



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO  
FACULTAD DE ARTES LIBERALES Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACION.**

**REINGENIERIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
EN LA EMPRESA FERROHECADU S.A.**

Trabajo de investigación que se presenta para el título de Psicólogo  
Organizacional.

Autor **Daniela Cabezas García.**

Tutor

**Jaime Hervas.**

Guayaquil, Septiembre -2013.

**DEDICATORIA:**

A la memoria de mi madre,

A mi padre por su apoyo incondicional,

A mi esposo e hijos que son el norte de mi vida.

Daniela Cabezas.

### **Reconocimiento:**

A Dios, por ser mi guía y protector.

A la Universidad de Especialidades Espiritu Santo por darnos la oportunidad de alcanzar la superación científico – técnica, dando flexibilidad en los horarios que permiten combinar el trabajo y el estudio.

A mis profesores y profesoras de la especialidad.

Al tutor de este trabajo.

A todas las personas que han colaborado o participaron en la realización de esta investigación, mis sinceros agradecimientos.

Daniela Cabezas.

## INDICE DE CONTENIDO

|                            | <b>Pág.</b> |
|----------------------------|-------------|
| Dedicatoria<br>I           |             |
| Reconocimiento<br>II       |             |
| Índice de contenido<br>4   |             |
| Introducción<br>1          |             |
| Historia<br>2              |             |
| Misión-visión-valores<br>3 |             |

## **Capitulo 1**

1.1 Planteamiento del problema

4

1.2 Objetivos de la investigación

6

1.3 Justificación

6

1.4 Delimitación de la investigación

8

## **Capitulo 2 MARCO REFERENCIAL**

### **Marco Teórico**

2.1 Clima Organizacional

8

2.2 Reclutamiento y selección

11

2.3 Proceso de reclutamiento

11

2.4 Entorno de reclutamiento

12

2.5 Límites y desafíos de reclutamiento

12

2.6 Políticas y normas de la organización

13

2.7 Planes de recursos humanos

14

|      |   |    |
|------|---|----|
| 2.8  | Practicas de reclutamiento en el pasado           | 15 |
| 2.9  | Requisitos del puesto                             | 15 |
| 2.10 | Fase de reclutamiento                             | 16 |
| 2.11 | Costos  | 17 |
| 2.12 | Canales de reclutamiento                          | 17 |
| 2.13 | Candidatos espontáneos                            | 18 |
| 2.14 | Recomendaciones de los empleados de la empresa    | 18 |
| 2.15 | Anuncios de la prensa                             | 19 |
| 2.16 | Agencias de empleos                               | 20 |
| 2.17 | Selección de personal                             | 21 |
| 2.18 | Objetivos y desafíos de la selección del personal | 22 |
| 2.19 | Desafíos de la organización                       | 24 |
| 2.20 | Pasos de selección                                | 25 |

2.21 Verificación de datos y referencias  
27

2.22 Entrevista de selección  
27

2.23 Tipos de entrevista  
28

2.24 Proceso de la entrevista  
30

2.25 Descripción realista del puesto  
39

2.26 Evaluación  
41

2.27 Proceso de capacitación  
41

2.28 Administración de salarios, compensación y beneficios.  
43

### **Marco Conceptual**

2.29 Job posting  
43

2.30 Plan de carrera  
44

2.31 Compensaciones  
45

2.32 Profesiograma  
45

2.33 Head hunting  
47

2.34 Manual de funciones y descripción de cargos  
47

2.35 Marco Legal

2.36 Marco legal interno  
48

2.37 Registro único contribuyente  
49

2.38 Reglamento interno de trabajo  
50

2.39 Organigrama estructural  
54

2.40 Estructura funcional y operativa  
55

### **Capítulo 3 METODOLOGIA**

3.1 Metodología  
55

3.2 Población y muestra  
56

## **Capitulo 4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA SITUACION PRÁCTICA**

4.1 Resultados  
57

4.2 Funciones del departamento de recursos humanos  
60

4.3 Redefiniendo y reestructurándola función del talento humano  
60

4.4 Organigrama  
62

4.5 Definición y funciones de las principales áreas que componen el departamento de R.R.H.H.  
63

## **Capitulo 5 CONCLUSIONES**

Conclusiones  
105

Recomendaciones  
106

Referencias bibliográficas  
107

## **INTRODUCCIÓN**

Este proyecto es el resultado de la investigación operativa en la empresa FERROHECADU. SA., la que se encarga de distribuir materiales de construcción a ferreterías locales y de provincias.

Se definió los problemas existentes, entre los más sobresalientes la falta de cultura organizacional, inexistencia del departamento de Recursos Humanos, falta de procesos y de control, dando como resultado una alta rotación de empleados por inconformidad o falta de capacidad para sus cargos, con un clima organizacional pesado, que se

podía percibir fácilmente, por el desgano y la falta de comunicación entre sus miembros.

Como respuesta a estos problemas, se definieron las características de la cultura organizacional, crear e implementar el departamento de Recursos Humanos, lo que dio origen a la rectificación del organigrama existente, e implementar un plan estratégico para el desarrollo de la empresa.

Los procedimientos y flujos de trabajo permitirán que los controles y sean más sencillos. Se podrá hacer la evaluación de los empleados y trabajadores en base a competencias y de esos resultados establecer las necesidades de capacitación en el área o áreas que sean necesarias.

En el desarrollo de este proyecto se realizaron los siguientes controles y procedimientos: un guión de entrevista, lo que permitirá conocer a profundidad al candidato, contar con el manual de funciones según su cargo y perfil del mismo, que permitirá al funcionario ser evaluado y la empresa considerar si es apto para el puesto de trabajo.

Otro procedimiento importante será el modelo de inducción, el cual mejorará la relación entre los colaboradores, al tener la información clara y precisa de la empresa, permitirá conocer a los compañeros de trabajo.

Se capacitará al personal de cada área según las necesidades de cada uno, para lo que seguirá el plan anual y los pasos de capacitación. Se podrá obtener información sobre el plan de carrera de cada empleado y contribuir a cumplir con sus metas, además de crecer como empresa.

## **HISTORIA**

FERROHECADU SA se constituyó como empresa en el año 2004 como parte del grupo HECADU S.A.; dedicada a la distribución de materiales de construcción para infraestructuras, básicamente distribuidor de Plastigama.

HECADU S.A. vio la necesidad de cubrir la demanda de productos ferreteros, derivada de sus clientes de tuberías, por lo que decidió que FERROHECADU SA, se encargaría de vender todo tipo de materiales de ferretería tales como F.V., Ideal Alambrec, Electrocables, Indura, Teka. Además de su implementación de línea propia de focos, cajetines, bloques de vidrio y canaletas. FERROHECADU SA empieza a laborar con ocho empleados, al cabo de tres años en el mercado se estable y con un crecimiento significativo empieza a importar de China su propia línea de iluminación, contando actualmente con 54 empleados y dos sucursales en Manabí y en Machala; y con miras a seguirse expandiendo en el futuro.

## **MISION.**

Somos una empresa de distribución de materiales de construcción, contamos con productos de alta calidad, y buscamos en todo momento satisfacer las necesidades de nuestros clientes por lo que ofrecemos soluciones oportunas y eficientes, además de productos de alta calidad; estamos comprometidos a ser una importante opción en el mercado, colaborando siempre los unos con los otros, así lograr el desarrollo del talento humano.

## **VISION**

Ser la mayor distribuidora de materiales de construcción y ferretería a nivel nacional. Desarrollando marcas propias, otorgando garantías y calidad para de esta manera lograr la satisfacción del cliente.

## **VALORES.**

1. Honestidad.
2. Responsabilidad.

3. Puntualidad.
4. Calidad.
5. Liderazgo.
6. Pasión.
7. Sencillez.
8. Actitud de servicio.

## **CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa FERROHECADU S.A. está configurada como una organización vertical, con decisiones que son tomadas en la cúpula de la misma y con un sentido práctico que es posicionarse en el mercado y donde los empleados y trabajadores son parte de la empresa como un recurso, pero no como capital.

Esto genera una inadecuada operación del Departamento de Recursos Humanos, por lo que se dan inconvenientes en la conducción de la empresa. No existe un proceso de reclutamiento ni de selección de los candidatos para los puestos, por lo que contamos con

personal, no capacitado para sus puestos de trabajo. Además de no tener un profesiograma ni tampoco un manual de análisis y descripción de cargos, se presenta el inconveniente de no saber cuáles son sus funciones, ni a quien deben de supervisar, o reportar.

La falta de un modelo de inducción, produce incomodidad de los nuevos integrantes, por no saber la misión, visión, valores, además de no ser presentados a sus compañeros, estas características producen un clima pesado. Los integrantes de la compañía no conocen su reglamento interno.

La falta de orden en el departamento de recursos humanos da como resultado un manejo ineficaz, además de una alta rotación de la parte administrativa de la empresa.

Es de gran importancia hacer un cambio en el manejo del talento humano visto como parte del capital de la empresa por lo que se toma como decisión redimensionar la estructura de la organización, reorganizar un Departamento de Recursos Humanos, que funcione de acuerdo al plan estratégico de la empresa.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **OBJETIVO GENERAL**

Implementar y desarrollar una reingeniería de los procesos del departamento de Recursos Humanos, con el propósito de garantizar un buen manejo de la empresa y su sostenibilidad a largo plazo.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1.- Definir las políticas de los subsistemas de Recursos Humanos aplicadas en la empresa.
- 2.- Establecer las estrategias de búsqueda y captación del talento humano, a través de procesos de selección, motivación y retención estándar dentro de la organización.
- 3.-Definir el Plan de Capacitación Anual.

### **JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación es relevante porque hace se hacer referencia a las relaciones laborales en el sistema empresarial y los trabajadores. La Administración del Talento Humano interactúa con el fin de establecer las reglas básicas que rigen las normas de trabajo. Es

necesario tener presente que la gestión del Talento Humano, se ha definida como la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones”

Trebilock (2010) nos dice: “Es importante porque el sistema de relaciones laborales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: Estado, empresa FERROHECADU S.A. y los trabajadores. Las relaciones laborales, se expresan en diversas formas de participación de los trabajadores; y se establecen las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito, que suelen denominarse “relaciones de empleo”.

El capital humano es un elemento fundamental, dentro de la empresa, donde la estructura y funcionamiento están íntimamente ligados al negocio generando aportes significativos para ambos, cabe recordar que no existe empresa sin empleados y empleados sin empresa, y que sólo a través de una administración congruente, actualizada y estratégica del talento humano se puede mantener un equilibrio que favorezca a ambas partes.

Tiene valor teórico porque articula la administración del talento humano con la empresa, sea esta cualquier clase o tamaño, donde se identifica como un área interdisciplinaria, que incluye los conceptos de psicología industrial, derechos laborales, ingeniería de seguridad,

sistemas, medicina laboral. La administración del talento es contingencial, no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas, de las pautas vigentes, de la filosofía administrativa empleada, del concepto existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de recursos humanos disponibles.

### **DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

- Empresa FERROHECADU S.A. de la ciudad de Guayaquil.
- Campo Gerencia de Talento Humano, implementación del departamento de Talento Humano.
- Tiempo. Año 2013

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **MARCO TEORICO**

##### **Clima Organizacional**

Guillen (2000) expone lo siguiente "El clima organizacional, es una realidad imprescindible en el mundo moderno de la empresa" se puede agregar que no sólo la empresa sino también toda organización social posee un determinado clima, el cual a veces es una realidad claramente visible, y en otros casos permanece latente; e incide de alguna manera en la estructura y dinámica del entorno laboral y organizacional; y esto se constituye un punto crucial para conocer el entorno directo, e incidir en él de manera positiva.

El clima organizacional es el sensor que mide el nivel de comunicación e integración del factor humano dentro de la institución en la cual labora, esto compone el panorama del desarrollo institucional, en otras palabras, el analizar el clima constituye una de las estrategias de la gestión para reencauzar los objetivos que se plantean y que por alguna razón, no alcanzan lo planeado, en la estructura institucional.

Gibson (2006) indica: El clima organizacional ha evolucionado en las dos últimas décadas y se puede resumir en la siguiente la siguiente síntesis 1990– 2010.

**Reichers y Schneider (1990)** el clima está constituido por las percepciones compartidas de las políticas, las prácticas y los procedimientos, formales e informales, y representa un concepto indicativo de las metas organizacionales y de los medios apropiados para alcanzarlos.

**Silva, V. M. (1992)** es una construcción útil en el estudio de las organizaciones, con más posibilidades de aportar explicaciones en el análisis de la conducta y de ser un elemento viable de diagnóstico e intervención.

**Brunet, (1997)** el clima constituye una configuración de las características de la organización, como de las características personales del individuo que construyen su personalidad.

**Vázquez M. (2001)** es el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran variedad de actitudes, conductas y reacciones.

**Nicolás Seis dedos (2003)** es un conjunto de percepciones de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influyen en la conducta y actitudes de los miembros.

**Peraza R. y García R. (2004)** el clima organizacional toma vida en las percepciones de los trabajadores y de los procesos de trabajo que se gestan en la organización.

**Torres D. N. (2006)** se refiere a la atmósfera colectiva o ambiente del trabajo: las actitudes, percepciones y dinámicas que determinan como las personas se comportan diariamente.

**Pérez M. I. y Maldonado P. M. y Bustamante, U. S. (2006)** se construye colectivamente, mediante la interacción cotidiana en la organización, y como tal esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.

**Vega, D., Arévalo, A., Sandoval J., et al (2010)** es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral.

## **Reclutamiento y selección**

Bohlander, G (2008), Gibson (2006), Alles (2007) Se llama **reclutamiento** al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de

empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

### **Proceso de reclutamiento.**

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.

Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

### **Entorno de reclutamiento.**

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.

- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

### **Límites y desafíos del reclutamiento.**

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: la tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la empresa o compañía, a abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras empresas incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

- Indicadores económicos. Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
- Actividades de reclutamiento de otras instituciones: permite conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa

precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.

- Las ventas actuales de la compañía y sus metas. Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

### **Políticas y normas de la organización**

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

- **Políticas de promoción interna**, estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.
- **Políticas de compensación**, un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que

estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen.

- **Políticas sobre situación del personal**, actuando en consonancia con las leyes del país, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

### **Planes de recursos humanos**

En las empresas o compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando se sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir externamente.

### **Prácticas de reclutamiento en el pasado**

Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

## Requisitos del puesto

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? Para los niveles técnicos es necesario tener parámetros claros de lo que el profesional debe saber y cuales deberán ser las características de su desempeño y la capacidad de adaptación a la institución y metas de misma.

Se debe determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

## **Fase de reclutamiento**

Chiavenato (2006) Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Esta fase comienza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene un conjunto de solicitantes, que después del proceso de selección serán los nuevos empleados. El proceso de selección es una fase independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

## **Costos**

Se debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

Incentivos: las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo de su accionar.

Reclutamiento de los recursos humanos, ejemplos: programas de apoyo a la educación formal de su personal, servicios de guardería, planes de cafetería.

## **Canales de reclutamiento.**

Los canales más frecuentes son la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias cazadoras de talentos. La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla

general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

### **Candidatos espontáneos**

Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envía por correo su currículum. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

### **Recomendaciones de los empleados de la empresa**

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

1. Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización.
2. Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y profesionales difíciles de localizar.

3. Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

### **Anuncios en la prensa**

Pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal deben describir el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales. Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse una cantidad muy grande de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.

- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

El reclutador también puede recurrir a compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse en:

**Agencias de empleos** permite establecer un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.

Además, se puede recurrir a:

- Instituciones educativas: las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- Asociaciones profesionales: Las que establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

- Sindicatos: es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.
- Agencias de suministro de personal temporal: estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante un determinado lapso. Presenta las ventajas de rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran.
- Personal de medio tiempo: aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado. Puede emplearse mediante este sistema a un experto en cómputo, un contador o un repartidor.

### **Selección de personal**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

### **Objetivos y desafíos de la selección de personal.**

La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

**Selección de personal** consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

**Selección interna** en la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo.

La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

**Razón de selección:** contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

El aspecto ético, los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

## **Desafíos de la organización**

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña. Es en el mejor interés de la empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo.

Concepto global de selección, varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

## **Pasos de la selección.**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Chiavenato (2006) Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

Actividades de reclutamiento de otras compañías o instituciones: Cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

- Datos personales: el deber ético de mantener privada la información disponible es evidente. El reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.
- Preparación académica: la educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.
- Antecedentes laborales: los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

- Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos: especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.
- Referencias: aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.
- Autenticidad: es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba.

### **Verificación de datos y referencias**

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

### **Entrevista de selección**

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad. Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos. Muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

## **Tipos de entrevista**

Por lo general las entrevistas se llevan a cabo entre un sólo representante de la empresa y un solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes. Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un sólo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

- Entrevistas no estructuradas: permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
- Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso mecánico.

- Entrevistas mixtas: los entrevistadores suelen desplegar una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- Entrevistas de solución de problemas: se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.
- Entrevistas de provocación de tensión: cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

## **ANEXO 1**

### **El proceso de la entrevista**

- Preparación del entrevistador: requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.
- Creación de un ambiente de confianza: la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.
- Intercambio de información: este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

- Terminación: cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?" Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.
- Evaluación: inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación post-entrevista).

### **Errores del entrevistador**

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado y no estar debidamente preparado para la entrevista.

## **Pruebas de idoneidad**

**Validación de pruebas**, la validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y racional. El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos. Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

**Pruebas de conocimiento o de capacidad**, tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Según la manera como las pruebas se aplique, pueden ser:

- Orales: preguntas y respuestas verbales;
- Escritas: preguntas y respuestas escritas;
- De realización: ejecución de un trabajo, procedimiento, etc.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de implementos de construcción o conocimiento específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran:

- Tradicionales: disertivo, expositivo.
- Objetivas: mediante pruebas objetivas.
- Mixtas.

Las **pruebas de conocimiento** son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del

puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las **pruebas de respuesta gráfica** miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión. Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

**Pruebas psicométricas**, se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y

analizan como y cuanto varia la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

**Aptitud** es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata. La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

- Predisposición natural para determinado trabajo o tarea,
- Existe sin ejercicio,
- Se evalúa por medio de comparaciones,
- Permite pronosticar el futuro del candidato,
- Con el ejercicio se transforma en capacidad,
- Es el estado latente y potencial del comportamiento.

**Capacidad** es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Capacidad es:

- Habilidad para realizar el trabajo.
- Surge del entrenamiento o del aprendizaje.

- Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo.
- Se refiere a la habilidad real del individuo.
- Es el resultado de ejercitar la aptitud.
- Es el estado real del comportamiento.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

**Pruebas de personalidad**, pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

**Técnicas de simulación**, junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento relacionado con el futuro papel que desempeñara en la institución de salud, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

### **Tipos de pruebas psicológicas**

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

## **Instrumentos para la administración de exámenes**

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal. Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

## **Entrevista de selección**

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad. Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos. Muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

Generalmente esta entrevista la realiza el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento

de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

### **Descripción realista del puesto**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

**Decisión de contratar.** La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en

tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

**Examen médico** es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia. El empleador suele contratar los servicios de una institución o de especialistas especializados en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

### **Resultados y retroalimentación**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y

factores similares. Dentro del área de Recursos Humanos se deben establecer políticas dentro de cada subsistema, y estas son:

## **Evaluación**

Es un procedimiento por el cual el colaborador es evaluado por su jefe inmediato. Existen tres tipos de evaluación. La evaluación de 90 grados, 180 grados y 360 grados.

## **Proceso de capacitación**

Este proceso va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de resultados.

Los pasos para elaborar un programa de capacitación:

- Primer paso: detección de necesidades
- Segundo paso: clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.
- Tercer paso: definición de objetivos
- Cuarto paso: elaboración del programa
- Quinto paso: ejecución
- Sexto paso: evaluación de resultado

Para elaborar un programa de capacitación

- El primer paso es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina las pérdidas de tiempo.
- El segundo paso es clasificar y jerarquizar esas necesidades. Es decir, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.
- El tercer paso es definir los objetivos de capacitación, es decir, motivos de llevar adelante el programa. Estos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para más adelante, después de aplicar el programa, poder evaluar los resultados.
- El cuarto paso es elaborar el programa de capacitación. En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).
- El quinto paso es ejecutar el programa, es decir, llevarlo a la práctica.
- El sexto paso es evaluar los resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo. **ANEXO 2,6.**

## **Administración de salarios, compensación y beneficios**

- Contrato fijo.
- 3 meses de prueba.
- Reconocimiento de horas extras.
- Entrega de celular para uso de la empresa.
- Reconocimiento de seguro privado (según el cargo).
- Aplicar salarios de acuerdo al mercado laboral, y la tabla sectorial.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **Job Posting**

Es un proceso en el cual se produce una vacante en la empresa, y la búsqueda se dará de forma interna. Se anuncia en la cartelera de la empresa o por la intranet de la empresa. Se indica cuáles son los conocimientos básicos, técnicos, la antigüedad que debe de tener en la empresa. Los colaboradores postulantes deben seguir el proceso de selección y entrevista.

La razón de mayor peso para que la empresa use el Job Posting, se da para evitar la rotación del personal, y de esta manera incentivarlo a crecer. Los colaboradores de la empresa se sienten con más deseos de

aprender de su compañero, ya que así podrá postularse para otro puesto. Es un incentivo de la organización hacia sus empleados. Pernas (2000).

## **Plan de Carrera**

Parte de una definición clara y precisa sobre una situación futura deseable a la que se desea llegar. Esta situación de llegada debe definirse con precisión para identificar si se ha alcanzado el objetivo deseado, o en su defecto, que practicas hemos de realizar para llevarlo a cabo con eficacia.

El plan de carrera implica, una carrera hacia un destino.

En esta tipología de carrera, las etapas no son simples puertos de paso, sino lugares donde uno ha de quedarse un tiempo, desarrollar una labor diferente, a la del puerto anterior, implementar conocimiento para acceder a la siguiente etapa con mayor amplitud de facultades o competencias. Si pasamos este concepto a los puestos de trabajo y a la carrera profesional, podríamos decir, que las distintas etapas del plan de carrera están formadas por puestos de trabajo intermedios entre el puesto de trabajo final y el inicial, de modo que se establece una gradación hacia la meta final. Las etapas o puertos de descanso es donde estaremos ubicados un tiempo a fin de adquirir conocimientos o actitudes de utilidad para el puesto de trabajo final.

## **ANEXO 3.**

### **Compensaciones**

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.)

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener al talento humano que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus". Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión". Compensación Laboral (2007).

### **Profesiograma**

El profesiograma consiste en un documento que organiza las conexiones técnico-organizativas por medio de una gráfica en que se resumen las aptitudes y capacidades de los puestos de trabajo que existen y los que cumplen los trabajadores.

El profesiograma debe recoger obligatoriamente:

- La denominación del puesto de trabajo
- La descripción profesional del puesto de trabajo
- La descripción técnica del puesto de trabajo
- La descripción orgánica del puesto de trabajo
- Otras características y necesidades que se pudieran requerir

Por otra parte, el profesiograma se debe componer de seis denominaciones concretas:

- La identificación del puesto de trabajo
- El objetivo del puesto de trabajo
- Las responsabilidades del puesto de trabajo
- Las relaciones del puesto de trabajo
- Las condiciones físicas que se requieren para el trabajo, así como sus riesgos
- Los requerimientos que se exigen para ocupar el puesto

Para realizar un profesiograma, hay que definir el puesto de trabajo a valorar, realizando un análisis del trabajo y del puesto de trabajo a desarrollar. En el profesiograma, se valoran las características que

debe tener el candidato ideal para el puesto de trabajo concreto, incluyendo una valoración de los niveles de exigencias en los que se puntúa al trabajador en cuanto a su cumplimiento. ¿Qué es un profesiograma? (2012)

## **ANEXO 5.**

### **Head Hunting**

En general los head hunter buscan niveles ejecutivos, números uno de empresa y números uno de área, en ocasiones "bajan" algún escalón, de todos modos la metodología de trabajo, necesariamente se relaciona con altos niveles de la organización.

Los head hunter buscan (los empresarios, los consultores, en realidad es lo que hoy se busca) profesionales exitosos. La idea, llevada a palabras simples, si "xx" fue exitoso en la empresa "yy" también será exitosa en la mía.

Este concepto simple puede ser analizado técnicamente desde la Gestión por Competencias, que en definitiva es una forma seria y profesional de operar con el mismo enfoque, que necesita una persona, que características debe tener para ser exitoso en esta empresa, en este mercado, en esta economía.

## **Manual de funciones y descripción de cargos**

Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa, describiendo como se intervienen en el funcionamiento general de la empresa, contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área así como sus responsabilidades.

Este sirve para informarnos de todos y cada uno de los procesos que integran la secuencia de producción, o servicio que otorga la empresa, con las actividades que le corresponden a cada puesto.

### **MARCO LEGAL:**

La empresa FERROHECADU S.A., se rige por la Constitución del Ecuador, 2008, las leyes generales y reglamentos relativos a la Sociedad Anónima.

La Sociedad Anónima es una de las figuras más utilizadas en la constitución de empresas, y está conformada por un número plural de socios que no puede ser menor a cinco socios y un máximo ilimitado. La razón social debe estar seguida por la sigla S.A.

El capital de las sociedades anónimas se divide en acciones de igual valor y se representan por un título negociable. El capital de la sociedad anónima comprende el capital autorizado, suscrito y pagado. Al momento de constituir la empresa, se debe suscribir como mínimo el 50% del capital autorizado, y pagarse como mínimo la tercera parte del capital suscrito.

### **Marco legal interno**

De acuerdo a la actividad que desarrollar, se determina como una empresa comercial, definiendo como su principal actividad la compra-venta de productos terminados. El capital con que la empresa comenzó las operaciones será totalmente privado.

### **Registro Único de Contribuyentes (RUC),**

Es el punto de partida para el proceso de la administración tributaria. El RUC constituye el número de identificación de todas las personas naturales y sociedades que sean sujetos de obligaciones tributarias.

Se encuentran obligados a inscribirse todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeros, que inicien o realicen actividades económicas en forma permanente u ocasional que sean titulares de bienes o derechos que generen ganancias, beneficios, remuneraciones, y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador.

Los requisitos para inscribir la empresa fueron:

- Formulario RUC – 01 – A y RUC – 01 – B, suscritos por el representante legal.
- Original y copia o copia certificada de la escritura pública de constitución o domicilio inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- Original y copia de la hoja de datos generales emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Copia de cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte del representante legal.
- Original del certificado de votación.
- Planilla del servicio eléctrico, telefónico, agua potable, de uno de los últimos tres meses a
- anteriores a la fecha de registro.
- Comprobante del pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior.

Los trámites los realizó el representante legal, el agente de retención o el liquidador designado de la sociedad, si este no lo puede realizar, podrá autorizar a una tercera persona mediante una carta simple de autorización en la que se faculte a realizar estos trámites según los requisitos antes mencionados.

### **Reglamento Interno de Trabajo,**

Tiene el objeto de establecer reglas adecuadas regula las relaciones laborales entre la empresa y el personal, además que permitan al Talento Humano alcanzar un grado de eficiencia en las actividades que se realicen dentro de la empresa.

Para la elaboración del Reglamento Interno de Trabajo se ha tomado como base el formato propuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales, el cual se lo detalla a continuación:

Los trabajadores de la empresa serán contratados por un contrato escrito, sujetos a las condiciones establecidas en el Código del Trabajo. Los contratos individuales celebrados por primera vez, tendrán un período de prueba de noventa días. Durante o al término de este

periodo cualquiera de las partes podrán dar por terminado el contrato sin indemnización alguna.

Una vez concluido el periodo de prueba se establece el contrato por un año, posterior a este tiempo se considera como contrato de trabajo indefinido.

Cuando por motivos de fuerza mayor se produzca vacantes o nuevas necesidades de personal, la Empresa buscará la persona más idónea mediante una selección de candidatos que deberán cumplir con ciertos requisitos como:

- Ser mayor de edad;
- Cumplir con requisitos académicos mínimos necesarios para el cumplimiento de sus actividades.
- • Demostrar antecedentes.

Los aspirantes al puesto de trabajo deberán presentar los siguientes documentos:

- Cédula de ciudadanía Certificado del último sufragio
- Cédula Militar (para hombres)
- Carné del IESS
- Certificado actualizado del último trabajo
- Dos certificados actualizados de honorabilidad y honradez
- Partida de nacimiento de los hijos (de existir)
- 4 fotografías tamaño carne
- Certificado de tipo de sangre
- Certificado del lugar de domicilio.

- Record policial.

La jornada de trabajo será de lunes a viernes desde las 8:H00 hasta las 17:H30, con un periodo intermedio de almuerzo de 30 minutos que será desde la 13:00 hasta las 13:30. Si por motivos de trabajo se requiere que los empleados laboren un horario extraordinario éste será cancelado como horas extras de acuerdo a lo que establece el Código de Trabajo.

En caso de que el empleado no pueda asistir a su lugar de trabajo se solicita sea notificado por escrito en la medida de lo posible ante el departamento de Recursos Humanos.

La puntualidad con la que se inicien las actividades diarias en la empresa se considerará como fundamental por ello los empleados tendrán un margen de 10 minutos de tolerancia, al no cumplir con esta norma se considera como atraso, por lo que se tomará acciones disciplinarias. Para el control de la hora de llegada y salida se utilizarán tarjetas que deberán ser timbradas en los relojes marcadores.

La empresa pagará sus remuneraciones cada quincena, incluidos los beneficios de ley y las horas extras que se hayan registrado. El pago se realizara mediante cheque de la empresa.

Los empleados serán sancionados en caso de que se compruebe actos de discriminación física o verbal hacia sus compañeros, ya sea por su raza, edad, color, sexo, nacionalidad, discapacidad. Se prohíbe el uso y comercialización de drogas y alcohol en las horas laborales ya que afecta no solo a la salud física y mental de los empleados sino también a la imagen de la empresa.

A partir de primer año de trabajo dentro de una misma empresa, el empleado tendrá derecho a 15 días de vacaciones anuales pagadas.

Los reclamos o quejas que deseen presentar los trabajadores deberán ser presentados ante el departamento de Recursos Humanos.

El trabajador que por motivos laborales tenga que trasladarse fuera de su lugar habitual de trabajo recibirá viáticos para su movilización.

Los empleados deberán demostrar buena conducta y ética ante sus superiores y compañeros con el fin de mantener un buen ambiente de trabajo.

Los empleados deberán presentarse a su lugar de trabajo con ropa adecuada, uniforme, y cuidando su aspecto personal. Todos los integrantes de la empresa deberán tratar con respeto y cortesía a los

clientes, proveedores y público en general. Los empleados no podrán usar herramientas o equipo de la empresa con fines personales.

Queda prohibido solicitar o pedir a los clientes dinero, propinas o beneficios por los servicios prestados a ellos. Los empleados no podrán revelar algún dato confidencial de la empresa.

## **ANEXO 7.**

### **Organigrama Estructural**

El organigrama estructural es la representación gráfica de todos los departamentos administrativos que integran la organización, así como las relaciones de dependencia y coordinación entre ellas.

### **Estructura funcional y operativa.**

El recurso o talento humano es uno de los elementos más importantes dentro de la empresa ya que de ellos depende el correcto funcionamiento de los demás recursos, por lo tanto se deberá definir el

perfil adecuado de los aspirantes a los diversos cargos así como también se debe designar actividades concretas y detalladas a cada departamento.

### **CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA**

#### **METODOLOGIA**

Para este proyecto de investigación se establece un análisis descriptivo-cualitativo, a fin de alcanzar los objetivos deseados. Para lograr definir las políticas de los subsistemas de recursos humanos aplicadas a la empresa Ferrohecadu. S.A. Se inició con la revisión bibliográfica del tema, además de entrevistas con el personal de la empresa y revisando documentación dentro de la organización, la observación del manejo de los miembros fue especialmente muy útil, ya que al faltar información escrita, el observar el manejo de sus colaboradores nos evidencia su forma de trabajo.

#### **ANEXO 10,8.**

Para llevar a cabo las estrategias de reclutamiento y selección del personal, se empezó con revisión bibliográfica, además de la realización de un Guión de entrevista a los nuevos aspirantes al cargo, el cual consta de preguntas cerradas. Un manual de funciones y descripción de cargos, seguido por el Profesiograma, para de esta manera saber ¿Cuáles son las funciones que se necesitan del nuevo colaborador? ¿Cumple las necesidades básicas del puesto? ¿Cuál es su experiencia en el área?, etc. Además una vez seleccionado el colaborador se da a conocer el reglamento interno de trabajo, se sigue

el modelo de inducción propuesto. Lo que propone lograr la climatización del nuevo personal, y de esta manera evitar un clima pesado para la iniciación en las funciones del nuevo colaborador.

### **ANEXO 1, 9, 5,4, 7, 3.**

El tercer objetivo, es la definición de un plan de capacitación anual, el cual se desarrolla como base por medio de la cámara de comercio de Guayaquil, ya que por el momento la empresa no cuenta con suficiente presupuesto. Se expone como información el seguimiento de los 6 pasos para elaborar un plan de capacitación anual, el cual nos indica cuales son las necesidades más importantes de la empresa, y nos permite decidir si con la capacitación lograremos la meta propuesta. Además de un cuestionario sobre el plan de carrera, lo cual tiene como fin el desarrollo personal de cada miembro de la empresa.

### **ANEXO 2, ,3.**

## **POBLACION Y MUESTRA**

La población de esta investigación es una población finita, la cual consta en su totalidad de 54 empleados. Los cuales se dividen en área administrativa, ventas, bodegueros, facturación, cobranzas, recursos humanos y mantenimiento. Debido al número de muestra no fue necesario el uso de la formula muestral finita, ya que se entrevistó la totalidad de los colaboradores de la empresa.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot S^2}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot S^2}$$

## **CAPÍTULO 4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA SITUACIÓN PRÁCTICA**

### **RESULTADOS**

"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."

### **OBJETIVOS:**

**Objetivo 1: Definir las políticas de los subsistemas de Recursos Humanos.**

En el poco tiempo en el cual hemos llevado a cabo la nueva metodología de trabajo, la cual indica que se debe trabajar por medio

de procesos y controles, se puede decir que ha sido satisfactoria la implementación de estos.

Se puede percibir un ambiente de trabajo mucho más ligero, ya que el orden de los procesos se está manejando de manera eficaz, los colaboradores están más a gusto dentro de sus puestos de trabajo, porque sus metas han sido alcanzadas. La comunicación entre los trabajadores ha sido una gran ventaja, ya que no solo se da por medio oral, haciendo de esta toma de decisiones muy informales, sino que hoy existe comunicación oral, con un mail el cual confirma las decisiones tomadas, para tener como finalidad evitar malos entendidos.

**Objetivo 2: Establecer las estrategias de búsqueda y captación del talento humano, a través de procesos de selección, motivación y retención estándar dentro de la organización.**

Hoy en la empresa el momento en el que se encuentra una vacante se empieza por leer el manual de funciones y descripción de cargos, profesiograma y se recluta al personal por medio del reclutamiento interno, si se cuenta con la persona idónea para el cargo, si no la hay, se procede a la búsqueda.

Se empieza por revisar currículos, los cuales deben de ir de acuerdo a las funciones que se necesitan desarrollar dependiendo del cargo seguido a esto se entrevista a los candidatos. Todo este procedimiento nos ha dado como resultado el contar con personal capacitado para su puesto, lo que produce satisfacción en los colaboradores, además de ganas de seguir adelante, creciendo en la empresa ya sea de manera profesional, como de manera global, es decir, el crecimiento de la empresa en sí. Hoy los colaboradores toman decisiones con mayor seguridad, además de tener un mejor manejo de su flujo, lo cual resulta

mayor volumen de ventas y compras. Se percibe un ambiente de trabajo satisfactorio. Sin duda la inducción ha sido una excelente herramienta al dar mayor seguridad y sentido de integración, a los nuevos candidatos.

### **Objetivo 3: Definir el Plan de Capacitación Anual.**

La realización del plan de capacitación anual, nos dio un resultado extraordinario, ya que el trabajador se siente respaldado por la empresa, además de tener ganas de enriquecer sus conocimientos. Lo cual produce un nivel de compromiso con la organización.

Los 6 pasos que se sugieren para lograr una capacitación, generaron orden al tomar la decisión de escoger cual es la capacitación que se necesita en un primer momento, y definir prioridades.

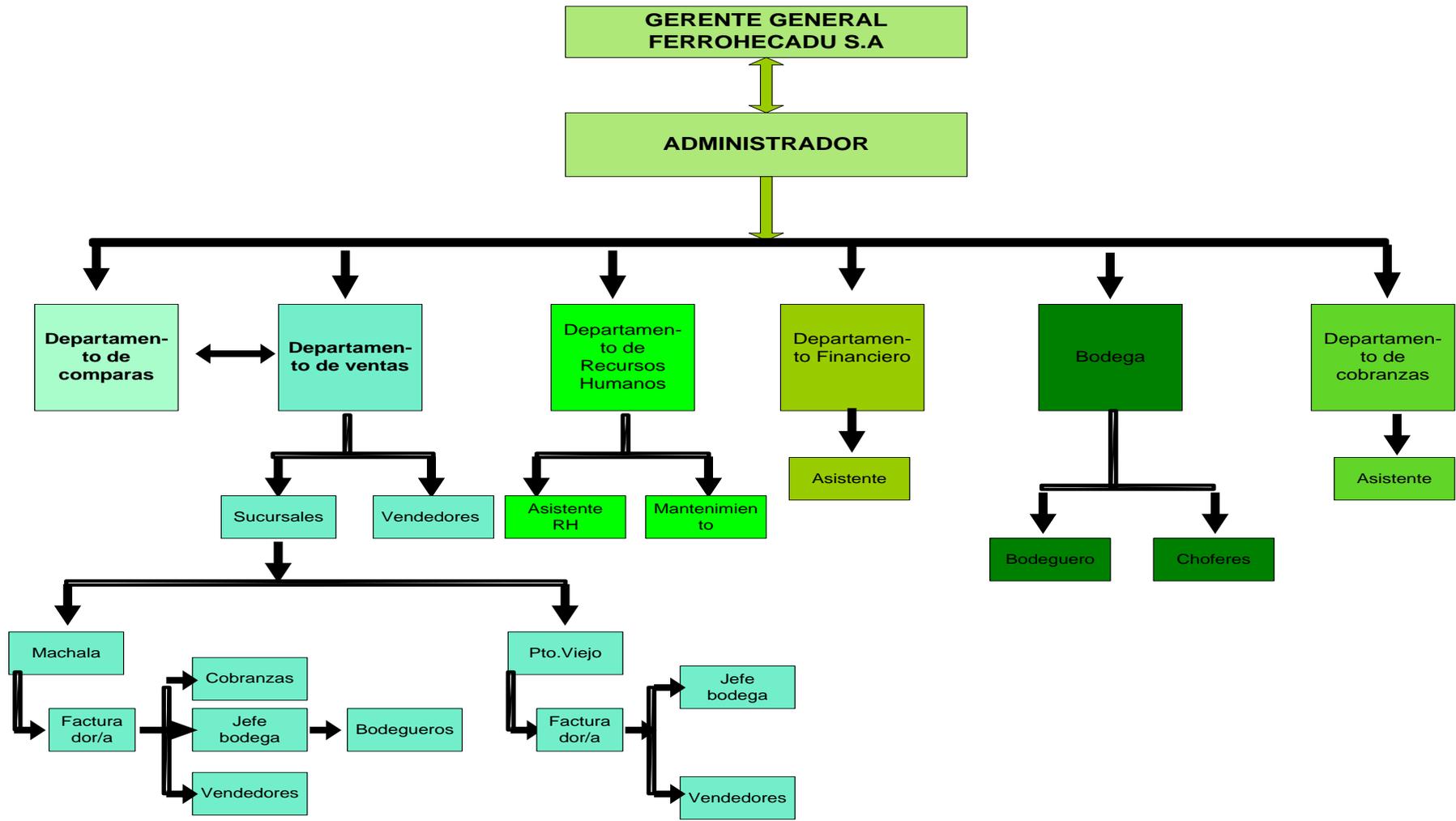
## Funciones del Departamento de RR.HH.

### Redefiniendo y reestructurando la función de talento humano

|                                   | <b>Recursos Humanos<br/>Ayer</b>  | <b>Recursos Humanos Hoy</b>  |
|-----------------------------------|---|--|
| Rol                               | Político, centralizado  | Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división  |
| Captación y selección de personal | Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias                                   | Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar. |
| Retribución                       | Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa | Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.  |
| Desarrollo ejecutivo e individual | Informal y depende de cada directivo  | Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas.                                     |
| Empleado                          | Errático e Incoherente  | Planes de comunicación y acción: visión, valores planes  |

|                            |                                       |   |
|----------------------------|---------------------------------------|---|
| Políticas y procedimientos | Rígidas, pero se rompen muchas reglas | Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes. |
|----------------------------|---------------------------------------|---|

En esta propuesta se ubica la posición del departamento de personal de FERROHECADU S.A. la cual tiene plenamente planteada la función de la Administración de Recursos Humanos, que se visualiza en el siguiente organigrama.





## **Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de RR.HH.**

### **Reclutamiento de Personal**

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

"Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas." Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

## **Selección**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de TH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de TH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo.
- La eficiencia del hombre al cargo.
- Diseño, descripción y análisis de cargos.

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

## **Evaluación de Desempeño**

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

## **Compensación**

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

## **Beneficios Sociales**

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

## **Higiene y Seguridad**

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

## **Entrenamiento y desarrollo**

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

### **Relaciones Laborales**

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

### **Desarrollo Organizacional**

"EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total." Butteriss, M. (2000). Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

### **Base de datos y sistemas de Información**

"El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de

programas específicos para procesar datos e información". Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

## **Auditoría**

"La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse."

## **MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS.**

### **Presidente**

Héctor Cabezas Durand.

- Ejercer la representación legal de FERROHECADU S.A.
- Representar a la sociedad, con las facultades generales.
- Supervisión de los planes de inversión tomados por la Gerencia.

### **Gerente General**

Christian Bjarner Febres –Cordero

Área Inmediata Superior: Presidencia y Accionistas.

### **Funciones**

#### **Función básica**

Planear, organizar dirigir, coordinar y controlar las actividades de las demás áreas de la empresa de acuerdo, con los planes, programas, políticas y objetivos, aprobados por los accionistas y realizar reglas que aseguren el buen funcionamiento de la empresa, en los aspectos administrativos, operativos, de control, de desarrollo e investigaciones.

## **Funciones específica**

- Ejercer la Representación Administrativa de FERROHECADU S.A.
- Formular y proponer a los accionistas, las políticas, normas, reglamentos, directivas y acciones de su competencia.
- Aprobar y suscribir los contratos y/o convenios que requiera el funcionamiento eficiente de la empresa, de acuerdo con las decisiones que al respecto tomen los accionistas.
- Participar en las reuniones periódicas de los accionistas de la empresa informando de las decisiones adoptadas, así como de las ocurrencias relevantes de la empresa.
- Proponer al Presidente y los accionistas para su aprobación los balances y los estados financieros, el presupuesto anual, el plan de gestión de la empresa.
- Planear, desarrollar y ejecutar los programas de inversiones y proyectos con miras a mantener la continuidad y competitividad de la empresa.
- Administrar adecuadamente los recursos, ya sean estos, humanos, financieros, etc. de la empresa.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa.
- Revisar a diario los saldos bancarios de la compañía FERROHECADU.S.A.
- Revisar los estados financieros semanales y mensuales.
- Implementar sistemas de control que garanticen la correcta administración de los fondos disponibles de la empresa.
- Proponer y aplicar programas de optimización de procedimientos administrativos, contables, financieros, del recurso humano y ventas.

- Optimizar los procedimientos y reducir los costos administrativos financieros que permitan incrementar la productividad y eficiencia del recurso humano.
- Supervisar la recuperación de cartera.
- Supervisar las ventas, y revisar el reporte de ventas semanal.
- Velar por las buenas relaciones comerciales con los proveedores.
- Formular y aprobar los programas de entretenimiento, capacitación y desarrollo de la empresa.

### **Requisitos básicos**

- Título Profesional Universitario en Administración de empresas, Economía, ingeniería industrial, Derecho y/o Carreras Afines.
- Experiencia Laboral de 10 Años en cargos gerenciales o afines.
- Conocimientos de Planificación, organización y dirección.
- Conocimientos de Informática (Microsoft Office).

### **Requisitos Indispensables**

- Capacitación en aspectos relacionados a la función. ( mínimo 90 horas)
- Contar con estudios de post grados o especialización.
- Conocimientos del idioma Inglés a nivel intermedio.

## **Jefe Financiero y Contador**

Héctor Monar.

**Área inmediata superior:** Gerencia General.

### **Funciones**

#### **Función básica**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de Contabilidad, Tesorería y financiero, dentro de los lineamientos y políticas autorizadas por los accionistas asegurando el cumplimiento de objetivos económicos y estratégicos de FERROHECADU S.A. atendiendo las necesidades de las demás gerencias de la empresa.

#### **Funciones Específicas**

- Comunicación con oficiales de crédito bancarios.
- Gestionar créditos, garantías, ampliación de cupos con proveedores, así cumplir con la documentación que soliciten las instituciones bancarias.
- Revisar a diario los saldos bancarios de la empresa y monitorear que los presupuestos de flujo de efectivo se cumplan.
- Proporcionar a tesorería semanalmente los memos de pagos a proveedores.

- Coordinar la gestión financiera directamente con la Gerencia General.
- Administrar, supervisar y controlar los procesos de contabilidad, finanzas y tesorería en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y costos, de acuerdo a las normas vigentes.
- Definir e implementar políticas, normas y procedimientos respecto a las áreas de contabilidad, tesorería, dentro de un marco de mejoramiento continuo de calidad.
- Conducir los estados financieros orientados a obtener la rentabilidad de la empresa.
- Coordinar con las diferentes áreas de la empresa de manera consecutiva a fin de atender sus necesidades financieras y proporcionar recursos físicos para el cumplimiento óptimo de las responsabilidades de cada uno de los trabajadores.
- Preparar los estados financieros: Balances, estados de pérdidas y ganancias, flujo contable anual y mensual, y demás informes correspondientes a las operaciones de la entidad, para ponerlos a consideración de la Gerencia General.
- Mantener el equilibrio permanente de fuentes y usos de fondos, de manera que los gastos e inversiones se ajusten al presupuesto de ingresos.
- Controlar que en su oportunidad se realicen los inventarios físicos adecuados y se determinen las depreciaciones y valuaciones pertinentes, de acuerdo con las NIIF.
- Cumplir con las normas ambientales y de seguridad emitidas por la autoridad competente.
- Responsable de la recopilación, análisis y registro contable de todas las transacciones generadas por las operaciones de la empresa FERROHECADU S.A. aplicando los principios de contabilidad de general aceptación y las normas y procedimientos establecidos por las leyes NIIF.

- Controlar los gastos y aplicar eficazmente las normas internacionales de contabilidad y sistema de control de costos para salvaguardar los intereses económicos de la empresa.
- Asesorar a la Gerencia General, Jefe de Ventas sobre oportunidades, y situaciones especiales donde debe efectuarse reducción de costos.
- Establecer, coordinar y mantener los procedimientos contables, cooperando con el órgano de control interno.
- Revisar todos los contratos (proveedores y clientes) realizando las observaciones pertinentes para proteger los intereses de la empresa.
- Revisar el cumplimiento de las disposiciones, normas y procedimientos, para garantizar que los pagos que efectuar la empresa sean los que corresponda de acuerdo a obligaciones contractualmente establecidas.
- Presentar en forma oportuna y veraz las declaraciones de impuesto y tributos, cumpliendo con la legislación vigente y normas internacionales de contabilidad y financiera.
- Coordinar los registros y ajustes de fin de año, establecer la conciliación tributaria y elaborar la declaración anual de impuestos a la renta societaria.
- Proporcionar al Gerente General la información contable para la elaboración del presupuesto general de la empresa anualmente.
- Mantener actualizado el plan de cuentas y uso correcto del manual de vía verbal.
- Organizar, coordinar y supervisar junto con el jefe de ventas y jefe de bodega, la toma semestral de inventarios de activos y existencias de sucursales y bodega de FERROHECADU.S.A.

- Entregar a la Gerencia General los estados financieros dentro de los 15 días siguientes del mes que corresponde al cierre contable.
- Entregar a la Gerencia General el análisis de costos y gastos para la toma de decisiones.
- Asesorar a Gerencia General de temas tributarios.
- Integración de módulos de inventario y facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar al módulo de contabilidad.
- Revisar los anexos que proporcionan asistentes contables, y demás documentos de activos para que cuadren con contabilidad.
- Atender notificaciones por requerimientos de información del periodo (bajo su responsabilidad) que el SRI solicite, así como los demás organismos de control.
- Coordinación con Omtech los ajustes, implementación, actualizaciones tributarias y cambios necesarios con el fin que se presente la información financiera y contable de forma correcta.

### **Requisitos básicos**

- Título Profesional Universitario en Contador Público Autorizado.

### **Requisitos indispensables:**

- Experiencia laboral de 10 años.
- Conocimiento de informática (Microsoft Office)

- Conocimiento de planificación, organización y dirección.
- Conocimiento de las normas internacionales de información financiera.
- Conocimiento del idioma inglés intermedio.

### **Tesorería:**

Boris Delgado.

**Área Inmediata Superior:** Jefe Contable-Financiero.

### **Funciones**

#### **Función Básica**

Efectuar el control de los ingresos y egresos de fondos y valores, aplicando las normas y procedimientos que rigen su funcionamiento, así como planificar las necesidades de fondos y evaluación de líneas de financiamiento.

#### **Funciones específica**

- Controlar y contabilizar el fondo de caja chica de gastos generales de la administración.
- Efectuar los pagos en las entidades financieras las obligaciones de carácter mensual, tales como servicios básicos matrices y sucursales de FERROHECADU S.A.

- Elaborar y entregar cheques a proveedores y empleados de la empresa.
- Efectuar el control del valor girado por FERROHECADU S.A., a favor de Héctor Cabezas, cuidando que se contabilice correctamente cada pago realizado y que no exceda su cupo mensual por empresa.
- Crear código de los diferentes proveedores.
- Llevar archivo de proveedores, mantener copia de las facturas, para mayor organización de documentos.
- Provisionar las facturas.

### **Requisitos básicos indispensables**

- Profesional Universitario en carrera administrativa o afines.
- Experiencia laboral de 2 años.
- Conocimiento de informática. (Microsoft Office)
- Conocimiento de las normas relacionadas a su función.
- Conocimientos del idioma inglés.

### **Jefe de Ventas y Logística**

Jessica Ribera.

**Área Inmediata Superior:** Gerencia General.

## **Funciones**

### **Función Básica**

Responsabilidad de proveer y optimizar los ingresos de FERROHECADU S.A., mediante la comercialización de los productos de ferretería a nivel nacional.

### **Funciones Específicas**

- Cumplir con las políticas, objetivos y programas de marketing y de venta de la empresa, optimizando los ingresos y minimizando los costos.
- Planear, organizar, dirigir los esfuerzos del área para la consecución de nuevos contratos de venta de materiales de ferretería, que garantice la estabilidad económica de FERROHECADU S.A. en el mediano y largo plazo.
- Analizar permanentemente las condiciones del mercado ecuatoriano principalmente en los costos de ventas de los materiales adquiridos poniendo especial énfasis en las líneas de mayor volumen de ventas.
- Negociar los contratos de venta de materiales con los clientes.
- Planificar, orientar y coordinar los esfuerzos del personal de ventas, para cumplir con los objetivos deseados de la empresa, manteniendo y mejorando en forma continua su competitividad.
- Participar en la preparación del presupuesto de ventas anual de la empresa, analizando los gastos del periodo anterior y la cuota de contribución con los mismos (datos del departamento contable y financiero), mensualmente.

- Elaborar políticas comerciales: precios, descuentos, promociones y devoluciones, etc.
- Supervisar diariamente el cumplimiento de las políticas y procedimientos del departamento de ventas establecidos por la empresa.
- Evaluar los resultados de ventas para diseñar estrategias comerciales y/o tomar medidas correctivas (estadísticas de ventas por sucursal, proveedor, por vendedor).
- Liderar, motivar y capacitar a la fuerza de ventas, con énfasis en el servicio al cliente.
- Crear el arte, la imagen e impulsar las nuevas líneas que la empresa desee lanzar al mercado.
- Preparar reportes periódicos de las actividades desarrolladas y se revisan mensualmente los resultados obtenidos versus el presupuesto.
- Controlar los resultados de ventas individuales por vendedores, con reuniones mantenidas, por zona, se analizan los mismos y propone cambios para mejorar la captación de mercado.
- Supervisar y visitar constantemente las sucursales, analizar la gestión, y cumplimiento del presupuesto de cada una, limpieza y mejoras de la sucursal.
- Orientar su gestión al cumplimiento de las metas de ventas, ampliar la zona con el objetivo de incrementar la participación en el mercado impulsando los productos importados y los que resulten más rentables para la compañía.
- Gestionar con proveedores de inventarios, los mejores precios y descuentos, promociones que beneficien a la empresa en su rentabilidad.

- Coordinar las diversas gestiones con proveedores de inventarios, charlas, capacitaciones, entrega de material POP, agilizar los pedidos de productor en acorde.
- Contactar permanente con financiero para coordinar situaciones del momento (sobregiros, sistemas, revisión de flujos por cobrar, pagar).
- Asistir a reuniones convocadas por Gerencia General, para analizar los resultados del negocio o decisiones por temas puntuales.

### **Requisitos básicos e indispensables**

- Profesional universitario en Ingeniería Comercial, Economía o a fines.
- Conocimiento de informática. (Microsoft Office)
- Experiencia laboral de 10 años.
- Conocimiento en planificación, organización y dirección.
- Conocimiento del idioma inglés intermedio.

### **Jefe de Recursos Humanos**

**Área Inmediata Superior:** Gerencia General.

## **Funciones:**

### **Función Básica**

Administrar los procedimientos de supervisión, desarrollo y atención al personal, controlando los procesos de selección, compensaciones, evaluación, capacitación, bienestar social y todos aquellos que contribuyan a lograr la eficiencia y productividad laboral.

### **Funciones específica**

- Administrar los procesos de contratación del personal en sus diversas modalidades, así como el cese del personal, observando las disposiciones legales vigentes y reglamentos.
- Supervisar el adecuado control y registro de asistencia del personal, permisos, licencias, vacaciones y demás acciones que afecten el record de servicios de cada trabajador.
- Elaborar informes de las asistencias permisos, faltas, tardanzas, comisión de viaje, permisos de enfermedad, permisos internos y otros del personal.
- Llevar un control de la programación vacacional del personal y mantener al día el registro.
- Generar planillas e impresión del comprobante de pago del IEES.

- Elaborar y registrar los roles de pago de FERROHECADU S.A., impresión de roles individuales al personal a fin de mes, entregar el formulario 107 por relación de dependencia a los empleados FERROHECADU S.A.
- Elaborar contratos de trabajo y afiliación al IEES, personal de FERROHECADU S.A.
- Fomentar un clima laboral estable el cual sea favorable, utilizando las herramientas de los recursos humanos.
- Elaborar las planillas del IEES, cargar al sistema Web del Internet del personal de FERROHECADU S.A.
- Supervisar el cumplimiento de las disposiciones del reglamento interno laboral del trabajo y demás normativa vigente de FERROHECADU. SA.
- Proporcionar el reglamento interno de trabajo al personal que ingresa por primera vez para su lectura y firma correspondiente de lectura.
- Proporcionar los documentos para apertura cuentas al personal nuevo y seguir la gestión hasta que el empleado tenga la libreta y tarjeta en sus manos.
- Llevar el control de los préstamos del personal y de descuentos por multas, faltas, etc.
- Llevar un registro por empleado, el cual constara, hojas de vida. acta de matrimonio, partida de nacimiento de sus hijos, avisos de entrada y salida, contrato de trabajo, memorando, o llamados de atención que se le han realizado al empleado, copias de los certificados de cursos que ha recibido por medio de la empresa.
- Coordina las capacitaciones e inducciones del personal, receptar correos de las empresas que dictan cursos, reenviar a las áreas involucradas y coordinar con el personal las capacitaciones que deben recibir.

- Tramitar y dar seguimiento para recuperar el subsidio del CNCF por capacitaciones al personal.
- Enviar el detalle rol, provisiones de beneficios y sus retenciones de impuestos a la renta al jefe de contabilidad y verificar que esta información este cuadrada con los balances mensuales y estados de resultados.
- Hacer cumplir el reglamento interno y coordinar con jefes inmediatos en caso de que se detecte una falta al mismo.
- Informa a Gerencia General diariamente sobre los saldos de bancos.
- Realiza los anexos transaccionales simplificados, declaración del IVA y fuente.
- Supervisar y dirigir los trámites efectuados ante los sistemas de seguridad social y pensiones, controlando la actualización de la información.
- Atender los reclamos de los trabajadores canalizando su opinión a las instancias correspondientes.
- Representar a FERROHECADU S.A. ante autoridades administrativas y judiciales de trabajo en las negociaciones colectivas con los trabajadores y en otras actuaciones de su competencia.
- -Elaborar, proponer y ejecutar el plan de capacitación, acorde al perfil de los puestos y necesidades de los trabajadores.
- Desarrollar la participación y motivación permanente del recurso humano para lograr una gestión eficiente.
- Coordinar las acciones de capacitación y entrenamiento del personal de FERROHECADU S.A.

- Proponer, coordinar e implementar sistemas de control que garanticen la correcta Administración de los Recursos Humanos asignados a la empresa.
- Cotizar uniformes del personal de la empresa, anualmente, para reponer las piezas faltantes.
- Cotización de implementos que brinden bienestar para la empresa.
- Aprobación a compras de suministros de oficina, limpieza, etc.
- Supervisar y controlar los equipos electrónicos de control de asistencia.
- Efectuar la carga de información de las transferencias de bancos por pagos al personal, para la aprobación del departamento contable-financiero, enviar un mail al personal notificando la acreditación.

### **Requisitos básicos e indispensables**

- Profesional en carrera administrativa o afines.
- Experiencia laboral de 3 años.
- Conocimiento de Informática. (Microsoft office).
- Conocimiento del Código Laboral.
- Conocimiento en Recursos Humanos.
- Conocimiento del idioma Inglés.

**Jefe de Cobranzas:**

Alfredo Pinto.

**Área Inmediata Superior:** Gerencia General.

**Funciones****Función Básica**

Planificar, identificar, organizar y controlar de manera eficiente las cobranzas, en las mejores condiciones, con el fin de recuperar los fondos de la empresa y mantener a FERROHECADU S.A. con liquidez.

**Funciones específica**

- Efectuar la recaudación y revisión de cartera por cobrar vía telefónica, coordinar la visita a clientes y vendedor del cobro a efectuar.
- Efectuar la recepción o ingreso de cobranzas en cheque y efectivo con sus respectivas retenciones.

- Revisar la cartera por vendedor y elaborar reportes semanales a vendedores por vencimiento de clientes, identificando por colores.
- Negociar con clientes en mora, el plan de pagos posible, en caso de no obtener solución retirar mercadería.
- Revisar y aprobar las solicitudes de crédito y documentación general de clientes que aplican crédito por primera vez.
- Verificar el historial del cliente en buró de crédito antes de otorgar el crédito.
- Responsable de custodiar los cheques posfechados de clientes.
- Revisar y aprobar los cheques pagados de clientes y pago en efectivo con su respectivo reporte y envío al depósito previa coordinación con el departamento financiero.
- Efectuar la impresión del estado de cuenta en caso de que el cliente lo solicite.
- Efectuar la emisión de certificados comerciales y de referencias comerciales de los clientes, vía telefónica semanalmente.
- Supervisar y monitorear los créditos aprobados de Sucursales de Manabí, Machala, vía telefónica.
- Revisar y liberar los pedidos de matriz y sucursales, de acuerdo a las políticas establecidas.
- Emitir notas de crédito, notas de débito, transferencias, ajustes de cartera por centavo.
- Revisión de estadísticas de venta.
- Visitar sucursales.

## **Requisitos básicos e indispensables**

- Profesional universitario en carrera administrativa o afines.
- Conocimiento de informática (Microsoft Office).
- Conocimientos de políticas de adquisición.

### **Jefe de Bodega:**

José Lucas Ponce.

**Área Inmediata Superior:** Gerencia General.

## **Funciones**

### **Función Básica**

Planificar, dirigir, organizar, ejecutar y controlar los procesos de recepción, almacenamiento, custodia, registro y distribución de bienes de almacén, planificando coordinando y controlando el inventario de los mismos, con el objetivo de salvaguardar las inversiones de la empresa generando ideas para optimizar inversiones.

## **Funciones específica**

- Responsable de justificar ante la Gerencia General, Contabilidad, Auditores Externos y Fiscalización de las causas que originan sobrantes y faltantes, identificar las fallas y corregirlas.
- Establecer los métodos o sistemas para que la bodega sea funcional, supervisar al personal del área a fin de que la mercadería en las diferentes bodegas se encuentre ordenada y limpia.
- Realizar el control de inventario basándose en los lineamientos establecidos por la Gerencia General y Financiera-Contable. (Semestral).
- Realizar una revisión mensual de los equipos, inventarios de mercadería que han sido entregados en calidad de préstamos o demostración a fin de que estos cumplan con las políticas, establecidas por la concesión, o se procedan a facturar por vendedor.
- Monitorear mensualmente las bodegas de sucursales realizando la toma física de inventario aleatorio, verificando limpieza, organización de la bodega y control de materiales.
- Informar de las novedades encontradas del monitoreo mensual a Gerencia General Y Contabilidad y Financiero.
- Controlar el debido cumplimiento de las seguridades físicas internas y externas (alarmas, guardianías, cerco eléctrico, candados, etc.) para salvaguardar los inventarios y activos de la compañía.

- Controlar que el área asignada para el almacenamiento de la mercadería este en óptimas condiciones ordenada y limpia por medio de las visitas constantes en bodega.
- Velar por la seguridad de los inventarios y equipos dentro de la bodega.
- Aprobar al final del día el Reporte de Transferencia, una vez revisado y con el visto bueno del asistente de bodega para comprobar que toda la mercadería ha sido despachada.
- Advertir mensualmente a la Gerencia General, Gerencia Contable y Financiera sobre la mercadería próxima a caducarse, la misma que es comunicada por el encargado de bodega mediante inspecciones de rutina.
- Supervisar y controlar que el personal de bodega y despacho entregue a la brevedad posible el formulario de recepción o guías de remisión para su oportuno ingreso al sistema.
- Recibir del área de compras el reporte de ingreso de mercaderías de acuerdo al pedido llegado con el fin de verificar que los ítems, cantidades, lotes, series, y toda la información ingresada al sistema por este departamento haya sido la correcta.
- Llevar un control de indicadores de gestión pertinente a la unidad del inventario.
- Coordinar con el área de ventas la programación de entrega de mercaderías, en los horarios establecidos y según la definición de rutas de despacho, para clientes locales y nacionales.
- Tramitar la baja de artículos en desuso, obsoletos o caducados y su destino final de acuerdo a las disposiciones técnicas, procedimientos y demás normas vigentes sobre la materia.

- Diseñar y operar un adecuado sistema de control interno mediante el registro oportuno de las entradas y salidas de inventarios cuidando que estas tengan la documentación soporte.
- Dar seguimiento facturas pendientes (más de 2 días) por trámites internos de empresas y mantener informado a cobranzas.
- Efectuar el registro e ingreso de compras de materiales de proveedores.
- -Efectuar la emisión de notas de crédito por devolución de mercaderías, por anulación de facturas o fallas de impresoras.
- -Coordinar el mantenimiento de los camiones con los proveedores de talleres, cotizar y comprar repuestos.
- -Coordinar la matriculación de camiones y de vehículos, pago de matrículas, Soat, etc.

### **Requisitos básicos e indispensables**

- Profesional o técnico en carreras administrativas. Universitario en Ingeniería Comercial, afines.
- -Experiencia laboral de 3 años en el área.
- Conocimiento en manejo de bodegas, organización, control de inventarios y control de calidad.
- Conocimiento de informática. (Microsoft Office).
- Contar con conocimientos de manejo de personal.

## **Asistente Contable**

Nelly Ortega.

**Área Inmediata Superior:** Jefe Financiero y Jefe de Recursos Humanos

## **Funciones**

### **Función Básica**

Efectuar la contabilización, control y evaluación de la operatividad contable en la empresa, procurando la disminución de los costos operativos, y elaborar el análisis de las partidas de los estados financieros en forma oportuna y confiable, de acuerdo con las normas de información financiera (NIFF).

### **Funciones específica**

- Efectuar el registro y contabilización de las obligaciones corrientes por servicios prestados de autoconsumo de matriz y sucursales de FERROHECADU S.A. por los distintos proveedores en el sistema contable.
- Efectuar el registro y contabilización de liquidación de compras de caja chica de sucursales semanalmente en el sistema contable.

- Efectuar el análisis de cuentas y revisión de cuentas para elaborar los estados financieros, además de realizar las conciliaciones bancarias.
- Archivo oportuno y adecuado de los documentos e información contable que este bajo su cargo.
- Efectuar el análisis de las cuentas por cobrar y pagar entre las empresas relacionadas para su conciliación de saldos, además las respectivas notas de débitos por cheques protestados.
- Apoyar a Contabilidad con el proceso de cierre mensual, revisando cuentas, realizando ajustes necesarios para que el estado de pérdidas y ganancias, y balance. que muestren la información real e integrada con los anexos de los módulos.
- Elaborar anexos de los estados financieros, relacionados con sus funciones.
- Coordinar con el jefe contable la realización semestral de arqueos de caja, cartera y supervisión de la toma física de inventarios en la sucursal asignada.
- Realiza los pedidos de suministros de oficina.

### **Requisitos básicos e indispensables**

- Profesional Universitario en Contaduría Pública Autorizada.
- Experiencia laboral de 2 años en el área afines.
- Conocimiento de informática (Microsoft Office).
- Conocimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

## **Asistente de Cobranzas.**

Jornan Holguín.

**Área Inmediata Superior:** Jefe Financiero Contable.

## **Funciones**

### **Función Básica**

Controlar, organizar y mantener al día las cobranzas de FERROHECADU S.A., realizando la debida y oportuna gestión de cobranzas, con el objetivo de dar liquidez a la compañía y rentabilidad.

### **Funciones específica**

- Efectuar la recepción de cobranzas diarias de los vendedores (efectivo, cheques, depósitos, transferencias de matriz).
- Efectuar el registro e ingreso de las cobranzas recibidas diaria en el sistema de FERROHECADU S.A.
- Efectuar la revisión de cartera por vendedor de matriz y sucursales, para posteriormente hacer llamadas a los clientes y realizar las cobranzas, y coordinar

con el mensajero para que haga las cobranzas confirmadas cuando realice la visita al cliente.

- Comunicar vía telefónica al vendedor para que realice la cobranza al cliente.
- Efectuar la emisión de notas de crédito diarias, facturas de matriz y sucursales, por descuentos otorgados a los clientes previamente autorizado por el jefe de ventas.
- Efectuar la verificación de clientes en el buró de crédito para posterior aprobación de Jefe de crédito.
- Confirmar depósitos realizados a clientes con Jefe Financiero de FERROHECADU S.A. para dar de baja facturas pendientes, cuando son depósitos, directos a la Cta. de FERROHECADU S.A.
- -Custodiar cheques post- fechados de clientes de FERROHECADU S.A
- -Entregar reporte de cartera actualizada de sucursales y matriz a vendedores semanalmente.
- -Efectuar liberación de pedido de clientes previa verificación del estado de cuenta del cliente.
- -Efectuar cobro de facturas al contado de clientes que visitan oficina de FERROHECADU S.A.
- Realizar reporte de depósitos enviados a banco (en caso de que el jefe inmediato esté ausente).
- Comunicar a Jefe de Cobranzas alguna novedad de cobro con los clientes.
- Efectuar archivos de recibos de cobros junto con el ingreso y cheques post-fechados.

## **Requisitos básicos e indispensables**

- Profesional o técnico en carreras administrativas.
- Experiencia laboral de 3 años en el área.
- Conocimiento de informática. (Microsoft Office).
- Conocimientos de normas contables y administrativas.
- Conocimientos de gestión de cartera y cobranzas.
- Conocimiento de cobro de cartera.

### **Jefe de Compras:**

Jacqueline Tigua.

**Área Inmediata Superior:** Jefe Financiero y Contable.

## **Funciones**

### **Función básica**

Planificar, dirigir, organizar, ejecutar y controlar los procesos de compras, de manera que las adquisiciones de bienes materiales e importaciones se efectúen en las mejores condiciones de costo, calidad y oportunidad, así como dirigir el almacenamiento de bienes y existencias.

## **Funciones específica**

- Administrar el abastecimiento de los bienes solicitados, en la oportunidad requerida, garantizando un abastecimiento oportuno, de calidad y con costo razonable, manteniendo un adecuado nivel de inventarios que asegure la continuidad de operaciones de FERROHECADU S.A.
- -Dirigir la gestión eficiente y eficaz de los procesos de adquisiciones de bienes, de acuerdo a las políticas y normas establecidas vigentes, garantizando la oportuna atención de los requerimientos del Departamento de ventas, y velar por el cumplimiento de los contratos que se deriven de los procesos de adquisición.
- Administrar en forma eficaz los recursos asignados al Departamento, de acuerdo con los lineamientos fijados por la alta Dirección.
- Revisar diariamente en el sistema de inventario de matriz y atender el requerimiento de sucursales para optimizar el inventario y ver si hay faltantes de producto.
- Controlar los pedidos por marcas tanto de matriz como sucursales. Revisión de kárdex.
- Revisar pedidos de materiales pendientes cuando lleguen para exigir que los/as facturadores/as lo envíen.
- Revisar y comunicar políticas comerciales del proveedor al departamento de ventas para los nuevos precios y cambio de precios o promociones eventuales.
- Revisar y actualizar lista de precios de proveedores de diferentes marcas para los nuevos pedidos de clientes.
- Gestionar la aprobación de pedidos a proveedores de sucursales de FERROHECADU S.A.

- Realizar seguimiento al proveedor de las notas de crédito por rebate de proveedores.
- Coordinar con el área de cobranzas que todo descuento de venta autorizado por el Gerente de Ventas, se realiza la respectiva nota de crédito.
- Elabora informes de alza de precios por parte de compras para su envío al departamento de ventas.

### **Requisitos básicos e indispensables**

- Profesional Universitario en carrera administrativa o afines.
- Experiencia laboral de 3 años en el área.
- Conocimiento de informática. (Microsoft Office).
- Conocimiento de políticas de adquisición.

### **Vendedores Guayaquil:**

**Área Inmediata Superior:** Jefe de Ventas

### **Funciones:**

## **Función básica**

Desarrollar el posicionamiento de nuestros productos en el mercado, incrementando clientes potenciales, cubriendo la región costa y utilizando apropiadamente el potencial de su equipo de ventas.

## **Funciones específica**

- Cumplir con el presupuesto mensual de ventas asignado.
- Cumplir con la recaudación oportuna de la venta realizada en los plazos según política de crédito y ventas.
- Cumplir con el presupuesto de respaldo de su cartera total. (80%)
- Dar seguimiento, mantenimiento y desarrollar la cartera de clientes.
- Detectar necesidades de los clientes asignados.
- Impulsar las ventas de los productos importados y un mix rentable mensual.
- Manejar reportes de visitas, gestión comercial a los clientes.
- Brindar asesoramiento y capacitación al cliente.
- Cotizar, supervisar la facturación manteniendo un porcentaje de descuentos permitidos según la política de la empresa.
- Elaborar informes sobre ventas y cobranzas semanalmente para entregarlos al supervisor de ventas y jefe de ventas.

- Incrementar portafolio de clientes que cumplan las políticas de crédito.

### **Requisitos básicos e indispensables**

- Profesional universitario en Ingeniería Comercial, Marketing o afines.
- Experiencia laboral de 3 años en el área.
- Conocimiento de informática. (Microsoft Office).
- Conocimientos en planificación, organización y dirección.
- -Disponibilidad para viajar.

**Facturador/ a.**

**Área Inmediata Superior:** Jefe de Ventas

## **Funciones:**

### **Función Básica**

Controlar los ingresos resultantes por la venta de, materiales eléctricos, tubería pvc, sanitarios, etc. a los distintos clientes y por transferencias a compañías del Grupo HECADU S.A.

### **Funciones específica**

- Emitir las facturas respectivas por la venta de material eléctrico, tubería pvc, sanitarios, etc. a los distintos clientes nacionales y locales de la empresa, así como por la venta relacionada a compañía del grupo.
- Supervisar al vendedor diariamente para asegurar su hora de visita donde el cliente, además comprobar telefónicamente con el cliente la visita efectuada.
- Receptar pedidos telefónicos de clientes de FERROHECADU S.A. para su facturación.
- Controlar que el cliente eventual haya cancelado su factura al Departamento de Cobranzas, para su despacho de mercadería.
- Coordinar con el área de bodega que se haya despachado la venta del cliente eventual.
- Revisar pedidos pendientes en el sistema para asegurar su correcta entrega.
- Efectuar y analizar reporte de mercadería pendiente para el departamento de compras.

- Coordinar con el Área de compras la mercadería que no hay en el Departamento de Bodega para su fabricación y entrega a FERROHECADU S.A.
- Coordinar con el área de ventas la mercadería pendiente a despachar al cliente.
- Coordinar con el cliente la mercadería pendiente de entregar para lograr obtener un cliente satisfecho.
- Realizar gestiones de marketing empresarial con la finalidad de obtener nuevos contratos de ventas de material eléctrico, tuberías pvc, sanitario, etc.
- Enviar copia de facturas emitidas a oficina central para su respaldo.
- Coordinar con el Área de cobranzas para asegurar la correcta aprobación y liberación de pedidos al cliente.
- Coordinar y comunicar con el Área de Ventas los pedidos de clientes retenidos por concepto de vencimiento, cheques protestados, etc. para la gestión al cliente.
- Receptar las llamadas externas de clientes, proveedores, bancos, etc. para su correspondiente envío.
- Coordinar con el Área de ventas de FERROHECADU S.A. despachos de materiales para asegurar el correcto envío del cliente.
- Archivar la documentación del área de facturación.

### **Requisitos básicos e indispensables**

- Profesional universitario en Ingeniería, Comercial, Economía o afines.
- Experiencia laboral de 3 años en el área.

- Conocimiento de informática. (Microsoft Office).
- Conocimientos en contabilidad, facturación, ventas y cobranzas.

### **Encargado de Bodega:**

Gustavo Quinto.

**Área Inmediata Superior:** Jefe de Bodega.

### **Funciones**

#### **Función Básica**

Ejecutar y controlar los procesos de recepción, almacenamiento, custodia, registro y distribución de bienes de almacén, planificando, coordinando y controlando el inventario de los mismos.

#### **Funciones específica**

- Recibir los inventarios, bienes muebles, corrientes insumos e impresos que son ingresados en el almacén, verificando cantidades, especificaciones y demás características que permitan dar la conformidad, para su registro de acuerdo a las

- especificaciones técnicas de los contratos con los proveedores, órdenes de compra y/o guías de remisión.
- Solicitar y recibir los reportes de los inventarios de las sucursales nacionales y efectuar su conciliación y actualización con la base de datos del sistema.
- Evaluar los medios de transporte para garantizar la distribución eficaz, eficiente y oportuna de los inventarios, desde las bodegas hasta el cliente, así como realizar todas las actividades necesarias para su despacho.
- Emitir las notas de ingreso y notas de salida del sistema de bodega.
- Registrar los movimientos de ingresos y salidas de inventarios en el sistema de inventario.
- Establecer los mecanismos que permitan determinar las existencias mínimas y máximas del stock de inventarios, coordinando con el departamento de compras para la reposición de las mismas.
- Supervisar y dirigir el inventario semestral de las bodegas, contra el sistema de control visible, así como arqueos sorpresivos en forma aleatoria por ítem.
- Realizar y asegurar la correcta codificación y colocación del código en los ítems del inventario.
- Verificar los niveles de reposición de inventarios en bodega e informar al departamento de compras para las acciones respectivas.
- Velar porque los niveles de reposición de inventarios en bodega cumplan con la política de inventario adoptada y coordinar las adquisiciones necesarias con el área de compras.

## **Requisitos básicos e indispensables**

- Profesional o Técnico Universitario en carreras Administrativas.
- Experiencia laboral de 3 años en el área.
- Conocimiento de informática. (Microsoft Office).
- Conocimiento en manejo de bodegas, organización y control de inventarios, control de calidad.

## **Bodegueros**

**Área Inmediata Superior:** Jefe de Bodega y Encargado de Bodega.

## **Funciones**

### **Función Básica**

Ejecutar y controlar los procesos de recepción, almacenamiento, custodia, registro y distribución de bienes de almacén, planificando, coordinando y controlando el inventario de los mismos.

## **Funciones específica**

- Efectuar el despacho de inventarios de mercaderías a las sucursales de FERROHECADU S.A., emitiendo la guía de remisión, según corresponda.
- Verificar la ubicación y realizar las medidas necesarias de conservación y seguridad de los inventarios en las bodegas.
- Formular lineamientos, planes y programas orientados a optimizar los procesos de almacenamiento y distribución.
- Asegurar que los inventarios de mercadería adquiridos por FERROHECADU S.A. sean ingresados en las bodegas verificando cantidad, especificaciones y demás características necesarias para su conformidad y registro.
- Elaborar y mantener actualizadas las fichas de responsabilidades de los bienes asignados a cada bodeguero.
- Velar por la distribución eficaz, eficiente y oportuna de los inventarios desde la bodega hasta el cliente según solicitud o cronogramas establecidos.
- Recibir, registrar y custodiar los inventarios adjudicados a favor de FERROHECADU S.A.

## **Requisitos básicos e indispensables**

- Profesional o técnico universitario en Ingeniería Comercial, afines.

- Experiencia laboral de 3 años en el área.
- Conocimiento en manejo de bodegas, organización, control de inventarios y control de calidad.
- Conocimiento de informática. (Microsoft Office).
- Conocimiento en manejo de bodegas, organización y control de inventarios, control de calidad.

## **Chóferes**

**Área Inmediata Superior:** Jefe de Bodega.

## **Funciones**

### **Función Básica**

Responsable de realizar las actividades de transporte de materiales de FERROHECADU S.A., conducir adecuadamente el vehículo que le sea asignado, cuidando su conservación y apoyando en los trabajos del equipo de mantenimiento.

### **Funciones específica:**

- Mantener en buen estado físico y mecánico el vehículo asignado, así como las herramientas y accesorios del mismo.
- Registrar en forma diaria el movimiento del vehículo, anotando itinerario, kilometraje, consumo de combustible, lubricantes, etc.
- Disponer de la reparación de fallas mecánicas del vehículo a su cargo.
- Coordinar con el área responsable para el abastecimiento de combustible y reparación del vehículo a su cargo.
- Efectuar viajes por ventas de productos fuera del entorno de la empresa, previa autorización del jefe de bodega.

### **Requisitos básicos e indispensables**

- Experiencia laboral de 3 años como chofer
- -Conocimiento del Reglamento de Tránsito
- -Licencia profesional.

- -Conocimiento de mecánica.

## **CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **CONCLUSIONES**

Al finalizar el proyecto de la reingeniería del departamento de recursos humanos de la compañía Ferrohecadu S.A. llegamos a las siguientes conclusiones:

- Las políticas de los subsistemas de recursos humanos, han sido sin duda, una gran ventaja, ya que permiten una mejor comunicación, además de mayor orden dentro de la organización, por ende logramos mejora en el clima de sus trabajadores. La existencia de controles y procedimientos genera mayor confianza al tomar decisiones.
- La implementación de estrategias de reclutamiento y selección, han sido de gran necesidad y ventaja, al disminuir la rotación de los empleados en el área administrativa. hoy en día, no se contrata a ninguna persona que no posea las cualidades necesarias para su puesto de trabajo, esto además de disminuir un gasto innecesario en la empresa, ya que, anteriormente se debía de capacitar al colaborador por lo que se perdían horas de trabajo además de decisiones, tomadas sin seguridad. Hoy en día en cambio, tenemos un colaborador confiado de su toma de decisiones, también genera mayor integración en la empresa la inducción puesta en práctica a partir de este año.
- La definición de plan de capacitación resulto una excelente herramienta como incentivo, lo que logro un grupo de trabajadores más comprometidos con la empresa, porque sienten esta implementación como un respaldo e incentivo de la compañía. Los 6 pasos para una capacitación generaron que la jefa de

recursos humanos se sienta en capacidad de sugerir a sus compañeros, capacitaciones abiertas.

Al concluir este proyecto, puedo decir, que se puede sentir un gran cambio a nivel del personal de la empresa Ferrohecadu S.A. Es evidente la confianza con la que se toman decisiones, además de un mayor orden de trabajo. Por el momento no ha habido rotación de trabajadores en el área administrativa, lo cual nos da estabilidad.

## **RECOMENDACIONES**

Recomendamos a la empresa Ferrohecadu S.A. Seguir con las nuevas políticas y procedimientos de los subsistemas de recursos humanos, así también como proceder con la nueva modalidad de reclutamiento y selección de colaboradores para la empresa, además de estar siempre comunicándose las capacitaciones que se abrirán en los meses siguientes.

Se recomienda siempre comunicar alguna inconformidad o necesidad que se produzca por parte del colaborador, de esta forma podremos tener una buena relación y entendimiento entre los colaboradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2007) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. México DF. Person Educación de México SA de CV. Vol. 1

Alles M, Todo sobre el Head- Hunting. Recuperado 12 de febrero 2013, en [http://www.marthaalles.com/notas-tec/todo\\_sobre\\_headhunting.htm](http://www.marthaalles.com/notas-tec/todo_sobre_headhunting.htm).

Arrunada, B (1998) Teoría contractual de la empresa. Barcelona. Edit. Marcial Pons.

Beatty, R et al (1998) El nuevo papel de los Recursos Humanos para influir en el funcionamiento organizativo de socios a intérpretes. En Ulrich, D et al (comp.) El futuro de los Recursos Humanos. (2000) Barcelona. ed. Gestión

Bohlander, G. (2008) Administración de recursos humanos. México DF. Person Educación de México SA de CV. 14va edición

Butteriss, M 2000 Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Editora: EDIPE Total Páginas: 360 Páginas Utilizadas: 56, 58, 75, 138, 145

Compensación Laboral 2007 Recuperado 8 de febrero 2013. En <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>

Chiavenato, I (2000) Administración de Recursos Humanos. Bogotá – Colombia. Editorial McGraw Hill Interamericana, Quita edición.

Chiavenato, I (1988) Teoría, proceso y práctica. São Paulo. Editorial McGraw Hill do Brasil.

Chiavenato, I (1985) Introducción a la teoría general de administración. São Paulo. Editorial McGraw Hill do Brasil.

Dave Ulrich, Michael R. Losey, Gerry Lake 2000 El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos Editora EDIPE Total Páginas 390 Páginas utilizadas: 30

Dessler, G. Administración de personal Editora: Prentice – Hall Hispanoamericana Edición: 6ta

Bohlander, G. Scott Snell, Sherman A 1993 Administración de Recursos Humanos Edición: 12ava Traducido y printeado en México 2001

Gibson, J. L., et al (2006). Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. México. Editorial McGraw Hill.

Guillén, G, et al (2000). Clima organizacional. En Guillén G. y Guil B. (2000) Psicología del trabajo para relaciones laborales. México. Editorial MC. Graw Hill.

[http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad1/1.1.htm](http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad1/1.1.htm)

[http://calidad.uan.edu.mx/WEB2/Prc\\_gral/Rec\\_hum/INDUCCIONPUESTO.pdf](http://calidad.uan.edu.mx/WEB2/Prc_gral/Rec_hum/INDUCCIONPUESTO.pdf)

[http://vision.imcp.org.mx/IMG/pdf/Que\\_es\\_Vision\\_-\\_ANEXO\\_Articulo\\_Revista\\_IMCP.pdf](http://vision.imcp.org.mx/IMG/pdf/Que_es_Vision_-_ANEXO_Articulo_Revista_IMCP.pdf)

<http://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html>

<http://www.scribd.com/doc/81830933/Diseno-de-un-proceso-de-induccion-de-personal-en-una-empresa-de-servicios-globales-ver04>

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos.htm>

<http://www.gerencie.com/sociedad-anonima.html>, Recuperado 20 de Mayo 2013

[Pinales, K, Cabrera Luna, S. Cabral , Y. . Martínez S, L Organización del Departamento de Recursos Humanos. Recuperado el 12 de abril 2013 en http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humano](http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humano)

Oviedo, Sotelo, P, et al (2005) Administración de Recursos Humanos – Proceso de selección del personal Universidad Columbia de Paraguay. En <http://www.monografias.com/trabajos57/proceso-seleccion-personal/proceso-seleccion-personal.shtml>.(Extraído 8 diciembre 2012)

Pernas, M 2000 ¿Cómo funciona el Job Posting? Recuperado 8 de febrero 2013. En <http://old.clarin.com/suplementos/economico/2000/05/28/e-02601e.htm>

Pichol, L. (1995) Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid. Edit. ESIC.

[¿Qué es un profesiograma? 2012 Recuperado 8 de febrero 2013. En http://practicajuridicayempresarial.blogspot.com/2012/02/que-es-un-profesiograma.html](http://practicajuridicayempresarial.blogspot.com/2012/02/que-es-un-profesiograma.html)

Rodríguez Oviedo, A (2010) Lineamientos Estratégicos para el Reclutamiento y Selección de Personal Dirigido a la Empresa Artifuego, S.A. de Barquisimeto Basado en Competencias. Universidad Centrooccidental Lisandro García, M. en [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/lineamientos-](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/lineamientos-)

estrategicos-reclutamiento-seleccion-personal. (Extraído 15 diciembre 2012)

Simón Dolan, Randall S. Schuler y Ramón Valle 1999La Gestión de los Recursos Humanos Editora: MC Graw-Hill / Interamericana de España Total Páginas: 455Páginas Utilizadas: 86

Trebilcock, A. (2010) Gestión y Política. Relaciones laborales y gestión de recursos humanos: visión general. México DF Enciclopedia de Salud y Seguridad del trabajo. 2da edición pp. 21.5

Werther, W. et al (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos. México Editorial: Mac Graw – Hill. Edición: Quinta.

WWW. buenas tareas. com./ensayos/Plan- De – Inducción/3089834.HTML. (Extraído 10 de enero 2013)

[www.puenteasociados.com/noticias/circular1.html](http://www.puenteasociados.com/noticias/circular1.html) (extraído 15 de octubre 2012)

[www.slideshare.net/guest6e2cc50/codigo-del-trabajo-de-ecuador-presentation](http://www.slideshare.net/guest6e2cc50/codigo-del-trabajo-de-ecuador-presentation) (extraído el 15 de octubre del 2012)

# ANEXOS

## **ANEXO 1**

### **Guión de entrevista a nuevos aspirantes para vacantes de la empresa FERROHECADU. S.A.**

1. Nombre y Apellidos.
2. Edad.
3. Domicilio.
4. Teléfono casa y celular.
5. Historial de trabajo.

- a. Comience relatándome su experiencia de trabajo, desde su primer trabajo hasta su puesto actual. Por cada trabajo quiero saber lo que hacía, lo que agradaba, lo que desagradaba, su sueldo y cualquier logro especial
- b. ¿Qué logro de trabajo le ha brindado mayor logro de satisfacción? ¿Cómo fue logrado?
- c. ¿En qué trabajo ha estado más contento y por qué? ¿Más descontento y porque?
- d. ¿Qué cualidades le gusta más en un superior? ¿Menos?
- e. ¿Qué cualidades notables y puntos débiles han notado en usted sus supervisores anteriores?
- f. ¿Prefiere usted trabajar sola o en grupos?
- g. ¿Puede darme un ejemplo o dos de su capacidad para dirigir o supervisar a otros? ¿Manejar a un subordinado problemático?
- h. ¿Qué tipos de presiones de trabajo le gustan o le disgustan más?
- i. Dé un ejemplo de un proyecto que efectúo bajo presión.
- j. ¿En qué formas es usted más eficaz trabajando con otros? ¿Menos eficaz?
- k. ¿Qué mejoras o nuevas ideas han sugerido en trabajos anteriores?
- l. En todos sus trabajos, ¿cuáles han sido sus cualidades más notables y cuales sus puntos débiles?
- m. ¿Cómo cree que lo describirían sus compañeros o sus subordinados?

n. Nombre 2 virtudes y 2 debilidades de sí mismo.

a. Defínase en 1 palabra.

o. ¿Cómo se ve de aquí a 5 años?

## **6. Educación.**

a. Repasar sus antecedentes académicos, comenzando con la escuela de segunda enseñanza hasta el presente, estoy interesado en cursos, calificaciones, actividades, empleos temporales y logros especiales.

b. ¿Qué cursos le agradaron más? ¿Menos? ¿Por qué?

c. ¿Qué logros académicos obtuvo? ¿En qué cursos obtuvo mejores calificaciones?  
¿Peores?

d. D. ¿Por qué asistió (o no) a la universidad?

e. E. ¿Qué importancia han tenido sus estudios en su desarrollo?

f. F. ¿Qué parte de sus estudios se costó usted mismo? ¿Cómo lo hizo?

g. G. ¿Qué lo llevo a seleccionar su campo de estudio?

h. H. Si tuviera la oportunidad de volver a cursar sus estudios, ¿qué haría diferente?  
¿Por qué?

i. ¿Qué idiomas conoce?

j. J ¿Qué programas de computación conoce?

k. -Notas/ Observaciones.

## **7. Antecedentes y circunstancias actuales.**

- a. ¿Qué influencia tuvo su niñez en la clase de persona que es hoy?
- b. ¿Hizo algo antes de la escuela de segunda enseñanza de lo cual está particularmente orgulloso?
- c. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo? ¿Cuándo se volvió económicamente independiente?
- d. ¿En qué tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando?
- e. ¿Le han hecho un examen médico recientemente? ¿Cómo está su salud?

-Notas / Observaciones:

## **ANEXO 2**

### **6 PASOS PARA PLAN DE CAPACITACION DE FERROHECADU S.A.**

Pasos para elaborar un **programa de capacitación**:

- 1.- Detección de necesidades: Cual es la capacitación que se debe aplicar a la persona o al grupo de personas.
- 2.-Clasificación y jerarquización de las necesidades: Se deben de clasificar y poner en orden las necesidades para, así decidir cuáles son la de mayor importancia, o de mayor urgencia. De esta manera sabremos cuales se darán más adelante y así poder hacer un cronograma para el personal.

3.-Definición de Objetivos: Saber cuál es la razón por la que se va a dar la capacitación, hacia donde apuntamos con esta capacitación. Estos objetivos deben de formularse de una manera clara y medible, es la única forma en la que más adelante se podrá evaluar al personal, por medio de sus resultados.

4.- Elaboración del programa: Es aquí donde se determina el contenido, las técnicas, fechas, horarios (los cuales se definen con el jefe de área), cual es el grupo o la persona que va a asistir, quien va a realizar la capacitación, cual es el costo de esta.

5.-Ejecución de la capacitación: Llevar el plan de capacitación a la práctica.

6.- Evaluación de resultados: Los cuales se sabrán al terminar la capacitación por sus referencias, además a corto y mediano plazo.

### **ANEXO 3.**

#### **Plan de Carrera.**

1. ¿Qué aspectos de tu puesto actual te hacen feliz, al realizarlos?
2. ¿Qué aspectos de tu puesto actual te gustaría cambiar?
3. Enumere 3 objetivos profesionales a corto plazo.
4. Enumere 3 objetivos profesionales a largo plazo.

5. De los objetivos señalados en los enunciados 3y 4, determine el tipo en que realizara 4 de estos que considere Ud. de mayor importancia.
6. ¿Cuáles son sus pasos específicos de acción, para lograr su plan?
7. Haga un resumen sobre sus respuestas, y defina cuál es su plan de carrera a 3 años próximos.

#### **ANEXO 4.**

##### **Modelo de Inducción de FERROHECADU S.A.**

Este modelo de inducción debe ser realizado por todos los miembros de la empresa FERROHECADU S.A., con la finalidad de conocer quiénes somos y hacia dónde vamos, es decir cuáles son nuestros objetivos deseados.

Nuestra inducción se hará mediante la presentación de un Power Point, además de un recorrido por la empresa. Esta presentación tendrá como contenido lo siguiente:

1. Historia de FERROHECADU S.A.
2. Misión.
3. Visión.
4. Reglamento Interno.
5. Presentación de los productos, marcas y ventas de la compañía.
6. Actividades que debe realizar referentes a su puesto de trabajo.
7. Presentación del nuevo colaborador, al Gerente General, los jefes de área, y demás.
8. Hacer el recorrido por las bodegas, informando sobre los diferentes productos.

## **ANEXO 5.**

| PROFESIOGRAMA           |
|-------------------------|
| Denominación del cargo: |
|                         |

|                                |
|--------------------------------|
| Departamento al que pertenece: |
|                                |
| Funciones del cargo:           |
|                                |
| Conocimientos específicos:     |
|                                |
| Supervisa a :                  |
|                                |
| Notas:                         |
|                                |

**ANEXO 6.**

| Plan de Capacitación Anual de Ferrohcadu S.A. |       |          |       |       |
|---|-------|----------|-------|-------|
| ESES  | TEMAS | DIRIGIDA | FECHA | LUGAR |

|         |   |   |               |        |
|---------|---|---|---------------|--------|
| ro      |   |   |               |        |
| ero     | Inducción de riesgos laborales.                     | Todo el personal.                                   | 12 de feb.    | C.C.G. |
| zo      | Supervisión de seguridad y salud en el trabajo.     |   | 28 de mar.    | C.C.G. |
|         | Devolución del Impuesto a la renta.                 | Jefe de R.R.H.H. Y Jefe de Contabilidad y Finanzas. | 27 de mar.    | C.C.G. |
|         |   |   |               |        |
| o       | Evaluación y técnicas de prevención de incendios.   | Todo el personal.                                   | 16 de mayo.   | C.C.G. |
| o       | Uso y manejo de equipo de protección de personal.   | Bodegueros  | 11 de jun.    | C.C.G. |
|         |   |   |               |        |
|         | Relaciones Humanas.                                 | Jefe de R.R.H.H. Y Jefe de Contabilidad y Finanzas. | 14 de Ago.    | C.C.G. |
| sto     | Cuentas por cobrar. Riesgos, controles y monitoreos | Jefe de Cobranzas y asistente.                      | 28 de Agosto  | C.C.G. |
| tiembre |   |   |               |        |
| bre     | NIFF completas y PYMES. Propiedad, planta y equipo. | Jefe de Contabilidad y Finanzas.                    | 10 de Octubre | C.C.G. |
| tiembre |   |   |               |        |
| embre   |   |   |               |        |

