



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRABAJO DE TITULACIÓN:

**Propuesta de implementación del subsistema de provisión
de talento humano en la compañía Servicios Unidos S.A.**

AUTORA:

Sánchez Tigua, María Fernanda

IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO:

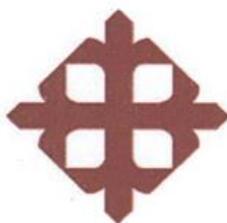
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTORA:

Lcda. Gioconda Cedeño Alcívar, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **María Fernanda Sánchez Tigua**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

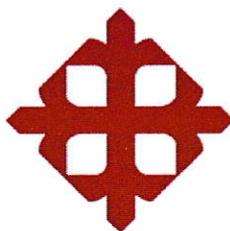
TUTORA

Lcda. Gioconda Cedeño Alcívar, Mgs.

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **María Fernanda Sánchez Tigua**

DECLARO QUE:

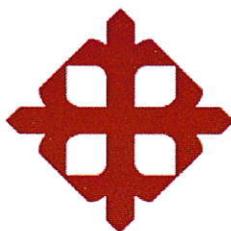
El Trabajo de Titulación **Propuesta de implementación del subsistema de provisión de talento humano en la compañía Servicios Unidos S.A.**, previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA

María Fernanda Sánchez Tigua



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **María Fernanda, Sánchez Tigua**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Propuesta de implementación del subsistema de provisión de talento humano en la compañía Servicios Unidos S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA:

María Fernanda Sánchez Tigua

AGRADECIMIENTO

Al que se merece más que un agradecimiento, DIOS, porque gracias a ÉL todo es posible, sin su ayuda no estaría en estos momentos culminando esta etapa importante en mi vida.

A mis padres, por su apoyo incondicional y esfuerzo para que yo pueda lograr esta meta, a mis hermanas por su cariño y aliento.

A todos aquellos que de alguna manera estuvieron presentes para ayudar y alentarme a seguir adelante en este sueño.

María Fernanda Sánchez Tigua

DEDICATORIA

A mi familia que siempre confía en mí, y son partícipes de cada logro
obtenido.

A mis amigos que siempre estuvieron ahí para ayudarme en el transcurso
de realizar este sueño.

A todos los que creyeron en mí, porque de alguna manera estuvieron
pendientes en el desarrollo de esta etapa que culmina.

María Fernanda Sánchez Tigua

RESUMEN

El presente proyecto de investigación muestra el diseño de los procedimientos del subsistema de provisión de talento humano, en los que se hace referencia a los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal. El motivo para realizar este proyecto fue el elevado porcentaje de rotación de personal y la falta de procedimientos y manuales, para llevar a cabo de la mejor manera cada uno de los procesos mencionados.

Para el desarrollo de esta investigación se realizó un análisis de los procesos a través de instrumentos y metodologías como la entrevista, encuestas y observación que ayudaron en la recolección de datos, y además un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la empresa. De acuerdo a estos resultados se diseñan los procedimientos de selección y contratación de personal, procedimiento de inducción de personal, los que servirán para tener un ruta real a seguir y elegir personas idóneas para cada cargo y permitir que el índice de rotación de personal disminuya a un 14%; estos procesos permitirán que el personal de la compañía tenga un crecimiento profesional y personal.

Palabras claves: talento humano, provisión, selección de personal, inducción, procesos y rotación de personal.

ABSTRACT

This research project shows the implementation of procedure subsystems related to provision of human talent, which are referred to the process of selection, recruitment and induction of staff. The justification for this project was the high rate of staff turnover and a lack of procedures and manuals to perform to the best of each of these processes.

For the development of this research, an analysis process was performed using tools and methodologies such as interviews, surveys and observations that will help in collecting data, and also an assessment of the strengths and weaknesses of the company. The process of selection, recruitment and staff induction process, which helps to choose the right people for each position, will be designed to decrease staff turnover rate by 14% just analyzing the results from interviews and surveys. These processes will enable company staff to growth professionally and personally.

Keywords: human talent, provision, recruitment, induction, processes and staff turnover.

RÉSUMÉ

Le présent projet d'investigation nous montre l'exécution des procédures de sous-systèmes d'approvisionnement de talent humain. Ces procédures font référence au processus de sélection, de recrutement, et d'induction du personnel. Ce projet a été réalisé à cause du pourcentage élevé de rotation du personnel et le manque de méthode et de manuels de fonctionnement pour réaliser de la meilleure manière chacun de ces processus.

Pour le développement de cette recherche, une analyse du dispositif réalisée a été faite à travers des instruments et des méthodologies comme l'interview, les enquêtes et l'observation, lesquels ont aidé à la récolte de données, et aussi au diagnostic des forces et des faiblesses de l'entreprise. Conformément à ces résultats on dessine la procédure de sélection et l'engagement de personnel, et son entraînement, ce qui proportionnera la voie à suivre pour l'élection de personnes capables et responsables, pour chaque poste et ainsi le pourcentage de rotation diminuera à 14%. Ces processus que la compagnie exécutera pour que les employés aient une croissance professionnelle et personnelle.

Mots-clés: talent humain, approvisionnement, recrutement, induction, processus et rotation du personnel.

ÍNDICE

RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	VIII
RÉSUMÉ	IX
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
JUSTIFICACIÓN	3
ALCANCE	4
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	5
OBJETIVOS	6
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
CAPÍTULO I	7
1.1 MARCO TEÓRICO	7
1.1.1 CONCEPTOS DE TALENTO HUMANO.....	7
1.1.2 ESTILOS DE ADMINISTRACION	8
1.1.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.....	9
1.1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	10
1.1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
1.1.6 SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	13
1.1.7 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	17
1.1.8 SELECCIÓN DE PERSONAL	18
1.1.9 INDUCCIÓN DE PERSONAL	20
1.1.10 ROTACIÓN DE PERSONAL.....	21
1.2 MARCO EMPRESARIAL	23
1.2.1 ORIGEN DE LA EMPRESA	23
1.2.2 VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y POLITICA DE SEGURIDAD DE LA EMPRESA SERVICIOS UNIDOS S.A.....	24
1.3 MARCO CONCEPTUAL.....	25
1.4 MARCO LEGAL.....	28
CAPÍTULO II	55
2.1 MARCO METODOLÓGICO	55

2.1.1 METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	55
2.1.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	55
2.1.3 TÉCNICAS DE RECOGIDA DE DATOS.....	55
2.1.4 MUESTRA/SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES	56
2.1.5 TÉCNICAS Y MODELOS DE ANÁLISIS DE DATOS	56
CAPITULO III.....	57
3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	57
3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	58
3.3 FODA	59
3.3.1 FORTALEZAS.....	60
3.3.2 OPORTUNIDADES.....	60
3.3.3 DEBILIDADES	60
3.3.4 AMENAZAS.....	61
CAPÍTULO IV.....	62
4.1ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	62
4.1.1 ROTACIÓN DEL PERSONAL	62
4.1.2 GASTOS DE LIQUIDACION DE PERSONAL.....	66
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTA Y ENCUESTA	68
4.2.1 Entrevista de proceso de selección de personal de la empresa Servicios Unidos S.A.	68
4.2.2 Encuesta sobre clima laboral de la empresa Servicios Unidos S.A.	78
4.2.2.1 Resultados de la encuesta.....	82
CAPÍTULO V.....	88
5.1 PROPUESTA DEL PROYECTO.....	88
5.1.1 Propuesta del subsistema de provisión de talento humano	89
5.1.1.1 Propuesta del procedimiento de selección y contratación de personal	89
5.1.1.2 Propuesta de procedimiento de inducción de personal.....	102
5.1.2 Propuesta de métodos de motivación.....	108
5.1.3 Presupuesto de la propuesta	110
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA.....	116
GLOSARIO.....	118
ANEXOS.....	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Técnica de Recogida de Datos	56
Tabla 2: FODA de la compañía Seunsa	59
Tabla 3: Ingreso y salida de personal	62
Tabla 4: Porcentaje de rotación de personal	64
Tabla 5: Gastos de liquidación de personal	67
Tabla 6: sobre el sexo de los empleados.....	80
Tabla 7: sobre empleados	80
Tabla 8: sobre edad	81
Tabla 9: tiempo de trabajo	81
Tabla 10: detalle de inversión inicial	110
Tabla 11: Inversión Inicial	110
Tabla 12: Sueldos de jefe de talento humano y asistente.....	111
Tabla 13 : Costo total de implementación del departamento de talento humano.....	111
Tabla 14: costo métodos motivacionales	111
Tabla 15 : costo total de la implementación de departamento de talento humano y formas de reconocimiento	112
Tabla 16: Detalles del presupuesto.....	112
Tabla 17: Recursos a utilizar durante el proceso de selección	112
Tabla 18: Recursos de candidatos finalistas (3)	113
Tabla 19: Recursos para la inducción de nuevo personal	113
Tabla 20: Totales de los recursos	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Subsistemas de administración de talento humano	13
Gráfico 2: Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.....	14
Gráfico 3: Subsistema de Organización de Recursos Humanos.	15
Gráfico 4: Proceso de Mantenimiento de recursos humanos.	15
Gráfico 5: Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.	16
Gráfico 6: Subsistema de auditoria de recursos	17
Gráfico 7: Estructura orgánica de Seunsa	25
Gráfico 8: Ingreso y salida de personal.....	63
Gráfico 9: Rotación de personal.....	64
Gráfico 10: Motivos de salida 2011	65
Gráfico 11: Motivos de salida 2012.....	65
Gráfico 12: Motivos de salida 2013.....	66
Gráfico 13: Motivos de salida 2014.....	66
Gráfico 14: Gastos de liquidación de personal	67
Gráfico 15: Respuesta 1 de la entrevista a gerente general	68
Gráfico 16: Respuesta 2 de la entrevista a gerente general	69
Gráfico 17: Respuesta 3 de la entrevista a gerente general	69
Gráfico 18: Respuesta 4 de la entrevista a gerente general	70
Gráfico 19: Respuesta 8 de la entrevista a gerente general	72
Gráfico 20: Respuesta 9 de la entrevista a gerente general	72
Gráfico 21: Respuesta 13 de la entrevista a gerente general	74
Gráfico 22: Respuesta 16 de la entrevista a gerente general	76
Gráfico 23: Respuesta 17 de la entrevista a gerente general	76
Gráfico 24: Respuesta 18 de la entrevista a gerente general	77
Gráfico 25: Respuesta 19 de la entrevista a gerente general	77
Gráfico 26: Respuesta 20 de la entrevista a gerente general	78
Gráfico 27: Sexo de los empleados	80
Gráfico 28: cantidad de empleados	80
Gráfico 29: Edad de los empleados	81
Gráfico 30: tiempo de trabajo.....	81
Gráfico 31: resultados de encuesta sobre trabajo.....	82
Gráfico 32: resultados de encuesta sobre condiciones de trabajo.....	83
Gráfico 33: resultados de encuesta sobre relaciones interpersonales y de trabajo.....	84
Gráfico 34: resultados de encuesta sobre liderazgo	85
Gráfico 35: resultados de encuesta sobre la organización	86
Gráfico 36: resultados de encuesta en general.....	87
Gráfico 37: Flujograma de procedimiento de reclutamiento y selección de personal.....	97
Gráfico 38: Flujograma del proceso de inducción	105

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Respuesta 5 de la entrevista a gerente general.....	70
Imagen 2: respuesta 6 de la entrevista a gerente general	71
Imagen 3: respuesta 7 de la entrevista a gerente general	71
Imagen 4: respuesta 10 de la entrevista a gerente general	73
Imagen 5: respuesta 11 de la entrevista a gerente general	73
Imagen 6: respuesta 12 de la entrevista a gerente general	74
Imagen 7: respuesta 14 de la entrevista a gerente general	75
Imagen 8: respuesta 15 de la entrevista a gerente general	75

INTRODUCCIÓN

El trabajo es una propuesta del diseño de procedimientos del subsistema de provisión de talento humano en la compañía Servicios Unidos S.A., ya que cada uno de ellos desempeña funciones específicas dentro de la administración de la organización y el no tener un control sobre estos procedimientos no solo afecta al departamento, sino también a todos los procesos que realiza la empresa.

De acuerdo al análisis que se realizó sobre la rotación de personal, proceso de selección de personal actual y clima laboral que existe en la compañía, a través de la metodología de recolección de datos, encuestas y entrevistas se pudo identificar que existe un índice de rotación del 23%, lo que significa que el proceso de selección actual no es el adecuado y puede perjudicar la productividad de la empresa; además la mayoría de miembros de la empresa no están conformes con el clima laboral en el que desarrollan sus actividades, lo que trae como consecuencia que su desempeño al momento de realizar sus funciones sea poco eficiente y no se comprometan con lograr los objetivos de la organización.

Con este proyecto se quiere mejorar la administración de la empresa, diseñando el subsistema de provisión de talento humano para dicho departamento, ya que de esta forma existirá un mejor control de los mismos y así reducir el porcentaje de rotación de personal a un 14%, llevando a cabo una buena selección de personal que cumpla con las funciones especificadas en cada cargo y motivarlos a través de técnicas motivacionales para que puedan tener un buen desempeño laboral.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día el principal objetivo de cada compañía es ser líder de la actividad en la que se desarrolla y para esto una buena administración de talento humano sería una ventaja competitiva para así brindar un buen servicio a los asociados del negocio.

En la compañía Servicios Unidos S.A. existe una desorganización administrativa en el área de talento humano, situación que genera dificultades o problemas que afectan su crecimiento, y para esto, es necesario que todos los colaboradores de la empresa cooperen realizando sus funciones asignadas de una manera organizada y eficiente. Pero también es importante, asignar personas que lleven el control del cumplimiento de las funciones, ya que debido a esto se crea malestar, conflictos con los procedimientos y disminuye la productividad.

En los momentos actuales, la compañía no cuenta con el subsistema de provisión de talento humano bien definido, se han encontrado varios problemas que afectan al desarrollo de la compañía, por ejemplo, la salida constante de personas de la empresa, esto se debe a la mala selección del personal, el bajo desempeño por no reunir las competencias para el cargo, lo que genera conflictos entre supervisores y colaboradores, creándose mal clima laboral y desmotivación del personal. Además, se evidencia otro problema que es el no contar con un proceso de inducción para el personal nuevo y al no existir la socialización del supervisor con los empleados a cargo no asumen sus funciones y tareas con responsabilidad.

Por otra parte, el mal clima laboral impide que los colaboradores desarrollen de manera eficaz y eficiente sus tareas ya que no se sienten conformes en sus ocupaciones y esto desencadena el bajo desempeño en las actividades que realizan, generando así pérdidas a la compañía y dando una mala reputación.

JUSTIFICACIÓN

En el Ecuador la gestión de talento humano se ha fortalecido en las empresas para la toma de decisiones, y además ha evolucionado el rol estratégico de la administración humana, ya que ahora hace posible el cambio cultural en las organizaciones; es decir, que se refiere a las estrategias que tiene la compañía y la relación que existe entre el empleador y empleado, porque de esta manera se contribuye no solo con el desarrollo de los colaboradores sino que también de la misma.

Debido a la falta de control en Servicios Unidos S.A., y a los problemas ocasionados por la misma, se propone diseñar el subsistema de provisión de talento humano para aumentar la productividad laboral, mejorar la satisfacción del personal, ayudar a la adaptación de los cambios, apoyar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, orientar y motivar a los trabajadores para que alcancen su desarrollo personal. El impulso de diferentes fuentes de abastecimiento, como el reclutamiento y selección de personal, con la ayuda de programas de inducción en la empresa mediante pruebas y evaluaciones prácticas podrían ayudar a mejorar la administración de la compañía.

Para seleccionar y reclutar personas es necesario diseñar un buen procedimiento que ayude a elegir a la persona adecuada para ocupar un puesto específico en la compañía y así se pueda analizar sus habilidades, destrezas y su interés para realizar las funciones asignadas con buena actitud tomando en cuenta no solo los conocimientos y experiencias laborales. Es importante que la compañía posea las herramientas y técnicas estructuradas que ayuden a buscar a los candidatos, evaluar sus potenciales físicos, mentales y actitudinales para llevar a cabo con su trabajo de manera eficiente.

La falta de filtros de selección correctos ha provocado salidas frecuentes de personal, generando un incremento de la rotación, debido a las malas prácticas de estos procesos. Por eso, es necesario contar con buen control de los procesos del subsistema de provisión de talento

humano que permite mantener actualizadas las políticas de estos procedimientos dentro de la compañía. Servicios Unidos S.A. en el año 2014 ha tenido un 23% de rotación del personal, lo que ha llevado que la compañía tenga mayores gastos por indemnización.

El ambiente laboral es un factor que influye mucho en el desempeño de los trabajadores, y el descuido del mismo provoca la disminución en el rendimiento y hasta un costo alto para la compañía, pero por lo general las empresas creen que invertir en ello es un costo innecesario. No es suficiente tener las herramientas y entrenamiento indispensable, es importante sentirse cómodo en el entorno de trabajo junto a sus compañeros y más aun con los jefes.

Si el objetivo de cada empresa es generar más dinero, entonces estas deben crear un ambiente laboral saludable, donde sus colaboradores se sientan a gusto de poder trabajar bajo buenas condiciones, ya que de esta manera se alcanzarán las metas anheladas.

La motivación laboral es un instrumento muy importante al momento de incrementar el desempeño de los colaboradores, aunque existe la probabilidad de incitarlos, para que lleven a cabo sus actividades con gusto y así la compañía genera mayor beneficio y confianza a sus asociados de negocio. Esto depende mucho de dos factores que son como la persona se auto estimule y como lo estimule el entorno y es ahí donde la empresa debe saber cómo estimular a sus colaboradores para obtener resultados favorables para ambas partes, tanto la empresa como colaboradores.

ALCANCE

El propósito de este proyecto se basa en desarrollar un subsistema de talento humano, el cual es provisión en el que se realizaran procedimientos de como reclutar y seleccionar personas, inducción de personal, diseño de manuales de función para nuevo cargo de la persona responsable de los mismos, y sus respectivos documentos para cada proceso y también técnicas motivacionales para los empleados.

Lo primero que se realizará es un análisis de rotación de personal para conocer las razones de salida del personal de la empresa entre los años 2011 al 2014. Luego una encuesta sobre el clima laboral para saber cómo se sienten los trabajadores dentro de la empresa, y saber si están conformes con su trabajo y con sus jefes.

La creación de manuales de función para los nuevos cargos es una gran ayuda para llevar a cabo la ejecución del subsistema de provisión de talento humano y así evitar la selección errónea. La aplicación técnicas motivacionales será una forma de incentivar y motivarlos para que se esfuercen más en la ejecución de sus actividades, generando un crecimiento en la productividad y así podrían ser recompensados correctamente, aumentando la calidad del trabajo que se realiza.

Una buena forma de motivar al personal sería elegir al empleado del mes, uno de la parte operativa y otra de la parte administrativa. También planificar una cena navideña al final del año, dar canastas navideñas y bonos en las festividades del día del padre y de la madre

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Con el diseño del subsistema de provisión de talento humano la empresa Servicios Unidos S.A. Seunsa, podrá reducir su porcentaje de rotación de salida de personal y motivarlos para que aumente su empeño en las actividades que realizan.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Implementar el subsistema de provisión de talento humano en la compañía Servicios Unidos S.A., para mejorar la gestión del proceso de selección y de esta forma escoger al personal idóneo para el puesto y generar un buen clima laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar la rotación de salida del personal, el clima laboral y el proceso de selección.
2. Diseñar los procedimientos de selección, reclutamiento e inducción de personal, con el fin de mejorar el desarrollo de la compañía.
3. Establecer formas de reconocimiento para los empleados de manera que se sientan motivados.

CAPÍTULO I

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.1 CONCEPTOS DE TALENTO HUMANO

Se procede a aportar con teorías que sirvan como referencia para realizar los respectivos cambios y mejoras en el área de talento humano de la compañía.

De acuerdo con Atehortua (2008), el objetivo de talento humano es certificar la capacidad de los colaboradores de la empresa y aportar al desarrollo integral profesional y personal. El desarrollo humano es un proceso donde se incrementan las alternativas de las personas aumentando sus funciones y capacidades de esta forma las personas pueden llevar una vida larga y sana, pero también hace referencia a las oportunidades sociales, económicas y políticas para que sean imaginativos y fructíferos y tener la satisfacción y dignidad de formar parte de una comunidad.

Según Chiavenato (2011), las empresas en la actualidad están incrementando su visión y estrategias, porque en todo procedimiento se requiere la colaboración en conjunto de varias personas llamadas socios, cada uno aporta con alguna solución. Los proveedores aportan con materia prima, tecnología y servicios. Los accionistas con el aporte financiero o capital para obtener recursos, esperando un reingreso por su contribución; los empleados aportan con sus habilidades, conocimiento y capacidad para decidir y elegir opciones que ayuden a mejorar a la empresa; los clientes y consumidores son los que adquieren bienes y servicios del mercado, pero la persona que le da movilidad y actividad a la empresa es el empleado que está dentro de ella.

Alles (2006) puntualiza que los recursos humanos son estratégicos cuando señalan la desigualdad entre una empresa y otra. Cada día aumenta la competitividad entre las empresas y es por ello que deben contar con su estrategia de recursos humanos, ya que con esta se pretende incrementar beneficios para la empresa determinando su misión, visión y

objetivos que son elementos esenciales, muestran lo que tienen y lo que quieren alcanzar para presidir de la competencia y ser líderes en la actividad que desarrollen.

Para concluir la definición del talento humano puedo decir que se trata de la combinación de varios aspectos que posee una persona para poder desarrollar una actividad, dentro de los cuales intervienen los conocimientos, competencias personales y el liderazgo.

1.1.2 ESTILOS DE ADMINISTRACION

El implementar un sistema de administración trae consigo conocer los estilos de administración que McGregor ha definido en sus dos teorías, las cuales son totalmente diferentes.

La Teoría X se basa en un modelo tradicional, un estilo de administración disciplinado y dictador donde el hombre ordinario tiene una oposición natural al trabajo y lo evita siempre que pueda, es por eso que necesitan ser obligados y amenazados, para que realicen bien su trabajo; y la persona promedio prefiere estar segura sin responsabilidad alguna.

La Teoría Y se basa en supuestos sobre la motivación humana, ya que se refiere a que las personas aportando con su esfuerzo físico y mental pueden adaptarse al trabajo con naturalidad y así auto controlar su trabajo asumiendo y aceptando sus responsabilidades, y además desarrollar su ingenio e imaginación para la solución de problemas en la empresa.

Finalmente, se puede decir que este último planteamiento organizacional es el que debe escoger, sobre todo para los jefes de este departamento. Lo ideal sería seleccionar las mejores características de cada teoría, porque es necesario que los gerentes asignen labores a sus empleados con el fin de que las cumplan en un tiempo determinado, pero al mismo tiempo motivándolos e incentivándolos, para así generar un reconocimiento de sus esfuerzos y además en un ambiente donde se sientan cómodos al realizar sus labores.

En la actualidad, estas dos teorías se ven como dos extremos opuestos de permanentes concepciones, es decir, la teoría X es autocrática, impositiva y autoritaria, mientras que la teoría Y es democrática, consultiva y participativa.

Servicios Unidos S.A. ha estado utilizando la teoría X en todas sus áreas, y es por esto que es necesaria la implementación de nueva administración de talento humano, para mejorar estos estilos administrativos. Hay que tomar en cuenta la opinión de todos los colaboradores de la empresa, para que exista una buena interacción entre jefes y empleados para así desarrollar de una mejor manera los procesos.

1.1.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

La administración de recursos humanos es muy importante, ya que con la cual se pueden realizar las cosas de la mejor manera posible, optimizando los recursos para lograr los objetivos a través de las personas mediante técnicas.

Esta área es la que más resulta afectada cuando la empresa se encuentra en momentos de dificultad aplicando la estrategia de minimización costos, reduciendo personal, y aumentando carga al resto del personal para salvaguardar sus resultados a corto plazo, pero así ponen en peligro la salud de la organización.

La mayoría de las empresas pensaban que las personas no eran importantes, que solo generaban dinero y por eso utilizaban esa estrategia, pero no se daban cuenta que haciendo eso desmotivaban a sus colaboradores y por eso no llevaban a cabo sus funciones de la mejor manera posible. Por esta razón, la administración de talento humano cada día se hace más compleja porque depende de variables como: el clima organizacional, la cultura organizacional, características internas, procedimientos, funciones y otras variables importantes.

1.1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al ambiente físico que hay entre los integrantes de la empresa y que influye en la productividad de cada uno de los empleados, y a su vez tiene relación con su nivel de motivación.

Existen ciertas variables que intervienen en el clima laboral y pueden resumirse en: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

Para el logro de los objetivos de la organización, es necesario establecer medios suficientes entre los miembros de la empresa, para que realicen sus funciones de una manera constante, las personas brindan ayuda y cooperan con sus compañeros en la ejecución de sus funciones.

Por ello, la función del liderazgo es importante, ya que se relaciona con el concepto de autoridad. El líder es la persona que por sus capacidades y condiciones humanas puede guiar y llevar a otros al logro de los objetivos. La autoridad que se otorga a una persona por la posición que ocupa de acuerdo a la estructura de la organización, le permite desarrollar un liderazgo de carácter formal, donde los miembros de un equipo obedecen por temor y respeto, que por voluntad propia.

Se puede percibir un clima apropiado para la organización a través del liderazgo de naturaleza consultivo y participativo. Me refiero al líder natural cuando este influye sobre su gente, sin necesidad de acudir a la autoridad atribuida por su posición dentro de la organización.

El proceso de toma de decisiones está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa determinan procedimientos, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en proceso de carácter participativo como la cooperación.

La posibilidad que tiene el individuo de desarrollar comportamientos de carácter participativo en los grupos formales e informales en la organización con los superiores y compañeros de trabajo, hace necesario identificar tales procesos, ya que de acuerdo a la forma como se presenten podrán identificarse estrategias, para la integración y la motivación.

"El comportamiento organizacional representa la interacción y la influencia equitativa entre las personas y las organizaciones, además es una disciplina académica que apareció como un grupo de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones" (chiavenato, 2009).

"Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización" (Don Hellriegel y Slocum John, 2009).

En relación con las definiciones expuestas, se muestran semejanzas entre las definiciones del comportamiento organizacional que es la interacción, relación entre personas, grupos de individuos y la organización, utilizada para incrementar la efectividad de la organización.

Se concluye en base a estas definiciones, que el comportamiento organizacionales el estudio de lo que las personas realizan en una organización, y diferencia a las organizaciones unas de otras; el objetivo es poner en práctica los conocimientos para la mejora de la organización. Se debe tener en cuenta que cada persona es diferente y está sujeta a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano.

1.1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es un instrumento que controla y da sentido a todo para así orientar y ajustar las actitudes y el comportamiento además de fortalecer el compromiso de la organización e incrementa la coherencia del comportamiento del empleado.

Según Chiavenato (2011), la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan en comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Para Schein (1992), citado por Chiavenato (2011), es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

La cultura organizacional presenta seis características principales:

1. *Regularidad en los comportamientos observados*: las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común,
2. *Normas*: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas,
3. *Valores predominantes*: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia,
4. *Filosofía*: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. *Reglas*: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte,
6. *Clima Organizacional*: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc (Chiavenato, 2011).

Cada una de las características posee distintos grados y conflictos. Las acciones de la alta dirección pueden influir y tratar de determinar la cultura organizacional. A veces querrán imponer valores corporativos y normas de comportamiento que se evidencian en los objetivos de la

organización. Pero también, existirá una cultura interna entre los empleados. Los equipos de trabajo dentro de la organización tienen sus características de comportamiento que podrían perjudicar a todo el proceso.

1.1.6 SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Existen varios subsistemas, los que permiten realizar múltiples funciones y de acuerdo a la organización varían. Es primordial que el departamento de talento humano este bien estructurado, para llevar cabo con las necesidades de la organización y metas establecidas por la compañía.

De los varios modelos de subsistemas de la administración de talento humano que existen, todos tienen relación con esta área y especifican las actividades que se deben desarrollar, para efectuar la buena función del departamento. El siguiente modelo de talento humano es propuesto por Chiavenato:



Gráfico 1: Subsistemas de administración de talento humano

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Novena Edición

Elaborado por: Autora

1.1.6.1 PROCESO DE PROVISIÓN

Este proceso tiene relación con la integración de nuevas personas a la organización, también es responsable de los insumos humanos y abarca la actividad de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal para suministrar a la organización del capital humano para su correcta función.



Gráfico 2: Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Novena edición

Elaborado por: Autora

1.1.6.2 PROCESO DE ORGANIZACIÓN

El proceso de organización comprende la incorporación de nuevos miembros a la empresa, el diseño del cargo y la evaluación del desempeño del cargo. Una vez reclutadas y seleccionadas, antes de incorporarlas en su puesto de trabajo para evaluar su desempeño, se las induce al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas a prácticas de la empresa.



Gráfico 3: Subsistema de Organización de Recursos Humanos.

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Novena Edición

Elaborado por: Autora

1.1.6.3 PROCESO DE MANTENIMIENTO

En este proceso no solo se trata de captar y emplear al personal, sino de mantenerlos motivados y satisfechos dentro de la empresa, aquí se toman en cuenta los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y de seguridad en el trabajo.



Gráfico 4: Proceso de Mantenimiento de recursos humanos.

Fuente: Administración de Recursos Humanos, novena edición

Elaborado por: Autora

1.1.6.4 PROCESO DE DESARROLLO

El proceso de desarrollo incluye capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional, y a su vez estas representan inversiones para con el personal. Por lo general, en las empresa lo más importante son las personas, ya que tienen una gran capacidad para adquirir conocimientos, captar información, desarrollar conceptos dentro de la empresa.



Gráfico 5: Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Novena Edición

Elaborado por: Autora

1.1.6.5 PROCESO DE AUDITORÍA DE RECURSOS

Este último proceso permite que los demás procesos cumplan adecuadamente sus responsabilidades con el personal. Para que la empresa trabaje de acuerdo a lo definido debe haber un control que asegure el cumplimiento de la misma, ya que si no se hace al mismo ritmo la empresa puede dejar de funcionar con eficiencia, así que es necesario que las actividades internas se realicen de acuerdo lo establecido.



Gráfico 6: Subsistema de auditoría de recursos

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Novena Edición

Elaborado por: Autora

En este trabajo, de los 5 subsistemas de talento humano se considerará el proceso de provisión en donde se hace referencia a los procesos más sustanciales los cuales son: reclutamiento y selección del personal y el proceso inducción.

1.1.7 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Uno de los procesos más importantes en el área de talento humano es el reclutamiento del personal porque en este proceso se define cuáles serán las personas seleccionadas para realizar labores específicas dentro de la organización. Las empresas buscar conseguir el personal adecuado que se comprometa con el desarrollo de los procedimientos de la organización y así alcanzar los objetivos propuestos.

Según Chiavenato (2011), el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuyo objetivo es captar personas calificadas y capaces de ocupar puestos dentro la organización, es decir, un sistema de información donde la empresa anuncia y oferta al mercado oportunidades de trabajo, para que este sea eficaz debe captar suficientes candidatos para que la organización funcione adecuadamente.

Por la gran cantidad de personas que quieren obtener empleo, el reclutamiento es uno de los procesos más importantes y necesarios, eso debe estar bien definido y claro para las empresas, porque en este proceso se identifica, se escoge y se efectúa una observación del empeño de las personas que servirán para seleccionar a los aspirantes a ocupar un puesto definido y que cumplan con los requerimientos establecidos por la empresa; y así el proceso de reclutamiento podría ser más beneficioso, reduciendo el tiempo y los costos operativos que implica dicho proceso.

Es importante analizar las fuentes de reclutamiento, y es necesario realizar una indagación externa e interna. A la indagación externa se la conoce como encuesta del mercado de recursos humanos, con el objetivo de diferenciar y seccionar, para hacer más fácil el análisis y su decisión. Mientras que la investigación interna es continua y constante e incluye todas las áreas de la organización, necesita personas esenciales para desempeñar dichas funciones necesarias en la organización.

El reclutamiento conlleva un proceso que varía de acuerdo con cada organización, pero en la mayoría de las organizaciones el proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea, es decir que el departamento donde existe la vacante tiene que tomar una decisión de reclutar a un candidato. Es necesario disponer de un tiempo para analizar las fortalezas y debilidades que posee cada posible aspirante, y también concordar con las necesidades de la empresa. A través de los resultados que se obtengan en las evaluaciones de desempeño, análisis y descripción de perfil de cargos, entre otras, se puede sustentar este proceso.

1.1.8 SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección de personal es el siguiente paso al reclutamiento, ambos deben ser considerados como fases del ingreso del capital humano a la organización.

Según Mondy y Noe (2005), la selección es el proceso que consiste en escoger entre un grupo de aspirantes a la persona idónea para

determinado cargo en una organización. La calidad de la decisión de selección es el éxito del reclutamiento de una organización.

Para Chiavenato (2011), el objetivo principal de la selección es elegir y clasificar a los aspirantes apropiados para las necesidades de la organización. Mientras que en el reclutamiento se trata de atraer a los candidatos con varias técnicas de comunicación y elegir a los que tengan mayor probabilidad de desempeñar el cargo, de esta manera se abastece el proceso de selección de la materia prima que son los aspirantes.

Empezar con una entrevista de selección apropiada es muy importante es por eso que de acuerdo con Martha Alles (2006) en un trabajo del 2011 la entrevista es un instrumento primordial en la selección de personal, ya que la decisión final de aceptar o no al candidato tiene mucho peso en esta. Esta fase es importante, porque se puede identificar a los futuros miembros de la empresa. Se podrá evaluar la formación general y nivel de educación de las personas, a través de las preguntas claves. Estas serán incluidas en el procedimiento de selección y contratación que se diseñará, para que se las realice en el momento de la entrevista a cada uno de los aspirantes.

Alles (2006) sugiere varios lineamientos: a) Tratar de formular las preguntas de manera que puedan comprenderse fácilmente, b) Efectuar una sola pregunta por vez, c) Evitar que las preguntas condicionen las respuestas, d) no formular preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada esté dispuesta a facilitar, con exactitud, la información deseada, e) Formular inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a adoptar una actitud negativa. Con estas sugerencias se podrá hacer las preguntas necesarias que permitirán conocer a los aspirantes, y tener un concepto claro sobre ellos con una entrevista mucho más objetiva, para realizar una buena selección.

Al concluir esta fase, se contrata al candidato por un periodo de prueba, de esta manera se podrá saber si la persona genera resultados óptimos en sus actividades que desempeña; cuando concluye el tiempo de prueba con un buen rendimiento se procede a hacer el contrato definitivo,

lo que significa que el empleado seguirá realizando sus actividades en la empresa.

En la mayoría de veces que se despide o renuncia el personal se debe a una mala selección de los mismos. Puede ser que técnicamente se tenga al candidato idóneo, pero con bajo nivel de inteligencia o desempeño provocando que no se lleven a cabo los intereses de la organización, o también puede ser que el proceso no tiene pruebas de personalidad o aptitudes que identifiquen falencias que tienen influencias negativas en el ambiente laboral.

Otras razones son trabajar bajo presión, realizar entrevistas muy livianas, las expectativas no se definen bien durante la entrevista, la no comprobación de las referencias profesionales. Estas razones disminuyen la gestión del empleado cuando está en su máxima exigencia y en un corto plazo las perdidas serán para ambas partes.

1.1.9 INDUCCIÓN DE PERSONAL

Una vez contratado el nuevo empleado se procede con la inducción, la cual estará encargada por las personas responsables del proceso de selección y se puede definir a la inducción como el proceso en el que el nuevo empleado se integra con la empresa, las funciones generales y específicas de la misma, para que pueda cumplir un buen desempeño dentro de la misma y así alcance los objetivos de la empresa.

De acuerdo con Alles (2009), el tiempo que se emplea para realizar la inducción al nuevo miembro de la empresa es parte fundamental para que este tenga una buena relación y desempeño dentro de la misma.

El realizar este proceso se considera de mucha importancia, ya que es aquí donde el nuevo trabajador se integrará con la empresa y con los demás miembros, lo que dará inicio a su compromiso con los objetivos de la organización.

1.1.10 ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal puede ser definida como “...el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado” (Reyes, 2005, pág. 163)

Según Chiavenato (2011), la rotación se define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Por lo general, la rotación se concentra en índices mensuales o anuales, de esta manera se pueden realizar diagnósticos y prevenir alguna predicción, y así la organización podrá importar recursos y energía del ambiente externo para exportar los resultados de sus operaciones y procesos en productos terminados o servicios.

Esto determina algunas ventajas para la organización y empleados, aunque también tiene aspectos que presentan dificultades en las relaciones laborales de los trabajadores.

La rotación de personal tiene varias ventajas, entre las cuales está: consentir que cada miembro de la empresa descubra su potencial, capacidades y habilidades, también el líder que lleva dentro y siendo líder poder observar el comportamiento de los demás miembros de la empresa y que estos puedan participar periódicamente en cada grupo de trabajo aportando con ideas y experiencias.

Asimismo tiene algunas desventajas: que hay personas que no están preparadas para responsabilizarse de nuevas funciones, tienen dificultad para adaptarse a nuevos miembros en el grupo y personas que saben realizar muy bien sus funciones, pero para ellos es difícil enseñar sus conocimientos a otros.

Para mejorar estas desventajas, existen medidas para corregir la rotación de personal, entre las cuales se encuentran:

- Evaluación constante de méritos,
- Planeación dinámica de promociones y descensos,
- Clima laboral positivo y agradable,
- Revisar las políticas y procedimientos de trabajo.

1.1.10.1 ROTACIÓN INTERNA

Es el número de trabajadores que cambian de puesto sin salir de la empresa (movimiento horizontal o vertical). Entre los tipos de rotación interna tenemos:

- Transferencia: es el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor salario.
- Ascensos: es el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y con aumento de salario.
- Promociones: es el cambio de categoría, o un incremento del salario del trabajador, sin cambiar de puesto.
- Descensos: Consiste en el paso de puestos de mayor importancia y salario que suponen características inferiores en estos dos elementos.

1.1.10.2 ROTACION EXTERNA

Es el ingreso y salida de personas de la empresa, como por ejemplo: muerte, jubilación, despido o renuncia voluntaria. Es necesario indicar tres aspectos críticos que hay en relación directa con el índice creciente de rotación de personal: la política salarial de la empresa, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

La insatisfacción laboral es una de las causas que genera rotación, ya que si un empleado recibe menos retribución de las que él considera justo, se sentirá descontento y empezará a buscar otro trabajo. Otra de las causas es la relación que existe entre lo que hace y lo que recibe por las

funciones que realiza, porque si no hay una buena relación intentará resolver el problema dentro de la misma organización o fuera. Pero el clima organizacional es fundamental para los miembros de una organización ya que si este no es adecuado, las personas no podrán desarrollar bien sus funciones y pueden llegar a la rotación.

El índice ideal de rotación es el que pueda permitir a la organización retener a sus empleados de buena calidad y sustituir a quienes presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico, de esta manera cada organización tendrá la rotación ideal que le permitirá un aprovechamiento máximo de la calidad de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles. (Chiavenato, 2011)

1.2 MARCO EMPRESARIAL

Dentro de este marco se detalla información relevante acerca de la compañía Servicios Unidos S.A., la situación en la que se encuentra y sus inicios.

1.2.1 ORIGEN DE LA EMPRESA

Servicios Unidos S.A. se constituyó el 17 de julio del 2007. En esa fecha se dedicaba a la prestación de los servicios de mano de obra calificada en apoyo a las operaciones de Producción, Transporte, Administración y Servicios misceláneos, siendo sus áreas de operación los puertos.

A partir de 20 de diciembre de 2007, pasó a encargarse de las operaciones como operador portuario de carga, teniendo bajo su responsabilidad la atención de las operaciones de contrato de mano de obra calificada para puertos, exportadores e importadores en los diferentes puertos de Guayaquil.

Desde septiembre 26 de 2008, Servicios Unidos S.A. mantiene sus oficinas, ubicadas en Pedro Carbo 531 y 9 de Octubre cuarto piso, oficina tres del edificio Pérez Quintero, mantienen un servicio ágil y eficiente para todos sus clientes.

En la actualidad SEUNSA Servicios Unidos S.A cuenta con 59 colaboradores promedio y la actividad se controla desde su oficina principal en Guayaquil y brinda además el servicio de carga y descarga, estiba y desestiba de todo tipo de carga en puertos de Guayaquil.

1.2.2 VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y POLITICA DE SEGURIDAD DE LA EMPRESA SERVICIOS UNIDOS S.A.

1.2.2.1 VISIÓN

- Ser líder y referente de actividades portuarias dentro de nuestro sector.

1.2.2.2 MISIÓN

- Participar competitivamente en una parte de la cadena logística de las cargas que entran y salen del país, mediante procesos seguros y eficientes.
- Procurar trabajo seguro, confiable y de respeto a nuestros colaboradores cumpliendo con todos los estándares de seguridad y leyes vigentes en el país.
- Procurar un beneficio óptimo de las actividades que la compañía realice dentro de un marco de seguridad en las operaciones, de respeto hacia sus clientes, colaboradores y medioambiente.

1.2.2.3 OBJETIVOS

- Ser los líderes de la actividad portuaria mejorando los procesos y seguridades de su servicio para lograr la excelencia.
- Garantizar la seguridad de los servicios con el cumplimiento de todos los requisitos legales vigentes.

1.2.2.4 POLITICA DE SEGURIDAD

Servicios Unidos S.A. es una compañía especializada en servicios portuarios, colabora para asociados de negocio confiables, legalmente constituidos y con un alto nivel de seguridad y compromiso en sus procesos, a fin de evitar prácticas ilícitas e ilegales.

La compañía se encuentra comprometida con la mejora continua del sistema de gestión en control y seguridad BASC y cumple con todas las exigencias legales vigentes que el negocio requiere. (Compañía Servicios Unidos S.A.)

1.2.2.5 ORGANIGRAMA

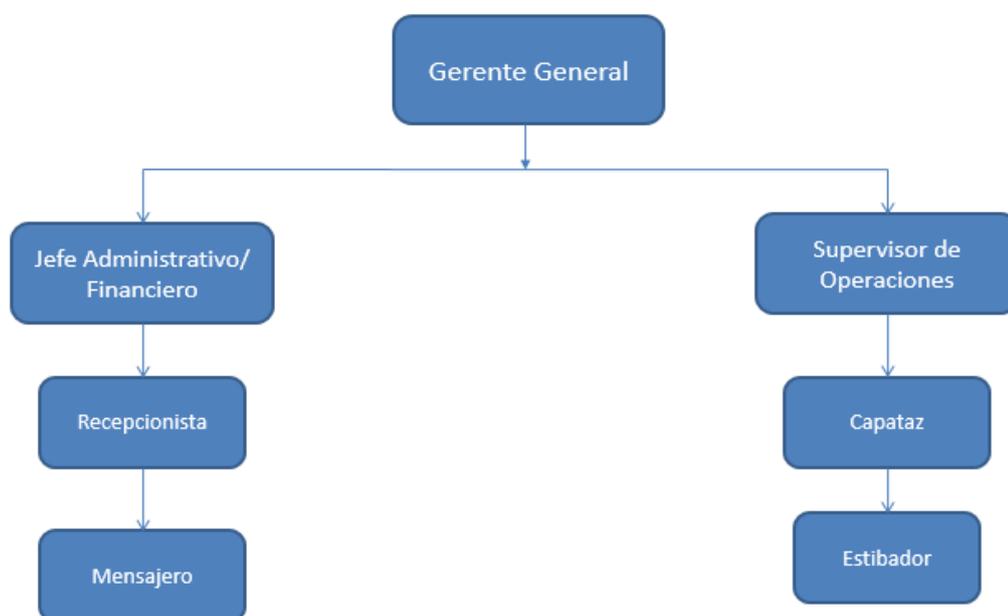


Gráfico 7: Estructura orgánica de Seunsa

Fuente: Servicios Unidos S.A.

1.3 MARCO CONCEPTUAL

ACTIVIDAD PORTUARIA

Corresponde a la inversión en infraestructura portuaria, administración, operación y explotación de los puertos y/o terminales portuarios. (Ministerio de obras públicas y transporte, 2012)

OPERADOR PORTUARIO DE CARGA

Es el operador portuario cuyos servicios permiten la gestión y ejecución de actividades de actividades técnicas especializadas para la

transferencia de carga, cuyas que se desarrollan dentro de naves/ buques o dentro de un recinto portuario. Los OPC deben disponer de máquinas especializadas, equipos, herramientas, implementos de seguridad para sus trabajadores, debidamente capacitados y especializados para su manejo. (Ministerio de obras públicas y transporte, 2012)

CARGA Y DESCARGA

Consiste en poner a disposición de las naves el personal y/o equipos especializados e infraestructura necesaria para transferir carga suelta, contenedores, gráneles líquidos o sólidos y cualquier otro tipo de carga, incluyendo vehículos y carga autopropulsada bajo la modalidad Ro-Ro (*Roll-on/Rol-off*) entre el buque e instalaciones en tierra y viceversa, en condiciones de seguridad, eficiencia, calidad, regularidad y continuidad. Este servicio se presta tanto en tierra como en el buque, dado que su acción es sobre la carga. (Ministerio de obras públicas y transporte, 2012)

ESTIBA Y DESESTIBA

Comprende el poner a disposición el personal y/o equipos necesarios para la acomodación o desmovilización de cargas sueltas o contenedores. Este servicio se presta tanto en tierra como en el buque, dado que su acción es sobre la carga. (Ministerio de obras públicas y transporte, 2012)

POLÍTICA DE SEGURIDAD

Conjunto de normas y procedimientos establecidos por una organización para regular el uso de la información y de los sistemas que la tratan, con el fin de mitigar el riesgo de pérdida, deterioro o acceso no autorizado a la misma.

BASC

Business Alliance for secure commerce, es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales. (Fuente: Basc)

SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD – BASC

Se basa en varios elementos que extendidos de manera efectiva, segura y eficiente, son capaces de disminuir las amenazas identificadas en los procesos de la organización y en la cadena de suministro. Se define por amenaza, a las operaciones ocultas que podrían causar daños a la organización. Por esta razón, se debe efectuar un análisis y evaluación para detectar las amenazas dentro de las operaciones y/o actividades de la empresa, y así identificar las que representan mayores riesgos y darles el tratamiento respectivo y/o establecer controles para eliminar o reducir sus efectos en la organización.

MEJORA CONTINUA

Se puede definir como el proceso de cambios y desarrollo con la probabilidad de mejorar, haciendo referencia a esto, se puede decir que ninguna cosa puede considerarse como terminada o mejorada de manera definitiva. (Aguilar, Jorge, 2010)

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tiene un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización siendo esta el pilar fundamental, para el desarrollo de los procesos con éxito, ya que al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades, porque los proyectos no se desarrollan por si solos. (Lledo Pablo, 2011)

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan en comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2011)

SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta satisfacción radica en las diferencias

individuales, respecto a las expectativas y el grado de cumplimiento de estas en el trabajo” (Reyes, 2005, pág. 171).

1.4 MARCO LEGAL

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA SERVICIOS UNIDOS S.A. SEUNSA

La compañía SERVICIOS UNIDOS S.A. SEUNSA consciente de que su personal de colaboradores es lo más importante en el desarrollo de sus actividades, y que a aquél debe dársele todas las facilidades para que pueda desarrollar eficientemente sus funciones, de conformidad con lo prescrito en el artículo 64 del Código del Trabajo y para los efectos previstos en el numeral 12 del artículo 42, letra e) del artículo 45 y numeral 2 del artículo 172 del mismo cuerpo de leyes, y en general para el mejor desenvolvimiento de las relaciones de trabajo entre compañía SERVICIOS UNIDOS S.A. SEUNSA y sus trabajadores, establece el siguiente Reglamento Interno del Trabajo:

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

ARTÍCULO 1.-Para los efectos pertinentes del presente **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA SERVICIOS UNIDOS S.A. SEUNSA**, en adelante **REGLAMENTO**– se deja constancia de que la compañía **SERVICIOS UNIDOS S.A. SEUNSA**, se la denominará simplemente como “**EMPLEADOR**” o “**COMPAÑÍA**” y a los dependientes y/o trabajadores u obreros, se denominarán “**TRABAJADOR**” o “**TRABAJADORES**”.

Sin perjuicio de que el presente **REGLAMENTO** tenga su aplicación en el ámbito nacional, se indica que el domicilio principal de la **COMPAÑÍA** es el cantón Guayaquil Provincia del Guayas y que su objeto social es el que se encuentra legalmente establecido en su Estatuto.

ARTÍCULO 2.- El presente **REGLAMENTO** regula el desenvolvimiento o la realización del trabajo en todas las dependencias, instalaciones y/o

propiedades del EMPLEADOR y/o de sus clientes. Por consiguiente, sus disposiciones se entenderán incorporadas a cada contrato de trabajo, cualquiera sea su naturaleza, que tenga celebrado o celebrare en el futuro el EMPLEADOR con cualquier TRABAJADOR.

Este REGLAMENTO se complementa con las instrucciones escritas y circulares que imparta la COMPAÑÍA y/o cualquiera de sus representantes debidamente facultados para tal efecto, ya sea que se refieran a todos los TRABAJADORES o para determinadas secciones o personal.

ARTÍCULO 3.- Sin perjuicio de que se les entregue personalmente a los TRABAJADORES, el EMPLEADOR tendrá en permanente exhibición en un lugar visible en las instalaciones de la Compañía, por lo menos un ejemplar de este REGLAMENTO legalmente aprobado, para que sea conocido por todos, de conformidad con lo establecido en el último inciso del artículo 64 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 4.- Tanto el EMPLEADOR como los TRABAJADORES, se someterán al estricto cumplimiento de las normas del presente REGLAMENTO, y su desconocimiento no será motivo de excusa para ninguna de las partes. Todo TRABAJADOR al ingresar a laborar para el EMPLEADOR, recibirá un ejemplar del presente REGLAMENTO legalmente aprobado.

ARTÍCULO 5.- El EMPLEADOR y sus TRABAJADORES deberán cumplir estrictamente las obligaciones que de manera recíproca se impongan en los contratos de trabajo que suscriban entre sí, así como todas las disposiciones constantes en el Código de Trabajo y demás normas que se dicten en materia laboral.

ARTÍCULO 6.- Las partes no reconocerán como oficial u obligatorio, ningún tipo de comunicación o informativo que no lleve la firma del EMPLEADOR o de quien lo subrogue, salvo cualquier indicación contraria expresada en este REGLAMENTO.

Para efectos de la responsabilidad del EMPLEADOR respecto de los TRABAJADORES, se estará a lo dispuesto en el artículo 36 del Código del Trabajo.

CAPÍTULO II

CLASIFICACIÓN Y ADMISIÓN DE LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 7.- Los TRABAJADORES se clasifican en estables y no estables.

- a) Estables: Son aquellos que han sido contratados para que laboraren para el EMPLEADOR por un tiempo no menor a un año y que, luego de terminado el año, la relación laboral se haya prorrogado indefinidamente; y,
- b) No estables: Son aquellos que han sido contratados para prestar sus servicios de acuerdo a las modalidades contempladas en el Código del Trabajo, tales como:
 - 1. De aprendizaje;
 - 2. A prueba;
 - 3. Por obra cierta;
 - 4. Por tarea;
 - 5. A destajo;
 - 6. Eventual;
 - 7. Ocasional;
 - 8. De temporada;
 - 9. Por tiempo fijo;
 - 10. Las demás que determine la Ley.

ARTÍCULO 8.- Sin perjuicio de lo dispuesto en el segundo inciso del artículo 6 del presente REGLAMENTO, el EMPLEADOR, o quien lo represente, es la única persona autorizada para contratar personal, así

como para dar por terminada la relación laboral con los TRABAJADORES de conformidad con la Ley.

ARTÍCULO 9.- En forma previa a su contratación, los aspirantes a ser TRABAJADORES de la COMPAÑÍA deberán obligatoriamente entregar los siguientes documentos:

- a) Fotocopia de la cédula de ciudadanía o del pasaporte legalizado. Adicionalmente, y en el caso de los aspirantes extranjeros, fotocopia de la autorización laboral y del carné ocupacional extendido por el Ministerio de Trabajo y Empleo;
- b) Fotocopia del Certificado de Votación vigente;
- c) Fotocopia de la cédula o comprobante de Servicio Militar Obligatorio de las Fuerzas Armadas, en los casos que la Ley lo determina;
- d) Certificado de antecedentes personales (penales);
- e) Certificado de Salud expedido por un médico del IESS o aquel que fuere determinado por el EMPLEADOR; es condición esencial para ser contratado laboralmente, el gozar de buena salud, por lo que toda afección a la salud, enfermedad –crónica o no– etc., deberá ser obligatoriamente declarada por el postulante.
- f) Certificado de estudios o título correspondiente, si fuere del caso;
- g) Dos certificados de honradez y buena conducta;
- h) Matricula de Operador Portuario y/o operador de maquinaria, según fuera el puesto a desempeñar
- i) Certificado de la última persona natural o jurídica donde laboró, cuando se requiera de experiencia;
- j) Cuatro fotografías tamaño carné;
- k) Los trabajadores con alguna discapacidad, el respectivo carnet que lo califique como tal;

- l) Someterse a los exámenes y entrevistas exigidas por la COMPAÑÍA;
y,
- m) Cualquier otro que considere pertinente el EMPLEADOR.

ARTÍCULO 10.- El TRABAJADOR que fuere aceptado para prestar sus servicios para el EMPLEADOR, deberá proporcionar la dirección de su domicilio permanente; está además obligado a comunicar cualquier cambio de dirección domiciliaria, dentro de los tres días subsiguientes de ocurrido el hecho. La falta de esta comunicación será considerada como indisciplina del TRABAJADOR y sancionable de conformidad con el artículo 78 de este REGLAMENTO.

Adicionalmente, el TRABAJADOR deberá proporcionar toda la documentación e información que el EMPLEADOR requiera, para la elaboración de la correspondiente carpeta personal.

ARTÍCULO 11.- Cuando el EMPLEADOR descubra falsedad en los datos y certificados proporcionados por el TRABAJADOR, ello será fundamento suficiente, conforme lo dispone el segundo numeral del artículo 310 del Código del Trabajo, para que el EMPLEADOR solicite Visto Bueno en contra de dicho TRABAJADOR, y así dar por terminado el contrato de trabajo.

ARTÍCULO 12.- Los contratos de trabajo serán celebrados en tres ejemplares y de acuerdo a lo previsto en el artículo 20 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 13.- Todo contrato de trabajo que se suscriba entre el EMPLEADOR y un TRABAJADOR, cuando sea por primera vez, se celebrará por escrito y por un período de prueba de noventa días, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 15 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 14.- Por las condiciones especiales en que se desarrollan las actividades en el negocio del EMPLEADOR y dado que las actividades son todas conexas entre sí, la COMPAÑÍA, de conformidad con lo pactado en los contratos individuales de trabajo, podrá disponer el cambio de sus

TRABAJADORES en términos generales a cualquiera de sus áreas o centros de trabajo, instalaciones, secciones y/o propiedades del EMPLEADOR y/o clientes manteniendo categoría y sueldo, sin que este hecho implique, de manera alguna, cambio de ocupación o despido intempestivo.

Si el TRABAJADOR por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia, el EMPLEADOR dará cumplimiento a lo dispuesto en el numeral 22 del artículo 42 del Código del Trabajo.

CAPÍTULO III

DE LAS JORNADAS DE TRABAJO, HORARIOS Y CONTROL DE ASISTENCIA

ARTÍCULO 15.- La jornada de trabajo a la que se sujetarán los TRABAJADORES dará inicio y concluirá en sus puestos de trabajo, en el lugar donde se encontrare laborando o en casos especiales en el lugar que le fuere asignado. La hora de entrada y salida constarán en los correspondientes horarios, de acuerdo a los turnos establecidos o que se establecieren por el EMPLEADOR de acuerdo a la Ley.

ARTÍCULO 16.- Ningún TRABAJADOR podrá abandonar su lugar de trabajo sin que previamente haya sido relevado o reemplazado, o que haya recibido la orden expresa para ello por parte de su superior jerárquico, o que haya cumplido con las responsabilidades asignadas.

El TRABAJADOR que se atrasare a la jornada de labor, podrá ingresar con autorización expresa del Jefe correspondiente o quien le subrogue, caso contrario será como si no hubiere trabajado.

ARTÍCULO 17.- Todos los TRABAJADORES están obligados a laborar cumpliendo de manera estricta con los horarios fijados por el EMPLEADOR, quien podrá variarlos conforme a las disposiciones legales y según sean sus necesidades o la de sus clientes.

ARTÍCULO 18.- Para el caso de ejecución de trabajos que por su naturaleza no pueden suspenderse o deben realizarse en situaciones de

emergencia, la COMPAÑÍA elaborará los cuadros de turnos obligatorios para todos los TRABAJADORES, en cuyo caso, cuando los TRABAJADORES no pudieren disponer de su descanso obligatorio, el EMPLEADOR les dispondrá otro tiempo igual. Procedimiento similar adoptará, cuando en razón de las circunstancias no pudiese interrumpirse el trabajo los días sábados y/o domingos, debiendo designarse otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo con los TRABAJADORES, conforme lo prescrito en los artículos 50 y 51 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 19.- El EMPLEADOR se reserva la facultad de determinar el personal que laborará bajo la modalidad de turnos cuando las circunstancias así lo requieran, los que serán rotativos.

ARTÍCULO 20.- En circunstancias especiales y de conformidad con el contrato de trabajo, a juicio del EMPLEADOR y cuando así lo requiera, los TRABAJADORES concurrirán a laborar en jornadas suplementarias y/o extraordinarias las veces que fueren requeridos, dentro de los límites señalados por la Ley y las circunstancias previstas en ella.

ARTÍCULO 21.- Los TRABAJADORES laborarán, además, cuando se requiera el aumento de la jornada por causas de fuerza mayor, de amenazas u ocurrir algún accidente o riesgo, cuando sean indispensables trabajos de urgencia o condición manifiesta de la labor que desempeñan, así como para el mantenimiento de las instalaciones, máquinas y equipos. En cuyo caso se pagarán también los recargos de Ley y demás beneficios legales, conforme el artículo 52 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 22.- Todos los TRABAJADORES deberán asistir puntualmente a laborar cada día, de conformidad con los horarios y turnos que les corresponda; aclarándose que ningún TRABAJADOR podrá cambiar de turno sin autorización del superior jerárquico.

El horario que regirá para cada TRABAJADOR depende del turno que le corresponda en cada semana y de la sección, área, obra, lugar y/o propiedad del EMPLEADOR o de sus clientes donde se halle laborando.

ARTÍCULO 23.- La jornada de trabajo obligatorio será de cuarenta horas semanales, de acuerdo a los horarios y modalidades determinadas en artículos precedentes. No obstante los TRABAJADORES están obligados a laborar fuera de las horas semanales fijadas en el presente artículo y de los horarios establecidos cuando así lo requiera en la COMPAÑÍA, y en estos casos se cumplirá con lo establecido en la Ley.

La jornada diaria de trabajo tendrá una interrupción de una (01) hora que será destinada para la alimentación del TRABAJADOR, la misma que para los efectos legales no se considerará trabajada para computar la duración de la jornada de trabajo.

ARTÍCULO 24.- Ningún TRABAJADOR podrá abandonar su lugar de labor durante las horas de trabajo sin permiso del representante legal del EMPLEADOR o de quien lo subrogue, permisos que serán concedidos por enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de autoridad, ejercicio de sufragio y, en general, todos los casos permitidos por la Ley, siempre y cuando dichos casos sean aprobados por el TRABAJADOR, caso contrario, el TRABAJADOR será sancionado por indisciplina, conforme a la norma contenida en el artículo 75 de este REGLAMENTO.

ARTÍCULO 25.- Se considera justa causa para faltas de asistencia o puntualidad:

1. Enfermedad del TRABAJADOR debidamente comprobada con un certificado médico, de preferencia el conferido por uno de los facultativos del IESS;
2. Calamidad doméstica o fuerza mayor, conforme lo determina el segundo inciso del artículo 54 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 26.- No habrá limitación de la jornada para aquellos TRABAJADORES que desempeñen cargos de dirección, confianza, administración, supervisión, todos los cuales deberán laborar todo el tiempo que fuere necesario para cumplir debidamente sus labores, sin que el servicio prestado –fuera del horario ya referido– constituya trabajo

suplementario o extraordinario, ni implique sobre remuneración alguna, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 58 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 27.- Se deja claramente establecido que el sueldo que se señale a los TRABAJADORES, encargados de las actividades mencionadas en el artículo anterior, comprende e incluye al trabajo que deban o tengan que desempeñar durante la prolongación de la jornada ordinaria o durante el tiempo necesario para cumplir con sus deberes y responsabilidades. Una vez convenida la remuneración con dichos TRABAJADORES, se presumirá que las partes han tenido previamente en cuenta la naturaleza de sus funciones, sin que posteriormente pueda haber lugar a reclamos por tal concepto.

ARTÍCULO 28.- Las jornadas de trabajo que excedan de las ocho horas diarias de trabajo, con el fin de completar la jornada de cuarenta horas semanales de labor, según los horarios aprobados ante la Dirección Regional del Trabajo, no se considerarán como horas extraordinarias o suplementarias, para efectos del pago de la remuneración conforme a la Ley si las jornadas de trabajo fueren de recuperación, se estará a lo determinado en el artículo 60 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 29.- Los TRABAJADORES gozarán de descanso semanal forzoso de dos días consecutivos a continuación de la jornada de cuarenta horas semanales, pudiendo en determinados casos, ser estos días diferentes a sábado y domingo, de acuerdo a lo prescrito en el artículo 50 del Código del Trabajo y de acuerdo a la naturaleza del trabajo de la Compañía.

ARTÍCULO 30.- El control y registro de asistencia se llevará mediante el sistema de control, listas u otro medio dispuesto por la en las oficinas, áreas o locales de trabajo. Cualquier anomalía que fuere detectada en el sistema de control de asistencia respectivo, hará presumir la existencia de alguna irregularidad, lo cual será sancionado de conformidad con las disposiciones de este REGLAMENTO.

El ingreso del personal a sus actividades diarias de labores, turnos o jornadas se lo efectuará por las puertas de servicio de las oficinas, áreas o locales de trabajo, previamente establecidos.

CAPÍTULO IV

DE LAS REMUNERACIONES Y PERIODOS DE PAGO

ARTÍCULO 31.- Los sueldos y salarios se pagarán mensual, quincenal o semanal a los TRABAJADORES, en el lugar dispuesto por la Compañía, en dinero, cheque u otra forma acordada entre las partes, de manera directa o a la persona que aquellos autoricen por escrito, previos los descuentos de Ley. De todo pago realizado por el EMPLEADOR, el TRABAJADOR o quien reciba su autorización escrita, firmará los roles, planillas o recibos según disponga la COMPAÑÍA.

ARTÍCULO 32.- El monto de la remuneración que perciben los TRABAJADORES cubre y comprende, de conformidad con las leyes laborales vigentes, el pago correspondiente a los días de descanso obligatorio remunerado y comprendidos dentro del mismo período mensual, quincenal o semanal, independientemente de la modalidad de trabajo, turno y/o horario.

ARTÍCULO 33.- Para efectos del pago íntegro de las remuneraciones de los TRABAJADORES, es necesario que el sistema de control de asistencia contenga completa la información sobre las jornadas de trabajo, sin adulteración de ningún tipo.

ARTÍCULO 34.- Cuando un TRABAJADOR se separe del trabajo que tiene con el EMPLEADOR y tenga que recibir pagos por cualquier concepto, se liquidará su cuenta de haberes y antes de recibir el valor que le corresponde, se le descontará todos los valores que se hallare adeudando al EMPLEADOR, de acuerdo con la Ley.

CAPÍTULO V

DE LOS PERMISOS Y LICENCIAS

ARTÍCULO 35.- Las personas con facultades para conceder permisos o licencias según las modalidades establecidas en el presente REGLAMENTO, son el EMPLEADOR o quien legalmente le subroge.

ARTÍCULO 36.- Serán válidos solo los permisos determinados en este REGLAMENTO, los cuales serán por escrito y llevarán la firma de la persona autorizada para concederlos.

Los permisos reconocidos por el EMPLEADOR son los siguientes:

1. Permisos médicos remunerados para concurrir a citas con facultativos del IESS, los que deberán ser justificados con el certificado conferido por el IESS, el mismo que será presentado ante el superior jerárquico, quien se encargará del trámite respectivo, caso contrario las inasistencias se tendrán como faltas injustificadas.
2. Permisos médicos con remuneración de hasta tres días de descanso por prescripción médica y autorizados por los facultativos del IESS. En caso de ser mayor el tiempo de descanso, se estará a las disposiciones dictadas por el IESS al respecto.
3. Permisos o licencias sin sueldo o anticipo a vacaciones, que serán autorizados solamente por el EMPLEADOR.
4. En el caso de fallecimiento de familiares del TRABAJADOR, se estará a lo prescrito en el numeral 30 del artículo 42 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 37.- También serán reconocidos los permisos otorgados por necesidad extrema, calamidad doméstica, fuerza mayor u otra circunstancia similar, los cuales serán concedidos por el representante legal del EMPLEADOR, y en su ausencia podrá concederlos quien le subroge.

ARTÍCULO 38.- El representante legal del EMPLEADOR o la persona que le subroge, es la única persona facultada para aceptar las justificaciones a las faltas al trabajo.

ARTÍCULO 39.- El TRABAJADOR que faltare al trabajo por hallarse enfermo, deberá comunicar al EMPLEADOR, dentro de los tres primeros días de la enfermedad con el debido certificado médico conferido por los facultativos del IESS. Si no lo hiciera así, se considerará su inasistencia al trabajo como falta injustificada, sujeta a las sanciones determinadas en este REGLAMENTO, salvo que demuestre haberse hallado en absoluta imposibilidad de hacerlo.

ARTÍCULO 40.- El TRABAJADOR deberá acreditar y justificar los motivos de su ausencia, pudiendo el EMPLEADOR indagar la veracidad de los fundamentos o razones para el permiso solicitado. De llegarse a descubrir que tales razones han sido falsas o exageradas, se considerará aquel acto como falta grave sancionable de conformidad con lo estipulado en este REGLAMENTO.

CAPÍTULO VI

DE LAS VACACIONES ANUALES

ARTÍCULO 41.- Todos los TRABAJADORES tendrán derecho a gozar de las vacaciones anuales establecidas en el Código del Trabajo, esto es, quince días anuales de descanso, incluidos los días no laborables, por cada año completo de servicios a órdenes del EMPLEADOR.

ARTÍCULO 42.- por la naturaleza del trabajo, el EMPLEADOR, podrá cancelar en cada liquidación de haberes el valor correspondiente a vacaciones proporcional, es decir se acuerda mediante este reglamento que las vacaciones serán canceladas mediante rol de pagos de forma proporcional hasta completar el total de haberes por vacaciones que el TRABAJADOR tiene derecho. Se exceptúan de este artículo los Trabajadores del área administrativa, supervisión y dirección quienes a la fecha de salir de vacaciones, recibirán la remuneración correspondiente al periodo de vacaciones por anticipado, de conformidad con el artículo 69 del Código del Trabajo y, de ser el caso, se procederá adicionalmente a descontar los días de anticipo a vacaciones otorgados por la COMPAÑÍA en diferentes fechas.

ARTÍCULO 43.- Si por razones de orden técnico o de confianza, el EMPLEADOR necesitare el concurso de uno o más de sus TRABAJADORES, podrá negar la vacación de ese año para acumularla en el siguiente, de acuerdo a lo que dispone el artículo 74 del Código del Trabajo.

CAPÍTULO VII

DE LOS UNIFORMES E IMPLEMENTOS DE TRABAJO

ARTÍCULO 44.- El EMPLEADOR dotará gratuitamente de uniformes a todos sus TRABAJADORES, según su área de trabajo, conforme lo determina el numeral 29 del artículo 42 del Código del Trabajo.

Los TRABAJADORES deberán llevar el uniforme completo en cada área de trabajo, previo al ingreso a sus labores. En caso de pérdida, deterioro o mal uso debidamente comprobado del uniforme, el TRABAJADOR indemnizará al EMPLEADOR por el valor correspondiente a dicho uniforme, se exceptúa el desgaste normal por el uso diario o mala calidad probada del material.

Los uniformes deberán entregarse al EMPLEADOR, cuando el TRABAJADOR deje de prestar sus servicios para el mismo.

ARTÍCULO 45.- El EMPLEADOR tiene la obligación de entregar a todos sus TRABAJADORES, según su área de desempeño equipos, herramientas, implementos necesarios para sus funciones. En ciertos casos puede recibir dinero y/o bienes del EMPLEADOR, y al hacerlo, el TRABAJADOR deberá firmar el recibo o cargo respectivo, haciéndose responsable del dinero y/o bienes entregados, obligándose a devolverlos al EMPLEADOR cuando este lo solicite, cuando el TRABAJADOR decida retirarse del servicio del EMPLEADOR o cuando termine por otra causa el Contrato de Trabajo.

De acuerdo al Reglamento Seguridad y Salud, el EMPLEADOR dotará a los TRABAJADORES que lo necesiten, por el trabajo que desempeñan, EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL (EPI) para ser usados durante la ejecución de sus labores, los mismos que se entregarán con el recibo o

cargo respectivo, siendo el TRABAJADOR responsable de su buen uso y cuidado, debiendo devolverlos a su salida definitiva del EMPLEADOR.

ARTÍCULO 46.- En el evento de que los implementos, herramientas y/o equipos de protección personal entregados al TRABAJADOR se pierdan, dañen y/o deterioren – a causa de su mal uso debidamente comprobado – el TRABAJADOR deberá indemnizar al EMPLEADOR con su valor, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de la mala calidad o defectuosa construcción.

Los implementos, herramientas y/o equipos de protección personal entregados al TRABAJADOR, deberán ser devueltos al EMPLEADOR cuando el TRABAJADOR deje de prestar sus servicios de manera temporal – licencia o vacaciones – o permanente.

CAPÍTULO VIII

DE LA INFORMACIÓN CORPORATIVA

ARTÍCULO 47.- La información corporativa es toda aquella información que tenga relación directa o indirecta a los productos, servicios, clientes, proveedores, personal, método de trabajo y de negocios, estrategias empresariales, documentos, organización, información económica y/o financiera, propiedad intelectual, patentes, desarrollo de nuevos productos, etc. de propiedad del EMPLEADOR.

ARTÍCULO 48.- En relación a la información corporativa, los TRABAJADORES se encuentran obligados a:

1. Guardar el secreto y confidencialidad de la información corporativa que llegue a su conocimiento – de forma directa o indirecta – durante la vigencia de la relación laboral;
2. Guardar el secreto y confidencialidad de dicha información corporativa incluso después de terminada la relación laboral;

3. Tener el debido cuidado y conservación de la información corporativa que se encuentre reflejada en cualquier tipo de instrumento público o privado; y,
4. Devolver toda la información corporativa que se encuentre reflejada en cualquier tipo de documentación al término de la relación laboral.

ARTÍCULO 49.- En caso de existir sustracción o revelación de la información corporativa de la COMPAÑÍA, durante la vigencia de la relación laboral, dicho acto será considerado como falta grave sancionable de conformidad con lo establecido en el numeral primero del artículo 310 del Código del Trabajo, en concordancia con el artículo 74 y siguientes del presente REGLAMENTO.

ARTÍCULO 50.- No obstante de lo establecido en el artículo anterior, la COMPAÑÍA también tendrá derecho a:

1. Denunciar ante el fiscal de la jurisdicción correspondiente el ilícito cometido por el TRABAJADOR; y/o,
2. Reclamar ante las autoridades civiles las respectivas indemnizaciones de daños y perjuicios a las que hubiere a lugar.

ARTÍCULO 51.- Los mismos derechos establecidos en el artículo precedente, los tendrá la COMPAÑÍA en el caso de que sustracción o revelación de la información corporativa sea cometida después de terminada la relación laboral.

ARTÍCULO 52.- La revelación de información corporativa queda limitada por imposición legal, esto es, cuando la revelación sea ordenada por autoridad competente.

CAPÍTULO IX

RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS Y

ATENCIÓN MÉDICA EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO

ARTÍCULO 53- La inasistencia al trabajo por enfermedad, será justificada por el TRABAJADOR previa presentación del certificado médico conferido

por el facultativo del IESS. A falta de este certificado, el TRABAJADOR podrá presentar el certificado del médico que lo atendió para casos de emergencia, reservándose el EMPLEADOR el derecho de aceptarlo o no.

ARTÍCULO 54.- El TRABAJADOR que se encontrare enfermo, así no se halle incapacitado para el trabajo, pero que pueda constituir un peligro para la salud del personal, no podrá ingresar a laborar a su centro de trabajo provisionalmente, hasta que un médico designado por el EMPLEADOR certifique que puede reanudar sus actividades laborales.

ARTÍCULO 55.- Todos los TRABAJADORES de la COMPAÑÍA están en la obligación de acatar en forma estricta todas las instrucciones de higiene, seguridad, salud, etc. determinadas en el presente REGLAMENTO, en el Reglamento de Seguridad y Salud del Trabajo de la COMPAÑÍA, en las diversas normas legales señaladas al respecto y demás indicaciones impartidas por el representante legal o quien haga de sus veces, con el fin de evitar accidentes de trabajo, así como de respetar las prohibiciones de la materia.

ARTÍCULO 56.- En los casos de accidentes de trabajo, se dispondrá la inmediata prestación de primeros auxilios del TRABAJADOR accidentado en cualquier centro médico más cercano al lugar de trabajo, o se dispondrá el traslado del TRABAJADOR accidentado, por cuenta del EMPLEADOR, al dispensario médico del IESS más cercano.

ARTÍCULO 57.- En cualquier accidente de trabajo, el TRABAJADOR está en la obligación de comunicar de inmediato al EMPLEADOR o quien la represente, a fin de que se dé cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 386 y 388 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 58.- El representante legal del EMPLEADOR o quien lo subroge, dispondrá que en el menor tiempo posible se realice la investigación del accidente, para lo cual se contará con el jefe inmediato del accidentado y los testigos que hubieren presenciado el accidente.

ARTÍCULO 59.- En el archivo del registro de accidentes, se hará constar todos los datos relacionados con los accidentes de trabajo ocurridos, con

indicación de nombres, fechas, naturaleza y circunstancias en que ocurrió el accidente; además de los nombres de los testigos presenciales, quienes a su vez están obligados a suscribir un acta relatora de los hechos ocurridos.

CAPÍTULO X

DE LAS REGLAS DE SEGURIDAD

ARTÍCULO 60.- Es obligación de todos los TRABAJADORES observar y acatar las siguientes medidas básicas de seguridad, sin perjuicio de aquéllas que pudiesen establecerse en el contrato individual de trabajo, por orden de la autoridad competente, por disposición del EMPLEADOR o sus representantes, y de aquellas establecidas en el Reglamento de Seguridad y Salud del Trabajo de la COMPAÑÍA:

- a) Los TRABAJADORES deberán conocer el funcionamiento y ubicación de todos los extintores y diversos equipos, estáticos o móviles, para apagar incendios ubicados en el lugar de trabajo;
- b) Los TRABAJADORES deberán participar en los simulacros que realice el EMPLEADOR, a fin de preparar a las personas que se encuentren bajo su responsabilidad, frente a cualquier tipo de riesgo;
- c) Los TRABAJADORES conocerán los sitios de seguridad y las estrategias de evacuación aplicables en caso de siniestros;
- d) No fumar en los lugares en los que rija dicha prohibición;
- e) Es prohibido introducir al lugar de trabajo, sin el consentimiento de los respectivos jefes, cualquier tipo de sustancia y/o material inflamable y/o explosivo y/o sustancias estupefacientes y sicotrópicas
- f) Es prohibido a los TRABAJADORES el permitir o auspiciar el ingreso de personas extrañas a la institución para la que laboran, en especial en zonas en las que pudieren tener contacto con personas en situación de riesgo; donde se manejen depósitos,

dineros y/o valores; donde estén obras y/o bienes de valor; a muelles y galpones y, en definitiva, en todo lugar en el que exista la prohibición de ingreso de personal no autorizado.

- g) Es prohibido a los TRABAJADORES el permitir, auspiciar, portar, o introducir armas al lugar de trabajo.

ARTÍCULO 61.- Cualquier tipo de violación a las obligaciones referidas en el artículo anterior por parte de los TRABAJADORES se la considerará como falta grave, susceptible de sanción por parte del EMPLEADOR de conformidad con el artículo 79 de este REGLAMENTO.

ARTÍCULO 62.- Los TRABAJADORES que, temporal o permanentemente, recibieren equipos, ordenadores, , equipos electrónicos o mecánicos, y demás bienes muebles de cualquier naturaleza, clase o valor de propiedad y/o uso del EMPLEADOR, serán personalmente responsables por su estado material, existencia, conservación y buen uso, debiendo en cada caso firmar el correspondiente recibo o acta de entrega-recepción, lo cual será controlado por el departamento y funcionario correspondiente.

Si los bienes fueron entregados al TRABAJADOR de manera temporal, éste deberá devolverlos al funcionario o unidad pertinentes, quien (es) dejarán constancia del estado en que son recibidos, debiendo aclarar cualquier observación que se tenga sobre su estado.

Si tales equipos son entregados de manera permanente, culminada la jornada de trabajo, el TRABAJADOR custodio de los equipos deberá mostrar su estado y su buen funcionamiento al personal encargado de la limpieza y seguridad de las instalaciones del EMPLEADOR; dicho personal, al inicio de la siguiente jornada de trabajo deberá demostrar la existencia y buen funcionamiento de los bienes y equipos dejados para su control al TRABAJADOR encargado de ellos o custodio ordinario de los bienes.

ARTÍCULO 63.- Está prohibido a los TRABAJADORES el ingreso, a las instalaciones o centro del trabajo, cualquier clase de equipos y/o bienes muebles personales o de terceros, salvo que cuenten con autorización de sus jefes inmediatos.

ARTÍCULO 64.- Los equipos y/o bienes del EMPLEADOR destinados para el uso general y/o particular de los TRABAJADORES, no podrán ser utilizados para labores particulares de éstos.

ARTÍCULO 65.- Toda pérdida o avería, sea de la naturaleza o cuantía que fuera, deberá ser inmediatamente comunicada por el TRABAJADOR responsable de los bienes a su jefe inmediato para las indicaciones pertinentes.

ARTÍCULO 66.- Es prohibido a los TRABAJADORES accionar y/o utilizar los bienes y/o artefactos cuyo manejo sea desconocido para ellos.

ARTÍCULO 67.- Los equipos, bienes y artefactos de propiedad del EMPLEADOR que se dañen o pierdan, por culpa, dolo o negligencia del TRABAJADOR, le serán cobrados al TRABAJADOR a valor de reposición actual.

ARTÍCULO 68.- Los bienes y equipos del EMPLEADOR no podrán salir de las instalaciones del EMPLEADOR, sin consentimiento expreso y escrito del Departamento Administrativo.

Asimismo, de las bodegas y depósitos del EMPLEADOR no podrán ser retirados materiales, materias primas ni bienes en general sin que medie la orden escrita del funcionario con capacidad para autorizar aquellos egresos.

ARTÍCULO 69.- Las obligaciones constantes en los artículos anteriores se aplican a los bienes de propiedad del EMPLEADOR, así como aquellos que, no siéndolo, son usados por los TRABAJADORES en vista de convenios de alquiler, leasing, comodato, mutuo, o por costumbre, etc., celebrados con terceros, vinculados o no con el EMPLEADOR.

ARTÍCULO 70.- La inobservancia de las prescripciones constantes en los artículos anteriores, será considerada como falta grave, sancionada con la terminación del contrato de trabajo de conformidad con lo establecido en el artículo 79 de este REGLAMENTO, y sin perjuicio de que se le cobre al TRABAJADOR el valor del bien, en caso de daño o pérdida.

CAPÍTULO XI

DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

ARTÍCULO 71.- Son obligaciones del patrono, además de las determinadas en el artículo 42 del Código del Trabajo, las siguientes:

- a. Conceder y dar los avisos de enfermedad a los TRABAJADORES del EMPLEADOR;
- b. Conceder las vacaciones anuales y/o pagarlas, a que tiene derecho cada TRABAJADOR, en la forma prevista por la Ley y en este reglamento
- c. Atender las inquietudes que tenga el TRABAJADOR, siempre y cuando estas surjan con ocasión al trabajo que se ejecuta;
- d. Analizar las ideas que proponga el TRABAJADOR con el fin de promocionar el nivel de eficiencia del EMPLEADOR.

ARTÍCULO 72.- Además de las prohibiciones contempladas en el artículo 44 del Código del Trabajo, el EMPLEADOR tiene prohibido:

- a. Acosar de cualquier forma a sus TRABAJADORES;
- b. Discriminar a sus TRABAJADORES por sus condiciones físicas, mentales, sociales, culturales, sexuales, entre otros.

CAPÍTULO XII

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 73.- Además de las establecidas en los artículos 45 y 339 del Código del Trabajo, son obligaciones de los TRABAJADORES las siguientes:

1. Cumplir fielmente las órdenes, instrucciones, procedimientos, etc. dictadas por el EMPLEADOR a través de su Representante legal o de los directivos que tengan la representación de conformidad con lo establecido en el Estatuto de la COMPAÑÍA;

2. Cultivar la más completa armonía entre los TRABAJADORES durante y fuera de las horas de trabajo;
3. Observar buena conducta en el trabajo, guardando las normas de Ética y de buena educación entre sí, con sus directivos y/o funcionarios de control del EMPLEADOR;
4. Trabajar en las labores y funciones a las que estuviere designado, dentro de los horarios y turnos previstos y aprobados;
5. Sujetarse y cumplir fielmente el contrato de trabajo, el horario de trabajo, el presente REGLAMENTO, las instrucciones verbales o escritas que reciban de los funcionarios de control y las leyes laborales ecuatorianas vigentes.
6. Guardar el secreto y la confidencia de toda la información corporativa del EMPLEADOR, que llegue a su conocimiento en forma directa o indirecta;
7. Los que conducen vehículos o máquinas del EMPLEADOR deberán hacerlo con cautela, respetando las normas de seguridad industrial del lugar de trabajo y portando la documentación requerida;
8. Supervisar al personal asignado a su mando e informar inmediatamente cualquier novedad al EMPLEADOR o quien lo subrogue, respecto a su comportamiento o rendimiento en la ejecución de las labores asignadas;
9. Informar al Jefe directo, en forma inmediata, sobre todo aquello que, a su juicio, pudiere entorpecer la marcha normal de su trabajo;
10. Avisar al EMPLEADOR cualquier cambio de domicilio o de cualquier otro dato que hubiere proporcionado a su ingreso y que hubiere cambiado dentro de tres días de haberse producido dicho cambio;
11. Avisar por lo menos veinticuatro (24) horas de anticipación, cuando requiera permiso por alguna razón, siempre que sea debidamente justificada;

12. Comunicar inmediatamente cualquier accidente de trabajo al directivo o funcionario de control y éste al representante legal presidencia o a quien le subroga;
13. Comunicar, por cualquier medio y de forma inmediata, cuando el TRABAJADOR estuviere enfermo y no se encuentre en la disponibilidad de concurrir a laborar. La justificación de una inasistencia por enfermedad debe ser el mismo día en que se reintegra a sus funciones diarias, debiendo presentar el certificado médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o por un médico autorizado por el EMPLEADOR;
14. Someterse a los exámenes médicos que el EMPLEADOR disponga y/o pruebas de consumo de drogas o sustancias sicotrópicas, estupefacientes, de aptitud
15. Liquidar, al salir del trabajo, las cuentas pendientes a su cargo que tuviere con el EMPLEADOR.

CAPÍTULO XIII

DE LAS PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 74.- Además de las establecidas en los artículos 46 y 341 del Código del Trabajo, son prohibiciones específicas de los TRABAJADORES las siguientes:

1. Presentarse a laborar bajo los efectos del alcohol o de sustancias o drogas prohibidas, ya sea con aliento a alcohol o con residuos de alcohol producto de su ingesta en la noche anterior u horas anteriores;
2. Ingerir bebidas alcohólicas dentro de las jornadas de trabajo o consumir cualquier tipo de droga prohibida. El tráfico, posesión y/o uso de sustancias controladas dentro de la COMPAÑÍA serán causa de acción disciplinaria incluyendo la terminación del contrato previo al trámite de Visto Bueno ante el Inspector de Trabajo;

3. Portar armas de cualquier clase, a excepción del personal de seguridad o guardianía, prohibición que se mantendrá aunque el trabajador tenga la autorización de portación legal de un arma por la autoridad competente;
4. Ingresar al trabajo, sin estar previamente con el uniforme completo, en los casos aplicables;
5. Encargar a otra persona el trabajo que le ha sido encomendado;
6. Salir de las instalaciones y/o propiedades del EMPLEADOR o de su área de trabajo antes de terminar la jornada de trabajo;
7. No cumplir con los instructivos, políticas internas, reglamentos y manuales de funciones y demás procedimientos establecidos por el EMPLEADOR
8. No atender a los clientes, proveedores o sus delegados sea telefónica o personalmente, con respeto y rapidez;
9. No portar credencial de identificación o no mostrarla cuando ésta sea requerida;
10. Utilizar los bienes y activos del EMPLEADOR o de los clientes donde se ejecuten los trabajos, destinados a uso exclusivo de la COMPAÑÍA;
11. Utilizar el uniforme del EMPLEADOR en actos ajenos a las responsabilidades del cargo, especialmente políticos, religiosos o diversiones fuera de las horas de labor, ya sea en instituciones públicas, privadas o sitios de diversión como bares, discotecas u otros afines;
12. Causar pérdidas importantes de materiales, bienes y/o herramientas, por no haberlos devuelto una vez concluidos los trabajos o por no haberlos cuidado adecuadamente;

13. No comunicar inmediatamente los cambios de estado civil, de número de hijos, domicilio y demás información que permita ubicarlo al EMPLEADOR;
14. Sustraer información técnica, propia de la actividad del EMPLEADOR, para la utilización particular o para beneficio de terceros;
15. Poner en peligro la salud o vida de los demás TRABAJADORES, de terceros o la suya propia;

CAPÍTULO XIV

DEL INCUMPLIMIENTO Y LAS SANCIONES

ARTÍCULO 75.- Para la aplicación de las sanciones en este REGLAMENTO, se considerarán dos clases de faltas: LEVES y GRAVES.

ARTÍCULO 76.- La trasgresión por parte de los TRABAJADORES a las disposiciones del presente REGLAMENTO será sancionada con multas, amonestación verbal, amonestación escrita y/o terminación del Contrato de Trabajo, en su caso, con observancia del procedimiento establecido en las leyes vigentes.

ARTÍCULO 77.- Además de las FALTAS LEVES establecidas de manera específica en el presente REGLAMENTO, será considerada como FALTA LEVE la trasgresión a las disposiciones del artículo 45 del Código del Trabajo y del artículo 74 del REGLAMENTO, por lo que la COMPAÑÍA, a su criterio y dependiendo del tipo de falta leve, podrá aplicar cualquiera de las siguientes sanciones:

- a. Amonestación verbal; y/o,
- b. Amonestación escrita.

ARTÍCULO 78.- Además de las FALTAS GRAVES establecidas de manera específica en el presente REGLAMENTO, será considerada como FALTA GRAVE la trasgresión a las disposiciones del artículo 46 del Código del Trabajo y del artículo 75 de este REGLAMENTO.

También se considerará FALTA GRAVE cuando el TRABAJADOR ha incurrido, en un periodo mensual de labor, en más de tres faltas leves.

El acometimiento de una falta grave da derecho a la COMPAÑÍA, a su criterio y dependiendo del tipo de falta grave, aplicar cualquiera de las siguientes sanciones:

- a. Amonestación escrita;
- b. Multa equivalente al 10% de la remuneración diaria del TRABAJADOR; y/o,
- c. Solicitar ante uno de los señores Inspectores del Trabajo, el trámite de Visto Bueno, para dar por terminadas las relaciones laborales y contractuales.

ARTÍCULO 79.- Las multas que se impongan serán cobradas mediante retención del sueldo o salario del TRABAJADOR, en el porcentaje antes mencionado.

ARTÍCULO 80.- Además de lo estipulado en el artículo 79 del presente REGLAMENTO, se sancionará con terminación del Contrato de Trabajo, previo trámite de Visto Bueno, los casos determinados en el artículo 172 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 81.- Sólo podrá imponer las sanciones, establecidas en el presente REGLAMENTO, el Representante legal o cualquiera de sus delegados, de cuya novedad se dará a conocer al TRABAJADOR y al Departamento de Recursos Humanos, para que sea registrado en la carpeta personal del TRABAJADOR.

ARTÍCULO 82.- Previo a la imposición de cualquier sanción, frente a cualquier falta cometida, el EMPLEADOR deberá realizar las averiguaciones e indagaciones del caso permitiendo en todo momento el ejercicio del derecho de defensa por parte del TRABAJADOR inculcado.

ARTÍCULO 83.- Cuando un TRABAJADOR hubiese cometido una infracción y sobre él hubiese recaído una sentencia judicial ejecutoriada,

confirmando el hecho y por ende su culpabilidad, la COMPAÑÍA se reserva el derecho de terminar las relaciones de trabajo, previo el trámite de visto bueno.

CAPÍTULO XV

DE LA TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

ARTÍCULO 84: La relación contractual de trabajo terminará por los casos expresamente determinados por el artículo 169 del Código del Trabajo.

En caso de renuncia, para que exista el acuerdo de partes, deberá ser aceptada por el EMPLEADOR, caso contrario no se producirá el acuerdo de partes, por lo que si el TRABAJADOR abandonare su puesto de trabajo, el EMPLEADOR podrá solicitar ante el Inspector del Trabajo respectivo, la terminación de la relación laboral previo al trámite de Visto Bueno, conforme lo establece el Código del Trabajo y éste REGLAMENTO.

Se considerará abandono del puesto de trabajo cuando el trabajador falte reiteradamente tres días consecutivos a trabajar.

CAPÍTULO XVII

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 85.- Todo TRABAJADOR que preste sus servicios para la COMPAÑÍA, tiene el derecho de presentar cualquier consulta o reclamación al EMPLEADOR o quien lo subrogue y, además, a ser atendido en su exposición.

ARTÍCULO 86.- El EMPLEADOR observará, para con el personal a su servicio, un trato que denote consideración y respeto, manteniendo una norma de conducta tendiente a conservar un clima de elevada comprensión y armonía con sus colaboradores.

ARTÍCULO 87.- Los beneficios de carácter temporal que la COMPAÑÍA voluntariamente conceda a los TRABAJADORES se consideran de carácter ocasional y susceptibles, en cualquier momento, de supresión o aumento a criterio del representante legal, sin que en ningún momento se

consideren como derechos adquiridos de los TRABAJADORES, ni como parte del sueldo para efecto del cálculo de otros beneficios o liquidaciones, pues queda excluido de lo dispuesto en el artículo 95 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 88.- El presente REGLAMENTO entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación por parte de la Dirección Regional del Trabajo.

La COMPAÑÍA se reserva el derecho a reformar en cualquier tiempo, parcial o totalmente, el presente REGLAMENTO, siempre y cuando lo estime conveniente, comenzando aplicarse luego de que se obtenga la correspondiente aprobación legal de conformidad con el artículo 64 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 89.- Independientemente de las normas específicas que contempla el presente REGLAMENTO, se consideran expresamente incorporadas las disposiciones del Código del Trabajo demás disposiciones legales nacionales que se dicten para la materia laboral.

CAPÍTULO II

2.1 MARCO METODOLÓGICO

2.1.1 METODOLOGÍA A UTILIZAR

El trabajo de investigación es de tipo cualicuantitativo; cualitativo porque se enfoca en la descripción de cualidades de una situación y de la cual se quiere conseguir un entendimiento a fondo, pero también es tipo cuantitativo, porque se busca encontrar porcentajes y estadísticas, para dar a conocer resultados en base a un análisis para la propuesta del proyecto. Como se trata de un sistema de talento humano, es necesario analizar procesos, funciones y documentos que son ineludibles.

2.1.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos que se utilizarán durante la investigación serán el método analítico; este se trata de descomponer un todo en partes para observar las causas y efectos, de esta forma permitirá saber más sobre el objeto de investigación, con lo cual se podrá conocer mejor el comportamiento y realizar los cambios necesarios.

Así también, se aplicará el método estadístico debido a que se elaborarán tabulaciones y cuadros estadísticos con la población y la determinada muestra que se piensa establecer. Y por último el método sintético al final de la investigación, en la elaboración de la conclusión y las recomendaciones que se plantearán.

2.1.3 TÉCNICAS DE RECOGIDA DE DATOS

Las encuestas, entrevistas, revisión documental de los sistemas y técnicas de la observación serán necesarias, para la recolección de información de los documentos existente. Por técnica se entenderá el tipo de procedimiento que genera acceso a la información requerida y a las fuentes correspondientes y por instrumentos se entiende como los medios de las técnicas.

Tabla 1 Técnica de Recogida de Datos

Técnica	Instrumentos	Modalidad
Encuestas	Teléfono celular, guía de preguntas.	Presencial y vía telefónica.
Entrevistas	Guía de preguntas.	Individual y Grupal
Revisión Documental	Documentos escritos, Sistema de gestión.	Presencial
Observación	Procesos de reclutamiento, selección e inducción, reglamento interno de la compañía.	Individual

Elaborado por: Autor

2.1.4 MUESTRA/SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Todos los empleados que se encuentran en la compañía Servicios Unidos S.A, serán parte de la población de este trabajo, los cuales están integrados por 59 personas, que son los que realizan las actividades y ejecutan los procesos y están relacionados de alguna manera con los departamentos de la empresa.

2.1.5 TÉCNICAS Y MODELOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se procederá a hacer un análisis de datos, y la estadística descriptiva que se utilicen de los porcentajes de la rotación del personal de la empresa para diseñar mejoras para el crecimiento positivo de la misma.

Además se realizará una encuesta sobre el clima laboral de la empresa, para conocer detalles que los trabajadores nos proporcionaran para conocer como está actuando la empresa frente a sus empleados.

CAPITULO III

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA



Servicios Unidos S.A. se constituyó el 17 de julio del 2007. En esa fecha se dedicaba a la prestación de los servicios de mano de obra calificada en apoyo a las operaciones de producción, transporte, administración y servicios misceláneos, siendo sus áreas de operación los puertos.

A partir de 20 de diciembre de 2007, pasó a encargarse de las operaciones como operador portuario de carga, teniendo bajo su responsabilidad la atención de las operaciones de contrato de mano de obra calificada para puertos, exportadores e importadores en los diferentes puertos del país.

Desde septiembre 26 de 2008, Servicios Unidos S.A. mantiene sus oficinas, ubicada en Pedro Carbo 531 y 9 de Octubre cuarto Piso, oficina tres del edificio Pérez Quintero, mantienen un servicio ágil y eficiente para todos sus clientes.

En la actualidad, la compañía Servicios Unidos S.A cuenta con 59 colaboradores promedio y la actividad se controla desde su oficina principal en Guayaquil, brinda el servicio de carga y descarga, estiba y desestiba de todo tipo de carga en puertos de Guayaquil.

3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Servicios unidos S.A., es una empresa que tiene mucha experiencia en la actividad portuaria con respecto a los servicios carga, descarga de contenedores; estiba y desestiba de cajas de banano, y buena reputación dentro del sector portuario.

A continuación se detalla los servicios que brinda la compañía:

- ✓ Servicios de estiba y desestiba de cajas de banano
- ✓ Servicios de estiba y desestiba de carga general y contenedores
- ✓ Servicio de inspección de antinarcótico
- ✓ Servicio de aforo de contenedores
- ✓ Servicios varios

Es necesario realizar un análisis FODA, para conocer cuáles son los puntos débiles y críticos que deben ser corregidos para brindar la excelencia en los servicios a sus asociados de negocio.

A continuación se muestra el cuadro con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

3.3 FODA

Tabla 2: FODA de la compañía Seunsa

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Experiencia en la actividad portuaria	1	Avances tecnológicos
2	Certificación BASC- Norma 2014	2	Ser afiliados de un centro de capacitación de servicio portuario (CAMA E)
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Falta de publicidad y promoción	1	Debido a la alta rotación, existe mayor fuga de información
2	Falta de planificación	2	Fuerte competencia de operadores portuarios
3	Falta de un área de RRHH y de procesos fundamentales como el de provisión	3	Pocos clientes
4	Alta rotación de personal		

Elaborado por: Autora

3.3.1 FORTALEZAS

1. Servicios Unidos S.A. tiene 8 años en el mercado, el cual le ha permitido ganar experiencia en la actividad portuaria.
2. El certificado que tiene la empresa es BASC- norma 2014, el cual da una buena imagen y reputación a la empresa frente a los asociados del negocio del sector portuario.

3.3.2 OPORTUNIDADES

1. Los avances tecnológicos han sido de gran ayuda para Servicios Unidos S.A., ya que de esta manera facilitan las gestiones, al momento de ofrecer los distintos servicios y por ende se ahorraría tiempo y costo.
2. Ser afiliada a la Cámara Marítima del Ecuador (CAMAE), que ofrece capacitación constante sobre temas portuarios y navieros, y brinda conocimientos para que el empleado pueda aplicarlo día a día en sus actividades dentro la empresa.

3.3.3 DEBILIDADES

1. Debido a las diferentes actividades de la empresa, no se ha incrementado la publicidad y promoción para aprovechar el crecimiento
2. El no poseer una planificación estratégica dentro de la empresa puede traer consigo que la empresa no pueda determinar sus puntos débiles y fuertes; además, existiría una falta de control de todas las actividades que se realizan dentro la empresa
3. La falta de un departamento de recursos humanos y en especial los procesos como el de provisión puede ocasionar problemas como la desorganización, mala comunicación, dificultades al realizar las diferentes actividades que conlleva esta área.
4. Debido a la alta rotación del personal, que es uno de los puntos más críticos de la empresa, ya que podría existir fuga de información y por eso es necesario la realización de un análisis.

3.3.4 AMENAZAS

1. La fuerte competencia puede ocasionar problemas a la empresa, ya que los clientes en este mercado buscan las mejores tarifas, y pueden preferir a otras empresas de la competencia, dificultando el posicionamiento y desarrollo de la empresa.

2. Existe mayor flujo de información debido a la alta rotación, ya que existen más personas que salen de la empresa y por esta razón se deben tomar acciones correctivas.

3. El no contar con una amplia gama de clientes, hace que la empresa se sienta en riesgo, ya que cada vez se hace más grande el mercado de los competidores.

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 ROTACIÓN DEL PERSONAL

Según el análisis FODA que se ha realizado pude identificar 2 asuntos críticos, los cuales tienen que ser verificados, porque generan problemas a la empresa. El primero es la alta rotación del personal y el segundo es la ausencia de procedimientos de los procesos del subsistema de provisión del departamento de talento humano, entre los cuales se deben analizar (procesos, funciones y documentos).

Me refiero a rotación de personal al constante flujo de personas dentro y fuera de la empresa, ya sea por despidos o renuncias, y un tiempo específico el puesto vacante debe estar ocupado por alguien más. La rotación de personal puede ser provocada por muchas razones, por ejemplo puede depender de su tamaño, giro, ubicación física de la empresa, entre otras.

El cálculo fue realizado con información de aquellas personas que han ingresado y salido de la empresa tomando en cuenta a partir del año 2011, para poder comparar y analizar cómo actúa este indicador dentro de la empresa. En la siguiente tabla se detalla los resultados obtenidos de la revisión de información almacenada en la empresa:

Tabla 3: Ingreso y salida de personal

INGRESO-SALIDA PERSONAL				
SEC	AÑO	ENTRADA	SALIDA	TOTAL
1	2011	32	47	186
2	2012	29	23	138
3	2013	25	22	85
4	2014	38	27	137

Fuente: departamento de recursos humanos

Elaborado por: Autora

INGRESO-SALIDA PERSONAL

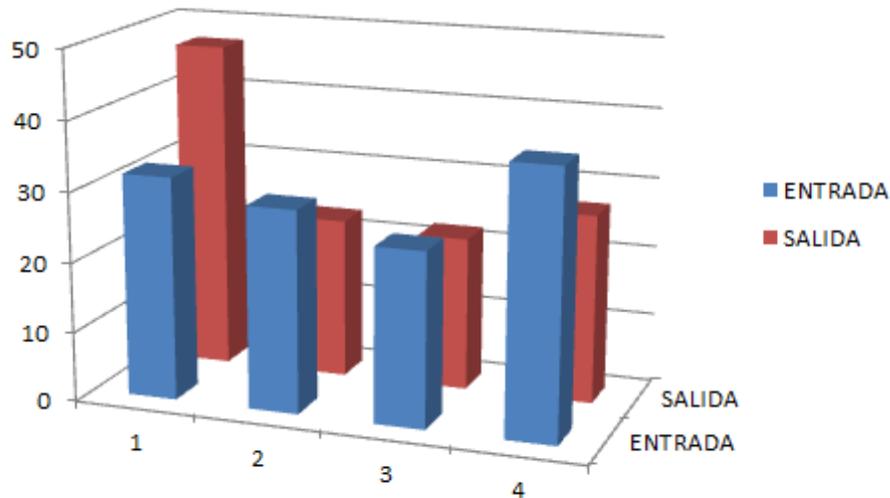


Gráfico 8: Ingreso y salida de personal

Fuente: Departamento de Recursos humanos

Elaborado por: Autora

En el gráfico anterior se observa como el ingreso y la salida del personal ha variado año a año, y de principio se nota como la rotación del personal iba disminuyendo, pero en el año 2014 el porcentaje de rotación aumentó. En el año 2011, de un total de 186 personas, ingresaron 32 y salieron 47, mientras que en el año 2012 disminuyó el ingreso a 29 personas y la salida a 23 personas. Pero en el 2013 se tuvo un total de 85 personas de las cuales 25 ingresaron y 22 abandonaron la empresa. Y por último en el 2014, de un total de 137 personas, 38 se integraron y 27 salieron.

Una vez obtenida la información de cuantas personas han ingresado y salido de la empresa, se puede proceder a hacer el cálculo de rotación del personal obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4: Porcentaje de rotación de personal

ROTACIÓN DE PERSONAL				
$((A+D)/2*100)/P$	2011	2012	2013	2014
	21%	19%	28%	23%

Elaborado por: Autora



Gráfico 9: Rotación de personal

Elaborado por: Autora

Con los porcentajes de rotación de personal obtenidos de la empresa, se puede observar que existe un índice variado año a año, pero también se puede observar un alto porcentaje para el año 2013. En el año 2011, se obtuvo una rotación de personal del 21%, mientras que en el 2012 este porcentaje disminuyó a 19%. Para el año 2013 esta proporción se incrementó, tanto así que llegó al 28%, siendo este el más alto de todos. Y para el año 2014 hubo un 23% lo que significa que el índice sigue siendo alto.

Al momento de realizar estos cálculos es importante saber que si el índice de rotación es muy alto (más del 15%) puede perjudicar la productividad de la empresa y se entiende que existen otros problemas. Si este índice es demasiado bajo (menos de 5%) se produce un estancamiento y envejecimiento del personal en la empresa.

A continuación se muestra los resultados que se obtuvo al realizar un análisis de los motivos de la salida de los colaboradores de la empresa entre el año 2011 al 2014.

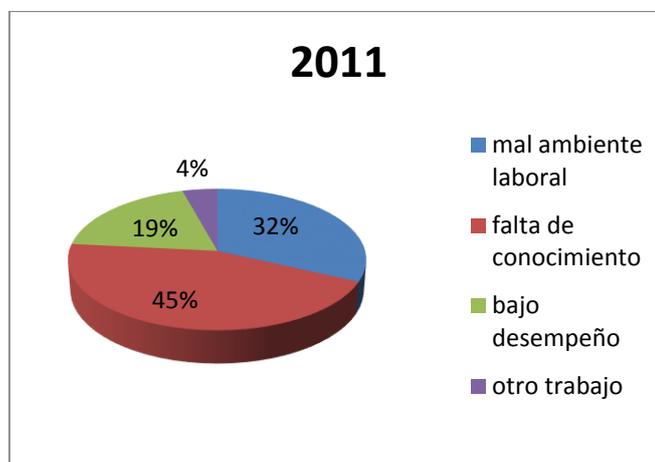


Gráfico 10: Motivos de salida 2011

Elaborado por: Autora



Gráfico 11: Motivos de salida 2012

Elaborado por: Autora



Gráfico 12: Motivos de salida 2013

Elaborado por: Autora

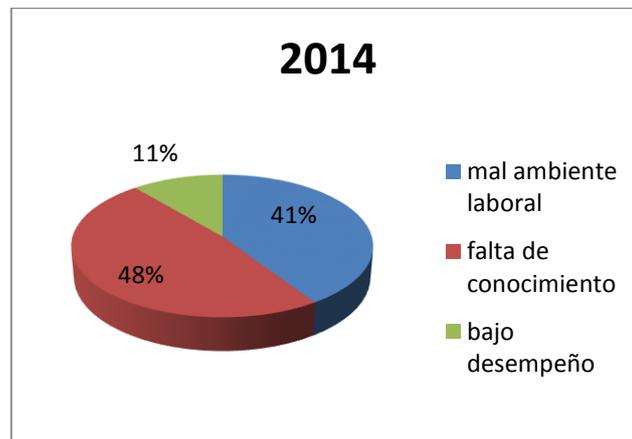


Gráfico 13: Motivos de salida 2014

Elaborado por: Autora

Como se puede observar en los gráficos anteriores, existe un alto porcentaje de salida de los colaboradores por falta conocimiento y por el mal clima laboral, es por estos motivos que se requiere de un análisis del proceso de selección de personal actual que realiza la empresa para la selección de sus empleados.

4.1.2 GASTOS DE LIQUIDACION DE PERSONAL

A continuación se muestra cuáles fueron el total de gastos que la empresa tuvo que asumir durante los años 2011 a 2014, por la salida del

personal, en la siguiente tabla y se puede observar que en el año 2014 el gasto por liquidación fue de \$ 27.001,67.

Tabla 5: Gastos de liquidación de personal

GASTOS DE LIQUIDACIÓN DE PERSONAL				
año	2011	2012	2013	2014
\$	\$ 34.001,00	\$ 15.573,33	\$ 19.451,00	\$ 27.001,67

Elaborado por: Autora

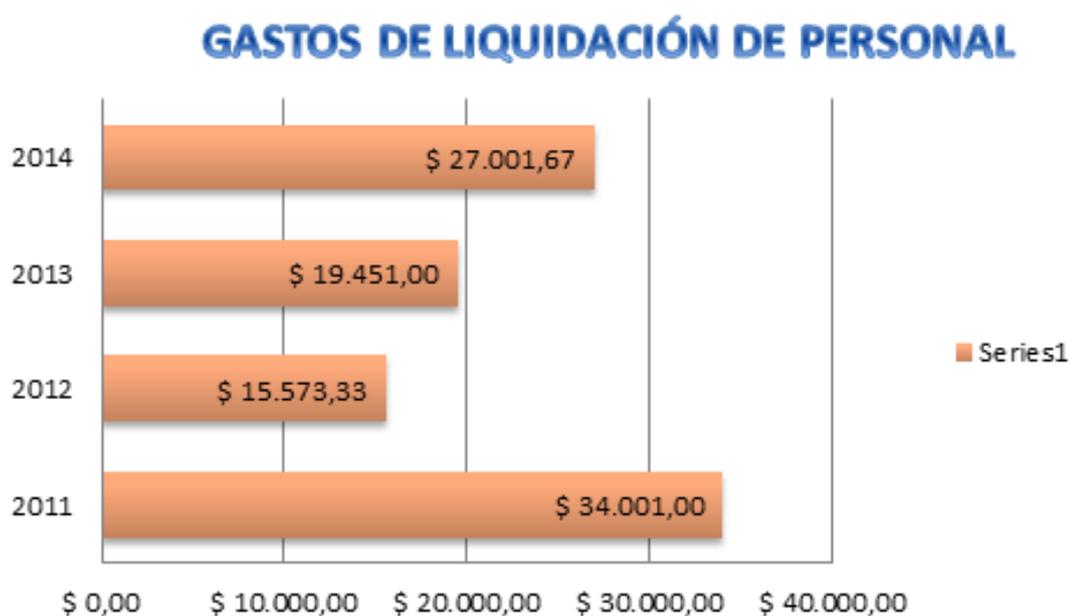


Gráfico 14: Gastos de liquidación de personal

Elaborado por: Autora

Con el grafico anterior, se puede concluir que a pesar de que en el año 2011 se realizó un gasto elevado por liquidaciones de personal que salieron de la empresa, en los años siguientes fue disminuyendo, pero aún así el valor a pagar era elevado, más sin embargo se puede notar que para el año 2014 este gasto se ha incrementado, lo cual no es beneficioso para la compañía, ya que realiza muchos gastos por liquidar personal, es por eso que se realizará un análisis del proceso de selección de personal a continuación.

4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTA Y ENCUESTA

4.2.1 Entrevista de proceso de selección de personal de la empresa Servicios Unidos S.A.

1. ¿Cuáles son los pasos para realizar el reclutamiento y selección del personal en la empresa?



Gráfico 15: Respuesta 1 de la entrevista a gerente general

Elaborado por: Autora

Análisis: En esta pregunta se muestra que los pasos que realiza la empresa para la selección de personal son cuatro: la recepción de las hojas de vida, seguido de la entrevista con la gerente general y el jefe directo según el puesto a ocupar, luego se verifican los datos del posible candidato y por último una vez confirmados los datos se procede a la selección del personal.

2. ¿Cuáles son las personas que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal?

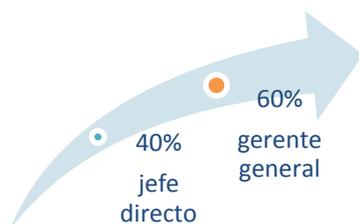


Gráfico 16: Respuesta 2 de la entrevista a gerente general

Elaborado por: Autora

Análisis: La gerente general ha mencionado que las personas que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal en un 60% es ella. Luego el jefe directo también se involucra en este proceso con un 40%, ya que es la persona que estará a cargo de las actividades que vaya a realizar el aspirante.

3. ¿Qué aspectos considera Usted importantes al momento de realizar el proceso de selección?

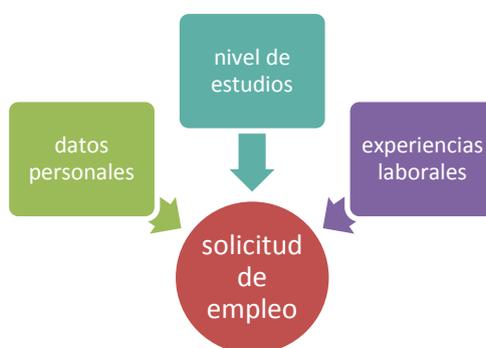


Gráfico 17: Respuesta 3 de la entrevista a gerente general

Elaborado por: Autora

Análisis: Lo primero que se realiza, es entregar una hoja de solicitud de empleo, es un aspecto muy importante, ya que en esa solicitud se resume todo lo que es necesario saber sobre el futuro candidato, como experiencias de trabajo, nivel de estudios que ayudan a saber cómo va a rendir en su puesto de trabajo.

4. ¿Cuándo se requiere cubrir un puesto de trabajo, qué tipo de reclutamiento (interno o externo) se utiliza?

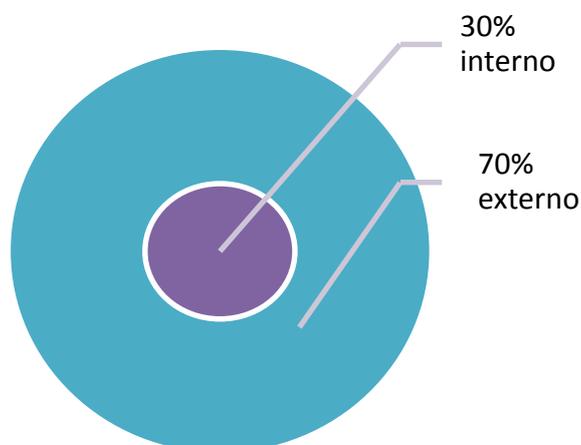


Gráfico 18: Respuesta 4 de la entrevista a gerente general

Elaborado por: Autora

Análisis: Se puede observar en la ilustración anterior, que el tipo de reclutamiento que más se utiliza en la empresa es el externo, ya que tiene un 70% de uso, y a veces es mejor contratar personal con diferentes ideas y aportes a la empresa, mientras que el reclutamiento interno es utilizado un 30% con personal administrativo que ha adquirido la experiencia necesaria para reemplazar un cargo superior al que desempeñaba.

5. ¿Considera importante el uso de redes sociales para buscar personal administrativo/operativo?



Imagen 1: Respuesta 5 de la entrevista a gerente general

Fuente: <http://www.telefonica.com.ec>

Análisis: Es importante el uso de redes sociales, porque es un medio muy común en la actualidad y también efectivo, a través del cual se ha seleccionado en pocas ocasiones personal operativo, más no administrativo.

6. ¿Es necesario pedir referencias a las empresas anteriores del aspirante?



Imagen 2: respuesta 6 de la entrevista a gerente general

Fuente: <http://www.primushc.com.mx>

Análisis: Lo más recomendable es pedir referencias del aspirante, ya que así se podrá saber si ha tenido algún tipo de problemas o inconvenientes en sus anteriores lugares de trabajo y también asegurarse de que es una persona sincera y capaz de desarrollar su trabajo sin ningún problema.

7. ¿Es usual realizar entrevistas con los posibles aspirantes?



Imagen 3: respuesta 7 de la entrevista a gerente general

Fuente: <http://www.rededuca.net>

Análisis: El realizar la entrevista, para la gerente general, es necesaria, porque se puede conocer las ideas, la forma de actuar del posible

aspirante, y de esta manera tendría más posibilidades de obtener el puesto de trabajo.

8. ¿Durante la entrevista, qué tipo de preguntas realiza?



Gráfico 19: Respuesta 8 de la entrevista a gerente general

Elaborado por: Autora

Análisis: El tipo de preguntas que la gerente general y jefe directo acostumbran a realizar durante la entrevista son preguntas abiertas, para crear un ambiente espontáneo y conocer el tipo de educación, valores y actitudes que posee el aspirante, pero también se hacen preguntas de aptitud, las cuales se realizan para conocer las habilidades del aspirante.

9. Según las siguientes categorías, ¿cuáles son los tipos de preguntas que usted realiza al momento de la entrevista?

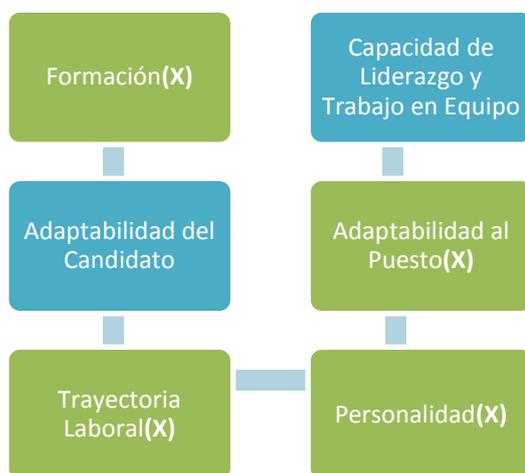


Gráfico 20: Respuesta 9 de la entrevista a gerente general

Elaborado por: Autora

Análisis: se observa que de las seis categorías del tipo de preguntas que realiza la gerente general son usadas al momento de la entrevista, porque

creo necesario conocer la personalidad, la formación, trayectoria laboral y la facilidad al adaptarse al puesto de trabajo al futuro candidato.

10. ¿Realiza algún tipo de prueba mientras recluta y selecciona personal? cuál?

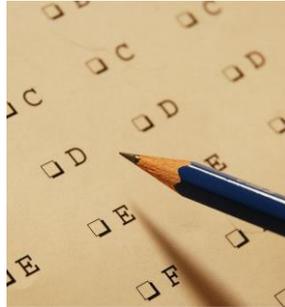


Imagen 4: respuesta 10 de la entrevista a gerente general

Fuente: <http://www.sd1.org>

Análisis: La gerente general ha mencionado que al momento de realizar el proceso de selección y reclutamiento no se realiza ningún tipo de prueba.

11. ¿Realiza usted las pruebas mencionadas anteriormente?



Imagen 5: respuesta 11 de la entrevista a gerente general

Fuente: <http://xn--alejandrofaria-2nb.com>

Análisis: Como se mencionó en la pregunta anterior no se realizan ningún tipo de pruebas al momento de seleccionar al personal nuevo, debido a la falta de batería de preguntas.

12. ¿Realiza usted el proceso de inducción al personal nuevo de la empresa?



Imagen 6: respuesta 12 de la entrevista a gerente general

Fuente: <http://induccionaghsas.blogspot.com>

Análisis: La gerente general ha mencionado que la inducción al personal se la realiza en un par de horas para familiarizar al nuevo integrante con la empresa y compañeros de trabajo, la cultura, la historia y políticas, es decir que la inducción que se realiza no es la adecuada.

13. ¿Considera muy importante la inducción general y específica al nuevo miembro de la empresa?



Gráfico 21: Respuesta 13 de la entrevista a gerente general

Elaborado por: Autora

Análisis: Para la entrevistada es poco relevante la inducción general y específica, ya que ambas van de la mano para que el nuevo miembro de la empresa pueda saber lo necesario y es por eso que se la realiza en un corto tiempo.

14. ¿Su departamento tiene un documento que indique cuál es el procedimiento actual de selección de personal?



Imagen 7: respuesta 14 de la entrevista a gerente general

Fuente: <http://juiciopenal.com/procedimientos>

Análisis: Existe un procedimiento de recursos humanos, pero carece de varios puntos importantes, y es necesario la creación de uno específico para la selección de personal.

15. ¿Existe manual de funciones de cada puesto, que ayudan en la búsqueda de personal?



Imagen 8: respuesta 15 de la entrevista a gerente general

Fuente: <http://www.mysafetysign.com/read-manual-signs>

Análisis: En estos momentos, la empresa no cuenta con manuales de función para el área de talento humano, ya que los que se hacen cargos son otros departamentos como el administrativo, pero los manuales para los demás puestos si existen.

16. ¿Cree usted que el proceso de selección de personal influye en el índice de rotación de salida del personal de la empresa?

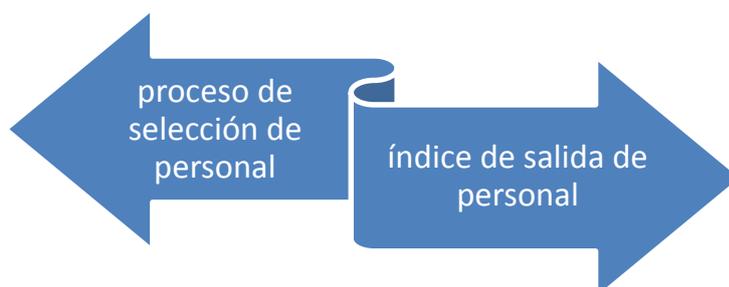


Gráfico 22: Respuesta 16 de la entrevista a gerente general

Elaborado por: Autora

Análisis: Para la gerente general, el proceso de selección de personal tiene mucha influencia con la frecuente salida del personal de la empresa, ya que no se ha llevado a cabo una buena selección de personal.

17. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿en qué porcentaje influye?



Gráfico 23: Respuesta 17 de la entrevista a gerente general

Elaborado por: Autora

Análisis: De acuerdo a lo mencionado en la pregunta 16 sobre la influencia que existe entre el proceso de selección de personal y el índice de rotación de la salida frecuente de los miembros de la empresa puede influir un 70%, ya que no existe un área adecuada para la seleccionar correctamente al personal.

18. ¿Cuál es el dato que no se le pasa por alto a la persona encargada de seleccionar personal?

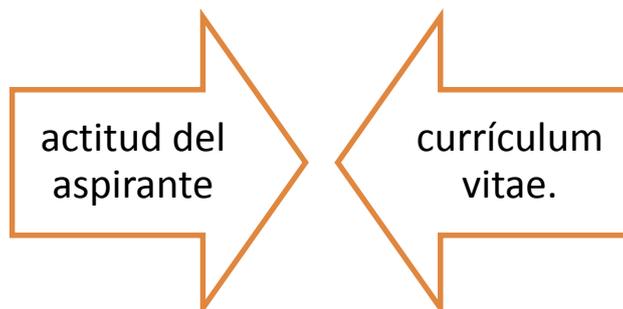


Gráfico 24: Respuesta 18 de la entrevista a gerente general

Elaborado por: Autora

Análisis: El dato que no se puede pasar por alto a la persona que realiza la entrevista es la relación que existe entre la actitud del posible aspirante, la cual muestra durante la entrevista y su currículum vitae.

19. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para los nuevos integrantes de una empresa?



Gráfico 25: Respuesta 19 de la entrevista a gerente general

Elaborado por: Autora

Análisis: Que este siempre preparado para nuevas responsabilidades, que tenga la mente abierta para nuevas tareas o metas, y también que se comprometa con la empresa y que no deje a un lado sus prioridades personales.

20. ¿Qué consejos daría a quienes estén en busca de empleo?

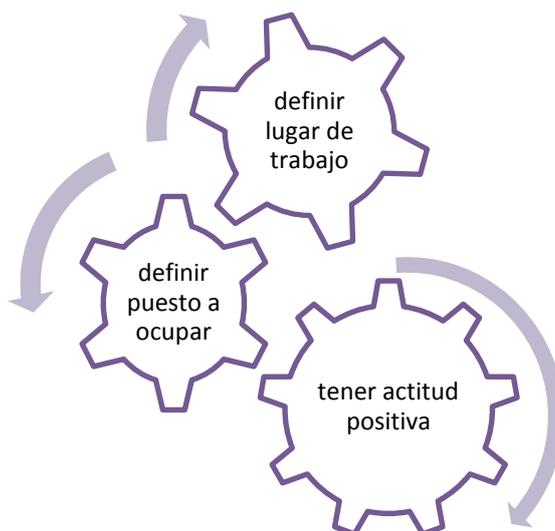


Gráfico 26: Respuesta 20 de la entrevista a gerente general

Elaborado por: Autora

Análisis: Los consejos que la gerente general ha mencionado es que definan bien el lugar donde quieran trabajar, también el puesto a ocupar y que a pesar de todas las circunstancias siempre tengan una actitud positiva.

4.2.2 Encuesta sobre clima laboral de la empresa Servicios Unidos S.A.

Se denomina clima laboral al ambiente donde una persona realiza sus actividades diarias, el trato entre los miembros de la empresa por parte del empleador y la relación que existe entre cada una de las personas que forman parte de la empresa. Además tiene relación con el nivel de

motivación, es decir que cuando el clima brinda satisfacción es bueno, mientras que cuando es malo será todo lo contrario.

En la actualidad, es necesario que las empresas tengan un clima laboral saludable, porque si existe un buen ambiente laboral las personas van a desempeñarse mejor en cada una de las actividades que realizan, también se sentirán satisfechos con su trabajo terminado y personalmente tendrán una buena calidad de vida.

“si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en sus productos o servicios” (Velásquez, 2003, p.96).

Para poder medir el clima laboral es necesario utilizar un instrumento, y el más indicado es una encuesta sobre el ambiente en el que se desenvuelven los miembros de la empresa, y para esto, todos los empleados van a realizar la encuesta, de la cual se obtendrá información de lo que ocurre en la empresa. Esta encuesta se aplica para saber cómo es el actual clima laboral dentro de la empresa.

La encuesta ha sido realizada a todos los colaboradores de la compañía Servicios Unidos S.A., que son 59 miembros actualmente, entre personal administrativo y operativo.

El objetivo de la encuesta realizada consiste en conocer la opinión y bienestar que el personal tiene sobre aspectos relacionados con su puesto de trabajo. Se han agrupado en seis epígrafes, los indicadores cuantificables, los cuales se plantean una serie de afirmaciones sobre las que el personal, al que va dirigida la encuesta, debe indicar su grado de acuerdo o desacuerdo.

La escala de nivel de satisfacción se representa en la valoración que va desde 1, o nunca, a 5, o siempre, con la afirmación contenida en el Ítem.

Los contenidos de las preguntas se refieren a:

- ✓ trabajo
- ✓ condiciones de trabajo

- ✓ relaciones interpersonales y de trabajo
- ✓ liderazgo
- ✓ la organización
- ✓ en general

En la encuesta a continuación se muestra los contenidos, de las 34 preguntas que se describen en cada uno de los epígrafes anteriores.

A continuación, se detalla la encuesta (ver anexo 1) realizada a los colaboradores de la empresa, con cada uno de sus respectivos análisis:

Contextualización de la encuesta

Tabla 6: sobre el sexo de los empleados

Sexo	
Hombre	52
Mujer	7
	59

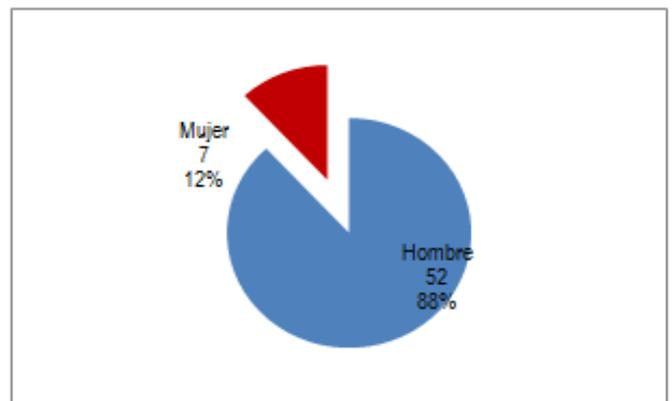


Gráfico 27: Sexo de los empleados

Elaborado por: Autora

Tabla 7: sobre empleados

Empleado	
Laboral Fijo	51
Laboral Temporal	8
	59

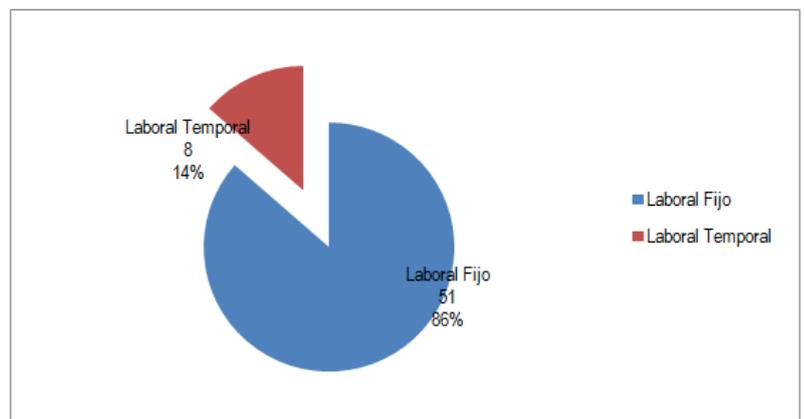


Gráfico 28: cantidad de empleados

Elaborado por: Autora

Tabla 8: sobre edad

Edad	
Menos de 25 años	7
Entre 25 y 35 años	36
Entre 36 y 45 años	12
Entre 46 y 55 años	4
	59

Elaborado por: Autora

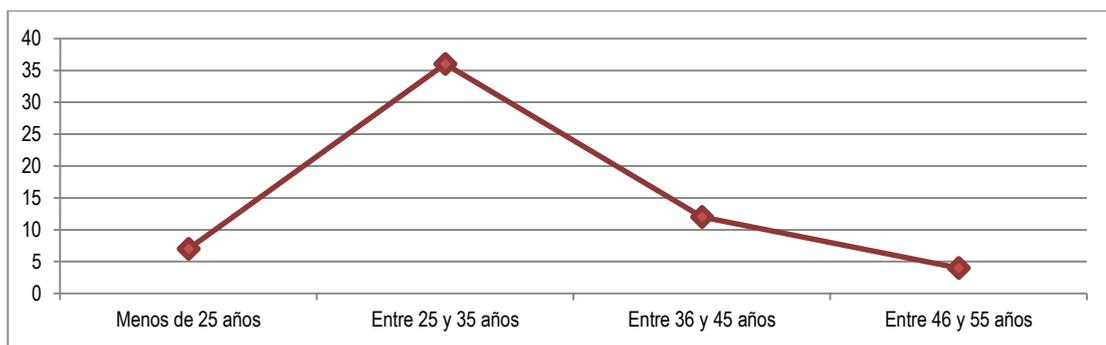


Gráfico 29: Edad de los empleados

Elaborado por: Autora

Tabla 9: tiempo de trabajo

Tiempo de Trabajo	
Menos de 3 meses	8
Menos de 1 año	19
Menos de 2 años	22
Entre 2 años y 5 años	8
Entre 5 años y 8 años	2
	59

Elaborado por: Autora

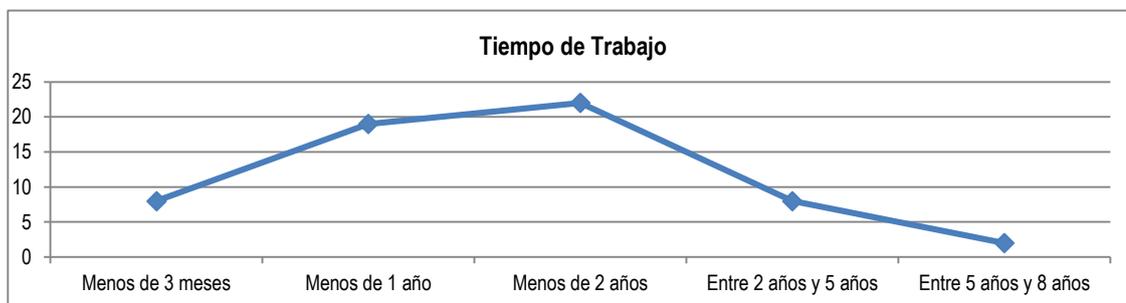


Gráfico 30: tiempo de trabajo

Elaborado por: Autora

4.2.2.1 Resultados de la encuesta

Sobre trabajo:

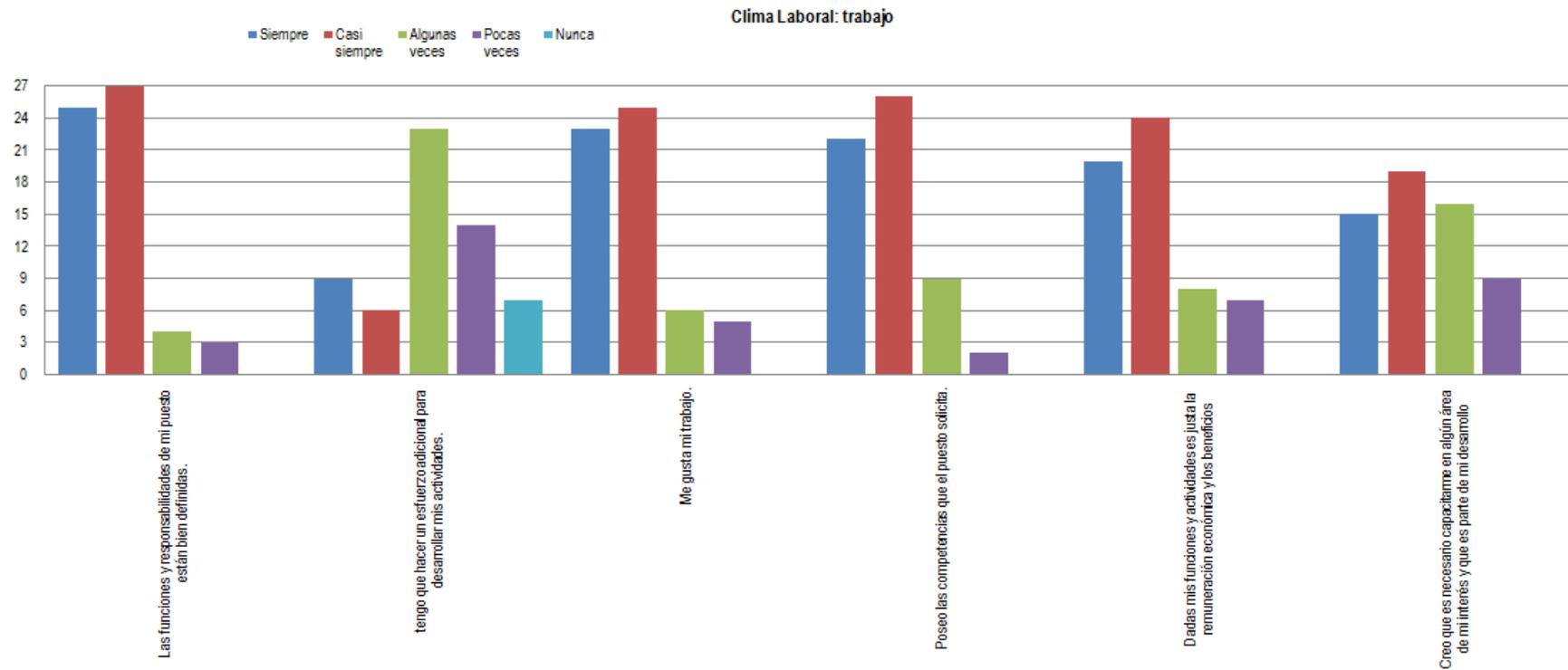


Gráfico 31: resultados de encuesta sobre trabajo

Elaborado por: Autora

Análisis: Como se observa en el gráfico anterior, las funciones y responsabilidades del puesto están bien definidos según la mayoría del personal, mientras que todos los participantes dicen tener que hacer un esfuerzo adicional para realizar sus actividades. Gran parte del personal coincide que le gusta su trabajo y poseen las competencias necesarias para desarrollar su trabajo, pero no todos están satisfechos con la remuneración que perciben y por último es muy parejo el resultado sobre la necesidad de capacitarse en algún área específica.

Condiciones de trabajo:



Gráfico 32: resultados de encuesta sobre condiciones de trabajo

Elaborado por: Autora

Análisis: Se puede observar que el personal ha mencionado que la distribución física y geográfica contribuye al flujo de trabajo a casi todo el personal, además se puede notar que todo el personal cuenta con equipo de trabajo. También la información que existe en el área les facilita su trabajo.

Relaciones interpersonales y de trabajo:

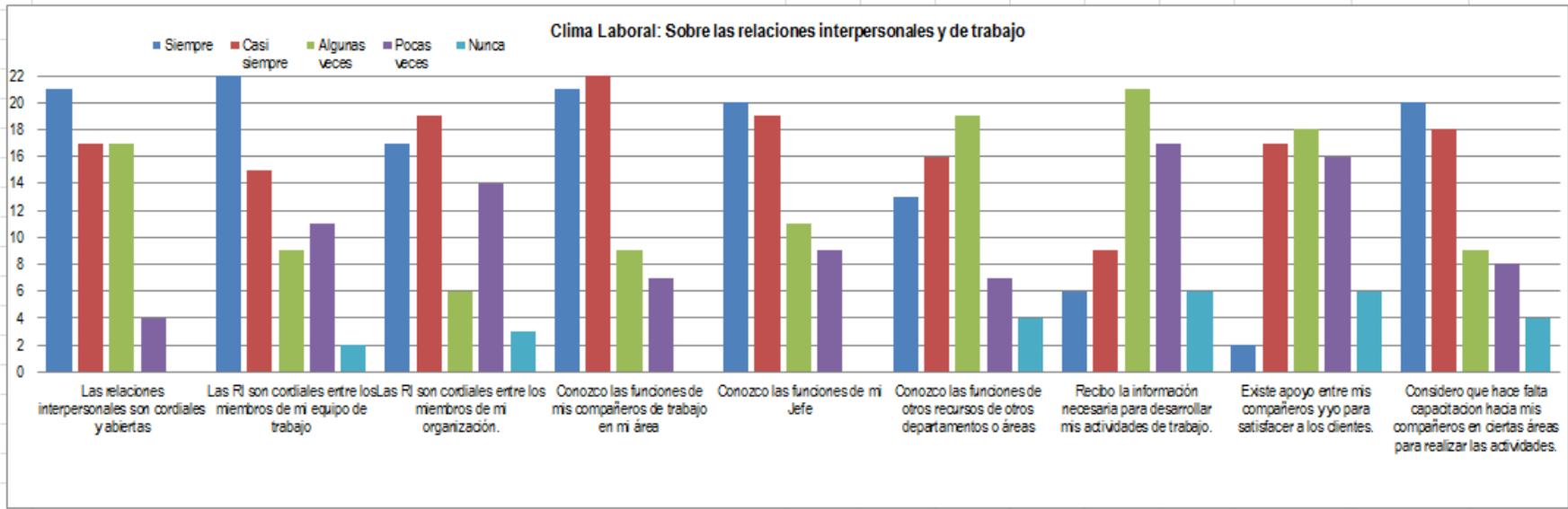


Gráfico 33: resultados de encuesta sobre relaciones interpersonales y de trabajo

Elaborado por: Autora

Análisis: La relación entre el personal de la empresa es buena algunas veces, pero también se puede observar que varias personas dicen que entre su equipo de trabajo las relaciones muy pocas veces son cordiales, la mayoría del personal dice que rara vez reciben la información necesaria para realizar las actividades de su trabajo. Se nota que hace falta el apoyo entre los miembros de trabajo.

Liderazgo:

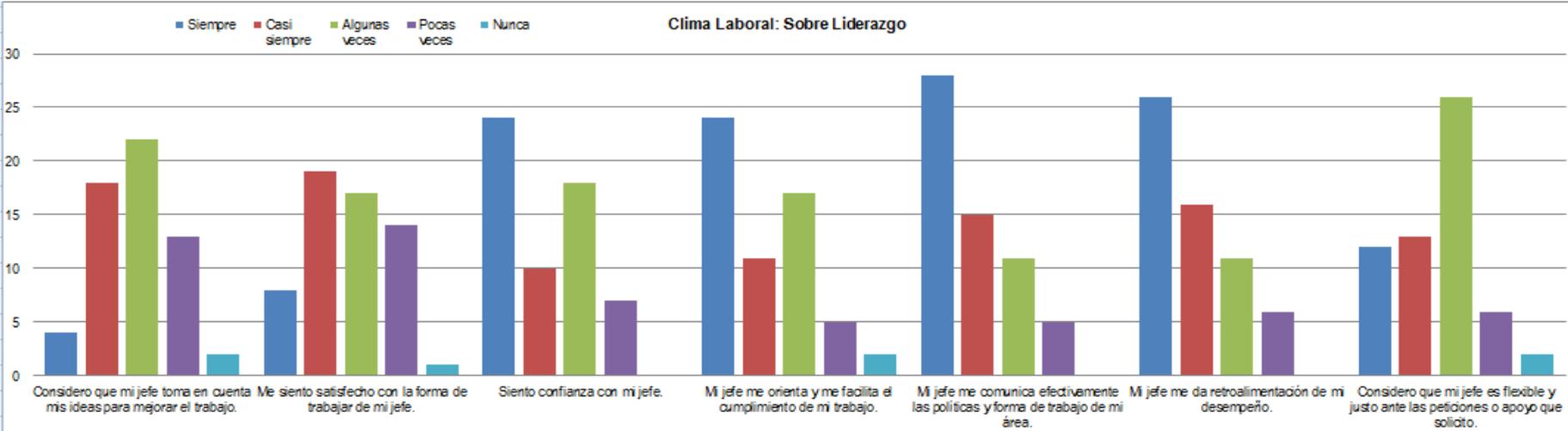


Gráfico 34: resultados de encuesta sobre liderazgo

Elaborado por: Autora

Análisis: la mayoría de los empleados dice que el jefe algunas veces toma en cuenta las ideas para mejorar el trabajo, no están satisfechos con la forma de trabajar del jefe, así mismo, algunas veces sienten confianza.

Sobre la organización:

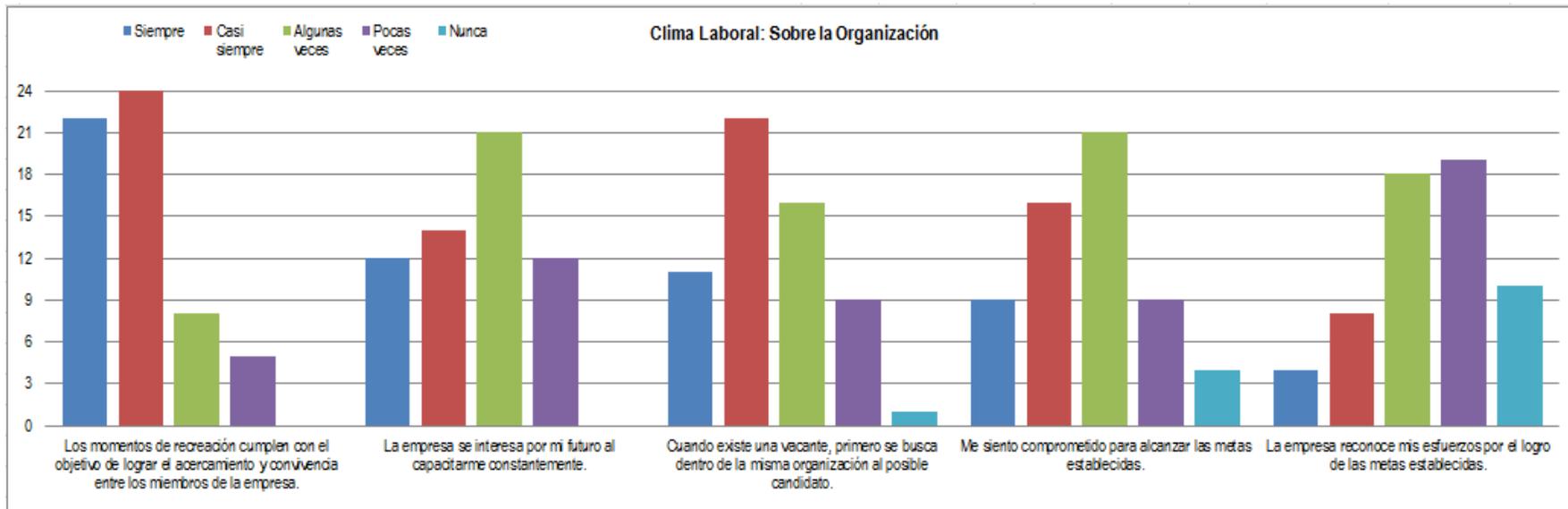


Gráfico 35: resultados de encuesta sobre la organización

Elaborado por: Autora

Análisis: Se observa sobre la organización que los momentos de recreación si cumplen con el objetivo de convivencia entre los miembros de la empresa, pero también se nota que la empresa debería interesarse por el futuro del personal. Algunas veces se sienten comprometidos por alcanzar las metas de la empresa y destacan que pocas veces los esfuerzos son reconocidos.

En general:

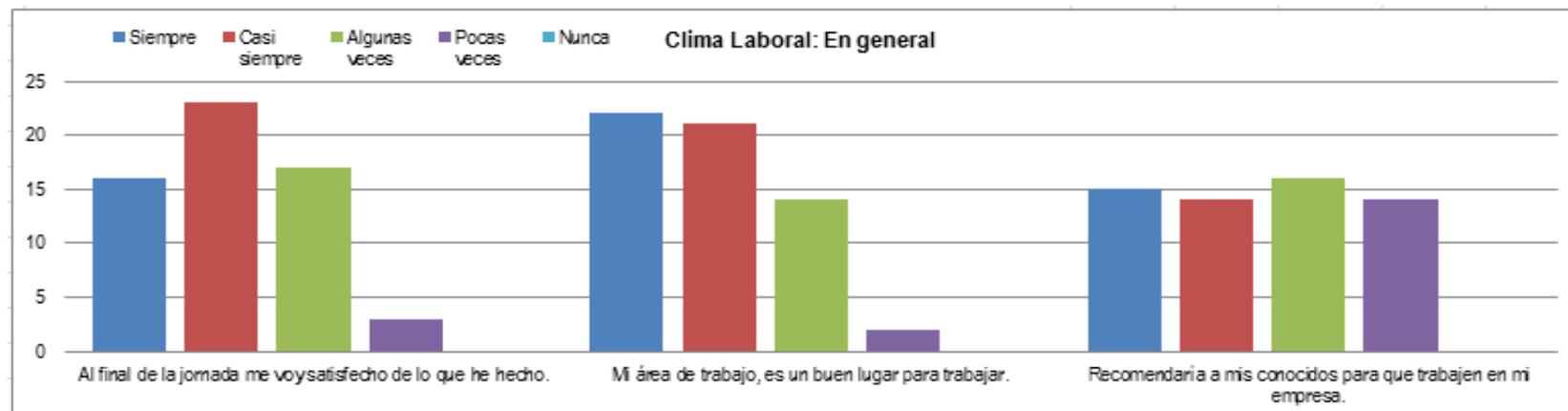


Gráfico 36: resultados de encuesta en general

Elaborado por: Autora

Análisis: Por lo general las personas se van satisfechas del trabajo, y coinciden que siempre el área de trabajo es un buen lugar para trabajar, a pesar de todo es muy equitativo al momento de decidir si recomendar la empresa a sus conocidos para que trabajen en ella.

CAPÍTULO V

5.1 PROPUESTA DEL PROYECTO

La propuesta del proyecto consiste en diseñar los procesos del subsistema de provisión de talento humano, para así realizar los procedimientos de selección y contratación de personal e inducción, de manera que sirvan de gran ayuda al momento de elegir al candidato idóneo para el puesto requerido, y se mejore la admisión del personal nuevo y que también, busca minimizar la rotación de personal de un 23% a un 14%.

Se considera de mucha importancia el proceso de selección de personal, porque es aquí, donde se puede saber además de la experiencia laboral, cuál es la actitud de la persona al realizar las actividades encomendadas. Además, es necesario diseñar el proceso de inducción al personal de manera organizada, empezando por una socialización general, luego la específica del supervisor con el colaborador, para que puedan adaptarse, identificarse y comprometerse con la compañía.

Finalmente se propone establecer formas de reconocimiento para motivar a los empleados en sus cargos y mejorar la satisfacción de los mismos.

5.1.1 Propuesta del subsistema de provisión de talento humano

5.1.1.1 Propuesta del procedimiento de selección y contratación de personal

	Procedimiento de selección y contratación	Versión 01
PR-AD-007	Página 1 de 13	Agosto 02, 2015

1. OBJETIVO

- Seleccionar el personal idóneo de acuerdo al perfil del cargo.
- Contar con los instrumentos necesarios que garanticen un adecuado proceso de selección de personal, agilidad en la contratación del personal y economía respaldada con resultados.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los aspirantes a ingresar a laborar para SERVICIOS UNIDOS S.A. sin excepción alguna.

3. DEFINICIONES

JAF: jefe administrativo financiero

JTH: jefe de talento humano

4. RESPONSABILIDAD

Las responsabilidades en la ejecución de este proceso recaen en el Jefe de talento humano de Seunsa.

5. PROCEDIMIENTO

A continuación se detalla los pasos durante el proceso de selección:

5.1 Requerimiento de nuevos empleados

La persona que solicite un nuevo empleado, deberá pedir el requerimiento al JTH por medio de una solicitud de nuevos recursos, en el formato diseñado para este fin, en la cual indica el cargo y perfil que se requiere, y también se especifica si existe un empleado en la compañía que pueda ocupar dicha vacante.

	Procedimiento de selección y contratación	Versión 01
PR-AD-007	Página 2 de 13	Agosto 02, 2015

5.2 Reconocimiento del perfil idóneo para el cargo

Para el proceso de selección de personal lo primero que se realiza es el reconocimiento del perfil del puesto de trabajo, el cual estará plasmado en los manuales de función de Seunsa aprobados por el gerente o jefe de área.

El manual indicará las características, habilidades, competencias, destrezas, experiencia y educación formal que el futuro ocupante del puesto debe poseer para cumplir satisfactoriamente sus responsabilidades.

5.3 Reclutamiento o búsqueda de hojas de vida

Cuando se haya realizado el reconocimiento del perfil del puesto, se procederá a tomar las carpetas de posibles candidatos. El reclutamiento se lo podrá realizar por los siguientes medios:

- Revisión de hojas de vida del personal de Seunsa.
- Revisión de hojas de vida existentes en la base de datos de Seunsa.
- Carpetas referidas por colaboradores de la empresa.
- Hojas de vida que sean enviadas voluntariamente por personas interesadas en formar parte de Seunsa.

5.4 Preselección de Carpetas

Se realiza una preselección de carpetas en base a características específicas del perfil del requerido, tales como:

- Edad
- Educación formal
- Instrucción informal
- Experiencia
- Competencias
- Habilidades y destrezas

Además se realiza una ficha de especificación o también llamada como profesiográfica para llevar un control de cada carpeta.

	Procedimiento de selección y contratación	Versión 01
PR-AD-007	Página 3 de 13	Agosto 02, 2015

5.5 Verificación de Referencias

Se procederá con la verificación de referencias tanto personales como profesionales, con el objetivo de comprobar la veracidad de las mismas, de los candidatos que hayan pasado con éxito todos los filtros anteriores. Las referencias serán confirmadas por la asistente de talento humano, además se realizara una visita domiciliaria

5.6 Entrevista preliminar

Se la llevará a cabo con los aspirantes que cumplan con el perfil del puesto de trabajo, el jefe de talento humano junto con el jefe directo realizará una entrevista para verificar información de sus hojas de vida, destacando los aspectos más relevantes para el cargo.

5.7 Selección preliminar y evaluaciones o batería de pruebas

Una vez realizada la entrevista y confirmadas las referencias, se realizarán a los candidatos preseleccionados que serán 3 una serie de pruebas de acuerdo a cada puesto de trabajo, y así contribuir en el proceso de selección para elegir a la persona indicada. Las pruebas podrán ser:

- Pruebas psicotécnicas (online)
- Pruebas de conocimientos técnicos
- Pruebas psicológicas (Externas), si fuera el caso.

La coordinación de talento humano deberá emitir un informe en base a los resultados de las pruebas y a la entrevista realizada.

5.8 Contratación

Luego de haber seleccionado al nuevo colaborador, se le deberá notificar la decisión tomada por Seunsa y se procederá con el proceso. Para este efecto se atenderán las disposiciones legales existentes para la contratación de personal. A los candidatos que no fueron seleccionados, se les deberá comunicar también tal decisión.

Seunsa colocará al empleado nuevo en un tiempo de “prueba”, lo que significa que se debió especificar en el contrato que este equivales a 90

	Procedimiento de selección y contratación	Versión 01
PR-AD-007	Página 4 de 13	Agosto 02, 2015

días, con el sueldo fijado para el cargo a desempeñar en Seunsa. Una vez concluido el tiempo de prueba, el JAF en coordinación con el JTH corroborará con el gerente o jefe del área si el empleado desempeñó su trabajo según las expectativas de la empresa. Si es afirmativo el empleado ingresará a la empresa como un empleado fijo, con un contrato formal.

La única persona que autoriza si un nuevo empleado pasará por el tiempo de prueba es el Gerente General, ya que tiene la potestad en tomar esa decisión, la cual la hará saber al JTH para que junto a su equipo realicen lo que sea necesario para el nuevo empleado se incorpore a la compañía con contrato de trabajo formal.

5.9 Incorporación del nuevo empleado a Seunsa

El JTH coordinará con el nuevo empleado cuando tenga listo su nuevo puesto de trabajo, y así mismo tendrá que proporcionarle los materiales necesarios para que este pueda realizar las funciones que conlleva el cargo, tales como computadora, laptop, en el caso de ser necesario, teléfono, uniformes, EPP's (faja de cintura, guantes, botas, casco, entre otros), herramientas de limpieza (espátula, franelas, entre otros).

El jefe de talento humano deberá solicitar al nuevo recurso, exámenes médicos necesarios para crear la ficha médica. Así mismo como requisito en la incorporación del nuevo recurso a la empresa, el JTH deberá coordinar una verificación física del domicilio informando a la gerencia general.

Finalmente, el JTH informará de manera escrita a través de un memorando o vía correo electrónico a todos los miembros de la compañía de la incorporación del nuevo empleado en el caso de personal administrativo, operativo destacando su experiencia y su aporte al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5.10 Inducción

Cuando el nuevo empleado se ha incorporado a Seunsa, el JTH deberá dar la inducción general y específica, basada en la misión y la visión de la

	Procedimiento de selección y contratación	Versión 01
PR-AD-007	Página 5 de 13	Agosto 02, 2015

empresa y entregará el manual de funciones y reglamento interno como soporte de su gestión.

5.11 Inducción y entrenamiento por parte del jefe inmediato

El JTH junto a su asistente serán los encargados de llevar a cabo la inducción general y específica al nuevo empleado y también deberán ofrecer el entrenamiento adecuado para el desarrollo eficaz de sus actividades, tareas y responsabilidades. Las funciones y responsabilidades del cargo deberán ser entregadas por escrito.

Es responsabilidad del gerente, jefe de talento humano o jefe del área verificar que todos sus colaboradores tengan dotación necesaria para realizar su trabajo.

5.12 Emisión del contrato y sellado en el MRL

El JTH abre una carpeta para identificar al nuevo empleado donde tendrá todos los documentos administrativo que se generen por él.

El asistente de talento humano con los documentos del nuevo empleado elabora el contrato y realiza el aviso de entrada, entrega al jefe o gerente del área solicitante los documentos para firma. El JTH ingresa en línea en la página WEB del Ministerio de trabajo el contrato, se espera la notificación de que hay o no observación en el contrato y que está listo para legalizar. Si existe observación se realiza los cambios o ajustes necesarios.

Luego el JTH recoge las firmas del GG y planifica con el mensajero el envío de los documentos al Ministerio de trabajo, generando un turno para presentar, asentar o legalizar el contrato del nuevo empleado en el Ministerio de trabajo.

El mensajero retorna con el contrato firmado y sellado por el inspector del Ministerio de trabajo. El JTH informa al JAF y al jefe o gerente del área que la contratación está legalizada.

	Procedimiento de selección y contratación	Versión 01
PR-AD-007	Página 6 de 13	Agosto 02, 2015

5.12.1 Requisitos para la contratación

Cada nuevo empleado que ingrese a la compañía debe completar el formato de solicitud de empleo donde se detalla los datos socioeconómicos y adjuntar la siguiente documentación:

- Currículum Vitae.
- Copia de cédula.
- Copia de certificado de votación.
- 2 fotos tamaño carnet.
- Fotocopia de título (secundaria y/o estudio superior), impreso de la página del Senescyt.
- Fotocopia de certificados de cursos y/o seminarios realizados.
- Referencias laborales (carta de recomendación).
- Copia de partida de matrimonio (de ser casado).
- Copia de partida de nacimiento de los hijos (de tener cargas familiares).

6. Evaluación

Para saber qué candidato debe ser seleccionado, se debe indicar el peso en porcentaje que se dará a las actividades según la importancia por las personas encargadas de este proceso: JTH y Jefes de Área.

Tabla de porcentaje de peso para la selección de personal

Peso	Actividad
25%	Test de Conocimiento
20%	Test Psicotécnico
20%	Test de Personalidad
20%	Entrevista con JTH y Área
15%	Currículum Vitae

	Procedimiento de selección y contratación	Versión 01
PR-AD-007	Página 7 de 13	Agosto 02, 2015

7. Políticas de selección

- ✓ Toda solicitud de empleo se recepta sin prejuicio de estatus marital, impedimento físico, raza, religión, color, nacionalidad, orientación sexual, edad, participación en asociaciones o afiliación política.
- ✓ La edad mínima para ingresar a la empresa es de 18 años.
- ✓ El encargado de Recursos Humanos será responsable de verificar las referencias laborales de los candidatos que participen en el proceso.
- ✓ No serán considerados candidatos potenciales aquellos que obtuvieren referencias negativas.
- ✓ Toda persona que sea llamada a una entrevista debe pasar por un primer filtro de preselección, esto es, llenar el documento denominado: Solicitud de Empleo FM-AD-011. Este contiene todos los datos que a la empresa le interesa saber sobre el candidato.
- ✓ No se podrán contratar aquellas personas que tengan una relación familiar, en la que uno supervise al otro de manera directa o en otras circunstancias cuando trabajen juntos, puesto que causa conflicto de intereses y puede atentar al bienestar, moral y seguridad del colaborador.
- ✓ El grado de educación mínima que deberá poseer un aspirante para ser considerado en el proceso de reclutamiento estará en función del cargo a desempeñar. Para el personal operativo no existe requerimiento alguno sobre escolaridad.
- ✓ El Reclutamiento externo será un proceso permanente a fin de contar con un Banco de Datos que permita atender necesidades de selección dentro de los plazos establecidos.

	Procedimiento de selección y contratación	Versión 01
PR-AD-007	Página 8 de 13	Agosto 02, 2015

- ✓ El encargado de talento humano en conjunto con la Gerencia serán quienes realicen una pre-selección de aquellos candidatos idóneos, y en el caso de requerirlo, realizarán entrevistas dentro de los horarios establecidos. Una vez verificado y aprobado el ingreso del nuevo empleado, se procede a la firma del contrato y con fecha cierta de inicio de labores, se procede a la inducción respectiva.

8. Proceso de selección

- 8.1.** Vacante
- 8.2.** Llenar formato para solicitar nuevo recurso.
- 8.3.** Realizar la consulta al gerente general y jefe de talento humano
- 8.4.** Aprobación por parte del gerente general
- 8.5.** En caso de no aprobación, se delega la responsabilidad y tareas a otro trabajador.
- 8.6.** Revisar manual de funciones
- 8.7.** Búsqueda de candidatos ya sean internos o externos
- 8.8.** Se selecciona CV's
- 8.9.** Revisión de la información proporcionada en sus CV's
- 8.10.** Entrevista preliminar
- 8.11.** Pruebas de selección
- 8.12.** Entrevista con jefe directo
- 8.13.** Verificación de antecedentes y referencias.
- 8.14.** Exámenes médicos de la persona seleccionada
- 8.15.** Inducción del nuevo recurso
- 8.16.** Periodo de prueba (90 días)
- 8.17.** Contrato del nuevo recurso

	Procedimiento de selección y contratación	Versión 01
PR-AD-007	Página 9 de 13	Agosto 02, 2015

9. Flujoograma de procedimiento de reclutamiento y selección de personal

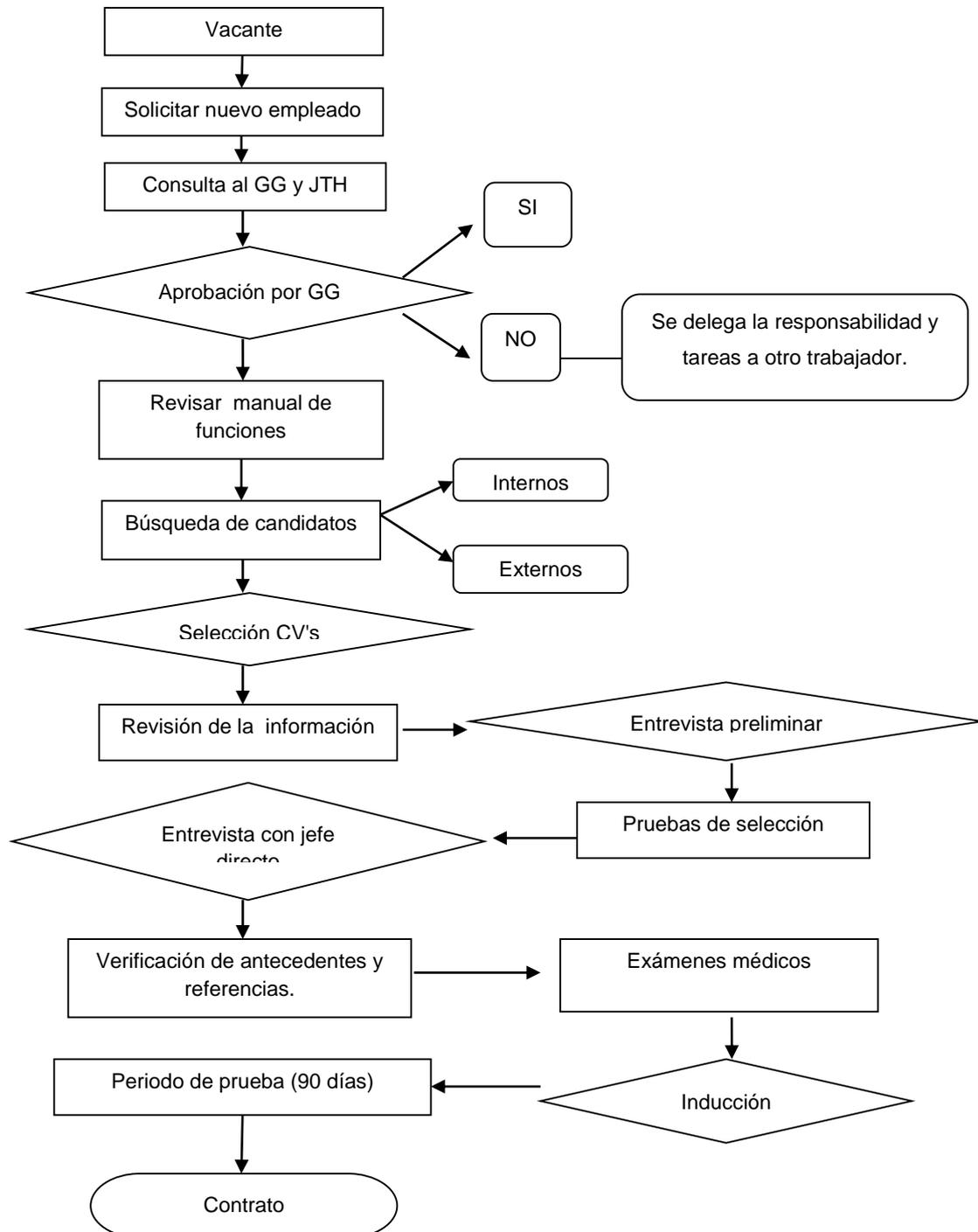


Gráfico 37: Flujoograma de procedimiento de reclutamiento y selección de personal

Elaborado por: Autora

	Procedimiento de selección y contratación	Versión 01
PR-AD-007	Página 10 de 13	Agosto 02, 2015

10. historial de revisiones

Responsable	Fecha	Motivo del Cambio	Revisión
Jefe de talento humano	02/08/15	Creación del Documento	01

11. Anexos

Anexo 1: Formato para solicitud de nuevo recurso

Solicitud de nuevo recurso

Cargo a desempeñar:	
Nombre del departamento:	
Nombre de jefe inmediato:	
Razón de la solicitud de nuevo recurso:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Gerente general

jefe talento humano

	Procedimiento de selección y contratación	Versión 01
PR-AD-007	Página 11 de 13	Agosto 02, 2015

Anexo 2: Formato de nuevos recursos

sec	Cédula de identidad	apellidos	nombres	Fecha de ingreso	Nombre del cargo
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Jefe talento humano

	Procedimiento de selección y contratación	Versión 01
PR-AD-007	Página 12 de 13	Agosto 02, 2015

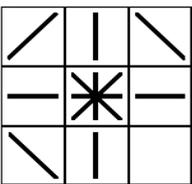
Anexo 3: TEST DE PERSONALIDAD - preguntas

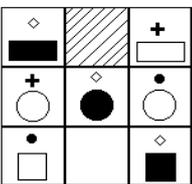
1. Alguna vez no has cumplido tu palabra
2. Te gusta hacer amigos
3. Crees, en general, ser capaz de hacer las cosas que te propones
4. Alguna vez has evitado saludar a alguien (cambiando de acera...)
5. Rara vez vuelves a intentar hacer algo en lo que has fracasado
6. Crees que la vida es justa con tigo
7. Te consideras soñador
8. Tienes el mismo comportamiento en tu casa y fuera de ella
9. Has sentido envidia alguna vez
10. Cuando alguien hace algo que consideras que está mal, se lo dices sin tapujos
11. Suelen ser el que da el primer paso para relacionarse con gente
12. Encuentras fácilmente las palabras para expresar tus emociones y sentimientos
13. Aceptas las críticas y sabes responder a ellas
14. Prefieres trabajar solo
15. Te preocupas bastante de tu salud
16. En general, te encuentras cómodo rodeado de gente
17. Le molesta perder en el juego
18. A veces hablas mal de otras personas cuando no están presentes
19. Piensas que los demás te critican
20. Generalmente, te sientes feliz
21. A veces haces cosas para complacer o evitar una discusión
22. Te consideras nervioso
23. Crees que los demás tienen más suerte que tú
24. Tienes cambios de humor más o menos repentinos
25. Cuándo tienes que hacer un viaje, te gusta ser previsor y no dejar nada para el último momento
26. Te pones nervioso en lugares cerrados (ascensores, túneles...)
27. Te crees una persona con éxito en la vida
28. En alguna ocasión has perdido los nervios
29. Te disgusta que las cosas estén desordenadas a tu alrededor
30. Cambiarías algo de tu aspecto físico
31. Suelen estar callado cuando te encuentras entre desconocidos
32. Prefieres quedarte solo en casa que a ir a una fiesta aburrida
33. Piensas a menudo en el pasado
34. Crees que los demás no dan importancia a las cosas que haces
35. Te preocupa mucho lo que los demás puedan pensar de tí
36. A menudo te sientes preocupado
37. Ante un hecho importante (examen, entrevista de trabajo, etc.), te pones muy nervioso y te duele el estómago
38. En ocasiones dejas para mañana lo que puedes hacer hoy
39. Le gusta que los demás estén atentos a lo que dices o haces
40. Alguna preocupación te ha producido insomnio por la noche

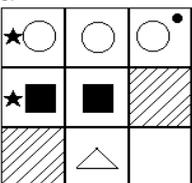
Fuente:<http://www.testpersonalidad.com/test-personalidad-gratuito.php>

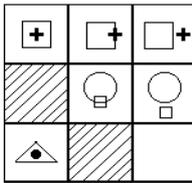
Anexo 4: test psicotécnico

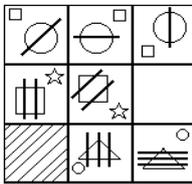
Rellenar la casilla vacía a la izquierda con la figura más lógica (a b c d) de la derecha.

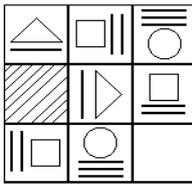
1.  a  b 
 c  d 
 a b c d

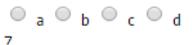
2.  a  b 
 c  d 
 a b c d

3.  a  b 
 c  d 
 a b c d

4.  a  b 
 c  d 
 a b c d

5.  a  b 
 c  d 
 a b c d

6.  a  b 
 c  d 
 a b c d

7. 

Elegir la figura que continúa con más lógica tras las tres figuras de la izquierda

8.   
 a b c d

9.   
 a b c d

10.   
 a b c d

11.   
 a b c d

Fuente: <http://www.psicotecnicostest.com/testpsicotecnicosonline.asp?TIP=Figuras%20-%20Razonamiento%20abstracto&TEST=1>

5.1.1.2 Propuesta de procedimiento de inducción de personal

	Procedimiento de inducción de personal	Versión 01
PR-AD-008	Página 1 de 6	Agosto 02, 2015

1. OBJETIVO

- Ayudará a la integración de personal nuevo a la empresa.
- Identificar al nuevo empleado con el funcionamiento general y la estructura organizacional.
- Dar a conocer sobre los beneficios, derechos y obligaciones del nuevo recurso.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los nuevos recurso de la empresa SERVICIOS UNIDOS S.A. sin excepción alguna.

3. DEFINICIONES

Evaluación de Desempeño: proceso que consiste en evaluar el trabajo y la conducta de una persona para determinar su rendimiento en general.

4. RESPONSABILIDAD

Las responsabilidades en la ejecución de este proceso recaen en el Jefe de talento humanos de Seunsa.

5. PROCEDIMIENTO

El jefe de talento humano o un delegado deberá entregar el manual de inducción a los nuevos recursos de la empresa. Los pasos que se tomarán en cuenta son los siguientes:

5.1 Bienvenida al personal nuevo, brindar apoyo y confianza para que se sienta cómodo en la empresa y tenga una buena relación con su equipo de trabajo.

5.2 Dar a conocer la misión, visión, valores, estructura orgánica de la empresa.

	Procedimiento de inducción de personal	Versión 01
PR-AD-008	Página 2 de 6	Agosto 02, 2015

5.3 Informar sobre remuneraciones y beneficios, también sobre los derechos y obligaciones a cumplir, según reglamento interno.

5.4 Entrega de forma física de documentos donde se informe lo necesario para el nuevo recurso de la empresa, a continuación se detalla la información del documento:

Información general

- ✓ Antecedentes de la empresa
- ✓ Misión, visión y política de seguridad de la empresa.
- ✓ Reglamento Interno de la empresa

Información específica del puesto

- ✓ Manual de Funciones del puesto

Condiciones de Trabajo:

- ✓ Horario de trabajo
- ✓ Fecha de pago y procedimiento del mismo
- ✓ Horas de comida
- ✓ Uso de teléfono celular
- ✓ Políticas
- ✓ Uso de uniforme
- ✓ Recursos que utilizan
- ✓ Otros

5.5 Realizar la evaluación de desempeño al empleado para saber si es apto para seguir realizando las actividades de su cargo.

6. Políticas del proceso de inducción de personal.

- Todo el personal que ingrese a la empresa participará obligatoriamente de un proceso de inducción general y específica, la cual será responsabilidad del departamento de talento humano.

	Procedimiento de inducción de personal	Versión 01
PR-AD-008	Página 3 de 6	Agosto 02, 2015

- La inducción será general, la cual abordará aspectos informativos del funcionamiento y estructura de la empresa.
- A cada nuevo empleado se le facilitará de manera física, un documento que contiene información sobre la misión, visión, política de seguridad, deberes y derechos de los empleados. Este documento será facilitado por el departamento de talento humano.
- La inducción específica estará a cargo del jefe de talento humano y jefe directo, los cuales van a aclarar las funciones del cargo a desempeñar, y harán la entrega de una copia de las funciones del puesto.

7. Proceso de inducción

7.1. Realizar formato de nuevo personal.

7.2. Citar al personal nuevo al primer día de ingreso para la inducción.

7.3. Bienvenida al nuevo personal.

7.4. Entrega de documentos informativos sobre información general de la empresa y condiciones de trabajo.

7.5. Inducción general sobre la empresa.

7.6. Inducción específica sobre las funciones del cargo a desempeñar.

7.7. Evaluación de desempeño (2 meses de trabajo)

	Procedimiento de inducción de personal	Versión 01
PR-AD-008	Página 4 de 6	Agosto 02, 2015

8. Flujograma del proceso de inducción

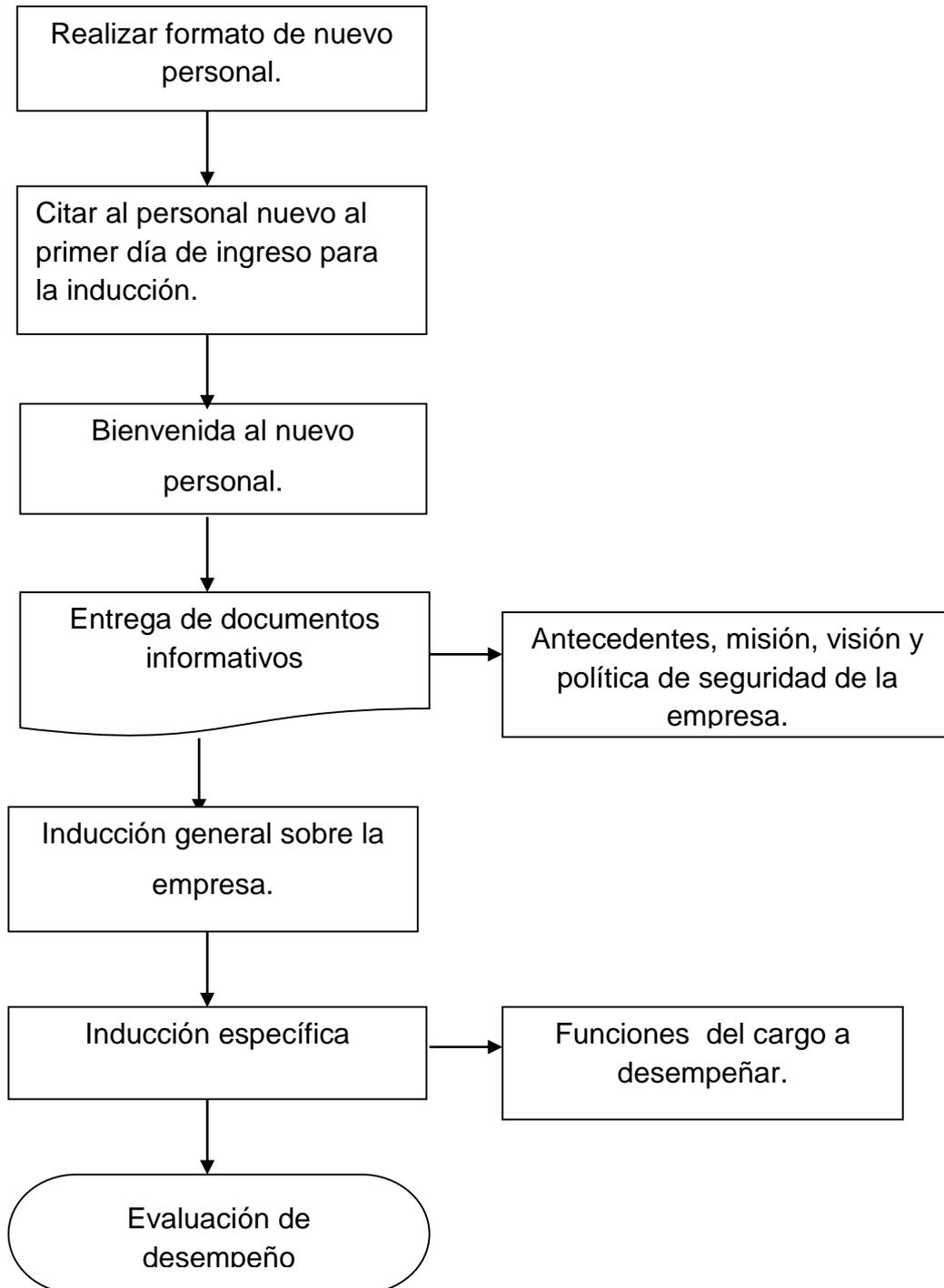


Gráfico 38: Flujograma del proceso de inducción

Elaborado por: Autora

	Procedimiento de inducción de personal	Versión 01
PR-AD-008	Página 5 de 6	Agosto 02, 2015

Anexo 1: Formato de personal nuevo

sec	Cédula de identidad	apellidos	nombres	Fecha de ingreso	Nombre del cargo
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Gerente General

Jefe de talento humano

	Procedimiento de inducción de personal	Versión 01
PR-AD-008	Página 6 de 6	Julio 02, 2015

Anexo 2: Evaluación de desempeño del personal

	EVALUACION DE DESEMPEÑO	Versión 01
FM-AD-027	Página 1 de 1	Julio 02, 2015

Nombre:	Cargo:
Fecha de ingreso:	Fecha de evaluación:
Nombre del evaluador:	
Evalúe cada factor según haya sido el resultado de la gestión global del empleado en este periodo	
Siempre - 5	Cariziempre - 4
Con frecuencia - 3	En ocasiones - 2
	carinunca - 1

ORIENTACION AL TRABAJO

1	Domina los aspectos relacionados a su puesto de trabajo	
2	Se preocupa por cumplir sus tareas en el tiempo asignado	
3	Su producción de trabajo es acorde con los requerimientos del cargo y los objetivos de la empresa	
4	Trabaja muy bien sin supervisión constante	
5	Mantiene la confidencialidad de la información	
6	Coopera con requerimientos adicionales de trabajo	
7	Muestra interés por el trabajo que realiza	

ORIENTACION AL CLIENTE

8	Se muestra dispuesto a solucionar los requerimientos y problemas del cliente	
9	Enfoca sus tareas a las necesidades del cliente	
10	Procura mejorar constantemente el servicio que ofrece al cliente	

ORIENTACION HACIA LOS COMPAÑEROS Y LA INSTITUCION

11	Demuestra interés por ahorrar los recursos de la compañía y cuida los materiales y equipos a su cargo	
12	Mantiene una actitud positiva y permanente aporte a su departamento	
13	Establece con personalidad relaciones interpersonales, tanto con superiores y colegas	
14	Se identifica con los valores y objetivos del Área y la Empresa	
15	Participa de los eventos a los que convoca la compañía	

DISCIPLINA E IMAGEN

16	Cumple a cabalidad con las políticas, reglamentos, manuales, disposiciones, etc.	
17	Cuida de su aspecto personal e imagen institucional dentro y fuera de la empresa	
18	Observa una conducta adecuada tanto en el ambiente laboral como personal	

REQUERIMIENTOS ADICIONALES

19	Propone nuevas alternativas para realizar más eficientemente el trabajo	
20	Demuestra interés por conocer los productos y servicios de la empresa	

Puntaje total=

2.- RECOMENDACIONES GENERALES DEL EVALUADOR:

De capacitación

De ascenso:

3.- OBJETIVOS Y COMPROMISOS DEL EVALUADO

comentarios

Recogerá todos los aportes que pudiera hacer que podrá reclasificar al empleado.

Evaluador

Evaluado

5.1.2 Propuesta de métodos de motivación

La parte fundamental de toda empresa son sus trabajadores, ya que de ellos depende el éxito de la misma, es por esto que ellos merecen ser motivados y trabajar en un buen ambiente laboral, para que puedan realizar sus diferentes actividades de manera eficaz y eficiente, y así la empresa pueda alcanzar sus objetivos organizacionales.

Para esto es importante que exista un trato de respeto del empleador hacia sus empleados y una buena relación entre los compañeros de trabajo, ya que así existirá un buen desempeño de parte de ellos y la productividad de la empresa aumentará.

5.1.2.1 Reconocimiento del buen desempeño

Reconocer el trabajo que han realizado los miembros de la empresa genera mayor motivación hacia ellos y de esta manera se sentirán bien con ellos mismos y para con la empresa, así podrán ejecutar sus actividades eficientemente.

Por ese motivo, mantener al trabajador contento y con actitud positiva hacia la empresa y compañeros, hace que exista un buen clima laboral.

5.1.2.2 Empleado del mes y bonificación

Se procederá a ubicar una foto de un empleado de la parte administrativa y otro de la parte operativa en las oficinas de la empresa y así se manifestará al empleado que está realizando su trabajo de manera correcta.

Se realiza este proceso así ya que el personal administrativo no realiza las mismas funciones que el personal operativo es por esta razón que se seleccionará dos empleados cada mes.

La bonificación que la empresa le dará al empleado de mes será de \$80 a cada uno. Se lo ganaran aquellas personas que cumplan con lo siguiente:

- Llegar puntual a su trabajo
- Lograr pasar la estiba de 25000 cajas a la semana
- Buena actitud en el trabajo
- Aquellos que no tengan atrasos durante el mes

5.1.2.3 Celebración de cumpleaños

Se colocará los nombres de las personas que cumplan años al inicio de cada mes en una pizarra que estará visible en las oficinas de la empresa, para que todos estén pendientes de dichas fechas.

Realizar esto ha dado resultados positivos en empresas que se preocupan de la satisfacción de sus empleados, porque así generan un buen clima laboral entre todos los miembros además que los altos mandos pueden compartir un momento con sus colaboradores y establecen una buena comunicación.

5.1.2.4 Agasajo navideño

Realizar este tipo de eventos hace que los colaboradores de la empresa pasen momentos agradables juntos y compartan las diferentes actividades que se realizarán como juegos deportivos, bingos, rifas, refrigerios, premios al mejor equipo.

Es una forma de motivarlos para se sientan cómodos y con buena actitud hacia los que los rodean en sus respectivos cargos dentro de la empresa.

5.1.2.5 canastas navideñas

Se realizara la entrega de canastas navideñas para que los trabajadores de la empresa puedan compartir junto con su familia las fiestas navideñas.

5.1.3 Presupuesto de la propuesta

5.1.3.1 Inversión inicial de la propuesta

Tabla 10: detalle de inversión inicial

Detalle de inversión inicial

Muebles de oficina	cantidad	precio unitario	total
sillas	2	\$ 65,00	\$ 130,00
equipos de computación	cantidad	precio unitario	total
computadores de escritorio	2	\$ 550,00	\$ 1.100,00
equipos de oficina	cantidad	precio unitario	total
teléfonos	2	\$ 40,00	\$ 80,00

Elaborado por: Autora

Tabla 11: Inversión Inicial

Muebles de oficina	\$ 130,00
equipos de computación	\$ 1.100,00
equipos de oficina	\$ 80,00
Instalación	\$ 200,00
Total	\$ 1.510,00

Elaborado por: Autora

5.1.3.2 Presupuesto de sueldos del departamento de talento humano

Tabla 12: Sueldos de jefe de talento humano y asistente

	jefe de talento humano		asistente de talento humano	
	mensual	anual	mensual	anual
Sueldo	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 600,00	\$ 7.200,00
décimo tercero	\$ 125,00	\$ 1.500,00	\$ 50,00	\$ 600,00
décimo cuarto	\$ 29,50	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 354,00
vacaciones	\$ 62,50	\$ 750,00	\$ 25,00	\$ 300,00
Aporte patronal (11,15%)	\$ 167,25	\$ 2.007,00	\$ 66,90	\$ 802,80
IECE (0,5%)	\$ 7,50	\$ 90,00	\$ 3,00	\$ 36,00
SETEC (0,5%)	\$ 7,50	\$ 90,00	\$ 3,00	\$ 36,00
total	\$ 1.899,25	\$ 22.791,00	\$ 777,40	\$ 9.328,80

Elaborado por: Autora

5.1.3.1.1. Costo total de implementación del departamento de talento humano

Tabla 13 : Costo total de implementación del departamento de talento humano

COSTO TOTAL	
Inversión inicial	\$ 1.510,00
Sueldos	\$ 32.119,80
Total	\$ 33.629,80

Elaborado por: Autora

5.1.3.3 Costo métodos motivacionales

Tabla 14: costo métodos motivacionales

métodos motivacionales	cantidad por año	valor	total
empleado del mes	24	\$ 80,00	\$ 1.920,00
agasajo navideño	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Celebración de cumpleaños	12	\$45,00	\$300,00
canasta navideña	59	\$ 40,00	\$ 2.360,00
Total			\$ 7.080,00

Elaborado por: Autora

5.1.4 Costo total de implementación de departamento de talento humano y formas de reconocimiento

Tabla 15 : costo total de la implementación de departamento de talento humano y formas de reconocimiento

COSTO TOTAL	
implementación del departamento de talento humano	\$ 33.629,80
Formas de reconocimiento	\$ 7.080,00
Total	\$ 40.709,80

Elaborado por: Autora

5.1.5 Presupuesto de selección de personal

Tabla 16: Detalles del presupuesto

Sec.	detalles	\$
1	Valor por hora instructor	\$ 20,00
2	valor por hora persona encargada (Asistente talento humano)	\$ 3,33
3	valor por hora persona encargada (Jefe de talento humano)	\$ 6,25
4	materiales y recursos varios	\$ 75,00
5	pruebas de selección	\$ 60,00
	total de recursos estimados	\$ 135,00

Elaborado por: Autora

Tabla 17: Recursos a utilizar durante el proceso de selección

recursos a utilizar durante el proceso de selección					
Sec.	responsable	v/h	descripción	#horas	total
1	JTH	\$ 6,25	búsqueda de candidatos internet	2	\$ 12,50
2	JTH	\$ 6,25	selección posibles candidatos	12	\$ 75,00
3	ATH	\$ 3,33	citar posibles candidatos	6	\$ 19,98
4	JTH	\$ 6,25	entrevista aspirantes	24	\$ 150,00
			suma de recursos estimados		\$ 257,48

Elaborado por: Autora

Tabla 18: Recursos de candidatos finalistas (3)

recursos de candidatos finalistas (3)					
Sec.	responsable	v/h	Descripción	#horas	total
1	ATH	\$ 3,33	verificación de datos	8	\$ 26,64
2	ATH	\$ 3,33	aplicar pruebas	12	\$ 39,96
3	ATH	\$ 3,33	calificar pruebas	12	\$ 39,96
4	ATH	\$ 3,33	tabular resultados finales	3	\$ 9,99
suma de recursos estimados					\$ 116,55

Elaborado por: Autora

Tabla 19: Recursos para la inducción de nuevo personal

recursos para la inducción de nuevo personal					
Sec.	responsable	v/h	Descripción	#horas	total
1	instructor	\$ 20,00	Inducción general de la empresa	4	\$ 80,00
2	JTH	\$ 6,25	Inducción específica del departamento	8	\$ 50,00
3	JTH	\$ 6,25	Inducción específica de los procesos	8	\$ 50,00
4	JTH	\$ 6,25	Inducción específica de las funciones	8	\$ 50,00
5	instructor	\$ 20,00	Inducción BASC	4	\$ 80,00
suma de recursos estimados					\$ 310,00

Elaborado por: Autora

Tabla 20: Totales de los recursos

total de recursos estimados	\$ 819,03
total de horas a emplear	118
total de días a emplear	16

Elaborado por: Autora

Se puede observar en las tablas anteriores, el detalle de cada uno de los recursos a utilizar en el proceso de selección, reclutamiento e inducción de personal nuevo, se muestra los valores que la empresa va a invertir en este proyecto.

CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo en la empresa Servicios Unidos S.A. se pretende implementar los procedimientos del subsistema de provisión de talento humano, utilizando herramientas que se adecuen a la organización, ya que al no poseerlas se realiza la selección de personal de manera empírica y reactiva, lo que ha dado lugar a que los empleados no se mantenga en sus cargos, sino que constantemente se desvinculen de la compañía.

Una vez realizado el análisis del subsistema de provisión, proceso de selección, reclutamiento e inducción de personal se concluye que el porcentaje de rotación de personal es alto, siendo este de 23% en el año 2014, lo cual indica que sobrepasó el porcentaje que se considera como estable, que es el 15%.

Según la observación que se realizó para conocer el desarrollo de las actividades de trabajo y aplicación de entrevistas y encuestas a los miembros de la empresa Servicios Unidos S.A., se determinó que hace falta reconocimiento al personal para que sienta satisfechos y motivados con la compañía.

Se propone formas de reconocimiento para los empleados de la compañía y así mejorar su satisfacción laboral, para que puedan desarrollar sus actividades de manera eficiente y se pueda cumplir con los objetivos de la empresa y tener crecimiento empresarial.

RECOMENDACIONES

Que el departamento de talento humano cumpla con los procedimientos que se han diseñado en esta propuesta, además que en el futuro la empresa tenga un plan estratégico de recursos humanos que esté vinculado con el plan de negocios para evitar la rotación y minimizar el porcentaje.

Se recomienda que talento humano utilice su procedimiento de selección con el objetivo de contratar a personas idóneas, ayudar en su proceso de adaptación a la empresa y así tratar de empoderar al empleado con la misma.

Una vez que se implementen estos procesos se sugiere que sean revisados cada año y actualizados si hay la necesidad, para llevar un seguimiento de los mismos.

Aplicar las formas de reconocimiento para el personal con el fin de que los empleados puedan sentirse cómodos, se sientan identificados con sus funciones y la empresa, siendo esta una de las maneras de apalancar la productividad y la calidad de los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). Elija al mejor como entrevistar por competencias. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Atehortua Hurtado, F. / Bustamante Vélez, R. y Valencia de los Ríos, J. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Colombia. Universidad de Antioquia.
- Ballivian D., R. A. (2006). Diseño de puestos de trabajo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recurso Humanos: El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Fernández, G. (2004): "Adaptación del puesto de trabajo", Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.
- García, M. / Hierro, E. / Jiménez, J. (2001): "Selección de Personal- Sistema Integrado". Madrid. Editorial ESIC.
- Gestión del talento humano. (2013). Recuperado de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Gestión del talento humano en Ecuador. (2013). Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2602&c=1>
- Gomez-Mejia, L / Balkin, D y Cardy, R. (2000): Gestión de Recursos Humanos. España. Prentice Hall.
- Lledó, P. (2011). Administración de Proyectos: EL ABC para un director de proyectos exitoso. Victoria, BC, Canadá: el autor.
- Los Recursos Humanos en las organizaciones. (s.f.). Recuperado de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/bartolo_v_p/capitulo2.pdf
- Costasur. (s.f.). Clima laboral. Cómo conseguir un buen ambiente de trabajo. Recuperado el 23 de Julio de 2014, de Psicólogos - Costasur: <http://psicologia.costasur.com/es/clima-laboral.html>

- Los subsistemas de Recursos Humanos RRHH. (s.f.). Recuperado de http://www.academia.edu/6716217/Los_subistemas_de_Recursos_Humanos_RRHH
- Medina, M. (2012, mayo 14). Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Ministerio de transporte y obras públicas. (2012). Recuperado de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2012/04/AnexoRegNo-116-12-Normas-que-regulan-los-Servicios-Portuarios.pdf>
- Mondy y Noe (2005). Administración de recursos humanos. México. Pearson educación.
- Pérez Serrano, G. (2004). Investigación cualitativa. Retos Interrogantes. Vol I. Métodos. Madrid: La Muralla.
- Reyes, A. (2005). Administración de personal. México: Limusa.
- Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. México. Limusa.
- VERGARA, M. L. (2007). DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA RECURSOS HUMANOS DEL ISS, POR TIPO DE SECCIONAL DE ACUERDO A COMPLEJIDAD Y TAMAÑO (MODELO SECCIONAL CUNDINAMARCA Y D.C.). Bogotá, Colombia.

GLOSARIO

SEUNSA: Servicios Unidos S.A.

CAMAE: cámara marítima del Ecuador.

EPP's: equipo de protección personal

SGCS: Sistema de gestión de control y seguridad.

ACTIVIDAD PORTUARIA: se trata de la infraestructura portuaria, administrativa, operativa donde están los puertos o terminales portuarios, donde se lleva a cabo una administración, operaciones que tienen que ver con medios marítimos.

OPERADOR PORTUARIO DE CARGA: es el operador portuario que realiza sus actividades para transferir carga, las cuales se llevan a cabo dentro de buques o en el recinto portuario.

CARGA Y DESCARGA: consiste en poner a disposición de las naves el personal y/o equipos especializados e infraestructura necesaria para transferir carga suelta, contenedores, gráneles líquidos o sólidos y cualquier otro tipo de carga, entre el buque e instalaciones en tierra y viceversa, en condiciones de seguridad, eficiencia, calidad, regularidad y continuidad.

ESTIBA Y DESESTIBA: comprende el poner a disposición el personal y/o equipos necesarios para la acomodación o desmovilización de cargas sueltas o contenedores. Este servicio se presta tanto en tierra como en el buque, dado que su acción es sobre la carga.

POLÍTICA DE SEGURIDAD: conjunto de normas y procedimientos establecidos por una organización para regular el uso de la información y de los sistemas que la tratan, con el fin de mitigar el riesgo de pérdida, deterioro o acceso no autorizado a la misma.

BASC: *Business Alliance for secure commerce*, es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales.

SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD – BASC: Se basa en varios elementos que extendidos de manera efectiva, segura y eficiente, son capaces de disminuir las amenazas identificadas en los procesos de la organización y en la cadena de suministro. Se define por amenaza, a las operaciones ocultas que podrían causar daños a la organización.

MEJORA CONTINUA: se define como el proceso de cambios y desarrollo con la probabilidad de mejorar, ya que nada se puede dar por terminado de manera definitiva.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta sobre clima laboral

	Encuesta sobre clima laboral	Versión 01
FM-AD-026	Página 1 de 1	Julio 02, 2015

TIPO DE PERSONAL: Laboral fijo Laboral temporal
SEXO: Hombre Mujer
EDAD: _____
TIEMPO DE TRABAJO: _____

Marque una X en el casillero que usted considere. Puede elegir la opción N/A que significa NO Aplica en los casos que sí lo considere.

TRABAJO	Siempre	casi siempre	Algunas veces	pocas veces	Nunca	N/A
Las funciones y responsabilidades de mi puesto están bien definidas.						
tengo que hacer un esfuerzo adicional para desarrollar mis actividades.						
Me gusta mi trabajo.						
Poseo las competencias que el puesto solicita.						
Dadas mis funciones y actividades es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.						
Creo que es necesario capacitarme en algún área de mi interés y que es parte de mi desarrollo						

CONDICIONES DE TRABAJO.

La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.						
Tengo el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.						
La información que existe en mi área facilita el trabajo.						

RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO

Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas						
a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento.						
b) Entre los miembros de mi organización.						
Conozco las responsabilidades y funciones de:						
a) Mis compañeros de trabajo en mi área o centro.						
b) Mi jefe.						
b) Otros recursos de otros departamentos o áreas						
Recibo la información necesaria para desarrollar mis actividades de trabajo.						
Existe apoyo entre mis compañeros y yo para satisfacer a los clientes.						
Considero que hace falta capacitación hacia mis compañeros en ciertas áreas para realizar las actividades.						

LIDERAZGO

Considero que mi jefe toma en cuenta mis ideas para mejorar el trabajo.						
Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.						
Siento confianza con mi jefe.						
Mi jefe me orienta y me facilita el cumplimiento de mi trabajo.						
Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.						
Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño.						
Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.						

LA ORGANIZACIÓN

Los momentos de recreación cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre los miembros de la empresa.						
La empresa se interesa por mi futuro al capacitarme constantemente.						
Cuando existe una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.						
Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.						
La empresa reconoce mis esfuerzos por el logro de las metas establecidas.						

EN GENERAL

Al final de la jornada me voy satisfecho de lo que he hecho.						
Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.						
Recomendaría a mis conocidos para que trabajen en mi empresa.						

Anexo 2: Preguntas de entrevista a jefe de talento humano

1. ¿Cuáles son los pasos para realizar el reclutamiento y selección del personal en la empresa?
2. ¿Cuáles son las personas que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal?
3. ¿Qué aspectos considera Usted importantes al momento de realizar el proceso de selección?
4. ¿Cuándo se requiere cubrir una puesto de trabajo, qué tipo de reclutamiento (interno o externo) se utiliza?
5. ¿Considera importante el uso de redes sociales para buscar personal administrativo/operativo?
6. ¿Es necesario pedir referencias a las empresas anteriores del aspirante?
7. ¿Es usual realizar entrevistas con los posibles aspirantes?
8. ¿Durante la entrevista, qué tipo de preguntas realiza?
9. Según las siguientes categorías, ¿cuáles son los tipos de preguntas que usted realiza al momento de la entrevista?
10. ¿Realiza algún tipo de prueba mientras recluta y selecciona personal? cuál?
12. ¿Realiza usted el proceso de inducción al personal nuevo de la empresa?

13. ¿Considera muy importante la inducción general y específica al nuevo miembro de la empresa?
14. ¿Su departamento tiene un documento que indique cuál es el procedimiento actual de selección de personal?
15. ¿Existe manual de funciones de cada puesto, que ayudan en la búsqueda de personal?
16. ¿Cree usted que el proceso de selección de personal influye en el índice de rotación de salida del personal de la empresa?
17. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿en qué porcentaje influye?
18. ¿Cuál es el dato que no se le pasa por alto a la persona encargada de seleccionar personal?
19. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para los nuevos integrantes de una empresa?
20. ¿Qué consejos daría a quienes estén en busca de empleo?