombres, razones o denominaciones sociales de quienes fueron sus empleadores; motivos que tuvo para no continuar laborando para sus anteriores patronos; accidentes de trabajo que hubiese sufrido, así como enfermedades profesionales o no, aún las de carácter leve, y en general, cualesquiera otros datos o informaciones que la empresa requiriere para resolver

respecto de la contratación del interesado. Debe asimismo someterse a un estudio físico por el médico de la empresa, para comprobar su estado de salud, si la empresa lo creyere beneficioso.

A los datos referidos en el inciso anterior deberán agregarse los números de la cédula de ciudadanía; el certificado de haber sufragado en las últimas elecciones, o de pago de la multa correspondiente o el de exención o exoneración, según el caso, certificado de haber concluido la instrucción primaria, cuando se tratare de trabajos de bodegueros, cobradores u otros similares que requieran caución, deberá ofrecerse en beneficio de INCAMEP SA. Póliza de fidelidad extendida por una Compañía de Seguros legalmente establecida en el Ecuador u otro tipo de garantía a satisfacción de la Empresa.

La Compañía tendrá plena libertad para contratar el personal que deba laborar bajo su dependencia, por intermedio de su gerente general o la persona que él delegue, tomando en cuenta elementos de capacidad, honestidad, conducta pública y privada, conocimientos técnicos, grado de instrucción, habilidad, experiencia y otros que garanticen un eficiente y correcto desempeño por parte de la persona que aspira a trabajar para INCAMEP S.A.

ART. 5.- Ninguna persona podrá ingresar ni ser considerada como trabajador-empleado u obrero de INCAMEP S.A., mientras no hubiese suscrito con el Gerente General de la Empresa, o el funcionario de la misma que hiciere sus veces, el respectivo contrato de trabajo, en el que necesariamente constará el período de prueba.

ART. 6.- Los Colaboradores que presten servicios a INCAMEP S.A, en las áreas de producción tales como inyección, soplado, recuperación de material, rebabado, armado, prensado, torneado, fresado, rectificado, cepillado, etc.; deberán laborar en cualesquiera de los diferentes procesos de producción de sus respectivas áreas, de acuerdo con las instrucciones que para el efecto imparta la Empresa, sin que éstas puedan considerarse cambio de ocupación, ya que dichas labores guardan estrecha vinculación entre ellas y

constituyen partes de un solo proceso de producción y organización. Lo expresado en este artículo respetando el respectivo contrato de trabajo.

ART. 7.- Dada la naturaleza industrial de INCAMEP S.A., y a fin de prestar eficiente atención a su clientela, todo trabajador a juicio del Jefe del Departamento podrá ser destinado legalmente para reemplazar transitoriamente a otro trabajador que hubiese faltado por cualquier causa a sus labores. Así mismo, el Supervisor del Departamento podrá disponer que uno o más trabajadores reemplacen o ayuden a otros en caso de emergencia o fuerza mayor, sin que estas medidas puedan considerarse cambio de ocupación tomando en cuenta el origen de ellas.

ART. 8.- Si una vez contratado un trabajador, INCAMEP en cualquier época y por cualquier medio estableciere que los datos o las informaciones o los documentos respectivos que fueron entregados o enunciados al momento de la contratación son falsos, falsificados, alterados o adolecieren de algún vicio, será fundamento suficiente para que INCAMEP solicite el visto bueno de ley para poder dar por terminado el contrato de trabajo con el trabajador de quien se tratare, por la causal de falta de probidad o por conducta inmoral, de acuerdo con el numeral 3 del Art. 172 del Código de Trabajo.

Representación de la Empresa y Normas Generales

ART. 9.- Para los efectos de las relaciones con los trabajadores, la empresa será representada por su gerente general, quien podrá delegar tal representación.

ART. 10.- Para contratar trabajadores cada jefe departamental solicitará por escrito al gerente administrativo con copia para el gerente general, llenar las vacantes que se produjeran en el respectivo departamento, o si fuere del caso pedirá aumentar el personal, justificando la necesidad de hacerlo.

El gerente administrativo o a quien él delegare por medio de "solicitudes de empleo", mantendrá en el departamento administrativo un registro de candidatos potenciales para las diferentes actividades de la empresa, de entre los cuales previo análisis de experiencia, capacidad, antecedentes personales, etc. Serán contratados quienes reúnan las mejores cualidades. No serán contratadas personas que tuvieren nexos familiares con trabajadores u obreros que laboren en la empresa

ART. 11.- Una persona que hubiese sido separada por cualquier motivo de los servicios de la Empresa, no podrá reingresar como trabajador de la misma, salvo disposición escrita de la Gerencia General, o por la persona que él delegare.

ART. 12.- Los reclamos o peticiones que quisieren formular los trabajadores, deben ser presentados en términos comedidos, en primer lugar, a su jefe inmediato superior, y luego, al gerente administrativo. Si un trabajador interesare tratar algún asunto importante con el gerente general, debe concertar la entrevista por medio del gerente administrativo.

ART. 13.- Los informes sobre incumplimiento en el desempeño de labores atrasos, faltas injustificadas, y, en general respecto a cualquier deficiencia en el cumplimiento de sus obligaciones por parte de un trabajador, deberán ser presentados por escrito por el jefe departamental, quien los hará trascendentes al gerente administrativo, el que previa investigación y según la gravedad de la falta cometida, recomendará la sanción que corresponda según la leyes y el presente reglamento, para que sea aplicada por el Jefe del infractor.

El trabajador que se considere perjudicado por la sanción recibida, podrá solicitar dentro de dos días hábiles al Gerente Administrativo que la deje sin efecto, exponiendo sus fundamentos. Sin embargo podrá apelar la decisión ante el Gerente General y esta resolución será definitiva e irrevocable.

ART. 14.- Para efectos legales y contractuales, así como para la aplicación del presente reglamento interno, son trabajadores de INCAMEP S.A. empleados u obreros, solo quienes hubiesen suscrito con el gerente general, o el funcionario delegado por éste, el correspondiente contrato de trabajo. No son trabajadores de la empresa las personas que comercian con los productos elaborados por INCAMEP S.A. para obtener ganancias sujetas a su interés personal, ni quienes perciben comisiones por ventas realizadas directas y autónomamente, por su cuenta y riesgo, salvo lo dispuesto en el art. 313 del código del trabajo.

Jornada de Trabajo, Horario, Turnos y Permisos

ART. 15.- En concordancia con el código de trabajo y, de acuerdo a la condición del trabajo de la industria a que está dedicada INCAMEP S.A. no puede interrumpirse, por su modalidad y por razones de carácter técnicos, las labores se realizarán mediante el sistema denominado de jornada única. En todo caso, la empresa se somete estrictamente a lo que dispone las leyes en lo que respecta a las horas de trabajo de su personal, empleados u obreros.

ART. 16.- La jornada ordinaria de trabajo de la empresa no excederá de cuarenta horas semanales. El trabajador que injustificadamente no laborara esta jornada ordinaria quedará sujeto a los descuentos y deducciones respectivas de conformidad con las leyes y este reglamento interno.

ART. 17.- El trabajador común empleado u obrero que, a petición de su respectivo jefe departamental, fuese requerido para trabajar mayor número de horas que la de jornada ordinaria, hará todo lo posible para acceder a dicha petición., debiendo recibir por el tiempo trabajado en exceso de aquella el recargo legal correspondiente.

Lo dispuesto en el inciso anterior no se extiende a los empleados que en la empresa ejerzan funciones de confianza y dirección, a los vendedores y compradores u otros que no están sujetos a horario fijo ni a guardianes residentes.

ART. 18.- Todo trabajador que hubiese laborado extraordinariamente, sin orden especial y solo por grave peligro., notificará del particular a su Jefe departamental tan pronto sea posible, quien evaluará la situación para el pago legal en caso que le corresponda.

ART. 19.- El horario de trabajo de carácter permanente durante todo el año, que se observará en INCAMEP S.A., será el acordado por la empresa., pudiendo INCAMEP establecer horarios distintos a los previstos en el caso de que se establecieren nuevos centros de trabajo, los horarios pueden ser cambiados por la empresa., previa notificación a las autoridades del trabajo.

ART. 20.- Con el objetivo de que las labores se desenvuelvan debidamente y sin ninguna clase de dificultad, los trabajadores habrán de estar puntual en sus lugares de trabajo, según su horario de entrada preparados para desempeñar sus labores. El trabajador de turno de fábrica que esté por concluir su jornada de trabajo pondrá a su compañero entrante al tanto de cualquier novedad o instrucción que hubiese acontecido durante su jornada. El colaborador de planta saliente le indicará a su compañero entrante de los trabajos que estén por cumplir.

ART. 21.- El colaborador al llegar a la fábrica concurrirá de inmediato a los vestíbulos para luego con la ropa de trabajo marcar su tarjeta de entrada, así mismo al terminar su jornada de trabajo timbrará su tarjeta al ir a los vestíbulos.

ART. 22.- La empresa podrá conceder permisos a sus trabajadores a parte de los establecidos en el código de trabajo, para que falten a sus labores. Solo en casos debida y previamente justificados, sin derecho a remuneración.

ART. 23.- Será obligación de los empleados y obreros presentarse puntualmente a la hora de iniciar sus labores., y salir a la hora de finalizar las mismas según el horario establecido. Los atrasos serán sancionados en la forma prescrita en este reglamento interno. Salvo autorización expresa del jefe correspondiente.

ART. 24.- Si un trabajador se presentare a ejecutar sus labores con treinta minutos o más de retraso, en relación con la hora que le corresponda ingresar, y sin que justifique debidamente el mismo, no tendrá derecho a recibir la remuneración correspondiente al tiempo perdido sin perjuicio que la empresa pueda hacer uso de lo previsto en el ordinal uno del Art.172 del código del trabajo.

Sueldos, Salarios y Subsidios

ART. 25.- INCAMEP S.A. pagará los sueldos a sus empleados por quincenas, y los salarios a sus obreros por semanas, con sujeción a las disposiciones legales. La semana del trabajo para el cálculo de remuneración de los trabajadores comenzará el día viernes y terminará el día jueves. El personal de colaboradores que recibe su remuneración por mensualidad, cobrará un anticipo equivalente al 50% hasta el día 15 de cada mes, y su liquidación final respectiva, hasta el día 30 de cada mes. INCAMEP S.A, no alcanzará efectuar pagos por cuenta de los sueldos de los colaboradores o retenciones por ningún concepto, fuera de los ordenados por el gerente general o la persona autorizada por INCAMEP S.A, y los autorizados por la ley.

ART. 26.- Los pagos de remuneraciones los hará INCAMEP S.A en la cuenta bancaria de cada trabajador de la empresa, el valor total ganado individualmente y la quincena o semana a que corresponda la remuneración, las deducciones por préstamos, impuesto a la renta, aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, abono a deuda y cualesquiera otros rubros, y, finalmente, el saldo que se paga en efectivo.

ART. 27.- Los roles o comprobantes de pagos de remuneraciones y beneficios sociales, las tarjetas de control de horas de entrada y salida de los colaboradores deberán ser firmadas por el colaborador de dicha tarjeta, requisito sin el cual no se liquidarán los haberes, y plena prueba del cumplimiento de sus obligaciones por parte presa.

ART. 28.- La empleadora podrá conceder a los trabajadores estables decir los que tengan más de un año, anticipos o suplidos sobre su dos y salarios, en circunstancias comprobadas de calamidad pero la cantidad del anticipo o suplido así como el plazo para cancelarlos serán fijados por el gerente general o el funcionario delegado por este para hacerlo, debiendo, en todo caso, ser descontados proporcionalmente al trabajador, por quincena o por semanas.

Los anticipos o suplidos no constituyen obligación de la empleadora, y por tanto, su concesión es facultad privativa del gerente general o el funcionario delegado por éste para ejercerla. Todo anticipo o suplido necesariamente debe quedar cancelado en forma íntegra hasta el 30 de noviembre del año respectivo.

ART. 29.- Cuando un colaborador haya de percibir el pago de una liquidación por algún concepto o cuando se retira del servicio por algún motivo, se le liquidará su cuenta y antes de percibir el valor conveniente, se le deducirá el valor o valores que adeudare a INCAMEP S.A., como comedor, de fábrica, comisariato, botica o cualquier valor por el cual INCAMEP S.A, el pago hubiere garantizado. etc.

ART. 30.- Todo colaborador cuando toma su sobre de pago, están obligados a realizar los respectivos cálculos hechos por IMCAMEP S.A. respecto a sueldos, salarios o sobretiempos y contar el dinero en efectivo que recibe. En caso de no presentarse reclamo alguno inmediatamente se entenderá que el cálculo hecho por INCAMEP S.A. y el valor entregado en sobre esta correcto.

ART. 31.- Queda terminantemente prohibido retirar la tarjeta del respectivo casillero a no ser:

a) Con el único fin de timbrar las entradas y salidas.

b) Previa autorización superior.

ART. 32.- Así mismo queda prohibido retirar o timbrar la tarjeta o tarjetas de otros colaboradores. Sólo la persona autorizada por la empresa podrá corregir las tarjetas previa autorización superior. El colaborador deberá comprobar diariamente que las horas marcadas en su tarjeta son las realmente trabajadas y en caso de existir alguna discrepancia o anomalía, ya sea en su contra o a su favor, habrá de reportarla al gerente administrativo o a la persona que el designe.

El uso indebido de la tarjeta de tiempo de otro colaborador o la falsificación, cambio, timbrar sin trabajar, etc., de la tarjeta individual, será considerada como FALTA GRAVE que INCAMEP S.A. sancionará en la forma prescrita en este reglamento.

Entrenamiento y Ascenso de los Trabajadores

ART. 33.- Con el fin de procurar el perfeccionamiento y la preparación técnica de los trabajadores para atender las diferentes bases de su industria., la Empresa podrá disponer que los trabajadores se sometan a un período de entrenamiento en determinadas áreas. Terminado el entrenamiento, el trabajador podrá ser promovido para efectuar las labores para las cuáles fue entrenado, o volverá a su ocupación original.

ART. 34.- El jefe del departamento donde han sido ubicados trabajadores para entrenamiento, informará al gerente administrativo acerca del progreso o novedades relativos a este personal.

Vacaciones

ART. 35.- La empleadora concederá el goce de vacaciones anuales a sus trabajadores de conformidad con lo que al respecto dispone el código de trabajo, para lo cual podrá elaborar por anticipado el cuadro respectivo. Cualquier variación en el referido cuadro, por necesidades de la empresa o de los trabajadores, será comunicada con treinta días de

anticipación, dando preferencia a las paradas anuales que por necesidad de mantenimiento tenga que realizar la empresa.

Asistencia Médica

ART. 36.- La empleadora mantendrá el servicio de asistencia médica para sus trabajadores, por medio de un dispensario interno a la empresa.

Herramientas e Implementos de Trabajo

ART. 37.- Las herramientas e implementos de trabajo que la empleadora entregare a los trabajadores para la ejecución de sus labores, tendrán que responder por la conservación de la referidas herramientas e implementos, así como por su daño o deterioro' que no provengan del uso legítimo de las cosas.

La contravención a lo dispuesto en este artículo será sancionada por la empresa según la gravedad de la falta, la transgresión a lo previsto en este artículo, será considerada como desobediencia grave a este reglamento interno.

Obligaciones de los Trabajadores

ART. 38.- Serán obligaciones de los trabajadores de INCAMEP S.A., las determinadas en el artículo 45 del Código del Trabajo, y también las siguientes:

1. Hacer el trabajo con ímpetu, cuidado y esmero adecuados y en la forma y en el tiempo acordado.
2. Respetar en toda manera a los Gerentes, Directores, Supervisores Departamentales y a los Jefes de sección, así como desempeñar puntualmente las órdenes procedentes de todos y cada uno de ellos.

3. Usar con el mayor cuidado las máquinas, vehículos, herramientas, materiales, útiles y restantes herramientas que INCAMEP S.A. les provea para el cumplimiento de su trabajo. Reponer los materiales sobrantes y no usados, así como hacerse por sí mismo fiador por la pérdida o el extravío de los que sean entregados, no siéndolos por el normal deterioro que el uso normal causara, ni si la pérdida sucediera por fuerza mayor, defectuosa construcción o mala calidad, acorde a lo dispuesto en el Código de Trabajo.
4. Almacenar severamente los secretos técnicos de los cuales posean conocimientos por la labor que ejecutan, así como de los asuntos administrativos serios cuya divulgación logre causar daños para INCAMEP S.A.
5. El trabajador facilitará su contingente en alguna otra labor eventual que lograre ofrecerse cuando por cualquier motivo no consiguiera realizar sus labores señaladas.
6. La Gerencia General o el Gerente Administrativo de INCAMEP SA. Son las únicas personas autorizadas y entregarán tarjetas de presentación de la Empresa a los funcionarios o empleados que estimen ellos que deben portarla.
7. Conducirse con moralidad, observando conducta ejemplar durante el servicio y facilitar su ayuda para propender al orden, moral y disciplina de la Empresa, procurando tratar al público y a los clientes con la mayor deferencia y cortesía.
8. Obedecer rigurosamente todas las disposiciones de este reglamento y de Seguridad e Higiene y en especial las ordenes o instrucciones, ya sean verbales, o escritas o por medio de rótulos, que tomen de sus Supervisores, para su excelente cumplimiento de trabajo, así como para prevenir accidentes, epidemias o enfermedades.
9. Asistencia exacta a sus labores diarias marcando su cumplida puntualidad en el reloj del tiempo o firmar diariamente el libro de registro de asistencia.
10. Proporcionar el aviso adecuado dentro de las 24 horas posteriores en caso de falta de asistencia para su justificación ante su Jefe Inmediato, notificando también al

departamento administrativo para los arreglos necesarios previa presentación de los certificados respectivos.

11. Todo trabajador de INCAMEP S.A tendrá el deber de procurar el mayor rendimiento posible de su actividad, y estará obligado, además a facilitar en cualquier momento la fiscalización, constatación o verificación de sus labores que la Empresa dispusiere, particularmente respecto de la aplicación racional y técnica de máquinas, herramientas, materiales, etc.; que le hubiese confiado para la ejecución de su trabajo.
12. Los trabajadores que tuviesen a su cargo dinero o bienes de propiedad de INCAMEP S.A; como cajeros, pagadores, bodegueros, etc., serán personal y pecuniariamente responsables de pérdidas, faltantes, disposición arbitraria o deterioros que no provengan de fuerza mayor.

Sin perjuicio de las medidas de orden laboral que la Empresa pudiere ejercer contra el trabajador de quien se trate, la Empleadora, si fuere del caso, hará uso de las acciones civiles y penales legalmente procedentes contra el mismo.
13. Dar aviso oportuno a su superior de todo lo que a juicio del trabajador logre perjudicar la marcha normal de la labor, ayudando así al buen desarrollo de INCAMEP S.A.
14. Utilizar durante su permanencia en la planta ropa de trabajo adecuada a los implementos de seguridad que la compañía presta a sus trabajadores, pues estos son elementos de propiedad de INCAMEP S.A.
15. Guardar en el departamento Administrativo los cambios domiciliarios y más información para mejorar la tarjeta de record personal de ley.
16. Hacer la limpieza de la máquina y el piso correspondiente, al finalizar su trabajo.
17. No permitir el ingreso de amigos o familiares a las instalaciones de INCAMEP S.A., sin autorización de la Gerencia.

18. Permanecer en el establecimiento de INCAMEP S.A. cuando ya no sean las de jornadas de trabajo, exceptuando a aquellos que estén ejerciendo sus trabajos en horas extraordinarias correctamente autorizados.

Las contravenciones a las obligaciones enumeradas constituyen faltas graves que INCAMEP S.A. sancionará de acuerdo a la ley, se exceptúan las consignadas en los numerales 10, 15, 16, 17 y 18, que serán consideradas faltas leves.

Prohibiciones a los Trabajadores

ART. 39.- Está prohibido a los colaboradores de INCAMEP S.A. todo lo determinado en el Art. 46 del Código del Trabajo y lo siguiente abajo puntualizado:

1. Tomar bebidas alcohólicas durante las horas de trabajo, o mostrarse al lugar de trabajo en estado de embriaguez, bajo los efectos de estupefacientes o drogado.
2. Hacer bullicios o cualquier otro acto público implacable con la moral y las buenas costumbres dentro de las dependencias de INCAMEP S.A. o en sus inmediaciones.
3. Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo o fuera de ellas. Serán permitidas portarlas con permiso del Gerente General y/o Administrativo cuando se trate de implementos de trabajo.
4. Participar en juegos de azar dentro de los talleres, oficinas y en general dentro de las dependencias de INCAMEP S.A.
5. Usar o introducir dentro de las dependencias de INCAMEP S.A. estupefacientes, drogas, o cualquier clase de sustancias tóxicas o de estimulantes.
6. Fumar dentro de Planta o junto a lugares donde consta prohibición de hacerlo, o sea junto a tanques de petróleo o derivados, acetileno y oxígeno, etc.

7. Negarse en forma reiterada o manifiesta a obedecer las instrucciones que adopten de sus superiores para la excelente realización de su trabajo y negarse también a adoptar las medidas preventivas de seguridad e higiene que establezca INCAMEP S.A.
8. Manejar vehículos o maquinarias en general de INCAMEP S.A. sin estar expresamente autorizado por la misma, dar el volante de un vehículo o entregar el mando de las maquinarias en general sin previa autorización por INCAMEP S.A. para realizar dicho trabajo.
9. Usar materiales de la Fábrica en trabajos particulares, así como distraer sus horas de trabajo en ocupaciones que no sean las que le han sido confiadas.
10. Poner escritos insultantes o dibujos obscenos en las paredes de la fábrica y en el cuerpo de las maquinarias o en cualquier sitio.
11. Introducir literatura pornográfica, subversiva, antipatriótica o lesiva a los intereses de INCAMEP S.A. INCAMEP S.A se reserva el derecho de retirar dicha literatura.
12. Dormirse durante las horas de trabajo cuando el colaborador estuviere de turno o abandonar su puesto de trabajo sin permiso de su jefe.
13. Usar formularios de INCAMEP S.A o tomarlos como patrón para su reproducción en beneficio de otras Empresas o personas naturales o para él mismo.
14. Suspender su trabajo en los turnos del día o la noche para formar grupos de tertulia con sus otros compañeros.
15. Practicar juegos bruscos durante las horas de trabajo, o fuera de ellas, en el lugar donde laboran, en los vestidores, comedores, o en los transporte de personal.
16. Recibir remuneraciones, comisiones, obsequios de cualquier naturaleza mientras se efectúan actividades para las que paga INCAMEP S.A. o tratar de valerse de su posición para obtener contratos o ventajas en negociaciones extrañas a sus funciones.
17. Realizar manifestaciones políticas de cualquier clase que sean.

18. Usar el teléfono o télex para efectuar llamadas sean particulares, urbanas, interprovinciales o internacionales sin autorización del jefe autorizado para este tipo de concesiones.
19. Son de exclusiva responsabilidad del colaborador cualquier valor en dinero efectivo, joyas y objetos que guarda en su escritorio o casillero y no lo haya entregado en Caja para su custodia, sean éstos privados o de INCAMEP S.A.
20. Todo Colaborador estable con más de un año en INCAMEP S.A., poseerá su carnet de identificación concedido por INCAMEP S.A., y si éste se perdiere o fuese objeto de hurto, deberá ser reportado por escrito al departamento administrativo. Cuando el trabajador terminare en sus funciones tendrá que devolver este documento antes de cobrar su liquidación. Además, cuando se renueve este documento será contra entrega del que caduca, en caso contrario, el trabajador cubrirá su valor.
21. En general ningún colaborador está permitido de sacar objeto alguno de la Planta y más dependencias sin la pertinente autorización así sea el objeto en referencia de su propiedad particular.
22. Todos los jefes departamentales que existen en INCAMEP S.A usaran exclusivamente las carteleras para pegar comunicaciones, en caso contrario las mismas serán retiradas.
23. Hacer préstamos de dinero en cualquier forma, con fines de lucro, dentro o fuera del lugar de trabajo a sus compañeros o subalternos.
24. Reñir de palabra u obra con otros trabajadores de INCAMEP S.A dentro o fuera del lugar de labores.
25. Negociar en cualquier forma productos elaborados por INCAMEP S.A. que le hubiesen sido vendidos a precios de preferencia.

La contravención a las prohibiciones enumeradas constituirán FALTAS GRAVES que INCAMEP S.A. sancionará de acuerdo a la ley, se exceptúa los consignados en los numerales 14, 15, 16, que serán considerados faltas leves.

Comportamiento de los Trabajadores

ART. 40.- Cuando un colaborador hubiese hecho fuera del trabajo una infracción y hubiere recaído sobre él una sentencia judicial ratificando su culpabilidad, será despedido por este motivo del trabajo previo al VISTO BUENO legal, pues tal conducta se asemeja a FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno.

ART. 41.- Si un trabajador llevare una vida de embriaguez habitual o en sus hechos privados se evidenciare atentado contra la moral y las buenas costumbres, será apartado del trabajo previo al VISTO BUENO legal, pues tal conducta se asemeja a FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno

Bodegueros, Despachadores Rondas y Guardianías

ART. 42.- Los bodegueros, despachadores, rondas y guardianes que realicen labores de confianza en cumplimiento de su deber tendrán la representación de INCAMEP S.A. en las obligaciones que se les haya indicado concretamente, para el fiel desempeño de los requerimiento y naturaleza de sus trabajos, siendo obligados más que ningún grupo a respetar la presente reglamentación y prestar atención a las siguientes normas:

1. Están obligados a la atención constante en resguardo de la seguridad de los bienes de INCAMEP S.A.
2. Vigilarán el orden y no aprobarán el acceso a las dependencias de INCAMEP S.A. de personal extraño a la misma.
3. Podrán inspeccionar cualquier vehículo que deje las instalaciones cuando tengan el presentimiento que se lo utiliza como medio para dañar a INCAMEP S.A. aunque sea

particular o conducido por empleados considerados como jefes, siempre dentro del marco de la cultura y corrección recomendables en estos hechos.

4. Darán cuenta de toda incorrección que prestaren atención y frenarán la realización de todo acto punible que comprobaren e informarán cuidadosamente de todo lo pasado a su jefe inmediato.
5. Llevarán en la caseta de entrada los controles que se establecieran para el movimiento de vehículos, personas, máquinas y otros, anotando en un libro las novedades en general.
6. Están obligados a portar constantemente las armas que se les otorgan y conservarlas en buen estado de funcionamiento y permanecerán lo mejor presentados que les sea posible, durante el día y la noche.

El incumplimiento de estas obligaciones será considerado FALTA GRAVE.

ART. 43.- Los guardianes quedarán obligados a tener a su inmediato alcance los números telefónicos de las instituciones públicas o privadas que presenten servicios de asistencia y ayuda para casos de emergencia.

ART. 44.- Queda prohibido abandonar las casetas de guardianía por ningún concepto (comunicar mensajes, hacer mandados, etc.) sólo se justificará en casos de emergencia. Tampoco podrán reunirse entre guardianes para mantener conversaciones, escuchar radio, T.V., etc., pues todos estos artefactos no son permitidos su uso dentro de la planta.

Tampoco se permitirá el ingreso de personas ajenas a guardianía a la caseta o a prestar el teléfono, las contravenciones de la presente prohibición se consideraran como FALTA GRAVE, al hacer el relevo, el personal de guardianía que labora en turno, deberá dejar indicados todos los detalles o trabajos que quedaren pendientes en su turno, al guardia del nuevo turno, quien asumirá las responsabilidades.

ART. 45.- Respecto al ingreso y salida de personas:

No se permitirá el ingreso de personas ajenas a la Empresa, sin previa autorización superior.

Se registrará la hora y el nombre de todas las personas que ingrese o salgan de la planta en el respectivo libro de registros, todo trabajador que está laborando en el turno normal no puede abandonar la planta sin el permiso correspondiente debidamente autorizado, personal que desee ser transportado, fuera de la planta, en algún vehículo, deberá esperar fuera de la caseta de la guardianía.

ART. 46.- Respecto al ingreso o salida de materiales o bultos varios: ningún material, herramienta o bulto podrá salir de la planta, sin el respectivo permiso de salida, durante el tiempo de paralización de la planta, sea esto por días de feriados, período de mantenimiento o cualquier otra causa, no se permitirá el ingreso de ningún vehículo, ni persona que no posea la respectiva autorización.

Normas Referentes al Ingreso de Vehículos

ART. 47.- Todo tráiler, camión o vehículo en general que vaya a ingresar a la planta, debe ser autorizado previamente.

ART. 48.- Referente al ingreso de vehículos particulares.

- Prohibido el ingreso de vehículos particulares exceptos aquellos pertenecientes al personal de planta y de oficina Central y que tengan la respectiva autorización de la Gerencia para hacerlo. Para el ingreso de cualquier otro vehículo deberá contemplarse lo siguiente.
- Pueden ingresar carros que porten mercaderías o materiales para la bodega.
- Pueden ingresar a la planta vehículos únicamente autorizados por los gerentes o los jefes que telefónicamente autoricen a la guardianía su ingreso.
- Toda entrada y salida de vehículos a la Planta deberá ser debidamente registrada en el respectivo LIBRO DE REGISTROS.

- Cualquier duda que se presentase respecto al ingreso o salida de un vehículo particular y que no pueda ser resuelta por el personal de guardianía, deberá ser consultada telefónicamente con el Gerente Administrativo o personero que lo reemplace en su ausencia.

ART. 49.- Respecto a las llamadas telefónicas y mensajes:

- Se prohíben conferencias telefónicas exceptuando los siguientes casos:
- Conferencias telefónicas para comunicarse con personeros de la empresa:
- Conferencias telefónicas que se justifiquen por una emergencia o asuntos de trabajos.
- En ambos casos, será el propio guardián o recepcionista quien marque el número telefónico solicitado. No existe justificación alguna para permitirse llamadas a personas ajenas a la empresa, salvo el caso contemplado como emergencia.
- Para efectos de recepción de llamadas no se mantendrá la línea abierta para mandar a llamar al personal de planta o personas ajenas a la empresa como choferes, oficiales u otras personas. Se procederá a receptar el mensaje en el respectivo libreta de recepción de mensajes, el cual deberá ser debidamente anotado, y, según la urgencia dicho mensaje deberá ser enviado a la persona a quien está dirigido. Por ningún concepto la amistad de un chofer transportista o persona particular con el personal de guardianía podrá pasar por alto estas normas:

Está terminantemente prohibido el que las personas extrañas al personal de INCAMEP S.A. permanezcan en las casetas de guardianes.

El supervisor de esta sección es responsable de exigir el cumplimiento de esta disposición.

Todas las faltas cometidas y que afecten este capítulo son consideradas FALTAS GRAVES.

Sanciones

ART. 50.- La transgresión por parte de cualquier colaborador a las disposiciones de este Reglamento interno, serán sancionadas con multas, eliminación de determinados servicios que presta la compañía gratuitamente y sin ninguna obligación legal a sus colaboradores, reducción o eliminación de gratificaciones voluntarias que la compañía tenga establecido o estableciere, o cobro por destrucción de elementos de seguridad p higiene o de otra índole, y finalmente con la separación del trabajo previo el trámite legal correspondiente.

ART. 51.- Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones al .presente reglamento Interno se dividen en dos grupos así:

Falta Leve y Falta Grave

ART. 52.- Son faltas leves todas las que establece como tales el Código del Trabajo, el Reglamento Interno de Seguridad e te Reglamento Interno, la segunda reincidencia o sea el hecho de cometer por tercera vez una FALTA LEVE, cualquiera que ésta sea, será sancionada como FALTA GRAVE. O sea la .separación del servicio. Para este efecto se considerará un mismo periodo mensual de labores.

ART. 53.- Son FALTAS GRAVES, que proporcionarán derecho a INCAMEP S.A. a sancionar al trabajador con la separación del servicio, la comisión por tercera vez de una FALTA LEVE: y las otras faltas que en el presente Reglamento Interno son calificadas como GRAVES, y asimismo, las transgresiones a las normas contempladas en los artículos No. 45, 46 del Código del Trabajo.

ART. 54.- Las FALTAS LEVES serán sancionadas con multas de acuerdo al Código de Trabajo las dos primeras veces, y la tercera vez será sancionada como falta grave.

ART. 55.- La Empresa se reserva el derecho de reglamentar los servicios de varias secciones de ella, dictando disposiciones que no se opongan al presente Reglamento Interno ni a las leyes del Trabajo.

De los Permisos

ART. 56.- Todo colaborador que requiere salir o necesite un permiso para abandonar las dependencias de INCAMEP S.A., está obligado a seguir las siguientes directrices:

- a. La persona que le otorga el permiso por escrito en el formulario que tiene INCAMEP S.A. para este objeto, es su Jefe inmediato superior.
- b. Ningún colaborador podrá abandonar las instalaciones de INCAMEP S.A sino se entrega el permiso correctamente lleno y firmado por el Jefe responsable.
- c. El Gerente Administrativo calificará si el permiso es pagado o no.
- d. Permiso por días completos por cualquier motivo, solo lo podrán otorgar el Supervisor o jefe General del área de trabajo a que perteneciere el colaborador

Del Almacén de Materiales

ART. 57.- Está terminantemente prohibido el ingreso de personas extrañas en los almacenes de materiales sin el consentimiento del bodeguero general.

ART. 58.- El bodeguero atenderá prontamente la solicitud de los trabajadores para lo cual deberá conservar perfectamente ordenado y clasificado el material en existencia. El Bodeguero y su personal serán los únicos responsables de los materiales, herramientas y equipos a ellos entregados para su correcta administración.

ART. 59.- Los colaboradores habrán de suministrar con la debida anticipación la necesidad de materiales para evitar pérdidas de tiempo en continuos viajes al almacén.

ART. 60.- Las requisiciones de almacén deberán ser claramente específicas en cuanto a su uso, de acuerdo con las cuentas habilitadas al efecto de INCAMEP S.A.

ART. 61.- Los colaboradores que solicitaren materiales o herramientas lo harán únicamente a través de los sitios habilitados para tal efecto. El prestatario deberá firmar el recibo correspondiente, escribiendo su apellido en letras de molde.

ART. 62.- Todo préstamo deberá ser devuelto dentro de 48 horas o ser renovado. Herramientas o libros no devueltos en este plazo se considerarán como pérdidas y serán cobradas.

ART. 63.- Todo personal ajeno a INCAMEP no podrá retirar herramientas de las bodegas sin la autorización respectiva por escrito.

ART. 64.- Los colaboradores que reciban herramientas o útiles de trabajo o seguridad, quedan obligados a guardar en buen estado, salvo el desperfecto natural causado por el uso, y son responsables de su pérdida, en cuyo caso deberán abonar el valor de la herramienta o útiles de trabajo, al precio que éste tuviere en plaza.

ART. 65.- Los materiales como grasa, aceite, gasolina, gasa para las máscaras, liencillo. Etc., deberán ser empleados en el trabajo de la fábrica. Cuando se evidenciare que algún trabajador hubiese manejado algún material en uso particular clandestino, o se evidenciare el sobrante o descuido en el uso de esos materiales, además de sancionársele la falta cometida, estará obligado a pagar el valor de tales materiales indebidamente usados o desperdiciados, al precio corriente de la plaza. La reincidencia será considerada FALTA GRAVE que dará derecho a separar del servicio al colaborador responsable.

ART. 66.- INCAMEP se reserva el derecho de requerir en cualquier instante y sin previo aviso, un inventario total de las herramientas y equipos entregados a inventario del trabajador y en caso de que faltaren materiales o éstas no fuesen de la misma calidad que los originales entregados, hacer la respectiva compra local o al exterior, a cuenta del colaborador.

ART. 67.- Esta terminantemente prohibido el sacar de la planta herramientas y/o equipos de propiedad de INCAMEP, aunque éstos estuviesen en el inventario del colaborador, considerando el presente incumplimiento como FALTA GRAVE.

ART. 68.- INCAMEP S.A.; a solicitud de sus supervisores, se reserva el derecho de multar cada vez que encuentre a un colaborador dando uso inadecuado a las herramientas y/o equipos a él encomendados.

De los Servicios y Vestuarios

ART. 69.- El personal que ingresa a vestirse deberá hacerlo en los 10 minutos antes de la hora de inicio de las labores. El personal saliente que se viste deberá hacerlo en los 10 minutos siguientes a la hora de salida, de tal forma que se evite el congestionamiento en los vestuarios, en concordancia con el Art. 31 del presente Reglamento Interno.

ART. 70.- El personal que utiliza los servicios y vestuarios está en la obligación de mantenerlos limpios y aseados.

ART. 71.- Cualquier Supervisor de INCAMEP S.A. está autorizado para imponer la disciplina en los servicios y vestuarios, con la obligación de elevar al Gerente Administrativo la denuncia correspondiente.

ART. 72.- Los colaboradores deberán usar mesura en la utilización de los servicios. El abuso y la pérdida de tiempo en los mismos, serán sancionados como FALTA LEVE.

ART. 73.- Está terminantemente prohibido que personas extrañas ingresen a los servicios y vestuarios de la Planta. El guardián de turno es responsable de exigir el cumplimiento de esta disposición.

Disposiciones Generales

ART. 74.- Todos los colaboradores tienen la obligación de cumplir lo dispuesto en el Código del Trabajo y este Reglamento Interno y las normas de seguridad e Higiene que imparte INCAMEP S.A., y la inobservancia a sus disposiciones se considerará como FALTA GRAVE.

ART. 75.- INCAMEP S.A. considera las campañas de higiene y vacunación como medidas de seguridad y su inobservancia igualmente dará derecho a poder solicitar el VISTO BUENO antes las autoridades del trabajo.

ART. 76.- Se considerarán parte integrante de las obligaciones contractuales individuales de cada colaborador, las normas de funciones y responsabilidades que hubieren recibido de su jefe.

ART. 77.- La capacitación es parte indivisible en el desenvolvimiento y crecimiento de la empresa, por esta razón la misma tiene el carácter de obligatoria para todos los colaboradores de INCAMEP S.A. y los cursos aprobados serán tomados muy en cuenta para ascensos, promociones y aumentos económicos.

Apéndice B Formato del Manual de Descripción de Puestos

	Manual de Descripción de Funciones INCAMEP S.A.	Código:	
		Lugar de Trabajo:	
<p>Datos de Identificación</p> <p>Nombre del puesto:</p> <p>Área:</p> <p>Nivel de Instrucción:</p> <p>Jefe Inmediato:</p> <p>Fecha de Elaboración:</p> <p>Misión del Puesto</p> <p>Descripción del Puesto: Actividad Esencial (A.E.) Actividad Periódica (A.P.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. <p>etc</p> <p>Nombres de los Cargos, Áreas o Beneficiarios Directos de la Actividad del Puesto:</p>			

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia:

Área de experiencia:

Contenido de la experiencia:

Conocimientos Informativos Requeridos

Destrezas Específicas Requeridas

- 1.
- 2.

Competencia/ Habilidades Generales: Alta (A), Media (M) y Baja (B)

- Pensamiento crítico. Usar la razón y la observación para poder identificar la debilidad o fortaleza para poder guiar o propuestas. ()
- Identificación de problemas. Identificar la causa de una dificultad ()
- Generación de ideas. Crear varias alternativas o formas para enmendar contrariedades. ()
- Trabajo en equipo. Ayudar y trabajar de forma coordinada con los demás. ()
- Percepción de sistemas y entornos social. Establecer cuándo han sucedido permutas significativas en un sistema organizacional. ()
- Instrucción. Instruir a otros como ejecutar el trabajo o una actividad. ()
- Construcción de Relaciones. Mantener, Instituir y extender relaciones amistosas y perpetuas con personas o grupos clave, decisivos para poder lograr las metas. ()
- Manejo de recursos materiales. Adquirir y preservar el uso adecuado de locales, equipos, accesorios y materiales para efectuar ciertas actividades. () Identificación de problemas. Identificar la causa de una dificultad. ()
- Orientación – Asesoramiento. Brindar sugerencias/guías a los demás para que puedan tomar decisiones. ()
- Organización de sistemas. Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo. ()

Apéndice C Carta de Autorización

Guayaquil, 20 de Abril del 2018

Estimado Ing. George Vázquez

Gerente General de “INCAMEP S.A”

De mis consideraciones.

Por medio de la presente solicitamos al Gerente General Ing. George Vázquez de la empresa Incamep S.A. para que nos facilite el permiso a George Steven Silva Robles y a María Narcisa Ruiz Pilamunga para recopilar toda la información necesaria en cuanto al reglamento interno, y la respectivas entrevistas a los trabajadores para la creación del manual de descripción de puestos, de políticas y procedimientos para la respectiva elaboración del trabajo de titulación.

*Nuestro tema de titulación es: **Desarrollo de Políticas y Procedimientos para la Gestión del Talento Humano de INCAMEP S.A.***

Agradecemos sinceramente su atención.

Ing. George Vázquez
(Gerente General)

Apéndice D Fotos de la Empresa Incamep S.A.





