ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción

"DISEÑO DEL MANUAL DE CONSULTA DEL AREA DE DESARROLLO HUMANO DE UNA EMPRESA DE RETAIL - FINANCIERO"

INFORME DE TRABAJO PROFESIONAL

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Presentada por:

Francisco Xavier García Garaicoa

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2010

AGRADECIMIENTO

A mi familia que junto conmigo se esforzaron para lograr este objetivo, a mis formadores, y a todas aquellas personas emprendedoras que luchan incansablemente por alcanzar el éxito en lo laboral, personal y familiar.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Francisco Andrade S.
DECANO DE LA FIMCP
PRESIDENTE

Ing. Jorge Abad M.
DIRECTOR DEL INFORME
DE TRABAJO PROFESIONAL

Ing. Nelson Cevallos B.
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este informe de trabajo profesional, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL"

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

_____

Francisco García G.

RESUMEN

El Grupo en donde se realizó el trabajo profesional es uno de los Grupos empresariales más importantes a nivel nacional, conformado por empresas de gran tradición. Está conformado por una Institución Financiera, dedicada a la comercialización de productos financieros masivos; una empresa de Retail o venta minorista de extensa tradición en nuestro país , una empresa de Seguros y Reaseguros; una empresa dedicada a comercialización de productos aéreos y paquetes turísticos y una organización que se dedica a la confección de prendas. Estas empresas juntas hacen sinergia para desarrollar el modelo de negocio de Retail Financiero que actualmente maneja.

El Grupo comprometido con alcanzar los objetivos planteados y con la visión de lograr la excelencia en el servicio de cada una de las compañías que lo conforman, atravesó un fuerte programa de reingeniería durante el 2007, junto al compromiso de Gerentes, Jefes y personal en general de la organización. Este Grupo, inició el gran desafío de la búsqueda de un mejoramiento continuo y reingeniería de procesos enfocados en 6 áreas específicas; una de ellas fue el área de Desarrollo Humano.

El área de Desarrollo Humano del Grupo fue creada en el año 2005, consientes de la necesidad de desarrollar integralmente al personal que labora para las distintas compañías del Grupo. Básicamente el área se divide en dos ramas: Administración de Personal, la cual abarca pagos de nómina, coordinación de ingresos, contrataciones, desvinculaciones, promociones, aumentos de sueldo, etc.; y la rama de Selección, Capacitación y Desarrollo, la cual agrupa las actividades de desarrollo integral del colaborador, desde su selección, preparación profesional, crecimiento a través de los planes de carrera establecidos, etc.

Producto del proyecto de mejoramiento el cual atravesó la organización, en el 2007 el área de Desarrollo Humano tomó un mayor impulso, adoptando los nuevos conceptos de manejo de indicadores, reuniones de retroalimentación, Comités de Monitoreo Organizacional, desarrollo de proyectos del área, entre otros; de esta forma se ha establecido en los colaboradores del área una meta a largo plazo, convertir al Grupo en uno de los Great Place to Work reconocidos en el país, para la cual se creó un manual de consulta, que servirá para que los actuales colaboradores del área, manejen de forma normada, los procesos y subsistemas del área, así como también para que los Gerentes y colaboradores de los distintos

departamentos cumplan con los procedimientos establecidos para la contratación, compensaciones, desarrollo y desvinculación del personal.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

RESUMEN II

ÍNDICE GENERAL V

ABREVIATURAS …….. VII

INDICE DE FIGURAS …….. VIII

ÍNDICE DE TABLAS X

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO 1

1. ANTECEDENTES…….....3

1.1 Descripción del Problema …….....3

1.2 Objetivos…….....8

1.3 Metodología…….....9

CAPITULO 2

2. MANUAL DE CONSULTA DEL AREA
DE DESARROLLO HUMANO…… 11

2.1 Información Organizacional del Área……..... 11

2.2 Manual de Funciones…… 13

2.3 Modelo Conceptual Macro del Sistema de Desarrollo
Humano…….....30

2.3.1 Modelo de Generación de Plan Maestro…….31

2.3.2 Reclutamiento de Personal……34

2.3.3 Selección de Personal……37

2.3.4 Contratación de Personal……..40
2.3.5 Promoción, Traslado o Aumento de Sueldo……..43
2.3.6 Pago de Nómina…….46
2.3.7 Desvinculación de la Relación Laboral……...47
2.4 Reportes y Formatos…….53

CAPITULO 3
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……69

ANEXOS
BIBLIOGRAFÍA

ABREVIATURAS

DDHH	Desarrollo Humano
V1	Versión Uno
REV	Revisión
ADM	Administración
ENTREV	Índice de capacidad del centro de proceso
No	Número
MF	Manual de Funciones

ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1.1	Tasa de Ocupados Urbano.....	04
Figura 1.2	FODA del Área de Desarrollo Humano.....	07
Figura 1.3	Proceso para la Elaboración del Manual de Consulta	10
Figura 2.1	Estructura Organizacional del Área de Desarrollo Humano……..	13
Figura 2.2	Modelo Conceptual Macro Sistema de Desarrollo Humano……..	30
Figura 2.3	Modelo de Reporte de Generación de Plan Maestro….	32
Figura 2.4	Generación del Plan Maestro.....	33
Figura 2.5	Proceso de Reclutamiento de Personal (Procedimiento: Solicitud de Personal Nuevo o Traslado)……	35
Figura 2.6	Proceso de Reclutamiento de Personal (Procedimiento: Solicitud de Personal de Reemplazo)……	36
Figura 2.7	Proceso de Reclutamiento de Personal (Procedimiento: Reclutamiento Interno).....	36
Figura 2.8	Proceso de Reclutamiento de Personal (Procedimiento: Reclutamiento Externo)……...	37
Figura 2.9	Proceso de Selección de Personal (Procedimiento: Selección Interna de Personal)……...	38
Figura 2.10	Proceso de Selección de Personal (Procedimiento: Selección Externa de Personal)……..	40
Figura 2.11	Proceso de Contratación de Personal (Procedimiento: Recepción de Documentos)……	41
Figura 2.12	Proceso de Contratación de Personal (Procedimiento: Contratación en Relación de Dependencia)…….	42
Figura 2.13	Proceso de Contratación de Personal (Procedimiento: Registro de Información en el Sistema Computarizado)	43
Figura 2.14	Proceso de Aumento de Sueldo…….....	45
Figura 2.15	Proceso de Promoción o Traslado de Personal……...	46
Figura 2.16	Proceso de Pago de Nómina……..	47
		Pág.
Figura 2.17	Proceso de Desvinculación de la Relación Laboral (Procedimiento: Desvinculación por Renuncia)……	48
Figura 2.18	Proceso de Desvinculación de la Relación Laboral (Procedimiento: Desvinculación por Despido)……..	50
Figura 2.19	Proceso de Desvinculación de la Relación Laboral	

	(Procedimiento: Comunicaciones)……..	50
Figura 2.20	Proceso de Desvinculación de la Relación Laboral (Procedimiento: Liquidación de Haberes)…….	52
Figura 2.21	Formato de Requisición de Personal…….	54
Figura 2.22	Formato General para Entrevistas.....	56
Figura 2.23	Formato de Solicitud de Empleo…….	58
Figura 2.24	Formato de Cuestionario para Entrevistas……	64
Figura 2.25	Formato de Verificación de Referencia Laboral.....	65
Figura 2.26	Formato de Verificación de Referencia Personal.....	66
Figura 2.27	Formato de Promoción y/o Traslados……	67
Figura 2.28	Formato de Entrega/Recepción del Puesto.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Descripción del Cargo	16
Tabla 2	Perfil del Cargo	26

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo trata del “Diseño del Manual de Consulta del área de Desarrollo Humano, de una empresa de “Retail – Financiero”.
En los últimos años en Países como Chile, Colombia y Perú se ha manisfetado una necesidad creciente por el mercado del Retail y las extensión de las oportunidades de consumo de los clientes, Ecuador aunque con leyes laborales menos flexibles, no se queda atrás, y apuesta por el mercado de consumo masivo a través de productos como tarjetas de crédito con un sin número de establecimientos afiliados a esa de red de consumidores, para que el circulo del retail financiero cumpla con su objetivo principal: Brindar soluciones crediticias a los clientes para que puedan comprar en los establecimientos a nivel nacional. Por esta razón es clave, encontrar perfiles profesionales que se acoplen a los mercados de la Región.

Las empresas deben poseer departamentos dedicados al reclutamiento, selección, administración y desarrollo de las personas que integran las compañías. Estos departamentos son conocidos normalmente como Recursos Humanos, pero para efectos de este proyecto se le denominará Desarrollo Humano. Los seres humanos deben ser tratados como lo que son, personas que piensan, anhelan, sienten y que colaboran con el desarrollo de la estrategia de una organización o causa particular a la que ellos libremente desean acceder. Para ejecutar las buenas prácticas establecidas, es necesario que el ejecutivo o colaborador del área, este familiarizado con los términos, normas y procedimientos que se utilizan. A través de un Manual de Consulta, la persona que ejecuta una función específica podrá revisar todos los procesos del área de Desarrollo Humano:

- Estructura organizacional del Área, que consiste en la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y el Organigrama.
- Manual de Funciones, un modelo en el que se detalla las principales actividades a realizar por el colaborador en periodos de tiempo determinados.
- Macro Sistema de Desarrollo Humano, en este punto se abarcan los principales subsistemas utilizados por el área y la línea estratégica de la cual están gobernados.
- Plan Maestro, que muestra la cantidad exacta de personas necesarias a contratar por áreas o divisiones de la empresa, sobre todo en las áreas masivas o de mayor rotación.
- Reclutamiento de Personal, se muestran los procesos que se utilizan para reclutar personas dentro y fuera de la organización.
- Selección de Personal, aquí se integra el reclutamiento y la entrevista o prueba utilizada para la selección del candidato que postula para el cargo.
- Contratación de Personal, se muestra el proceso de las personas que han sido escogidas para el cargo y que pasan a tener un contrato establecido con la compañía.
- Promoción, Traslados y/o aumentos de sueldos, básicamente detalla las actividades que se realizan sobre el crecimiento del profesional o cambios ínter departamentales, así como también la revisión de la escala salarial en la que se encuentra ubicado.
- Pago de Nómina, actividad que se realiza para acreditar los valores acordados en el contrato por sus honorarios a los trabajadores.
- Desvinculación de la relación laboral, muestra el procedimiento a seguir para finiquitar una contratación.

- Reportes y Formatos, son utilizados por los responsables de área y ayudan al funcionamiento ordenado del departamento en los puntos detallados.

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES.

1.1. Descripción del Problema.

En la actualidad las organizaciones deben ser más dinámicas y competitivas, según las exigencias del mercado y de sus consumidores, por tal motivo la atención al cliente, la operación efectiva y las respuestas correctas, para dar soluciones a los problemas son cada vez más imprescindibles.

Para la competitividad de una empresa es fundamental el desarrollo de sus colaboradores o gestores de trabajo diario.

En el Ecuador, la mayoría de los profesionales que se encuentran en puestos importantes, carecen de herramientas que les ayuden a mejorar el manejo de las personas que tienen a cargo, adicionalmente según las estadísticas del INEC, solo el 43,6% del Nacional Urbano (Figura 1.1), se encuentran en trabajos formales.

Con seguridad muy pocos de ellos, son personal calificado para el trabajo que realizan. Por tal motivo, es importante la coordinación y guía de los colaboradores que trabajan en una organización.

TASA DE OCUPADOS PLENOS

	2007 (Junio)	2007 (Septiembre)	2007 (Diciembre)	2008 (Marzo)	2008 (Junio)	2008 (Septiembre)	2008 (Diciembre)
NACIONAL URBANO	38,3%	40,2%	42,6%	38,8%	42,6%	41,1%	43,6%
QUITO	46,1%	48,6%	56,3%	53,2%	55,3%	52,6%	51,7%
GUAYAQUIL	41,4%	43,1%	43,0%	40,4%	43,3%	40,6%	44,6%
CUENCA	43,7%	49,6%	53,3%	49,4%	58,9%	56,2%	60,5%
MACHALA	30,5%	38,4%	37,7%	39,5%	40,6%	38,1%	43,7%
AMBATO	44,3%	43,9%	42,0%	35,9%	41,9%	42,2%	46,6%

FIGURA 1.1. TASA DE OCUPADOS URBANO

Las empresas están empezando a contratar y a entender la necesidad de tener profesionales en la Administración del Talento Humano, área que durante muchas décadas se conoció como Recursos Humanos. En la actualidad queda claro que los seres humanos no son Recursos, son personas que piensan, que sienten y que anhelan y que colaboran con el desarrollo de la estrategia de la organización para las que fueron contratadas.

La Gestión de las áreas de Desarrollo Humano dentro de la organización son claves para Seleccionar al personal adecuado, mantenerlos, motivarlos y sobre todo proveerles de un crecimiento en el tiempo. De esta forma, crear compromiso con profesionales calificados para las diferentes actividades de la empresa.

En la Compañía donde se desarrolló este Trabajo Profesional (Año 2007), solo existía una pequeña estructura de nómina que se dedicaba a pagar sueldos y que no tenía la visión de desarrollar los subsistemas relacionados a la Gestión de personas. A finales del año 2007, la Presidencia toma la decisión de contratar profesionales para implementar y fomentar el manejo responsable y equitativo de los colaboradores de la Empresa.

Uno de los principales problemas, fue encontrar los perfiles idóneos para la cultura de la Empresa y que además, tengan las ganas y conocimientos para implementar las herramientas de trabajo. Por esta razón se realizó un Manual de Consulta para los colaboradores internos del Departamento de Desarrollo Humano y los Gerentes de todas las divisiones.

Esta acción fue el resultado del Análisis FODA, del área. (Figura 1.2).

FODA - DESARROLLO HUMANO	Jefe de Selección	Jefe de Adm.	Coordinadora empresas pequeñas	Coordinadora Quito	Analista	Gerente DDHH	Ponderación
FORTALEZAS:							
Ambiente de trabajo agradable	5	5	5	5	5	5	5,0
Procedimientos, normas y políticas (del departamento de DDHH)	5	5	5	5	5	5	5,0
Aproximación al ser humano	5	5	5	5	5	5	5,0
Personal con experiencia en el manejo de personas	5	5	5	5	5	5	5,0
Compromiso con la organización	5	5	5	5	5	5	5,0
Misión, visión y objetivos estratégicos definidos	5	5	5	5	5	5	5,0
Buena percepción y predisposición del área para el desarrollo de las personas	5	5	5	5	5	5	5,0
Fortalecimiento de la estructura de DDHH en Quito	5	5	5	5	5	5	5,0
Actualización de las carpetas de los colaboradores	5	5	5	5	5	5	5,0
Personal (DDHH) con formación en valores	5	5	5	5	4	5	4,8
Personal proactivo y dinámico	5	5	5	5	4	5	4,8
Confianza de la Presidencia y ejecutivos	5	5	5	5	5	4	4,8
Formalización de la estructura organizacional	5	5	5	5	5	4	4,8
Trabajo en equipo (DDHH)	4	5	4	5	4	5	4,5
Buena comunicación	5	5	5	4	4	4	4,5
Sistema de nómina integrado	5	5	4	4	4	5	4,5
Actualización de la base de datos	5	5	4	5	4	4	4,5
Ubicación física adecuada	4	4	3	5	4	5	4,2
Cronogramas de pagos establecidos por áreas y departamentos	4	5	4	4	4	4	4,2
Reconocimientos a los colaboradores	4	4	4	4	4	5	4,2
Se establecen procesos	4	4	4	4	4	4	4,0
Poseemos retroalimentación de información (entrevistas de desvinculación)	5	4	4	4	4	3	4,0
Herramientas de comunicación interna	4	4	4	4	4	4	4,0
El equipo de DDHH se conoce y está integrado	4	4	3	3	4	5	3,8
Proceso de selección y contratación	4	4	4	4	3	3	3,7
Perfiles y funciones	3	4	4	4	3	4	3,7
OPORTUNIDADES:							
Plan de carrera	5	5	5	5	5	5	5,0
Análisis de competencias	5	5	5	5	5	5	5,0
Desarrollo profesional del colaborador	5	5	5	5	5	5	5,0
Fortalecimiento de la imagen a través de los programas de responsabilidad social	5	5	5	5	5	5	5,0
Planes de estudios (becas)	5	5	5	5	5	5	5,0
Creación de la cultura organizacional	5	5	5	5	5	5	5,0
Creación de espacios de recreación para el personal (gimnasio, salas de internet, sillones de masajes, comedor o cafetería, complejo deportivo)	5	5	5	5	5	5	5,0
Dispensario médico y trabajo social	5	5	5	5	5	5	5,0
Plan de capacitación	5	5	5	5	4	5	4,8
Mejoras en el proceso de selección (competencias)	5	5	5	5	5	4	4,8
Reconocimiento del departamento por la institución	4	4	4	5	5	5	4,5
Plan de incentivos	5	4	4	5	4	5	4,5
Beneficios para el personal a través de nuestras compañías	5	5	4	5	5	3	4,5
Desarrollo del plan de medición de resultados (objetivos)	5	5	4	4	4	5	4,5
Generación de actividades para la integración del personal	5	4	4	4	3	5	4,2
Población joven con alto potencial	4	3	4	3	4	5	3,8

DEBILIDADES:							
Dispensario médico y trabajo social	5	5	5	5	5	5	5,0
Integración de la contabilidad de la división de Retail a DDHH (Manejo de cheques, facturas y pagos)	5	5	5	5	5	5	5,0
Sueldos no competitivos (niveles 5,6,7,8 y 9)	5	5	5	5	5	4	4,8
Falta de actitud de personal de (DDHH) en la división Retail	5	5	5	5	5	4	4,8
Demasiados vínculos laborales (Nóminas)	4	5	5	5	5	5	4,8
Alta rotación (cobranzas, cafeterías, televentas, ventas, mantenimiento, seguridad, cajas)	5	5	5	5	5	4	4,8
Seguridad de la información (la información pasa por demasiados departamentos en la división Retail)	5	5	5	5	4	5	4,8
Incumplimiento de las áreas en la entrega de novedades para los pagos en base al cronograma establecido	5	5	5	4	5	4	4,7
Plan de accientes laborales	5	4	5	5	5	4	4,7
Sistema de comsiones	5	4	5	5	4	4	4,5
Plan de capacitación	5	4	5	5	5	3	4,5
Consolidación de una base de datos externa de reclutamiento	4	3	5	4	4	5	4,2
Demora en el pago de facturas en la división Retail	4	4	5	4	4	4	4,2
Planes de incentivos	4	4	5	4	4	4	4,2
Demora en la entrega de carpetas de ingreso	4	4	5	5	4	3	4,2
Falta de herramientas de comunicación para los colaboradores (plan celular ilimitado)	4	4	4	4	5	3	4,0
Contratación de discapacitados	4	4	4	4	4	4	4,0
Falta de integración de los gerentes a las políticas de DDHH	4	4	4	4	4	3	3,8
Implementación de bases de datos actualizadas	4	4	4	4	4	2	3,7
Falta de beneficios intangibles para los colaboradores	4	4	4	4	3	3	3,7
Procesos de reclutamiento lentos para determinados puestos (salarios bajos, horarios, ambiente laboral)	3	3	3	4	4	3	3,3
Falta de indicadores de gestión	4	3	4	4	3	2	3,3
Implementación de sistemas (entradas y salidas, de nómina, etc)	3	4	3	3	3	3	3,2
Poca presencia física de la gerencia	5	5	5		4		3,2
Falta de control de periodos de prueba	3	4	3	4	3	2	3,2
Falta de cronogramas de visitas a sucursales, almacenes	3	3	3	3	4	2	3,0
Plan de inducción	3	2	2	2	3	2	2,3
AMENAZAS:							
Nuevo regimen laboral del gobierno	5	5	5	5	5	5	5,0
Concentración d eresponsabilidades por falta d e mandos medios (planes de sucesión	5	5	5	5	5	5	5,0
Fuga de talentos	5	4	5	5	4	5	4,7
Incumplimiento de pagos (demandas laborales)	4	5	4	4	5	5	4,5
Despidos por parte de los jefes (inestabilidad)	4	5	5	5	4	4	4,5
Imagen afectada por juicios laborales	4	4	5	5	4	5	4,5
Demora en el pago de los finiquitos	5	5	3	3	4	4	4,0
Posibles sindicatos o comités de empresas (horarios, despidos, mal manejo del colaborador)	4	5	4	4	4	2	3,8
Poca visión de desarrollo por parte de los colaboradores a mediano y largo plazo	4	4	4	4	4	3	3,8
Falta de flujo en la división de Retail	4	4	4	4	4	3	3,8
Contingencias por malas administraciones pasadas	4	3	3	4	4	4	3,7
Falta de formación de valores	3	3	3	4	3	3	3,2
Poca cultura de formación por parte de los colaboradores	2	3	3	4	4	3	3,2
*** Se trabajó basados en las calificaciones mayores o iguales a 4.5**							

FIGURA 1.2. FODA DEL AREA DE DESARROLLO HUMANO

1.2. Objetivos.

El desarrollo de un manual de consulta en el área de Desarrollo Humano, guarda un objetivo básico y general:

Planificar con procedimientos, procesos, formatos, y políticas la generación de una estructura y cultura organizacional idónea, que permita el manejo eficiente de los recursos de la empresa y que tenga pleno conocimiento de su personal, sus expectativas y sus talentos.

De este objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la organización.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.
- Determinar un plan de capacitación para el personal.
- Generar en el área una cultura de utilización de indicadores de Gestión.
- Determinar la estructura funcional óptima.
- Mantener informada al área de Desarrollo Humano sobre sus procesos y procedimientos.
- Informar vía intranet a los responsables de las áreas para que conozcan las políticas sobre la gestión de personas.

1.3. Metodología.

Es una ilustración conceptual genérica de los elementos constitutivos para la elaboración del Manual de Consulta, basado en los formatos más comunes en las organizaciones.

El trabajo metodológico de este Manual se detalla en la Figura 1.3:

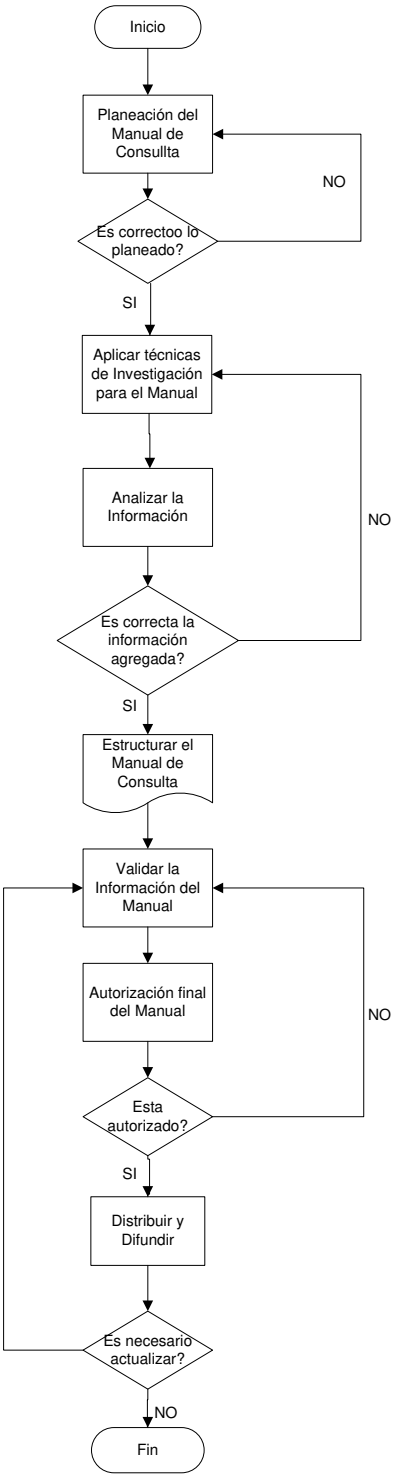


FIGURA 1.3. PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CONSULTA.

CAPÍTULO 2

2. MANUAL DE CONSULTA DEL AREA DE DESARROLLO HUMANO.

2.1. Información Organizacional del Área.

En este punto se va a revisar, la información básica para el manejo estratégico del área de Desarrollo Humano.

- **A que se dedica la Unidad Organizacional:**

  "Servir y desarrollar integralmente a los colaboradores."

- **Razón de Ser:**

  "Proveer personal altamente calificado que apoye la gestión de la Empresa."

- **Clientes Primarios:**

  Responsables de cada área.

- **Clientes Secundarios:**

  Colaboradores y clientes externos.

- **Tipo de Área:**

  Apoyo.

- **Principales Productos:**

  Personas altamente calificadas

- **Aporte a la misión de la Empresa:**

  Desarrollar la estrategia de la Empresa

- **Visión en 5 ó 10 años:**

  “Alcanzar la excelencia en la gestión de Desarrollo Humano y Responsabilidad Social.”

- **Misión:**

  “Proveer a la organización profesionales emprendedores, altamente calificados, dentro de un marco de valores y principios fundamentales que soporten la gestión y el desarrollo de la estrategia de la Empresa.”

- **Procesos Estratégicos del Área:**

  - Reclutamiento de personal
  - Selección de personal
  - Descripción y análisis de puestos
  - Evaluación del desempeño
  - Capacitación y entrenamiento
  - Administración de sueldos y salarios
  - Planes de beneficios
  - Higiene y seguridad
  - Responsabilidad Social

Estructura Organizacional del Área:

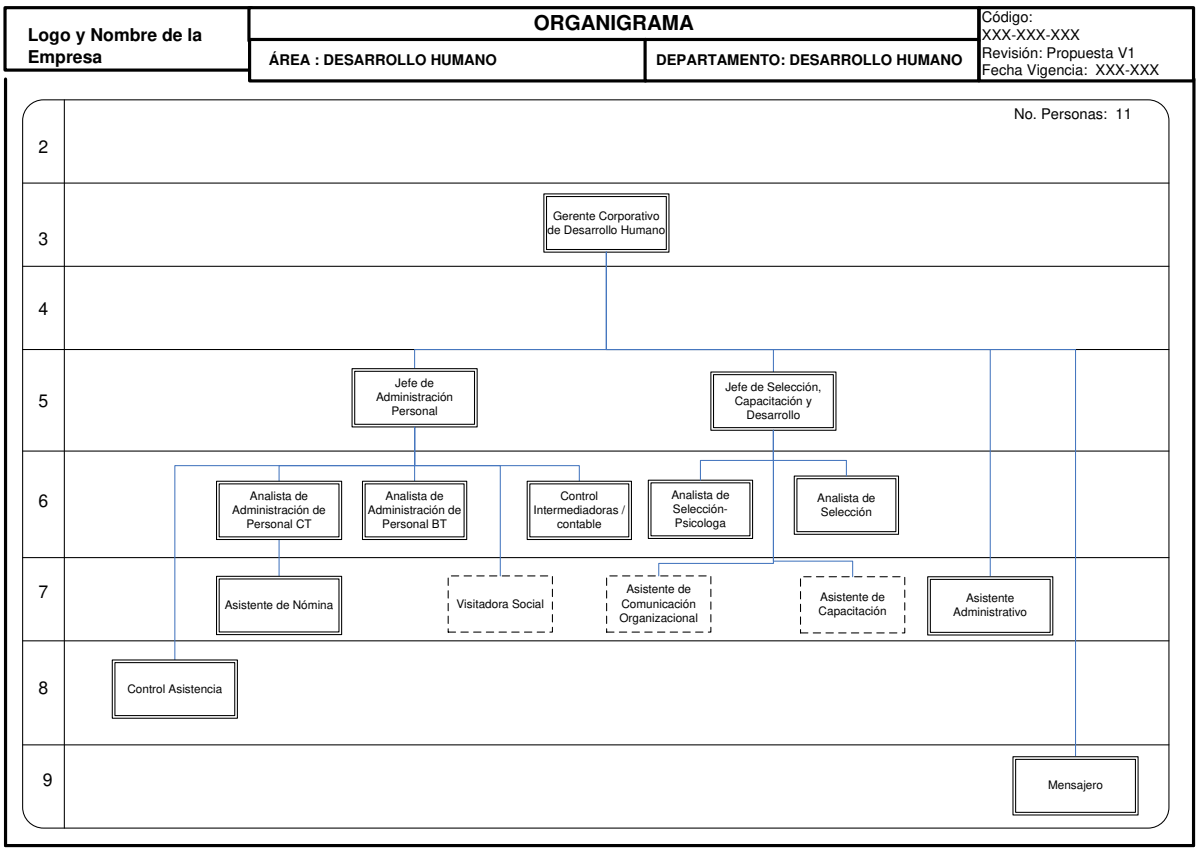


FIGURA 2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE DESARROLLO HUMANO.

2.2. Manual de Funciones.

El manual de Funciones, es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas. Se elabora técnicamente en base a los respectivos procedimientos, sistemas y normas. Estable las guías para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa. Establece con claridad la responsabilidad, las obligaciones de cada cargo, sus requisitos, perfiles,

informes de labores. Los informes y los manuales deben ser evaluados por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

En este informe, como ejemplo se detalla el Manual de Funciones del Gerente Corporativo de Desarrollo Humano.

Un ejemplo del formato se encuentra en el Anexo 1.

Manual de Funciones del Gerente Corporativo de Desarrollo Humano:

I. Objetivo.

Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo Gerente Corporativo de Desarrollo Humano.

II. Alcance:

Determina el accionar del Gerente Corporativo de Desarrollo Humano establecido por la institución.

III. Referencias:

- Reglamento Interno de la Empresa
- Código de trabajo

IV. Términos y Definiciones:

Función:

Actividad particular que realiza un individuo dentro de un sistema de personas, relaciones, etc.; con un fin determinado.

V. Responsabilidades:

Presidente:

Es el responsable de aprobar el presente manual.

Auditor General:

Es el responsable de controlar el cumplimiento a lo indicado en el presente manual.

Gerente Corporativo de Desarrollo Humano:

Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.

VI. Contenido:

TABLA 1

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

CARGO	**:**	Gerente Corporativo de Desarrollo Humano.
JEFE INMEDIATO	**:**	Presidente
LIDER AREA	**:**	Presidente
SUPERVISA A	**:**	Jefe de Administración de Personal y Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo.
INTERACTUA CON	**:**	Todos los miembros de la organización, en especial los Gerentes y Jefes de área

Descripción de las Funciones

Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éstos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quiénes asignen el reemplazo correspondiente.

Funciones básicas

- Establecer las estrategias, políticas y procedimientos de la Empresa en materia de gestión de personal, para conseguir la profesionalización, adecuación y motivación de los recursos humanos con los valores, desarrollo y objetivos de la Empresa.
- Responsable de la administración de los subsistemas de recursos humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continúo.

Funciones específicas

Diarias

- Mantener un ambiente de trabajo que fomente los valores corporativos en el personal para apoyarlos en el cumplimiento de sus metas.
- Asesorar a las Gerencias de línea y de staff en sus respectivas funciones asociados con los recursos humanos.
- Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de Desarrollo Humano.
- Dirigir la elaboración de programas de bienestar que fomenten la integración del personal y sus familias dentro de la Cultura Corporativa de la Empresa.
- Dirigir la elaboración de programas de capacitación y desarrollo que fortalezcan las destrezas y habilidades del personal considerando los objetivos estratégicos de la Empresa.
- Dirigir reuniones para el análisis de la dotación de recursos para los distintos departamentos.
- Comunicar oportunamente a los colaboradores los cambios sobre políticas generales realizados por la Presidencia.
- Dirigir a su recurso, motivándolo y entrenándolo obteniendo la máxima eficacia.

- Colaborar directamente en la organización del recurso humano en todas las agencia a nivel nacional.
- Coordinar con la Presidencia para la formación y desarrollo de los empleados.
- Coordinar la necesidad sobre cambios de horarios y/o turnos rotativos con el personal de la Empresa en caso que se requiera.
- Asegurarse que el personal conozca sobre los servicios y productos que presta el área.
- Colaborar directamente con los Gerentes o Jefes de áreas para el reclutamiento y selección de personal.
- Evaluar la gestión Administrativa del Personal: Nómina, Seguros Sociales, Ingresos, Egresos del Personal, Contratos, etc.
- Evaluar el porcentaje de crecimiento de la Organización.
- Delegar las responsabilidades al personal a su cargo.
- Coordinar y dar seguimiento al plan de beneficios gerenciales.
- Controlar la aplicación correcta, el cumplimiento de las leyes laborales y el reglamento interno de la Empresa.
- Asegurar el cumplimiento de los mutuos derechos y obligaciones empleado-patronal.
- Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los recursos humanos de la organización.

- Planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de recursos humanos de la Empresa.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y la organización.
- Dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización.
- Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la Empresa.
- Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la Empresa.
- Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.
- Mantener la integración y socialización de la organización, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.
- Desarrollar en la Empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos.
- Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en el cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la Empresa.
- Divulgar y hacer partícipe a todo el personal de la MISION de la Empresa y así alcanzar los objetivos de la misma.

- Garantizar al personal las condiciones ideales de seguridad e higiene. Enfocar los esfuerzos del recurso humano a la consecución de la satisfacción de los clientes de la empresa.

- Seleccionar el personal de acuerdo con las competencias y talentos requeridos.

- Supervisar la elaboración de los organigramas de la Empresa de acuerdo a los cambios autorizados por la Presidencia, a fin de proporcionar información organizativa para la gestión.
- Controlar y efectuar seguimiento a la estructura orgánica de la Empresa según cambios, reestructuraciones o creaciones que se presenten, a fin de definir líneas funcionales y de mando, manteniendo un equilibrio estructural y funcional de la organización.
- Controlar y analizar la pertinencia de los traslados y las promociones internas, según vacantes, estructura y cambios remunerativos y de niveles, a fin de garantizar el equilibrio y control de la estructura orgánica de la Empresa.
- Desarrollar, analizar y proponer procedimientos de recursos humanos, formularios, manuales, reglamentos, lineamientos, etc., coordinando con la jefatura de Administración de Personal, a fin de optimizar los sistemas internos de recursos humanos y mejorar sus procesos administrativos.

- Atender consultas de las jefaturas y gerencias sobre motivos de definición de funciones y especificaciones de cada puesto, niveles salariales, etc., a fin de absolver dudas e inquietudes respecto al sistema de evaluación de puestos y al análisis salarial.
- Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.
- Mediar en conflictos entre empleados y/o áreas.
- Coordinar con los titulares de área involucrados, la selección y contratación del personal aspirante a ingresar a la institución.
- Atender consultas frecuentes con empleados y funcionarios.
- Coordinar con Asesoría legal, las contrataciones, liquidaciones por términos de contrato, los incrementos de sueldos y otros decretos por el gobierno.

Mensuales

- Elaborar los costos de todo el personal de la Empresa.
- Definir compensaciones y beneficios competitivos para todo el personal de la Empresa y las filiales que atraigan, motiven y retengan al personal necesario y que no fomenten conductas que no sean consistentes con las políticas de riesgos establecidas.
- Evaluar la Capacitación impartida tanto interna como externa y su aplicación práctica.
- Definir modificaciones al plan de beneficios gerenciales en coordinación con la Presidencia.

- Aprobación y control de presupuestos del área para la realización de eventos.

Eventuales

- Coordinar con el área de Desarrollo organizacional la elaboración y actualización de los perfiles de los cargos, de acuerdo a las responsabilidades de los mismos.

- Coordinar con el área de Desarrollo Organizacional la elaboración y actualización de los manuales, reglamentos, formularios, entre otros; de las distintas áreas de la organización.

- Definir e implantar políticas de selección y planes de formación que garanticen que todas las funciones son desempeñadas por los profesionales apropiados, en número, experiencia, habilidades y grado de especialización.

- Definir y analizar el Plan de puestos claves de la Empresa, a fin de garantizar la permanencia en la organización de los ocupantes de puestos críticos.

Generales

- Cumplir en forma eficiente, eficaz, con prontitud y oportunidad las tareas y labores asignadas.
- Controlar y supervisar que el personal a su cargo cumpla en forma apropiada con las funciones y responsabilidades asignadas.

- Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento estricto del reglamento interno de la Empresa.
- Mantener constantemente motivados al personal a su cargo.
- Propiciar y mantener un adecuado clima organizacional, velando por el bienestar de las relaciones empleado- Empresa.
- Informar oportunamente al jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
- Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la Empresa.
- Presentar a la Presidencia de la Empresa el presupuesto anual de gastos de personal de la Empresa, así como controlar su cumplimiento.
- Planificar proyectos de servicios y productos que beneficien a los empleados.
- Plantear esquemas de motivación y reconocimiento para los empleados.
- Establecer las políticas de Reclutamiento y Selección para dotar a la Empresa tanto en calidad como en número de personas.
- Establecer las políticas de Contratación, Evaluación y Capacitación.
- Establecer los objetivos del área de Desarrollo Humano.
- Establecer las políticas de Administración de Sueldos de los empleados.

- Establecer las políticas de los Servicios que se brinda a los empleados.
- Lograr que la remuneración global que recibe cada individuo sea adecuada a la importancia de su puesto, eficiencia personal, necesidades y posibilidades de la empresa.
- Evaluar competencias y talentos para el desarrollo de planes estratégicos.
- Construir indicadores de gestión a partir de las estrategias Gerenciales.
- Convertir el conocimiento de los negocios en modelos por competencias.
- Diseñar programas para mejorar el clima organizacional.
- Estructurar la formación de equipos de trabajo para el desarrollo de las estrategias de negocios.
- Desarrollar los planes de capacitación y evaluación del desempeño según los requerimientos de las unidades de negocio.
- Estructurar la política de gobernabilidad a partir de la cultura organizacional y el sistema de principios y valores.
- Supervisar el proceso de análisis salarial a nivel Empresa y mercado laboral externo, a fin de contar con empleados calificados que se encuentren compensados por los servicios que presta a la Empresa y contar con información actualizada para la toma de decisiones con respecto a ajustes salariales.

- Definir y elaborar el Plan Salarial Anual de la Empresa, de acuerdo a las políticas definidas por la Casa Matriz y a sus respectivos presupuestos, con la finalidad de compensar a los empleados de acuerdo al mérito y su posición frente al mercado.
- Definir y desarrollar esquemas de beneficios para los empleados, de acuerdo a los grupos ocupacionales, a fin de complementar sus compensaciones.
- Planificar, analizar y controlar el sistema de evaluación de puestos, efectuando el respectivo seguimiento, a fin de mantener la estructura orgánica de la Empresa que permitan determinar los valores relativos de cada puesto y los rangos salariales que correspondan.
- Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

TABLA 2

PERFIL DEL CARGO

EDAD	SEXO	ANTIGÜEDAD MINIMA REQUERIDA	NIVEL ACADEMICO
De 27 años en adelante	Femenino ó Masculino	3 años	Título de Tercer Nivel: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Psicología ó carreras afines

Características de Personalidad:

- Dirección y liderazgo participativo
- Madurez y ética profesional

- Alto grado de organización, responsabilidad y honestidad
- Criterio analítico
- Fluidez verbal
- Estabilidad emocional
- Socialización y autocontrol
- Realización grupal e independencia

Habilidades especificas:

- Actitud creativa y proactiva en la resolución de problemas
- Capacidad para prever y planear
- Capacidad de negociación
- Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados - empresa
- Empatía
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Responsabilidad y capacidad de status
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Alto nivel de seguimiento
- Alto nivel analítico

Capacitación Mínima Requerida:

- Relaciones Humanas.
- Comunicación Efectiva.
- Administración de Personal.

- Manejo de Utilitarios nivel intermedio.
- Planificación y Presupuesto.
- Leyes laborales y seguro social.
- Internet.

Conocimiento de Idiomas:

No aplica.

Ambiente de Trabajo:

Oficina privada.

VII. Revisiones del Manual:

FECHA	REVISIÓN	SECCIÓN	RAZÓN DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

VIII. Revisiones del Manual:

AUTORIZACIÓN	FIRMA APROBACIÓN
Presidente	_____ Fecha:

REVISIÓN	FIRMA REVISIÓN
Auditor General	_____ Fecha:
Gerente Corporativo de Desarrollo Humano	_____ Fecha:
Jefe Desarrollo Organizacional	_____ Fecha:

2.3. Modelo Conceptual Macro del Sistema de Desarrollo Humano.

El modelo conceptual macro consiste en resumir, mediante la herramienta de Diagrama de Flujo, las principales actividades a ser desarrolladas en el área de Desarrollo Humano. Como se puede apreciar en la Figura 2.2 el modelo posee 5 etapas: Planeación, Asignación, Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación.

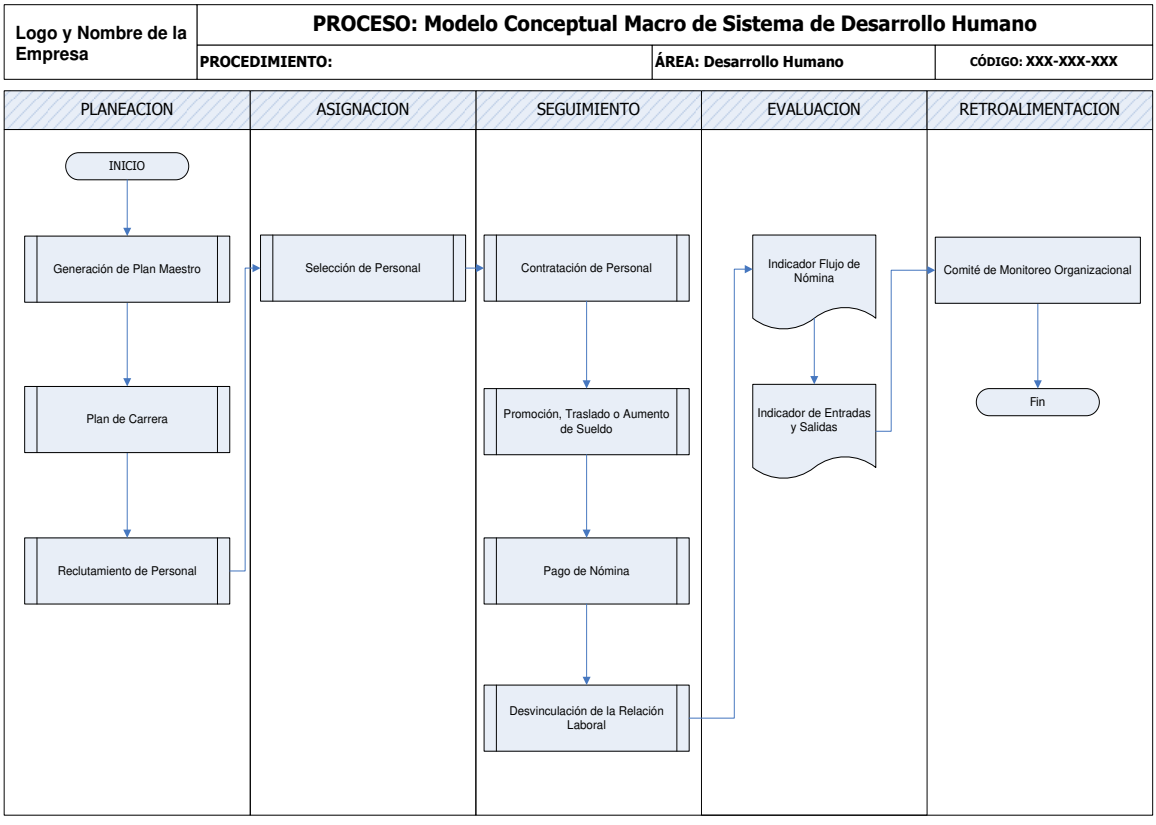


FIGURA 2.2. MODELO CONCEPTUAL MACRO DE SISTEMA DE DESARROLLO HUMANO.

En este Informe Profesional se van a detallar los siguientes procesos:

- Generación del Plan Maestro.
- Reclutamiento de Personal.
- Selección de Personal.
- Contratación de Personal.
- Promoción, Traslado o Aumento de Sueldo.
- Pago de Nómina.
- Desvinculación de la Relación Laboral.

2.3.1. Modelo de Generación de Plan Maestro.

Objetivo: Generar un Plan Maestro que permita realizar un análisis eficaz y eficiente de los requerimientos de personal de las distintas áreas y departamentos, que permita calcular la dotación óptima para cada uno de ellos y que permita cumplir con los objetivos establecidos por la Empresa.

Alcance: Este procedimiento abarca desde el análisis de los organigramas y procesos de cada área, hasta el reporte de la Jefatura correspondiente al área de Desarrollo Humano para realizar los ajustes necesarios.

Los planes maestros o capacities, como normalmente se los conoce, ayudan a determinar la cantidad de personas que debe tener un departamento, normalmente se utiliza para las áreas masivas o de mayor rotación.

En este informe, se va a mostrar cómo elaborar un plan Maestro. Se va a utilizar la Unidad de Cuentas y Servicios:

Reporte Generación de Plan Maestro

OPERACIONES: CUENTAS Y SERVICIOS

Código

Parámetros de Cálculo	Tiempo	Unidad
Tiempo Laboral (Legislación)	173	Horas /Mes
Tiempo de Holgura Otorgado	17	Horas /Mes
Tiempo Laboral (Real)	156	Horas /Mes

Factor	% Holgura
% Ausentismo	1.00%
% Fatiga	2.00%
% Vacaciones	4.00%
% Capacitación	1.00%
% Rotación	2.00%

Cargo	Cajero

Variable Clave de Volumen	Transacciones

Agencia	Mes	Dia	Hora
	1	4	15

Clasificación Transacciones	Tiempo Estandar Minutos	Tiempo Estandar Horas	Volumen Mensual	Horas Hombre Mes	Dotación Optima Mes
AVANCES	4.28	0.07	8,147	581	4
CERTIFICADOS	2.35	0.04	368	14	0
CHEQUES PAGADOS	4.32	0.07	5,841	421	3
DEPOSITO DE AHORROS	1.03	0.02	8,821	151	1
DEPOSITOS CORRIENTE	2.89	0.05	8,551	412	3
DIVIDENDOS	3.82	0.06	6,999	446	3
PAGOS O ABONOS TARJETA	3.82	0.06	27,372	1,743	11
RETIRO DE AHORROS	1.32	0.02	18,210	401	3
Total	**23.83**	**0.40**	**84,309**	**4,168.33**	**27**

FIGURA 2.3. MODELO DE REPORTE DE GENERACIÓN DE PLAN MAESTRO.

Como se puede apreciar en la figura 2.3, el indicador principal viene dado por las transacciones que realiza el área de cuentas: avances en efectivo a través de la tarjeta de crédito, certificados, cheques, depósitos, dividendos por pagos de deudas, abonos a la tarjeta de crédito y retiros de las cuentas. A este análisis se suman las variables humanas, debido a factores de estrés y cansancio como: Ausentismo, Fatiga, Vacaciones, Capacitación, Rotación. Por medio de este análisis se puede determinar la dotación óptima de personas.

En la figura 2.4 se detalla el Diagrama de Flujo para la elaboración y control de un plan Maestro:

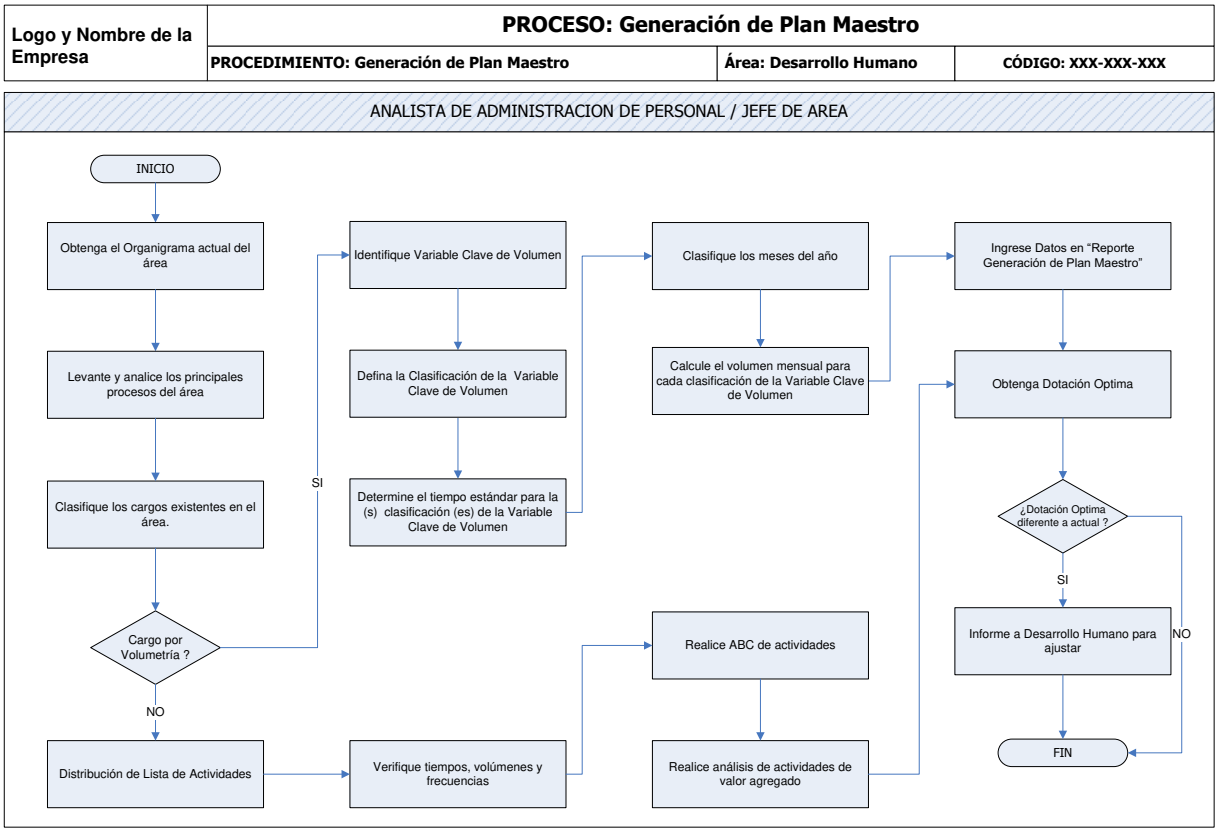


FIGURA 2.4. GENERACIÓN DEL PLAN MAESTRO.

2.3.2. Reclutamiento de Personal.

Objetivo: Efectuar un listado del personal previa autorización, con el fin de mantener un control del número de personas que ingresan a la institución, y seleccionar a los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el cargo requerido.

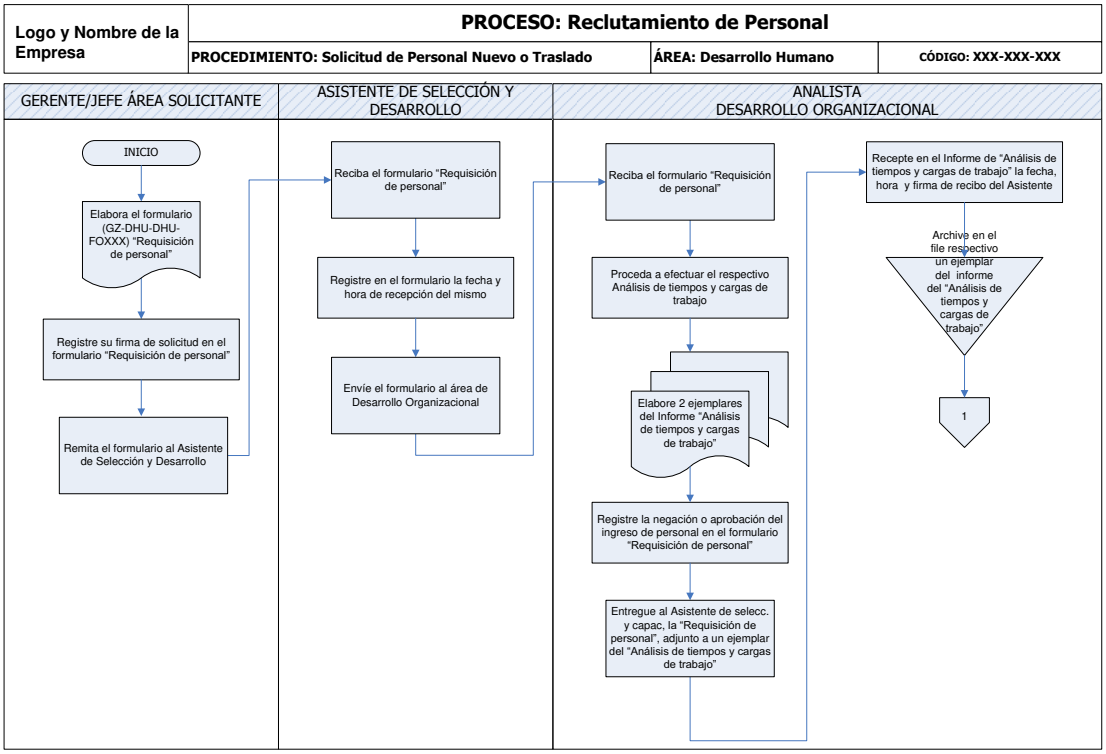
Alcance: Este procedimiento abarca desde la solicitud de requisición del personal, hasta el listado de las personas para su selección.

Estas políticas y procedimientos tienen alcance y aplicabilidad para todas las Áreas de la Empresa.

El proceso del Reclutamiento, en esta organización está dividido de la siguiente forma: Reclutamiento de personal nuevo, de reemplazo, reclutamiento interno y externo, que se detalla en las Figuras 2.5, 2.6, 2.7, 2.8.

Cabe mencionar que para cada uno de los diagramas que se presenta, existe a su vez un procedimiento escrito, para que los colaboradores del Área del Desarrollo Humano, puedan consultar mediante la intranet, archivos

compartidos o en el Manual de Consulta impreso. En este proyecto sólo se presentarán los diagramas de flujo, que explican claramente los pasos a seguir.



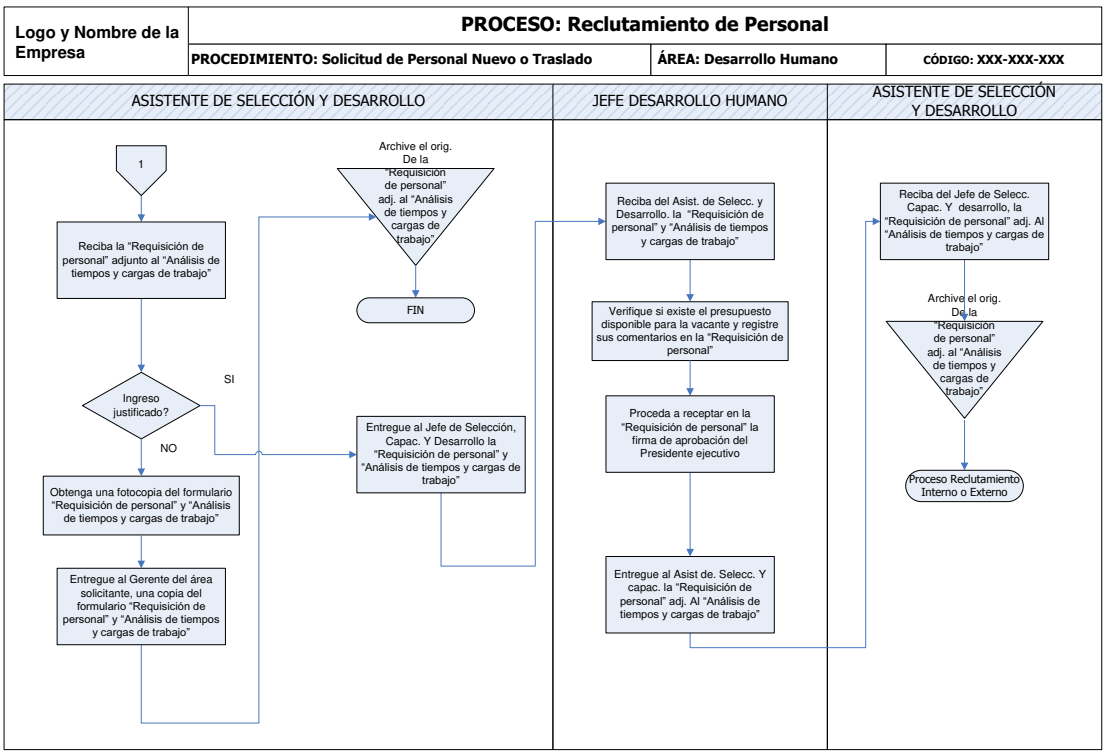


FIGURA 2.5. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (Procedimiento: Solicitud de Personal Nuevo o Traslado)

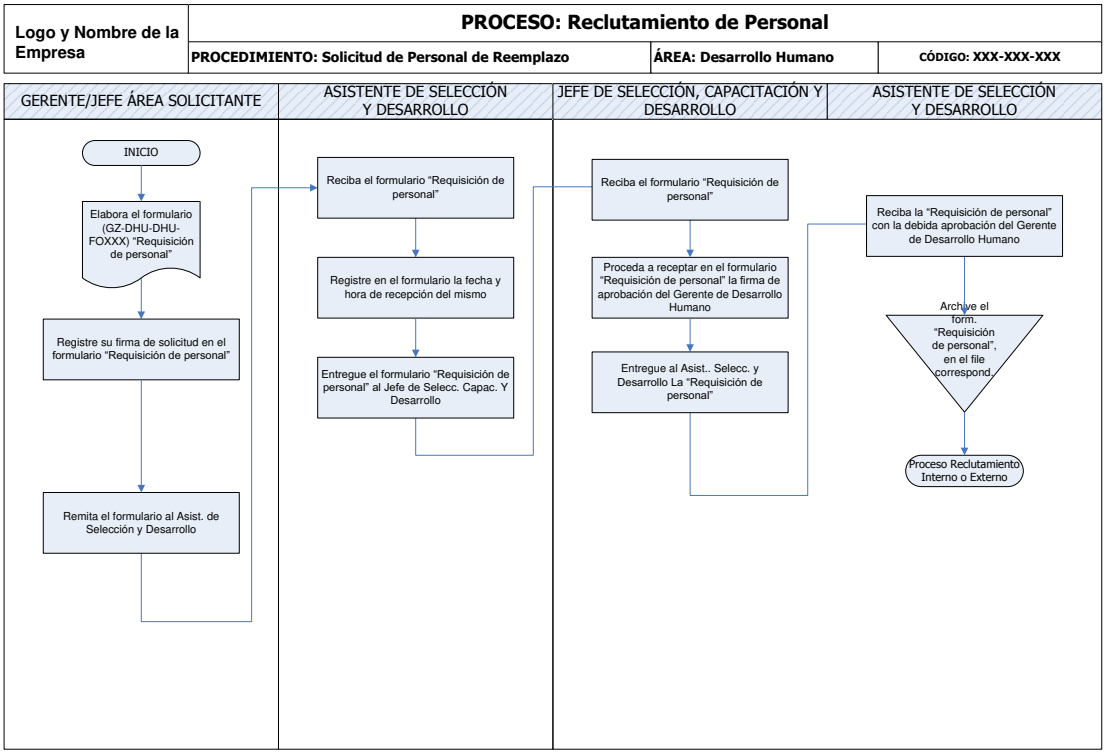


FIGURA 2.6. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (Procedimiento: Solicitud de Personal de Reemplazo)

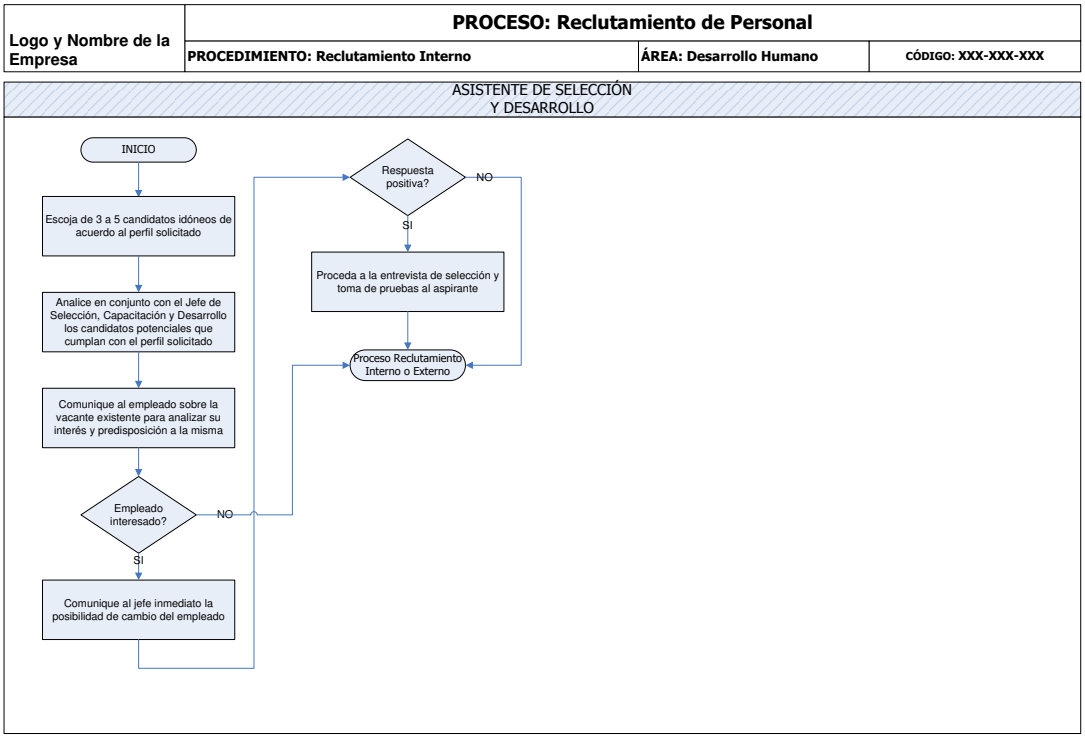


FIGURA 2.7. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (Procedimiento: Reclutamiento Interno)

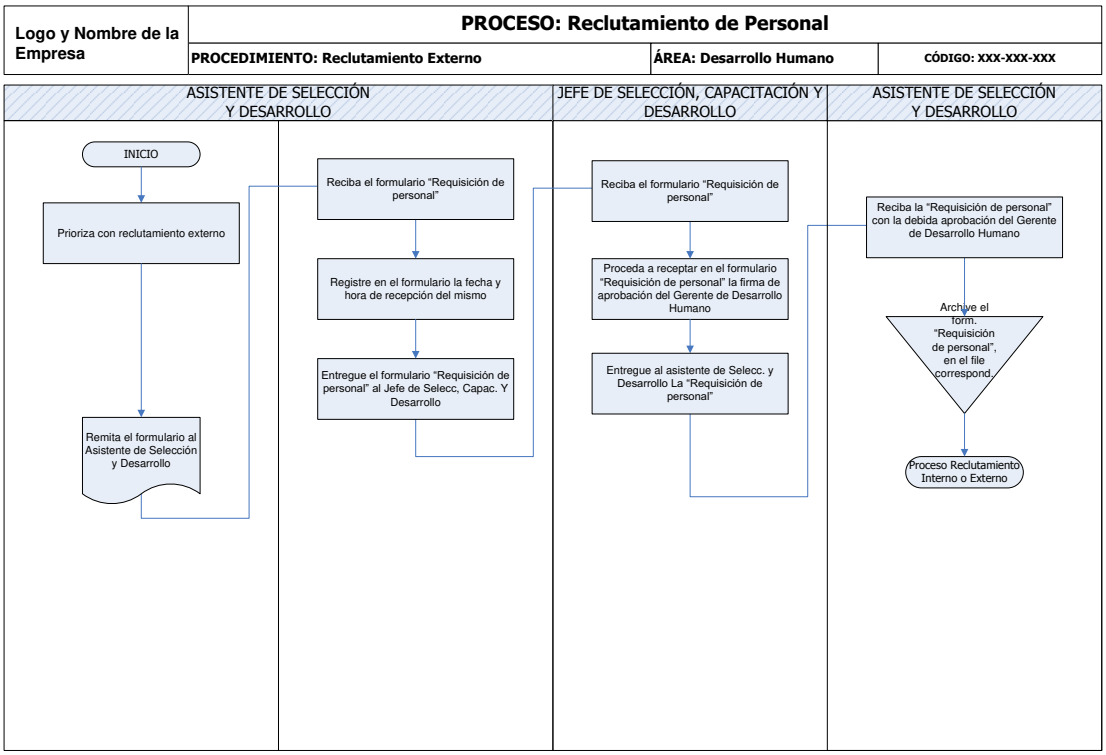


FIGURA 2.8. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (Procedimiento: Reclutamiento Externo)

2.3.3. Selección de Personal.

Objetivo: Escoger entre los aspirantes reclutados a la persona idónea para cubrir las posiciones requeridas en la empresa.

Alcance: Este procedimiento abarca desde la entrevista de los aspirantes, evaluaciones, verificación de datos; hasta la selección de los candidatos y toma de decisión final del Gerente de Área y/o jefe departamental.

Estas políticas y procedimientos tienen alcance y aplicabilidad para todas las Áreas de la Empresa.

Para efectos de este procedimiento, se va a mostrar a través de diagramas de flujo, los pasos a seguir para la selección interna y externa de personal. Estos flujos se detallan en las figuras 2.9 y 2.10.

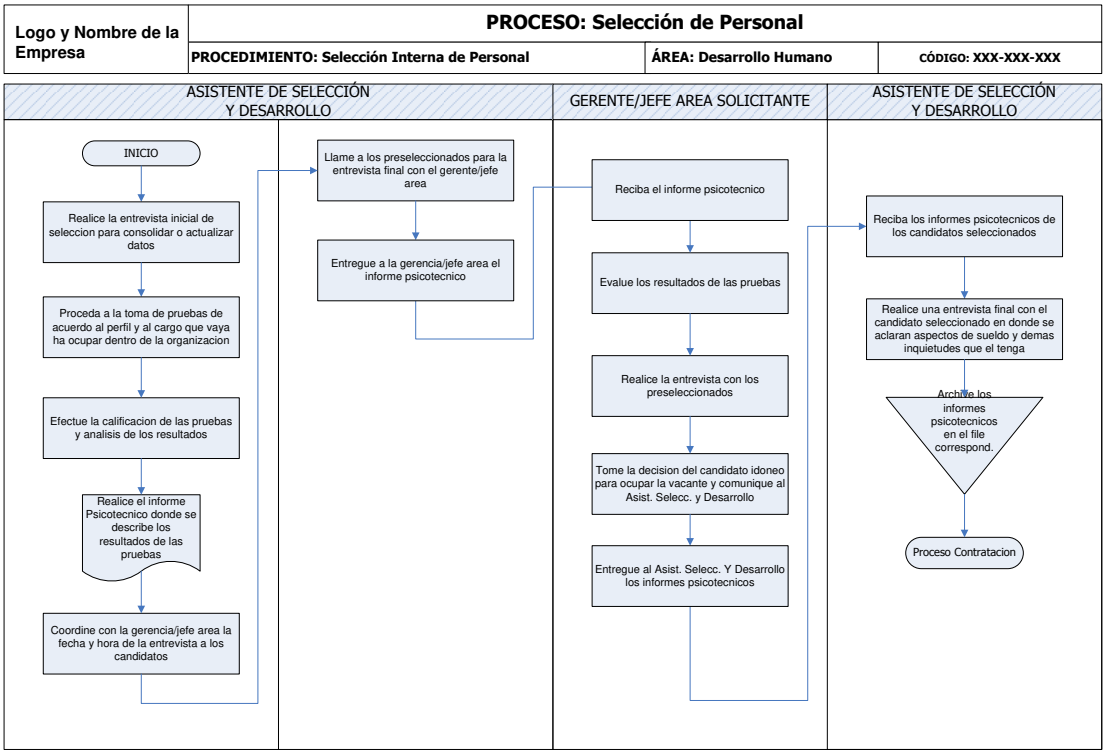
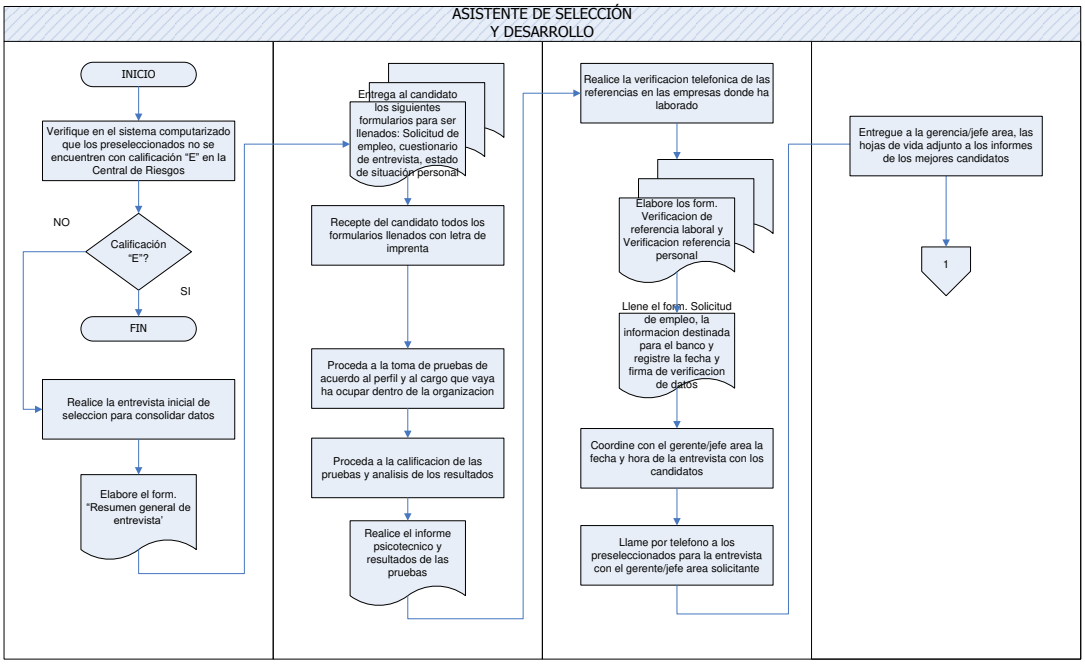
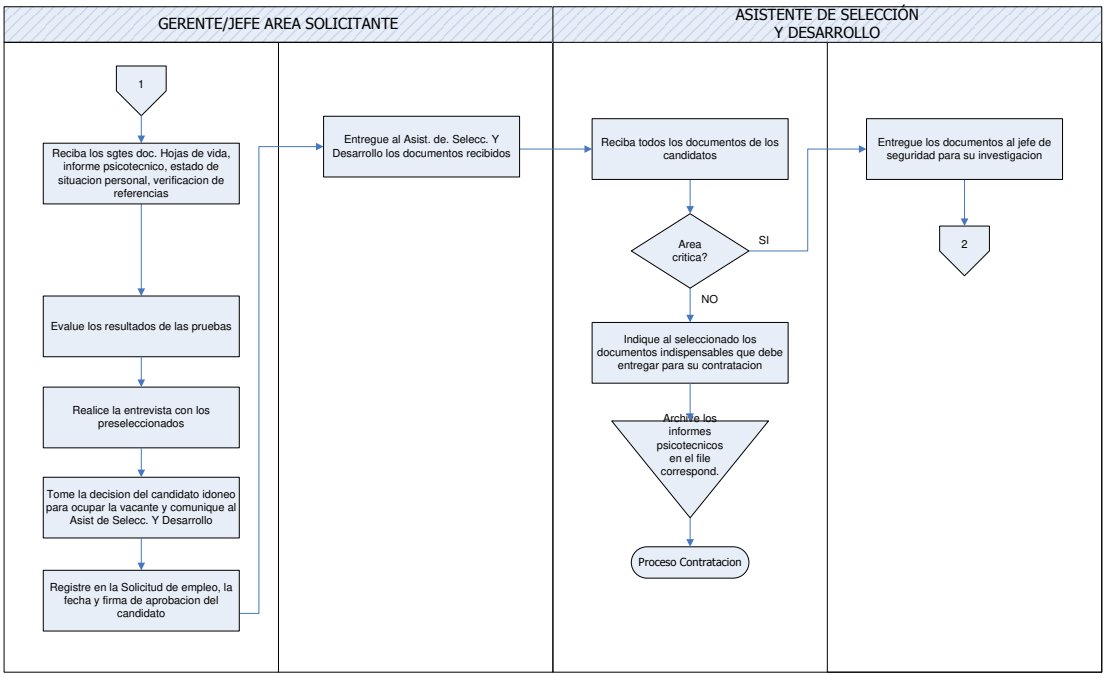


FIGURA 2.9. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL (Procedimiento: Selección Interna de Personal)

Logo y Nombre de la Empresa	**PROCESO: Selección de Personal**		
	PROCEDIMIENTO: Selección Externa de Personal	**ÁREA: Desarrollo Humano**	**CÓDIGO: XXX-XXX-XXX**



Logo y Nombre de la Empresa	**PROCESO: Seleccion de Personal**		
	PROCEDIMIENTO: Seleccion Externa de Personal	**ÁREA: Desarrollo Humano**	**CÓDIGO: XXX-XXX-XXX**



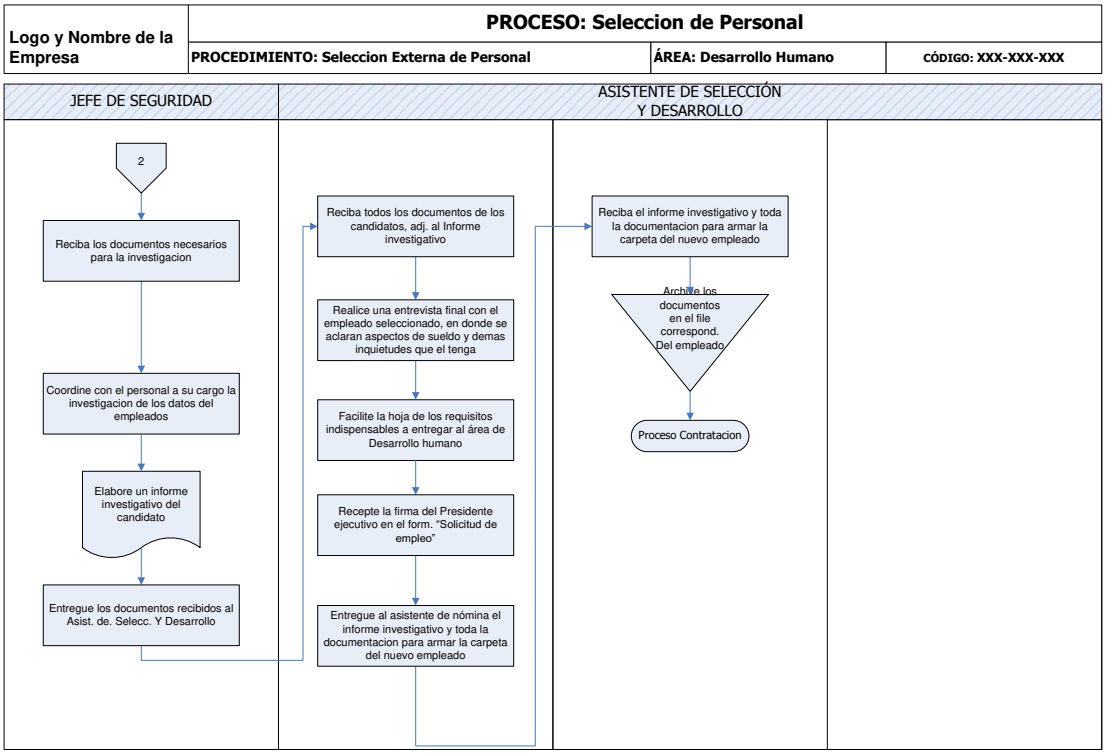


FIGURA 2.10. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL (Procedimiento: Selección Externa de Personal)

2.3.4. Contratación de Personal.

Objetivo: Incluir dentro de la nómina de la organización, empleados que reúnan los requisitos exigidos, el perfil del cargo y que su documentación y enrolamiento esté en regla y dentro del marco legal.

Alcance: Este procedimiento abarca desde la recepción de los documentos del nuevo empleado, hasta la legalización del "Contrato de Trabajo" en la Inspectoría de trabajo. Se encuentra detallado en las Figuras 2.11, 2.12, 2.13.

Estas políticas y procedimientos tienen alcance y aplicabilidad para todas las Áreas de la Empresa.

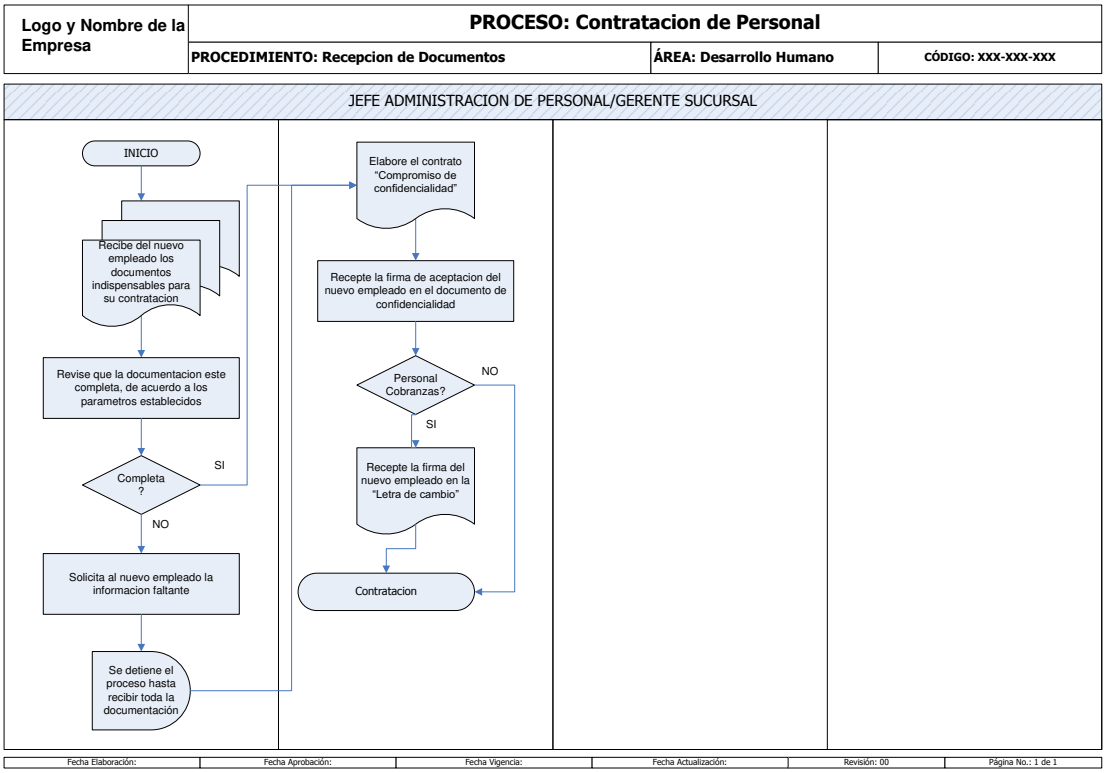
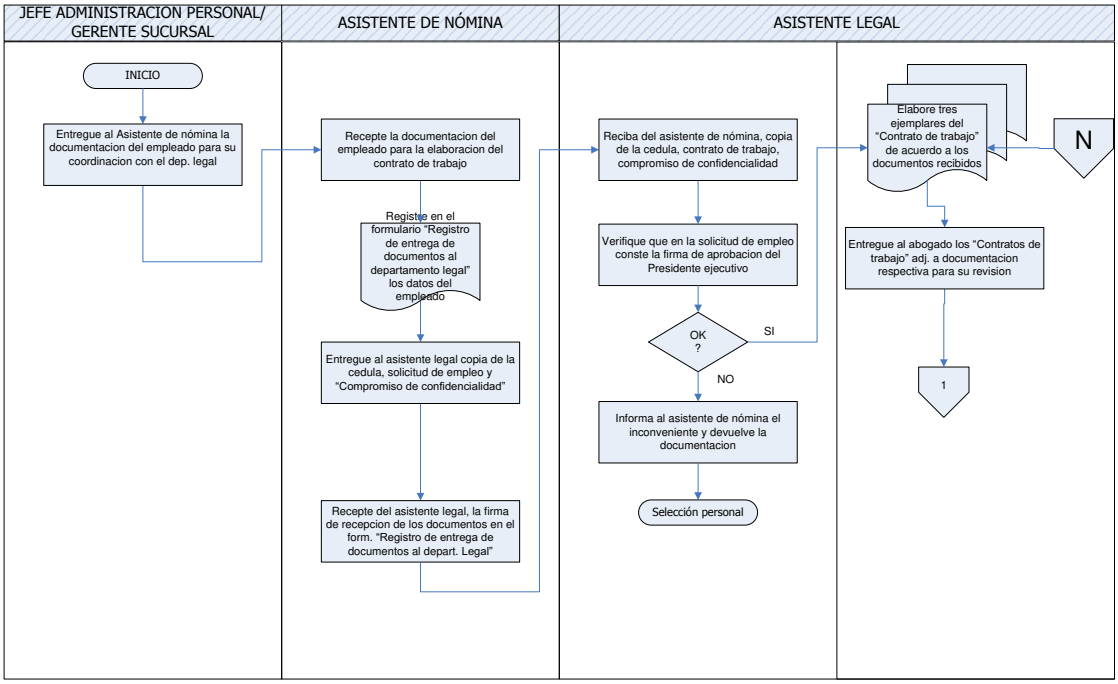


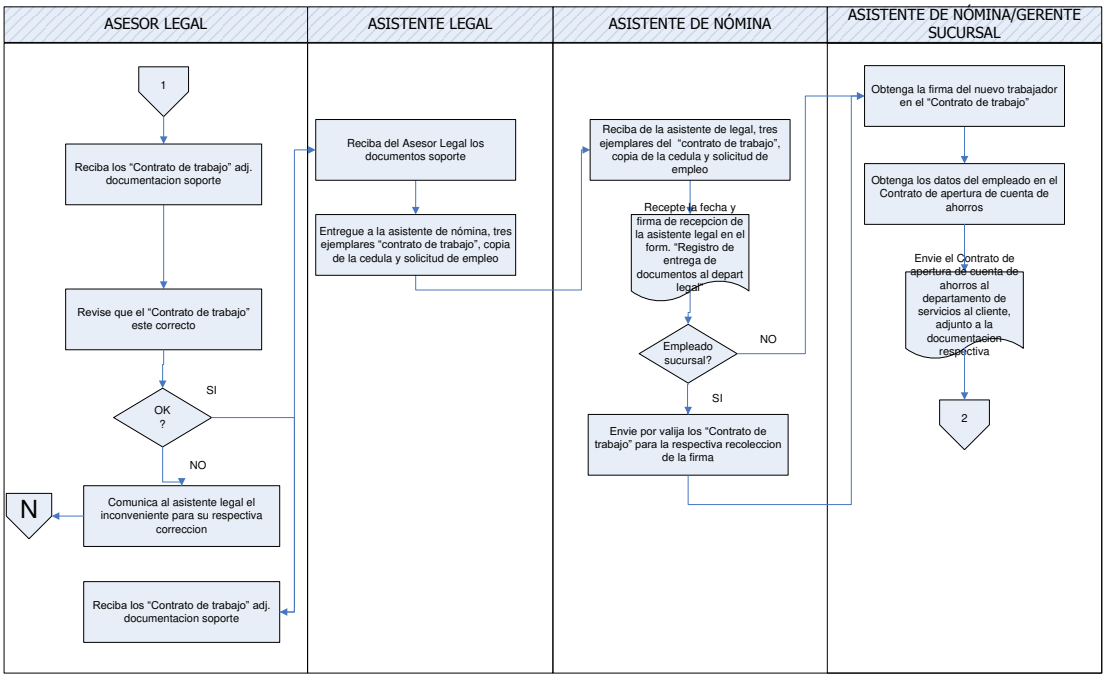
FIGURA 2.11. PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL (Procedimiento: Recepción de Documentos)

Logo y Nombre de la Empresa	**PROCESO: Contratación de Personal**		
	PROCEDIMIENTO: Contratación Relación de Dependencia	**ÁREA: Desarrollo Humano**	**CÓDIGO: XXX-XXX-XXX**



Fecha Elaboración:	Fecha Aprobación:	Fecha Vigencia:	Fecha Actualización:	Revisión: 00	Página No.: 1 de 3

Logo y Nombre de la Empresa	**PROCESO: Contratación de Personal**		
	PROCEDIMIENTO: Contratación Relación de Dependencia	**ÁREA: Desarrollo Humano**	**CÓDIGO: XXX-XXX-XXX**



Fecha Elaboración:	Fecha Aprobación:	Fecha Vigencia:	Fecha Actualización:	Revisión: 00	Página No.: 2 de 3

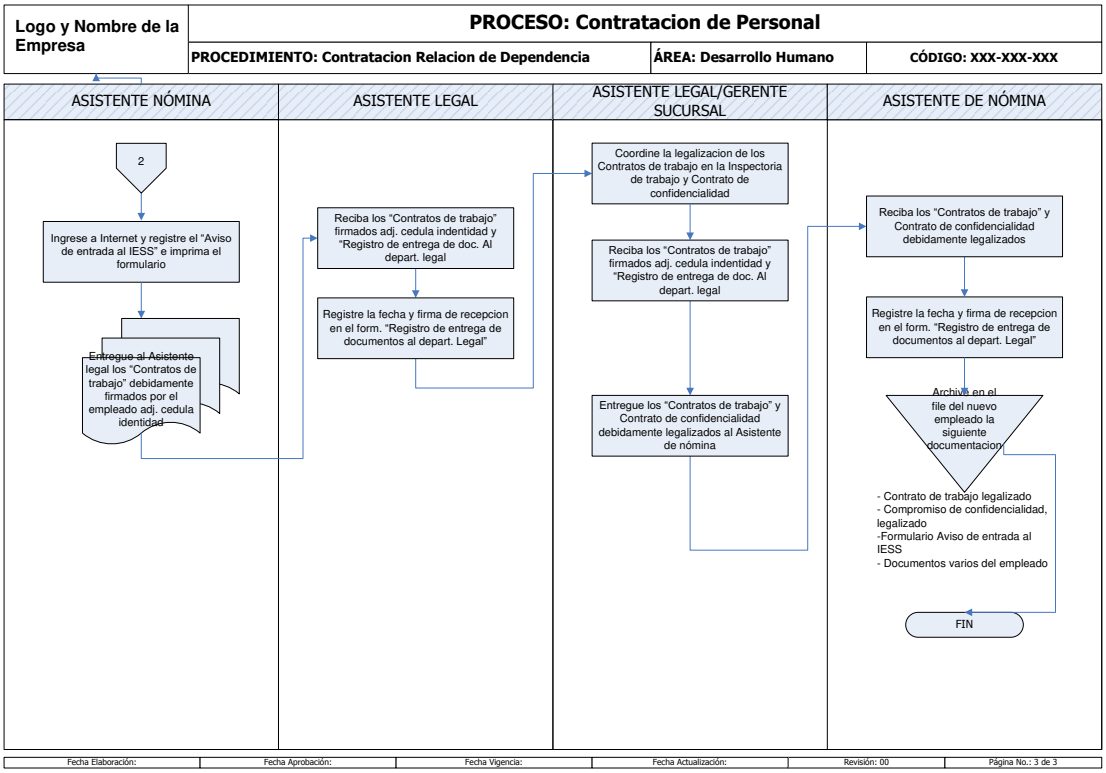


FIGURA 2.12. PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL (Procedimiento: Contratación Relación de Dependencia)

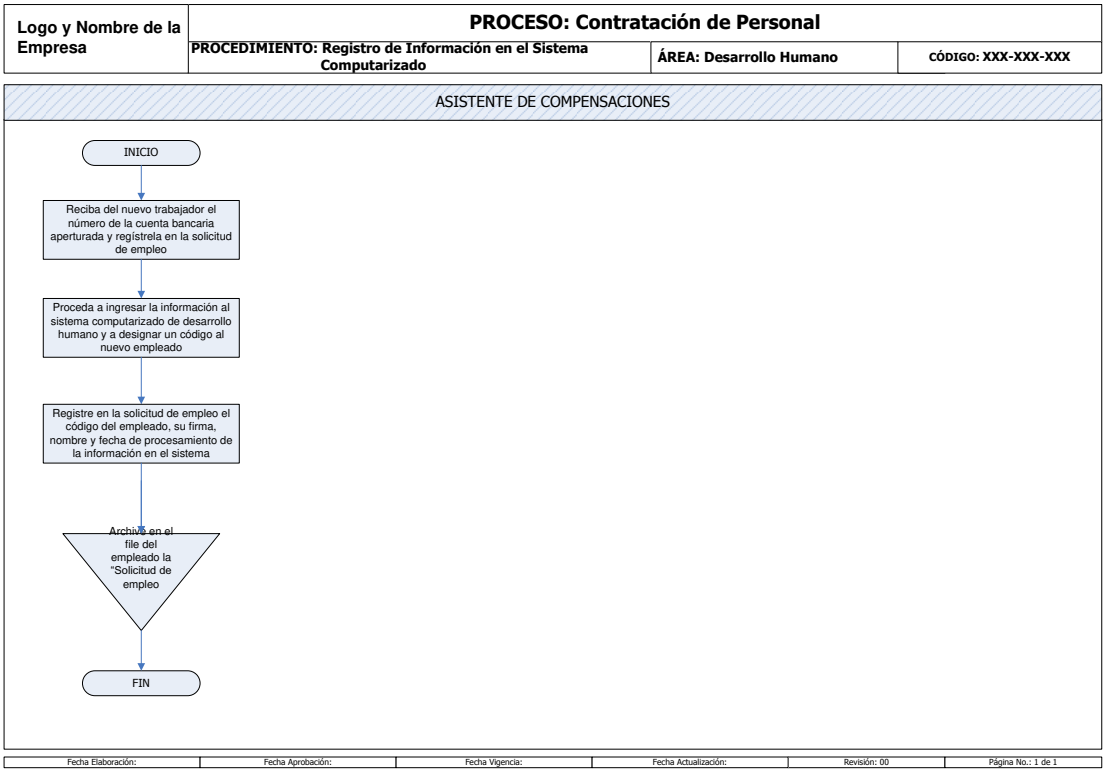


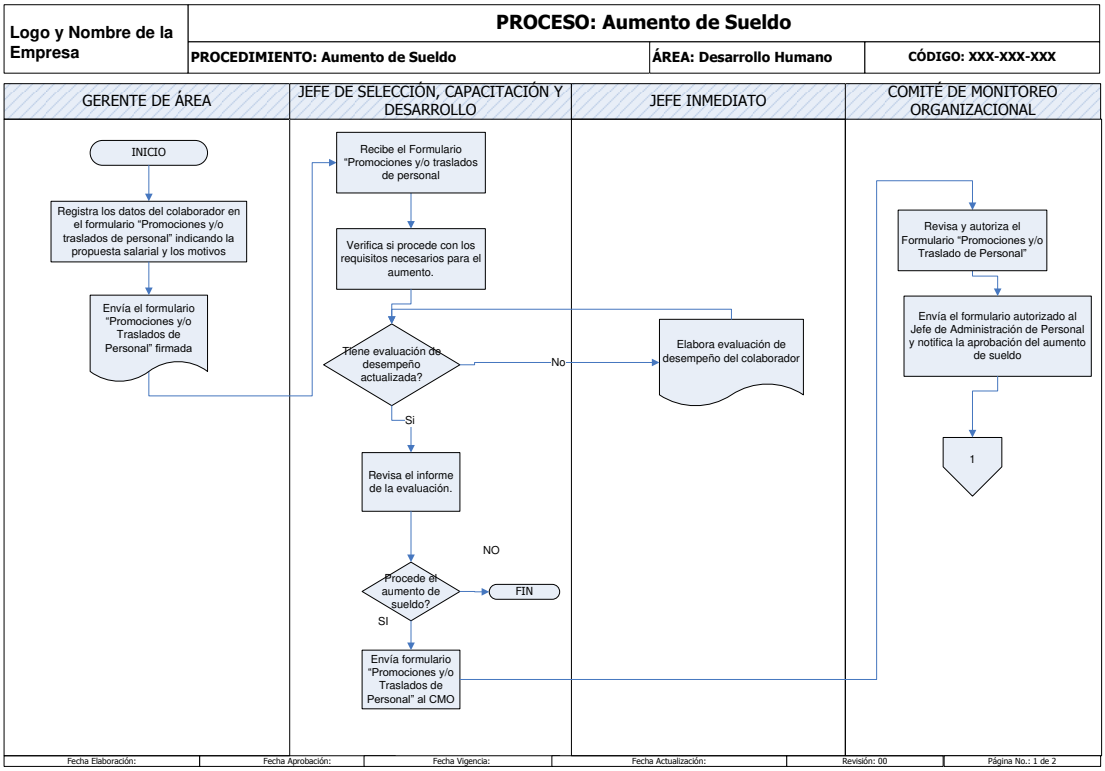
FIGURA 2.13. PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL (Procedimiento: Registro de Información en el Sistema Computarizado)

2.3.5. Promoción, Traslado o Aumento de Sueldo.

Objetivo: Establecer un mecanismo de promoción interna, que permita a los colaboradores de la Empresa ascender en la organización y aportar con su experiencia. Al mismo tiempo proveer un crecimiento profesional sostenible.

Alcance: Este procedimiento abarca desde el formulario "Promoción, Traslados y Aumento de Sueldo al Personal" hasta la incorporación del colaborador a su función y la correspondiente actualización en la base de datos. Se encuentra detallado en las Figuras 2.14 y 2.15.

Estas políticas y procedimientos tienen alcance y aplicabilidad para todas las Áreas de la Empresa.



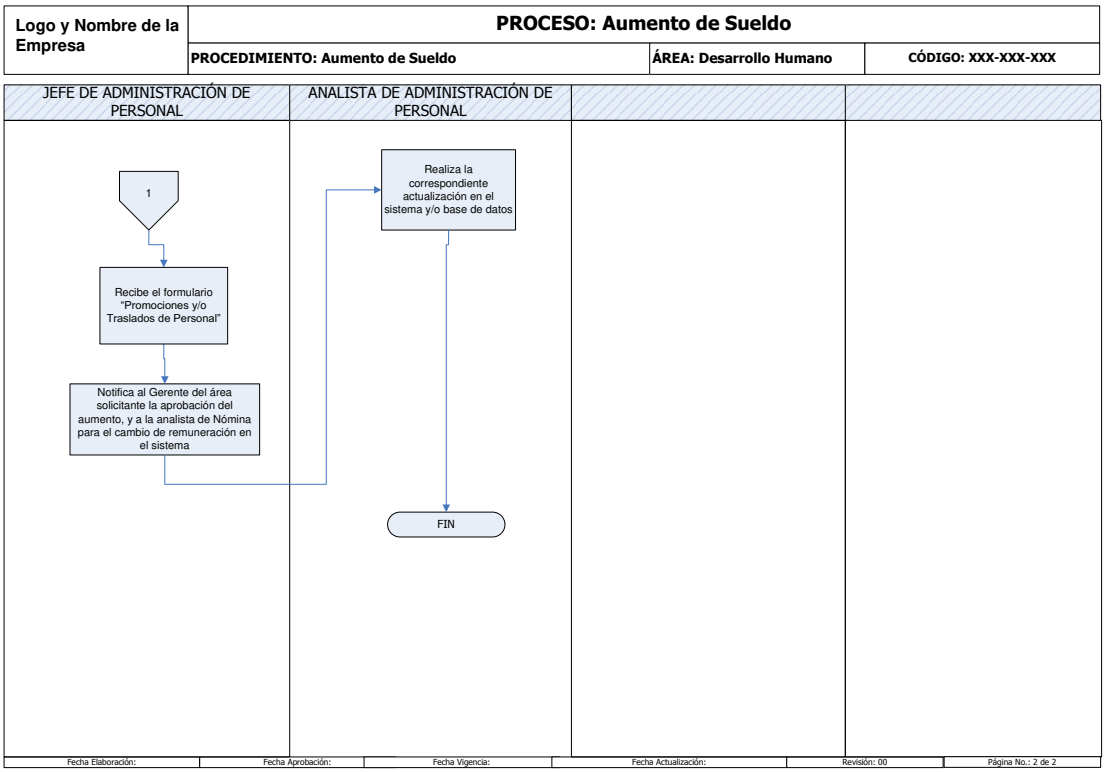
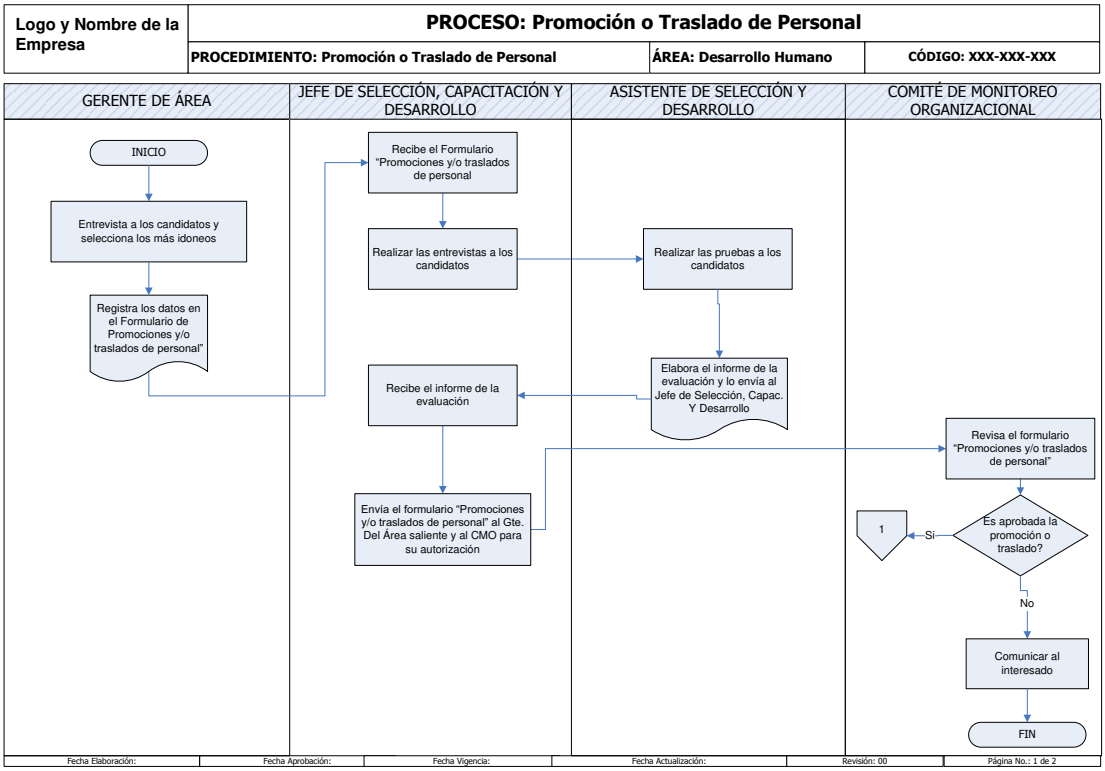


FIGURA 2.14. PROCESO DE AUMENTO DE SUELDO (Procedimiento: Aumento de Sueldo)



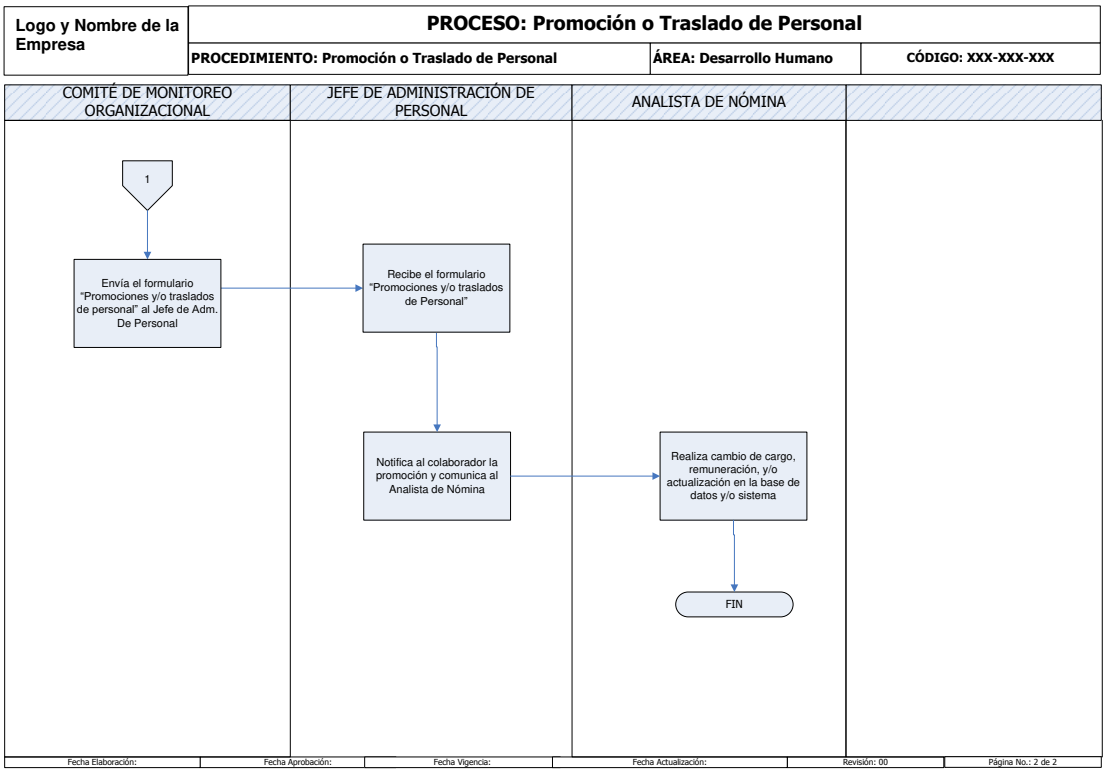


FIGURA 2.15. PROCESO DE PROMOCION O TRASLADO DE PERSONAL

(Procedimiento: Promoción o Traslado de Personal)

2.3.6. Pago de Nómina.

Objetivo: Realizar el pago de la nómina de personal tanto quincenal como mensualmente de una manera eficiente y eficaz, eliminando la mayor cantidad de errores posibles durante el proceso y a su vez con la puntualidad requerida.

Alcance: Este procedimiento abarca desde la generación del rol preliminar y el mantenimiento en el sistema, hasta el pago final de la nómina. Se encuentra detallado en la Figura 2.16.

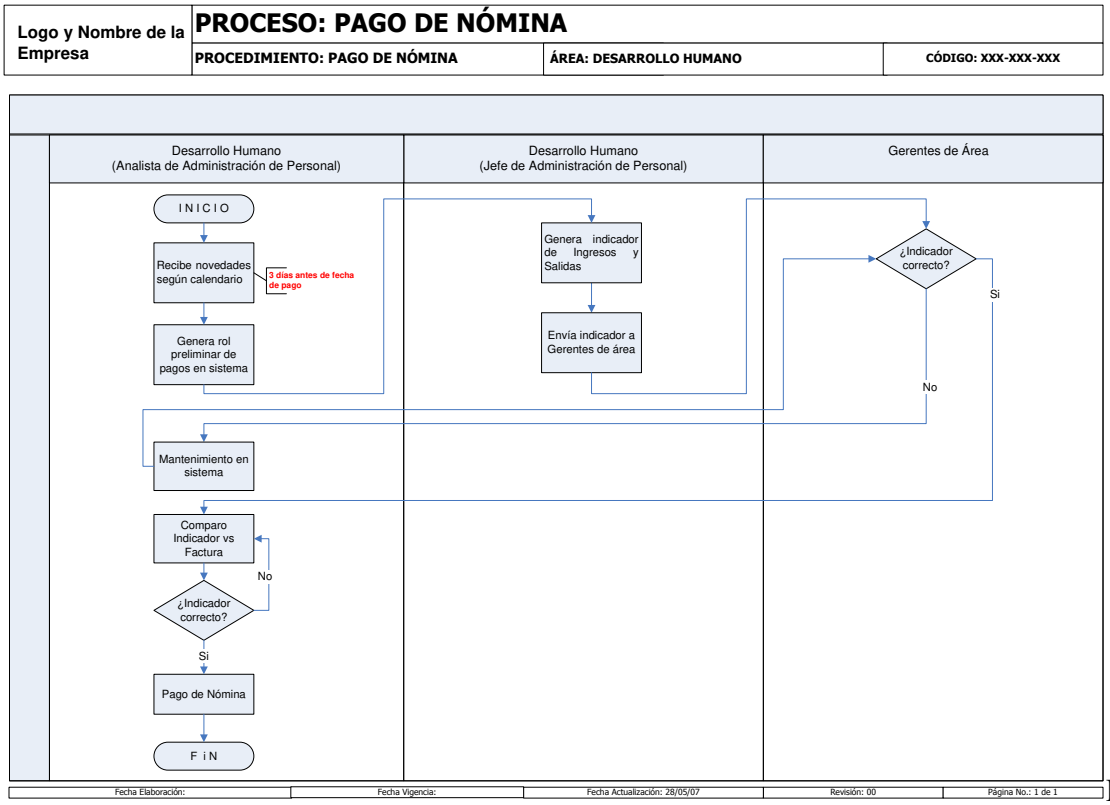


FIGURA 2.16. PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (Procedimiento: Pago de Nómina)

2.3.7. Desvinculación de la Relación Laboral.

Objetivo: Proceder a desvincular al ex trabajador, dentro del marco legal y en el menor plazo posible.

Alcance: Este procedimiento abarca desde la comunicación de la renuncia ó despido del empleado al área de Desarrollo Humano, hasta la legalización del "Acta de finiquito" en la Inspectoría de trabajo. Se detalla en el Figura 2.17.

Estas políticas y procedimientos tienen alcance y aplicabilidad para todas las Áreas de la Empresa.

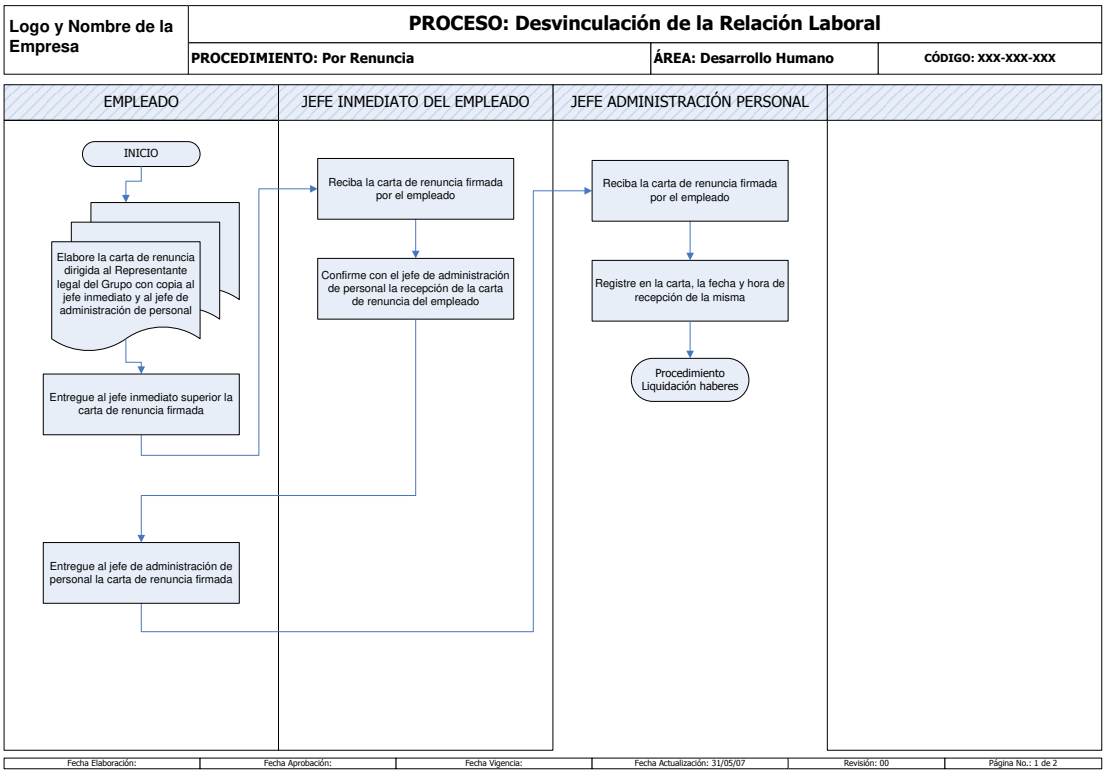
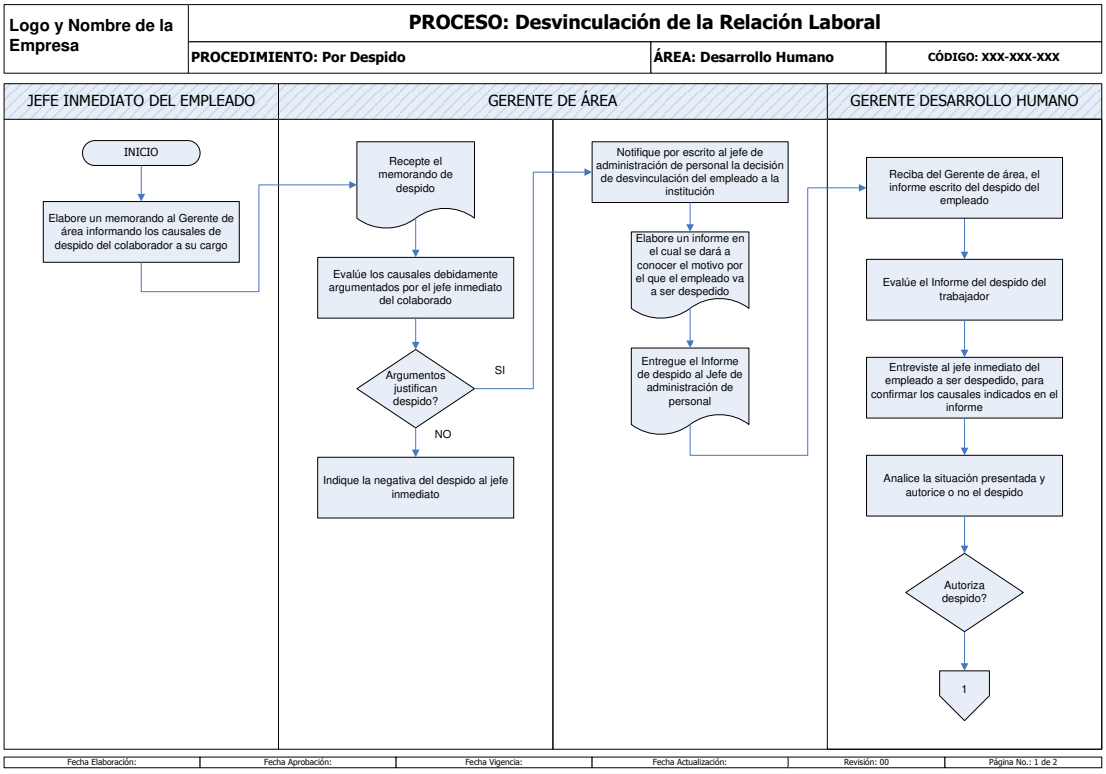
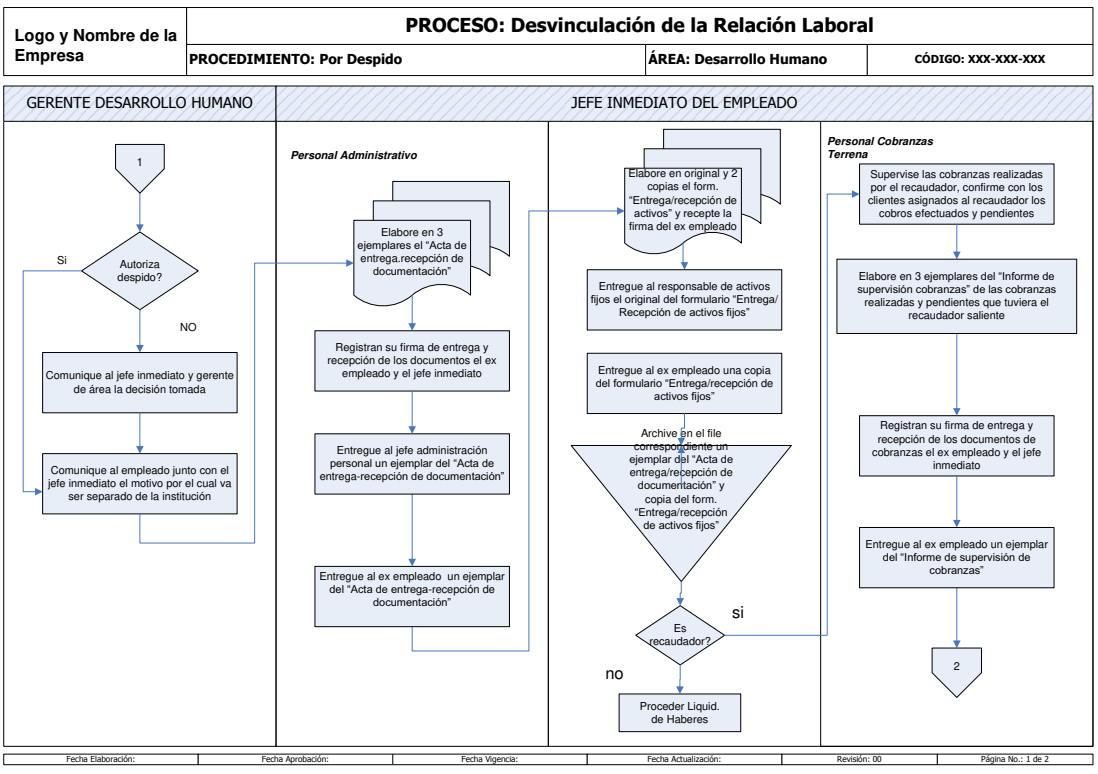


FIGURA 2.17. PROCESO DE DESVINCULACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

(Procedimiento: Desvinculación por Renuncia)





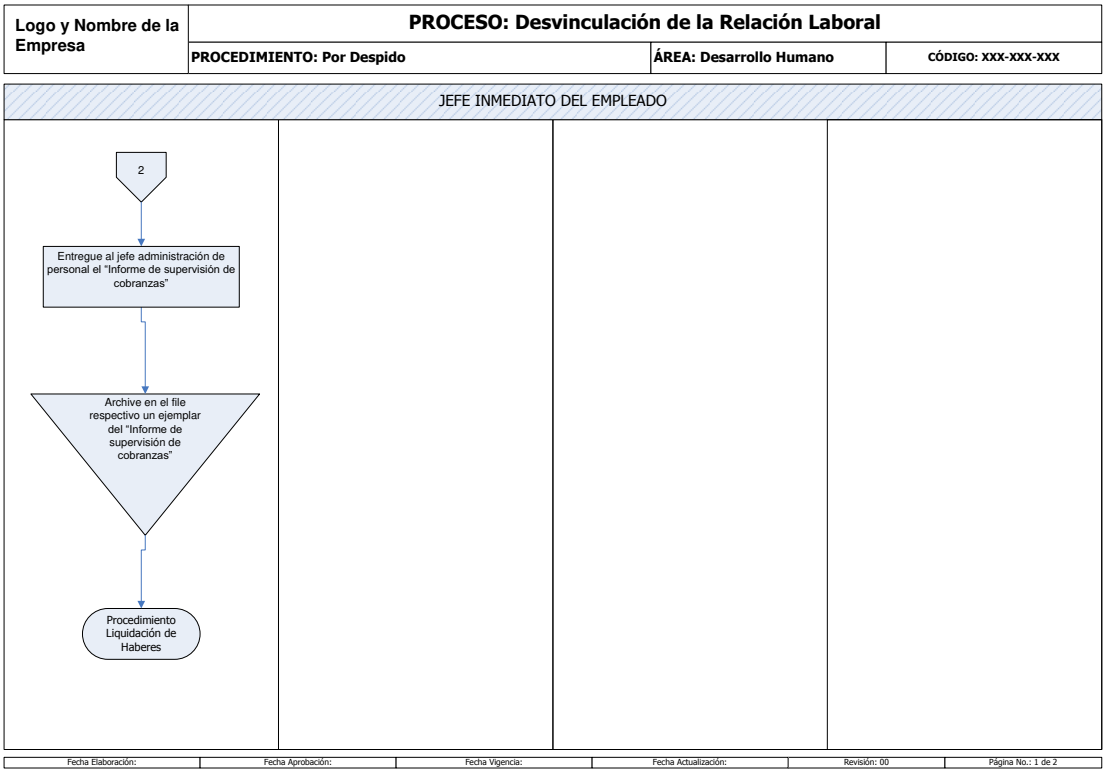


FIGURA 2.18. PROCESO DE DESVINCULACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

(Procedimiento: Desvinculación por Despido)

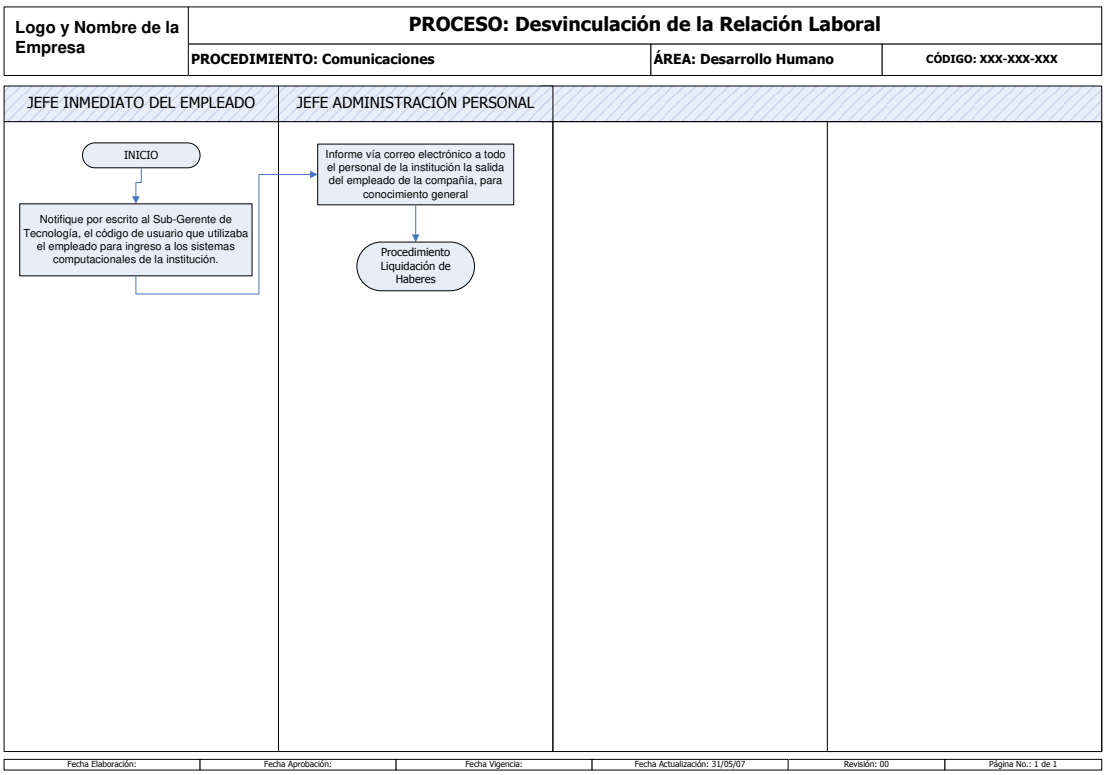
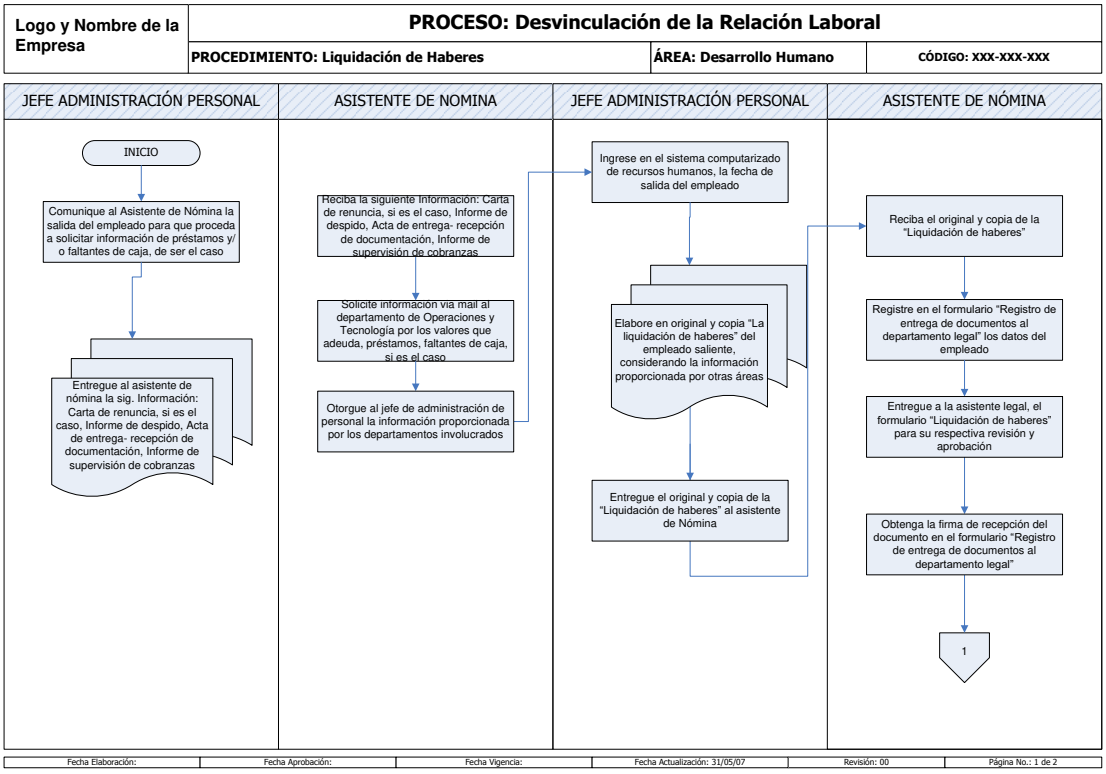
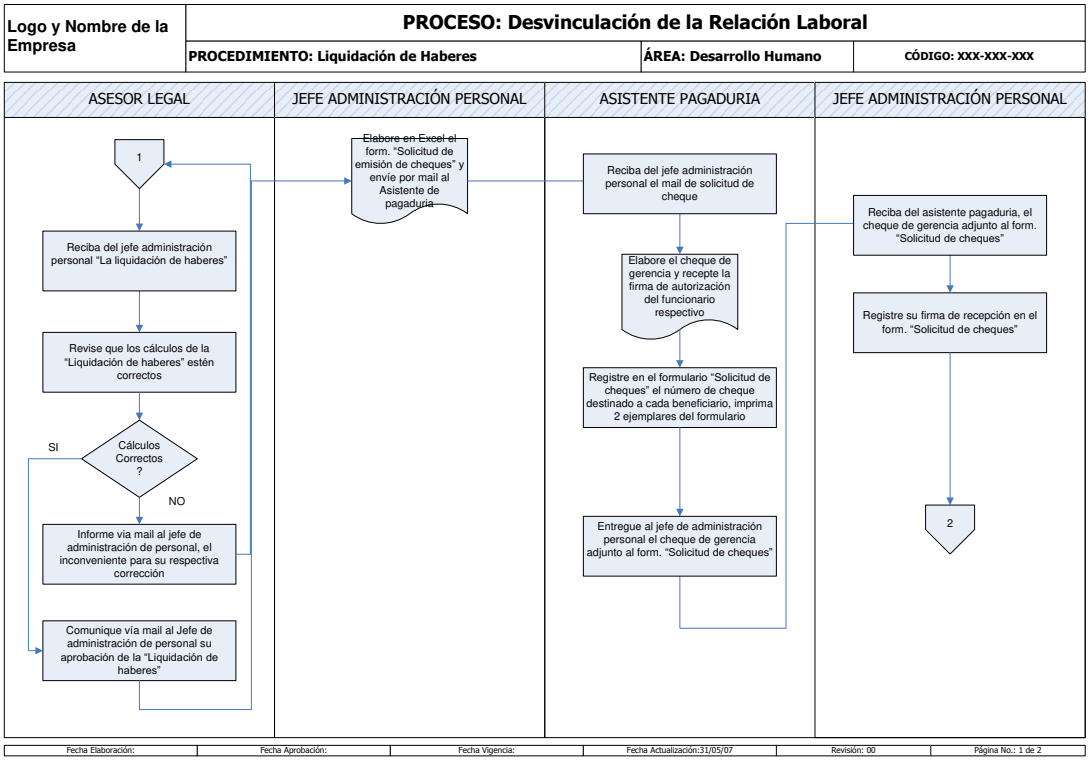
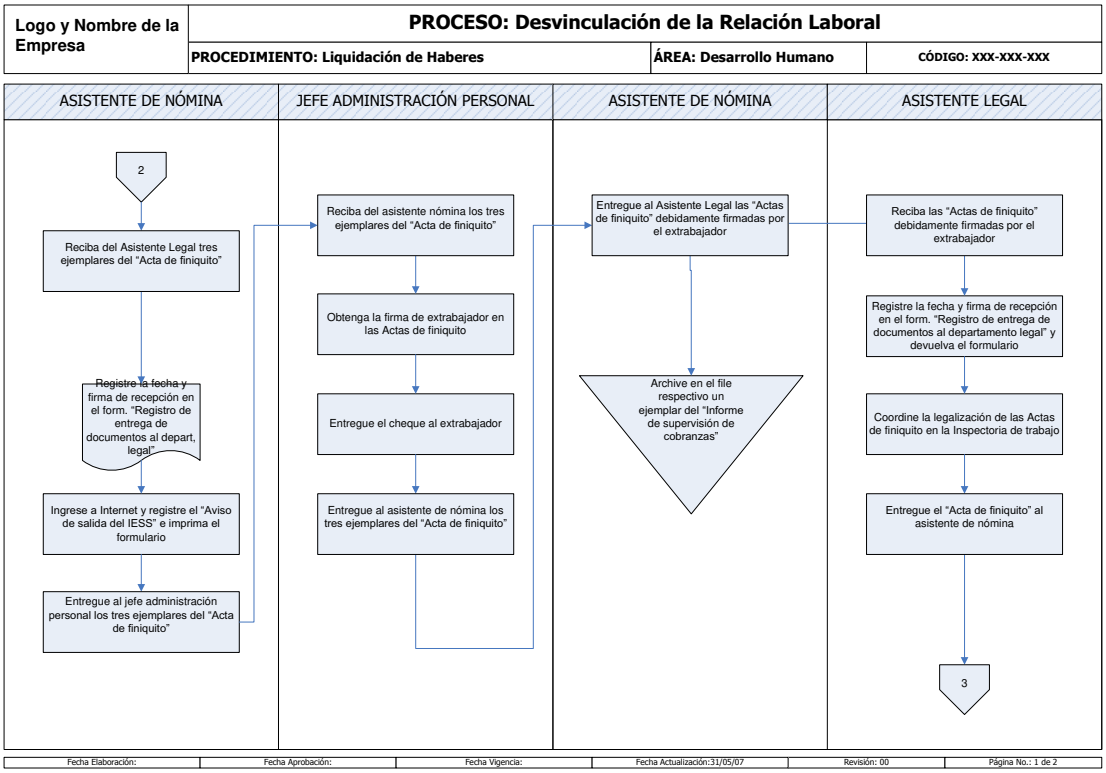


FIGURA 2.19. PROCESO DE DESVINCULACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

(Procedimiento: Comunicaciones)







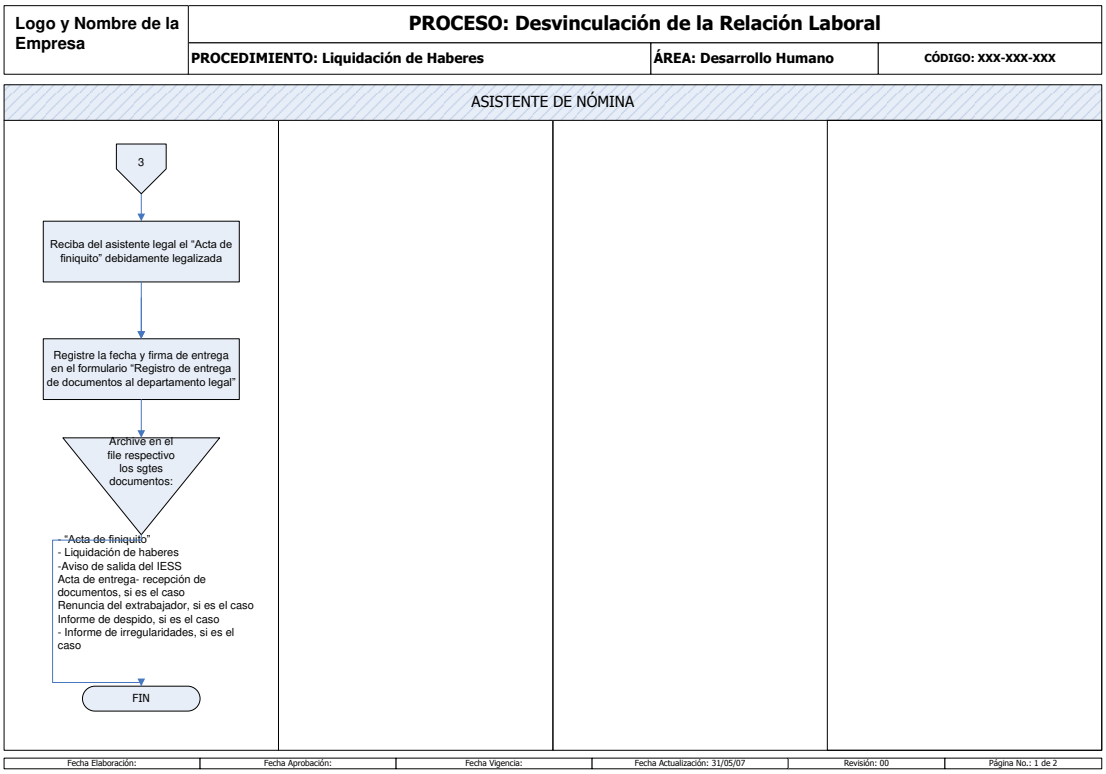


FIGURA 2.20. PROCESO DE DESVINCULACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

(Procedimiento: Liquidación de Haberes)

2.4. Reportes y Formatos.

Los Reportes y Formatos del Área de Desarrollo Humano, se han establecido para que el colaborador pueda realizar de una forma ágil su trabajo. Cuenta con celdas con la información necesaria para los distintos procesos y subsistemas del área.

Formato: Requisición de Personal.

En la Figura 2.21, se muestra el formato de Requisición de Personal:

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Fecha Solicitud: Guayaquil,

Solicitante:

DATOS GENERALES DE LA BÚSQUEDA				
Oficina:				
Departamento:				Fecha ingreso:
Motivo vacante:	Reemplazo	Nuevo		Traslado/Promoción
	Estable:	Temporal:		meses
Nombre de la persona a				
Motivo del reemplazo:				
Sueldo propuesto:	Referencial:		Máximo:	
Fuentes recomendadas de reclutamiento:	Publicación prensa		Candidato interno	
	Archivo		Contactos con:	
				(Institución)

DATOS DEL CARGO				
Cargo Solicitado:			No. Personas:	
Nivel:	Ejecutivo:	Jefe/Supervisor:		Nivel: 5
	Administrativo:	Mensajeria/Guardia:		
Descripción Funciones Principales:				
Línea de Reporte:				

PERFIL DEL CANDIDATO				
Edad :	Mínimo:	años	Máximo:	años
Sexo:	Masculino	Femenino	Indistinto	
Formación Profesional:	Bachiller	Técnico	Superior	
Especialización:				
Experiencia:	No	Si	Mínimo:	años
Disponibilidad para viajar:	No	Si		

Conocimientos adicionales:	**Sistemas en los que necesita capacitación**

APROBACIÓN		
GERENTE ÁREA	PRESIDENCIA	DESARROLLO HUMANO

Para uso interno de Desarrollo Humano		
Fecha de recepción:	Hora de recepción:	0:00:00

REV. 03-2006 ADM-DHU-FO001

FIGURA 2.21. FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Formato: General para Entrevistas.

En la Figura 2.22, se muestra el formato General para Entrevistas:

FECHA ENTREVISTA: _____

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____ **ENTREV.(1)** ☐

CARGO A OCUPAR: _____ **ENTREV.(2)** ☐

AREA: _____ **ENTREV.(3)** ☐

OFICINA: _____

APARIENCIA PERSONAL

- ☐ Desaliñado, poco cuidado en el vestir
- ☐ Algo descuidado en su apariencia personal
- ☐ Satisfactoria
- ☐ Buen gusto en el vestir, sobre lo normal
- ☐ Muy bien arreglado, pulcro, excelente gusto en el vestir

AMIGABLE

- ☐ Muy distante
- ☐ Algo amigable
- ☐ Amigable, Sociable
- ☐ Muy sociable
- ☐ Extremadamente sociable y amigable

ESTABILIDAD PERSONAL

- ☐ Sumamente tenso, luce nervioso y excitado
- ☐ Algo tenso y se irrita con facilidad
- ☐ Como el candidato promedio
- ☐ Seguro de si mismo, luce gustar en crisis algo mas que el promedio
- ☐ Extremada seguridad en si mismo, aparente gusta estar bajo presión

PERSONALIDAD

- ☐ Poco satisfactoria para este cargo
- ☐ Dudosa para este cargo
- ☐ Satisfactoria de este cargo
- ☐ Muy satisfactoria para este cargo
- ☐ Excelente para este cargo

HABILIDAD CONVERSACIONAL

- ☐ Habla muy poco, y se expresa pobremente
- ☐ Trata de expresarse por el solo, pero lo hace regular
- ☐ Expresión y fluidez promedio
- ☐ Habla bien y "al grano"
- ☐ Excelente expresión; extremada fluidez; contundente

ACTIVIDAD

- ☐ Lento
- ☐ Algo lento, Requiere explicaciones adicionales
- ☐ Capta la ideas con habilidad promedio
- ☐ Capta rápidamente, y percibe muy bien
- ☐ Excepcionalmente, vivo y alerta

INFORMACION GENERAL SOBRE TIPO DE NEGOCIO O TRABAJO

- ☐ Poco conocimiento
- ☐ Conocimiento regular
- ☐ Esta bien informado como el candidato promedio
- ☐ Muy bien informado; conoce más que el candidato promedio
- ☐ Tiene un conocimiento excelente del tipo de negocio

EXPERIENCIA

- ☐ No hay relación entre la experiencia del candidato y los requisitos del puesto
- ☐ Hay relación entre la experiencia del candidato y los requisitos del puesto
- ☐ Requisitos y experiencia promedio
- ☐ Considerable experiencia y requisitos muy buenos
- ☐ Excelentes requisitos y experiencia

TENACIDAD

- ☐ Metas no definidas, parece actuar sin ningún propósito
- ☐ Metas muy fáciles y pone poco empeño en tratar de lograrlas
- ☐ Metas y Empeño promedio
- ☐ Luce que tiene tenacidad y gran deseo de lograr su meta
- ☐ Muestra tener metas definidas, y lucha por lograrlas

COMPROMISO

Demuestra compromiso de trabajo con deseo, ánimo y lealtad

MUCHO ☐ NORMAL ☐ REGULAR ☐ NADA ☐

RESPONSABILIDAD

Llegó puntual a la entrevista SI ☐ NO ☐

Su motivación laboral es Monetario SI ☐ NO ☐

COMENTARIO DEL ENTREVISTADOR

Recomienda la contratación del entrevistado SI ☐ NO ☐

Mención 3 fortalezas del entrevistado

_____

_____

_____

Qué recomendación daría para su soporte y capacitación profesional y personal

_____

_____

_____

_____

f)

_____

ENTREVISTADOR

Nombre:

FIGURA 2.22. FORMATO GENERAL PARA ENTREVISTAS

Formato: Solicitud de Empleo.

En la Figura 2.23, se muestra el formato de Solicitud de Empleo:

SOLICITUD DE EMPLEO

(Llene con letra de imprenta por el solicitante)

Foto

Ciudad, ---------- **Fecha,** ----------

DATOS GENERALES DEL EMPLEADO

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Cédula

Fecha nacimiento(día/mes/año)	Nacionalidad	Ciudad	Sexo M F	Pasaporte	Tipo sangre

Estado Civil	Carnet IESS	Céd. Serv. Militar	No. Historial clínico IESS	No. Hijos

Dirección Domicilio	No. Telf.	No. Celular

Tipo de vivienda Propia Propia financiada Alquilada de Padres Familiar	Antigüedad residencia	Correo electrónico

DATOS DEL CONYUGE

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Cédula	Profesión

Fecha nacimiento(día/mes/año)	Nacionalidad	Ciudad	Actividad Económica Empleado Jubilado Independiente No trabaja

Lugar de trabajo y/o actividad	Cargo que desempeña	Tiempo de servicio	No. Telf.

Empresa donde trabaja	Dirección trabajo

DATOS DE FAMILIAR (que no viva con Ud.)

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Parentesco

Dirección Domicilio	No. Telf.	No. Celular

Empresa donde trabaja	Dirección trabajo	No. Telf.

ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS GENERALES

ESCOLARIDAD	INSTITUCION	Desde (mes/año)	Hasta (mes/año)	TITULO
Primaria				
Secundaria				
Superior				
Otros				
Otros				
Otros				

IDIOMAS

IDIOMA	% HABLA	% LEE	% ESCRIBE	INSTITUCION

PARIENTES Y AMIGOS QUE TRABAJAN EN EL BANCO		
NOMBRE	**PARENTESCO**	**CARGO**

EMPLEOS ANTERIORES					
EMPRESA	**TELEFONO**	**CARGO**	**Desde (mes/año)**	**Hasta (mes/año)**	**Causa Salida**

REFERENCIAS PERSONALES			
NOMBRE	**EMPRESA/DIRECCION**	**OCUPACION/CARGO**	**TELEFONO**

RESERVADO PARA:	
Matriz/Agencia	Central de Riesgo Si No
Area	Tipo contrato Fijo Plazo
Departamento	Cuenta Ahorro Corriente
Cargo	Número de cuenta
Sueldo $ / Fecha de ingreso (día/mes/año):	Código del empleado
Observaciones:	

VERIFICADO POR	APROBADO POR	APROBADO POR	PROCESADO POR
f.) Nombre:	f.) Gerente Area:	f.) Presidente Ejecutivo:	f.) Nombre:
Fecha (día/mes/año):	Fecha (día/mes/año):	Fecha (día/mes/año):	Fecha (día/mes/año):

DECLARACION, AUTORIZACION

1. Declaro y certifico que los datos que anteceden son ciertos y correctos. Autorizo al xxx·xxx·xxx a que efectúe las investigaciones del mismo, a su entera satisfacción.
2. Autorizo expresamente al xxx·xxx·xxx para que obtenga de cualquier fuente de información, incluida la Central de Riesgos, mis referencias e información personal sobre mi comportamiento crediticio, y en general sobre el cumplimiento de mis obligaciones y demás activos, pasivos y datos personales.

f) Empleado

FIGURA 2.23. FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Formato: Cuestionario para Entrevistas.

En la Figura 2.24, se muestra el Cuestionario para entrevistas:

CUESTIONARIO

FECHA _____

ASPIRANTE _____ EDAD: _____

CARGO QUE APLICA _____ SUELDO QUE ASPIRA: _____

OFICINA _____

A.- HISTORIAL DE TRABAJO

a1.- Favor describir en detalle la labor que desempeñaba en sus anteriores empleos, o del que desempeña actualmente Si no ha trabajo anteriormente, describir la actividad que ha estado desarrollando desde que dejó de estudiar, o si está estudiando actualmente.

a2.- Cómo obtuvo cada trabajo.?

a3.- Qué ascensos y aumentos de sueldo recibió.?

a3.1.- Podemos comunicarnos con su patrono anterior, pidiendo referencias suyas.?

SI ☐

NO ☐ Si su respuesta es negativa, favor describir las razones de esa negativa

a3.2.- Rehusó alguna vez su empleador anterior darle alguna recomendación.?

SI ☐

NO ☐ Si su respuesta es positiva, favor describir las razones de esa negativa

a4.- Qué experiencias ha tenido tratando con el público, o supervisando personal.

a5.- Qué fue lo mas que le gustó de sus trabajos anteriores.?

a6.- Qué fue lo que más le disgustó de sus trabajos anteriores.?

a7.- Por qué renunció a cada uno de sus trabajos.?. Si está actualmente trabajando, por qué desea cambiar.?

a8.- Cuál fue la crítica mas frecuente que sus empleadores anteriores le hacían de su trabajo, o de su persona.

B.- FINANZAS

b1.- Tiene Ud., un presupuesto personal de gastos.? SI ☐ NO ☐

b2.- Tiene otras deudas además de los gastos normales.? SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es positiva, favor describir y cuantificar dichas deudas adicionales

b2.1.- Cómo sucedieron estos gastos

b2.2.- Tiene problemas financieros Ud., o su familia.?

b3.- Ha mantenido un programa de ahorro sistemático SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es positiva, favor señalar que porcentaje aproximado Ud., ahorra------> _____

b4.- Mantiene otros ingresos además de su sueldo.? SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es positiva, favor señalarlos y cuantificarlos de manera mensual

Sueldo de Esposo S/.

Bienes Raíces S/.

Intereses de Invers S/.

Nombre completo de su cónyuge

Actividad que realiza

Empresa donde labora

Nombre completo de su Padre

Actividad que realiza

Empresa donde labora

Nombre completo de su Madre

Actividad que realiza

Empresa donde labora

Nombre completo de sus hermanos (as)

Actividad que realizan

Empresa donde laboran

Nombre completo de sus hermanos (as)

Actividad que realizan

Empresa donde laboran

Nombre completo de sus hermanos (as)
Actividad que realizan
Empresa donde laboran

Nombre completo de sus hermanos (as)
Actividad que realizan
Empresa donde laboran

b5.- Además de los trabajos fijos que ha mantenido, ha trabajado en algún trabajo adicional.? SI ☐ NO ☐
Si su respuesta es positiva, favor describir el tipo de trabajo que hacía y el monto de los ingresos.

b6.- Tiene casa propia.? SI ☐ NO ☐
Si su respuesta es positiva, favor describir como fue adquirida, a nombre de quién está, y la dirección.

b7.- Tiene carro propio.? SI ☐ NO ☐
Si su respuesta es positiva, favor describir como fue adquirido, y a nombre de quién está.

b8.- Qué cargo o posición laboral desearía Ud., estar desempeñando de aquí a 5 años, y cuanto dinero desearía estar percibiendo por dicha posición.?

b9.- Cómo piensa lograrlo; representa una meta para Ud.?

b10.- Ha tenido hasta ahora un progreso económico satisfactorio.? SI ☐ NO ☐
Diga por qué piensa así.?

C.- SALUD

c1.- Favor describir las enfermedades que Ud., padece, o ha padecido, accidentes personales, u operaciones quirúrgicas a que ha sido sometido (a) durante los últimos 5 años.

c2.- Tiene defectos físicos.? SI ☐ NO ☐ Es Alérgico SI ☐ NO ☐
Si su respuesta es positiva, favor describirlos

c3.- Ha recibido compensaciones económicas por heridas o accidente SI ☐ NO ☐
Si su respuesta es positiva, favor describirlos

c4.- Se considera Ud., una persona saludable SI ☐ NO ☐

c5.- Se sometería a un exámen médico en el evento que se lo requierar SI ☐ NO ☐
Si su respuesta es negativa, favor explicar las razones.

D.- EDUCACION

d1.- Cómo puede ayudar su formación educativa, o académica a tener éxito para el cargo que se le considera.?

d2.- Trabajaba mientras estudiaba.? SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es positiva, favor describir el tipo de trabajo que efectuaba

d3.- Qué tipo de cursos prefería tomar.?

d4.- Qué tipo de cursos no prefería tomar.?

d5.- En su época de estudiante como eran sus notas prome Arriba del promedio.?-------> _____

Dentro del promedio.?------> _____

Debajo del promedio.?------> _____

d6.- Algún detalle en que haya sobresalido en su vida estudiantil.

d7.- Ha reanudado sus estudios de algún modo desde que dejó su vida estudiantil.?

d8.- Asistió a algún curso especial que le haya ayudado en su empleo anterior.?

d9.- Cuál ha sido su actitud hacia el entrenamiento en sus empleos anteriores.?

E.- PERSONAL Y SOCIAL

e1.- En que tipo de actividades escolares ha participado.? Clubes juveniles, deportivos, periodismo, políticos.?

e2.- Qué lo motivaba a participar.?

e3.- Qué tipo de cargos tuvo en esos clubes, u organizaciones.?

e4.- Qué tipo de actividad realizaba en sus vacaciones escolares.?

e5.- En qué clubes, u organizaciones pertenece actualmente, favor describirlos y cargos que ostenta

e6.- Qué hace actualmente en su tiempo libre.?

e7.- Qué tipo de actividad realiza en sus vacaciones anuales.?

e8.- Qué tipo de amistades frecuenta regularmente.? Compañeros(as) colegio ☐
Compañeros(as) trabajo ☐
Amistades personales ☐

e9.- Con qué frecuencia se reúnen.?

e10.- Cómo entretiene a sus amistades.? Como se entretienen cuando están reunidos.?

e11.- Fuma regularmente.? SI ☐ NO ☐

e12.- Tiene, o ha tenido problemas con la bebic SI ☐ NO ☐

e13.- Le gustan los juegos de azahar SI ☐ NO ☐

e14.- Qué hace normalmente en las noches, y fines de semana que pasa en casa.?

e15.- Cuáles cree que son sus mejores cualidades personales.?

1.-
2.-
3.-
4.-

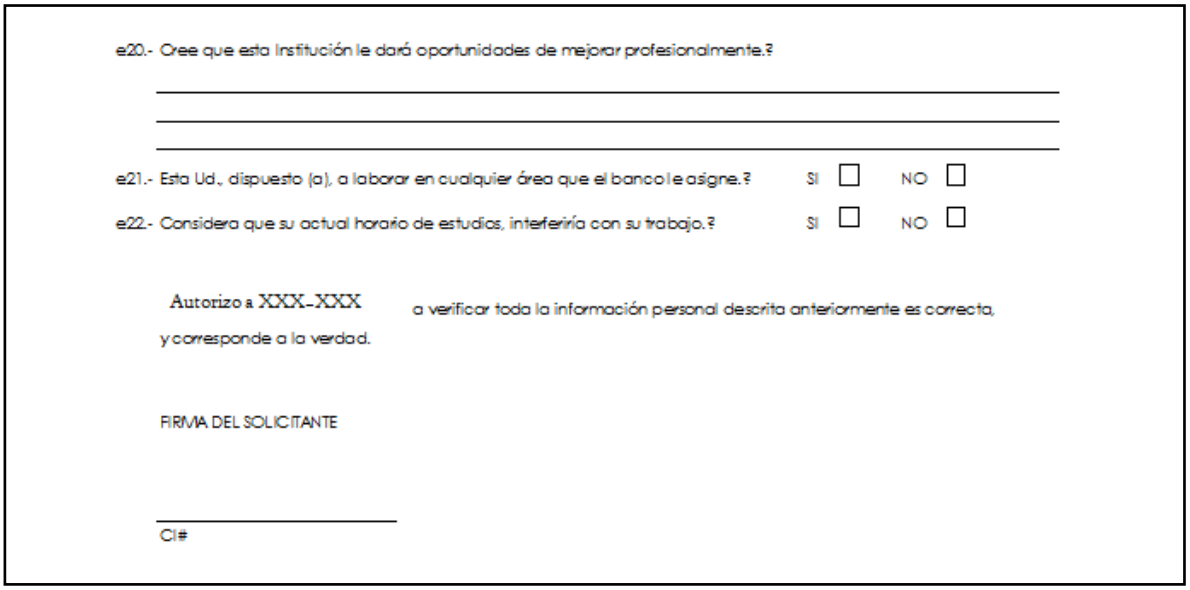
e16.- Cuáles cree que son sus defectos, o puntos débiles y que Ud., debería mejorar.?

1.-
2.-
3.-
4.-

e17.- Por qué desea trabajar en nuestra Institución.?

e18.- Qué conoce Ud., de nuestra Institución.?

e19.- Por qué desea Ud., este empleo.?



e20.- Cree que esta Institución le dará oportunidades de mejorar profesionalmente.?

e21.- Esta Ud., dispuesto (a), a laborar en cualquier área que el banco le asigne.? SI ☐ NO ☐

e22.- Considera que su actual horario de estudios, interferiría con su trabajo.? SI ☐ NO ☐

Autorizo a XXX-XXX a verificar toda la información personal descrita anteriormente es correcta, y corresponde a la verdad.

FIRMA DEL SOLICITANTE

CI#

FIGURA 2.24. FORMATO DE CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS

Formato: Verificación de Referencia Laboral.

En la Figura 2.25, se muestra el formato de Verificación de Referencia Laboral:

VERIFICACION DE REFERENCIA LABORAL

FECHA: _____

ASPIRANTE: _____

CARGO QUE ASPIRA: _____ **OFICINA:** _____

INSTITUCION: _____ **TELEFONO:** _____

CONTACTO: _____

CARGO: _____ **CIUDAD:** _____

1.- Yo quisiera verificar la información que nos fue dada por el Sr. o Sra.

2.- En qué fechas trabajó con usted?

Ingreso _____ Salida _____

3.- Cuál era la naturaleza de su trabajo?

_____

_____

_____

_____

4.- Porqué dejó su compañía?

_____

_____

5.- Podría usted hacer comentarios sobre su:

Puntualidad: _____

Cumplimiento: _____

_____

6.- En escala del 1 al 10 cómo calificaría:

Honestidad	☐	Trabajo en equipo	☐
Disciplina	☐	Trabajo bajo presión	☐
Colaboración	☐	Contacto con los clientes	☐
Liderazgo	☐	Orientación al cliente	☐
Compañerismo	☐	Capacidad de aprendizaje	☐

7.- Tuvo algunas dificultades personales que interfieran en su trabajo?

_____

_____

8.- Lo volvería usted a contratar? ☐ SI ☐ NO

Si la respuesta es NO, Por qué? _____

_____

9.- Algún otro detalle que deba conocer del Sr. ó Sra

_____

_____

_____

f)

_____

Verificador

Nombre: _____

FIGURA 2.25. FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIA LABORAL

Formato: Verificación de Referencia Personal.

En la Figura 2.26, se muestra el formato de Verificación de Referencia Personal:

VERIFICACION REFERENCIA PERSONAL

Fecha:
Aspirante:
Cargo que aspira:
Area:
Oficina:
Nombre:
Teléfono: Ciudad:
Parentesco:

Perfil del Aspirante

DESCRIPCIÓN	NIVEL		
	A	B	C
Organización			
Relación con amigos			
Coordialidad			
Expresión oral			
Conocimientos			
Relación con familia			
Honestidad			
Responsabilidad			
Seguridad en si			
Sociabilidad			
Lo (a) recomendaría para trabajar			

Observaciones:

Niveles
A: Muy Satisfactorio
B: Satisfactorio
C: Insatisfactorio

f)

VERIFICADOR
Nombre:

FIGURA 2.26. FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIA PERSONAL

Formato: Promociones y/o Traslados de Personal.

En la Figura 2.27, se muestra el formato de Promociones y/o Traslados de Personal:

Gerente Solicitante _____

Area / Departamento _____

TIPO DE PROMOCION

☐ Traslado de área/dpto ☐ Aumento de sueldo ☐ Promoción de cargo

Nombre de Colaborador _____

SITUACIÓN ACTUAL

Fecha ingreso	____/____/_____	Tiempo en el puesto actual	
Sueldo Actual		Nivel	
Empresa			
Area			
Departamento			
Agencia / Almacén			
Cargo			
Jefe Inmediato			

SITUACIÓN PROPUESTA

Sueldo Propuesto		Nivel Propuesto	
Empresa			
Area			
Departamento			
Agencia / Almacén			
Cargo			
Jefe Inmediato			

Motivo de propuesta

FIRMA EMPLEADO

USO EXCLUSIVO DEL AREA DE DESARROLLO HUMANO

	Deficiente	Inferior al Promedio	Promedio	Superior al promedio	Optimo
Pruebas Psicométricas					
Pruebas Técnicas					
Evaluación de desempeño					

Pruebas Psicológicas ☐ De acuerdo al perfil ☐ No corresponde al perfil

¿Se sugiere el cambio propuesto? ☐ Sí ☐ No

FIRMA APROBACION DD.HH.

Observaciones:

ACTUAL	PROPUESTO	AUTORIZA
f) Nombre:	f) Nombre:	f) Nombre:
GERENCIA DE AREA	GERENCIA DE AREA	COMITÉ DE MONITOREO ORGANIZACIONAL

		RECIBIDO	PROCESADO
AREA DD.HH.	NOMBRE		
	FECHA		

FIGURA 2.27. FORMATO DE PROMOCIONES Y / O TRASLADOS

Formato: Acta de Entrega/Recepción del Puesto.

En la Figura 2.28, se muestra el formato de Acta de entrega/Recepción del Puesto:

ACTA DE ENTREGA - RECEPCION

ANTECEDENTES:

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del 200___ el Sr.(a) _____ en calidad de _____, realiza la entrega formal de archivos magnéticos, documentación y/o tareas pendientes al Sr.(a) _____cuyo cargo es_____.

BIENES QUE ENTREGA:

Documentos (Facturas, Contratos o acuerdos)		
Archivos Magnéticos		
Pendientes		

FIGURA 2.28. FORMATO DE ENTREGA/RECEPCIÓN DEL PUESTO

CAPÍTULO 3

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En este capítulo, se va a describir las conclusiones de los resultados obtenidos en el estudio y las respectivas recomendaciones.

CONCLUSIONES

1.- El presente Manual debe servir como una referencia para ejecutar los procesos básicos de un área de gestión y dirección de personal. En ningún caso pretende ser la herramienta que agrupe totalmente todos los subsistemas que hoy se conocen sobre el área.

2.- El presente Manual se ha diseñado en base a características prácticas, con el propósito de apoyar la gestión y toma de decisiones.

3.- Desde el inicio de este informe profesional se ha utilizado términos antropológicos con respecto a la persona, no como un recurso, sino como un ser humano que anhela, piensa y siente y que colabora con el desarrollo de la estrategia de una organización. Se debe alentar a los nuevos profesionales a liderar y acompañar a las personas, durante el proceso de desarrollo profesional, dentro de la empresa, y generar un equilibrio en la vida personal del empleado.

4.- Los formatos presentados en el Informe, deben servir para guiar al usuario, en los procesos de: entrevista, levantamiento de perfil, selección, reportes, etc. Estos formatos al ser solo una guía, deben ser modificados según la necesidad y cultura de la Organización.

RECOMENDACIONES

1.- Es importante que los procesos se actualicen con una regularidad de al menos un año. Los procesos y requerimientos de la empresa, pueden cambiar debido a: su expansión y los planes estratégicos, etc. El área de Gestión y Dirección de Personal debe innovar, adaptarse y alinearse las nuevas tendencias, o estrategias de la empresa.

2.- Para los profesionales que se dediquen a esta gestión es importante tener a mano además del Manual de Operaciones del Área, el Reglamento Interno de Trabajo, el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional como documentos obligatorios exigidos por el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador.

3.- Es importante tener a la mano para las consultas necesarias el Código de Trabajo del Ecuador y estar pendiente de los registros y boletines oficiales que emita el Gobierno en torno al tema.

4.- Es importante mantener una comunicación continua y adecuada con el cliente interno o colaborador, con la intención de mantener las

herramientas de este Manual al Servicio del crecimiento y fortalecimiento profesional del personal y de la Visión de la Empresa.

5.- Los formatos deben ser llenados en su totalidad, para facilitar el trabajo necesario del Área que lo gestiona.

6.- Es necesario actualizar la información de los empleados que laboran en la empresa cada periodo de tiempo. Se recomienda que mínimo sea cada año. Con el propósito de mantener una base de datos actualizada y que sirva para los diferentes procesos incluidos en este Manual.

7.- El presente Manual debe ser transmitido a todos los colaboradores relacionados con la Gestión, de manera práctica y explicativa. Por esta razón está presentado con diagramas, que facilitan el entendimiento de las personas que lo utilicen.

8.- Antes realizar una actualización al Manual o a cualquier proceso del área, se recomienda la participación del personal del área, para mejorar de la Gestión.

ANEXO I

FORMATO DE MANUAL DE FUNCIONES

MANUAL DE FUNCIONES

1.2.1. Gerente Corporativo de Desarrollo Humano

EMPRESA-DHU-DHU-0XX-MF001

DESARROLLO HUMANO

FECHA

INDICE

I. OBJETIVO 2

II. ALCANCE 28

III. REFERENCIAS 28

IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES 28

V. RESPONSABILIDADES 29

VI. CONTENIDO 29

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO 29
2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES 29
   - *2.1. Funciones básicas* 29
   - *2.2. Funciones específicas* 30
     - *Diarias* 30
     - *Mensuales* 34
     - *Generales* 35
3. PERFIL DEL CARGO 8
     - *CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:* 38
     - *HABILIDADES ESPECIFICAS:* 39
     - *CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:* 39
     - *CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:* 40
     - *AMBIENTE DE TRABAJO:* 40

VII. REVISIONES DEL MANUAL 41

VIII. HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN 11

VII. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo Gerente Corporativo de Desarrollo Humano.

VIII. ALCANCE

Determina el accionar del Gerente Corporativo de Desarrollo Humano establecido por la institución.

IX. REFERENCIAS

- Reglamento Interno de la Empresa.
- Código de Trabajo.

X. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Función:

Actividad particular que realiza un individuo dentro de un sistema de personas, relaciones, etc; con un fin determinado.

XI. RESPONSABILIDADES

Presidente:

Es el responsable de aprobar el presente manual.

Auditor General:

Es el responsable de controlar el cumplimiento a lo indicado en el presente manual.

Gerente Corporativo de Desarrollo Humano:

Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.

XII. CONTENIDO

1. Descripción del Cargo

CARGO	**:**	Gerente Corporativo de Desarrollo Humano.
JEFE INMEDIATO	**:**	Presidente
LIDER AREA	**:**	Presidente
SUPERVISA A	**:**	Jefe de Administración de Personal y Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo.
INTERACTUA CON	**:**	Todos los miembros de la organización, en especial los Gerentes y Jefes de área

2. Descripción de las Funciones

Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éstos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quiénes asignen el reemplazo correspondiente.

2.1. Funciones básicas

1. Establecer las estrategias, políticas y procedimientos del Grupo en materia de Recursos humanos para conseguir la profesionalización, adecuación y motivación de los recursos humanos con los valores, desarrollo y objetivos del Grupo.

2. Responsable de la administración de los subsistemas de recursos humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continúo.

2.2. Funciones específicas

Diarias

1. Definir compensaciones y beneficios competitivos para todo el personal de la Empresa y las filiales que atraigan, motiven y retengan al personal necesario y que no fomenten conductas que no sean consistentes con las políticas de riesgos establecidas.
2. Mantener un ambiente de trabajo que fomente los valores corporativos en el personal para apoyarlos en el cumplimiento de sus metas.
3. Asesorar a las Gerencias de línea y de staff en sus respectivas funciones asociados con los recursos humanos.
4. Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de Desarrollo Humano.
5. Definir e implantar políticas de selección y planes de formación que garanticen que todas las funciones son desempeñadas por los profesionales apropiados, en número, experiencia, habilidades y grado de especialización.

6. Dirigir la elaboración de programas de bienestar que fomenten la integración del personal y sus familias dentro de la Cultura Corporativa de la Empresa.
7. Dirigir la elaboración de programas de capacitación y desarrollo que fortalezcan las destrezas y habilidades del personal considerando los objetivos estratégicos de la Empresa.
8. Presentar a la Presidencia el presupuesto anual de gastos de personal de la Empresa, así como controlar su cumplimiento.
9. Planificar proyectos de servicios y productos que beneficien a los empleados.
10. Plantear esquemas de motivación y reconocimiento para los empleados.
11. Establecer las políticas de Reclutamiento y Selección para dotar al Grupo tanto en calidad como en número de personas.
12. Establecer las políticas de Contratación, Evaluación y Capacitación.
13. Establecer los objetivos del área de Desarrollo Humano.
14. Establecer las políticas de Administración de Sueldos de los empleados.
15. Establecer las políticas de los Servicios que se brinda a los empleados.
16. Dirigir reuniones para el análisis de la dotación de recursos para los distintos departamentos.
17. Comunicar oportunamente a los colaboradores los cambios sobre políticas generales realizados por la Presidencia.
18. Dirigir a su recurso, motivándolo y entrenándolo obteniendo la máxima eficacia.
19. Colaborar directamente en la organización del recurso humano en todas las agencia a nivel nacional.
20. Coordinar con la Presidencia para la formación y desarrollo de los empleados.
21. Coordinar la necesidad sobre cambios de horarios y/o turnos rotativos con el personal del Grupo en caso que se requiera.
22. Asegurarse que el personal conozca sobre los servicios y productos que presta el área.
23. Colaborar directamente con los Gerentes o Jefes de áreas para el reclutamiento y selección de personal.
24. Evaluar la gestión Administrativa del Personal: Nómina, Seguros Sociales, Ingresos, Egresos del Personal, Contratos, etc.
25. Evaluar el porcentaje de crecimiento de la Organización.
26. Evaluar la Capacitación impartida tanto interna como externa y su aplicación práctica.
27. Delegar las responsabilidades al personal a su cargo.
28. Coordinar y dar seguimiento al plan de beneficios gerenciales.
29. Definir modificaciones al plan de beneficios gerenciales en coordinación con la Presidencia.
30. Aprobación y control de presupuestos del área para la realización de eventos.
31. Controlar la aplicación correcta, el cumplimiento de las leyes laborales y el reglamento interno de la Empresa.
32. Asegurar el cumplimiento de los mutuos derechos y obligaciones empleado-patronal.

33. Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los recursos humanos de la organización.
34. Planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de Desarrollo Humano de la Empresa.
35. Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y la organización.
36. Dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización.
37. Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la Empresa.
38. Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la Empresa.
39. Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.
40. Mantener la integración y socialización de la organización, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.
41. Desarrollar en el Grupo la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.
42. Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en el cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la Empresa.
43. Divulgar y hacer partícipe a todo el personal de la MISION de la Empresa y así alcanzar los objetivos de la misma.
44. Lograr que la remuneración global que recibe cada individuo sea adecuada a la importancia de su puesto, eficiencia personal, necesidades y posibilidades de la empresa.
45. Garantizar al personal las condiciones ideales de seguridad e higiene. Enfocar los esfuerzos del personal a la consecución de la satisfacción de los clientes de la empresa.
46. Evaluar competencias y talentos para el desarrollo de planes estratégicos.
47. Seleccionar el personal de acuerdo con las competencias y talentos requeridos.
48. Construir indicadores de gestión a partir de las estrategias gerenciales.
49. Convertir el conocimiento de los negocios en modelos por competencias.
50. Diseñar programas para mejorar el clima organizacional.
51. Estructurar la formación de equipos de trabajo para el desarrollo de las estrategias de negocios.
52. Desarrollar los planes de capacitación y evaluación del desempeño según los requerimientos de las unidades de negocio.
53. Estructurar la política de gobernabilidad a partir de la cultura organizacional y el sistema de principios y valores.
54. Supervisar la elaboración de los organigramas de la Empresa de acuerdo a los cambios autorizados por la Presidencia, a fin de proporcionar información organizativa para la gestión.
55. Supervisar el proceso de análisis salarial a nivel Empresa y mercado laboral externo, a fin de contar con empleados calificados que se encuentren compensados por los servicios que presta a la Empresa y contar con información actualizada para la toma de decisiones con respecto a ajustes salariales.

56. Definir y elaborar el Plan Salarial Anual de la Empresa, de acuerdo a las políticas definidas por la Casa Matriz y a sus respectivos presupuestos, con la finalidad de compensar a los empleados de acuerdo al mérito y su posición frente al mercado.

57. Definir y desarrollar esquemas de beneficios para los empleados, de acuerdo a los grupos ocupacionales, a fin de complementar sus compensaciones.

58. Planificar, analizar y controlar el sistema de evaluación de puestos, efectuando el respectivo seguimiento, a fin de mantener la estructura orgánica de la Empresa que permitan determinar los valores relativos de cada puesto y los rangos salariales que correspondan.

59. Controlar y efectuar seguimiento a la estructura orgánica de la Empresa según cambios, reestructuraciones o creaciones que se presenten, a fin de definir líneas funcionales y de mando, manteniendo un equilibrio estructural y funcional de la organización.

60. Controlar y analizar la pertinencia de los traslados y las promociones internas, según vacantes, estructura y cambios remunerativos y de niveles, a fin de garantizar el equilibrio y control de la estructura orgánica de la Empresa.

61. Definir y analizar el Plan de puestos claves del Grupo, a fin de garantizar la permanencia en la Empresa de los ocupantes de puestos críticos.

62. Desarrollar, analizar y proponer procedimientos de recursos humanos, formularios, manuales, reglamentos, lineamientos, etc, coordinando con la jefatura de Administración de Personal, a fin de optimizar los sistemas internos de recursos humanos y mejorar sus procesos administrativos.

63. Atender consultas de las jefaturas y gerencias sobre motivos de definición de funciones y especificaciones de cada puesto, niveles salariales, etc, a fin de absolver dudas e inquietudes respecto al sistema de evaluación de puestos y al análisis salarial.

64. Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.

65. Mediar en conflictos entre empleados y/o áreas.

66. Coordinar con los titulares de área involucrados, la selección y contratación del personal aspirante a ingresar a la institución.

67. Reunirse y atender consultas frecuentes con empleados y funcionarios.

68. Coordinar con la Asesoría legal, las contrataciones, liquidaciones por términos de contrato, los incrementos de sueldos y otros decretos por el gobierno.

Mensuales

69. Elaborar los costos de todo el personal de la Empresa.

Eventuales

70. Coordinar con el área de Desarrollo organizacional la elaboración y actualización de los perfiles de los cargos, de acuerdo a las responsabilidades de los mismos.

71. Coordinar con el área de Desarrollo Organizacional la elaboración y actualización de los manuales, reglamentos, formularios, entre otros; de las distintas áreas de la organización.

Generales

72. Cumplir en forma eficiente, eficaz, con prontitud y oportunidad las tareas y labores asignadas.
73. Controlar y supervisar que el personal a su cargo cumpla en forma apropiada con las funciones y responsabilidades asignadas.
74. Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento estricto del reglamento interno de la Empresa.
75. Mantener constantemente motivados al personal a su cargo.
76. Propiciar y mantener un adecuado clima organizacional, velando por el bienestar de las relaciones empleado- empresa.
77. Informar oportunamente al jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
78. Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la Empresa.
79. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

3. Perfil del cargo

EDAD	SEXO	ANTIGÜEDAD MINIMA REQUERIDA	NIVEL ACADEMICO
De 27 años en adelante	Femenino ó Masculino	3 años	Título de Tercer Nivel: Ingeniería industrial, Administración de Empresas, Psicología ó carreras afines

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Dirección y liderazgo participativo
- Madurez y ética profesional
- Alto grado de Organización, responsabilidad, confianza y honestidad
- Criterio analítico
- Fluidez verbal
- Estabilidad emocional
- Socialización y autocontrol
- Realización grupal e independencia

HABILIDADES ESPECÍFICAS:

- Actitud creativa y preactiva en la resolución de problemas
- Capacidad para prever y planear
- Capacidad de negociación
- Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados - empresa

- Empatía
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Responsabilidad y capacidad de status
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Alto nivel de seguimiento
- Alto nivel analítico

CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:

- Relaciones Humanas
- Comunicación Efectiva
- Administración de Recurso Humano
- Manejo de Utilitarios nivel intermedio
- Planificación y Presupuesto
- Leyes laborales y seguro social
- Internet

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:

No aplica

AMBIENTE DE TRABAJO:

Oficina privada

XIII. REVISIONES DEL MANUAL

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

XIV. HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN

AUTORIZACION	FIRMA APROBACION
Presidente	_____ Fecha:

REVISION	FIRMA REVISION
Auditor General	_____ Fecha:
Gerente Corporativo de Desarrollo Humano	_____ Fecha:
Jefe Desarrollo Organizacional	_____ Fecha:

ELABORACION	FIRMA ELABORACIÓN
Analista, Jefe o Gerente	_____ Fecha:

ANEXO II

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS (EJEMPLO)

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Generación de Plan Maestro

XX-XXX-XXX-001-MP001

Desarrollo Humano

FECHA

INDICE

I. OBJETIVO 14
II. ALCANCE 14
III. REFERENCIAS 14
IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES 15
V. RESPONSABILIDADES 15
VI. POLITICAS 16
VII. PROCEDIMIENTO 16
VIII. DIAGRAMA DE FLUJO 18
IX. ANEXOS 19
X. REVISIONES DEL MANUAL 20
XI. HOJA DE REVISION/APROBACION 21

Documento Controlado, Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo de la Empresa XXX

I. OBJETIVO

Generar un Plan Maestro el cual permita realizar un análisis eficaz y eficiente de los requerimientos de personal de las distintas áreas y departamentos, calculando la dotación óptima para cada uno de ellos y así poder cumplir con los objetivos establecidos por la Empresa.

II. ALCANCE

Este procedimiento abarca desde el análisis de los organigramas y procesos actuales de cada área, hasta el reporte a la jefatura correspondiente del área de Desarrollo Humano para realizar los ajustes necesarios.

III. REFERENCIAS

- Información proporcionada por cada área.

Documento Controlado, Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo de la Empresa XXX

IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Variable Clave de Volumen:

Es la variable más importante dentro del proceso o área analizada, la cual debe ser utilizada para la generación del Plan Maestro.

Dotación:

Cantidad de personal existente en un área, departamento, sección, etc; definidos.

ABC de actividades:

Clasificación de las actividades realizadas por cada cargo consideradas A (críticas o más importantes, generan valor agregado), B (de normal importancia) y C (de poca relevancia)

V. RESPONSABILIDADES

Analista de Administración de Personal:

Es responsable de realizar el análisis de los organigramas actuales de cada área, la clasificación de los cargos y principales procesos de las mismas y la generación del Plan Maestro.

Jefes de Área

Es responsable de validar la información utilizada por el Analista de Administración de Personal para la generación del Plan Maestro.

Documento Controlado, Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo de la Empresa XXX

VI. POLITICAS

1. Toda la información utilizada por el Analista de Administración de Personal para la generación del Plan Maestro deberá ser previamente validada con el jefe respectivo de cada departamento.

VII. PROCEDIMIENTO

Analista de Administración de Personal (Desarrollo Humano)

1. Obtiene el organigrama (estructura) actual del área por analizar.
2. Realiza levantamiento y análisis de los principales procesos realizados dentro de dicha área.
3. Clasifica los cargos existentes en el área en cargos de volumetría, listas de actividades, jefaturas, etc.

    1.1. Si el cargo es clasificado según volumetría:

        1.1.1. Identifica la Variable Clave de Volumen según el cargo y el área analizada.

        1.1.2. Define la clasificación de la Variable Clave de Volumen

        1.1.3. Determinar en conjunto con el área a analizar, el tiempo estándar para cada una de las clasificaciones de la Variable Clave de Volumen.

        1.1.4. Clasifica los meses del año en meses normales y meses de temporada (altos) de acuerdo a la Variable Clave de Volumen.

        1.1.5. Calcula el volumen mensual de cada una de las clasificaciones de la Variable Clave de Volumen.

        1.1.6. Ingresa los datos mencionados anteriormente en el formato "Reporte Generación de Plan Maestro".

        1.1.7. Mediante el ingreso de los datos en el correspondiente reporte, obtiene la dotación óptima para el cargo analizado.

    1.2. Si el cargo no es clasificado según volumetría:

        1.2.1. Elabora distribución de lista de actividades realizadas en dicho cargo.

        1.2.2. Verifica los tiempos, volúmenes y frecuencias presentados en la distribución de lista de actividades.

        1.2.3. Establece un ABC de las actividades realizadas en el cargo analizado.

        1.2.4. Realiza análisis de las actividades que generan valor agregado (Tipo A).

        1.2.5. Mediante el análisis de las actividades que generan valor agregado, sus tiempos, volúmenes y frecuencias; obtiene la dotación óptima para el cargo analizado.

4. Analizar si la dotación actual de los cargos del área analizada, es igual a la dotación óptima obtenida mediante la generación del plan Maestro.

    1.1. Si la dotación óptima obtenida mediante la generación del Plan Maestro es diferente a la actual:

Documento Controlado, Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo de la Empresa XXX

1.1.1. Informa a la respectiva jefatura del área de Desarrollo Humano para realizar los correspondientes ajustes en el área analizada.

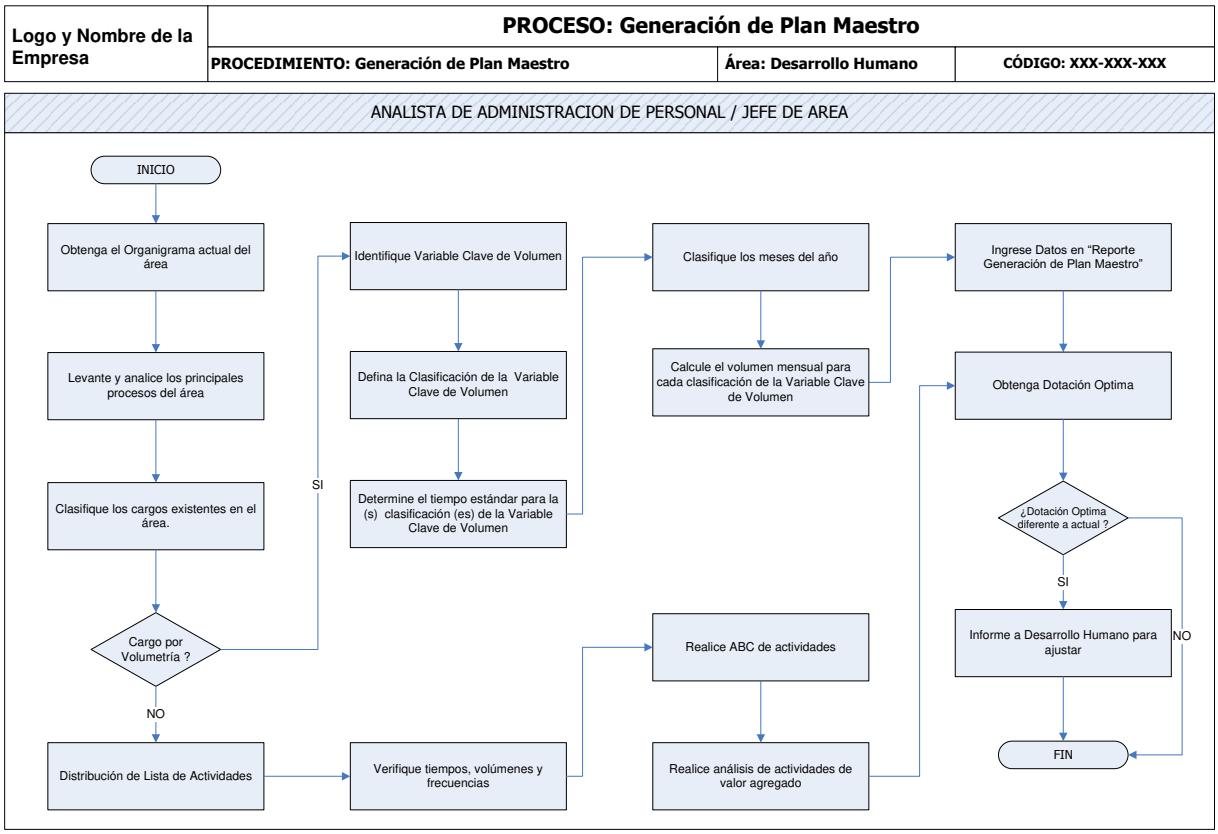
1.2. Si la dotación óptima obtenida mediante la generación del Plan Maestro es igual a la dotación actual del área analizada.

1.2.1. Finaliza el análisis del área.

Documento Controlado, Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo de la Empresa XXX

DIAGRAMA DE FLUJO

Se aprecia en la Figura 2.4 – Generación del Plan Maestro.



Documento Controlado, Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo de la Empresa XXX

VIII. ANEXOS

De ser Necesarios.

Documento Controlado, Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo de la Empresa XXX

IX. REVISIONES DEL MANUAL

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

Documento Controlado, Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo de la Empresa XXX

X. HOJA DE REVISION/APROBACION

AUTORIZACION	FIRMA APROBACION
Presidente	_____ Fecha:

REVISION	FIRMA REVISION
Auditor General	_____ Fecha:
Gerente Corporativo de Desarrollo Humano	_____ Fecha:
Jefe Desarrollo Organizacional	_____ Fecha:

ELABORACION	FIRMA ELABORACIÓN
Analista, Jefe o Gerente	_____ Fecha:

Documento Controlado, Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo de la Empresa XXX

BIBLIOGRAFÍA

1. SUSANA DELGADO GONZALEZ; Recursos Humanos, Editorial Paraninfo, Primera Edición, España,2005

2. CUCA RICOMA DE CASTELLARNAO, ¡No Somos Recursos, Somos Humanos!**.**, Editorial Garnica, España, 2006.

3. MARIA JESÚS MONTES, Selección de Personal, Editorial Ideas Propias, España-Vigo.

4. CHIAVENATO , Administración de Recursos Humanos, Editorial Mac Graw Hill, Octava Edición, 2008.

5. FRANKLIN, Organización y Métodos, Editorial Mac Graw Hill, Primera Edición, 2001.

6. http://www.rrhh-web.com/

7. http://www.expansionyempleo.com/

Documento Controlado, Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo de la Empresa XXX