

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PARA LA EMPRESA SISMODE & MATERPACKIN**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

**TANIA ELIZABETH ROMERO SAAVEDRA
(ters_926@hotmail.com)**

**Director: ING. Fausto Ernesto Sarrade Dueñas
(fsarradeduenas@yahoo.com)**

Quito, Enero 2011

DECLARACIÓN

Yo, Tania Elizabeth Romero Saavedra, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

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

Tania Elizabeth Romero Saavedra

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Tania Elizabeth Romero Saavedra, bajo mi supervisión

Ing. Fausto Ernesto Sarrade Dueñas

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme toda la fortaleza para seguir adelante y jamás decaer ante las adversidades que se presentan en mi camino.

A mis padres Rodrigo y Elina, que son mi mayor ejemplo de lucha y perseverancia, gracias por estar siempre a mi lado, por sus enseñanzas, su amor, su apoyo incondicional y su confianza.

A mis hermanos Rodri, Eli, mi cuñada Cris y mi gordito Joaquín, por ser parte de la hermosa familia que tenemos, por cada momento que hemos compartido juntos y por ser siempre un apoyo entre nosotros.

A mi novio David, por haber estado siempre a mi lado con tu apoyo y ocurrencias en toda mi vida universitaria, gracias por todo tu amor y ánimos para acabar este proyecto.

A todos mis amig@s, con los que hemos compartido este largo camino y me han apoyado en la culminación de esta etapa.

A la Escuela Politécnica Nacional, a la Facultad de Ingeniería Empresarial y a todos los profesores que me brindaron una excelente formación personal y profesional

Al Ing. Fausto Sarrade, director de este proyecto, gracias por brindarme todo su conocimiento, apoyo, paciencia y amistad para la culminación de este proyecto.

Tania

DEDICATORIA

A Dios quién me ha guiado en todo el camino recorrido.

A mis padres Rodrigo y Elina, porque todo lo que soy se los debo a ustedes.

A mi novio y mejor amigo David, quién siempre ha estado a mi lado en buenos y malos momentos apoyándome.

Tania

ÍNDICE DE CONTENIDOS

LISTA DE FIGURAS.....	IV
LISTA DE TABLAS.....	V
LISTA DE ANEXOS.....	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	IX
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. SISMODE & MATERPACKIN.....	1
1.1.2 LOGROS ALCANZADOS.....	3
1.1.3 CADENA DE PRODUCTOS.....	3
1.2. GENERALIDADES.....	11
1.3 PROBLEMÁTICA.....	12
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.6 HIPÓTESIS.....	15
2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 TALENTO HUMANO.....	16
2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	17
2.2.1 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	18
2.2.2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	19

2.2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	20
2.3 PLANIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO	21
2.4 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	21
2.4.1 CENTRALIZACIÓN / DESCENTRALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA ARH.....	22
2.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	24
2.5.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	24
2.5.2 CAMBIOS DEL ESCENARIO MUNDIAL.....	25
2.5.3 CAMBIOS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	26
2.5.4 NUEVAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	27
2.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	29
2.7 MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	29
2.8 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	30
2.8.1 INCORPORAR A LAS PERSONAS.....	31
2.8.2 INDUCCIÓN DE PERSONAS	40
2.8.3 RECOMPENSAR PERSONAS	45
2.8.4 DESARROLLO DE PERSONAS.....	47
2.8.5 RETENER A LAS PERSONAS.....	52
2.8.6 SUPERVISAR A LAS PERSONAS	55
3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	58
3.1 ANTECEDENTES DE SISMODE & MATERPACKIN.....	58
3.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE SISMODE & MATERPACKIN.....	59
3.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	59
3.2.2 SITUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	60
3.3 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	61
3.3.1 INCORPORAR A LAS PERSONAS.....	61
3.3.2 INDUCCIÓN DE LAS PERSONAS	64

4. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	77
4.1 INCORPORAR A LAS PERSONAS	82
4.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	82
4.1.2 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	104
4.2 COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS	119
4.2.1 ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS	119
4.2.2 MODELADO DEL TRABAJO	130
4.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	139
4.3 RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	145
4.3.1 REMUNERACIÓN	145
4.3.2 PROGRAMA DE INCENTIVOS	149
4.3.3 PRESTACIONES Y SERVICIOS	153
4.4 DESARROLLO DE LAS PERSONAS	157
4.4.1 CAPACITACIÓN	157
4.4.2 DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE LAS ORGANIZACIONES.....	167
4.5 RETENER A LAS PERSONAS	176
4.5.1 RELACIONES CON LOS EMPLEADOS.....	176
4.5.2 SALUD, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA	183
4.6 SUPERVISAR A LAS PERSONAS	188
4.6.1 BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	188
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	192
5.1 CONCLUSIONES.....	192
5.2 RECOMENDACIONES	195
BIBLIOGRAFÍA	197

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. 1 - Empresa Sismode & Materpackin	1
Figura 1. 2 - Líneas de negocio	2
Figura 2. 1 - Componentes del Capital Humano	17
Figura 2. 2 - Nuevo formato de la ARH.....	22
Figura 2. 3 - Modelo Centralizado y Descentralizado de ARH	23
Figura 2. 4 - Funciones de la Administración de Recursos Humanos para la construcción de una organización competitiva	28
Figura 2. 5 - Procesos de la Administración de Recursos Humanos.....	31
Figura 2. 6 - Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno	32
Figura 2. 7 - Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo	33
Figura 2. 8 - La Selección de Personal como comparación.....	35
Figura 2. 9- Etapas del proceso del análisis de los puestos	42
Figura 2. 10 – Componentes de la Remuneración total.....	46
Figura 2. 11 – Proceso del Desarrollo Organizacional.....	52
Figura 2. 12- Clasificación de los accidentes	54
Figura 2. 13 – Base de Datos.....	57
Figura 3. 1 - Organigrama Sismode & Materpackin	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. 1 - Logros de Sismode & Materpackin.....	3
Tabla 1. 2 - Productos de Codificación Industrial (Embalaje Primario)	4
Tabla 1. 3 - Productos Codificación Industrial (Embalaje secundario).....	5
Tabla 1. 4 - Productos Codificación Industrial (Embalaje Terciario)	7
Tabla 1. 5 - Productos Materpackin.....	8
Tabla 2. 1 - Etapas de las Organizaciones	25
Tabla 2. 2 – Cambios del área de Recursos Humanos.....	27
Tabla 2. 3 - Etapas del proceso de capacitación	49

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RRHH Y SUS SUBSISTEMAS.....	200
ANEXO B - REGLAMENTO INTERNO.....	205
ANEXO C - ESCALAS SALARIALES.....	230
ANEXO D - POLÍTICAS DE BONOS.....	234

RESUMEN

Actualmente se ha evidenciado en las organizaciones un enfoque totalmente diferenciado, en las cuales se observa que el elemento clave y esencial para el éxito, mayor competitividad y mayor productividad es el talento humano con el que se cuenta; es así que el elemento tecnológico, económico y físico, se tornan a un segundo plano, mientras que se ve al elemento humano como el generador de los otros elementos.

Por tal motivo se busca cambiar el paradigma actual y dar un enfoque nuevo a la organización incorporando una correcta gestión del Talento Humano.

El objetivo principal de este proyecto es el proporcionar a la empresa Sismode & Materpackin un instrumento útil para el eficaz manejo de la Gestión del Talento Humano y sus subsistemas, buscando adquirir una ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

El proyecto se inicia con la descripción de la empresa Sismode & Materpackin y se define la problemática encontrada, los objetivos del proyecto y su justificación.

En el segundo capítulo se detalla el marco teórico con el fin de obtener una perspectiva conceptual de lo referente a la Gestión del Talento Humano y los subsistemas que se manejan, los cuales son: Incorporar, Colocar, Recompensar, Desarrollo, Retener y Supervisar a las personas; incluyendo los métodos y herramientas a utilizar en cada uno de ellos.

En el tercer capítulo se realiza un análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a la manera en que se desarrolla la Gestión del Talento Humano; para lo cual se empleó una encuesta que permite analizar la forma en que se maneja cada subsistema dentro de la organización.

En el cuarto capítulo se desarrolla el Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto con el fin de mantener los procesos de cada subsistema detallado, sus

procedimientos, sus responsables y formatos para mantener documentado cada uno de ellos. El propósito de este modelo es el perfeccionar la manera en que se maneja el Talento Humano de la organización, buscando siempre el enfoque de elevar el desempeño del personal, mediante su satisfacción tanto personal como profesional y así alcanzar los objetivos organizacionales y volver a la empresa Sismode & Materpackin altamente competitiva en el mercado en que se desenvuelve.

Se finaliza el proyecto con la presentación de las respectivas conclusiones y recomendaciones que se han obtenido al analizar la situación de la empresa y al realizar el Modelo de Gestión del Talento Humano.

ABSTRACT

Currently it has been shown in a completely distinct organizations, in which it is observed that the key and essential element for success, competitiveness and higher productivity is the human talent which has, so the element is technological, economic and physical, become a back seat, while the human element is seen as the generator of the other elements.

For this reason, seeks to change the current paradigm and provide a new approach to the organization by incorporating the proper management of human talent.

The main objective of this project is to provide the company Sismode & Materpackin a useful tool for the effective management of Human Resource Management and its subsystems, seeking to gain competitive advantage over other organizations.

The project begins with a description of the company Sismode & Materpackin and defining the problems encountered, the project's objectives and their justification.

In the second chapter outlines the theoretical framework in order to obtain a conceptual perspective regarding Human Resource Management and subsystems that are managed, which are: Include, Replace, reward, develop, retain and supervise the people, including methods and tools to use in each of them.

The third chapter is an analysis of the current situation of the company in terms of how it develops Human Resource Management, for which a survey was used to analyze how each subsystem is handled within the organization.

In the fourth chapter we develop the model proposed Human Resource Management to maintain detailed processes for each subsystem, its procedures, its officers and formats to keep records of every one of them. The purpose of this model is perfect the way it manages the organization's human talent, always looking approach to improve the performance of staff through their personal and

professional satisfaction and thus achieve organizational goals and return to the company Sismode & Materpackin highly competitive market in which it operates.

We finish the project with the presentation of the respective conclusions and recommendations that have been obtained by analyzing the situation of the company and to make the Model Human Resource Management.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

El proyecto “Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Sismode & Materpackin” se origina en el momento que la organización está desarrollando un cambio de estrategia al buscar fusionar las empresas Sismode & Materpackin, lo que implica la necesidad de establecer los procedimientos adecuados para cada uno de los subsistemas que conforman la Gestión de Talento Humano.

1.1.1. SISMODE & MATERPACKIN¹



Figura 1. 1 - Empresa Sismode & Materpackin
Fuente: Página web Sismode & Materpackin

¹ <http://www.sismode.com/ecuador/index.html>

Sismode & Materpackin es una empresa creada en 1985 para atender las necesidades de identificación y etiquetado del mercado ecuatoriano.

Inicialmente concentrada en la comercialización de preciadoras y etiquetas autoadhesivas, pasó a la fase industrial de conversión de etiquetas diversificando su oferta de productos e incorporando cada vez más líneas de productos y servicios; la empresa en su permanente búsqueda de nuevas soluciones introdujo al mercado la codificación industrial mediante equipos ink jet, el uso de código de barras a todo nivel, la comunicación inalámbrica en el ambiente industrial, generación de programas computacionales y herramientas tecnológicas que han proporcionado eficiencias empresariales a los clientes.

Sus líneas de negocios se encuentran agrupadas de la siguiente manera:

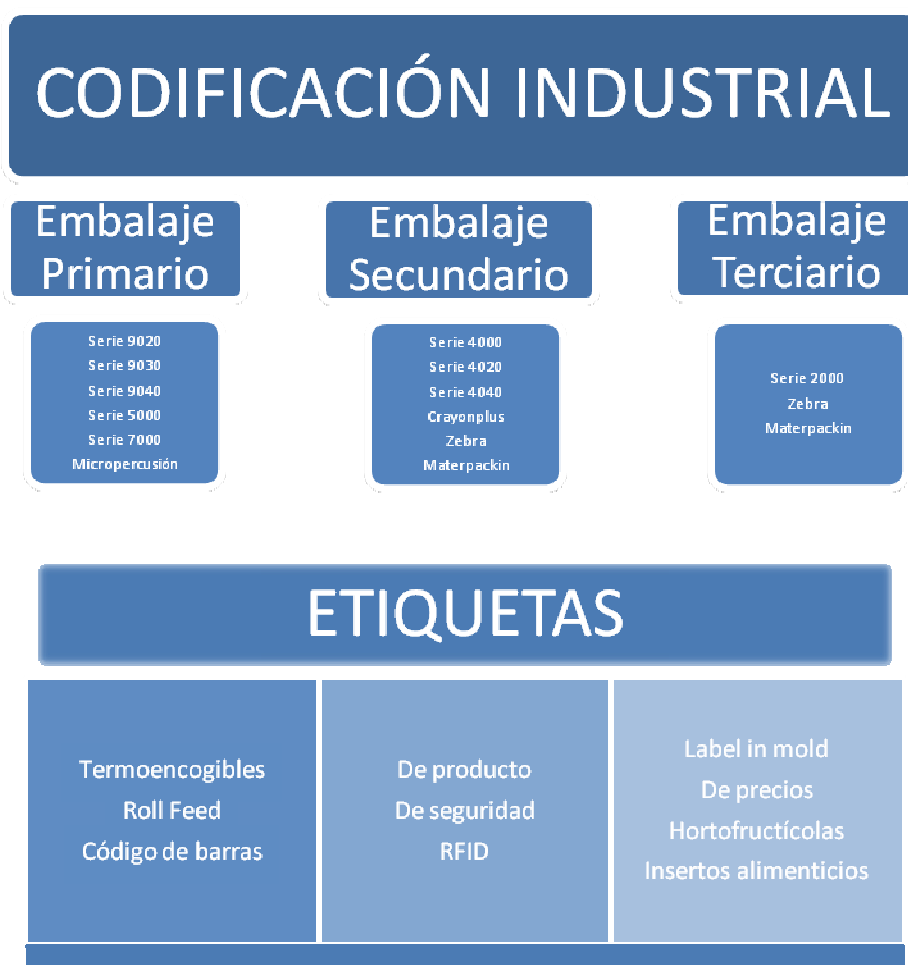


Figura 1. 2 - Líneas de negocio
Fuente: Autora

1.1.2 LOGROS ALCANZADOS²

Tabla 1. 1 - Logros de Sismode & Materpackin

AÑO	LOGROS
1988	Primer equipo de codificación ink jet instalado en el país.
1991	Propulsor de la conformación de ECOP, GS1 Ecuador.
1993	Primer sistema de comunicación inalámbrica WLAN instalado en el país.
1994	Primer sistema de automatización de rutas en el país (Coca Cola).
1995	DHL Latinoamérica confió el desarrollo de su software de rutas en Sismode.
2001	Primer sistema de impresión letterpress instalado en Ecuador.
2007	La primera prensa rotativa controlada con servo motores, instalada en Latinoamérica.

Fuente: Página web de Sismode & Materpackin

1.1.3 CADENA DE PRODUCTOS

Dentro de la cadena de productos que maneja la empresa Sismode & Materpackin podemos subdividirlos de la siguiente manera:

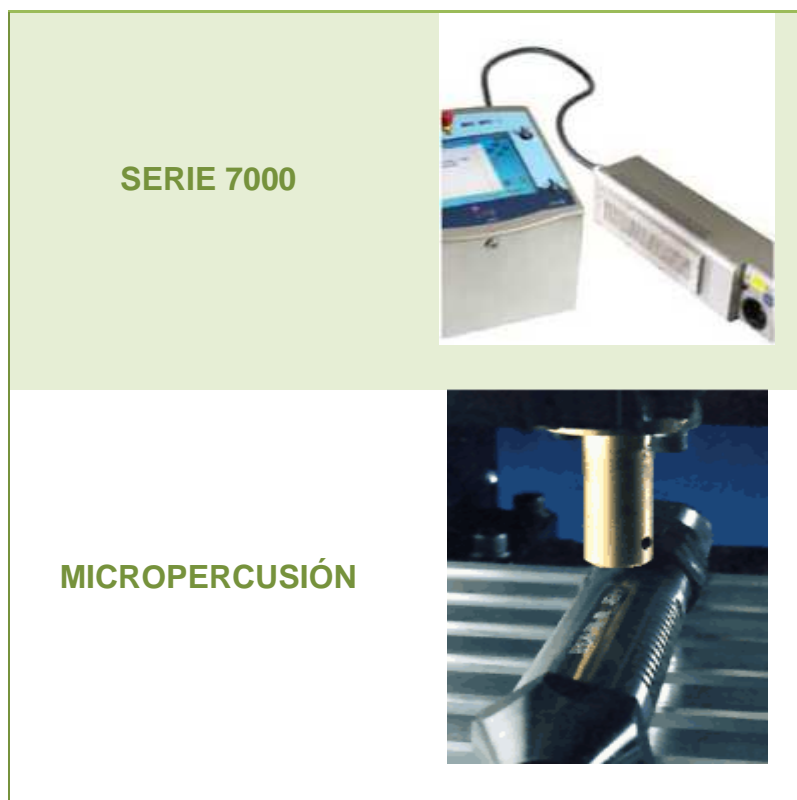
² <http://www.sismode.com/ecuador/index.html>

- CODIFICACIÓN INDUSTRIAL

Embalaje primario

Tabla 1. 2 - Productos de Codificación Industrial (Embalaje Primario)

<p>SERIE 9020</p> <p>SERIE 9030</p>	 A photograph of a compact, beige industrial printer. It features a control panel with a small blue LCD screen and several buttons. A black cable is connected to the top left, and another cable is at the bottom.
<p>SERIE 9040</p>	 A photograph of a larger industrial printer with a prominent blue control panel. The panel includes a large LCD screen and a full QWERTY keyboard. The printer is white and stands on a base.
<p>SERIE 5000</p>	 A photograph showing a close-up of a printer's output mechanism. It is printing a yellow label with red and white graphics. The label is being fed through rollers and is partially unrolled.



Fuente: Autora

Embalaje secundario

Tabla 1. 3 - Productos Codificación Industrial (Embalaje secundario)



SERIE 4020



SERIE 4040

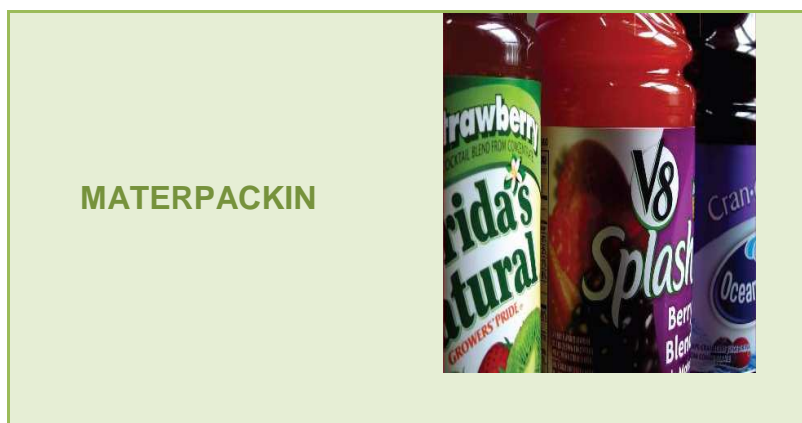


CRAYONPLUS



ZEBRA





Fuente: Autora

Embalaje terciario

Tabla 1. 4 - Productos Codificación Industrial (Embalaje Terciario)

<p>SERIE 2000</p>	
<p>ZEBRA</p>	



Fuente: Autora

- **MATERPACKIN ETIQUETAS**

Tabla 1. 5 - Productos Materpackin

<p>ETIQUETAS TERMOENCOGIBLES</p>	
<p>ETIQUETAS ROLL FEED</p>	

**ETIQUETAS
CODIGO DE BARRAS**



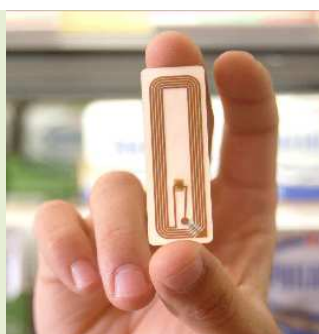
**ETIQUETAS
DE PRODUCTO**



**ETIQUETAS
DE SEGURIDAD
(BOLETOS)**



**ETIQUETAS
RFID**



**ETIQUETAS
LABEL IN MOLD**



**ETIQUETAS
DE PRECIOS**



**ETIQUETAS
HORTOFRUCTICOLAS**



**INSERTOS
ALIMENTICIOS**



Fuente: Autora

1.2. GENERALIDADES

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones, dentro de los más importantes: la globalización, el permanente cambio del contexto, el incremento de la productividad y competitividad de las organizaciones y el enfoque de la gestión del Talento Humano.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción del hombre como una herramienta sustituible como la maquinaria de producción, al contrario de la nueva concepción del hombre como una herramienta indispensable para lograr el éxito de una organización.

La antigua concepción empleaba el término Recurso Humano para las personas lo cual hace relación con un simple instrumento, sin tener en consideración que éste representa el principal capital de las organizaciones, ya que posee habilidades y cualidades únicas que permiten alcanzar el éxito, por lo que la nueva concepción implica el uso del término Talento Humano.

La correcta administración del Talento Humano es considerada como una de las tareas más determinantes y complicadas ya que se requiere de varios años para poder llevar a cabo correctamente los subsistemas como: reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para poseer un equipo de trabajo eficaz y competitivo.

Ya que cada persona posee características y comportamientos diferentes y están sometidos a la influencia de variables, el estudio del Talento Humano dentro de las organizaciones es un elemento clave para poder alcanzar los objetivos organizacionales.

Cada vez se observa con mayor frecuencia que gran cantidad de trabajadores no se encuentran conformes con ciertos aspectos de su trabajo tales como el ambiente laboral, la remuneración, los beneficios e incentivos que obtienen de la organización, la relación con los jefes, etc. es por esto que la Gestión del Talento

Humano viene a ser un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; incrementando el interés en conocer e involucrarse con las necesidades y deseos de los trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

1.3 PROBLEMÁTICA

Sismode & Materpackin es una empresa creada en 1985 para atender las necesidades de identificación y etiquetado del mercado ecuatoriano, concentrada en la comercialización de precificadoras y etiquetas autoadhesivas.

Sismode & Materpackin con el fin de ampliar el mercado en el cual se desarrolla nacionalmente posee dos sucursales en las ciudades de Guayaquil y Cuenca e internacionalmente posee dos subsidiarias en los países de Colombia y Perú, pero la administración es totalmente independiente de lo que se realiza en nuestro país.

La falta de definición de cada puesto de trabajo obliga a que los trabajadores realicen varias tareas y algunas de ellas improvisadas, ya que no están acorde con las capacidades del empleado, o no corresponden al cargo que ocupan, lo cual impide un óptimo rendimiento.

La rotación del nuevo personal es bastante considerable, principalmente en Guayaquil, ya que no se da la debida importancia al análisis de las características de puesto vs las características de la persona que fue contratada, presentándose así inconformidades ya que el puesto no cumple con las expectativas del empleado o éste no cumple con las expectativas de la empresa.

La empresa actualmente no posee ningún modelo de Gestión del Talento Humano, lo que ocasiona que la organización pierde ventaja competitiva frente otras empresas.

Por tales motivos este proyecto pretende desarrollar los procedimientos adecuados para cada uno de los subsistemas de Gestión del Talento Humano, tales como: integración de personas, organización de personas, recompensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de condiciones laborales y monitoreo de personas.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano que sirva de herramienta a la empresa Sismode & Materpackin para el correcto manejo y direccionamiento del recurso humano con el que cuenta.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar y mejorar la situación actual de los procesos administrativos en el manejo del Talento Humano
- Diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano que contribuya al desarrollo continuo del personal y que cubra las falencias presentadas en la empresa Sismode & Materpackin.
- Presentar el diseño de subsistemas de provisión, aplicación, desarrollo, conservación y control de los recursos humanos de la organización

1.5 JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica: Se busca dar a conocer a la empresa Sismode & Materpackin la importancia de mantener un buen manejo del talento humano con el objeto de obtener una mayor eficacia y competitividad de la organización.

El correcto manejo del Talento Humano permite mantener una mejor relación con los empleados, ya que de esta manera se mejoran las actitudes y las habilidades de los mismos, incrementando la productividad de cada uno en su puesto de trabajo y por ende la productividad de la empresa.

En la actualidad, las organizaciones ya no están basadas en elementos tales como la tecnología y la información, sino que además ven que el punto clave de una gestión correcta está en las personas que se desenvuelven dentro de la organización.

El enfocarse en el personal, conlleva a obtener varios beneficios para la organización, como puede ser mejorar la eficiencia, eficacia, productividad, competitividad, los procesos que se manejan, el ambiente laboral, las relaciones, entre otras; por tanto representa una inversión y no un gasto.

Justificación Metodológica: Al investigar el funcionamiento de la organización, en especial del Departamento de Recursos Humanos, permitirá conocer acertadamente el manejo de cada uno de los subsistemas de la Gestión del talento Humano y aquellos puntos débiles que necesitan un mayor estudio.

Justificación Práctica: Observamos por los motivos antes expuestos que la formulación del modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa Sismode & Materpackin es necesaria, ya que beneficiará notablemente a la organización para alcanzar sus metas y objetivos, para incrementar su productividad y volverse altamente competitiva en el mercado en el que se desarrolla, así como también

para mejorar sus relaciones con los empleados, encaminándolos a que sean más eficaces y capacitados para desenvolverse adecuadamente en sus puestos de trabajo y así satisfacer las necesidades y superar las expectativas de sus clientes.

1.6 HIPÓTESIS

El diseño de un modelo de gestión del talento humano para la empresa Sismode & Materpackin permitirá eliminar los errores que se han venido presentando en cuanto al manejo de personal, mediante un documento factible que contenga los procedimientos de los subsistemas que contribuyen al mejoramiento personal y organizacional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 TALENTO HUMANO

Según el libro Administración de Personal y Recursos Humanos (WERTHER Y DAVIS, 2008), el Talento Humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las organizaciones. El valor del talento o capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta.

El Talento Humano, es el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. Está compuesto por dos aspectos principales:

- Talentos: Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y compensados de forma permanente.
- Contexto: Es el ambiente interno adecuado para que los talentos se desarrollen. El contexto es determinado por:
 - Arquitectura organizacional: diseño flexible e integrador que coordine a las personas y el flujo de procesos y actividades.
 - Cultura organizacional: democrática y participativa que genere confianza, compromiso y satisfacción.
 - Estilo de administración: sustentado en liderazgo renovador y descentralización del poder, delegación y atribución de facultades.



Figura 2. 1 - Componentes del Capital Humano

Fuente: (CHIAVENATO, 2009, pág 54)

2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según el libro Gestión del Talento Humano de (CHIAVENATO, 2009), la Administración de Recursos Humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño, de la siguiente manera:

- ✓ Integrar talentos a la organización
- ✓ Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa.
- ✓ Diseñar el trabajo individual y colectivo.

- ✓ Recompensar a los talentos por realizar un desempeño excelente y alcanzar los resultados.
- ✓ Evaluar el desempeño humano y mejorarlo.
- ✓ Comunicar y transmitir conocimientos y proporcionar retroalimentación.
- ✓ Ofrecer excelentes condiciones de trabajo.
- ✓ Mantener excelentes relaciones.
- ✓ Incentivar al desarrollo de la organización.

La Administración de Recursos Humanos es el área donde se integran un conjunto de decisiones en el aspecto laboral, en el cual se desarrollan talentos, los mismos que representan el elemento fundamental para el desarrollo y éxito de la organización.

2.2.1 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ³

a) Las personas como seres humanos: las mismas que poseen una personalidad propia, conocimientos y habilidades que se tornan imprescindibles para una correcta administración de toda la organización con los recursos que ésta posee. Visualizar a las personas como individuos más no como un recurso más de la organización.

b) Las personas como activadores de los recursos de la organización: representan el elemento fundamental que mueve a la organización, por medio de proveerles de sus talentos que permiten estar en constante renovación e incrementar la

³ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGrawHill, México, 2009.

competitividad. Visualizar a las personas como la principal fuente de impulso de la organización más no como entes pasivos.

c) Las personas como asociados de la organización: Visualizar a las personas como inversionistas de la organización al proveerla de sus esfuerzos, conocimientos, compromisos, etc. y a cambio reciben como asociados salarios, incentivos, etc.

d) Las personas como talentos proveedores de competencias: las personas son los encargados de brindar a la organización las competencias necesarias para llevarla al éxito, las maquinarias y las nuevas tecnologías son fáciles de adquirir, pero el desarrollar las competencias esenciales en las personas es sumamente difícil.

e) Las personas como el capital humano de la organización: las personas se tornan en el principal activo de la empresa, el cual mueve a toda la organización al proveerla de inteligencia.

2.2.2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según el libro Administración de Recursos Humanos de (WAYNE Y NOE, 1997), “Actualmente, los problemas en recursos humanos son enormes y parece que se amplían cada vez más. El gerente de recursos humanos enfrenta una multitud de desafíos que van desde una fuerza laboral que cambia constantemente hasta la multiplicidad siempre presente en las regulaciones gubernamentales.”

Debido al cambio de perspectiva del talento humano y los temas relacionados, en las organizaciones se les está dando una mayor atención por parte de la alta dirección, llegando hasta los niveles más superiores de la organización.

Los administradores de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de administración de recursos humanos.

A medida que crecen las compañías y se vuelven más complejas, la función de recursos humanos también, adquiriendo mayor importancia dentro de la organización.

2.2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es importante que los gerentes establezcan metas claras y cuantificables, ya que los objetivos son los parámetros mediante los cuales se pueden evaluar las actividades que se llevan a cabo.

Las personas al ser el principal activo de las organizaciones, son capaces de incrementar o reducir las fortalezas y debilidades de las mismas; por tal motivo se las debe tratar como una fuente generadora de éxito y elemento fundamental para la eficacia de la organización y de esta manera alcanzar los objetivos de la ARH.

Los objetivos son:⁴

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- ✓ Proporcionar competitividad a la organización.
- ✓ Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- ✓ Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Administrar e impulsar el cambio
- ✓ Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- ✓ Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

⁴ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGrawHill, México, 2009.

2.3 PLANIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Es importante que la organización posea las personas idóneas para las diferentes actividades y tareas que se van a realizar, es decir que los gerentes de cada área deben estar seguros de que el personal que tienen a cargo son altamente capacitados para las funciones designadas, esto se obtiene a través de una adecuada planeación del recurso humano.

E.W. Vetter define la planificación como “el proceso por el que una empresa se asegura el número suficiente de personal con la calificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente”.

Según el libro Administración de Personal y Recursos Humanos de (DAVIS, 2008), la planificación del Recurso Humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permitan llenar las vacantes que existan.

Los gerentes y ejecutivos de distintos niveles deben proceder a elaborar planes que estén en consonancia con los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

2.4 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Tradicionalmente los departamentos de la Administración de Recursos Humanos estaban estructurados como un esquema de departamentalización, la cual

privilegia la especialización de cada departamento y la cooperación entre departamentos, generando que los objetivos departamentales se tornen más importantes que los globales y que los departamentos se separen y luchen.

Actualmente se están empleando otros formatos que varían según las características de cada organización, puede ser por equipos que hacen que cada especialista se torne multifuncional.

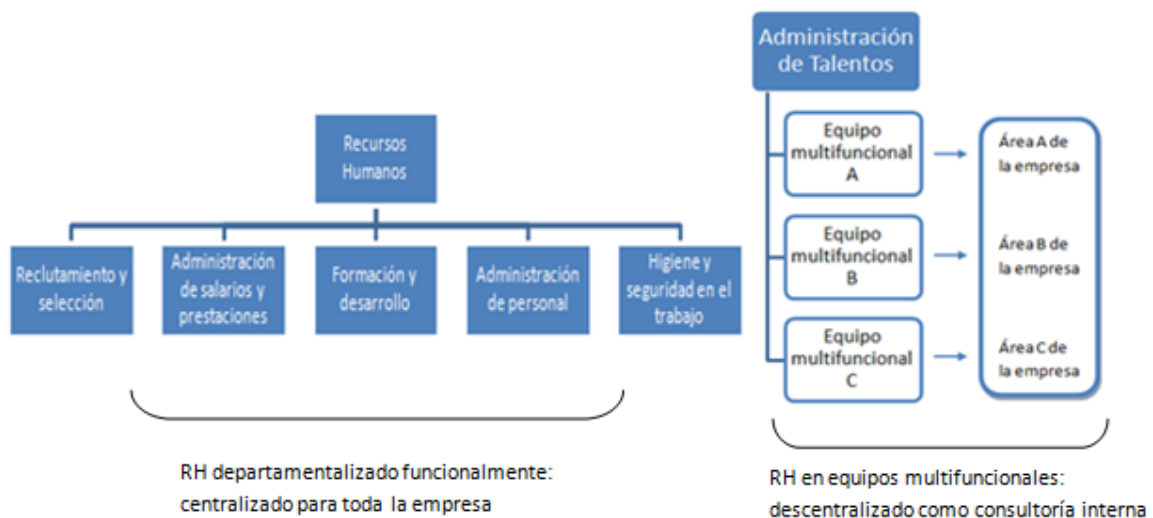


Figura 2. 2 - Nuevo formato de la ARH
Fuente: (CHIAVENATO, 2009, pág 19)

2.4.1 CENTRALIZACIÓN / DESCENTRALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA ARH

Es la ubicación del Área de Recursos Humanos en el organigrama de una empresa relacionándola con las funciones de línea y de staff en la Administración de Recursos Humanos.⁵

⁵ Dessler, Gary, *Administración de Recursos Humanos*, Prentice Hall, México, 2009.

Se debe ver que el administrar a las personas es una responsabilidad de línea (de cada gerente) y una función de staff (orientación de políticas y procedimientos de la organización). Se suele observar que ha predominado la tendencia de la centralización, ya que todos los procesos de la ARH eran de total competencia del área de Recursos Humanos, sin permitir la participación de los gerentes de las otras áreas y manteniendo en total confidencialidad todas las decisiones y actividades que se tomaban al respecto.⁶

Actualmente, las organizaciones manejan a los especialistas en ARH como unos consultores internos y los gerentes de línea están involucrados directamente con todas las decisiones y actividades que envuelve la ARH, de esta manera emplean su tiempo en reuniones, solución de problemas, etc con los subordinados buscando un manejo eficaz de ellos.



Figura 2. 3 - Modelo Centralizado y Descentralizado de ARH

Fuente: (CHIAVENATO, 2009, pág 28)

⁶ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGrawHill, México, 2009.

2.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Gestión del Talento Humano es un enfoque de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, mediante un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

La Gestión del Talento Humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, es decir:

- ✓ Contratar a las personas adecuadas que cumplan con las especificaciones requeridas para ejercer un cargo.
- ✓ Capacitar continuamente a los empleados de la organización.
- ✓ Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que favorezcan la motivación y la productividad en la organización.

2.5.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- ✓ Genera ambientes favorables que propicien motivación, compromiso y productividad.
- ✓ Identifica las necesidades de las personas.
- ✓ Capacita continuamente a los empleados.
- ✓ Diseña planes de bienestar para los empleados.
- ✓ Apoya las decisiones que toma la gerencia.

2.5.2 CAMBIOS DEL ESCENARIO MUNDIAL

A lo largo de la historia de la humanidad se han presentado grandes cambios en cuanto a la actividad laboral del ser humano, en las estructuras de las organizaciones, en su administración, definiéndose tres eras organizacionales:

- *Era de la Industrialización clásica:* Caracterizada por intensificar la industrialización, estructura organizacional burocrática de forma piramidal y centralizada. El mundo atravesaba cambios lentos y previsibles.
- *Era de la industrialización neoclásica:* Caracterizada por la estructura organizacional matricial, incentivando la innovación y la adaptación. El mundo empieza a cambiar de una manera rápida e intensa.
- *Era del conocimiento: Época actual,* caracterizada por el énfasis en el conocimiento, capital humano y capital intelectual; el capital financiero deja de ser el recurso más importante de la organización. Estructura organizacional de equipos autónomos. El mundo atraviesa cambios rápidos e imprevistos.

Tabla 2. 1 - Etapas de las Organizaciones

ERAS	Era de la Industrialización clásica	Era de la Industrialización neoclásica	Era del conocimiento
PERIODOS	1900 – 1950	1950 – 1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible. Importancia en los departamentos	Mixta, matricial, importancia en la departamentalización por productos o unidades estratégicas de negocios	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Importancia en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura	Teoría X. Enfoque en el	Transición. Enfoque en el	Teoría Y. Enfoque en

organizacional predominante	pasado, en tradiciones y valores conservadores. Importancia en mantener el statu quo. Valorización de la tradición y la experiencia.	presente y actual. Importancia en la adaptación al ambiente. Valorización de la renovación y revitalización.	el futuro y el destino. Importancia en el cambio e innovación. Valorización del conocimiento y creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Cambiante, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios.
Formas de lidiar con las personas	Personas como ensambladores de productos inertes y estáticos. Importancia en las reglas y controles rígidos para regular	Personas como recursos de la organización que deben ser administrados. Importancia en los objetivos de la organización para dirigir a las personas	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Importancia en la libertad y comportamiento para motivar a las personas
Administración de las personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Fuente: CHIAVENATO (2009, pág. 40)

2.5.3 CAMBIOS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las tres etapas de las organizaciones permitieron tener diferentes enfoques de la manera en que se manejan a las personas dentro de las organizaciones, teniendo así tres etapas de la gestión del talento humano:

- *Personal – Relaciones industriales*: Los departamentos se limitaban a actividades operativas y burocráticas, recibiendo instrucciones de la cúpula.

- *Recursos Humanos*: Se agregan funciones operativas y tácticas que presta servicios especializados.
- *Gestión del talento humano*: Las prácticas se delegan a gerentes de línea, las personas se vuelven agentes activos y se consideran asociados.

Tabla 2. 2 – Cambios del área de Recursos Humanos

Características	Relaciones Industriales	Administración de Recursos humanos	Gestión del Talento humano
Formato del Trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad, de líneas y función de staff	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos
Nivel de Educación	Burocratizada y operativa. Rutina	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
Mando de Acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de Actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
Principales Actividades	Concentración, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión Del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

Fuente: CHIAVENATO (2009, pág. 43)

2.5.4 NUEVAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se definen cuatro funciones principales:

- ✓ *Administración de estrategias de recursos humanos:* Define la manera en que Recursos Humanos ayuda a la estrategia global de la organización.
- ✓ *Administración de la infraestructura de la empresa:* Define el modo en que Recursos Humanos ofrece una base sobre la cual se logra que la organización sea eficiente.
- ✓ *Administración de la contribución de los trabajadores:* Define el modo en que Recursos Humanos ayuda a comprometer a los trabajadores, transformándolos en asociados.
- ✓ *Administración de la transformación y el cambio:* Define el modo en que Recursos Humanos ayuda a generar una organización creativa.



Figura 2. 4 - Funciones de la Administración de Recursos Humanos para la construcción de una organización competitiva

Fuente: (CHIAVENATO, 2009, pág 47)

2.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

La Planificación estratégica de Recursos Humanos debe ser una parte integrante de la Planificación estratégica de la organización, es decir se busca la alineación de la función de la Administración de Recursos Humanos con la estrategia global y los objetivos de la organización.

La planificación estratégica de recursos humanos es un proceso de decisión de los recursos humanos que se necesita para poder alcanzar los objetivos, es decir cómo la función de Recursos Humanos contribuye a la organización.

La base de la planificación estratégica es analizar la demanda de trabajo y el abasto de trabajo.

2.7 MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada uno límites claros y precisos. Una organización es un sistema compuesto de divisiones, áreas, departamentos, etc. cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.⁷

Todas las actividades de gestión del talento humano mantienen una relación entre sí, por ejemplo, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal. A su vez, el subsistema de selección influye en la evaluación y desarrollo de los empleados.

⁷ WERTHER, William y DAVIS, Keith , Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill, México. 2008.

Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que opera la organización

2.8 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Administración moderna de recursos humanos consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos unificados que generen beneficios tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ella.

El conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos son:⁸

- 1) Procesos para integrar personas: Son aquellos para incluir a nuevas personas a la empresa.
- 2) Procesos para organizar a las personas: Son aquellos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa y para orientarlas.
- 3) Procesos para recompensar a las personas: Son aquellos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades.
- 4) Procesos para desarrollar a las personas: Son aquellos para capacitar e incrementar el desarrollo de las personas, tanto personal como profesional.
- 5) Procesos para retener a las personas: Son aquellos para crear las condiciones favorables para las actividades de las personas.
- 6) Procesos para auditar a las personas: Son aquellos para mantener un seguimiento de las personas, es decir, controlar las actividades y verificar los resultados.

⁸ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGrawHill, México, 2009.



Figura 2. 5 - Procesos de la Administración de Recursos Humanos

Fuente: (CHIAVENATO, 2009, pág 15)

2.8.1 INCORPORAR A LAS PERSONAS

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso a la organización. (CHIAVENATO, 2009).

Cada organización posee métodos que les permiten filtrar mediante el establecimiento de ciertas características deseables e importantes que les permitirá alcanzar los objetivos, y de esta clasificación escogen a las personas que las reúnen en un gran porcentaje.

2.8.1.1 Reclutamiento de Personas

Es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las

organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.⁹

Es un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado laboral una oportunidad de empleo que busca cubrir.

2.8.1.1.1 Tipos de Reclutamiento:

2.8.1.1.1.1 Reclutamiento Interno

La primera fuente que debe explorarse es la propia organización. Luego de haber agotado este análisis se deberá salir al mercado. Cuando las personas ascienden en la organización se cumple dos propósitos: solucionar una necesidad con bajo costo y otro muy importante, brindar una oportunidad de crecimiento a un colaborador.¹⁰

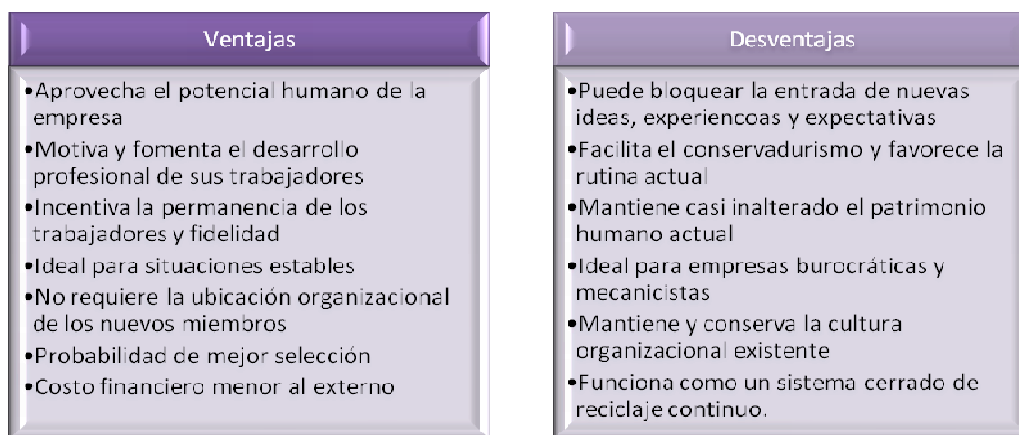


Figura 2. 6 - Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

Fuente: (Chiavenato, 2009. Pág. 119)

⁹ Milkovich, George y Boudreau, Jhon, Dirección y Administración de Recursos Humanos. Addison - Wesley Iberoamericano, 1994

¹⁰ Alles, Mratha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2006.

2.8.1.1.1.2 Reclutamiento Externo

Este proceso se enfoca candidatos que del Mercado de Recursos Humanos que está disponible, es decir no son parte del equipo de la organización, y así someterlas al proceso de selección de personal que se llevará a cabo.

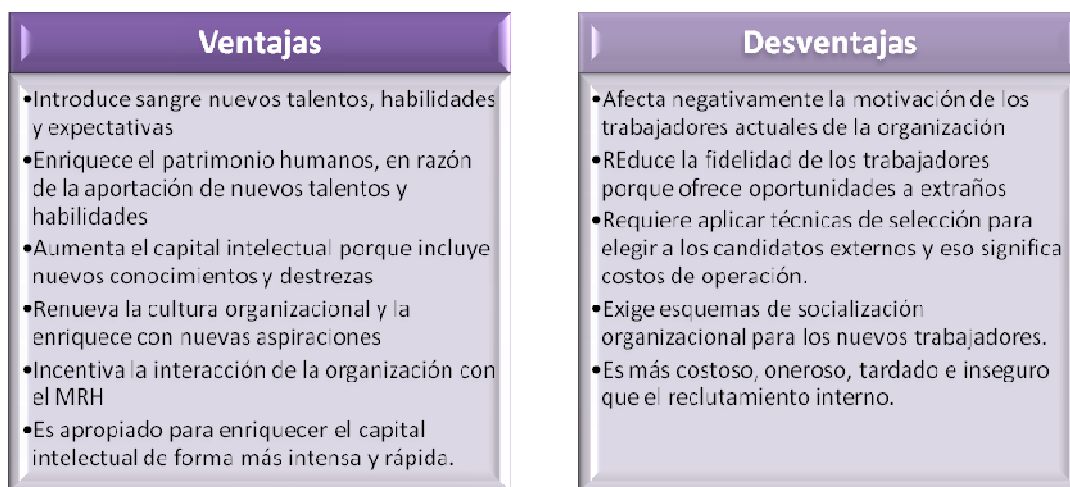


Figura 2. 7 - Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo
Fuente: (Chiavenato, 2009. Pág. 121)

2.8.1.1.1.2.1 Técnicas para el Reclutamiento Externo

- Anuncios en diarios y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- *Consulta a los archivos de candidatos*
- *Reclutamiento Virtual*

2.8.1.2 Selección de Personas

La selección de personal viene a ser una herramienta que clasifica y así permite ingresar solamente a algunas personas a la organización, es decir a aquellas que poseen las características deseadas para satisfacer las necesidades de un puesto.

La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible.¹¹

2.8.1.2.1 Enfoque del Proceso de Selección

2.8.1.2.1.1 La selección como un proceso de decisión y elección

Al analizar la comparación del puesto y el candidato, puede darse que varios de los candidatos presenten similares condiciones para ser los indicados; es así que la decisión final recae sobre los gerentes o jefes de línea.

2.8.1.2.1.2 La selección como un proceso de comparación

La mejor manera de idear la selección es fijarla como una comparación entre los requisitos del puesto a cubrir y las características de los candidatos. La primera se obtiene de la descripción y análisis del puesto y la segunda de las técnicas de selección.

¹¹ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGrawHill, México, 2009.

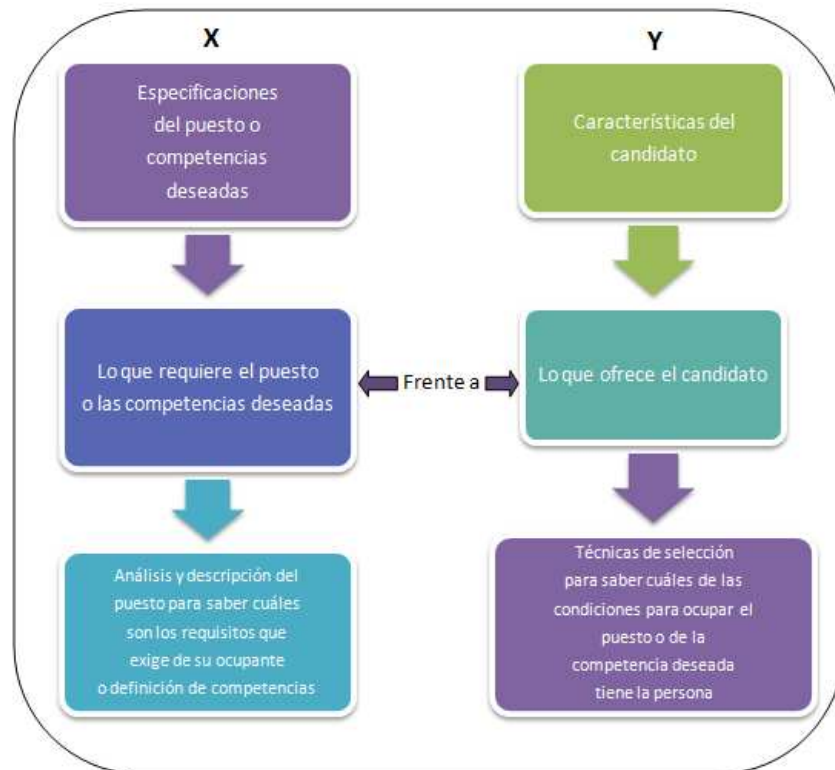


Figura 2. 8 - La Selección de Personal como comparación
(CHIAVENATO, 2009, pág 139)

2.8.1.2.2 Modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos

Se suele presentar el problema de decidir entre varios candidatos para ocupar el puesto. La decisión respecto a un candidato involucra al individuo en un trato determinado, trato significa el tipo de resolución que se tomará. Así la selección de personal implica cuatro modelos de tratos:

- Modelo de colocación: Existe un solo candidato y una sola vacante que ocupará dicho candidato.

- b) Modelo de selección: Hay varios candidatos y una sola vacante. Cada uno de ellos es comparado con los requisitos del cargo y se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo del candidato.
- c) Modelo de clasificación: Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Se realiza la comparación de cada candidato con los requisitos del puesto, presentándose dos alternativas: ser aprobado o rechazado; al ser rechazado se lo compara con los requisitos de otro puesto a cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes.
- d) Modelo de valor agregado: Cada candidato es analizado desde el punto de vista de las competencias que posee y ofrece para incrementar las competencias de la organización.

2.8.1.2.3 Recopilación de Información sobre el puesto

La información acerca del puesto a cubrir se reúne de cinco maneras:

- ✓ Descripción y perfil del puesto: representan el inventario del contenido del puesto y los requisitos que exige el puesto para su ocupante.
- ✓ Técnica de incidentes críticos: Consiste en la anotación que los gerentes hacen acerca de los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto.
- ✓ Solicitud de personal: Es una orden de servicio que el gerente expone a fin de requerir a una persona para que ocupe un puesto vacante.
- ✓ Análisis del puesto en el mercado: Cuando la organización no dispone de la información del puesto ya que se trata de un puesto nuevo.

- ✓ Hipótesis de trabajo: Se emplea una hipótesis de trabajo, como una provisión aproximada del contenido del puesto y de lo que exige del ocupante.

2.8.1.2.4 Técnicas de Selección

Las técnicas permiten averiguar las características personales del candidato por medio de un análisis de muestras de su comportamiento.

2.8.1.2.4.1 Entrevista de selección

Es la técnica más utilizada. Es un proceso de comunicación entre dos o más personas (entrevistado y entrevistador) en la cual las partes pretenden conocer lo mejor de la otra.

Las entrevistas de selección pueden ser:

- ✓ Entrevistas totalmente estandarizada: Es la entrevista estructurada y con ruta preestablecida de la cual se obtienen respuestas definidas y cerradas.
- ✓ Entrevista estandarizada en las preguntas: Es aquella que posee preguntas previamente elaboradas, pero de ésta se permite obtener respuestas abiertas.
- ✓ Entrevista dirigida: Es aquella que termina en el tipo de respuesta deseada, en ésta no se especifica las preguntas sino que se las deja según el criterio del entrevistador que las vaya desarrollando.
- ✓ Entrevista no dirigida: Es aquella totalmente libre que no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas, es informal y se la realiza al criterio de cada entrevistador.

2.8.1.2.4.2 Pruebas de conocimientos o de capacidades

Son instrumentos que permiten evaluar el rango en que se encuentran los conocimientos generales y específicos de los candidatos que se han presentado para cubrir un puesto; éstas pueden ser:

- De acuerdo a la forma de aplicación pueden ser:
 - Orales
 - Escritas
 - De realización: Se califican a partir de la ejecución de una tarea.
- De acuerdo a la envergadura pueden ser:
 - Generales: nociones de cultura general.
 - Específicas: conocimientos técnicos y específicos con respecto al puesto.
- De acuerdo a la organización pueden ser:
 - Tradicionales: se realizan en forma de exposición.
 - Objetivas: Son planificadas y estructuradas, son como pruebas cuyas preguntas se pueden plantear de la siguiente manera:
 - ✓ Alternativas simples: una pregunta con dos opciones: si o no.
 - ✓ Opción múltiple: una pregunta tiene varias opciones de respuesta.
 - ✓ Llenado de espacios en blanco: es un frase incompleta para llenarla.

- ✓ Ordenar o unir por pares: dos columnas con palabras para ordenarlas o unir las.
- ✓ Escala de acuerdo/desacuerdo: un enunciado del cual el candidato expresa su nivel de coincidencia o no.
- ✓ Escala de importancia: una escala para calificar la importancia de algún atributo.
- ✓ Escala de evaluación: una escala que califica algún atributo.

2.8.1.2.4.3 Pruebas psicológicas

Sirven para determinar la medida de las aptitudes de cada persona y tiene por objeto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo.

2.8.1.2.4.4 Pruebas de personalidad

Buscan revelar ciertos aspectos de las características más superficiales de las personas como aquellos determinados por su carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y aquellos determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos). Pueden ser generales cuando se obtiene una síntesis global o específicos cuando se investigan determinados rasgos.

2.8.1.2.4.5 Técnicas de simulación

Analizan el trato en grupos y se basa en la interacción social. Se realiza mediante la dramatización, en la cual se crea un escenario para que el protagonista asuma un papel y actúe de la forma que se acerque más la realidad.

2.8.2 INDUCCIÓN DE PERSONAS

Los procesos de Inducción de personas incluyen los primeros pasos al iniciar a los nuevos miembros en la organización, mediante la orientación de personas, el modelado del trabajo y la evaluación del desempeño.

2.8.2.1 Orientación de personas

Es el primer paso para la adecuada colocación en las diferentes actividades de la organización, es decir, colocarlas en sus puestos de trabajo y dejar bien establecidas las funciones que deberá realizar y los objetivos que deberá alcanzar.

Cuando ingresan nuevas personas a la organización, deben saber la situación en la que están (definir comportamientos y acciones) y hacia donde deben dirigir sus actividades y esfuerzos (establecer metas y resultados que se pretende alcanzar).

2.8.2.1.1 Socialización Organizacional

Implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en la organización, debe lograr: ¹²

- Sentirse bien recibido y cómodo
- Adquirir una comprensión general de la organización
- Tener claro lo que se espera de su trabajo y conducta
- Conocer el proceso de cómo actúa la empresa y se hacen las cosas

¹² Dessler Gary, Administración de Recursos Humanos, Prentice – Hall Hispanoamericana, México 2009.

2.8.2.2 Modelado del trabajo

2.8.2.2.1 Diseño de puestos

Es la manera en que cada puesto se estructura y dimensiona; incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas para el puesto, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización.

Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar
- La manera en la que las tareas o atribuciones se deben desempeñar
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (supervisor inmediato)
- A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (subordinados)

2.8.2.2.2 Descripción y análisis de puestos

2.8.2.2.2.1 Descripción de puestos

Es relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones; es decir, es una representación de todo el contenido y las responsabilidades que implica el puesto.

2.8.2.2.2.2 Análisis de puestos

Es detallar lo que exige de su ocupante en cuanto a conocimientos, habilidades y capacidades para poder desempeñar de una manera eficaz el puesto.

2.8.2.2.2.3 Métodos para reunir datos sobre puestos

Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos:

- a) Entrevista: Existen tres tipos de entrevistas:
 - Individuales: con cada empleado.
 - Grupales: se emplean cuando hay un gran número de ocupantes del mismo puesto.
 - Con el supervisor: para dar una perspectiva personal respecto a las obligaciones y responsabilidades.
- b) Cuestionario: Lo contesta el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto. Es un medio eficiente y rápido para reunir información de los trabajadores.
- c) Observación: Se aplica a los trabajos simples, rutinarios y repetitivos, se puede emplear un cuestionario para que el observador lo llene.

2.8.2.2.2.4 Etapas del proceso del análisis de los puestos

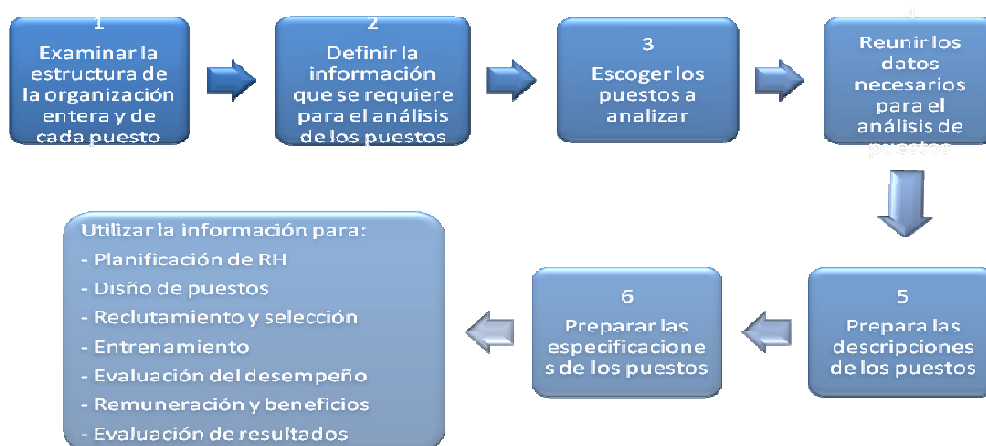


Figura 2. 9- Etapas del proceso del análisis de los puestos

Fuente: (CHIAVENATO, 2009, pág 227)

2.8.2.3 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es el proceso que busca identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La medición pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos que se han fijado.

2.8.2.3.1 Importancia de la evaluación del desempeño

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber la manera en que lo está haciendo y realizar las correcciones necesarias.

Las principales razones que explican el interés por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- a) **Recompensas:** Ofrece un juicio sistemático para argumentar aumentos de salarios, promociones, despidos, etc.
- b) **Realimentación:** Proporciona información de la percepción que las personas tienen de su desempeño y actitudes.
- c) **Desarrollo:** Permite conocer los puntos fuertes y débiles de cada colaborador.
- d) **Relaciones:** Permite mejorar relaciones con las otras personas.
- e) **Percepción:** Permite saber lo que las personas de su alrededor piensan sobre él.
- f) **Potencial de desarrollo:** Permite que la organización conozca el potencial de desarrollo de sus colaboradores.
- g) **Asesoría:** Permite obtener información para aconsejar y orientar a los colaboradores.

2.8.2.3.2 Métodos Tradicionales de evaluación del desempeño

El objetivo de evaluar el desempeño en las organizaciones es la búsqueda de equidad y justicia para estimular a las personas; es así que los métodos tradicionales más utilizados son:

- a) Escalas gráficas: Es una tabla de doble entrada, en los renglones se anotan los factores de evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Este método evalúa el desempeño por medio de factores con previa definición y graduación.
- b) Elección forzada: Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos de comportamiento.
- c) Investigación de campo: Se emplean entrevistas entre un especialista en evaluación y los gerentes, para que conjuntamente evalúen el desempeño de los trabajadores.
- d) Incidentes críticos: Se basa en características externas que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso), no se encarga de desempeños normales.
- e) Listas de verificación: Se enumeran los factores de evaluación a considerar de cada trabajador para evaluarlos cuantitativamente.

2.8.2.3.3 Métodos Modernos de evaluación del desempeño

Se basan en la autoevaluación y la autodirección de las personas y mejora continua del desempeño; dentro de éstos tenemos:

- a) Evaluación participativa por objetivos (EPPO): Se basa en la participación activa del colaborador y de su gerente. Procura orientar el desempeño hacia metas y objetivos.
- b) Evaluación de 360 : Se refiere a una evaluación circular de todos los elementos que mantienen una interacción con el evaluado; es decir el superior, compañeros, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y todos los que giran alrededor del evaluado.

2.8.3 RECOMPENSAR PERSONAS

Son aquellos procesos que las organizaciones emplean con el fin de incentivar y recompensar a sus trabajadores.

2.8.3.1 Remuneración

Son todas las retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales son producto de su trabajo. Cuyos componentes son: pagos directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y pagos indirectos (prestaciones económicas del seguro pagadas por el patrón y las vacaciones).¹³

2.8.3.1.1 Componentes de la remuneración total

El principal componente es la remuneración básica, es decir la paga fija que se recibe mensualmente; el segundo componente son los incentivos salariales, es decir programas diseñados para recompensar a los trabajadores y finalmente las prestaciones que son la remuneración indirecta.

¹³ Dessler Gary, Administración de Recursos Humanos, Prentice – Hall Hispanoamericana, México 2009.

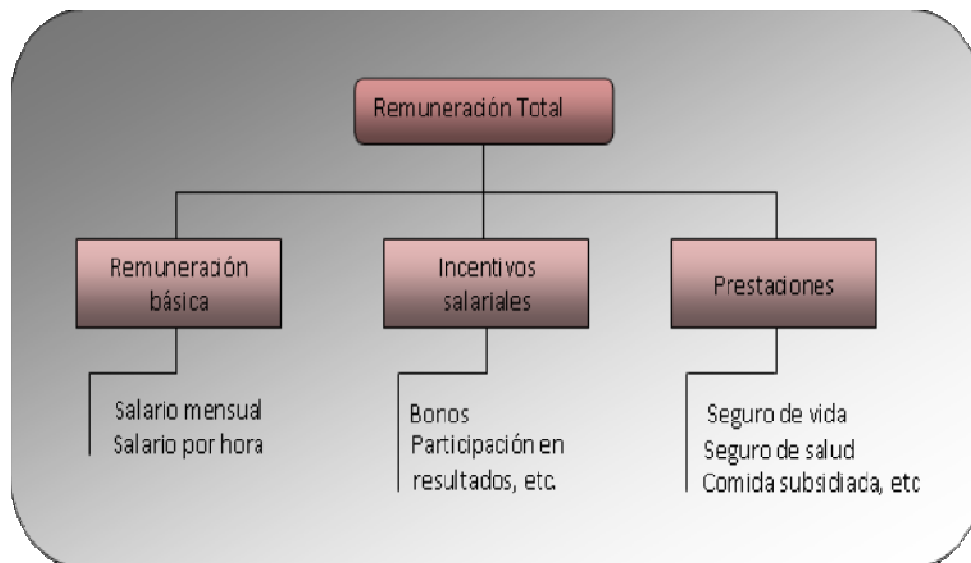


Figura 2. 40 – Componentes de la Remuneración total
Fuente: (Chiavenato, 2009. Pág. 283)

2.8.3.2 Programas de incentivos

Es necesario incentivar a las personas continuamente para obtener de ellos el mejor esfuerzo posible, que superen el desempeño actual y alcancen las metas establecidas por la organización.

2.8.3.2.1 Recompensas y sanciones

Toda organización debe funcionar con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular a los trabajadores) y de sanciones (castigos y penalizaciones para inhibir ciertos comportamientos indeseados).

Las recompensas incluye el paquete total de prestaciones, es decir, salarios, vacaciones, premios, promociones a puestos, seguridad, reconocimientos por excelente desempeño, transferencias laterales, etc.

Las sanciones incluyen una serie de medidas disciplinarias para orientar el comportamiento de las personas, evitar que se desvíen de las normas establecidas, evitar que se repitan ciertas acciones o castigarlas de ser reincidentes.

2.8.3.3 Prestaciones y servicios

Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan a todos o a gran parte de los trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios.

Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que da la organización como: servicio médico, seguro de vida, alimentación, transporte, pago por antigüedad, planes de pensión o jubilación, etc.

2.8.4 DESARROLLO DE PERSONAS

El Desarrollo de personas significa ofrecerles a los trabajadores la información necesaria y suficiente para que adquieran nuevas actitudes, nuevas soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos que poseían y de esta manera se vuelvan más eficaces.

2.8.4.1 Capacitación

Se entiende por capacitación al proceso mediante el cual se busca preparar correctamente a las personas para que desempeñen con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Este proceso desarrolla las competencias de las personas con el fin de que se vuelvan más productivas, creativas e innovadoras y así contribuyan mejor a cumplir los objetivos organizacionales.

2.8.4.1.1 Proceso de capacitación

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

2.8.4.1.1.1 Diagnóstico

Es la primera etapa, la cual implica realizar un inventario de las necesidades de capacitación que deben ser satisfechas mediante auditorías e investigaciones internas para descubrirlas.

2.8.4.1.1.2 Diseño

Es la segunda etapa, se refiere a preparar el programa de capacitación para atender las necesidades con un objetivo específico.

2.8.4.1.1.3 Implantación

Es la tercera etapa, en la cual se ejecuta el programa de capacitación.

2.8.4.1.1.4 Evaluación

Es la etapa final, se refiere a revisar los resultados obtenidos de la capacitación con el fin de analizar la eficacia del programa y si fueron alcanzados los objetivos o no.

Tabla 2.3 - Etapas del proceso de capacitación

Necesidades por Satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la Capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión en cuanto a la estrategia	Implantación o acción	Evaluación y Control
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de la organización - Competencias necesarias - Problemas de producción - Resultados de la evaluación del desempeño 	Programación de la capacitación: <ul style="list-style-type: none"> - A quién capacitar - Cómo capacitar - En qué capacitar - Dónde capacitar - Cuándo capacitar 	Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente de línea - Asesoría de recursos humanos - Por ambos - Por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo del proceso - Evaluación y medición de resultados - Comparación de la situación actual con la anterior - Análisis de costos / beneficios

Fuente: (CHIAVENATO, 2009. Pág. 377)

2.8.4.2 Desarrollo de personas y organizaciones

Uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas.

2.8.4.2.1 Desarrollo de personas

El desarrollo de personas se enfoca con la educación y la orientación a futuro de los trabajadores; es decir, está orientado hacia el crecimiento personal del empleado y su carrera futura y no se fija solamente en el puesto actual.

2.8.4.2.1.1 Métodos para el desarrollo de personas

Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:¹⁴

- 1) Rotación de puestos: Es hacer que los trabajadores pasen por varios puestos de la organización para expandir sus habilidades, conocimientos y destrezas.
- 2) Puestos de asesoría: Se da la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas bajo la supervisión de un gerente.
- 3) Aprendizaje práctico: Permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, a analizar y resolver problemas de ciertos proyectos.
- 4) Asignación de comisiones: Se brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones, aprende a observar a otros e investiga problemas específicos de la organización.
- 5) Participación en cursos y seminarios: Se adquiere nuevos conocimientos y habilidades conceptuales y analíticas.
- 6) Ejercicios de simulación: Incluye estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones, etc.
- 7) Capacitación fuera de la empresa: Busca nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la empresa.
- 8) Estudio de casos: Se presenta una descripción de un problema para ser analizado y resuelto.
- 9) Juego de empresas: Equipos de trabajo compiten entre sí y toman decisiones.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, McGrawHill, México, 2009.

10) Centros internos de desarrollo: Se exponen casos realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales.

11) Coaching: El administrador representa varias funciones como: líder, orientador e impulsador.

2.8.4.2.2 Desarrollo de carrera

El desarrollo de carrera se refiere a la planificación de la carrera futura de los trabajadores que se considera poseen un potencial que le permitirá ocupar puestos más altos y desafiantes.

2.8.4.2.3 Desarrollo organizacional

Es un enfoque del cambio que requiere la organización, el cual es planteado por los mismos colaboradores quienes son los que formulan los cambios que se necesitan para posteriormente ser implantados.

2.8.4.2.3.1 Proceso del Desarrollo organizacional

Está compuesto por tres fases:

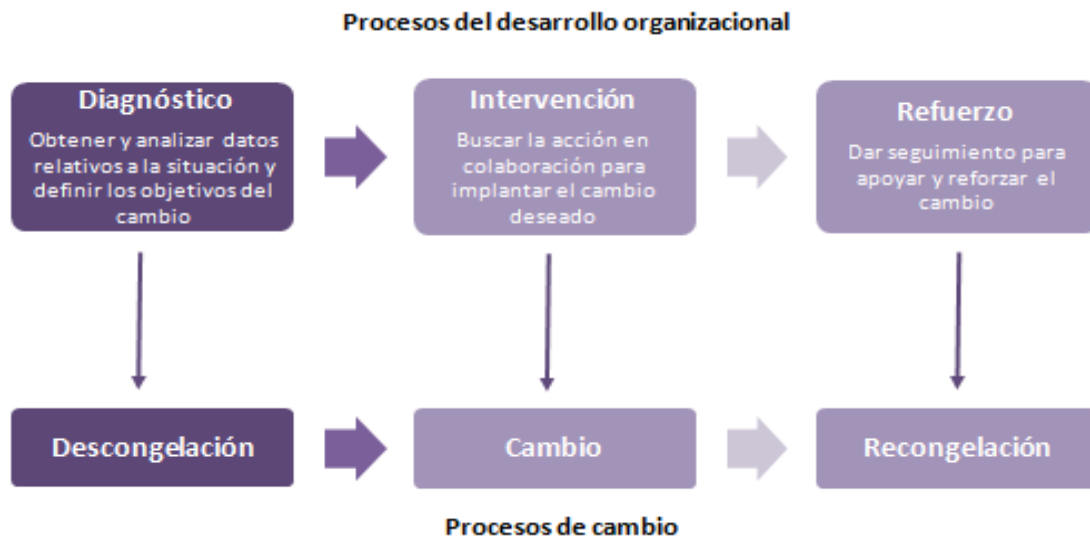


Figura 2. 11 – Proceso del Desarrollo Organizacional

Fuente: (CHIAVENATO, 2009, pág 426)

2.8.5 RETENER A LAS PERSONAS

Una buena organización se debe preocupar por mantener satisfechos y motivados, a largo plazo, a los trabajadores, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización y se comprometan.

2.8.5.1 Relaciones con los empleados

Los problemas personales de los trabajadores pueden afectar el comportamiento laboral, para controlar esto la organización debe motivar y proporcionar ayuda a aquellas personas que se encuentren en esas situaciones.

El objeto de las actividades para relacionarse con los trabajadores es crear un ambiente de confianza, respeto y consideración para obtener una mayor eficacia de la organización.

2.8.5.2 Salud, seguridad y calidad de vida

Es necesario que todas las organizaciones garanticen un lugar de trabajo donde no haya riesgos ni condiciones ambientales que puedan causar daños a la salud física y mental de las personas.

2.8.5.2.1 Salud Ocupacional

La salud ocupacional se asocia con la ausencia de enfermedad y se refiere a la asistencia médica preventiva.

Un programa de salud ocupacional incluye cuatro etapas:

- 1) Institución de un sistema de indicadores con estadísticas de separaciones y seguimiento de enfermedades.
- 2) Implantación de informes médicos.
- 3) Formulación de reglas para la prevención médica.
- 4) Recompensas a los gerentes por la administración eficaz de la función de salud ocupacional.

2.8.5.2.2 Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo tiene como finalidad anticiparse, a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos. Incluye tres áreas básicas:

- ✓ Prevención de accidentes

- ✓ Prevención de incendios
- ✓ Prevención de robos

2.8.5.2.2.1 Clasificación de los accidentes

Un accidente es un evento no premeditado que produce un daño considerable como: lesión corporal, daño material o fallecimiento.

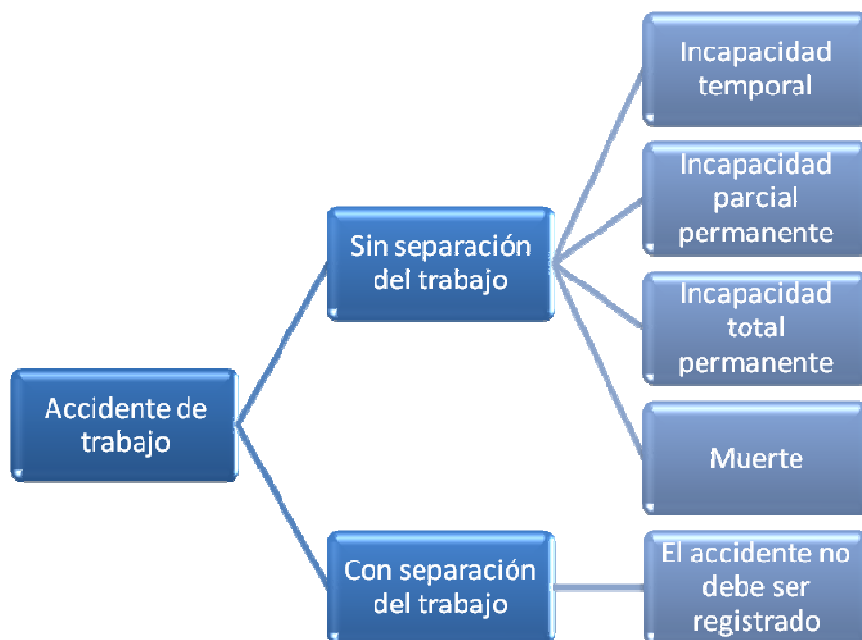


Figura 2. 12- Clasificación de los accidentes
Fuente: (Chiavenato, 2009. Pág. 483)

2.8.5.2.3 Calidad de vida en el trabajo

Se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores cuando desempeñan sus actividades laborales.

La calidad de vida se ha utilizado como un indicador de las experiencias humanas en el trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo.

2.8.5.2.3.1 Componentes de la calidad de vida

- ✓ Satisfacción con el trabajo ejecutado
- ✓ Posibilidades de futuro en la organización
- ✓ Reconocimiento por los resultados alcanzados
- ✓ Salario percibido
- ✓ Prestaciones recibidas
- ✓ Relaciones humanas dentro del equipo y las organizaciones
- ✓ Entorno psicológico y físico del trabajo
- ✓ Libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones
- ✓ Posibilidades de estar comprometido y participar activamente

2.8.6 SUPERVISAR A LAS PERSONAS

Supervisar se refiere a seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas.

2.8.6.1 Base de datos y sistemas de información de recursos humanos

En las organizaciones se necesita procesar una gran cantidad de información sobre las personas que allí trabajan para que la gerencia sea capaz de tomar decisiones eficientes y adecuadas.

2.8.6.1.1 Base de datos¹⁵

Es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.

La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre aspectos como:

- ✓ Registro de personal
- ✓ Registro de puestos
- ✓ Registro de secciones
- ✓ Registro de remuneración
- ✓ Registro de prestaciones
- ✓ Registro de entrenamiento
- ✓ Registro de candidatos
- ✓ Registro médico
- ✓ Otros registro

¹⁵ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGrawHill, México, 2009.

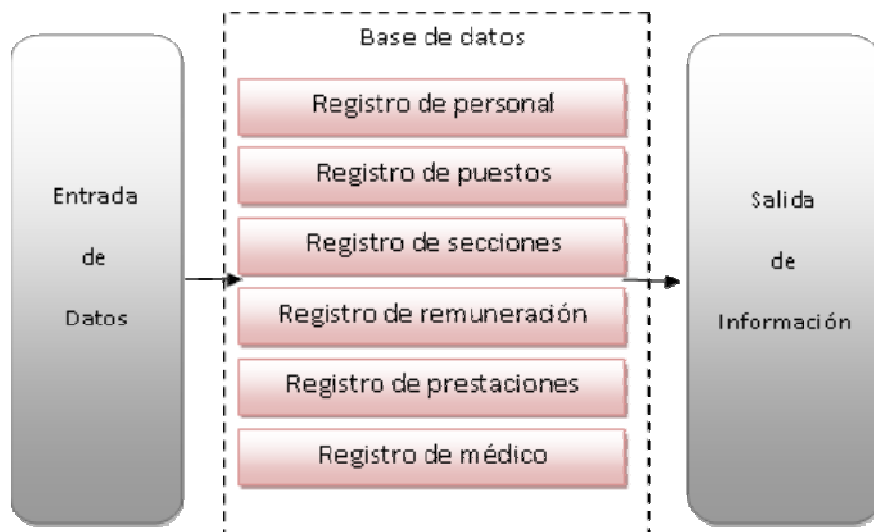


Figura 2. 13 – Base de Datos
Fuente: (Chiavenato, 2009. Pág. 512)

2.8.6.1.2 Sistemas de Información

El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos básicos:

- ✓ Reducir costos y tiempo de procesamiento de la información
- ✓ Brindar apoyo en línea para la toma de decisiones

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 ANTECEDENTES DE SISMODE & MATERPACKIN

La empresa Sismode & Materpacking fue creada en 1985 por los hermanos Martha e Isaac Arias con la finalidad de satisfacer el mercado de identificación y etiquetado mediante la comercialización de precificadoras y etiquetas autoadhesivas.

La empresa en 1993 inicia una fase de apertura a nuevos mercados y de esta manera inaugura operaciones en el país vecino de Colombia (Empresa Coditeq) y un año más tarde en Perú (Empresa Sismode) empresas que se han convertido en líderes de sus respectivos mercados, manteniendo una administración y operatividad totalmente independiente de la empresa de Ecuador, pero permitiéndoles ganar una ventaja competitiva al mantener la marca de Sismode & Materpackin en mercados internacionales.

Nacionalmente se abrieron dos sucursales en las ciudades de Guayaquil y Cuenca, persiguiendo el objetivo de incrementar su posicionamiento en el mercado y ampliar las rutas de acción que se utilizaban anteriormente.

La empresa está conformada por 104 personas distribuidas 79 en Materpackin y 25 en Sismode; representando la mayoría de trabajadores del departamento de Producción.

3.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE SISMODE & MATERPACKIN

Para determinar el modo en que se desarrollan los subsistemas y sus procesos respectivos de Gestión del Talento Humano que actualmente se maneja en Sismode & Materpackin se realizó un levantamiento de información a través de entrevistas personales dirigidas en primera instancia al Gerente de Recursos Humanos, seguidamente a los empleados de la organización. (ANEXO A)

La información obtenida nos permite conocer y analizar la situación actual de la organización y la manera en que encuentran desarrollados cada uno de los diferentes subsistemas con sus procesos.

3.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente la organización cuenta con 104 trabajadores y no cuenta con un organigrama que represente su estructura organizacional, debido a la unificación de las dos empresas: Sismode & Materpackin, lo mismo que se ve representado en la falta de conocimiento de los Jefes directos de cada trabajador, los subordinados que tiene a su cargo y en ciertos casos las tareas se ven compartidas entre algunos trabajadores.

La manera en que se podría representar la estructura organizacional de la empresa es mediante cinco departamentos: I. Administrativo II. Recursos Humanos III. Comercial IV. Contable V. Técnico. Dentro de cada departamento existen varios cargos pero que no se encuentran definidos en una escala de

jerarquía ni representados en el organigrama. Es así que se define el siguiente organigrama:

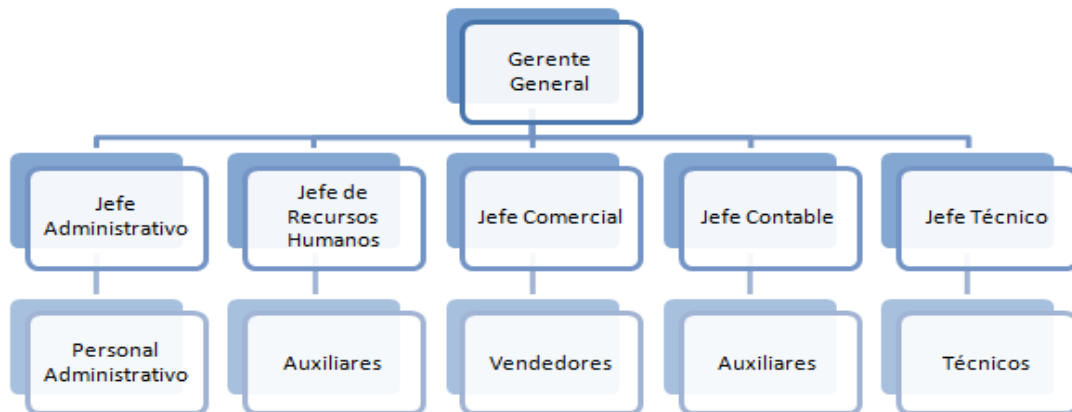


Figura 3. 1 - Organigrama Sismode & Materpackin
Fuente: Autora

3.2.2 SITUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos no se maneja mediante la departamentalización del mismo como se manejaba antiguamente, sino que se observa que se busca la conformación de equipos multifuncionales, ya que la empresa Sismode & Materpackin busca que los departamentos que la conforman trabajen conjuntamente en la consecución de los objetivos comunes y progreso de la organización, no solamente de cada departamento.

La Gestión del Talento Humano dentro de la organización es una responsabilidad principalmente del departamento de Recursos Humanos, éste interfiere en todos y cada uno de sus subsistemas y recae sobre éste el mayor porcentaje de control y toma de decisiones, sin embargo se ha integrado de cierta manera a los Jefes de

cada departamento, con el objetivo que aporten y ayuden a llevar a cabo cada proceso que implica la correcta Gestión del Talento Humano.

Las actividades que se realizan en cada proceso de la Gestión del Talento Humano se busca que se base en la descentralización, es decir se intenta la participación de los jefes de línea, eliminando progresivamente el total dominio del Departamento de Recursos Humanos y que las decisiones y actividades involucren cada vez más a todo el personal, con el fin de lograr un ambiente de cooperación, responsabilidad y generar seguridad al conocer los objetivos y los beneficios de aplicar en la organización los procesos de una manera correcta, pero cabe recalcar que aún tienden a la centralización de Recursos Humanos, ya que este maneja ciertos procesos de manera individual.

Todos los procesos de la Gestión del Talento Humano se los aplica de cierta manera, pero la mayoría de ellos no se encuentran debidamente documentados ni especificados los responsables de cada actividad.

3.3 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.3.1 INCORPORAR A LAS PERSONAS

3.3.1.1 Reclutamiento de Personal

Dentro de la empresa el reclutamiento de personal se encuentra establecido de una manera informal, es decir se conocen los procesos a realizarse, más no se encuentran documentados.

La política que maneja la empresa al momento de presentarse una vacante es analizar el perfil del cargo a ocuparse mediante descripción y análisis del puesto y

la solicitud de personal que elabora el departamento solicitante, para buscar dentro de la propia organización posibles candidatos para ocuparlo, realizando así un Reclutamiento Interno, en el cual el Jefe de Recursos Humanos se encarga de colocar en las carteleras de cada departamento los anuncios del puesto que se pretende ocupar.

En caso de no existir un candidato apropiado dentro de la organización se procede a realizar un reclutamiento externo, para lo cual el medio más utilizado es a través de agencias de empleo o tercerizadoras y también se lo hace mediante portales de Internet (Cámara de Comercio y Multitrabajo) y finalmente se busca en la base de datos de candidatos que se han presentado en procesos anteriores, los cuales se han ido archivando las hojas de vida para casos posteriores.

Para los cargos administrativos se lo realiza a través los portales de Internet, mientras que para los técnicos, personal de producción y vendedores se emplea las agencias de empleo.

Estadísticamente en la organización el 60% de las vacantes que se han presentado han sido cubiertas mediante reclutamiento interno, un 30% mediante agencias de empleo, siendo la principal CONQUITO y tan solo el 10% en la búsqueda de candidatos de la base de datos de reclutamientos anteriores.

3.3.1.2 Selección de Personal

La selección de personal está definida de forma informal ya que no se encuentra documentada, el principal objetivo de este proceso es elegir al candidato más idóneo para ocupar un cargo definido dentro de la empresa.

De proceder los candidatos de una agencia de empleos se procede a analizar las hojas de vida a cargo del Jefe de Recursos Humanos y se realiza una entrevista con cada uno de ellos, ya que en las agencias analizan la descripción del puesto a ocupar que se les envía de la organización y así ellos realizan una preselección mediante la aplicación de pruebas psicológicas y entrevistas, enviando así a aquellos candidatos más idóneos para que la organización tome la decisión final.

De realizarse por medio de los portales de Internet se planifica una entrevista con los candidatos a cargo del Jefe de Recursos Humanos y el Gerente General, en algunos casos se les ha aplicado técnicas de simulación, con el fin de analizar el desenvolvimiento con un equipo de trabajo.

De escoger las hojas de vida de la base de datos que tiene la organización, se clasifican aquellas que podrían aplicar para el puesto que se desea ocupar, para lo cual el jefe de Recursos Humanos y el Jefe del departamento que solicita el personal seleccionan aquellas hojas de vida de los candidatos según las características del cargo y se procede a ver la disponibilidad actual para proceder a entrevistarlos.

Una vez realizadas las entrevistas con los candidatos que han sido escogidos, el Jefe de Recursos Humanos deberá seleccionar finalmente al más idóneo y que satisfaga todos los requerimientos del cargo, cabe señalar que dependiendo del cargo a ser ocupado se deben considerar algunos parámetros más importantes como instrucción académica, experiencia, imagen proyectada en la entrevista de reclutamiento, edad, etc.

No se posee actualmente ningún formato para calificar las hojas de vida o las entrevistas, el Jefe de Recursos Humanos realiza anotaciones de los puntos más importantes y que considera una ventaja sobre otros parámetros de aquellos candidatos que le parecen más idóneos y así seleccionarlo.

El Jefe de Recursos Humanos es el encargado de comunicar la noticia al candidato seleccionado, con el fin de tener una reunión para acordar los temas legales del nuevo trabajador como el salario, contrato, horario de trabajo, beneficios que se le otorgarán, etc.

Se da por terminado el proceso una vez que se ha llegado a un acuerdo y el candidato seleccionado pasa a ser un integrante más de la organización.

3.3.2 INDUCCIÓN DE LAS PERSONAS

3.2.2.1 Orientación de las Personas

La empresa Sismode & Materpackin busca con la orientación de las personas, adaptar correctamente al nuevo personal en la empresa y en su cargo a ocupar, para lo cual se designa un colaborador como tutor, el mismo que puede ser el supervisor directo o un compañero del departamento que conozca adecuadamente el cargo.

Se entrega un folleto del Reglamento Interno de Trabajo de Sismode & Materpackin a cada uno de los colaboradores de la organización que contiene información acerca del reglamento general y requisitos a los que deben sujetarse los empleados, horarios de trabajo y disposiciones, seguridad de la información, obligaciones de los empleados, prohibiciones de los empleados, actos no permitidos, acciones disciplinarias o sanciones, obligaciones y prohibiciones del empleador, disposiciones generales; con el cual deben trabajar y regirse diariamente conociéndolo plenamente. (ANEXO B)

De ser parte del personal de ventas y técnicos, adicionalmente se les entrega las políticas que se poseen con los bonos a los cuales acceden.

Los medios que se utilizan para la orientación es un folleto informativo, el cual contiene información sobre la empresa como la misión, visión, objetivos, políticas, etc. Con lo que se busca que el nuevo personal conozca plenamente a la organización y se vaya identificando con la misma.

Se realizan programas de integración con los compañeros de trabajo, dentro de su propio departamento se crean grupos de trabajo para que se familiarice con las tareas que se realizan; con los distintos departamentos se lo presenta indicando las principales funciones de cada uno de ellos.

Las funciones que cumplirá el tutor es la de presentar al nuevo colaborador su puesto de trabajo, las funciones, tareas y actividades que requiere su cargo y las herramientas con las que contará para realizarlas.

Actualmente no se posee ningún formato para poder evaluar la efectividad del proceso de Orientación de las personas.

3.3.2.2 Modelado del Trabajo

3.3.2.2.1 Descripción y Análisis de Puestos

Este proceso está definido de una manera semiformal ya que se encuentra documentado una parte del mismo, es decir, una breve descripción de las tareas que debe desempeñar el trabajador en dicho puesto y ciertos métodos para realizarlas.

Dentro de la organización se observa que no está definida claramente la jerarquía, ya que gran parte del personal no sabe cuál es el jefe directo, es decir a quien se

debe reportar y los subordinados que debe dirigir; el principal motivo de esto es la unificación de las dos empresas Sismode & Materpackin.

La descripción y análisis de puestos está a cargo de cada jefe de departamento que trabaja conjuntamente con el ocupante de dicho cargo, mediante la aplicación de entrevistas se reúne la información para llenar la ficha con los siguientes datos:

- ✓ Descripción del puesto
- ✓ Funciones del ocupante (las tareas que realiza)
- ✓ Herramientas necesarias
- ✓ Métodos a utilizar
- ✓ Conocimientos que exige el puesto

Las fichas son archivadas por cada jefe de departamento. A continuación se presenta el formato con el que se cuenta actualmente:

DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS	
SISMODE & MATERPAKIN	
1. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE:	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:	
2. DESCRIPCION DEL PUESTO	

3. TAREAS DEL PUESTO Y HERRAMIENTAS PARA REALIZARLA	
4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS	
Elaborado por:	Fecha:

La revisión o modificación de las fichas está a cargo de los Jefes de Departamento, pero cabe recalcar que simplemente se lo hace cuando se abre una vacante o se crea un nuevo puesto, pero solamente se analiza dichos puestos, no se los revisa a los demás.

3.3.2.2.2 Evaluación del Desempeño

En la organización la Evaluación del Desempeño no se le ha dado una importancia muy grande, ya que su política de evaluación se reduce a realizarla en el momento en que se presenta algún inconveniente con los trabajadores.

Este proceso está a cargo del Jefe de Recursos Humanos, el cual con la colaboración del Jefe de Departamento analizan el desempeño del trabajador que lo requiere, mediante un criterio del Jefe de Departamento quien califica al empleado por la observación que tiene del trabajo que realiza.

Cabe recalcar que en la organización se han realizado muy pocas evaluaciones del desempeño de los trabajadores, y en los casos en que se lo ha realizado no se guarda ningún tipo de documentos de los resultados de aquellas evaluaciones, simplemente se ha procedido en ese momento a dar como conclusión si el trabajador tiene un desempeño positivo o negativo, y tomar decisiones al respecto.

3.3.2.3 Recompensar a las Personas

3.3.2.3.1 Remuneración

El Departamento Administrativo Financiero trabajando conjuntamente con la Gerencia General y el Departamento de Recursos Humanos son los encargados del manejo de las remuneraciones de los empleados.

Este proceso está descrito de una manera formal ya que se encuentra documentado las escalas de remuneración con las que se manejan y se han establecido; y las políticas de bonos que se aplican al personal del departamento de ventas y el departamento técnico.

El Gerente y el Jefe Contable han establecido una escala salarial, en la cual se manejan dos escalas una para la parte que se relaciona directamente con la producción y la otra de la parte administrativa, ventas y técnico.

En la parte de producción se han agrupado a aquellos puestos que poseen cierta similitud, definiendo así 10 subdivisiones a los cuales se les asigna un valor de remuneración mínimo y un máximo, el rango de diferencia y el promedio que se posee.

En la parte administrativa, ventas y técnico, se ha agrupado los puestos en 5 subdivisiones y de igual manera se les asigna a cada puesto un valor mínimo y un máximo de remuneración.

Los tres responsables de este proceso analizan a cada uno de los trabajadores para fijar su remuneración mensual, dicho valor para todo el personal está fijado de acuerdo a las actividades, funciones y complejidad del trabajo que desempeñan, es así que según el puesto que ocupa se procede a ubicar en las escalas establecidas para Sismode & Materpackin y de acuerdo a las características antes mencionadas se establece la remuneración a recibir dentro del rango establecido en la subdivisión en la que se encuentre. (ANEXO C)

El estudio y revisión de la remuneración que percibe el personal se lo hace anualmente, en ciertos casos que se ha propuesto o necesitado por ciertos motivos de fuerza mayor o por ley, se lo ha hecho en el momento requerido.

Se documenta todas las revisiones y modificaciones de sueldo, en la cual se registra el sueldo que percibía anteriormente el trabajador, el porcentaje de incremento al que se ajusta y el valor de la remuneración que recibirá.

3.3.2.3.2 Programa de Incentivos

Este proceso se encuentra definido de una manera formal, ya que se maneja actualmente un plan de incentivo y el mismo está debidamente documentado.

La política de Sismode & Materpackin es de incentivar al personal para que realicen el mayor y mejor esfuerzo posible, superen el desempeño actual y así alcancen las metas y objetivos propuestos.

La empresa maneja un plan de un bonos el cual consiste en un sistema que adicionalmente, el personal de ventas y técnicos, tienen una parte variable de su remuneración en la que ganan bonificaciones de acuerdo a ciertos márgenes y tablas que maneja la empresa, llamados bonos de siembra y bonos por contrato de mantenimiento. (ANEXO D)

Es así que mensualmente el Jefe de Recursos Humanos analiza las ventas que se han realizado y así reconocerá al personal de ventas que lo realizó al momento de ser efectivizada la venta cobrada del equipo con la firma de un contrato de monitoreo por un año y dicho bono se comparte con el personal técnico que deja los equipos rápida y adecuadamente instalados. Los valores del bono que se recibirá dependerá del equipo que se ha vendido, los mismos que se encuentran especificados en el Anexo de Política de Bonos.

Otro bono que podrá percibir el personal de ventas y técnico es por la firma de contratos de mantenimiento, que de igual manera se lo comparte entre los dos empleados.

La revisión del Programa de Incentivos se lo realiza anualmente, con el fin de ver su correcto funcionamiento, los resultados alcanzados con el mismo y analizar la posibilidad de aumentar o disminuir los programas.

3.3.2.3.3 Prestaciones y Servicios

La empresa Sismode & Materpackin con el proceso de Prestaciones y Servicios busca satisfacer de cierto modo las necesidades principales de sus trabajadores,

para lo cual el Jefe de Recursos Humanos realiza unas breves investigaciones con parte del personal con el fin de conocer las necesidades que poseen y las prestaciones que les interesaría recibir por parte de la organización.

El Jefe de Recursos Humanos elabora una lista con las prestaciones que le parecen podrán satisfacer las necesidades del personal y agrega aquellas que son exigidas por la ley.

El Departamento Contable es el encargado de ver la viabilidad financiera de aplicar todas las prestaciones que se han solicitado para así presentar el presupuesto y que la Gerencia sea la encargada de tomar la decisión de aplicarlos o no.

Actualmente el personal de Sismode & Materpackin entrega a su personal todos los beneficios sociales y prestaciones que exige la ley; adicionalmente ofrecen los siguientes beneficios:

- ✓ Seguro Médico (a nivel familiar)
- ✓ Seguro de vida
- ✓ Servicio de Alimentación en el trabajo
- ✓ Servicio de Transporte en la noche
- ✓ Tarjeta Supermaxi
- ✓ Servicio de celular corporativo
- ✓ Uniformes
- ✓ Paseos programados
- ✓ Otorgamiento de préstamos

3.3.2.4 Desarrollo de las Personas

3.3.2.4.1 Capacitación

Este proceso se encuentra definido de una manera informal, y en la organización no se sigue un proceso definido para llevarlo a cabo.

La capacitación dentro de la organización se ha basado en lo que la Gerencia General o los Jefes directos observan que sería de ayuda a los trabajadores, más no basándose en un estudio previo de las necesidades y requerimientos del personal.

El procedimiento de la capacitación ha sido al momento de presentarse algún tema que se considere importante acerca de liderazgo, emprendimiento, competencias, tecnología, entre otros que se relacionan con la administración, para los cuales se busca un especialista en el tema o en ciertos casos lo ha dictado el Gerente General.

Cuando se ha incorporado una nueva máquina, la capacitación se la realiza de manera obligatoria, para lo cual el procedimiento es el Jefe del Departamento Técnico o un trabajador designado se prepara con el manual que posee la máquina o buscando ayuda en el Internet, y posteriormente imparte el curso de capacitación al resto de integrantes del Departamento.

La manera en que la Gerencia o el Jefe de Departamento seleccionan a los participantes puede ser de tres maneras:

- ✓ Comunicar a todo el personal la apertura de un curso y receptor las inscripciones del personal que esté interesado.

- ✓ Al observar a un empleado que sobresale por un desempeño bueno, se busca premiarlo al hacerlo partícipe de un curso que puede ayudarlo en su crecimiento personal.
- ✓ Al presentarse el caso de un empleado que se observa que tiene ciertas deficiencias en su desempeño se busca incentivarlo o tratar de mejorar el desempeño mediante la participación en los cursos de crecimiento personal.

Cabe señalar que nunca se ha realizado una documentación de los cursos o talleres que se han puesto en práctica en la organización y no se realizan evaluaciones de las capacitaciones que se han realizado.

3.3.2.4.2 Desarrollo de las personas

La manera en la que la organización maneja el desarrollo de las personas es a través de los cursos que permiten mejorar sus conocimientos, mejorar su personalidad, sus habilidades, etc mediante la planificación de temas apropiados que permiten el crecimiento personal de los trabajadores.

El desarrollo de carrera de los trabajadores se da a aquellos que tienen un desempeño muy bueno y se busca promoverlos a un cargo que represente mayores desafíos que el puesto que estaba ocupando actualmente.

En cuanto al desarrollo organizacional, la empresa busca ofrecer a los trabajadores un ambiente adecuado para su correcto desempeño, para lo cual mantiene en cierto control periódico reuniones con los jefes de departamento con

el fin de saber las necesidades de cambios en la organización que requiere el personal.

3.3.2.5 Retener a las Personas

3.3.2.5.1 Relaciones con los Empleados

La empresa pretende mantener una buena relación con los empleados, teniendo en cuenta que éstos se encuentran sujetos a problemas personales, familiares, económicos, etc., los mismos que afectan notablemente en el desempeño y comportamiento de los trabajadores; para lo cual se elabora un plan para crear un ambiente de confianza, respeto, colaboración y comunicación para así lograr alcanzar sus objetivos.

Los programas que maneja la organización son:

- ✓ Programas de Propuestas: se busca la participación y aportación de los empleados con sugerencias para implementarlas, de esta manera las que tienen aplicaciones prácticas con resultados a la organización son recompensadas.
- ✓ Programas de Reconocimiento: se busca que los empleados de cada área que han tenido un desempeño extraordinario para la organización sean reconocidos mediante un programa llamado el empleado del mes.
- ✓ Programas de Ayuda al colaborador: se busca asistir al personal con los problemas personales o laborales que pueda presentar, para lo cual se le brinda ayuda sea internamente o con algún profesional.

3.3.2.5.2 Salud, Seguridad y Calidad de vida

La empresa Sismode & Materpackin mantiene instrucciones y medidas de seguridad con respecto a riesgos de trabajo en el cual describe las ciertas normas y reglas que debe seguir el personal con el fin de evitar accidentes en el lugar de trabajo.

Cabe señalar que el personal de la organización trabaja basándose en normas de seguridad básicas y generales, y no existe ningún control sobre la seguridad en el trabajo.

Cabe recalcar que en el artículo 26 del Reglamento Interno habla acerca de éste tema, en el cual se manifiesta que la responsabilidad al momento de presentarse un accidente es del trabajador y no de la empresa.

Estadísticamente en la organización se presentan un promedio de 3% de accidentes anuales, es decir de las 104 personas que trabajan en Sismode & Materpackin, en promedio 3 de ellas sufren algún accidente en la organización.

Cabe recalcar que en los 25 años que lleva la organización en funcionamiento ningún empleado ha sufrido accidentes graves y que lo separen de sus funciones por más de una semana.

En cuanto a la salud ocupacional estadísticamente el estrés y problemas de salud que se ha presentado en los trabajadores ha incrementado de un 15% en el año 2007 a un 25% en el año 2009, en el cual se empiezan a fusionar las empresas.

3.3.2.6 Supervisar a las Personas

3.3.2.6.1 Base de Datos y Sistemas de Información de Recursos Humanos

Las Bases de datos y los Sistemas de Información de Recursos Humanos son un proceso utilizado para agrupar, vincular, analizar y combinar datos sobre los empleados de la organización con el fin de facilitar la toma de decisiones y el manejo de la información.

La empresa Sismode & Materpackin cuenta con dos sistemas para su control de Base de Datos:

- ✓ ADEMPIERE: En la organización se lo enfoca en la aplicación ERP (Administración Planeación de Recursos), es de código libre que persigue tres objetivos: resultados, cobertura y usabilidad.
- ✓ SISMAT: Este programa se lo utiliza principalmente para el manejo de las cuentas que se tiene en la organización.

Las bases de datos y sistemas de información se las actualiza cada vez que ingresa un nuevo trabajador o se agrega alguna cuenta a las existentes.

4. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

The logo for 'sisnode' features the word 'sisnode' in a bold, sans-serif font. The 's' is black, 'i' is red, 's' is black, 'n' is red, 'o' is black, and 'd' is black. Above the 'i' is a red icon consisting of a dot and two curved lines, resembling a signal or Wi-Fi symbol.The logo for 'Waterpackin' features the word 'Waterpackin' in a bold, sans-serif font. The 'W' is red, 'a' is black, 't' is black, 'e' is black, 'r' is black, 'p' is red, 'a' is black, 'c' is black, 'k' is black, 'i' is black, and 'n' is black.

DESCRIPCIÓN

El Modelo de Gestión del Talento Humano es un instrumento que facilita la administración del talento humano que posee la organización. En este documento se describe la manera en que la Gestión del Talento Humano de la empresa SISMODE & MATERPACKIN debe llevar a cabo cada uno de los procesos que abarquen a estos, buscado facilitar la aplicación y ejecución de actividades que comprende cada uno de ellos.

ALCANCE

Departamento de Recursos Humanos y todo el personal en general de la empresa SISMODE & MATERPACKIN.

OBJETIVO

Identificar y agrupar sistemáticamente las actividades del departamento de Recursos Humanos de la empresa SISMODE & MATERPACKIN con la finalidad de obtener una correcta Gestión del Talento Humano mediante el efectivo desarrollo de cada uno de los subsistemas y sus procesos.

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Recurrir al Modelo de Gestión del Talento Humano en la administración del personal que posee la empresa, para manejar de una manera más óptima cada uno de los subsistemas y procesos que lo componen.

CONTENIDO

- *INCORPORAR A LAS PERSONAS - (IP – V001)*
- *COLOCACION DE LAS PERSONAS - (CP – V001)*
- *RECOMPENSAR A LAS PERSONAS - (RP – V001)*
- *DESARROLLO DE LAS PERSONAS - (DP - V001)*
- *RETENER A LAS PERSONAS - (RTP - V001)*
- *SUPERVISAR A LAS PERSONAS - (SP – V001)*

TERMINOLOGÍA

Alcance.- Se refiere a los responsables o involucrados que abarcará cada uno de los subsistemas y sus procesos en el modelo de Gestión del Talento Humano.

Objetivos.- Se refiere a las metas que se esperan alcanzar al aplicar el modelo de Gestión del Talento Humano en los diferentes subsistemas que lo componen.

Políticas.- Se refiere a las actividades que forman parte de la ideología de la empresa de acuerdo a la toma de decisiones que pretenden alcanzar objetivos planteados.

Procedimiento.- Se refiere a la consecución de actividades en forma secuencial y lógica de los procesos de cada subsistema del modelo de Gestión del Talento Humano.

Diagrama de Flujo.- Se refiere a la representación gráfica de cada procedimiento que permite describir de una manera más clara la secuencia de las actividades y la interrelación que guardan entre las mismas.

Documentación.- Se refiere a los formatos que se han seleccionado para cada proceso, en los cuales se registra la información pertinente de acuerdo a cada análisis que se busca desarrollar.

Anexos.- Se refiere a toda aquella información que sirve de sustento para cada actividad, ya que se posee los datos que se han ido obteniendo en el levantamiento de información de la empresa para cada proceso de los subsistemas del modelo de Gestión del Talento Humano.

ORGANIGRAMA PROPUESTO:

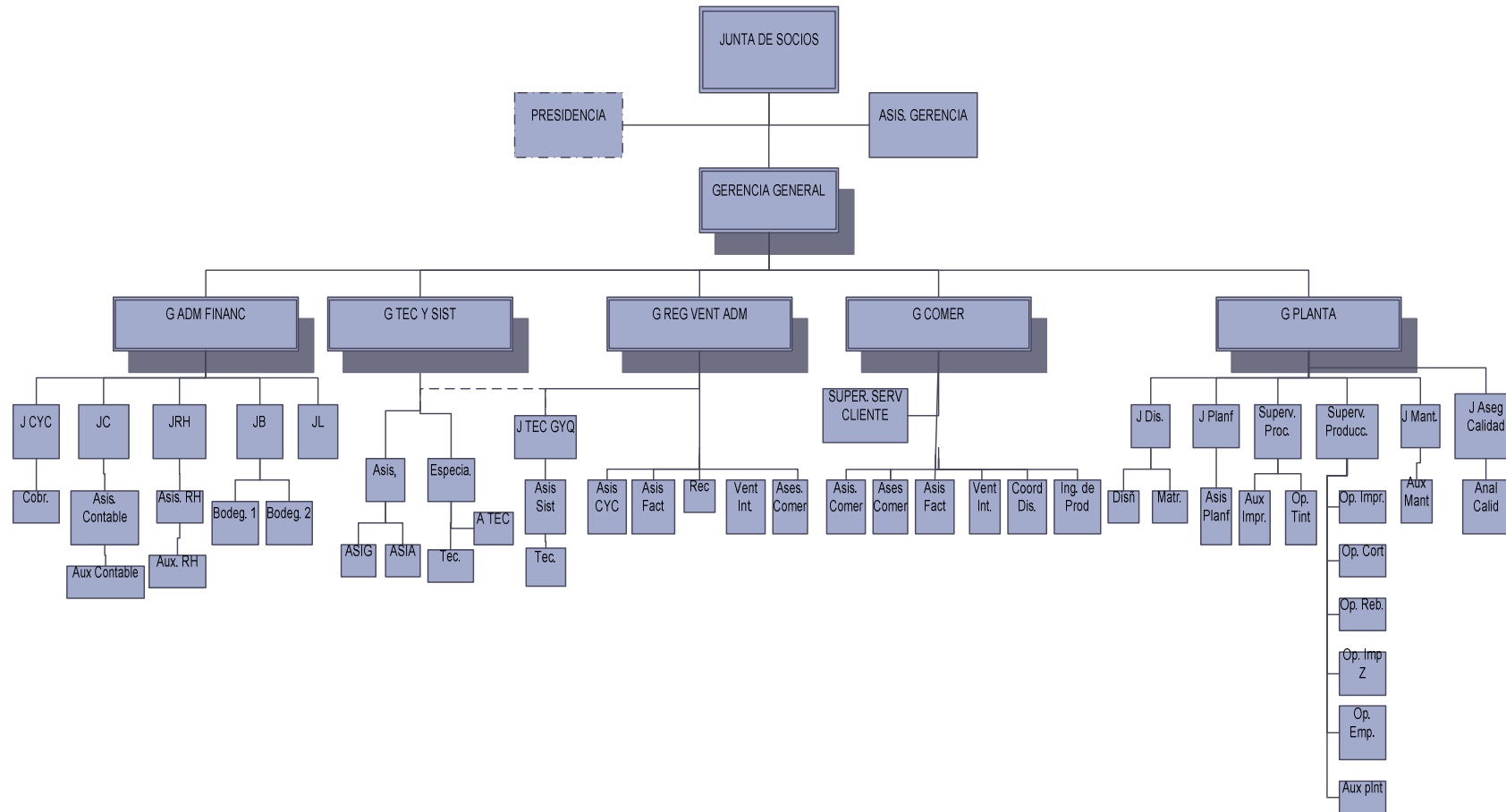



Figura 4. 1 - Organigrama Fusionado Sismode & Materpackin
Fuente: Autora

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	

4.1 INCORPORAR A LAS PERSONAS

4.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

CONTENIDO


1. Objetivo
2. Alcance
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de Flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Proveer a SISMODE & MATERPACKIN los instrumentos necesarios para el correcto desarrollo del proceso de reclutamiento de personal mediante la documentación de procesos dirigidos a atraer personal capacitado y apto para ocupar los diferentes cargos dentro de la organización.

ALCANCE

Gerente General, Jefe de Recursos Humanos, Jefe Contable


	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	

POLÍTICA DE LA EMPRESA

1. El proceso de Reclutamiento de Personal se iniciará con la necesidad de cubrir una vacante o bajo la creación de un nuevo cargo.
2. La primera fuente de donde se buscará cubrir la vacantes es en la misma organización, es decir el Reclutamiento Interno.
3. El tiempo estimado para el proceso de reclutamiento Interno es de 3 semanas.
4. En caso de no encontrar el candidato idóneo dentro de la organización ser recurrirá al reclutamiento externo, el cual se lo concluirá al encontrar el candidato que ocupe el cargo.
5. Para realizar el reclutamiento externo se utilizan medios como portales de Internet (Cámara de Comercio y Multitrabajo), periódicos, base de datos y agencias de trabajo.

PROCEDIMIENTO

1. Llenar la solicitud de requerimiento de personal (RPSR–V001), con el fin de cubrir alguna vacante o a partir del nuevo cargo creado.
2. Entregar al Departamento de Recursos Humanos el Formulario de Requerimiento de personal.
3. Analizar la Solicitud de Requerimiento de Personal (RPSR–V001) para su aprobación.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	

4. Informar al Jefe de departamento solicitante la aprobación o desaprobación de su solicitud, con el fin de dar por acabado el proceso en caso de que no encuentren necesario dicho requerimiento o caso contrario iniciar con el proceso.
5. Solicitar al Jefe del departamento solicitante el estudio de la descripción y perfil del puesto a ocuparse. (Referencia “Descripción de cargos y perfiles”)
6. Informar los resultados del estudio de la descripción del cargo a ocupar. En caso de existir la necesidad de actualización del cargo se lo hace mediante el formulario de Actualización de Descripción del Cargo. (RPADC-V001); caso contrario pasar al punto 10.
7. Someter a aprobación por parte del Gerente General el formulario de actualización de descripción de cargo. (RPADC-V001).
 - De estar autorizada la actualización de la descripción del cargo se continúa en el punto 10.
8. Comunicar las observaciones de inconformidades que encontró la Gerencia General al Jefe de Departamento Solicitante para que éste realice las respectivas correcciones.
9. Realizar las correcciones pertinentes que se han señalado por la Gerencia.

sisnode	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	

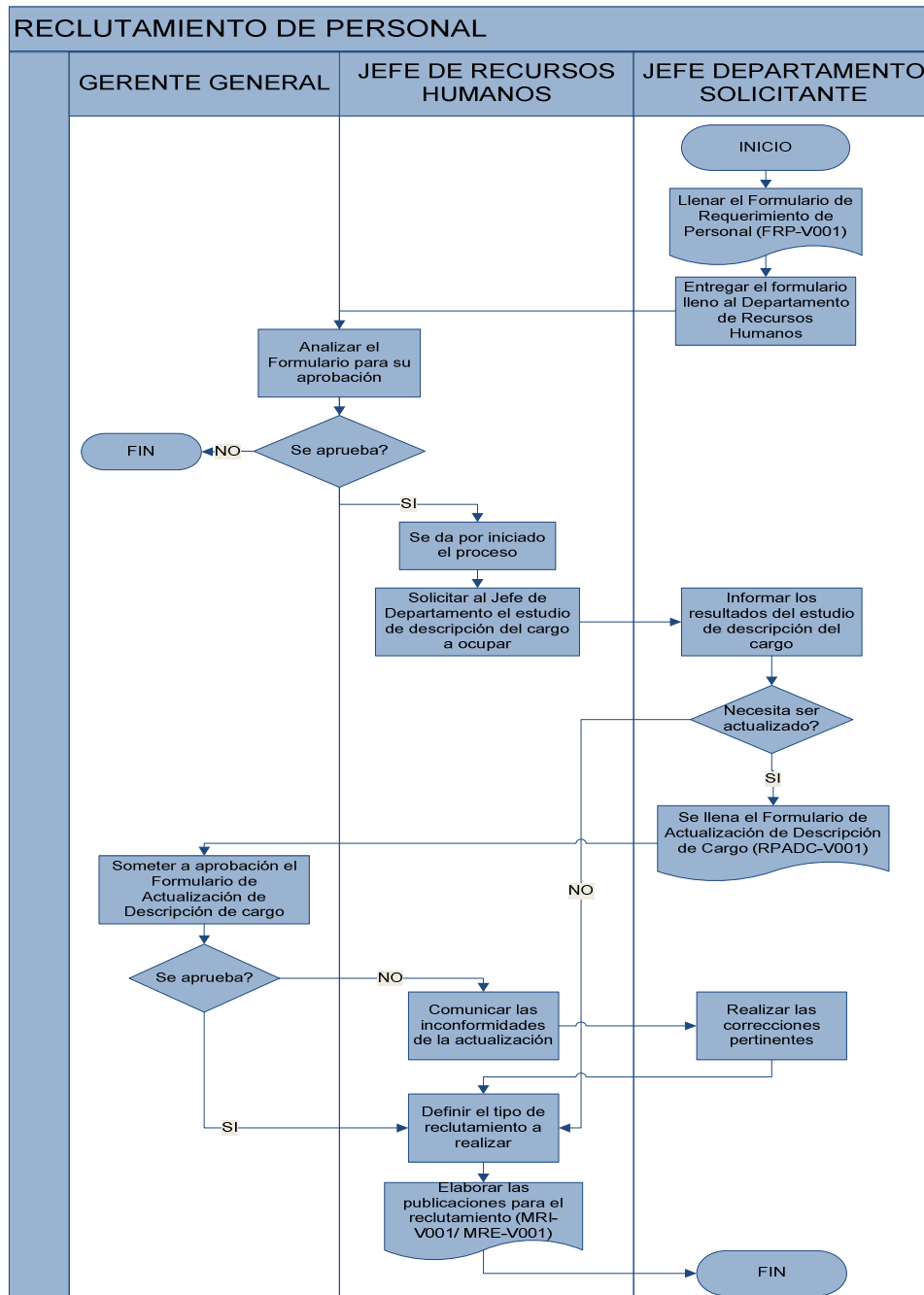
10. Definir el tipo de Reclutamiento que se va a realizar de acuerdo a la descripción del cargo definitiva.


11. Proceder con la elaboración de las respectivas publicaciones para el Reclutamiento, el mismo que puede ser interno o externo (MRI-V001; MRE-V001)

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Gerente General	3,
Jefe de Recursos Humanos	3, 4, 5, 7, 8, 10, 11
Jefe de Departamento Solicitante	1, 2, 6, 9,

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
	INCORPORAR A LAS PERSONAS	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL


DIAGRAMA DE FLUJO



	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN
		REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS		RECLUTAMIENTO DE PERSONAL


**SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL
RPSR – V001**

SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL		FECHA		
		AA	MM	DD
RPSR – V001				
DEPARTAMENTO SOLICITANTE:		NOMBRE DEL CARGO:		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:				
A.- VACANTES:		B. TIPO DE CONTRATACIÓN:		
Número de vacantes:				
C. PERFIL DEL PUESTO REQUERIDO				
Rango de Edad:		Años de experiencia:		
Estado Civil:		Conocimientos adicionales:		
Nivel Académico:		Idiomas:		
Disponibilidad de tiempo:		Salario Propuesto:		
Firma Jefe Solicitante:		Fecha:		
Firma Jefe de RRHH		Fecha:		
Firma Gerente		Fecha Aprobación:		


	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	

**FORMULARIO DE ACTUALIZACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE
CARGOS
RPADC-V001**

ACTUALIZACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS RPADC – V001	
Nombre del Cargo:	
Departamento:	
Código del Cargo:	
Descripción del Cargo:	
Nivel Académico:	
Años de Experiencia:	
Condiciones de Trabajo:	
Descripción de Tareas:	
Descripción de Responsabilidades:	
Habilidades y destrezas necesarios:	
Conocimientos adicionales Necesarios:	

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS		RECLUTAMIENTO DE PERSONAL


Requerimientos Físicos:	
Descripción del Cargo:	
Supervisión e Interacción:	
Supervisa a:	Interactúa con:
Analizado por:	Aprobado por:

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	

RECLUTAMIENTO INTERNO

PROCEDIMIENTO

1. Utilizar los medios de publicación dentro de la empresa mediante carteleras y comunicando a cada Jefe de Departamento la disponibilidad de un puesto vacante, mediante el “Modelo de reclutamiento Interno” (MRI-V001), con el fin de que se presenten posibles candidatos.
2. Comunicar a los empleados de cada departamento acerca del proceso para ocupar la vacante de la empresa por medio de una reunión con cada Jefe de Departamento.
 - De no haber ningún interesado se da por terminado el proceso.
3. Informar al Jefe de Departamento la intención de postularse para dicho cargo disponible, con el fin de obtener la aprobación del Jefe.
4. Analizar el postulante al cargo para su autorización en el proceso de Reclutamiento Interno.
 - De no ser autorizado el postulante se lo eliminará de los candidatos posibles.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	

5. Receptar las carpetas con la documentación necesaria del personal que ha sido autorizado, por las características que requiere el puesto, de participar en el proceso para llenar la vacante.

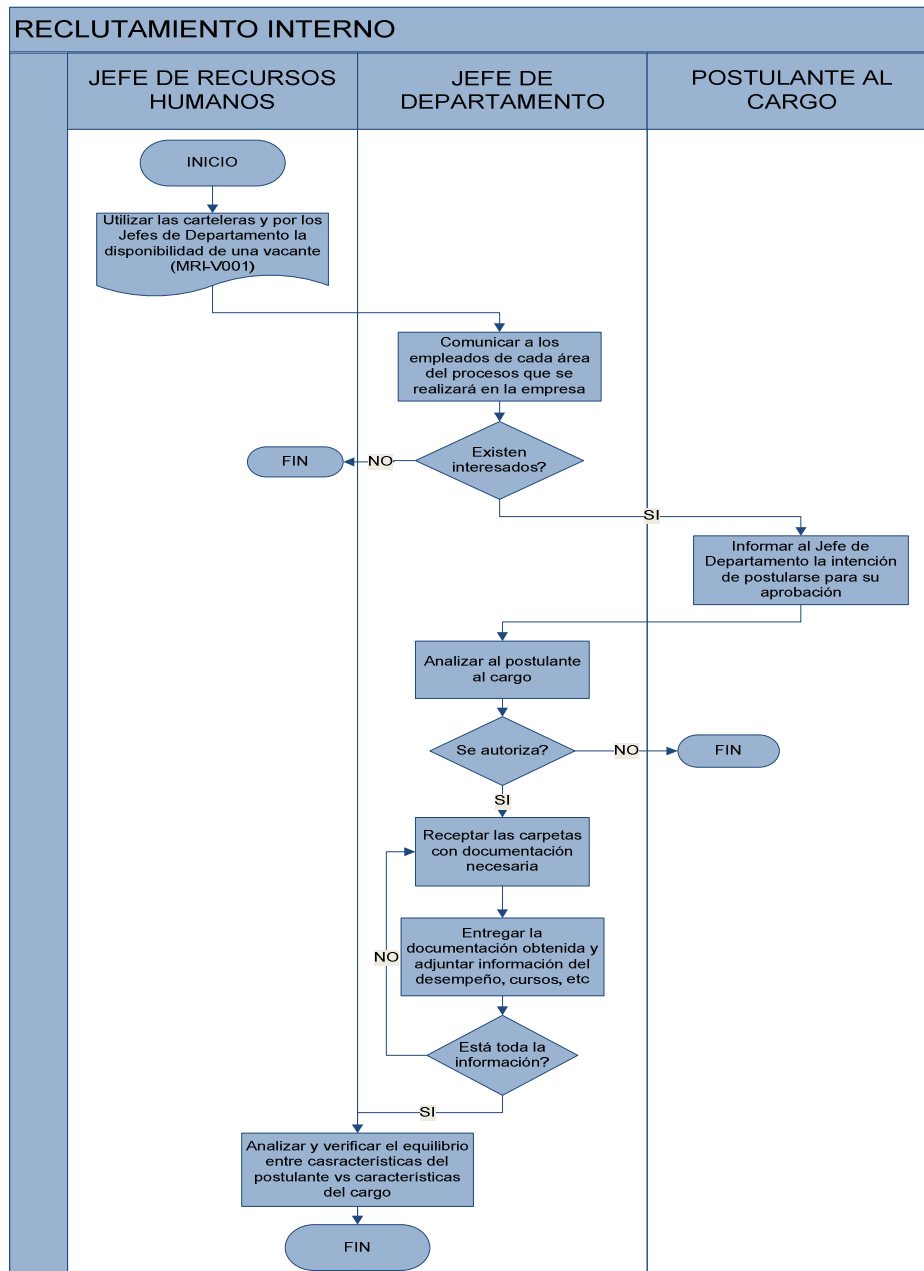
6. Entregar al Jefe de Recursos Humanos la documentación obtenida de los postulantes y adjuntar la información acerca del desempeño, cursos y capacitaciones realizadas, habilidades adquiridas en su cargo actual.


7. Analizar y verificar el equilibrio entre las características del aspirante vs las características necesarias para el cargo a ocupar. (Referirse al formulario RPADC-V001)

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Jefe de Recursos Humanos	1, 7
Jefe de Departamento	2, 4, 5, 6, 7
Postulante al cargo	3

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
	INCORPORAR A LAS PERSONAS	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

DIAGRAMA DE FLUJO



	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	


**MODELO DE RECLUTAMIENTO INTERNO
MRI – V001**

NOMBRE DEL CARGO A OCUPAR:
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:
DESCRIPCION DEL CARGO:
DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:
DESCRIPCION DE TAREAS:
REQUISITOS SOLICITADOS:

El interesado en formar parte del proceso reclutamiento de personal para la vacante, comunicar al Jefe de Departamento al que pertenece para obtener la autorización al reunir todos los requerimientos.

Fecha de Presentación Límite: dd/mm/aa

Jefe de Recursos Humanos

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	

RECLUTAMIENTO EXTERNO

PROCEDIMIENTO

1. Revisar la base de datos con los Currículums Vitae de anteriores procesos de reclutamiento que posean las características del cargo a ocupar.
 - De no existir candidatos que se ajusten pasar al punto 3.
2. Contactar a los candidatos que se han seleccionado de la base de datos para verificar su disponibilidad.
 - De estar disponibles continuar en el paso 6.
3. Analizar si se obtuvo resultados positivos de la base de datos sino analizar la manera de continuar con el proceso.
4. Llenar el formulario de datos y el perfil del cargo para obtener posibles candidatos mediante portales de Internet como son la Cámara de Comercio y Multitrabajos. (Hacer referencia al formulario RPADC-V001)
5. Crear una bolsa de trabajo en la página web de la empresa Sismode & Materpackin (www.sismode.com) en la cual puedan ingresar los datos e información necesaria para participar en el proceso de reclutamiento de la organización.

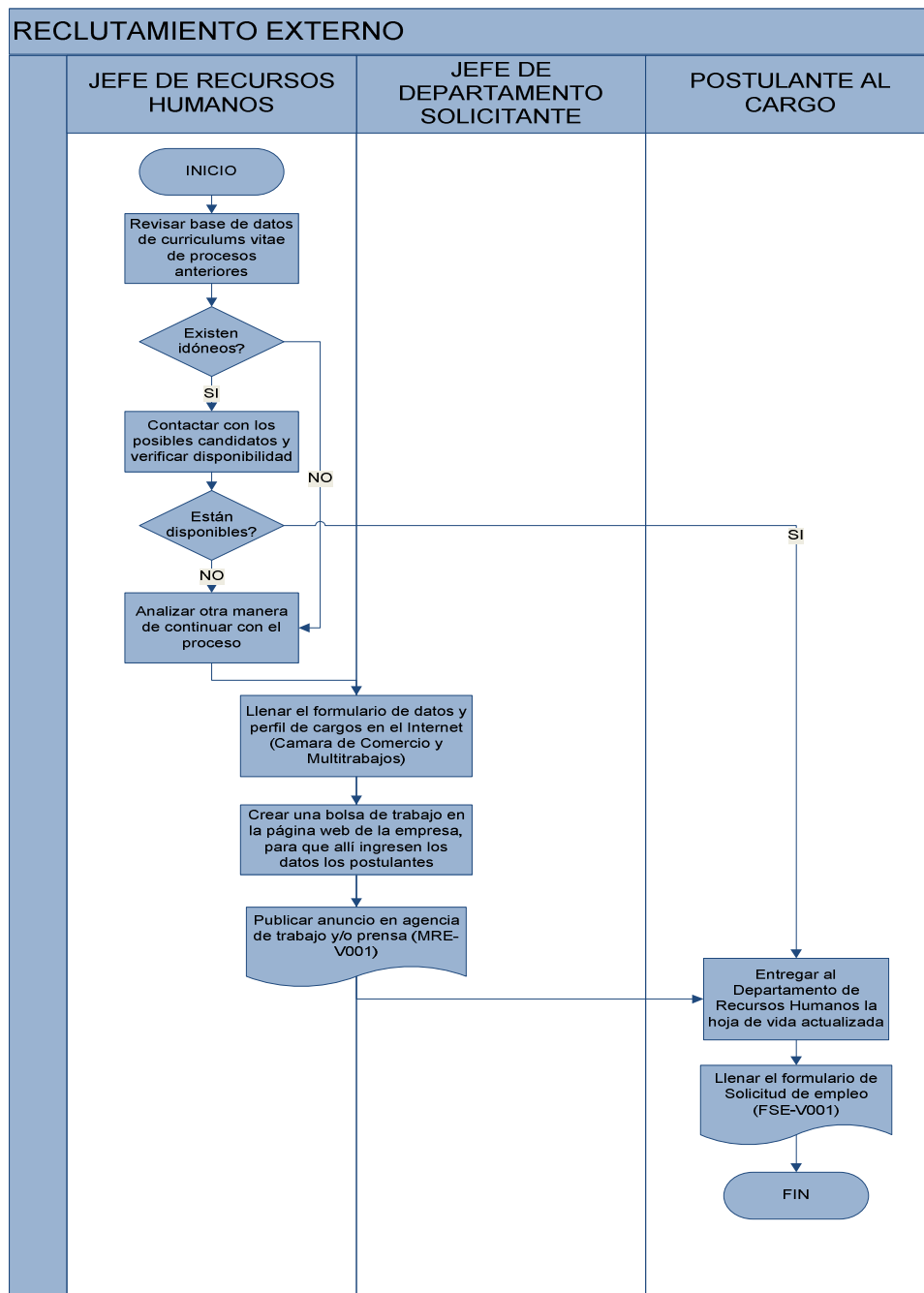
sismode	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	


6. Publicar el anuncio en la prensa y/o en agencia de trabajo para atraer candidatos idóneos mediante el Modelo de Reclutamiento Externo (MRE-V001)
7. Entregar Hoja de Vida actualizada al Departamento de Recursos Humanos.
8. Llenar el formulario de solicitud de empleo (RPSE-V001)

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Jefe de Recursos Humanos	1, 2, 3, 4, 5, 6
Jefe de Departamento Solicitante	4, 6
Postulante al cargo	7, 8

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
	INCORPORAR A LAS PERSONAS	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

DIAGRAMA DE FLUJO



	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	

EJEMPLO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

MRE – V001

SISMODE & MATERPACKIN

Busca Asistente Departamento Contable que posea el siguiente perfil:

REQUISITOS:


- Conocimientos: Egresado/a o Título Universitario de Contabilidad o Finanzas.
 - Conocimientos de Computación e Informática
 - Conocimiento y manejo de programas contables
- Experiencia: Haber trabajado en puestos afines mínimo 1 año.
- Cualidades: Amabilidad, honestidad, capacidad de análisis, responsabilidad
- Edad: Máximo 27 años

SE OFRECE:

- Remuneración de acuerdo a calificación
- Grato ambiente de trabajo
- Posibilidad de desarrollo profesional


IMPORTANTE:

- Los interesados deberán enviar su hoja de vida a través de la dirección electrónica rrhumanos@sismode.com hasta el dd/mm/aa
- Indicar sus pretensiones de sueldo

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN
		REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS		RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS CPDAP-V001	
FECHA:	
NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE CONTABLE	
CODIGO DEL CARGO: 01015	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: CONTABLE	
NOMBRE Y CARGO DEL JEFE DIRECTO:	
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.	
Cuándo fue la última vez que se actualizó la descripción del puesto? Agosto 2010	
Función del Puesto: Brindar apoyo en las actividades contables de la organización como asientos contables, viáticos, ingresos, egresos, etc.	
Funciones Específicas: Consigne en orden de importancia las principales actividades y tareas del puesto y calcule el porcentaje de tiempo empleado:	
ACTIVIDADES / TAREAS	PORCENTAJE
1. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.	20%
2. Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.	20%
3. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos	15%
4. Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.	10%
5. Participa en la elaboración de inventarios.	10%
6. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.	5%
7. Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.	10%
8. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.	10%
TOTAL	100%

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS		RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Descripción de Responsabilidades:	
1. Dinero: Responsable indirecto de títulos y valores	
2. Materiales: Responsable de equipos y materiales a su cargo.	
3. Toma de decisiones: Se basa en los procedimientos ya establecidos.	
4. Rendición de cuentas: Presentar informes periódicos del trabajo realizado.	
El puesto requiere de supervisión intensa, moderada o escasa? El puesto requiere de supervisión del Jefe Contable de manera moderada.	
Interacción con otros departamentos:	
Departamento	Actividad
Contable	Actividades generales del área
Administrativo	Presupuestos para actividades administrativas
Diferentes áreas	Pago de viáticos
Este puesto implica responsabilidades de supervisión (contratación, despidos, evaluación del desempeño, etc)? SI___ NO_X_ Especifique a quién.	
Quién supervisa a este puesto? Jefe Contable	
En caso de ausencia reemplaza a? Jefe Contable	
Es reemplazado por? Auxiliar Contable	
Ascendido de? Auxiliar Contable	
Puede ascender a? Jefe Contable	
C. CONDICIONES DE TRABAJO	
Descripción del lugar físico El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.	



**DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS**


SISMODE & MATERPACKIN

**REVISIÓN:
PÁGINA:
LIBERADO:**

INCORPORAR A LAS PERSONAS

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL


Horario de trabajo: Tiempo completo, jornada laboral
Exigencias Físicas: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.
D. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO
Estudios: Egresado o Título Universitario Contable.
Especialidad: Contabilidad y Finanzas
Experiencia Profesional: Un año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de registro de asientos contables.
Edad: 20 – 27 años
Sexo: F / M

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN
		REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS		RECLUTAMIENTO DE PERSONAL


SOLICITUD DE EMPLEO

RPSE – V001

SOLICITUD DE EMPLEO RPSE-V001			
1. INFORMACION PERSONAL			
Nombres y Apellidos:			
Dirección:			
Teléfono:	Lugar de Nacimiento:	Fecha Nacimiento:	
Nacionalidad:	No. de cédula:		
Estado Civil: S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> UL <input type="checkbox"/>			
Nombre de esposo (a):			
Nombres de los hijos (as)		Fecha de nacimiento:	
2. Formación Académica:			
Nivel	Institución	Título obtenido	Años cursados
Primario			
Secundario			
Universitario			
Postgrado			
Cursos que ha seguido: (Indique la Institución, el título, y las fechas)			
Institución	Título obtenido		Fecha


	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS		RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

3. Antecedentes de empleo:		
	Empresa actual o reciente	Empresa anterior
Nombre de empresa		
Teléfono		
Jefe inmediato		
Índole de la empresa		
Fechas de empleo		
Cargo ocupado		
Principales funciones que realizaba		
Nivel de autoridad		
Salario Inicial		
Salario Final		
Motivo de salida		
	Empresa anterior	Empresa anterior
Nombre de empresa		
Teléfono		
Jefe inmediato		
Índole de la empresa		
Fechas de empleo		
Cargo ocupado		
Principales funciones que realizaba		
Nivel de autoridad		
Salario Inicial		
Salario Final		
Motivo de salida		

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS		RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

4. Idiomas (escriba el porcentaje de dominio)			
Idioma	Hablado	Escrito	Lectura
5. Referencias			
Nombre	Ocupación	Dirección	Teléfono

Declaro que toda la información suministrada es verdadera, y autorizo para que sea verificada por la empresa SISMODE & MATERPACKIN. Todos los títulos y cursos deberán tener su respaldo (diplomas o certificados).

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	SELECCIÓN	

4.1.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Políticas de la organización
4. Procedimiento
5. Diagrama de Flujo
6. Documentación

OBJETIVO


Proveer a la empresa SISMODE & MATERPAKING los métodos documentados y herramientas necesarias para realizar de una manera correcta la selección de personal, lo cual implica una elección adecuada del candidato más idóneo y que satisfaga todas las características y necesidades tanto del puesto a ocupar como de la organización.

ALCANCE

Gerente General, Jefe de Recursos Humanos, Jefe Contable

POLÍTICAS DE LA EMPRESA


1. La empresa buscará tener una cantidad suficiente de candidatos para realizar la selección del cual cumpla o supere las expectativas que requiere el cargo.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	SELECCIÓN	


2. Para realizar la selección se efectuarán entrevistas dirigidas a los aspirantes al cargo.
3. Se definirá de ser necesario un tiempo de prueba de ser requerido o se procederá a realizar el contrato definitivo por el tiempo acordado.

PROCEDIMIENTO

1. Analizar y seleccionar las hojas de vida que fueron entregadas en el proceso de reclutamiento, basándonos en las características generales que requiere el cargo como especialidad, experiencia, etc. (SPEHV-V001)
 - De no ser seleccionada una hoja de vida se procederá a almacenarla en la base de datos de la empresa.
2. Comprobar la veracidad de la información detallada en las hojas de vida de los candidatos preseleccionados en el punto anterior.
 - De encontrarse casos en que la información dada fue falsa o no posee respaldo, se procederá a descartar a dicho postulante.
3. Llenar la lista con los nombres de los postulantes preseleccionados para llenar la vacante. (SPLPP-V001)
4. Planificar un calendario para realizar las entrevistas a los candidatos que hayan obtenido sido preseleccionados. (SPCE-V0010)

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	SELECCIÓN	

5. Contactar con los candidatos para convocarlos a la entrevista de acuerdo al calendario programado para los candidatos seleccionados.
6. Llevar a cabo las entrevistas con los candidatos y evaluarlas mediante el formulario de Resultados de Entrevistas Personales. (SPREP – V001)
7. Llenar la Lista de Resultados Generales con los puntajes que han obtenido los candidatos en la entrevista personal, en orden descendente. (SPLRG-V001)
8. Realizar un informe de los resultados obtenidos del proceso de Selección de Personal a la Gerencia General y Jefe de Recursos Humanos.
9. Analizar el informe entregado para la toma de decisión final, es decir el candidato seleccionado.
10. Contactar al candidato elegido para informar su aprobación en el proceso de selección de personal.
 - Verificar su disponibilidad, de no estar disponible se regresa al punto anterior.
11. Acordar una reunión para tratar temas salariales y condiciones laborales, con el fin de poder realizar negociaciones entre las partes.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	SELECCIÓN	

- De no llegarse a ningún acuerdo se regresaría al punto 12 para ver el candidato más idóneo y se continuaría con el proceso.

12. Recopilar y entregar la documentación completa requerida por la organización para formar la carpeta de nuevos empleados (SPLD-V001)

13. Elaborar el contrato que se aplicará al nuevo empleado, el mismo que puede ser a prueba o por el tiempo definido.

14. Someter a aprobación el contrato de personal que se ha planteado para el nuevo empleado.

- De no ser aprobado se deberá regresar al paso anterior, es decir elaborar un nuevo contrato.

15. Entregar el contrato al nuevo empleado para su revisión y aprobación. (Se firmará dos contratos)

- De no ser aprobado se deberá llegar a acuerdos en las partes que no estén en común y analizar si se necesita elaborar un nuevo contrato.

16. Firmar el contrato definitivo en dos copias. Una copia se queda el nuevo empleado.

17. Legalizar el contrato firmado en el Ministerio de Relaciones Laborales y Empleo.

sisnode	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	SELECCIÓN	

18. Archivar el Contrato legalizado en la carpeta correspondiente del nuevo empleado.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Gerente General	9, 14
Jefe de Recursos Humano	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 12, 13, 17, 18
Jefe de Departamento Solicitante	1, 4, 6, 7, 8, 9
Jefe Contable	11, 15
Postulante al cargo	11, 15, 16


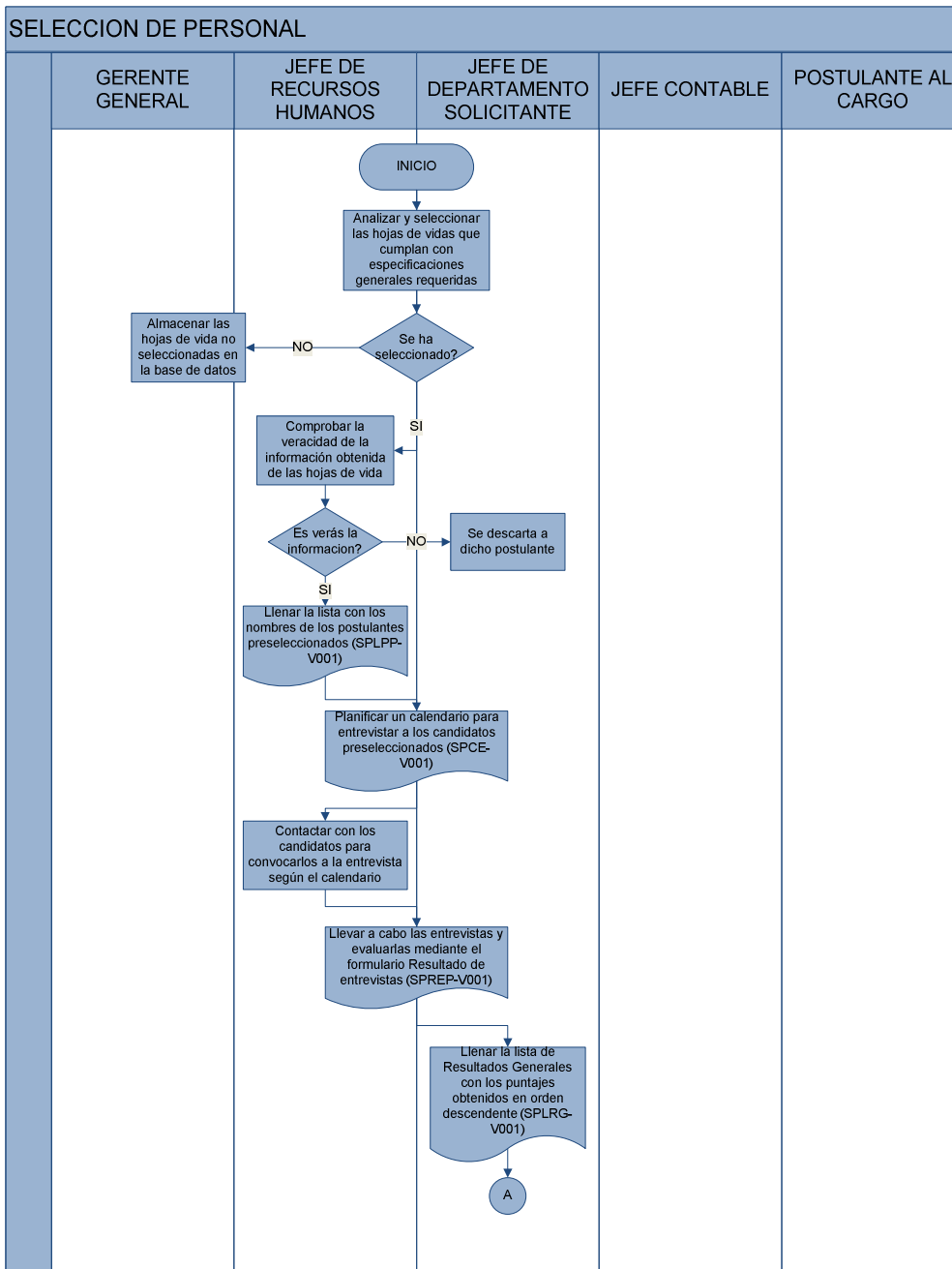
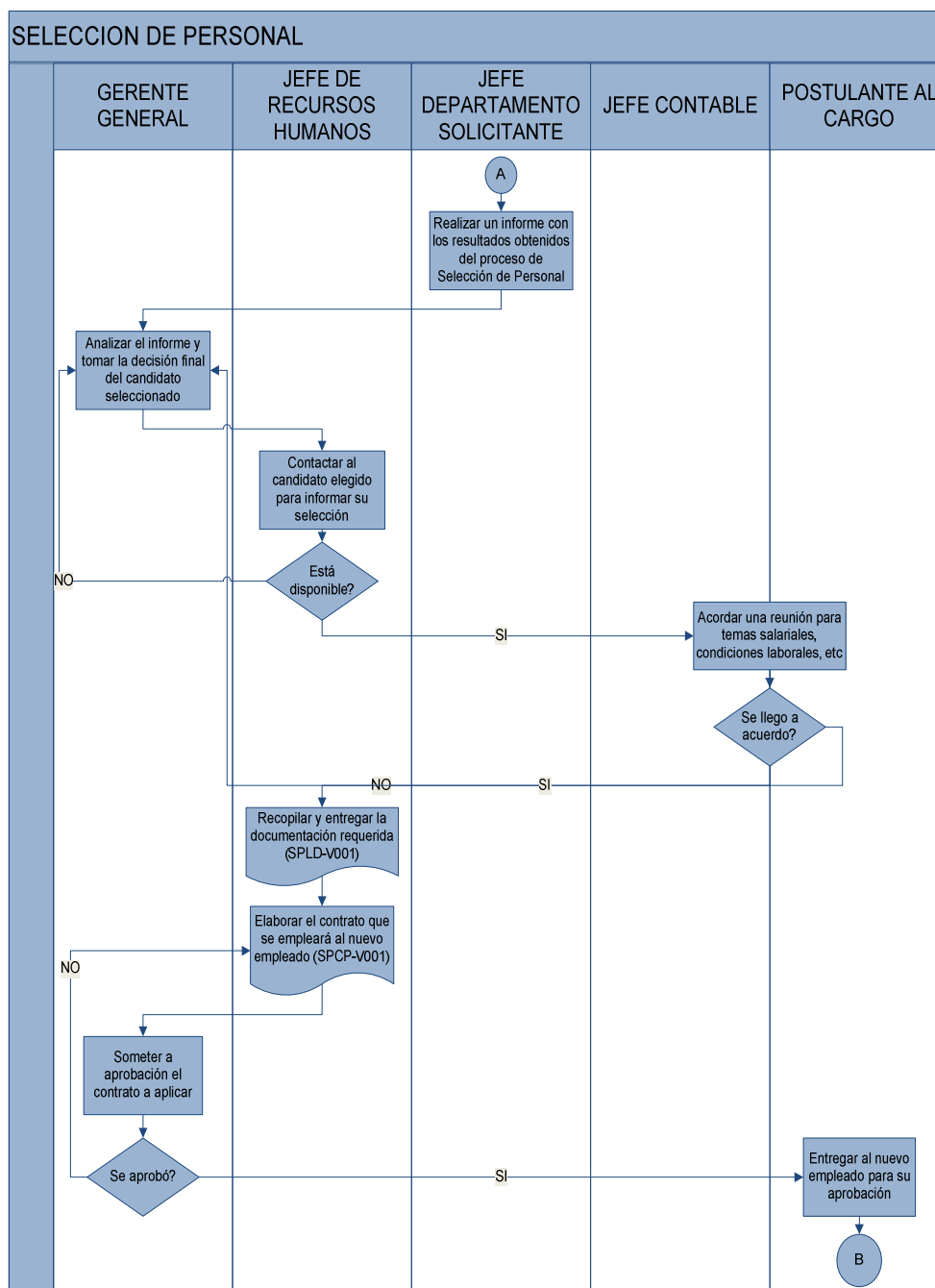

	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SISMODE & MATERPACKIN</p> <p>REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
	<p align="center">INCORPORAR A LAS PERSONAS</p>	<p align="center">SELECCIÓN</p>

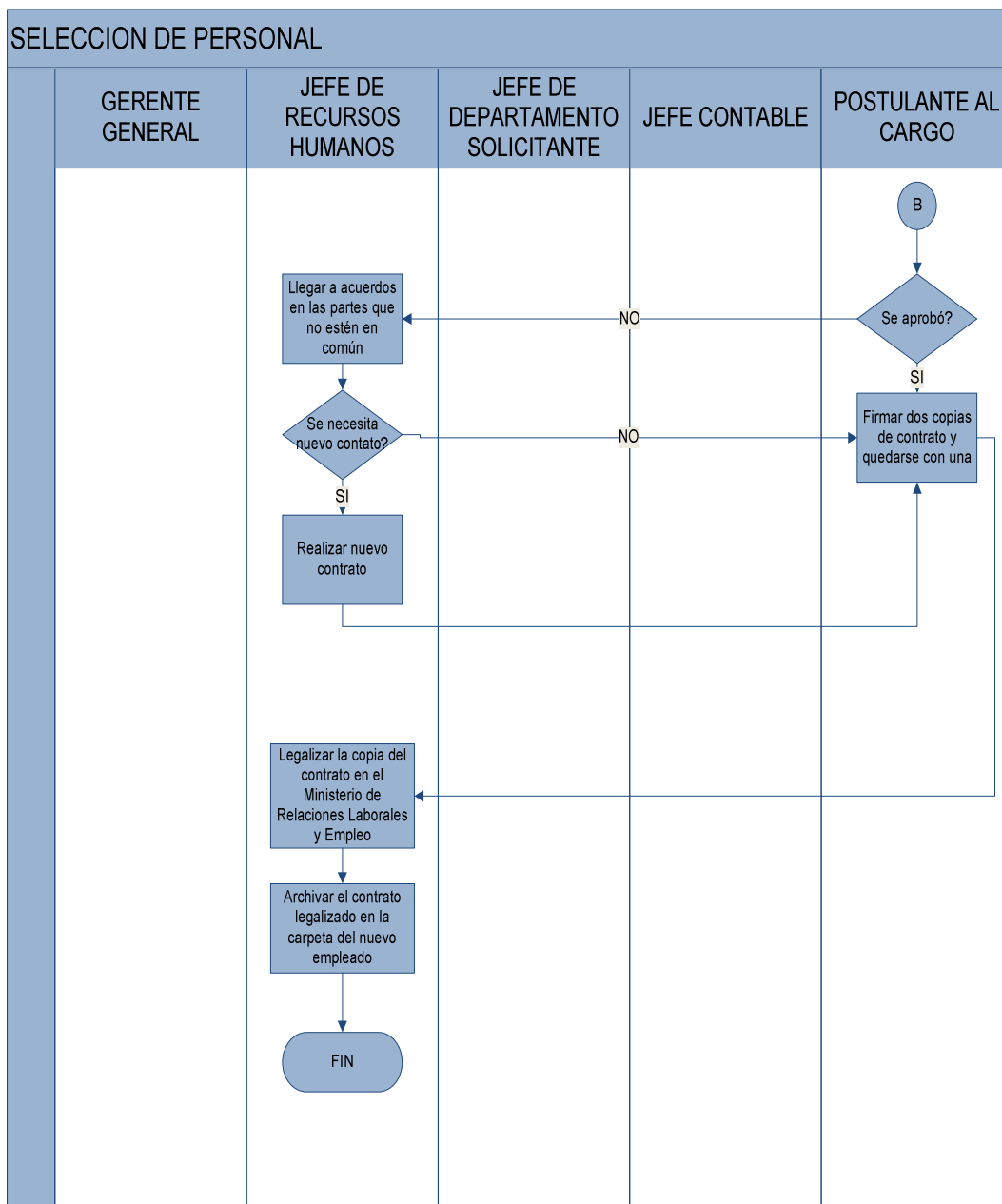
DIAGRAMA DE FLUJO




	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
	INCORPORAR A LAS PERSONAS	SELECCIÓN




	<p>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>SISMODE & MATERPACKIN</p> <p>REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
	<p>INCORPORAR A LAS PERSONAS</p>	<p>SELECCIÓN</p>



	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	SELECCIÓN	


FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE HOJA DE VIDA			
SPEHV-V001			
Nombre del Candidato:			
No. De currículum	Fecha:		
Nombre del evaluador:			
CRITERIO	RANGO	* RANGO PUNTAJE	CALIFICACIÓN
EDAD	18 a 25 años	5	
	26 a 35 años	15	
	36 años en adelante	10	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundaria	10	
	Universitaria	15	
	Post grado	25	
SEMINARIOS / TALLERES	No realiza	0	
	Afines al cargo	10	
	No afines al cargo	5	
AÑOS DE EXPERIENCIA (CARGOS AFINES)	Menores a 1 año	10	
	De 1 a 3 años	15	
	Más de 3 años	25	
AÑOS DE EXPERIENCIA (CARGOS NO AFINES)	Menores a 1 año	5	
	De 1 a 3 años	10	
	Más de 3 años	15	
CONOCIMIENTOS ADICIONALES	Conocimientos electrónicos	5	
	Dominio Idioma Extranjero	10	
	Manejo informáticos	5	
PUNTAJE FINAL			/100
FIRMA EVALUADOR:			
* El rango de Puntaje es establecido por la Gerencia General y el Jefe directo del cargo.			

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS	SELECCIÓN	

LISTA DE POSTULANTES PRESELECCIONADOS**SPLPP – V001**

NOMBRE DEL CARGO: _____	
NOMBRE DE CANDIDATO PRESELECCIONADO	No. Currículum


Lista de postulantes que han sido preseleccionados y que han presentado toda la documentación y poseen con las características y requisitos generales del cargo.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS		SELECCIÓN


RESULTADOS ENTREVISTAS PERSONALES

SPREP – V001

GUIA PARA ENTREVISTA	
NOMBRE DE CANDIDATO:	
PUESTO A OCUPAR:	
FECHA:	NOMBRE ENTREVISTADOR:
TEMAS	OBSERVACIONES
ESTUDIOS	
Nivel alcanzado?	
Por que estudio eso?	
Cuál es su desempeño estudiantil?	
Desea seguir estudiando?	
Cursos que ha seguido?	
Idiomas que habla	
HISTORIA LABORAL	
Empresas en las que ha trabajado?	
Puestos que ha ocupado?	
Salarios que ha percibido?	
Motivos de salida?	
Antigüedad en cada trabajo?	
Relaciones con jefes y subordinados?	
EXPERIENCIA EN EL AMBITO	
Trabajos similares en los que ha estado?	
Areas en las que ha trabajado?	
Tiempo que trabajó en el puesto?	
Nuevas experiencias que aportaría a la empresa?	

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS		SELECCIÓN

MOTIVACIÓN PARA EL PUESTO	
Económica (salario que pretende)	
Profesional (crecimiento laboral)	
Beneficios	
Otros (especificar)	
ASPECTOS A OBSERVAR	
Relaciones Interpersonales (según el cargo a ocupar cómo se prevé que van a relacionarse con jefe, compañeros y subordinados)	
Personalidad (aspectos generales y requeridos según el cargo ejm: madurez, responsabilidad, agudez mental, etc)	
Apariencia (Aspecto físico, modales, fluidez verbal, tono de voz, vocabulario, agresivo, tímido, etc.)	


	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
INCORPORAR A LAS PERSONAS		SELECCIÓN

LISTA DE CHEQUEO DOCUMENTACIÓN EMPLEADOS SELECCIONADOS

SPLD – V001

Nombre del Empleado		
Cargo a ocupar:		
INFORMACIÓN GENERAL		
1	Copia de la cédula de ciudadanía o identidad que acredite mayoría de edad	
2	Solicitud de empleo debidamente suscrita por el interesado	
3	Copia de pasaporte (extranjeros)	
4	Copia papeleta de votación	
5	Cédula militar o documento equivalente (hombres)	
6	Record Policial	
7	2 Fotografías a color tamaño carné	
8	Exámenes médicos (dependiendo al área a la que ingresará el empleado contratado)	
9	Comprobante de Ingresos y Retenciones de Impuesto a la Renta de trabajos anteriores, si los tuviere.	
RESPALDO DE INFORMACIÓN		
1	Copia de títulos o certificado del último año de estudio aprobado	
2	Copia de certificados de seminarios, cursos y talleres de capacitación mencionados en la hoja de vida	
3	Certificados de trabajos anteriores	
4	Certificados de buena conducta y honradez conferidos por personas que sean sujetos de verificación.	
Firma: _____ Director de Recursos Humanos	Fecha: ____ / ____ / ____ Año Mes Día	

La documentación solicitada deberá ser entregada en la Dirección de Recursos Humanos.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS	ORIENTACIÓN DE PERSONAS	

4.2 COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS

4.2.1 ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS

CONTENIDO


1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagramas de flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Proveer a la organización de la información necesaria para lograr una correcta ubicación de los nuevos empleados y obtener de esta manera la maximización de sus esfuerzos y entrega a la organización mediante el fortalecimiento de su sentido de pertenencia a la misma.

ALCANCE

Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Departamento y toda la organización.


	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS		ORIENTACIÓN DE PERSONAS

POLÍTICAS DE LA EMPRESA


1. El proceso de orientación de personas no es fijo, éste tendrá una duración de acuerdo al cargo que se va a ocupar y las necesidades que éste implica a partir del día que comiencen sus labores en la organización.
2. Se designará para este proceso a un tutor quien será el encargado de orientar adecuadamente al nuevo empleado en su nuevo ambiente y sus labores.
3. Al finalizar el proceso se deberá entregar un informe a la Gerencia de los resultados obtenidos de este.
4. El tutor se lo asignará por el Jefe de Departamento al que ingresa, tomando en cuenta la experiencia, carisma y conocimientos suficientes de lo que necesita saber el nuevo empleado.

PROCEDIMIENTO

1. Dar por iniciado el proceso de orientación de personas en la organización.
2. Designar a un tutor para que se encargue de integrar al nuevo trabajador a la organización, el mismo que puede ser un compañero del departamento, el Jefe directo o una persona que posea las características adecuadas.
3. Instruir a la persona que hace de tutor acerca de las actividades que se realizarán en el proceso de orientación al nuevo empleado.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS	ORIENTACIÓN DE PERSONAS	

4. Entregar al nuevo empleado la información acerca de la empresa, es decir la historia, misión, visión, objetivos, metas, etc. Para lo cual se utiliza el Boletín de Información y el Reglamento Interno.
5. Presentar al nuevo empleado con el resto de personal de su departamento, dando prioridad al grupo de trabajo con el que está estrechamente relacionado y la ubicación de su puesto.
6. Presentar al nuevo empleado el Tutor que se lo ha asignado.
7. Dar a conocer al nuevo empleado todas las funciones y tareas que deberá realizar procurando que éstas sean atractivas y no decepcionen al nuevo trabajador.
8. Brindar al nuevo empleado todas las herramientas necesarias para realizar todas las tareas que se le han sido asignadas.
9. Presentar al nuevo empleado con el personal de cada uno de los departamentos de la empresa y las respectivas funciones que está a cargo de cada uno.
10. Anotar en la lista de control todas las actividades que se han realizado con el nuevo empleado (CPLC-V001)

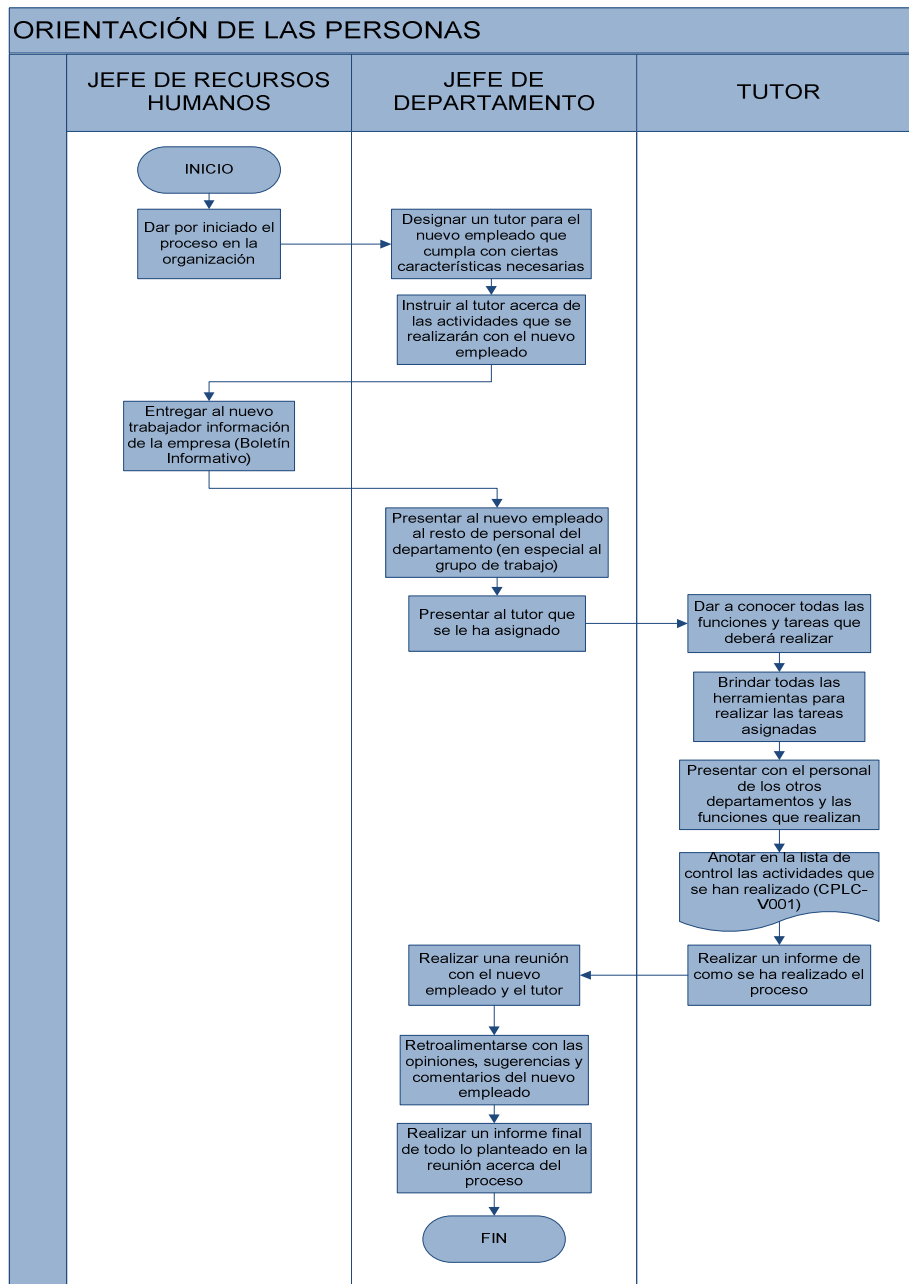
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS	ORIENTACIÓN DE PERSONAS	


11. Realizar un informe de cómo se ha realizado el proceso de Orientación de las personas y adjuntar la lista de chequeo al Jefe de Departamento.
12. Realizar una reunión entre el empleado nuevo y su tutor asignado.
13. Retroalimentarse con las opiniones, sugerencias y comentarios que tiene el nuevo empleado acerca de su cargo y tareas que se le han sido asignadas.
14. Realizar un informe final de todo lo que se ha planteado en la reunión acerca del proceso para ser informado al Jefe de Recursos Humanos.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Jefe de Recursos Humanos	1, 4
Jefe de Departamento	2, 3, 5, 6, 12, 13, 14
Tutor	7, 8, 9, 10, 11

	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SISMODE & MATERPACKIN</p> <p>REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS</p>		<p align="center">ORIENTACIÓN DE PERSONAS</p>

DIAGRAMA DE FLUJO



	<p>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p>COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS</p>		<p>ORIENTACIÓN DE PERSONAS</p>

BOLETÍN DE INFORMACIÓN

BOLETIN DE INFORMACIÓN




a) HISTORIA DE SISMODE & MATERPACKIN

Sismode & Materpackin es una empresa creada en 1985 para atender las necesidades de identificación y etiquetado del mercado ecuatoriano, por los hermanos Martha e Isaac Arias.

Inicialmente concentrada en la comercialización de preciadoras y etiquetas autoadhesivas, pasó a la fase industrial de conversión de etiquetas diversificando su oferta de productos e incorporando cada vez más líneas de productos y servicios; la empresa en su permanente búsqueda de nuevas soluciones introdujo al mercado la codificación industrial mediante equipos ink jet, el uso de código de barras a todo nivel, la comunicación inalámbrica en el ambiente industrial, generación de programas computacionales y herramientas tecnológicas que han proporcionado eficiencias empresariales a los clientes.

En 1993 se inicia una fase de apertura a nuevos mercados, inaugurando operaciones independientes en Colombia (Coditeq) y un año más tarde en Perú (Sismode), empresas que se han convertido en líderes en sus respectivos mercados.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS		ORIENTACIÓN DE PERSONAS


b) LOGROS ALCANZADOS


AÑO	LOGROS
1988	Primer equipo de codificación ink jet instalado en el país.
1991	Propulsor de la conformación de ECOP, GS1 Ecuador.
1993	Primer sistema de comunicación inalámbrica WLAN instalado en el país.
1994	Primer sistema de automatización de rutas en el país (Coca Cola).
1995	DHL Latinoamérica confió el desarrollo de su software de rutas en Sisnode.
2001	Primer sistema de impresión letterpress instalado en Ecuador.
2007	La primera prensa rotativa controlada con servo motores, instalada en Latinoamérica.

c) DIRECCINAMIENTO ESTRATÉGICO

1. MISIÓN

Somos parte de las actividades de nuestros clientes, con soluciones.


	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS	ORIENTACIÓN DE PERSONAS	
<p>innovadoras y oportunas para la gestión de la información, que contribuyen a la productividad a lo largo de su cadena de valor.</p> <p>2. VISIÓN</p> <p>Mantendremos un crecimiento de un 30% anual hasta el 2012, seremos reconocidos por nuestros clientes y el mercado como la empresa de mejor reputación, confiabilidad y agilidad a nivel nacional con proyección y presencia regional, cumpliendo en el 99,5% de las entregas con los tiempos y calidad requeridos.</p> <p>Contaremos con la mejor tecnología disponible, con personal idóneo y apasionado por el servicio, el cumplimiento y la mejora continua.</p> <p>3. VALORES</p> <p>En SISMODE & MATERPACKIN propiciamos una serie de valores corporativos orientados a la mejora continua de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Igualdad: Las relaciones con nuestros proveedores, clientes, colaboradores son en términos de mutuo beneficio y respeto. ➤ Integridad: El desempeño de la empresa y sus colaboradores está enmarcado en el más absoluto cumplimiento de las normas éticas comerciales. ➤ Responsabilidad: Con el manejo de los productos y desechos para no afectar el medio ambiente. Con nuestra comunidad pagando las obligaciones. Con nuestros colaboradores brindándoles oportunidades de superación. Con los clientes y los productos que elaboramos para ellos. ➤ Innovación: Estamos orientados a la generación de productos y 		

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS		ORIENTACIÓN DE PERSONAS

servicios que beneficien la operación empresarial del mercado que servimos.

4. META


Tener un ambiente de trabajo seguro y satisfactorio con una actitud solidaria, respetuosa del medio ambiente, donde clientes, proveedores, trabajadores y accionistas ganemos.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN
		REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS		ORIENTACIÓN DE PERSONAS

LISTA DE CONTROL

CPLC – V001

Nombre del Empleado:					
Cargo:					
Fecha de Ingreso:					
Actividad	Aplica		Ejecutada		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	
Definir el tiempo necesario para brindar al nuevo empleado la atención e información pertinente					
Entregar al empleado una agenda con las fechas y horas para cada actividad programada					
Explicar al nuevo empleado las actividades programadas en la orientación					
Indicar el lugar exacto donde va a trabajar y entregar las herramientas necesarias					
Si el lugar de trabajo es compartido, explicar que hacen las otras personas					
Indicar donde están ubicados los baños y entregarle las llaves					
Entregar un inventario de los equipos, materiales e información de los cuales será responsable					
Explicar cual es el manejo adecuado del lugar de trabajo, equipos y material					
Hacer entrega de las llaves de su oficina de ser el caso o de su escritorio					
Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera					


	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS		ORIENTACIÓN DE PERSONAS

Entregar un lista con nombre, cargo, ubicación y extensión de las personas de su mismo departamento y presentárselas					
Dar a conocer la historia de la organización y el organigrama					
Explicar las normas y políticas establecidas					
Indicar el horario de trabajo					
Brindarle información de la adecuada atención al cliente					
Explicar cual es el conducto para tratar asuntos laborales o personales					
Asignar una cuenta de correo electrónico y explicar cual es el manejo adecuado del mismo					
Presentar a los empleados de otros departamentos con los que se entenderá para el desarrollo de su trabajo					
Dar a conocer y explicar las funciones que desarrollará el nuevo empleado					

Fecha de Finalización: _____

Firma del Tutor

Firma Empleado

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS	MODELADO DE TRABAJO	

4.2.2 MODELADO DEL TRABAJO

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la organización
4. Procedimiento
5. Diagramas de flujo
6. Documentación

OBJETIVO


Proporcionar un documento que sea la herramienta principal que contenga la descripción de tareas, funciones, responsabilidades y destrezas necesarias que son requeridas en la persona que va a ocupar un cargo determinado dentro de la organización.

ALCANCE

Gerente General y Jefes de Departamento

POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN


1. La necesidad de crear un nuevo cargo en la organización será bajo el estudio y aprobación del Jefe de Recursos Humanos y la Gerencia.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS	MODELADO DE TRABAJO	


2. En la creación de un nuevo puesto se basará en la necesidad y crecimiento que haya tenido la organización.
3. En el diseño de puestos se lo realizará en base al modelo de las contingencias, ya que se considera que los puestos requieren de una revisión continua y no algo permanente y sin cambios.
4. En el análisis de puestos se lo realizará mediante entrevistas para recabar la información necesaria.
5. La revisión de este proceso se la realizará anualmente, pero en casos presentarse una creación de nuevo cargo o modificación de alguno existente se lo realizará en dicho momento.

PROCEDIMIENTO

1. Planificar un cronograma en el cuál conste cada departamento y los días que le corresponde para realizar el proceso de modelado de trabajo.
2. Comunicar al personal de la organización que se realizará el proceso y los días que le corresponde a cada departamento.
3. Revisar las fichas existentes de cada puesto que va a ser analizado posteriormente.
4. Preparar la documentación que se utilizará en la recopilación de información para la descripción y análisis de puestos. (CPDAP-V001)

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS	MODELADO DE TRABAJO	

5. Llevar a cabo las entrevistas con el personal de la organización para llenar el formulario de descripción y análisis de puestos (CPDAP-V001)
6. Establecer las tareas, deberes y actividades que requiere el cargo y las herramientas respectivas que son necesarias para la consecución de las mismas.
7. Establecer los conocimientos y capacidades que se requiere que el ocupante del cargo las posea.
8. Realizar las fichas de la descripción y análisis de puestos con la información que se ha recopilado.
9. Someter a aprobación la ficha realizada por parte del ocupante del puesto y del Jefe de Departamento
 - De existir correcciones se realiza las anotaciones para que vuelvan a ser elaboradas.
10. Entregar las fichas corregidas a cada ocupante del puesto.
11. Firmar y tomar conocimiento de la información que se detalla en las fichas de descripción y análisis de puestos.
12. Entregar las fichas a los Jefes de Departamento.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS		MODELADO DE TRABAJO

13. Revisar y firmar las fichas como constancia de la culminación del proceso.

14. Entregar las fichas firmadas de descripción y análisis de puestos al Gerente General para su revisión y aprobación final.

15. Revisar y autorizar las fichas.

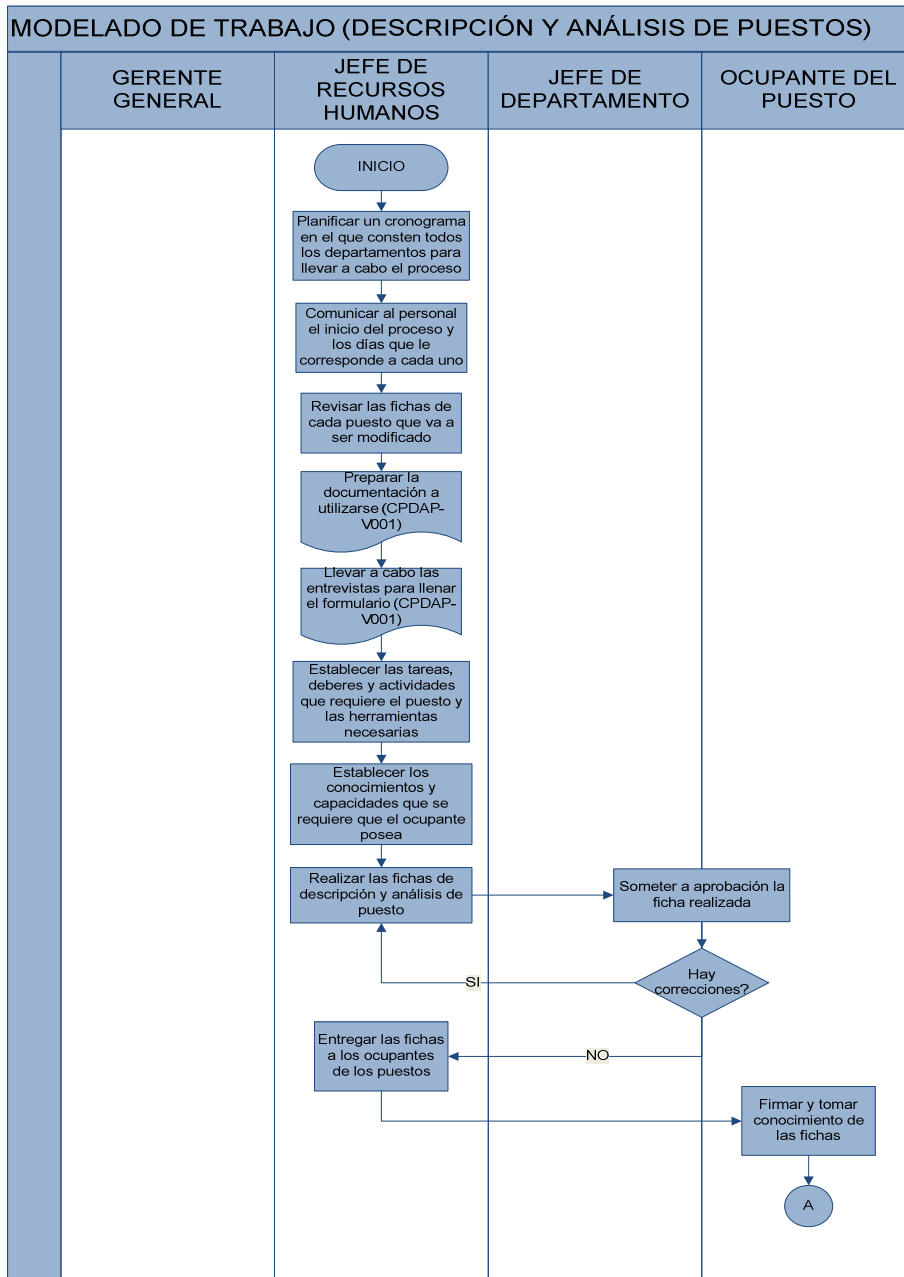
- De no ser aprobadas se deberá entregar las fichas a los Jefes de Departamento para su revisión y cambios pertinentes que proponga la gerencia.


16. Archivar las fichas de descripción y análisis de puestos.

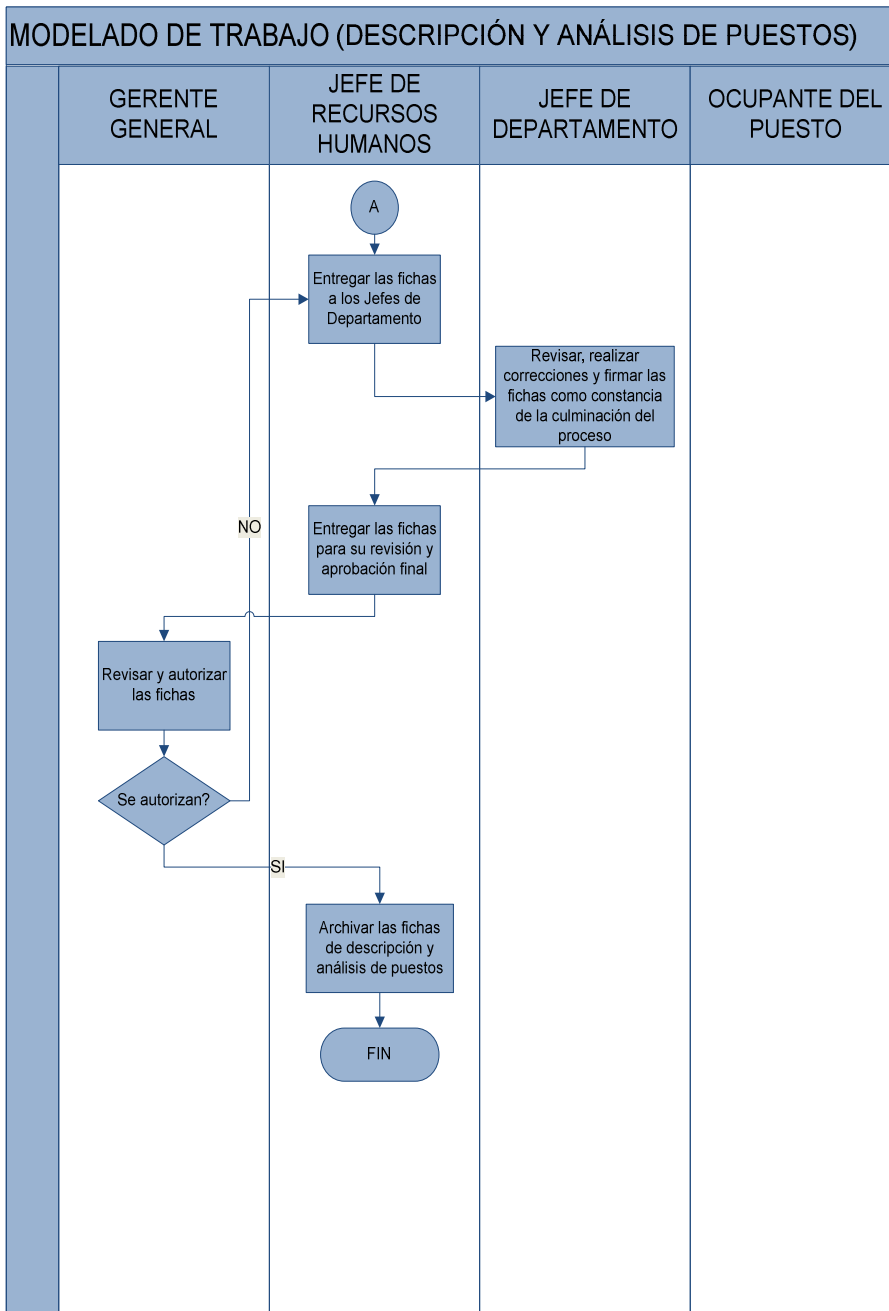
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Gerente General	15
Jefe de Recursos Humanos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 16
Jefe de Departamento	9, 13
Ocupante del puesto	9, 11


	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
	COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS	MODELADO DE TRABAJO

DIAGRAMA DE FLUJO




	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SISMODE & MATERPACKIN</p> <p>REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS</p>		<p align="center">MODELADO DE TRABAJO</p>




	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS	MODELADO DE TRABAJO	


FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS CPDAP-V001	
FECHA:	
NOMBRE DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:	
NOMBRE Y CARGO DEL JEFE DIRECTO:	
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: (Describir las tareas actualmente realizadas por el empleado altamente capacitado)	
Cuándo fue la última vez que se actualizó la descripción del puesto?	
Función del Puesto:	
Funciones Específicas: Consigne en orden de importancia las principales actividades y tareas del puesto y calcule el porcentaje de tiempo empleado:	
ACTIVIDADES / TAREAS	PORCENTAJE
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
TOTAL	100%

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS		MODELADO DE TRABAJO

Descripción de Responsabilidades:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
El puesto requiere de supervisión intensa, moderada o escasa? EXPLIQUE	
Coordinación con otros departamentos:	
Departamento	Actividad
Este puesto implica responsabilidades de supervisión (contratación, despidos, evaluación del desempeño, etc)? SI___ NO___ Especifique a quién.	
Quién supervisa a este puesto?	

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS		MODELADO DE TRABAJO

<p>En caso de ausencia reemplaza a?</p>
<p>Es reemplazado por?</p>
<p>Ascendido de?</p>
<p>Puede ascender a?</p>
<p>C. CONDICIONES DE TRABAJO</p>
<p>Descripción del lugar físico</p>
<p>Horario de trabajo</p>
<p>Exigencias Físicas:</p>
<p>D. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</p>
<p>Estudios:</p>
<p>Especialidad:</p>
<p>Experiencia Profesional:</p>
<p>Edad:</p>
<p>Sexo:</p>

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	

4.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de flujo
6. Documentación

OBJETIVO


Brindar a Sismode & Materpackin una herramienta que permita evaluar el rendimiento del desempeño en cada uno de sus cargos del personal de la organización de una manera continua y sistemática.

ALCANCE

Gerencia General, Jefe de Recursos Humanos, Jefes de Departamento

POLÍTICAS DE LA EMPRESA


1. La evaluación del desempeño estará a cargo de cada Jefatura de departamento.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	


2. El método para la evaluación del desempeño será la evaluación participativa por objetivos, ya que es un método moderno, democrático y mantiene una relación participativa entre el evaluado y el gerente.
3. La evaluación del desempeño se realizará en todos los niveles jerárquicos de la organización.
4. Se evaluará el desempeño una vez al año.

PROCEDIMIENTO

1. Planificar un cronograma para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño. (CPCED-V001)
2. Presentar el cronograma y someter a aprobación del Gerente General.
3. Comunicar a los Jefes de cada departamento el día que les corresponde para realizar la evaluación de desempeño de acuerdo al cronograma para que se les informe al personal bajo su cargo.
4. Informar a toda la organización la importancia de este proceso y los beneficios que se obtendrán.
5. Planear una reunión de acuerdo al cronograma con cada departamento y su personal.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	

6. Fijar los objetivos en un proceso democrático y participativo por todo el personal, es decir llegar a acuerdos entre la empresa y los trabajadores, con los cuales estén todos de acuerdo y se genere un compromiso por todos.
7. Buscar el compromiso de cada uno de los integrantes del departamento para lograr la culminación de los objetivos que fueron fijados.
8. Plantear los recursos necesarios para lograr alcanzar los objetivos de una mejor manera.
9. Comunicar al Jefe de Departamento y al Gerente General los recursos necesarios para cumplir los objetivos, con el fin de que se comprometan a entregarlos.
10. Establecer un acuerdo entre las partes (gerente y jefe de departamento – trabajadores) de preferencia escrito, en el cual se comprometen las partes a lograr alcanzar los objetivos establecidos y las responsabilidades que recae sobre cada uno de ellos para lograrlo.
11. Proponer un sistema de remuneración variable, es decir unos incentivos que se les entregará al momento de alcanzar los objetivos fijados y a su vez lograr un mayor compromiso y entrega por parte de los trabajadores.
12. Mantener en un constante control los avances que se van obteniendo del cumplimiento de los objetivos planteados, con el fin de trazar adecuadamente

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

el camino que lleva a la consecución de los mismos y que nos se desvíen de estos.

13. Fijar reuniones para eliminar cualquier inquietud y encaminar adecuadamente a los trabajadores en su línea de trabajo que permitirá obtener los objetivos establecidos, mediante una retroalimentación continua acerca de los avances obtenidos, resultados y proceso faltante.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Gerente General	2, 4, 7, 11
Jefe de Recursos Humanos	1, 3, 4, 5, 6, 11
Jefe de Departamento	6, 10, 12, 13
Personal del Departamento	6, 8, 9, 10, 13


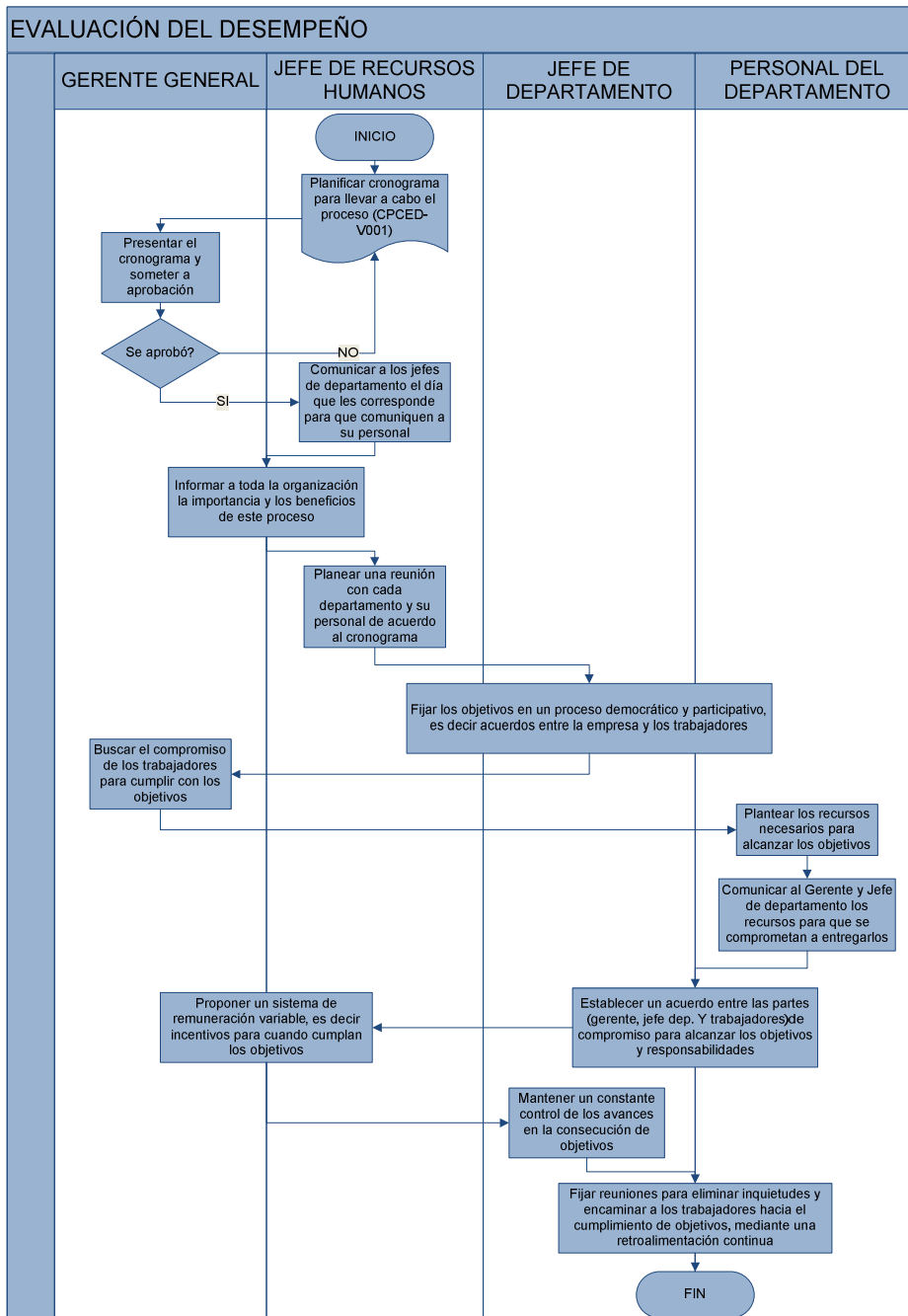

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN
		REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DIAGRAMA DE FLUJO



	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	REMUNERACIÓN	

4.3 RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

4.3.1 REMUNERACIÓN

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de Flujo
6. Documentación

OBJETIVO


Brindar a Sismode & Materpackin una herramienta que permita regular y fijar la política de sueldos que se manejan en la organización.

ALCANCE

Gerencia General, Jefe Contable, Jefe de Recursos Humanos.

POLÍTICAS DE LA EMPRESA


1. El pago de la remuneración será mensual para todo el personal de la empresa sin excepción.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	REMUNERACIÓN	

2. La remuneración está compuesta por una base fija y una base variable de acuerdo a cada departamento (ventas y técnico) y las políticas que se manejan en los mismos.
3. El sistema de remuneración permitirá a todo el personal conocer los salarios, las políticas y decisiones que se tomen al respecto.

PROCEDIMIENTO

1. Comparar los sueldos tanto externamente (puestos similares de otras organizaciones) como internamente (otros puestos dentro de la organización) para buscar un equilibrio y que los empleados sientan que se les retribuye lo justo de acuerdo a lo que aportan.
2. Establecer la composición del sueldo, la cual se ha fijado para todo el personal con una base fija sobre la cual se pagará a cada cargo mensualmente, que se encuentran establecidos en escalas salariales y su respectiva parte variable.
3. El sistema de remuneración establecido podrá contemplar la posibilidad de entregar a los empleados premios monetarios (incentivos salariales) o premios extramonetarios (vacaciones adicionales, ascensos, reconocimientos, etc.) a fin de motivar a los empleados.
4. Revisar periódicamente (una vez al año o de ser necesario antes) la parte fija del sueldo, es decir las escalas salariales que se manejan y la clasificación dentro de cada una de ellas.

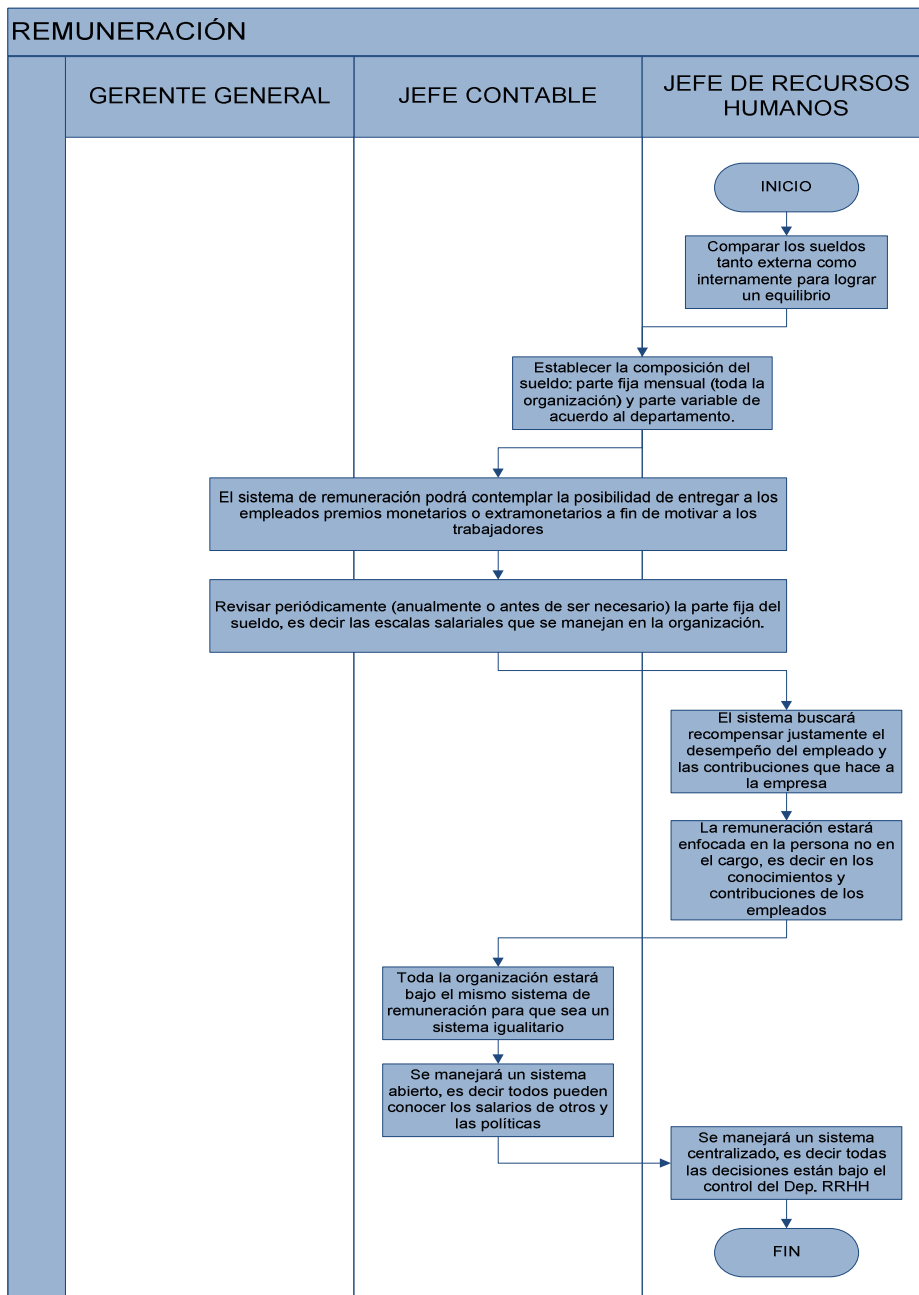
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
RECOMPENSAR A LAS PERSONAS		REMUNERACIÓN


5. El sistema de remuneración buscará recompensar justamente el desempeño del empleado en el cargo y las contribuciones que entrega a la organización.
6. La remuneración estará enfocada en la persona (no en el cargo), es decir se establecerá de acuerdo a los conocimientos, habilidades y las contribuciones del empleado.
7. Toda la organización estará bajo el mismo sistema de remuneración con el fin de manejar un sistema igualitario del que todos conocen y forman parte.
8. Se manejará un sistema de remuneración abierta, es decir todo el personal podrá conocerlo, de manera que todos conocen los salarios de otros y las políticas que se manejan en las decisiones.
9. Se manejará un sistema de remuneración centralizado, ya que todas las decisiones salariales estarán bajo el control de un órgano centralizado (Departamento de Recursos Humanos).

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Gerente General	3, 4
Jefe Contable	2, 3, 4, 7, 8
Jefe de Recursos Humanos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9

	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SISMODE & MATERPACKIN</p> <p>REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">RECOMPENSAR A LAS PERSONAS</p>		<p align="center">REMUNERACIÓN</p>

DIAGRAMA DE FLUJO



	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	PROGRAMA DE INCENTIVOS	

4.3.2 PROGRAMA DE INCENTIVOS

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de flujo
6. Documentación

OBJETIVO


Incentivar a los trabajadores de la empresa Sismode & Materpackin para la consecución de objetivos y la obtención de los resultados mediante la creación de un programa de incentivos.

ALCANCE

Gerencia General, Jefe Contable, Jefe de Recursos Humanos

POLÍTICAS DE LA EMPRESA


1. El plan de incentivos debe estar conforme a la relación de intercambio entre las aportaciones que las personas hacen a la organización y los incentivos que reciben de ella.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	PROGRAMA DE INCENTIVOS	

2. El plan de incentivos deberá ser determinado de una manera equilibrada y justa, de modo que todos lo comprendan y estén satisfechos.
3. Los objetivos y metas que sean establecidos para recibir los incentivos deberán ser medibles y alcanzables.

PROCEDIMIENTO

1. Fijar el sistema de incentivos en el cual se establecen las metas y los resultados que se han establecido como parte de la cultura corporativa.
2. Resaltar los resultados que se deben obtener, mediante la fijación del porcentaje de participación que tendrán los trabajadores en los casos en que la organización obtenga utilidades.
3. Fijar metas corporativas, es decir globales de la empresa para comprometer a toda la organización; metas tácticas, las cuales son dentro de cada departamento y metas operacionales que son de la actividad propia de cada trabajador.
4. Establecer índices de medición de resultados simples y confiables, con el fin de generar seguridad y credibilidad dentro de la organización, los mismos que pueden ser incrementados mediante pasa el tiempo.
5. Comunicar al personal el plan de incentivos, el mismo que debe ser lo más claro y sencillo.

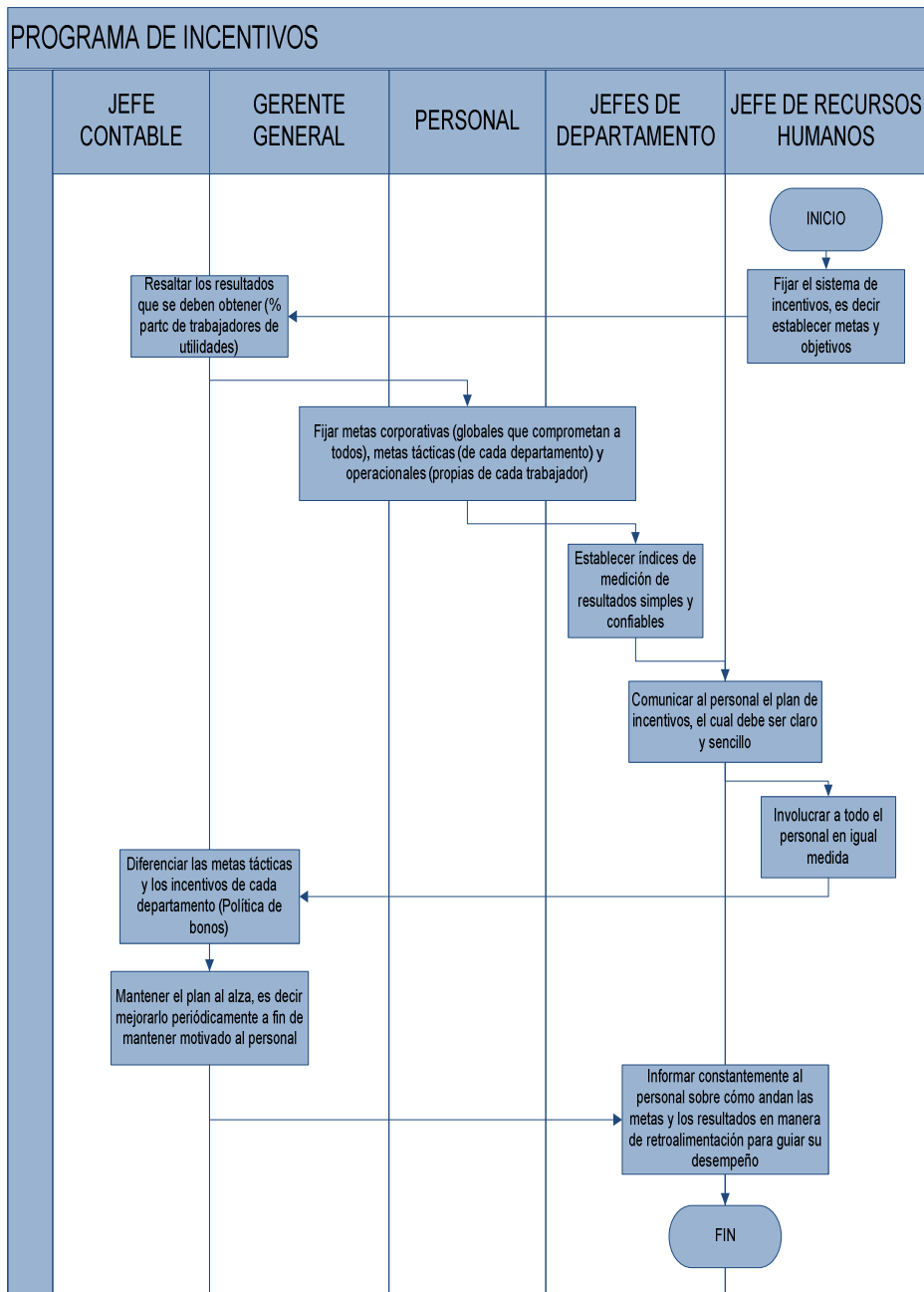
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
RECOMPENSAR A LAS PERSONAS		PROGRAMA DE INCENTIVOS


6. Involucrar a todo el personal de la organización en igual medida, resaltando los indicadores cuantificables como reducción de accidentes, reducción de desechos, etc.
7. Diferenciar las metas tácticas (sectoriales) de acuerdo a cada departamento y los incentivos de cada uno de ellos (políticas de bonos).
8. Mantener el plan al alza, es decir mejorarlo periódicamente, con el fin de mantener motivado al personal.
9. Informar constantemente al personal de la organización sobre cómo andan las metas y los resultados en manera de retroalimentación para guiar su desempeño.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Gerente General	2, 3, 7, 8
Jefe Contable	2, 7, 8
Jefe de Recursos Humanos	1, 5, 6, 9
Jefe de Departamento	3, 4, 5, 9
Personal	3

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
	RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	PROGRAMA DE INCENTIVOS

DIAGRAMA DE FLUJO



	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	PRESTACIONES Y SERVICIOS	

4.3.3 PRESTACIONES Y SERVICIOS

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de flujo
6. Documentación

OBJETIVO


Satisfacer las necesidades individuales, económicas y sociales del personal que trabaja en la empresa Sisnode & Materpackin, con el fin de motivarlos y elevar su productividad y de este modo atraerlos y retenerlos en la organización.

ALCANCE

Gerente General, Jefe de Recursos Humanos, Jefe Contable, Jefes de Departamento

POLÍTICAS DE LA EMPRESA


1. El plan de prestaciones y servicios deberá producir de igual manera una aportación a la organización.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	PRESTACIONES Y SERVICIOS	

2. El plan de prestaciones y servicios se basa en una responsabilidad compartida entre la organización y los trabajadores, ya que existen algunas prestaciones que las cubre totalmente la organización, otras en porcentajes las dos partes y en ciertos casos lo cubren los trabajadores.
3. La organización cumplirá con todas aquellas prestaciones y servicios que estipula la ley y aquellos que la empresa desee ofrecer a su personal.

PROCEDIMIENTO

1. Plantear los objetivos y la estrategia para alcanzarlos mediante la implementación del plan de prestaciones y servicios.
2. Investigar y analizar las necesidades y deseos que tiene el personal de la empresa mediante consultas a los mismos.
3. Involucrar a todos los participantes mediante el diseño de planes de prestaciones con sus necesidades.
4. Analizar las propuestas que han sido entregadas.
5. Elaborar una lista de las prestaciones y servicios que se han analizado y han sido seleccionados para ofrecerles al personal que forma parte de la empresa.
6. Analizar y autorizar la lista de prestaciones y servicios.
 - De no estar conformes con la lista se la deberá elaborar nuevamente.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
RECOMPENSAR A LAS PERSONAS		PRESTACIONES Y SERVICIOS

- De existir solo algunos casos de inconformidad se eliminarán dichas prestaciones de la lista.
7. Autorizar el presupuesto necesario para implementar en la organización el plan de prestaciones y servicios.
 8. Comunicar a todo el personal de la organización las prestaciones y servicios que la empresa les ofrecerá a través del plan, para lo cual utilizará boletines, correo interno, carteleras, etc con la finalidad de que dichos beneficios propicien la mayor satisfacción a todo el personal.
 9. Mantener bajo un constante control el progreso del plan que se ha implementado, analizando el desempeño obtenido y los costos que implican.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Gerente General	6, 7
Jefe Contable	6, 7, 9
Jefe de Recursos Humanos	1, 2, 4, 5, 8, 9
Personal	3


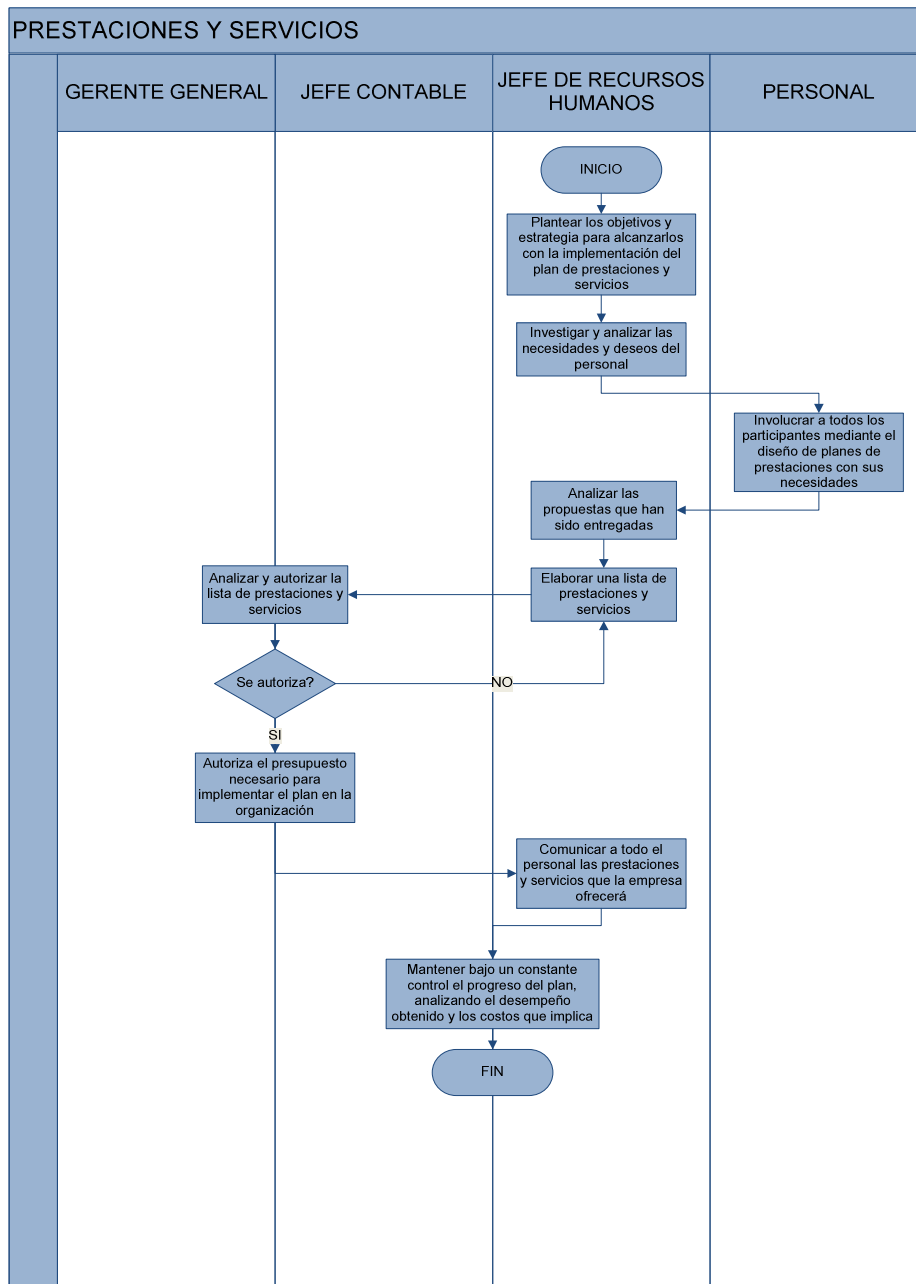

	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SISMODE & MATERPACKIN</p> <p>REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">RECOMPENSAR A LAS PERSONAS</p>		<p align="center">PRESTACIONES Y SERVICIOS</p>

DIAGRAMA DE FLUJO



	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	CAPACITACIÓN	

4.4 DESARROLLO DE LAS PERSONAS

4.4.1 CAPACITACIÓN

CONTENIDO


1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Mejorar el rendimiento del personal de Sisnode & Materpackin mediante el desarrollo de sus capacidades, con el fin de volverlos más productivos, creativos e innovadores y de esta manera lograr la consecución de los objetivos eficazmente.

ALCANCE

Jefe de Recursos Humanos, Jefe Contable, Jefes de Departamento, Personal.


	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	CAPACITACIÓN	

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

1. El diseño de un plan de capacitación se lo realizará anualmente, salvo los casos en que sea necesario en un periodo menor al establecido.
2. Se deberá presentar las necesidades que tienen de capacitación el personal de cada departamento elaborando una lista y posibles fechas por parte de los Jefes de Departamento.
3. Todo plan de capacitación deberá ser analizado y aprobado previamente por el Jefe de Recursos Humanos.

PROCEDIMIENTO

1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación que tenga el personal de la empresa mediante auditorías o investigaciones internas, las mismas que deberán ser registradas en el formulario de necesidades de capacitación de acuerdo a cursos, habilidades y competencias o nuevas tecnologías. (DPNC-V001)
 - De no existir necesidades no se continuará con el proceso.
2. Elaborar una lista de los participantes interesados en formar parte del proceso de capacitación. (DPLPC-V001)

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	CAPACITACIÓN	

3. Elaborar la lista estableciendo los cursos que se aplicarán, para satisfacer las necesidades de capacitación detectadas, los mismos que podrían ser internos o externos. (DPLC-V001)
4. Someter a aprobación los cursos que se han establecido para brindar capacitación al personal.
 - De no ser aprobado se elaborará una nueva lista de cursos de capacitación o de ser el caso se dará por terminado el proceso.
5. Elaborar un cronograma en el que se detalle el periodo en que se llevará a cabo cada uno de los cursos de capacitación. (DPCC-V001)
6. Comunicar a los participantes los cursos de capacitación que recibirán y sus respectivos horarios.
7. Llevar a cabo los cursos de capacitación.
8. Evaluar la capacitación recibida mediante el formulario de evaluación del proceso de capacitación. (DPEC-V001)
9. Recolectar los certificados de los Institutos u Organizaciones que han dado la capacitación en la empresa.

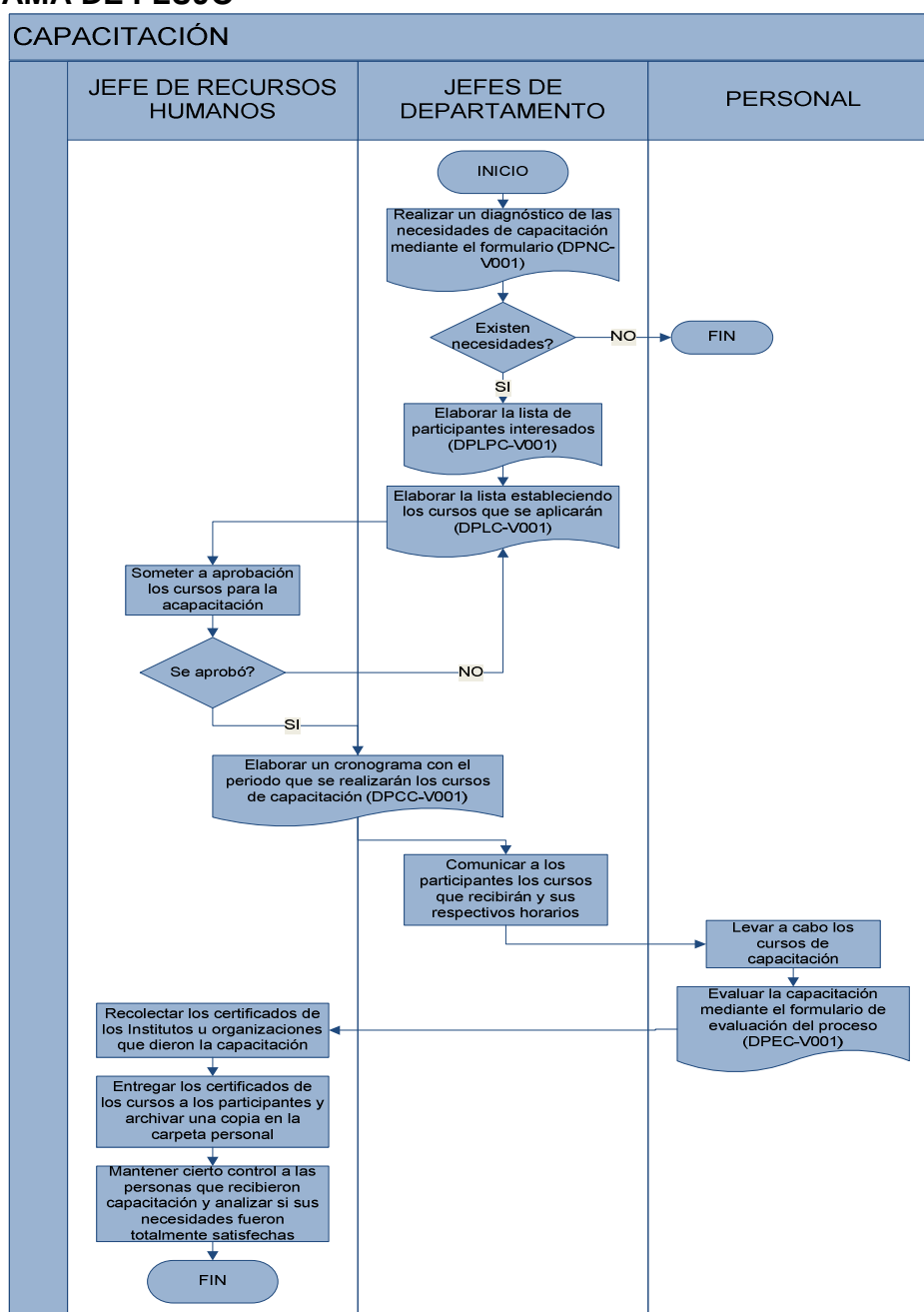
sismode	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	CAPACITACIÓN	


10. Entregar los certificados de los cursos a los participantes y archivar una copia en la carpeta personal de cada uno de ellos.
11. Mantener cierto control a las personas que tomaron los cursos de capacitación con el fin de analizar si las necesidades fueron totalmente satisfechas.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Jefe de Recursos Humanos	4, 5, 9, 10, 11
Jefe de Departamento	1, 2, 3, 5, 6
Personal	7, 8


	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	CAPACITACIÓN

DIAGRAMA DE FLUJO




	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SISMODE & MATERPACKIN</p> <p>REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">DESARROLLO DE LAS PERSONAS</p>		<p align="center">CAPACITACIÓN</p>

<p align="center">FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</p> <p align="center">DPNC-V001</p>		
<p>Departamento: _____</p>		
<p>Cargo: _____</p>		
<p>Nombre: _____</p>		
<p align="center">Identificación de necesidades</p>	<p align="center">Curso Sugerido</p>	<p align="center">Persona o Institución Capacitadora sugerida</p>
<p>Firma Trabajador:</p>		<p>Fecha:</p>


	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN
		REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE LAS PERSONAS		CAPACITACIÓN

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN DPEC-V001					
INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de preguntas sobre el curso de capacitación que acaba de concluir. Rodee con un círculo un número de la escala de la derecha de cada pregunta; en caso de ser una respuesta escrita hágalo en el espacio asignado. Piense detenidamente sus respuestas y conteste con honradez. Valoramos sus comentarios y retroalimentación.					
Tema expuesto: _____					
CONTENIDOS			ESCALA		
1. Relación del tema con su trabajo	No pertinente		Pertinente		
	1	2	3	4	5
2. Claridad de los objetivos del curso	No claros		Muy claros		
	1	2	3	4	5
3. Nivel de la Instrucción	Demasiado básico		Demasiado avanzado		
	1	2	3	4	5
4. Cobertura de la clase expositiva	Inadecuado		Muy completa		
	1	2	3	4	5
5. Asignación del tiempo	Demasiado corto		Demasiado largo		
	1	2	3	4	5
6. Énfasis en los detalles	Escaso		Excesivo		
	1	2	3	4	5
7. Organización y conducción	Desorganizada		Bien organizada		
	1	2	3	4	5
8. Tratamiento del tema	Abstracto		Práctico		
	1	2	3	4	5
9. Comentarios adicionales sobre éstos u otros aspectos del contenido del curso de capacitación:					
_____ _____ _____ _____ _____					

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN
		REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE LAS PERSONAS		CAPACITACIÓN

AYUDAS Y MATERIAL DE APOYO	ESCALA				
1. Eficacia de las ayudas pedagógicas	Ineficaces		Muy eficaces		
	1	2	3	4	5
2. Facilidad de lectura	Ilegible		Muy legible		
	1	2	3	4	5
3. Claridad del mensaje	Poco claro		Muy claro		
	1	2	3	4	5
4. Atractivo de las ayudas y material	Poco atractivo		Muy atractivo		
	1	2	3	4	5
5. Utilidad de las ayudas y material	Inútil		Útil		
	1	2	3	4	5
6. Observaciones adicionales acerca de éstos u otros aspectos de métodos, ayudas y materiales de apoyo utilizados en el curso de capacitación:					

COMPETENCIA DEL INSTRUCTOR	ESCALA				
1. Dominio del tema	Poco		Mucho		
	1	2	3	4	5
2. Habilidad para comunicar eficazmente información y conocimientos	Muy poca		Excelente		
	1	2	3	4	5
3. Habilidad para despertar y mantener el interés	Muy poca		Excelente		
	1	2	3	4	5
4. Flexibilidad para aceptar las ideas de los participantes	No receptivo		Receptivo		
	1	2	3	4	5
5. Estímulo a la participación	No estimula		Si estimula		
	1	2	3	4	5
6. Planificación del tiempo	Insatisfactoria		Satisfactoria		
	1	2	3	4	5
7. Claridad del lenguaje oral	Poco claro		Muy claro		
	1	2	3	4	5

 DESARROLLO DE LAS PERSONAS	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN
		CAPACITACIÓN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE LAS PERSONAS		CAPACITACIÓN

8. Observaciones adicionales acerca de éstos u otros aspectos de la competencia del instructor del curso de capacitación:

ASPECTOS GENERALES


1. Escriba tres conceptos o ideas más importantes que usted haya aprendido en este curso:

2. Sugerencias para mejorar el curso:

4.4.2 DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE LAS ORGANIZACIONES

CONTENIDO

1. Objetivo

	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SISMODE & MATERPACKIN</p> <p>REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">DESARROLLO DE LAS PERSONAS</p>	<p align="center">DESARROLLO</p>	

2. Aplicación
3. Políticas de la organización
4. Procedimiento
5. Diagrama de Flujo
6. Documentación

OBJETIVO


Proveer a la empresa Sismode & Materpackin las herramientas para implementar un plan de carrera y desarrollo de personas, con el fin de mejorar su desempeño y crecimiento personal enfocándose a la carrera futura otorgándole nuevas habilidades, conocimientos y competencias.

ALCANCE

Gerente General, Jefe de Recursos Humanos, Jefes de Departamento

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

1. El plan de desarrollo tendrá por objeto será motivar las habilidades personales como creatividad e innovación.
2. El plan de desarrollo busca obtener beneficios mutuos, es decir lograr el crecimiento tanto de las personas como de la organización.
3. El plan de desarrollo busca preparar a las personas para cargos que puedan ocupar en el futuro.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	DESARROLLO	

PROCEDIMIENTO

1. Realizar un cronograma con la planificación de actividades o cursos para el proceso de desarrollo.
2. Comunicar al personal la apertura del proceso de desarrollo de personas.
3. Inscribir a los empleados interesados llenando la lista de participantes (DPLPD-V001)
 - De no existir interesados se dará por terminado el proceso.
4. Llenar el formulario de acuerdo al desarrollo (DPFD-V001)
5. Analizar los resultados que ha tenido cada participante interesado en los procesos de evaluación del desempeño anteriores, con el fin de ver la factibilidad del desarrollo de carrera a aplicar.
6. Analizar cada uno de los casos y seleccionar el método de desarrollo de personas más conveniente (rotación de cargos, puestos de asesoría, participación en cursos y seminarios externos).

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
---	---	--

7. Aprobar la propuesta con el método de desarrollo elegido para el personal del proceso de desarrollo.

- De no ser aprobada se volverá al punto anterior, es decir a seleccionar otro método.

8. Comunicar a los involucrados el método seleccionado del cual serán parte dentro del proceso.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Gerente General	7
Jefe de Recursos Humanos	1, 3, 5, 6, 8
Jefe de Departamento	1, 2, 5
Personal	4


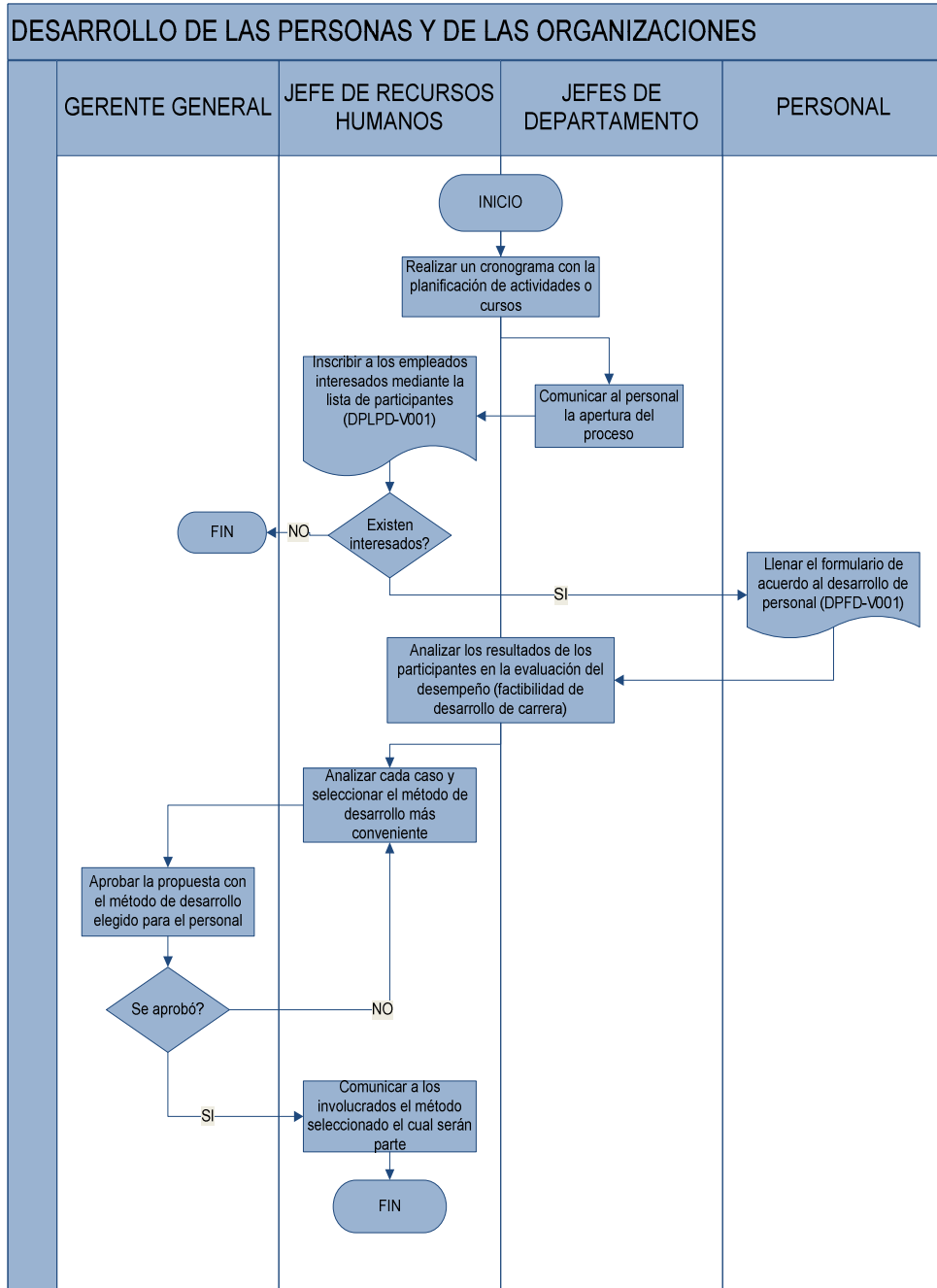

 <p>DESARROLLO DE LAS PERSONAS</p>	<p>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>SISMODE & MATERPACKIN</p>
		<p>REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>

DIAGRAMA DE FLUJO



 DESARROLLO DE LAS PERSONAS	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN
		DESARROLLO REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:

PROPUESTA DEL PLAN DE SUCESIÓN			
Nivel Jerárquico	Cargo	Plan de Sucesión	Requisito
N1	Gerente General	Presidente	Perfil de Presidente
N2	Gerente Administrativo Financiero	Gerente General	Perfil de Gerente General
	Gerente Regional Ventas Administrativo		
	Gerente Comercial		
N3	Jefe de Crédito y Cobranzas / Jefe Contable / Jefe de Recursos Humanos	Gerente Administrativo Financiero	Perfil de Gerente Administrativo Financiero
	Jefe Técnico de Guayaquil	Gerente Técnico y Sistemas	Perfil de Gerente Técnico y Sistemas
	Supervisor Servicio Cliente	Gerente Comercial	Perfil de Gerente Comercial
	Jefe de Diseño / Jefe de Planificación / Supervisor Procesos / Supervisor de Producción / Jefe de Aseguramiento de Calidad	Gerente de Planta	Perfil de Gerente de Planta
N4	Asistente Crédito y Cobranzas / Ventas Internas / Asesores Comerciales	Gerente Regional Ventas Administrativo	Perfil de Gerente Regional Ventas Administrativo
	Cobradoros	Jefe de Crédito y Cobranzas	Perfil Jefe de Crédito y Cobranzas
	Asistente Contable	Jefe Contable	Perfil de Jefe Contable
	Asistente Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Perfil de Jefe de Recursos Humanos

 DESARROLLO DE LAS PERSONAS	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN
		DESARROLLO REVISIÓN: PÁGINA:

N4	Bodegueros	Jefe de Bodegas	Perfil de Jefe de Bodegas
	Asistente de Sistemas	Jefe Técnico de Guayaquil	Perfil de Jefe Técnico de Guayaquil
	Asistente Comercial / Asesores Comerciales / Ventas Internas	Supervisor de Servicio al Cliente	Perfil de Supervisor de Servicio al Cliente
	Diseñador / Matriceria	Jefe de Diseño	Perfil de Jefe de Diseño
	Asistente de Planificación	Jefe de Planificación	Perfil de Jefe de Planificación
	Auxiliar de Impresión / Operario de Tintas	Supervisor de Procesos	Perfil de Supervisor de Procesos
	Auxiliar de Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento	Perfil de Jefe de Mantenimiento
	Analista de Calidad	Jefe de Aseguramiento de Calidad	Perfil de Jefe de Aseguramiento de Calidad
N5	Auxiliar Contable	Asistente Contable	Perfil de Asistente Contable
	Auxiliar de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos	Perfil de Asistente de Recursos Humanos
	Asistente de Soporte Interno General / Asistente de Soporte Interno Adempiere	Sin Posibilidad	No existe perfil
	Asistente Técnico	Sin Posibilidad	No existe perfil
	Técnicos	Asistentes de Sistemas	Perfil de Asistente de Sistemas
	Op. Impresión / Op. Corte / Op. Rebobinado / Op. Imp Zebra / Op. Empaque / Aux. Planta	Sin Posibilidad	No existe perfil

		LIBERADO:
RETENER A LAS PERSONAS	RELACIONES CON LOS EMPLEADOS	

4.5 RETENER A LAS PERSONAS

4.5.1 RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de Flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Proporcionar a los trabajadores de Sismode & Materpackin un ambiente motivador y de confianza, en el cual pueden obtener ayuda en situaciones difíciles que interfieren en su desempeño laboral y así ofrecerles una mejor calidad de vida e incrementar la eficiencia en la organización.

ALCANCE

Jefe de Recursos Humanos, Jefes de Departamento

sismode	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
RETENER A LAS PERSONAS	RELACIONES CON LOS EMPLEADOS	

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

1. El objeto de las relaciones con los empleados es buscar un beneficio mutuo, tanto para el personal como para la organización.
2. Se buscará brindar a los trabajadores un ambiente de confianza, respeto y consideración.
3. Brindar toda la ayuda posible a los trabajadores que se encuentren en situaciones difíciles, que representan una barrera en su correcto desempeño.
4. La empresa deberá mantener una comunicación de doble vía con el fin de tener conocimiento de los problemas que pueden estar afrontando los trabajadores.

PROCEDIMIENTO

1. Planificar el cronograma en que se llevará a cabo el proceso (anualmente)
2. Explicar y comunicar a todo el personal de la organización la filosofía, objetivos y metas, a su vez solicitar opiniones acerca de temas laborales.
3. Compartir las decisiones mediante la participación y compromiso del personal con sus aportaciones.
 - Se deberá analizar el Reglamento Interno de Sismode & Materpackin, con el fin de realizar modificaciones de acuerdo a nuevas disposiciones o aportaciones de los trabajadores.
 - Se deberá analizar las políticas de la empresa y de cada departamento.

 RETENER A LAS PERSONAS	DEPARTAMENTO DE		SISMODE & MATERPACKIN
	RECURSOS HUMANOS	RELACIONES CON LOS EMPLEADOS	REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:

4. Brindar al personal de la organización un lugar de trabajo agradable y seguro, ya que éste afecta a los empleados y al desempeño que ofrecen a la empresa.

5. Fijar reglas claras para mantener la disciplina en la organización y saber manejar conflictos en casos que se presenten.
 - Todas las reglas de disciplina y las sanciones de ser el caso están claramente definidas en el Reglamento Interno.

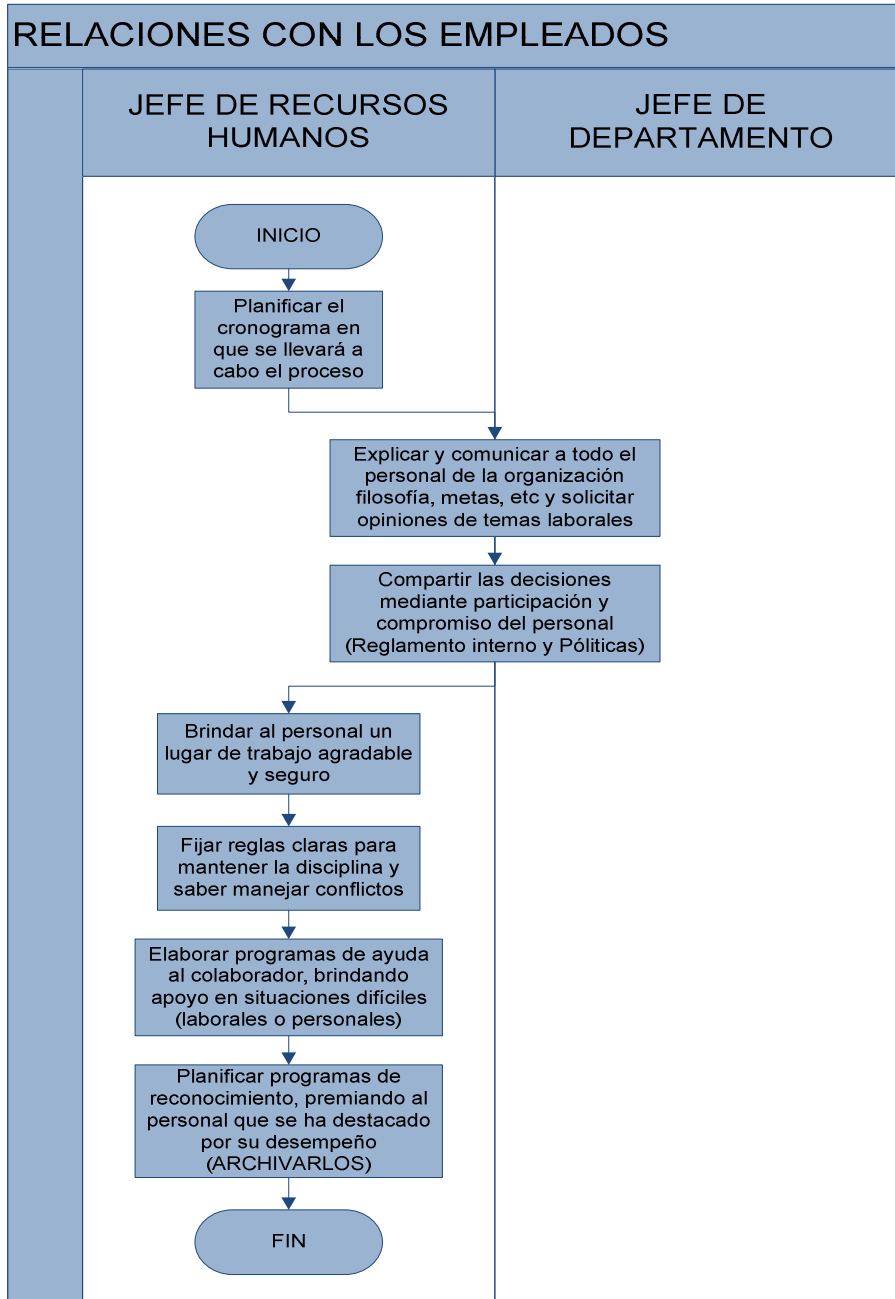
6. Elaborar programas de ayuda al colaborador, brindando apoyo al empleado en situaciones difíciles que se le presenten sean laborales o personales.

7. Planificar programas de reconocimiento, premiando al personal que se ha destacado por su buen desempeño.
 - Se deberá archivar todo logro que haya sido alcanzado por los empleados en la organización.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Jefe de Recursos Humanos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Jefe de Departamento	2, 3

 RETENER A LAS PERSONAS	DEPARTAMENTO DE		SISMODE & MATERPACKIN
	RECURSOS HUMANOS		RELACIONES CON LOS EMPLEADOS
			REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:

DIAGRAMA DE FLUJO



 RETENER A LAS PERSONAS	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN RELACIONES CON LOS EMPLEADOS
		REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:

PROGRAMA DE AYUDA AL COLABORADOR

Sismode & Materpackin tiene como política:

El personal de la empresa se puede ver afectado por varios problemas, los mismos que pueden afectar negativamente el desempeño laboral, tales como problemas familiares, alteraciones emocionales, problemas personales o laborales; para lo cual la empresa brinda al empleado todo el apoyo necesario cuando se encuentre en algún inconveniente.

Procedimiento:

1. Mantener una comunicación de doble vía con los colaboradores y generar un ambiente de confianza.
2. Alentar a que los colaboradores que estén atravesando por dificultades busquen la ayuda voluntariamente que brinda el programa de asistencia al colaborador.
3. Detectar casos en que los empleados están presentando un desempeño negativo en sus puestos para ayudarlos a mejorar su trabajo.
4. Incentivar a los colaboradores que resuelvan sus problemas personalmente.
 - De no ser resueltos se les ofrece los servicios de asesoría del programa recordándoles que toda esa ayuda e información será confidencial.

 RETENER A LAS PERSONAS	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN
		RELACIONES CON LOS EMPLEADOS REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:

5. Analizar los problemas que presenta el colaborador y buscar la ayuda (interna o externa)

- De ser externa se deberá contactar con la persona capaz de brindar la ayuda pertinente según el caso.

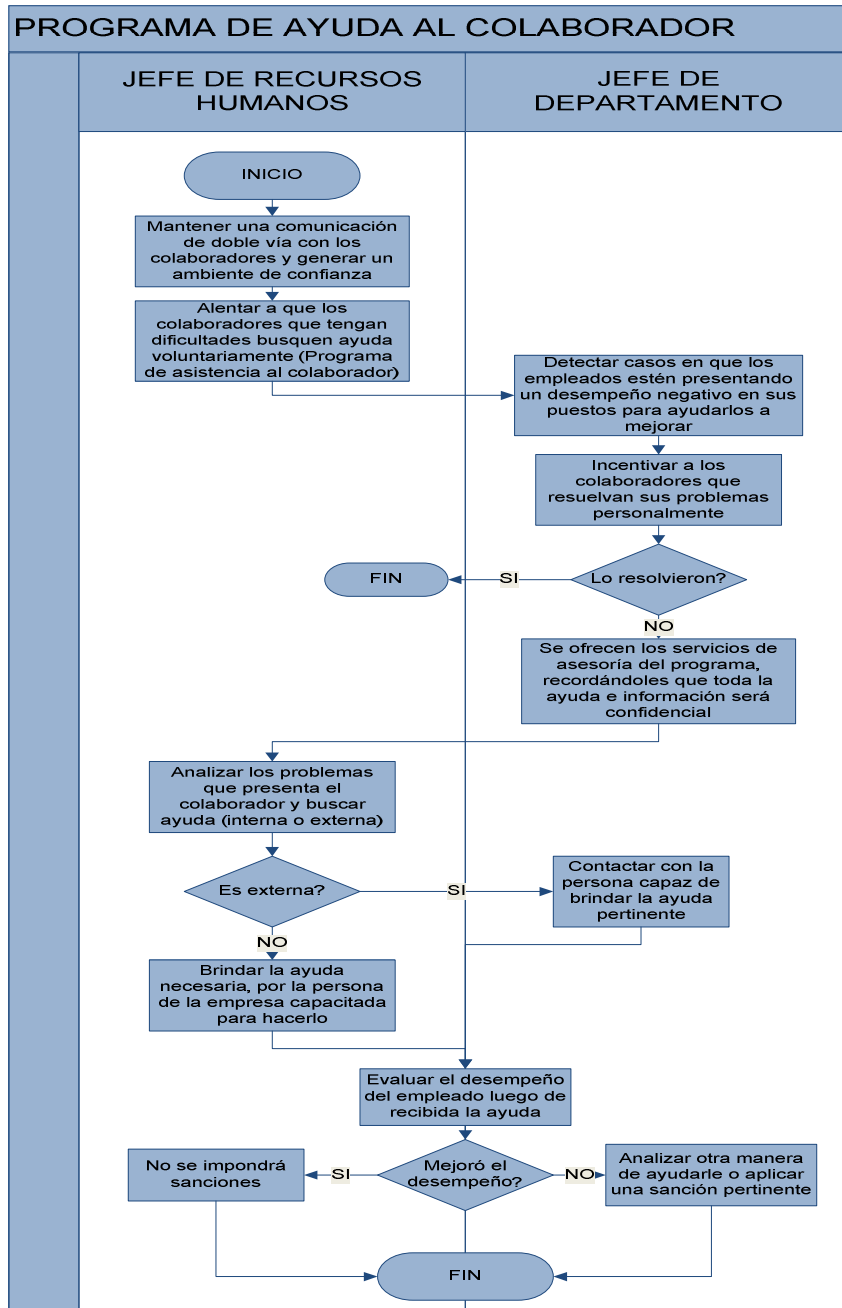
6. Evaluar el desempeño del empleado luego de recibida la ayuda.

- De mejorar el desempeño, no se impondrá sanciones.
- De no mejorar el desempeño, analizar si se le puede ayudar de alguna otra manera, o aplicarle alguna sanción disciplinaria o separarlo de la organización.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Jefe de Recursos Humanos	1, 2, 5, 6
Jefe de Departamento	3, 4, 6

	DEPARTAMENTO DE RETENER A LAS PERSONAS	SISMODE & MATERPACKIN REVISION:
	RECURSOS HUMANOS	RELACIONES CON LOS EMPLEADOS PÁGINA: LIBERADO:

DIAGRAMA DE FLUJO



 RETENER A LAS PERSONAS	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN:
SALUD, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA		PÁGINA:

4.5.2 SALUD, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la organización
4. Procedimiento
5. Diagramas de flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Garantizar un lugar de trabajo donde no existan riesgos ni condiciones ambientales que puedan generar daños a la salud física o mental del personal de la organización, mediante un correcto manejo de normas y procedimientos de higiene y seguridad laboral, buscando evitar accidentes y de esta manera ser más eficientes y productivos.

ALCANCE

Gerente General, Jefe de Recursos Humanos, Personal


		LIBERADO:
RETENER A LAS PERSONAS	SALUD, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA	

POLÍTICAS DE LA EMPRESA


1. Capacitar al personal en cuanto al correcto uso de herramientas y procedimientos que puedan generar accidentes en el trabajo, con el fin de minimizarlos.
2. Proporcionar equipos adecuados manteniendo una correcta ergonomía para cada uno de los colaboradores.
3. Brindar un ambiente adecuado de cooperación y gratificante para evitar problemas de salud en los colaboradores.
4. Detectar las causas que generan riesgo para mantenerlas controladas.

PROCEDIMIENTO

1. Involucrar tanto a la gerencia como a todo el personal en la preparación de un plan de higiene y seguridad.
2. Comunicar al personal los objetivos del programa y darles a conocer lo útil y benéfico que es para las dos partes.
3. Reunir el apoyo necesario de toda la organización.
4. Aprobar la aplicación del programa de higiene y seguridad ocupacional.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
RETENER A LAS PERSONAS	SALUD, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA	

5. Determinar los requisitos de higiene y seguridad (varían de acuerdo a las actividades que realizan en la organización, las herramientas que ocupan y el departamento al que pertenecen)
6. Identificar los riesgos que existen en el lugar de trabajo y problemas potenciales de higiene y seguridad.
7. Proponer medidas preventivas que son necesarias para mantener bajo control los riesgos y problemas identificados.
8. Entrenar a los colaboradores sobre la manera correcta de desempeñar su trabajo de forma segura y cómo utilizar los implementos de seguridad.
9. Implementar programas de prevención de accidentes en el lugar de trabajo.
10. Corregir las condiciones de riesgo, es decir buscar eliminarlos de ser posible o reducirlos y mantenerlos bajo control.
11. Mantener bajo control e inspecciones continuas en aquellos departamentos o actividades en las que se ha detectado un alto riesgo, con la finalidad de evitar accidentes.
12. Mejorar continuamente el programa de higiene y seguridad.

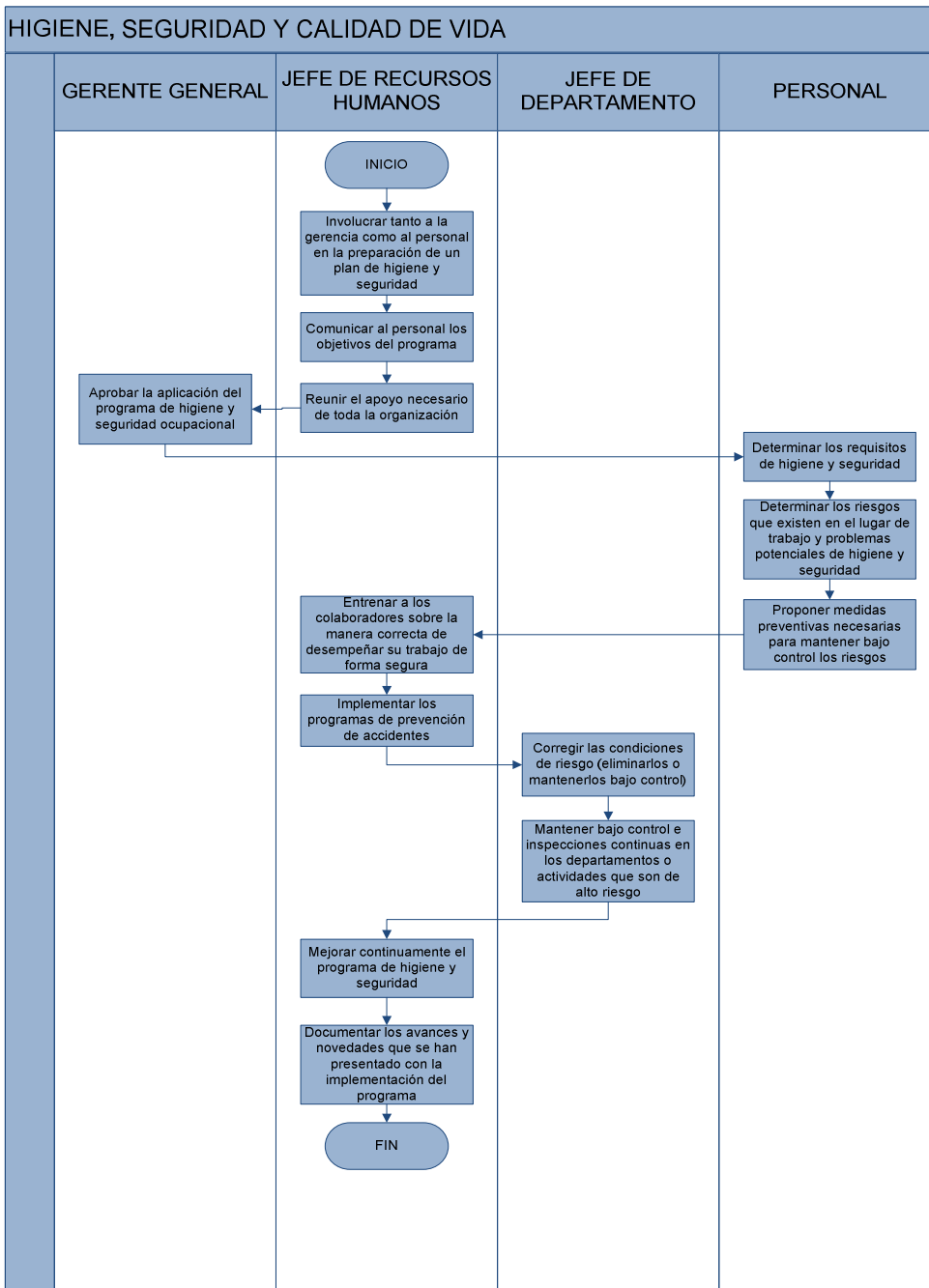
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
RETENER A LAS PERSONAS		SALUD, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA


13. Documentar los avances y novedades que se han presentado con la implementación del programa.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Gerente General	4
Jefe de Recursos Humanos	1, 2, 3, 8, 9, 12, 13
Jefe de Departamento	10, 11
Personal	5, 6, 7, 10

	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SISMODE & MATERPACKIN</p> <p>REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">RETENER A LAS PERSONAS</p>		<p align="center">SALUD, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA</p>

DIAGRAMA DE FLUJO



	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
SUPERVISAR A LAS PERSONAS	BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	

4.6 SUPERVISAR A LAS PERSONAS

4.6.1 BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONTENIDO


1. Objetivo
2. Aplicación
3. Procedimiento
4. Diagrama

OBJETIVO

Implementar un sistema de información que permita a la organización Sismode & Materpackin recolectar los datos del personal y almacenarlos de una manera clara, ordenada y accesible a cualquier momento y por cualquier miembro de la organización.

ALCANCE

Toda la organización.


	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
SUPERVISAR A LAS PERSONAS	BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	

PROCEDIMIENTO

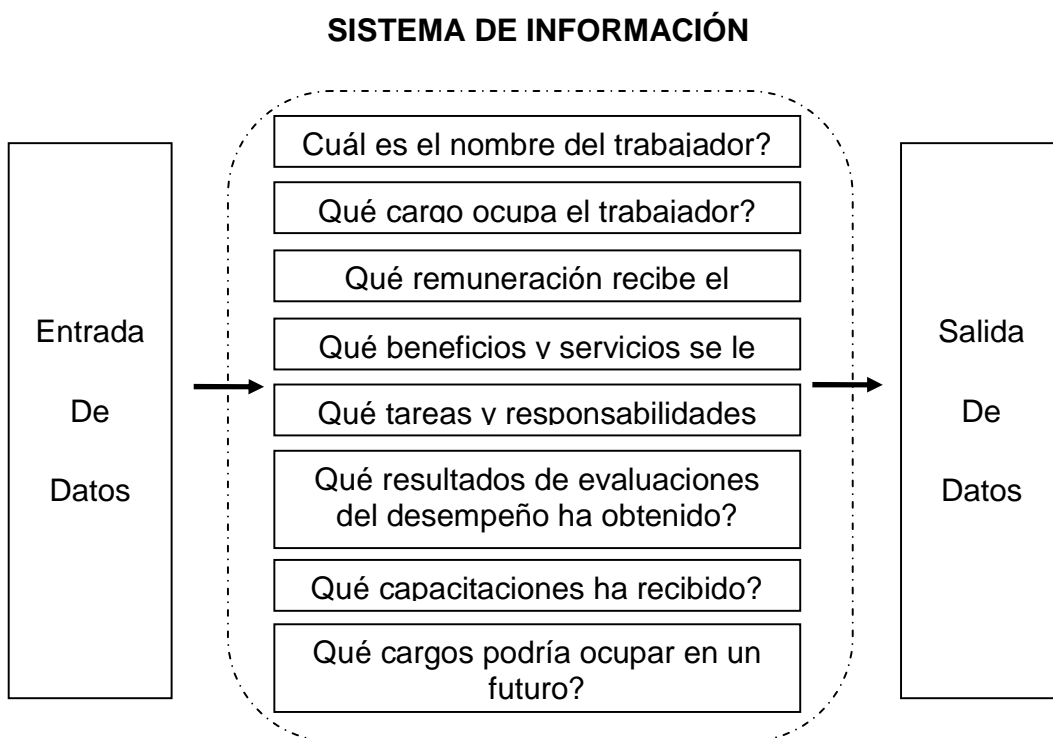
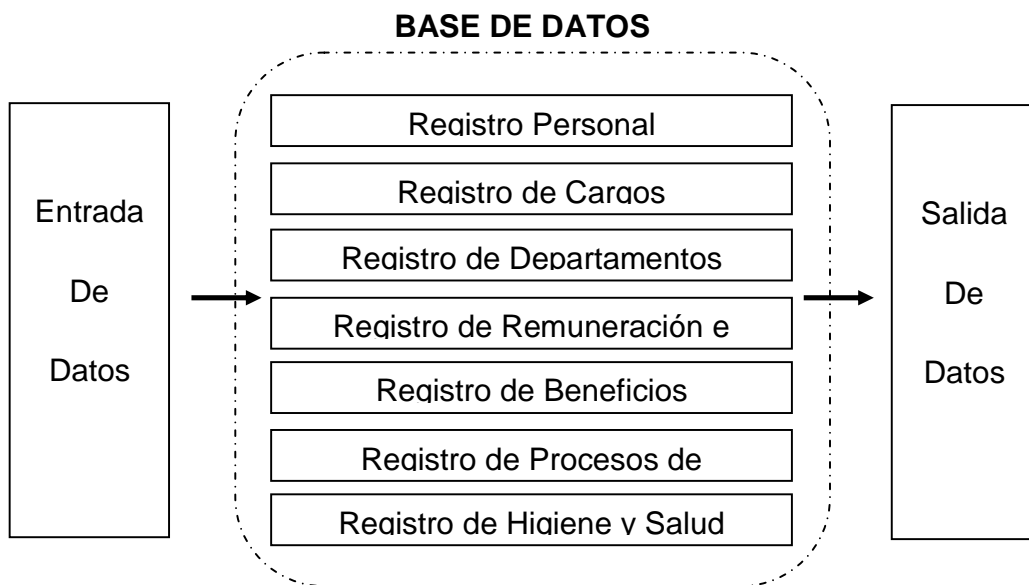
1. Crear un banco de datos que contenga información acerca del manejo del Talento Humano de la empresa como:
 - Registro Personal (Datos personales de trabajadores)
 - Registro de Cargos (Datos sobre los cargos y los ocupantes)
 - Registro de Departamentos (Datos sobre los departamentos y sus empleados)
 - Registro de Remuneración e Incentivos (Datos sobre salarios del personal)
 - Registro de Beneficios (Datos sobre los beneficios y servicios sociales)
 - Registro de Procesos de Capacitación (Datos sobre programas de capacitación de cada empleado)
 - Registro de Higiene y Seguridad Ocupacional (Datos sobre índices de accidentes, enfermedades, etc. de los trabajadores)
2. Crear un sistema de información que contenga los datos acerca de los trabajadores y sus cargos, para permitir un mejor manejo del Talento Humano por parte de la Gerencia y para el conocimiento propio del personal. Se recopila datos como:
 - Nombre del trabajador
 - Cargo que ocupa
 - Remuneración del trabajador

sisnode	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
SUPERVISAR A LAS PERSONAS	BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	

- Beneficios y servicios que se ofrecen
- Tareas y responsabilidades principales
- Evaluaciones del desempeño realizadas
- Programas de Capacitación que han implementado
- Cargos a los que puede ascender a futuro

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SISMODE & MATERPACKIN REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
	SUPERVISAR A LAS PERSONAS	BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DIAGRAMA



5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La principal falencia que se ha detectado en la empresa Sismode & Materpackin es la falta de compromiso, pertenencia y colaboración de los trabajadores, debido al proceso de unificación de las dos empresas, el cual ha iniciado en el año 2010.
- La falta de colaboración entre los trabajadores de la organización ha creado un ambiente organizacional poco agradable debido a las rivalidades que se presentan entre los empleados de Sismode y los empleados de Materpackin, lo cual ha acarreado que ciertas metas y objetivos que se ha planteado la organización no se puedan alcanzar.
- La falta de comunicación y colaboración entre los trabajadores ha generado problemas entre los departamentos, principalmente de ventas y producción, ya que en varias ocasiones no se coordinaba adecuadamente el trabajo que debían realizarlo conjuntamente dichos departamentos, para lo cual se planteó implementar las políticas de bonos que premian el correcto trabajo de ambos departamentos.
- Se identificaron problemas al determinar los jefes y subordinados que posee cada trabajador, debido a la falta de una estructura organizacional, ya que la ausencia de ésta conlleva conflictos en las interrelaciones de trabajo. Debido a la idea de unificación de las empresas se contaba con un

organigrama funcional para cada empresa por separado y el organigrama fusionado seguía en proceso de elaboración.

- La Gestión de Recursos Humanos de Sismode & Materpackin no se encontraba completamente estructurado y sus subsistemas no se encontraban debidamente establecidos con sus procedimientos y responsables.
- El Jefe de Recursos Humanos tenía bajo su supervisión todos los subsistemas con cierta participación de los jefes de otros departamentos, lo cual no permitía un manejo más desarrollado de los subsistemas y no generaba tanto compromiso y participación por el resto de la organización.
- La manera en que desarrollaba la inducción de personal, no era la más adecuada, ya que se tenía fijado como límite una semana para inducir al personal, con lo cual no se lograba acoplar adecuadamente al nuevo trabajador, reflejándose en problemas posteriores en cuanto a la integración y en la realización de sus funciones.
- En cuanto a la Descripción y Análisis de cargos, se mantenía documentado escasa información acerca de los mismos, observando que no estaban bien asignadas las tareas y funciones de los colaboradores, repitiéndose en ciertos cargos las mismas actividades y los perfiles de cargos podían generar la mala contratación de nuevos trabajadores o acarreando problemas.
- No existía un método para evaluar el desempeño al recurso humanos, lo cual afectaba en el Desarrollo de las personas y Capacitación, ya que éstos

se basaban en necesidades inmediatas que se presentaban, quedando en un ámbito netamente subjetivo.

- La manera en que se manejaba la Higiene y Seguridad, era de una manera teórica y que la empresa pretendía cargar toda la culpabilidad de accidentes en el trabajo a los colaboradores, en lugar de concientizar y buscar medios más eficaces que la amenaza para que se mantenga un correcto nivel de seguridad en la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Jefe de Recursos Humanos y los Jefes de cada Departamento, levantar la información de los perfiles de cargos con los formatos planteados y revisarlos periódicamente, con el fin de actualizarlos de acuerdo a los cambios constantes que se presentan.
- En cuanto al Reclutamiento de Personal se recomienda crear en la página web de Sismode & Materpackin una bolsa de trabajo, lo cual se ha planteado como una técnica para poder reclutar personal en el momento que se presentan vacantes en la organización, y de esta manera no tener la necesidad de acudir a agencias de empleo u otras páginas de personal.
- Se recomienda invertir el tiempo necesario en la Inducción de los nuevos colaboradores a la empresa, ya que el incorporarlos adecuadamente, dejando en claro sus funciones y ayudándolos en las relaciones con los nuevos compañeros, permite un mejor desempeño y una mejor identidad y pertenencia con la empresa.
- Se recomienda realizar la evaluación del desempeño a los colaboradores mínimo una vez al año, para determinar las falencias que se encuentren y de esta manera poder establecer un correcto plan de capacitación y desarrollo de personas, basándose en los requerimientos del personal.
- Se recomienda que la organización replantee la manera en que maneja la responsabilidad de casos de accidentes, ya que para los trabajadores no es grato ese trato, cuando lo adecuado sería manejar un correcto manual de seguridad en el cual se contemplen las normas y reglamentos necesarios

con el objetivo de evitar potenciales incidentes y accidentes, con el que se identifiquen y trabajen a diario el personal.

- Sismode & Materpackin al atravesar por la fusión de las empresas, se recomienda atender la parte de Relación con los empleados, con el fin de buscar la identidad de todo el personal con una sola empresa y sus objetivos, eliminando todas las diferencias y posibles rivalidades que existían al ser parte de dos organizaciones.
- Con relación a la Base de datos que utiliza Sismode & Materpackin, se recomienda mantener una actualización de toda la información que se maneja, con el propósito de facilitar la toma de decisiones, al tener un acceso rápido a la información cuando la situación lo requiera, por ejemplo en reclutamiento de personal (Hojas de vidas, carpetas de personal interno que aplica, etc.), revisión de sueldos del personal, etc.
- Se recomienda mantener documentados los procesos de cada subsistema de Gestión del Talento Humano, con el fin de obtener información de todo el manejo y la situación que atraviesa la empresa Sismode & Materpackin y el Talento Humano con el que cuenta.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS:

- **ALLES, Martha.** *Desarrollo del talento humano basado en competencias.* Buenos Aires. Granica, 2008.
- **CHIAVENATO, Idalberto.** *Gestión del Talento Humano.* México. McGraw Hill, 2009.
- **CUESTA, A.** *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.* La Habana, 2005.
- **DESSLER, Gary.** *Administración de Recursos Humanos.* México. Prentice Hall, 2009.
- **GRAHAM, HT.** *Administración de Recursos Humanos.* España. Ediciones Distribuciones, 1982.
- **MILKOVICH, George y BOUDREU, Jhon.** *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia.* México. Addison – Wesley Iberoamericano, 1994.
- **WAYNE, Mondy y NOE, Robert.** *Administración de Recursos Humanos.* México. Prentice Hall, 1997.
- **WERTHER, William y DAVIS, Keith.** *Administración de Recursos Humanos.* México. McGraw Hill, 2008.

PÁGINAS WEB:

- El Prisma.com [En línea]
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/
- Gestipolis.com. [En línea]
<http://www.gestipolis.com/dirgp/rec/gesttalento.htm>
<http://www.gestipolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>
- Monografías.com. [En línea]
<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>
- SISMODE & MATERPACKIN. [En línea]
www.sismode.com

ANEXOS

ANEXO A - CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RRHH Y SUS SUBSISTEMAS

1. INCORPORAR A LAS PERSONAS

1.1. Planeación de la ARH

- ¿Posee la empresa una planificación de sus recursos humanos?
- ¿Cada cuanto se la realiza la planeación de RR.HH?
- ¿De qué manera se realiza la planeación?
- ¿Qué factores considera la empresa para planificar sus recursos humanos?
- ¿Tomando en consideración un periodo de 5 años atrás que porcentaje de empleados han sido contratados tomando en cuenta factores internos y cuantos del mercado externo?

1.2. Reclutamiento de Personal

- ¿Se posee un inventario del personal, con un banco de datos?
¿Qué medios de reclutamiento que utiliza la organización?
- ¿Existen vacantes actualmente en la empresa? ¿De existir vacantes, que fuente se toma en consideración para ocuparlas?
- ¿Se ha realizado reclutamiento interno cuando se ha presentado una vacante en la empresa? ¿Al considerarlo se compara las capacidades del empleado frente al perfil del puesto?

1.3. Selección del personal

- ¿Qué métodos utiliza la empresa para seleccionar un candidato? ¿Cuántos filtros debe pasar un nuevo empleado, para formar parte de la empresa?
- ¿Cuál es el propósito del proceso de selección?
- ¿Se realizan pruebas de idoneidad según el cargo a ocupar, como pruebas de conocimientos y psicotécnicas?
- ¿Quién es el responsable de la selección de un nuevo empleado?
- ¿Se realiza entrevista de trabajo? ¿Si se la realiza, se utiliza algún formato en especial?
- ¿Considera que el proceso actual de selección ha permitido a la empresa incorporar a las personas más idóneas según los perfiles de puesto?
- ¿Considera eficiente el proceso de selección?

2. COLOCACION DE LAS PERSONAS

2.1. Orientación de las personas

- ¿De qué manera y que medios se utilizan en la inducción de un nuevo colaborador, para que se familiarice con la empresa?
- ¿Cómo se integra al nuevo colaborador con el personal de la empresa? ¿Se realizan programas de integración mediante dinámicas en donde se formen equipos de trabajo para integrar a todos los colaboradores de la organización?
- ¿La empresa se preocupa por que el nuevo miembro se sienta integrado posteriormente a la inducción? ¿Se realizan entrevistas posteriores a la inducción?

2.2. Descripción y análisis de puestos

- ¿Se posee un manual del contenido de cada puesto de la empresa?
- ¿Están establecidos los métodos y procesos de trabajo de cada puesto (manera en que se deben desempeñar las tareas)?
- ¿Se tiene claramente establecidas las jerarquías, es decir los jefes superiores y subordinados de cada puesto?
- ¿Quién es el responsable del diseño de puestos en la empresa?
- ¿Existen perfiles de cargo elaborados en la empresa?
- ¿Hace cuanto están vigentes estos perfiles de cargo?
- ¿Se realizan actualizaciones de perfiles de cargo?
- ¿Cada cuanto tiempo se realizan estas actualizaciones?
- ¿Qué métodos se utiliza para analizar y describir un puesto?
- ¿Qué se considera al momento de describir un puesto, en función de que se las realiza?
- ¿Se tiene definidas las responsabilidades de cada puesto?
- ¿Se posee un formato para describir un puesto? ¿De poseerlo cuál es el mismo?
- ¿Cree Ud. que la descripción de los cargos actuales colaboran para que la empresa alcance con los objetivos organizacionales? ¿Si no satisface cuáles serían los principales inconvenientes?

2.3. Evaluación del desempeño

- ¿Qué métodos de evaluación utiliza la empresa para medir el desempeño de los colaboradores?
- ¿Se posee una planificación para evaluar el desempeño de los colaboradores?

- ¿Cada cuanto tiempo se realiza un proceso de evaluación del desempeño?
- ¿Se posee documentado los resultados de un proceso de evaluación anterior?
¿De poseerlo nos podría indicar el mismo?
- ¿Quién es el responsable de la planificación y la realización de la evaluación del desempeño?

3. RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

3.1. Remuneraciones

- ¿Qué factores se consideran para fijar la remuneración de un empleado?
- ¿Qué elementos comprende el salario de un colaborador?
- ¿Qué tipo de remuneraciones utiliza la empresa? ¿Remuneraciones fijas y/o variables?
- ¿En el caso de remuneraciones variables, que factores se consideran para implementarlo? ¿A quienes aplica las remuneraciones variables?
- ¿Los sueldos y salarios de la empresa son afines para cargos similares dentro del mercado laboral?
- ¿La empresa paga horas extras?
- ¿Se realizan reajustes y aumentos salariales dentro de la empresa? ¿En base a qué? ¿Cada cuanto tiempo?
- ¿Quién es el responsable de establecer los sueldos y salarios dentro de la empresa?

3.2. Programas de incentivos

- ¿La empresa maneja planes de incentivos?
- ¿Qué incentivos maneja?
- ¿Quién es el responsable de establecer el plan de incentivos?
- ¿Los incentivos que maneja la empresa ha mejorado el desempeño y motivación de los trabajadores?

3.3. Prestaciones y servicios

- ¿Puede mencionar los beneficios sociales que paga la empresa a sus colaboradores? ¿En qué fechas se pagan?
- ¿Aparte de los beneficios sociales que obliga a cumplir la Ley de Seguridad Social, la empresa considera algún otro beneficio extra? ¿Si los considera mencione cuáles son?
- ¿Qué prestaciones sociales brinda la empresa a sus trabajadores?

- ¿Quiénes pueden acceder a un plan de beneficio social?
- ¿Quién es el responsable de establecer las prestaciones y servicios que brinda la empresa?

4. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

4.1. Capacitación.

- ¿Se han realizado programas de capacitación en la empresa?
- ¿La empresa posee un plan de capacitación establecido? ¿De ser así, cuando fue la última vez que se planificó? ¿De no ser así, de qué manera se realiza capacitación y entrenamiento?
- ¿Cada cuanto tiempo se planifica capacitación y entrenamiento para el personal?
- ¿Se toman en cuenta todas las áreas para realizar capacitaciones o solo áreas específicas dentro de la empresa?
- ¿Qué tipo de capacitación utiliza la empresa, interna o externa? ¿En el caso de ser externa trabaja con una firma particular y/o busca alguna opción aleatoria de acuerdo a la necesidad?
- ¿Qué resultados se han obtenido de las capacitaciones realizadas, como se evalúan los resultados de las mismas?
- ¿Quién es el responsable de planificar y ejecutar los planes de capacitación?

4.2. Desarrollo de las personas y las organizaciones.

- ¿Se ha establecido planes de desarrollo de las personas?
- ¿Se han fijado formas de ofrecer a los trabajadores crecimiento profesional?
- ¿Se ha establecido las personas que tienen potencial de ocupar puestos más altos mediante la planificación de carrera futura?
- ¿Se ha analizado el desarrollo organizacional?
- ¿Se analiza el clima organizacional dentro de la empresa, como es éste?
- ¿Quién es el responsable de establecer planes de desarrollo personal, de carrera y organizacional?

5. RETENER A LAS PERSONAS

5.1. Relaciones con los empleados.

- ¿La empresa tiene establecido programas de reconocimiento para los trabajadores?
- ¿De qué manera la empresa maneja los conflictos que se presentan con los trabajadores?

- ¿Qué acciones ha tomado la empresa para mantener buenas relaciones con los trabajadores?
- ¿Quién es el responsable de establecer programas de reconocimiento y programas para mejorar las relaciones con los trabajadores?

5.2. Higiene, Seguridad y calidad de vida.

- ¿Posee la empresa un manual de salud y seguridad ocupacional? ¿De poseerlo cuando se lo realizó? ¿Cuándo fue su última revisión y/o modificación?
- ¿Se realiza una revisión de la infraestructura y de las condiciones laborales? ¿Cada cuanto se la realiza?
- ¿Se posee un registro estadístico de accidentes dentro de la empresa? ¿Si se posee en qué áreas se presenta la mayor frecuencia de accidentes? ¿Qué acciones se ha realizado para eliminar o disminuir la incidencia de aquellos accidentes?
- ¿Se poseen planes de contingencia en caso de siniestros?

6. SUPERVISAR A LAS PERSONAS

6.1. Base de datos y sistemas de información.

- ¿La empresa maneja una base de datos de recursos humanos?
- ¿Qué tipo de información se almacena en la base de datos?
- ¿Cada cuanto tiempo se actualiza la base de datos?
- ¿Quién es el responsable de manejar la base de datos y mantenerla actualizada?

ANEXO B - REGLAMENTO INTERNO



1. DEL REGLAMENTO EN GENERAL Y REQUISITOS A LOS QUE DEBEN SUJETARSE LOS EMPLEADOS

Artículo 1. SISMODE & MATERPACKIN CÍA. LTDA., con el objeto de cumplir con lo dispuesto en el Código del Trabajo vigente, dicta el siguiente Reglamento Interno de Trabajo que regulará a nivel nacional las relaciones entre SISMODE & MATERPACKIN CIA. LTDA., a la que en este documento se le denominará indistintamente SISMODE & MATERPACKIN, COMPAÑÍA, EMPRESA o EMPLEADOR; y los EMPLEADOS o TRABAJADORES que laboren para ella y a quienes en este instrumento se denominará indistintamente la/ el / los EMPLEADA (O) (S) o el/los TRABAJADOR (ES).

Artículo 2. El objeto social de SISMODE & MATERPACKIN es la comercialización de equipos de codificación y la industrialización de etiquetas autoadhesivas respectivamente; su domicilio es en la ciudad de Quito; y la máxima autoridad es el Gerente General, el cual es su representante legal y el único autorizado para obligarla con respecto a terceros.

En las relaciones con sus EMPLEADOS, representará y obligará a la COMPAÑÍA únicamente el Gerente General o quien hiciere sus veces, según el estatuto social vigente, o por apoderamiento, o delegación establecida para tal efecto. Los EMPLEADOS recibirán disposiciones de sus superiores inmediatos debiendo a éstos respeto y observancia.

Artículo 3. Tanto SISMODE & MATERPACKIN como Los EMPLEADOS se sujetan de manera estricta al fiel cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento y las políticas establecidas por la empresa, que deberán ser obligatoriamente conocidas y observadas por los EMPLEADOS actuales así como por los que ingresen en el futuro a la COMPAÑÍA, para lo cual Recursos Humanos entregará a cada uno de ellos un ejemplar del reglamento interno. Además, estos documentos estarán disponibles para quien los solicite, incluyendo en formato digital en la Intranet de la empresa.



Su desconocimiento no exime de responsabilidad al EMPLEADO y no podrá ser alegado de ninguna manera como excusa.

Artículo 4. La COMPAÑÍA no reconocerá como oficial y obligatoria ninguna comunicación, circular, correspondencia, permiso, etc., que no sea enviado por el Presidente Ejecutivo, Gerente General, Gerentes, Jefes o por las personas que éstos designaren para el efecto.

Artículo 5. La COMPAÑÍA se reserva la potestad exclusiva y autónoma de solicitar y contratar nuevos empleados.

Con el propósito de evitar que entre EMPLEADOS de la COMPAÑÍA se produzcan o existan conflictos de intereses por nexos de parentesco, matrimonio o unión de hecho, ya que SISMODE & MATERPACKIN CÍA. LTDA. no podrá contratar, dentro de la misma o en áreas relacionadas, a parientes cercanos de los EMPLEADOS de SISMODE & MATERPACKIN, hasta el segundo grado de afinidad y segundo grado de consanguinidad (ver anexo I) o que tengan vínculo de matrimonio o unión de hecho. Similar conflicto de intereses será considerado con empleados cuyos parientes dentro de los grados de consanguinidad y afinidad o que establecidos, o que tengan vínculo de matrimonio o de unión de hecho, y que laboren para empresas que realicen actividades similares a las de SISMODE & MATERPACKIN, tales relaciones familiares constituyen impedimento absoluto para la contratación.

Durante el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación el candidato está obligado a dejar constancia si existe alguna relación de afinidad o consanguinidad, matrimonio o unión de hecho o estar vinculado a empresas cuyo objeto social es similar al de SISMODE & MATERPACKIN, tanto con empleados fijos, temporales, así como con empleados de empresas de la competencia y/o proveedores. Esta información posibilitará la decisión de la COMPAÑÍA respecto a calificar eventuales conflictos de interés, que impida su



contratación con la COMPAÑÍA. Si por cualquier circunstancia no lo hiciere en el momento oportuno durante el proceso de selección y se hubiere perfeccionado la contratación, podrá regularizar la entrega de esta información en el plazo máximo de 24 horas inmediatas posteriores a la recepción de este Reglamento Interno.

Artículo 6. Entre la COMPAÑÍA y LOS EMPLEADOS que sean seleccionados podrán, celebrarse cualquiera de los contratos de trabajo previstos en la Ley. Los contratos se efectuarán de acuerdo a las necesidades y modalidades del trabajo y la naturaleza de los mismos. Los EMPLEADOS, en concordancia con los contratos que hayan suscrito, podrán ser ubicados en las labores o departamentos que la COMPAÑÍA estime conveniente.

Artículo 7. El contrato de trabajo se realizará por escrito. El plazo del contrato será definido según las necesidades de la EMPRESA, quien tendrá la opción de establecer período de prueba o plazo fijo, cuando corresponda.

Los aumentos de remuneración y/o ascensos que la COMPAÑÍA conceda a sus TRABAJADORES, se entenderán incorporados al contrato vigente, sin que por ello se modifiquen o anulen las demás condiciones y estipulaciones originales del mismo, en lo relativo a los aspectos que no han sido modificados con este cambio de condiciones.

La COMPAÑÍA se reserva el derecho de celebrar contratos por obra cierta, ocasionales, eventuales, o de cualquier naturaleza cuando lo estimare conveniente y necesario para el desarrollo de sus actividades. Igualmente la COMPAÑÍA podrá celebrar contratos civiles para determinadas actividades y en este caso, ni los contratistas ni sus trabajadores serán considerados TRABAJADORES de la EMPRESA para los efectos del Código del Trabajo, y la Ley de Seguridad Social y más disposiciones conexas. Por el contrario el contratista asumirá todas las obligaciones patronales con respecto a los trabajadores contratados por él, de conformidad con el Código del Trabajo.



Artículo 8. Para la suscripción del contrato individual de trabajo, la persona que ha sido aceptada, como consecuencia del proceso de selección, deberá presentar la documentación original que se detalla adelante.

El postulante deberá permitir y facilitar el proceso de levantamiento de informe completo de antecedentes personales y laborales.

La no presentación oportuna de estos documentos o cualquier otro que se disponga en el momento, darán lugar a la no contratación de la persona aceptada, sin que ello genere responsabilidad alguna para SISMODE & MATERPACKIN:

- Copia de Cédula de ciudadanía o identidad que acredite mayoría de edad;
- Solicitud de empleo debidamente suscrita por el interesado;
- Copia de pasaporte (extranjeros);
- Copia de papeleta de votación;
- Cédula militar o documento equivalente (para hombres);
- Récord policial
- 2 Fotografías a color tamaño carné
- Exámenes médicos (dependiendo al área a la que ingresará el EMPLEADO contratado)
- Comprobante de Ingresos y Retenciones de Impuesto a la Renta de trabajos anteriores, si los tuviere;
- Copia de títulos o certificado del último año de estudio aprobado
- Copia de certificados de seminarios, cursos y talleres de capacitación mencionados en la hoja de vida
- Certificados de trabajos anteriores
- Presentar Certificados de buena conducta y honradez conferidos por personas que sean sujetos de verificación y a satisfacción de la EMPRESA, en especial certificación de trabajo del último Empleador;

El trabajador en el momento de su admisión, acepta que de su sueldo o salario, se hagan los descuentos que La ley dispone, tales como aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Impuesto a la Renta, retenciones judiciales ordenadas por Juez competente. Además



anticipos o préstamos solicitados, consumo de Comisariatos de ser el caso, y las que por concepto de multas prevea el presente Reglamento interno.

Para contrataciones de extranjeros, estos deberán acatar y entregar en el plazo previsto por SISMODE & MATERPACKIN la documentación migratoria que en cada caso se requiera y asistir y estar a disposición de la EMPRESA para las gestiones en las que sea necesaria su presencia física. El incumplimiento de esta obligación dará lugar a la terminación de la oferta de trabajo y además a la devolución por parte de la persona aceptada de valores en los que hubiera incurrido sustentadamente SISMODE & MATERPACKIN para el trámite.

Si la persona aceptada tiene cargas familiares, deberá presentar copias de los siguientes documentos:

- Partida de matrimonio civil;
- Cédula de ciudadanía y/o identidad del cónyuge o conviviente;
- Partida de nacimiento de los hijos;
- Certificado médico de hijos imposibilitados permanentemente y que se hallan a su cargo;
- Documentos de adopción de hijos en caso de tenerlos;
- Información sumaria u otro documento legal que acredite la existencia de una unión libre o de hecho;

La COMPAÑÍA está facultada para solicitar referencias sobre un aspirante a EMPLEADO, persona aceptada o sobre un EMPLEADO, así como para averiguar la veracidad o autenticidad de los certificados, títulos y demás documentos presentados.

Artículo 9. Los EMPLEADOS estarán en la obligación de reportar por escrito a La Gerencia de Recursos Humanos, todo cambio que se refiera a los siguientes datos:

- Estado Civil;
- Dirección domiciliaria;
- Número de teléfono propio o de referencia;



- Aumento o disminución de cargas familiares;
- Nacimiento de hijos;
- Discapacidad de hijos no reportados como carga;
- Fallecimiento de hijo o cónyuge u otra persona que constituya
- Carga familiar;

Las EMPLEADAS de la COMPAÑÍA estarán obligadas a informar sobre su estado de embarazo, información que la COMPAÑÍA considerará imprescindible. Mientras esa notificación no sea oficializada y validada por LA EMPLEADA ante LA EMPRESA, LA EMPLEADA no podrá tener acceso a las prestaciones o beneficios asociados a esta condición. La EMPRESA se reserva la facultad de solicitar los certificados médicos correspondientes o realizar exámenes de laboratorio que confirmen el estado de embarazo.

Adquisición de parentesco, matrimonio o unión de hecho con otro EMPLEADO de la COMPAÑÍA, con empleados de empresas de la competencia, y/o proveedores.

Artículo 10. En caso de falsedad al proporcionar los datos indicados en los artículos 5, 8 y 9 del presente Reglamento Interno o de presentación de certificados alterados o falsos, la COMPAÑÍA podrá solicitar Visto Bueno en contra del EMPLEADO que hubiere presentado estos documentos y datos.

Artículo 11. Ningún EMPLEADO podrá considerar terminado su contrato, si no cuando hubiere sido comunicado o notificado, según corresponda, por la Gerencia de Recursos Humanos, o por el funcionario debidamente designado para este efecto o, por la Autoridad de Trabajo correspondiente.

Artículo 12. El Gerente General, el Presidente Ejecutivo, los Gerentes o Jefes podrán verificar en cualquier tiempo las distribuciones de las labores del personal de SISMODE & MATERPACKIN de acuerdo a la capacidad y rendimiento del EMPLEADO y a las necesidades de la COMPAÑÍA; Se podrá producir por mutuo acuerdo un cambio de funciones respecto a las que el empleado se comprometió en su



contrato de trabajo. Transcurridos 60 días desde el cambio no habrá lugar a reclamo de ninguna naturaleza, conforme lo dispuesto en el Artículo 192 del código del trabajo.

Artículo 13. La COMPAÑÍA, para llenar las vacantes que se produzcan, contratará personal a su entera discreción.

2. HORARIO DE TRABAJO Y MAS DISPOSICIONES DE SISMODE

Artículo 14. El horario de trabajo será el establecido por SISMODE y aprobado por la Autoridad Competente de Trabajo. Todos los EMPLEADOS de la COMPAÑÍA deberán laborar cumpliendo de manera estricta con el horario fijado, aceptando las modificaciones que se hicieren en el futuro, aprobadas debidamente por las autoridades de trabajo. Este no podrá exceder de 8 horas diarias, 40 semanales. La COMPAÑÍA se reserva el derecho de variar los horarios de trabajo o de establecer turnos de trabajo de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia y conforme a las necesidades y naturaleza del trabajo a la conveniencia de la COMPAÑÍA, comunicándole al personal con su debida anticipación.

Para ejecutar las tareas que por su naturaleza no pueden ser suspendidas, la COMPAÑÍA elaborará cuadros de turnos y dispondrá, conjuntamente con el EMPLEADO, la labor en horas suplementarias o extraordinarias de acuerdo al Código del Trabajo y a la Política vigente de Horas Extras de la COMPAÑÍA.

Los TRABAJADORES que tuvieren puestos de confianza y dirección (cargos a partir del sexto grado salarial según la estructura organizacional de SISMODE & MATERPACKIN), no tendrán derecho al pago de horas suplementarias, de conformidad con el Art. 58 del Código del Trabajo.

Los EMPLEADOS, previo acuerdo con el EMPLEADOR, laborarán en tiempo suplementario o extraordinario cuando las necesidades de la COMPAÑÍA así lo requieran, por disposición de los Gerentes o Jefes de Área. Las horas extraordinarias y suplementarias



necesariamente deberán tener la autorización de los niveles requeridos según la Política vigente de la COMPAÑÍA sobre este tema.

En casos excepcionales, previa autorización de los Jefes inmediatos, y del Gerente de Recursos Humanos, se podrá utilizar un horario especial de trabajo con la obligación de los EMPLEADOS de completar la jornada legal de labor y sin perjuicio de las actividades normales de la COMPAÑÍA.

Artículo 15. No se considerarán Horas Extraordinarias o Suplementarias las que se tuvieren que laborar como consecuencia de permisos o postergación del trabajo. Para el caso de turnos de trabajo, se entenderá las 40 horas laborables semanales.

Artículo 16. La COMPAÑÍA podrá establecer sistemas de registros para controlar asistencias y puntualidad, en cuyo caso Los EMPLEADOS deberán someterse a dicho control, sin excepción.

Artículo 17. EL EMPLEADO que no estuviere conforme con el pago de su remuneración total, deducidos los descuentos de Ley u otros débitos por obligaciones adquiridas por el EMPLEADO, tales como las de comisariato, planes celulares, seguros, o colaboraciones voluntarias, u otro, presentará inmediatamente (dentro de los 30 días siguientes al pago) su reclamación al Gerente de Recursos Humanos de la COMPAÑÍA, quien estará obligado a explicar el descuento o hacer la rectificación dentro del término de cuarenta y ocho horas. No se aceptaran reclamaciones posteriores.

Artículo 18. Cuando el EMPLEADO no pueda concurrir a la COMPAÑÍA por enfermedad u otra causa justa, deberá comunicar, a más tardar en la primera hora de iniciadas las labores de la COMPAÑÍA, al Jefe Inmediato y/o al Departamento de Recursos Humanos. En caso de enfermedad, el EMPLEADO deberá remitir al Departamento de Recursos



Humanos, el correspondiente certificado médico dentro de los tres días que transcurren durante su ausencia.

La enfermedad, calamidad doméstica y/o causa justa podrá ser comprobada a satisfacción de la COMPAÑÍA, para determinar la validez o no de la justificación, valiéndose de los mecanismos que considere oportunos la COMPAÑÍA.

Las ausencias al trabajo por enfermedad debidamente comprobada con certificados médicos a satisfacción de la COMPAÑÍA, serán pagadas al ciento por ciento (100%) de la remuneración básica, únicamente durante los tres primeros días; los restantes días corresponde al subsidio de enfermedad que satisface el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en línea con la política interna vigente sobre el tema.

Con excepción del caso previsto en el numeral 30 del Art. 42 del Código de Trabajo y de los permisos autorizados por la COMPAÑÍA única y exclusivamente con la comprobación satisfactoria de ser motivadas por calamidad doméstica o fuerza mayor, todas las demás ausencias al trabajo serán sin pago. La ausencia del trabajo por más de tres días consecutivos dentro de un período de labor sin justificación comprobada, dará derecho a la COMPAÑÍA a dar por terminado el contrato como lo dispone el Art. 172 de Código de Trabajo, previo Visto Bueno de la Autoridad del Trabajo.

Ante la falta dentro del plazo establecido, de la notificación, comunicación o de entrega de certificado médico, la COMPAÑÍA registrará la falta como injustificada, dando lugar a las sanciones pertinentes. Esto constituirá causal de amonestación escrita, según el presente Reglamento Interno y los días de inasistencia se procederán a descontar de los días que correspondan al EMPLEADO por sus vacaciones.

La obtención de permiso por parte del EMPLEADO mediante justificaciones o certificados falsos, alterados o que fueran fruto de engaño será falta grave, que será sancionada como causal de Visto Bueno.



Artículo 19. Tres faltas repetidas e injustificadas de puntualidad en un mismo lapso mensual serán motivo para una amonestación verbal; a la cuarta falta injustificada corresponderá una amonestación escrita y a partir de la quinta falta injustificada de puntualidad corresponderá dar por terminada la relación de trabajo, mediante Visto Bueno. Se considerará falta de puntualidad al hecho de llegar al lugar de trabajo con atraso, pasada la hora que se haya determinado para la entrada, o, no estar listo a la hora de inicio del trabajo, de acuerdo con la información del Jefe inmediato y los registros de entrada de la EMPRESA.

Artículo 20. Ningún EMPLEADO podrá salir de su lugar de trabajo durante las horas de labor sin permiso de su jefe. Este permiso se concederá únicamente por razones propias de trabajo, enfermedad o calamidad doméstica, requerimiento de autoridad, ejercicio de sufragio y en general todos los casos permitidos por la Ley. El abandono de trabajo sin permiso, constituirá falta grave al Reglamento Interno de Trabajo para los efectos de Ley.

Artículo 21. SISMODE & MATERPACKIN solo concederá permisos en los casos establecidos por el Código del Trabajo, plenamente comprobadas las causales, a satisfacción de la COMPAÑÍA. Todo permiso que se tome y que no esté contemplado en la ley, se descontará de los días que correspondan al EMPLEADO por vacaciones, sin perjuicio del artículo anterior. La solicitud de permiso deberá realizarse en el formulario que la empresa le proporcionará al respecto, explicando por escrito el motivo de su solicitud y deberá ser autorizado por el respectivo jefe inmediato superior o el responsable del área de Recursos Humanos. Con excepción del caso previsto en el numeral 30 del Art. 42 del Código de Trabajo y de los permisos autorizados por la COMPAÑÍA única y exclusivamente con la comprobación satisfactoria de ser motivados por calamidad doméstica, licencia médica, maternidad de fuerza mayor, todas los demás permisos serán sin remuneración, o bien deberán ser con cargo a vacaciones, o reposición del tiempo no



trabajado si así lo acuerda con su Jefe Superior, lo que deberá establecerse en la solicitud de permiso.

Artículo 22. Los EMPLEADOS que controlen combinaciones de cajas fuertes archivos, valores, monitoreo de sistemas o redes etc., deberán justificar su ausencia con la mayor anticipación posible, esto es con al menos 72 horas hábiles, directamente al jefe inmediato, quien determinará la persona que lo reemplace en estas funciones.

Artículo 23. SISMODE & MATERPACKIN reconocerá los días de descanso obligatorio de conformidad con el Art. 65 del Código del Trabajo, esto es 1 de enero, Viernes santo, 1 de mayo, 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre.

Artículo 24. Para los efectos del Art. 172, numeral 5 del Código del Trabajo, habrá ineptitud manifiesta del EMPLEADO para la labor u ocupación a la cual se comprometió, si el trabajo realizado no concuerda con los estándares normales de desempeño del resto de los EMPLEADOS del respectivo departamento, según los resultados del proceso de Fijación de Objetivos y Evaluación del Desempeño, memorándums o e-mails de seguimiento de desempeño que curse el jefe inmediato a Recursos Humanos con copia al empleado.

Artículo 25. Prohíbese a los EMPLEADOS, en cualquiera de las instalaciones de la COMPAÑÍA, ingerir bebidas alcohólicas durante la jornada de trabajo, en actos de representación de la EMPRESA, o con el respectivo uniforme de trabajo. Así mismo, se les prohíbe presentarse a su trabajo o a gestiones delegadas por las labores que desempeñan, bajo los efectos del alcohol, en estado de embriaguez o bajo el efecto de sustancias estupefacientes. En tales casos, no se les permitirá la entrada, constituyendo falta grave de desobediencia a este Reglamento para los efectos de la Ley. Todo esto en virtud de lo previsto en el literal c) del Art. 46 del Código del Trabajo, tanto más que las labores en la



COMPAÑÍA son delicadas, en las cuales se debe poner el mejor esmero, a fin de evitar perjuicios a SISMODE & MATERPACKIN, a los compañeros de trabajo, clientes, o aliados de negocio de la COMPAÑÍA. Exceptuase para el consumo de alcohol, los eventos sociales.

Artículo 26. Todos Los EMPLEADOS están obligados a observar rigurosamente las instrucciones y medidas de seguridad ordenadas por la COMPAÑÍA y sus Políticas respecto a riesgos del trabajo: enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, así como en el manejo de máquinas, equipos e instrumentos de trabajo, para evitar accidentes. El incumplimiento de esta obligación será falta grave para los efectos previstos en este Reglamento y en la Ley.

Si por desobediencia grave a una de las medidas o instrucciones de seguridad por parte de algún EMPLEADO se suscitare un accidente, se entenderá que el mismo ha sido causado por culpa, negligencia o inobservancia del EMPLEADO y por lo tanto, la COMPAÑÍA no tendrá responsabilidad alguna, imputándose tal acción exclusivamente al EMPLEADO. La desobediencia, negligencia o inobservancia deberá ser debidamente reportada por el departamento de SISMODE & MATERPACKIN, a cargo del tema.

Artículo 27. De ocurrir cualquier accidente de trabajo, aun el más leve o de apariencia insignificante, el EMPLEADO afectado deberá comunicar de inmediato a su jefe y este a su vez al Departamento de Recursos Humanos.

Artículo 28. En caso de faltantes de dinero en efectivo, títulos valores, pólizas, garantías, u otros activos encomendados al EMPLEADO, el EMPLEADO no podrá retirarse de su jornada de trabajo mientras no se hayan cuadrado tales defectos y el jefe responsable haya acordado que el trabajo está concluido o autorice la salida. El no acatamiento a esta disposición constituirá causal de amonestación escrita, según lo previsto en este Reglamento.



Artículo 29. Los EMPLEADOS a cuyo cargo se hallan valores o dinero, pólizas o garantías de terceros, cuando por cualquier circunstancia deban abandonar su puesto aunque sea por pocos minutos, deberán dejar con las debidas seguridades los valores, dinero u otros valores a su cargo y bajo su responsabilidad personal, estando prohibido el encargo de los mismos a terceras personas. El no acatamiento a esta disposición constituirá causal de amonestación escrita, al tenor de lo que prescribe el presente Reglamento y las consecuencias de sus omisiones serán de su responsabilidad.

3. DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACION

Artículo 30. Los activos de información, red y computadoras de SISMODE & MATERPACKIN son indispensables para la operación exitosa de la COMPAÑÍA, es la política de SISMODE & MATERPACKIN proteger estos activos del uso impropio o desautorizado, robo, modificación accidental o desautorizada, copia no autorizada, divulgación, transferencia o destrucción.

Todo EMPLEADO que tenga o pudiera tener acceso a un sistema o sistemas de computación, programas, datos o información en cualquier medio, tiene la responsabilidad de proteger estos activos y de garantizar la seguridad, confiabilidad, disponibilidad, confidencialidad e integridad de la información de SISMODE & MATERPACKIN, y de las actividades que tienen que ver con el procesamiento de esa información, además de cumplir con las leyes de derechos de autor vigentes en el Ecuador y con los acuerdos de licencia para uso de software celebrados por SISMODE & MATERPACKIN con terceros.

Es obligatorio para todo EMPLEADO guardar escrupulosamente reserva a cerca de los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos o servicios en que intervenga directa o indirectamente, o de los que tenga conocimiento por razón de su trabajo.



Las violaciones a las disposiciones anteriores deberán ser reportadas a la COMPAÑÍA por cualquier EMPLEADO que tenga conocimiento que se ha cometido una falta de esta naturaleza, a fin de canalizar en la instancia que corresponda, las medidas precautelares y correctivas pertinentes.

Las violaciones a las políticas, las leyes o las obligaciones asumidas contractualmente relacionadas con la protección de la información son causas de acciones disciplinarias que pueden llegar a la terminación del contrato, previo Visto Bueno, sin perjuicio de las acciones legales civiles o penales que correspondan.

Artículo 31. SISMODE & MATERPACKIN podrá proveer a cada EMPLEADO de una dirección de correo electrónico como herramienta de trabajo, y acceso al Internet con el único y exclusivo propósito de facilitar la comunicación de los EMPLEADOS en asuntos únicamente relativos al desarrollo y cumplimiento de las tareas o funciones para las que hayan sido contratados. El correo electrónico y la navegación se utilizará sólo para propósitos autorizados por la COMPAÑÍA y no será para uso personal.

SISMODE & MATERPACKIN podrá libremente activar o desactivar direcciones de correo electrónico así como establecer normas, políticas, controles y auditorías relacionadas con el adecuado uso del correo electrónico y del acceso al internet.

Está prohibido el uso del correo electrónico para comunicaciones que afecten los intereses de la EMPRESA, así como el envío de información que pueda ser considerada como algún tipo de delito o contravención o contrarias a la ley, la moral, las buenas costumbres, o los reglamentos de la EMPRESA; así como para temas que afecten el buen nombre y reputación de la EMPRESA, sus funcionarios y EMPLEADOS.

La Compañía realizará las auditorías que crea convenientes sobre los contenidos y uso de la herramienta denominada correo electrónico y disco duro de los respectivos computadores.



En caso de uso indebido del correo electrónico y el acceso al Internet, SISMODE & MATERPACKIN podrá amonestar verbalmente o por escrito, o, si es del caso por reincidencia por más de 3 veces, solicitar el visto bueno para la terminación de la relación laboral, según la gravedad de la falta y conforme a lo previsto en este Reglamento.

4. DE LAS OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS

Artículo 32. Son obligaciones de LOS EMPLEADOS además de las constantes en el Código del Trabajo, contrato individual y este Reglamento, las siguientes:

- a) Cuando esté terminando la relación de trabajo con LA COMPAÑÍA o cuando ésta lo solicite, el EMPLEADO deberá entregar los activos de la COMPAÑÍA que hubieren sido entregados para el ejercicio de sus funciones.
- b) Los daños imputables por la autoridad de trabajo a descuido o negligencia debidamente comprobados del EMPLEADO deberán ser indemnizados por éste, hasta cubrir el valor del daño o perjuicio ocasionado.
- c) Al separarse de SISMODE & MATERPACKIN, el EMPLEADO deberá entregar su puesto y devolver identificaciones, tarjetas de presentación, teléfono celular de la COMPAÑÍA, manuales, uniformes, otros documentos y demás implementos que se le hayan entregado para el ejercicio de sus funciones. En los casos de uniformes y teléfonos celulares si el EMPLEADO ha transcurrido más de un año de la dotación, se considerará como propio.
- d) En el caso del personal que tenga bajo su custodia, tanto equipos, accesorios y cualquier otro activo o valor de la EMPRESA, debe cerciorarse de dejar su Bodega o inventarios sin valores pendientes justificados a satisfacción de SISMODE & MATERPACKIN. Si a la separación de la empresa el EMPLEADO tuviere valores o activos pendientes de devolver, recibidos con su firma de responsabilidad, estos serán descontados de su Liquidación de Haberes.
- e) En caso que los valores pendientes del EMPLEADO superen los de la Liquidación de Haberes, el EMPLEADO que se retira de la COMPAÑÍA se comprometerá a pagar dichos valores, con el respaldo de una letra de cambio, de un pagaré o de cualquier otro documento legalmente establecido, según lo determine SISMODE & MATERPACKIN.
- f) Compartir los conocimientos y experiencias de modo preferente con el personal de recién ingreso.



- g) Cuidar por la buena conservación y aseo de la maquinaria a cargo del trabajador manteniendo limpio el lugar de trabajo.
- h) El o los trabajadores de turno, no podrán abandonar las máquinas o puestos de trabajo hasta que no haya llegado el reemplazante, en cuyo caso dará inmediato aviso al jefe de sección o supervisión para que él disponga lo que fuere conveniente.

Artículo 33. Son obligaciones de LOS EMPLEADOS además de las constantes en el Código del Trabajo, contrato individual y este Reglamento, las descritas a continuación, y cuya violación será considerada como falta leve, y será causal para Amonestación Verbal: (pudiendo ser respaldada con un e-mail).

- a) Todo el personal deberá dar estricta atención a las reglas de presentación, aseo, apariencia e imagen de conformidad con lo que consta en la política de imagen corporativa vigente, ésta podrá ser modificada a su discreción el número de ocasiones que crea conveniente.
- b) Permanecer durante la jornada de trabajo en el puesto o lugar donde lo desempeña, según lo determinen sus funciones.
- c) Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.

Artículo 34. Son obligaciones de LOS EMPLEADOS además de las constantes en el Código del Trabajo, contrato individual y este Reglamento, las descritas a continuación y cuya violación será considerada como falta grave, y será causal para Amonestación Escrita (también conocida como Memo al File). La amonestación podrá ser una carta recibida o un e-mail enviado al infractor, y deberá ser archivado en los registros del EMPLEADO.

Son obligaciones de los Empleados:

- a) Cuidar su propia seguridad y la de sus compañeros de trabajo debiendo cumplir con las normas y políticas de la COMPAÑÍA. Decir la verdad en toda ocasión.
- b) Realizar la actualización de datos cada vez que cambie su estado civil o que se presente un cambio que deba ser declarado respecto a su relación con la competencia, empleados o proveedores.
- c) Cuidar debidamente los activos de la COMPAÑÍA que sean asignados al EMPLEADO para el ejercicio de sus funciones, entendiéndose los mismos como:



dinero, valores y pertenencias de SISMODE & MATERPACKIN, ya sean éstas equipos, máquinas, materiales, vehículos, herramientas, software e información de la COMPAÑÍA con el objeto de conservarlos a buen recaudo y en perfecto estado de funcionamiento. Así mismo es responsabilidad del EMPLEADO cuidar los activos e instalaciones de la EMPRESA que de una u otra manera hacen su entorno físico de trabajo. El EMPLEADO deberá dar aviso al jefe inmediato de cualquier desperfecto o anomalía que ocurriera en los mismos. El EMPLEADO deberá también cuidar que no se desperdicie el material de trabajo que recibe para su labor, o que por su acción u omisión se ocasionen daños o destrucción de las instalaciones y puestos de trabajo.

- d) Cuidar de las claves y usuarios de acceso al sistema Adempiere o cualquier otro sistema, para que terceros no los puedan detectar y usar en contra de la empresa. El empleado será directamente responsable de cualquier mal uso que terceros den a los sistemas, utilizando sus acceso.
- e) Proporcionar informes y reportes veraces a los superiores jerárquicos.
- f) Dar a conocer a su jefe inmediato y al Departamento de Recursos Humanos de cualquier irregularidad o incorrección que conozca, en lo relacionado al plano laboral o incumplimientos a las políticas internas.
- g) Asistir y con la debida puntualidad a los eventos formativos, educacionales o de capacitación que se relacionen con las funciones desempeñadas y/o los que la COMPAÑÍA convoque dentro de la jornada laboral. El no cumplimiento constituirá causal según este artículo, más cualquier sanción que se determine en las políticas relacionadas con capacitaciones, a portar la identificación emitida por la COMPAÑÍA de acuerdo a las normas establecidas, considerando que la misma es personal e intransferible y que su uso es restringido únicamente a las actividades inherentes al trabajo.
- h) Someterse a todas las medidas de Seguridad, Higiene y Medicina Preventiva que imponga la COMPAÑÍA.
- i) Dar cumplimiento a todas las Políticas y Procedimientos Internos observados en el Manual de Calidad de la COMPAÑÍA.

Artículo 35. Son obligaciones de LOS EMPLEADOS además de las constantes en el Código del Trabajo, contrato individual y este Reglamento, las descritas a continuación y cuya violación será considerada causal directa para la terminación del contrato de trabajo, previo visto bueno.



- a) Para el caso de los Ejecutivos del área comercial, cumplir con los objetivos mínimos establecidos por SISMODE & MATERPACKIN. En caso de incumplimientos de los objetivos por 90 días en un lapso de 180 días, la COMPAÑÍA podrá terminar el contrato de trabajo previo Visto Bueno.
- b) Cumplir y sujetarse estrictamente a las normas, disposiciones e instrucciones que dicten los respectivos funcionarios de la COMPAÑÍA de acuerdo a las Políticas Internas de la misma, ya sea en forma directa, en circulares o instructivos. El EMPLEADO será responsable de los perjuicios que su desobediencia u omisión acarreen a la COMPAÑÍA.
- c) Cumplir con las labores para la cuales se comprometió el EMPLEADO, según los parámetros de eficiencia establecidos por SISMODE & MATERPACKIN; realizar los procesos de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas y de calidad que se han impartido, y cumplir con las disposiciones de control interno dictadas por la COMPAÑÍA. La no sujeción a esta disposición constituirá causal de amonestación escrita; pero si el EMPLEADO no cumpliera con los parámetros de eficiencia preestablecidos, por causas atribuidas a la responsabilidad de éste, la EMPRESA podrá dar por terminada la relación laboral, previo Visto Bueno del Inspector de Trabajo, según lo establecido en el numeral 5 del Art. 172 del Código de Trabajo.
- d) Tomar, retener, o copiar, backups o respaldos de bases de datos, de clientes, de información de SISMODE & MATERPACKIN de cualquier sentido, de datos, de estadísticas, o demás similares, para otro uso que no fuere el relacionado con sus funciones de trabajo.

5. PROHIBICIONES DE LOS EMPLEADOS

Artículo 36. Además de las prohibiciones constantes en el Código del Trabajo, especialmente en el artículo 46, al EMPLEADO le estará especialmente prohibido, lo siguiente, siendo causal para la terminación del contrato previo Visto Bueno:

- a) Promover o participar en cualquier forma de suspensiones arbitrarias de trabajo durante la jornada respectiva de labores.
- b) Alterar, suplantar, sustraer o destruir registros, comprobantes y otros documentos de SISMODE & MATERPACKIN.
- c) Utilizar documentos con la marca o nombre comercial de la EMPRESA para beneficio indebido propio o de terceros.



- d) Utilizar documentos con la marca o nombre comercial de la EMPRESA que contengan información falsa, con conocimiento del EMPLEADO, ya sea para beneficio propio o de terceros, aun si no hay perjuicio para la COMPAÑÍA.
- e) Beneficiar a través de los sistemas de facturación, en perjuicio de la COMPAÑÍA y violando las Políticas, parámetros y procedimientos establecidos, a familiares, amigos, otros empleados, clientes o terceros en general.
- f) Suscribir documentos, que obliguen o comprometan a SISMODE & MATERPACKIN frente a terceros, sin la debida autorización del Representante Legal o quien haga sus veces, según el estatuto social de la COMPAÑÍA o las políticas aplicables para el caso de suscripción.
- g) Ejecutar cualquier acto que cause daño a las pertenencias, activos, inventarios e instalaciones físicas en general de SISMODE & MATERPACKIN, así como realizar cualquier acto que afecte el software de las computadoras, introduciendo virus, ,software no autorizado, etc., o que ponga en peligro la seguridad, la integridad de la información o del personal de la COMPAÑÍA.
- h) Introducir en cualquier horario y en cualquiera de las instalaciones de la COMPAÑÍA drogas, estupefacientes, bebidas alcohólicas, así como comercializarlos, distribuirlos o consumirlos en su interior.
- i) Colocar material pornográfico o información no autorizada en las paredes, computadores, o en los paneles informativos.
- j) Tomar arbitrariamente bienes, materia prima, artículos elaborados, activos o inventarios de la COMPAÑÍA, sin estar expresamente autorizado por el área a la que cual se le ha asignado la administración y custodia de tales bienes.
- k) Hacer afirmaciones calumniosas y/o injuriosas contra SISMODE & MATERPACKIN, sus funcionarios, empleados, proveedores, clientes, distribuidores, o contra sus actividades o servicios.
- l) Dar autorización indebida de uso de bienes, activos, herramientas o inventarios de la COMPAÑÍA por parte de los funcionarios a los que se les ha designado para su custodia y administración.
- m) Solicitar préstamos, ayudas económicas, donaciones u obsequios a clientes, empleados, distribuidores, proveedores y terceros en general de la COMPAÑÍA.
- n) Aceptar obsequios de parte de proveedores fuera de lo recomendado en las políticas vigentes.
- o) Aceptar comisiones por parte de proveedores, distribuidores, aliados estratégicos, clientes o la competencia, o terceros, que de esta manera se han beneficiado de la COMPAÑÍA.



- p) Cometer actos de índole personal que atenten contra las pautas de comportamiento incluyendo las establecidas en las políticas vigentes.
- q) Iniciar, intervenir o promover peleas, disputas o altercados con superiores, compañeros, clientes, y/o empleados de proveedores, dentro de las instalaciones de la COMPAÑÍA o fuera de ellas.
- r) Negarse a trabajar en las labores, funciones u horarios a los que estuviere destinado el EMPLEADO.
- s) Portar armas o ingresar explosivos y cualquier tipo de equipamiento o material bélico, dentro de las instalaciones de SISMODE & MATERPACKIN salvo aquellas personas que por sus funciones tengan autorización expresa para portar armamento.
- t) Solicitar favores de naturaleza sexual para sí o para terceros en la COMPAÑÍA.
- u) Abandonar injustificadamente su sitio de trabajo, peor aún con la maquinaria en funcionamiento.
- v) Trabajar en relación de dependencia en otras actividades que impliquen competencia o conflicto de intereses con SISMODE. El EMPLEADO podrá realizar de manera eventual, previa comunicación y autorización escrita del jefe inmediato y del Departamento de Recursos Humanos, trabajos de docencia o consultoría, siempre que no se refieran a áreas específicas del negocio de SISMODE & MATERPACKIN ni tengan vínculo con la competencia. En tales actividades queda prohibido el uso de información, documentos, materiales, equipos, medios magnéticos, electrónicos, ópticos, etc., que sean propiedad de SISMODE & MATERPACKIN.

6. ACTOS NO PERMITIDOS POR LA COMPAÑÍA

Artículo 37. Actos que atenten contra las limitaciones estipuladas en los siguientes incisos serán considerados como falta grave, y serán causal para Amonestación Escrita: (También conocido como Memo al File) (pudiendo ser respaldado con un e-mail, impreso y guardado en los registros del EMPLEADO).

- a) Para todos los empleados de LA COMPAÑÍA, que ingresen a las instalaciones de la COMPAÑÍA fuera de las horas de oficina, sin estar debidamente autorizado por su jefe inmediato.
- b) Introducir en las instalaciones de la COMPAÑÍA y transmitir, almacenar o comercializar por cualquier medio, literatura, imágenes, signos o símbolos



- c) inconvenientes que fuera lesivos al prestigio y valores de SISMODE & MATERPACKIN a la moral y las buenas costumbres.
- d) Utilizar lenguaje ofensivo hacia compañeros de trabajo, superiores, proveedores o clientes.
- e) Fingir enfermedad u otra condición de deficiencia física.
- f) Alterar los turnos de trabajo y encargar, sin autorización del jefe inmediato, otra persona la realización de su labor.
- g) Firmar certificados de tipo comercial o de honorabilidad para empleados o proveedores sin ser del área de Recursos Humanos, legal o compras, respectivamente.
- h) Recomendar a terceros a nombre de SISMODE & MATERPACKIN, el uso de determinados proveedores.
- i) Ocupar el tiempo de trabajo en asuntos personales y que no fueren inherentes a las labores de la COMPAÑÍA.
- j) Utilizar en asuntos personales papeles, sobres o formularios que lleven la marca o nombre comercial de la COMPAÑÍA.
- k) Abusar en el uso, para asuntos personales, de equipos de trabajo o sistemas que, por sus funciones, se encuentren a su disposición.
- l) Fumar en las instalaciones de la COMPAÑÍA.
- m) Organizar sorteos o rifas, o vender boletos, bazares, así como gestión comercial de cualquier tipo, dentro de las instalaciones de la COMPAÑÍA. Sólo para beneficio de un empleado afectado por alguna calamidad grave, previa autorización de la Gerencia de RRHH, se podrá realizar alguno de esos eventos y únicamente bajo los términos y condiciones determinados.
- n) Realizar cualquier clase de ventas o comercialización de cualquier producto o servicio dentro de las instalaciones de la COMPAÑÍA.

7. ACCIONES DISCIPLINARIAS O SANCIONES

Artículo 38. Constituyen faltas de disciplina, la inobservancia de las obligaciones y prohibiciones previstas en el presente Reglamento Interno de Trabajo. Las sanciones aplicables serán las siguientes: Amonestación verbal, multas, amonestación escrita o terminación del contrato previo Visto Bueno.

- a) Amonestación verbal se aplicará cuando el TRABAJADOR cometa alguna falta leve a las obligaciones que le impone el contrato, el Reglamento Interno de la



COMPAÑÍA, o el Código de Trabajo. Correos electrónicos enviados por el jefe inmediato o por el departamento de Recursos Humanos, que se identifiquen como tal, serán considerados como amonestaciones de este tipo. Se podrá llevar un registro electrónico y/o impreso en el historial de los EMPLEADOS.

- b) Amonestación escrita procederá cuando se haya amonestado al TRABAJADOR en los términos indicados en el literal anterior y cuando EL TRABAJADOR incurra nuevamente en una falta o violación por la que ya fue amonestado verbalmente en una vez anterior por la misma causa; o, cuando éste haya incurrido en las causas señaladas para amonestación escrita por el presente Reglamento Interno. Un E-mail o carta escrita enviada por el jefe inmediato, que se identifiquen como tal, será considerada como amonestación escrita.
- c) La empresa además podrá aplicar una multa económica, en proporción a la gravedad de la infracción cometida, multa que en cualquier caso no podrá ser mayor del 10% de la remuneración diaria, como lo establece el Art. 44 Literal b del Código del Trabajo.
- d) La falta de puntualidad en la hora de entrada del trabajador a la empresa de más de cinco minutos será sancionado con una multa de USD 0.20 (veinte centavos) por minuto de atraso.
- e) La terminación del contrato de trabajo, previo visto bueno, se producirá en los casos previstos en el presente reglamento, o en los que constan de manera específica en el Artículo 172 del código del trabajo, mismos que se detallan a continuación:
 - 1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor a tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
 - 2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos Internos legalmente aprobados;
 - 3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;
 - 4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes o a su representante.
 - 5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto a la ocupación o labor para la cual se comprometió;
 - 6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Más, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,



7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.

Artículo 39. Constituyen faltas de disciplina consideradas como faltas leves, todas las señaladas en el presente reglamento como tales. La acumulación de 5 faltas leves en un período de 6 meses será considerada como una grave. Constituyen faltas de disciplina consideradas como faltas graves, todas las transgresiones que cometan los EMPLEADOS a las disposiciones que el presente Reglamento señala o sanciona como tales. La acumulación de tres faltas graves será causal para solicitar la terminación de la relación laboral mediante el proceso de Visto Bueno.

Artículo 40. Las transgresiones que cometieren los EMPLEADOS a las disposiciones de este Reglamento y a las de los Art. 45 y 46 del Código del Trabajo serán sancionadas con amonestaciones o terminación del contrato, previo Visto Bueno según sea el caso y de acuerdo con lo establecido en la Ley y en el presente Reglamento.

La COMPAÑÍA se reserva el derecho de seguir la acción correspondiente por daños y perjuicios causados por el TRABAJADOR por la inobservancia de este Reglamento Interno.

8. OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

Artículo 41. El empleador tendrá en cuenta todas sus obligaciones y prohibiciones estipuladas en los Artículos 42 y 44 del Código del Trabajo, especialmente el empleador está obligado a respetar la dignidad del empleado y a garantizar sus derechos plenamente de conformidad con la constitución y el código de trabajo, particularmente en todos los literales previstos en los artículos señalados.

Los EMPLEADOS gozarán del derecho a vacaciones, aclarándose que la modalidad y épocas de vacaciones, se sujetarán en todo caso, a los turnos, fechas y meses que fije SISMODE & MATERPACKIN, tomando en cuenta en la medida de lo posible, la



preferencia del EMPLEADO y en cumplimiento con las disposiciones del artículo 69 inciso primero del código de trabajo, esto es el derecho a gozar anualmente de 15 días de descanso, período que se aumentará en un día a partir del sexto año de servicios a SISMODE. Al solicitar vacaciones el trabajador deberá llenar y presentar el respectivo formulario que le proporcionará la empresa, con una anticipación no menor de quince días a la fecha propuesta como inicio de vacaciones. La empresa se reserva el derecho de aprobar tal solicitud de acuerdo a sus necesidades. El trabajador deberá tomar vacaciones, tal como dispone la ley. Será obligatorio tomar cuando menos siete días de descanso, pudiendo acumular los ocho restantes para el siguiente año, haciendo constar el particular en la solicitud correspondiente. El trabajador podrá acumular los días restantes (8 por año) hasta por dos años consecutivos, a fin de hacer uso de ellos en el tercer año.

Si la COMPAÑÍA excepcionalmente necesita hacer uso de la facultad que le concede el Art. 74 del Código de Trabajo, esto es negar las vacaciones de un año, para acumularlas necesariamente a las del año siguiente, cuando se trate de labores técnicas o de confianza, para las que sea difícil reemplazar al EMPLEADO por corto tiempo, lo comunicará al EMPLEADO por escrito con la debida anticipación.

Artículo 42. Tanto la COMPAÑÍA como los EMPLEADOS, tienen la obligación de sujetarse y respetar las disposiciones constantes en la Ley, en el presente Reglamento Interno de Trabajo, en las políticas vigentes y en el Código de Trabajo.

9. DISPOSICIONES GENERALES

En todo lo que no estuviere prescrito en este Reglamento, las partes se sujetarán a las disposiciones establecidas en el Código de Trabajo.

Artículo 43. Los beneficios voluntarios de carácter transitorio que SISMODE & MATERPACKIN otorgue a todos sus EMPLEADOS pueden ser modificados o suprimidos cuando a juicio de SISMODE & MATERPACKIN hubieren cambiado o desaparecido las



circunstancias que determinaron la creación de esos beneficios; por tanto, no se considerarán incorporados al contrato de trabajo como adicionales ni constituirán derecho adquirido alguno, sino que conservarán su calidad de beneficios o ventajas transitorias, sujetas a posible modificación y suspensiones futuras. En ningún caso estos beneficios voluntarios transitorios podrán ser considerados como derecho adquirido.

Artículo 44. SISMODE & MATERPACKIN se reserva el derecho de reglamentar los servicios de sus departamentos, dictando disposiciones, políticas e instrucciones que no se opongan a las leyes del trabajo y al presente instrumento.

Artículo 45. El presente Reglamento de Trabajo entrará en vigencia desde la fecha de aprobación por parte de la Dirección Regional de Trabajo y será exhibido por la COMPAÑÍA conforme manda la Ley. Si por razones de cualquier índole fuera necesario introducir reformas al presente Reglamento Interno, éstas se someterán al mismo trámite de aprobación y publicidad.

Francisco Xavier Arias Galeas
Gerente General
SISMODE CÍA. LTDA.

ANEXO 1.

Grados de consanguinidad impedidos

Primer grado de consanguinidad: Padres, hijos.

Segundo grado de consanguinidad: Hermanos, abuelos, nietos.

Grados de afinidad impedidos

Primer grado de afinidad: Suegros, nueras, yernos.

Segundo grado de afinidad: Cuñados

ANEXO C - ESCALAS SALARIALES

ESCALA SALARIAL 2010

		ESCALA 2010					
		TIPO	MAQUINA	MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA	PROMEDIO
IMPRESOR	IMPRESOR 1	FLEXO 2		276	323	47	300
		FLEXO 4		276	323	47	300
		FLEXO 5		276	323	47	300
	IMPRESOR 2	FLEXO 3		323	385	62	354
		AYUDANTE SANJO		323	385	62	354
		AYUDANTE NILPETER		323	385	62	354
		AYUDANTE LETTER		323	385	62	354
	IMPRESOR 3	LETTERPRESS		385	475	90	430
		SANJO		385	475	90	430
	IMPRESOR 4	NILPETER		475	595	120	535
							371

		ESCALA 2010					
		TIPO	MAQUINA	MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA	PROMEDIO
REBOBINADOR	REBOBINADOR 1	MOTEX		229	240	10	235
	REBOBINADOR 2	DUSEMBERRY		240	261	21	250
	REBOBINADOR 3	TECO		261	313	52	287
		ROTOFLEX 1		313	365	52	339
		ROTOFLEX 2		313	365	52	339
		KARVILLE		313	365	52	339
	REBOBINADOR 4	HCI		365	469	104	417
		ROTOFLEX 3		365	469	104	417
							375

		ESCALA 2010					
		TIPO	MAQUINA	MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA	PROMEDIO
FUNCION 1	FUNCION 1	NUCLEOS		240	266	26	253
		LIMP OFICINAS/ARCHIVO		240	266	26	253
		CLASIFICACION RESIDUOS		240	266	26	253
		AUXILIAR DE PLANTA		240	266	26	253
							253

			ESCALA 2010			
	TIPO	MAQUINA	MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA	PROMEDIO
FUNCION 2	FUNCION 2	EMPAQUE	266	313	47	289
		MATRICERIA	266	313	47	289
		BODEGUERO	300	400	100	350
						310

			ESCALA 2010			
	TIPO	MAQUINA	MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA	PROMEDIO
FUNCION 3	FUNCION 3	ASISTENTE PRODUCCION	266	365	99	316
		ASISTENTE PLANIFICACION	266	365	99	316
		ASISTENTE CALIDAD	276	417	141	347
		ASISTENTE MANTENIMIENTO	276	376	99	326
		ASISTENTE DISENO	276	417	141	347
		AUXILIAR BODEGA	276	376	99	326
		IMPRESION CODIGO BARRAS	271	376	104	323
						329

			ESCALA 2010			
	TIPO	MAQUINA	MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA	PROMEDIO
FUNCION 4	FUNCION 4	JEFE DE TINTAS/ING PRODUCTO/JEFE DE IMPRESION	417	834	417,24	625,86
		ASISTEN DE TINTAS 1	313	417	104,31	365,085
		ASISTEN DE TINTAS 2	261	365	104,31	312,93
						435

			ESCALA 2010			
	TIPO	MAQUINA	MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA	PROMEDIO
FUNCION 5	FUNCION 5	SUPERVISOR	548	782	235	665
		COORDINADOR TECNICO	548	782	235	665
		JEFE BODEGA	548	782	235	665
						665

			ESCALA 2010			
	TIPO	MAQUINA	MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA	PROMEDIO
FUNCION 6	FUNCION 6	COORDINADOR DISENO	500	800	300	650
		COORDINADOR TECNICO	657	1205	548	931
		DISEÑADOR 2	417	730	313	574
		DISEÑADOR 1	712	1260	548	986

			ESCALA			
	TIPO	MAQUINA	MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA	PROMEDIO
FUNCION 7	FUNCION 6	JEFE PLANIFICACION	626	1147	522	887
		JEFE MANTENIMIENTO	678	1200	522	939
		JEFE DE DESARROLLO INDUSTRIAL	1000	1500	500	1250
		JEFE CALIDAD	678	1200	522	939
		JEFE DISENO	678	1200	522	939
		JEFE GENERAL BODEGA	522	1043	522	782
		COORDINADOR TECNICO	626	1147	522	887

			ESCALA			
	TIPO	MAQUINA	MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA	PROMEDIO
FUNCION 8	FUNCION 7	JEFE PLANTA	1043	2086	1043	1565

			ESCALA 2010		
	TIPO	MAQUINA	MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA
TECNICOS	TECNICO 1		320	350	30
	TECNICO 2		350	410	60
	TECNICO 3		410	520	110
	TECNICO 4		520	590	70
	ESPECIALISTA		670	960	290
	ASISTENTE DE APOYO		280	450	170

	TIPO	MAQUINA	ESCALA 2010		
			MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA
ADMINISTRATIVOS	AUXILIAR DE LIMPIEZA		240	266	26
	RECEPCIONISTA		280	320	40
	MENSAJEROS		240	300	60
	RECAUDADORES		340	420	80
	OPERATIVOS		320	350	30
	AUXILIARES		350	380	30
	ASISTENTES		500	700	200
	COORDINADORES		650	950	300
	JEFES		1000	1500	500

	TIPO	MAQUINA	ESCALA 2010		
			MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA
VENTAS	VENEDORES	ASESOR COMERCIAL JR.	450	480	30
		ASESOR COMERCIAL SENIOR	480	720	240
		ASESOR COMERCIAL TOP	720	1050	330
	COORDINADORES DE VENTAS	COORDINADOR DE VENTAS	350	500	150
		COORDINADOR TECNICO	500	700	200

	TIPO	MAQUINA	ESCALA 2010		
			MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA
BODEGAS	BODEGAS	BODEGUEROS	350	450	100
		AUXILIAR BODEGA	276	376	99
		IMPRESION CODIGO BARRAS	271	376	104

	TIPO	MAQUINA	ESCALA 2010		
			MINIMO	MAXIMO	DIFERENCIA
JEFES	ADMINISTRATIVO		1600	2000	400
	COMERCIAL		2000	2800	800
	TECNICO		2000	2800	800
	CONTABLE FINANCIERO	-	1500	2000	500
	GENERAL		3000	4000	1000

ANEXO D - POLÍTICAS DE BONOS



PARA : PERSONAL DE VENTAS
 : RENAN ACOSTA
 : RUBEN AGUILAR
 DE : VERONICA REYES
 ASUNTO : BONOS DE SIEMBRA Y CONTRATOS DE MANTENIMIENTO
 FECHA : 17 de Marzo del 2010

Estimados colaboradores:

Como es de conocimiento de todos, por la venta e instalación a conformidad de un equipo Ink Jet, así como por el cierre de un contrato de mantenimiento de este tipo de equipos, la empresa reconoce un bono que es pagado únicamente con la confirmación del pago a tiempo y total de la factura o servicio contratado, así como con del cumplimiento en sí de la política de pago.

Esta política de pago de bonos por siembra y por cierre de contratos de mantenimiento se seguirá manteniendo en este año, sin embargo es importante que lean todos los detalles de la política ya que hay algunas cosas que no han sido consideradas y definitivamente este año se aplicará al pie de la letra lo estipulado desde el año 2008.

Finalmente, la política de pago de bono de siembra así como bono por contrato de mantenimiento se extiende a toda la línea Markem Imaje, cuyas especificaciones se detallan a continuación.

1. BONOS DE SIEMBRA

Se reconocerá al personal de ventas el siguiente “Bono de Siembra” de equipos de la línea Imaje al **efectivizar la venta cobrada del equipo con la firma del respectivo contrato de monitoreo por un año**. Este bono será compartido con el personal técnico de la línea Imaje al dejar los equipos rápida y adecuadamente instalados. Esta medida aplica tanto para los equipos vendidos-instalados-cobrados, así como para los contratos de arrendamiento a largo plazo (mínimo 1 año).

BONO POR SIEMBRA EQUIPOS IMAJE		
Modelo	Ventas	Equipo Técnico
S8-9040	\$ 85	\$ 75
9020-9030	\$ 75	\$ 60
7000	\$ 95	\$ 80
5000	\$ 75	\$ 40
2000	\$ 85	\$ 75
4040	\$ 85	\$ 75
Crayón	\$ 30	\$ 25

Tabla de Bonos vigente desde el 2008. Incluye solo equipos IMAJE

1.1. NUEVA TABLA DE BONOS POR SIEMBRA

A partir del 11 de marzo del 2010, fecha en la cual nuestra empresa ha sido designada como único representante de la línea MARKEM IMAJE, se reconocerá al personal de ventas el siguiente "Bono de Siembra" de equipos de la línea Markem-Imaje al **efectivizar la venta cobrada del equipo con la firma del respectivo contrato de monitoreo por un año**. Este bono será compartido con el personal técnico de la línea Imaje al dejar los equipos rápida y adecuadamente instalados. Esta medida aplica tanto para los equipos vendidos-instalados-cobrados, así como para los contratos de arrendamiento a largo plazo (mínimo 1 año).

BONO POR SIEMBRA EQUIPOS MARKEM-IMAJE		
Serie	Ventas	Equipo Técnico
9040	\$85	\$75
9020-9030	\$75	\$60
Láser Matricial y Vectorial	\$150	\$140
5000	\$100	\$90
2000	\$100	\$90
4040	\$85	\$75
Crayón	\$30	\$20
8018 (S18)	\$50	\$40
Smarth Date	\$60	\$50

Tabla de Bonos vigente a partir de Marzo 2010. Incluye equipos MARKE-IMAJE

2. CONTRATOS DE MANTENIMIENTO

El incentivo para la venta de contratos de mantenimiento efectivizados se mantiene vigente. Esto es:

- **Se reconocerá únicamente el 50% del valor cancelado por efecto de la primera de 12 cuotas (contrato anual).**
- Este valor será compartido entre el vendedor y los técnicos de la línea efecto del contrato firmado. Es decir el 25% de la factura inicial de 12 cuotas será asignado al vendedor y el 25% restante para los técnicos.
- No se reconocerá comisión sobre la venta mensual generada por la facturación de este contrato.
- Esta medida se aplica también para la renovación del mismo contrato en el siguiente periodo.

Atentamente,

Verónica Reyes
Gerente de Ventas
SISMODE – MATERPACKIN