



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**La Universidad Técnica Particular de Loja**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**"Diseño de un manual de políticas y procedimientos para el Área de Recursos Humanos de la empresa "Mimético Publicidad Compañía de Responsabilidad Limitada", en la ciudad de Quito".**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: Ximena del Rocío Toledo Mora**

**DIRECTORA: Dra. Zulema Malo**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2010**

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS**

**Dra. Zulema Malo**

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis ha sido realizado por Ximena del Rocío Toledo Mora, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, diciembre de 2010

---

Dra. Zulema Malo Montoya  
DIRECTORA DE TESIS

## **DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo, Ximena del Rocío Toledo Mora declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

---

Ximena del Rocío Toledo Mora

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

---

Ximena del Rocío Toledo Mora

## **DEDICATORIA**

A mi esposo Juan Carlos, que me ha dado amor y apoyo en mis esfuerzos.

A mis hijos Stephanie, Jean Carlo y Mishell, razón de mi existencia.

A mis padres eterna guía en mi camino.

---

Ximena del Rocío Toledo Mora

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más profundo agradecimiento a la Doctora Zulema Malo por su valiosa colaboración, apoyo desinteresado y ayuda incondicional en la dirección de ésta tesis.

---

Ximena del Rocío Toledo Mora

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS.....	ii
DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AUTORÍA .....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xii
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA “MIMÉTICO PUBLICIDAD CÍA. LTDA.” .....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Mimético Publicidad Cía. Ltda.....	1
1.3 Ubicación.....	2
1.4 Misión, Visión .....	2
1.4.1 Misión.....	2
1.4.2 Visión .....	3
1.5 Objetivos.....	3
1.6 Filosofía Empresarial.....	3
1.7 Logotipo .....	3
1.8 Políticas .....	4
1.9 Valores.....	4
1.10 Estrategias.....	6
1.10.1 Estructura Organizacional .....	6
1.10.1.1 Estructura de la organización y niveles de responsabilidad .....	8
1.10.1.2. Características del Personal .....	8
1.10.2 Procesos .....	9
1.10.2.1 Servicio al Cliente .....	9
1.10.2.2 Recepción del Pedido .....	9
1.10.2.3 Diseño e Impresión.....	10
1.10.2.4 Instalación o Entrega del Trabajo.....	10
1.11 Productos y Servicios de Mimético Publicidad.....	11
1.11.1 Gigantografías full color.....	11

1.11.2 Rotulación.....	11
1.11.3 Publicidad POP.....	12
1.11.4 Señalética interna y externa.....	13
1.12 Proveedores .....	14
1.13 Competidores.....	15
1.14 Base legal y reglamento interno .....	16
1.14.1 Base legal.....	16
1.14.2 Reglamento Interno .....	16
1.14.3 Requisitos de Funcionamiento .....	16
1.15 Diagnóstico General .....	17
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>18</b>
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>18</b>
2.1 Generalidades .....	18
2.1.1 Conceptos básicos del manual.....	19
2.1.2 Tipos de Manual .....	19
2.2 Área de Recursos Humanos.....	22
2.2.1. Funciones del Área de Recursos Humanos .....	23
2.2.2 Objetivos del Área de Recursos Humanos .....	23
2.2.3. Planificación .....	23
2.3. Cuestiones Generales del manual de políticas y procedimientos de Recursos Humanos .....	25
2.3.1 Ventajas .....	26
2.3.2 Desventajas.....	26
2.3.3 Manual de procedimientos y formatos .....	26
2.3.4 Estructura orgánica de la empresa.....	26
2.4. Manual de normas administrativas.....	27
2.5. Delineamiento o directrices de contratación de personal .....	28
2.6 Políticas de Planeación de Recursos Humanos .....	28
2.6.1 Clasificación de políticas.....	28
2.7 Implementación de manuales de políticas y procedimientos .....	29
2.7.1. Dificultades que se pueden presentar .....	29
2.7.2. Aspectos claves para el diseño y la implementación.....	32
2.7.3 Implementación de las políticas y directrices en contratación de personal.....	33
2.8 Implementación del Manual de Funciones.....	36
2.9 Implementación del manual de procedimientos .....	37



2.10 Implementación del manual de normas administrativas y reglamento de Trabajo .....	38
2.11 Contenido típico de los manuales de política y procedimientos .....	38
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>40</b>
<b>DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE “MIMÉTICO PUBLICIDAD Cía. Ltda.” .....</b>	<b>40</b>
3.1 Introducción.....	40
3.2 Objetivos.....	41
3.2.1 Objetivo General .....	41
3.2.2 Objetivos Específicos .....	41
3.3 Alcance y Vigencia.....	41
3.4 Marco Legal.....	42
3.5 Políticas y Procedimientos Generales del Manejo del Personal.....	42
3.5.1 Confidencialidad y Fidelidad .....	42
3.5.2 Admisión y Contratación.....	43
3.5.3 Horarios de trabajo .....	44
3.5.4 De los Permisos .....	47
3.5.5 Abandono del Cargo .....	48
3.5.6 De la Remuneración .....	49
3.5.7 De los Descuentos Salariales.....	50
3.5.8 De las Vacaciones.....	51
3.5.9 Imagen e interrelación Organizacional.....	52
3.6 Políticas y Procedimientos del Proceso de Administración de Recursos Humanos .....	53
3.6.1 Políticas de Requisición de Personal.....	53
3.6.2 Procedimiento de Requisición de Personal .....	54
3.6.3 Políticas de Reclutamiento de Personal.....	55
3.6.4 Procedimiento de Reclutamiento de Personal .....	56
3.6.5 Políticas de Selección del Personal .....	57
3.6.6 Procedimiento de Selección de Personal .....	58
3.6.7 Políticas de Inducción al nuevo Personal .....	59
3.6.8 Procedimiento de Inducción del Nuevo Personal.....	60
3.6.9 Política de Determinación de las necesidades de capacitación .....	61
3.6.10 Procedimiento de Determinación de Necesidades de Capacitación.....	62
3.6.11 Política de Capacitación Interna .....	63
3.6.12 Procedimiento de Capacitación Interna.....	64
3.6.13 Políticas de Capacitación Externa .....	65

3.6.14 Procedimiento de Capacitación Externa.....	66
3.6.15 Políticas de Evaluación del Desempeño.....	67
3.6.16 Procedimiento de la Evaluación del Desempeño .....	68
3.6.17 Políticas de Remuneración por Competencias .....	69
3.6.18 Procedimiento de Remuneración por Competencias.....	70
3.6.19 Política de Despido o Renuncia del Empleado.....	71
3.6.20 Procedimiento de Despido o Renuncia del Empleado.....	72
3. 7 DIAGRAMAS DE FLUJO.....	73
3.7.1 Procedimiento de Admisión y Contratación.....	73
3.7.2 Procedimientos de Horarios de Trabajo .....	74
3.7.3 Procedimiento General de Permisos.....	75
3.7.4 Procedimiento de Remuneraciones .....	76
3.7.5 Procedimiento de Descuentos Salariales .....	77
3.7.6 Procedimiento general de vacaciones.....	78
3.7.7 Procedimiento de Requisición de Personal .....	79
3.7.8 Procedimiento de Reclutamiento de Personal .....	80
3.7.9 Procedimiento de Selección de Personal.....	81
3.7.10 Procedimiento de Inducción del Nuevo Personal.....	82
3.7.11 Procedimiento de Determinación de Necesidades de Capacitación.....	83
3.7.12 Procedimiento de Capacitación Interna.....	84
3.7.13 Procedimiento de Capacitación Externa.....	85
3.7.14 Procedimiento de la Evaluación del Desempeño .....	86
3.7.15 Procedimiento de Remuneración por Competencias.....	87
3.7.16 Procedimiento de Despido o Renuncia del Empleado.....	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES .....	90
BIBLIOGRAFÍA .....	92
ANEXOS .....	93
Anexo 1: Formulario de Requisición de Personal.....	93
Anexo 2: Registro de Asistencia .....	94
Anexo 3: Solicitud de Permisos y Licencias .....	95
Anexo 4: Solicitud de Permiso .....	96
Anexo 5: Solicitud de Vacaciones.....	97
Anexo 6: Solicitud de Empleo.....	98

Anexo 7: Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación.....	100
Anexo 8: Registro de Capacitación Interna.....	105
Anexo 9: Formulario de Evaluación del Desempeño.....	106
Anexo 10: Formato de Renuncia.....	107

## RESUMEN EJECUTIVO

Mimético Publicidad Cía. Ltda., es una empresa dedicada a ofrecer soluciones a todas las necesidades del diseño gráfico, marketing, contratación de medios y consultoría web. Cuenta con una organización estructural jerarquizada en departamentos, en donde cada uno cumple las funciones pertinentes al cargo que desempeña.

Al ser una empresa posicionada en el mercado, Mimético Publicidad Cía. Ltda., presenta una imagen corporativa de confianza a sus clientes, en donde la atención de calidad, garantiza la excelencia en cada uno de los trabajos elaborados.

Pero una de las principales falencias que se encuentra en dicha entidad, es la falta de organización a nivel interno, es decir el recurso humano que labora en la empresa no cuenta con un modelo a seguir en cuanto a procesos se refiere, existe duplicidad de funciones, el personal no conoce exactamente las responsabilidades que debe de cumplir dentro de cada área.

Por lo tanto se ha visto la necesidad de diseñar un manual de políticas y procedimientos para el departamento de Recursos Humanos de la empresa Mimético Publicidad Cía. Ltda., pues a través de la utilización de este manual, la empresa podrá organizar, planificar, y controlar el manejo del personal, teniendo como firme propósito la mejora continua de cada uno de los aspectos a seguir que permiten el correcto funcionamiento de la entidad mencionada; además para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral, en razón de que a corto plazo, la administración del personal que mantiene actualmente la empresa no puede obtener progresos significativos en los niveles de productividad pues el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las entidades desorganizadas.

Es así como en el manual de procedimientos para el área de recursos humanos, se persigue el logro del objetivo de documentar y describir las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones pertinentes para cada uno de los cargos existentes en Mimético Publicidad Cía. Ltda.

La eficiencia, eficacia y sobre todo la optimización de recursos y correcto seguimiento de los pasos adecuados para realizar una u otra actividad, es el primordial objetivo que persigue

toda empresa, lo cual facilita el control y permite identificar vulnerabilidades para tomar acciones correctivas lo más pronto posible y seguir trabajando con entusiasmo.

Para llevar a cabo el diseño del presente manual de políticas y procedimientos, fue necesario emplear varias técnicas de investigación como la observación, a través de la cual se ha podido identificar y conocer las funciones principales dentro de cada área de la empresa Mimético, así también a través de entrevistas se pudo conocer el funcionamiento de cada área productiva de la empresa permitiendo de esta forma el diseño de cada procedimiento.

El desarrollo de este trabajo de investigación se lo dividió en tres capítulos fundamentales como son: el primer capítulo una descripción de la empresa Mimético Publicidad a través de la cual se ha podido obtener un diagnóstico de la situación actual.

En el segundo capítulo se desarrolló el Marco Referencial que sustenta teóricamente esta investigación, y finalmente el tercer capítulo comprende el diseño propiamente del manual con las políticas y procedimientos pertinentes para el manejo del recurso humano de la empresa, mostrando los flujos de procesos al igual que los documentos que se deben utilizar de acuerdo a la necesidad que exista.

## **CAPÍTULO I**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA “MIMÉTICO PUBLICIDAD CÍA. LTDA.”**

#### **1.1 Antecedentes**

Las tecnologías y métodos utilizados antiguamente para transmitir la comunicación visual se han ido modificando sucesivamente. Esta actividad, que hoy se conoce como diseño gráfico, abarca muchos aspectos. Sus límites quedan difusos, hasta el punto de confundir el campo de actividades y competencias que debería serle propio, incluyendo, por supuesto, sus lejanas fuentes originales.

El desarrollo y evolución de los productos y servicios de las empresas y particulares ha crecido espectacularmente. Esto las obliga a competir entre sí para ocupar un sitio en el mercado, pues hoy en día es cuando surge la publicidad y, con ella, la evolución del diseño gráfico como forma de comunicar, atraer y salir victoriosos en la batalla frente a los competidores.

La publicidad, el diseño y el marketing son herramientas que están planteando alternativas para mejorar la imagen de las empresas y/o sus productos, un estudio sobre las necesidades de las empresas revela que estos medios les permite proyectarse, ya que no son gastos sino inversiones que a largo plazo genera utilidades.

Además, el nacimiento de nuevos conceptos, productos y servicios que determinan la búsqueda continua de nuevas ideas en la industria publicitaria, hoy en día han generado que cada vez sean más las empresas que buscan satisfacer las necesidades en publicidad gráfica, tal es el caso del presente estudio, donde se pretende analizar a la empresa Mimético Publicidad.

#### **1.2 Mimético Publicidad Cía. Ltda.**

Mimético Publicidad Cía. Ltda., se constituye como empresa, el 22 de abril del año 2005, como agencia de diseño grafico (actualmente una de las mejores empresas de diseño)

capaz de ofrecer soluciones a todas las necesidades en diseño gráfico, marketing, contratación de medios y consultoría web.

Esta empresa dispone de una trayectoria exitosa en el mercado, pues cuenta con cientos de clientes satisfechos que han accedido a sus productos y servicios de publicidad especialmente. Su elemento más destacable es su gran equipo humano, Mimético cuenta con una amplia plantilla de auténticos especialistas, cada uno en su materia.

Sus trabajos guardan una línea común de calidad y creatividad, destacando con frecuencia por encima de cualquier competidor, una línea realmente fresca y vanguardista, donde la originalidad y el impacto visual prevalecen por encima de todo.

El objeto social de la compañía consiste en la realización de actividades comerciales y a la prestación de servicios de diseño, publicidad, ilustración, impresión, diagramación, imprenta, gigantografías, publicidad en medios, plotters, animación en tercera dimensión, producción multimedia y audio visual, suministro de materiales de oficina, etc.

Todos estos servicios de la compañía están dirigidos a toda clase de personas naturales o jurídicas sean también públicas o privadas que así lo requieran.

### **1.3 Ubicación**

Mimético Publicidad Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, en la Ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, específicamente en la Av. Colón No. E4-211 entre Av. Amazonas y Mariscal Foch.

### **1.4 Misión, Visión**

#### **1.4.1 Misión**

Ofrecer a nuestros clientes soluciones a todas sus necesidades en diseño, marketing, contratación de medios y consultoría, con el mejor servicio, precio y producto del mercado, mejorando día a día para poder así ser la mejor opción para todos nuestros consumidores finales. Creando relaciones a largo plazo con nuestros clientes, bajo un marco de honradez y lealtad.

### **1.4.2 Visión**

Llegar a ser una empresa que perdure en el tiempo, a través de la búsqueda incesante de los mejores creativos del país y un completo plan de investigación, utilizando siempre tecnología de punta; logrando así el reconocimiento a nivel nacional e internacional en el área gráfica, impresión digital, rotulación, fabricación de stands, gigantografías y una variedad de productos y servicios publicitarios.

### **1.5 Objetivos**

Mimético Publicidad Cía. Ltda., se ha planteado los siguientes objetivos:

- Brindar la mejor opción del mercado para productos y servicios publicitarios a nivel nacional, con tecnología de punta y personal altamente calificado, solucionando así las necesidades de los clientes, y superando expectativas en servicio, calidad y tiempos de entrega.
- Formar parte de la industria gráfica por medio de la oferta de productos y servicios innovadores utilizando las diferentes herramientas del diseño gráfico.
- Crear grandes ideas que deriven en trabajos que impacten, que consoliden identidades de marca y que fidelicen clientes.
- Maximizar la capacidad de la gestión humana y tecnológica a través de la optimización de cada uno de los procesos y recursos utilizados.

### **1.6 Filosofía Empresarial**

La Filosofía de Mimético Publicidad Cía. Ltda., consiste en tomar cada proyecto como un nuevo reto único y especial, que exige una constante formación y contacto directo con el mundo actual de la publicidad internacional, utilizando para su cumplimiento la investigación, desarrollo e innovación como la nueva forma de hacer diseño.

### **1.7 Logotipo**





## **1.8 Políticas**

Se consideran por políticas a las guías de acción que van a permitir el cumplimiento de los objetivos en beneficio de la empresa, para de esta manera fortalecer el crecimiento y expansión de los productos y servicios hacia resultados óptimos. Entre las políticas que mantiene la empresa están:

- Infundir optimismo en todas las actividades administrativas y operativas de la compañía.
- Brindar una atención y servicio al cliente de calidad.
- Garantizar la correcta utilización de los recursos físicos de la empresa.
- Difundir normas de respeto, justo reconocimiento y adecuado ambiente de trabajo entre todo el personal de la empresa.
- Concienciar al personal, para que cumpla con sus obligaciones oportunamente, mediante incentivos y recompensas por trabajos extras o bien realizados e incluso medidas disciplinarias en caso de ser necesarias.
- Ejecutar de manera eficiente y oportuna la gestión de los recursos humanos, con el acercamiento de los empleados y sus familias, con cursos de capacitación o actividades de promoción e integración.
- Fomentar la puntualidad en la hora de entrada y salida de la empresa de manera que se genere el correcto cumplimiento del horario de trabajo por parte del personal.

## **1.9 Valores**

Toda empresa debe proyectar una imagen adecuada y agradable a sus potenciales y actuales clientes, como para que esta imagen sea coherente, consecuente y fiel a la organización, la Compañía Mimético Publicidad maneja los siguientes valores que a continuación se describen:

- **Honestidad**

Mimético Publicidad siempre trata de ofrecer sus productos y servicios con apego a la moral y según la ley; se comporta rectamente y de acuerdo con la verdad, distinguida porque muestra el recto proceder, teniendo en cuenta siempre que los fines públicos excluyen cualquier comportamiento que atente directamente contra el interés colectivo.

- **Confianza**

Mimético Publicidad trata siempre de generar confianza en sus clientes, a través de la entrega de productos y servicios de calidad acorde con los requerimientos solicitados por sus clientes.

- **Trabajo en Equipo**

Mimético Publicidad, cuenta con un equipo humano multidisciplinario, integrado en un proyecto común, comprometido con la misión de la compañía, sus principios y valores. Pues tienen la completa disposición de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la Empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización.

- **Cumplimiento**

El personal de Mimético Publicidad muestra una actitud de compromiso y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor y como elementos claves para el éxito total de la Empresa.

- **Actitud**

El personal siempre mantendrá una actitud predispuesta a colaborar con los clientes y compañeros de trabajo en sus requerimientos y necesidades.

- **Excelencia**

Mimético Publicidad mantiene una constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas

de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que se aplican en todas las etapas de la cadena productiva, considerando la protección del medio ambiente.

### **1.10 Estrategias**

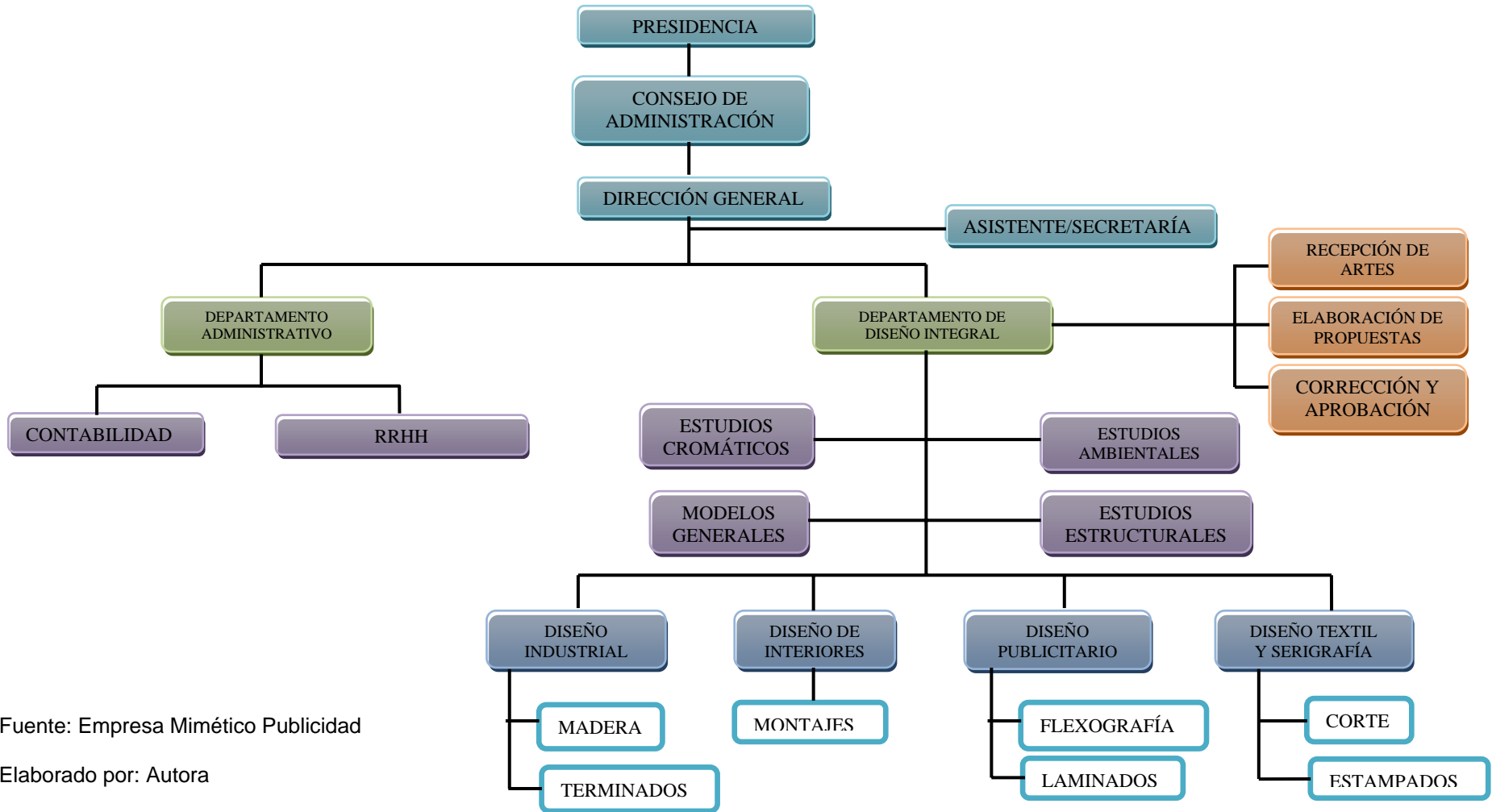
Para el logro de los objetivos, la compañía a pesar de no contar con un direccionamiento estratégico bien planteado, ha establecido algunas estrategias viables y oportunas, que sin necesidad de incrementar el presupuesto pueden ser cumplidas.

- Asumir la filosofía empresarial y fomentar el desarrollo de planes estratégicos constantes.
- Capacitar constantemente al personal dentro de la empresa y fuera de ella, siendo agente de cambio tanto internamente como externamente.
- Demostrar que se puede dar un servicio de alta calidad a nivel de las grandes empresas de diseño gráfico.
- Practicar los valores éticos y morales, generando un ambiente de trabajo adecuado que favorezca a la organización y sus clientes.
- Usar la tecnología como herramienta de trabajo para mejorar la eficiencia del trabajo y principalmente la satisfacción de sus clientes.

#### **1.10.1 Estructura Organizacional**

Mimético Publicidad actualmente no cuenta con una estructura organizacional correctamente establecida, sin embargo al ser una compañía limitada presenta la siguiente estructura:

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE MIMETICO PUBLICIDAD



Fuente: Empresa Mimético Publicidad

Elaborado por: Autora

### **1.10.1.1 Estructura de la organización y niveles de responsabilidad**

De acuerdo al organigrama presentado se tiene que el diseño organizacional determina la estructura de la organización que más conviene para coordinar las actividades de la organización, pues ésta permite visualizar todas y cada una de las funciones que debe cumplir cada unidad que integra la empresa, además de que facilita mucho la supervisión, y el movimiento de las habilidades especializadas para ser utilizadas donde más se lo requiera.

En este caso se puede establecer que la empresa mantiene una estructura orgánica donde el trabajo se realiza en equipo y todos están en la capacidad de realizar múltiples tareas para así mejorar continuamente. La organización se encuentra orientada hacia la operación, es decir agrupa actividades similares con un propósito común de áreas funcionales y se basa desde luego en los principios de especialización y división de trabajo, la amplitud de control, y distingue entre tareas ejecutivas y asesoras.

### **1.10.1.2. Características del Personal**

El personal creativo del que dispone Mimético Publicidad cuenta con las siguientes características:

- **Experiencia**

El equipo de profesionales suma en conjunto más de 35 años de experiencia en el sector, facilitando el correcto desarrollo de todos los proyectos, con el valor añadido que proporciona la experiencia en el sector.

- **Especialidad**

El éxito y calidad del trabajo no es fortuito. Detrás de cada proyecto existe una gran plantilla de profesionales especialistas cada uno en su materia: Diseñadores, Programadores, Analistas, Animadores, Técnicos, Publicistas, Ilustradores, etc.

- **Afán de superación**

Un equipo en constante movimiento, con un afán de superación inagotable, cada proyecto debe ser mejor que el anterior, y debe transmitirle al cliente una gran confianza, seguridad y satisfacción en cada trabajo realizado.

- **Creatividad**

Todos los proyectos que pasan por la empresa son analizados y trabajados por varias personas y sometidos a técnicas y estrategias creativas que garantizan un resultado eficaz. El efecto que se consigue es una combinación excepcional entre racionalidad y creatividad.

### **1.10.2 Procesos**

Mimético Publicidad, en sus diferentes áreas realiza varios procesos siendo los principales agregados de valor, los siguientes:

- Servicio al Cliente
- Recepción del Pedido
- Diseño e Impresión
- Instalación o entrega del trabajo

#### **1.10.2.1 Servicio al Cliente**

Respecto de este proceso, la empresa Mimético Publicidad busca satisfacer las necesidades de sus clientes, brindando una atención personalizada para lo que dependiendo del tipo de trabajo solicitado, la empresa cuenta con los especialistas indicados, quienes serán los que se encarguen del desarrollo propiamente del trabajo.

#### **1.10.2.2 Recepción del Pedido**

De acuerdo al tipo de trabajo solicitado, el personal especializado realiza una cotización para lo que utiliza medidas cuadradas.

La cotización es presentada al cliente de manera que se pueda llegar a un acuerdo, si la cotización es aprobada por el cliente, entonces se procede al siguiente paso que es la elaboración propia del trabajo solicitado.

### 1.10.2.3 Diseño e Impresión

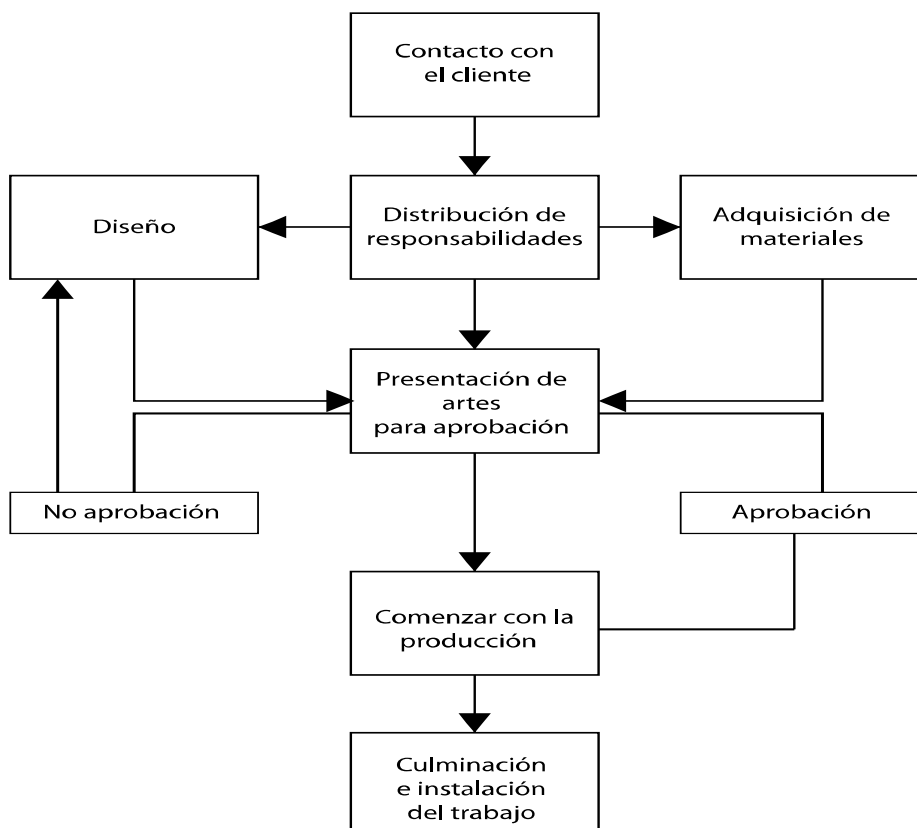
Mimético Publicidad se encuentra directamente enfocada a la oferta de servicios de impresión para publicidad, por lo tanto en esta parte del proceso, los especialistas realizan los artes, y de ser necesario utilizan el equipo de producción bastidor metálico, caja de luz y tipos de sistema de anclaje.

Una vez realizado el diseño, y dado los acabados pertinentes para su aprobación, se lo pasa al área de impresión en donde se utiliza las máquinas necesarias para la obtención del trabajo final.

### 1.10.2.4 Instalación o Entrega del Trabajo

Una vez que se tiene lista la impresión y salida de taller se procede a la instalación, con el personal indicado, choferes y técnicos en instalación.

#### FLUJO DE PROCESOS DE MIMETICO PUBLICIDAD



Fuente: Empresa Mimético Publicidad

Elaborado por: Autora

## 1.11 Productos y Servicios de Mimético Publicidad

Mimético Publicidad ofrece una variedad de productos y servicios para sus clientes, en especial para el área de publicidad de las empresas, donde se destacan los siguientes:

**1.11.1 Gigantografías full color tanto interiores como exteriores con excelente resolución (720 DPI, 1440 DPI), impresas con tintas en base solvente garantizando una durabilidad de 3 años al exterior:** Los diseños son propiamente elaborados por el personal de Mimético Publicidad el cual cuenta con la experiencia necesaria para determinar la resolución, el tamaño y el material a ser utilizado en la elaboración de estos productos que nacen como un servicio.

Como parte de este trabajo se pedirá los permisos necesarios para su desarrollo, luego se emprenderá con los estudios necesarios los cuales ya antes fueron mencionados, implementando a estos el medio en el cual se trabaja, llamándose medio a la ubicación geográfica, clima y humedad del aire.



**1.11.2 Rotulación, Cajas de luz para interiores y exteriores:** En casos directos de rotulación se pedirá los permisos previos para el comienzo de una obra, por tanto y ya cumplido este requisito se dará apertura al desarrollo de la misma.



La rotulación al igual que varios aspectos del diseño consiste en una técnica ordenada y secuencial. La cual necesita de un estudio previo para suministrar un diagnóstico acertado en referencia a tamaño, materiales, cromática, estructura e instalación.



**1.11.3 Publicidad POP.-** Al referirse a los medios de publicidad POP se da un resumen directo de medios impresos como son: banners, dípticos, trípticos, afiches, flyers, pendones, roll ups, imagen corporativa, tarjetas de presentación y más.

Por tanto y característica primordial de la empresa es los estudios previos para la elaboración de diversas artes o trabajos, por tanto se contará con la aprobación primordial del cliente para la impresión, elaboración o instalación.



**1.11.4 Señalética interna y externa:** La señalética consta básicamente de un estudio previo, en el cual se determinará materiales, estructura, cromática e instalación.

Dentro de este aspecto se garantiza la utilización de materiales de alta calidad, los que cumplirán con su tiempo de vida útil, al igual que la impresión de los medios y la instalación del mismo. Cuidando siempre del medio y respetando el espacio o plano de colocación.



Otros de los servicios que ofrece Mimético Publicidad, se encuentran:

- Impresión en tela, calidad exterior.
- Pancartas, Menús, Habladores de Precios
- Decoración de áreas de exhibición, interiores y exteriores.
- Muebles en Madera y en Metal para exhibiciones.
- Mantenimiento INTERNO/EXTERNO de rótulos
- Servicios de plastificación, montaje en Foanboard, Sintra, Sustratos rígidos, MDF, Dummys.
- Muebles y Stands para exhibición vestidos con su publicidad.
- Publicidad Móvil. (Publicidad impresa y colocada en automóviles), Decoración Vehicular.
- Displays (Banners, expoban, roll up, x banner, arañas, etc.)
- Diseño Gráfico.
- Bordador en camisetitas, gorras, pantalones, camisas, overoles, ropa de trabajo.

- Corte y grabado laser sobre materiales como: madera, vidrio, balsa, cartón, acrílico, cuero, sellos.
- Material Promocional en: esferos, vasos, jarros, maletas, camisetas, mouse pad, pasta de cuadernos
- Impresión Digital con calidad DOCUCOLOR 12 XEROX
- Identificaciones digitales, carnets, tarjetas de presentación, diplomas.
- Impresión en digital de:
  - Dípticos, trípticos, hojas volantes, folletos, catálogos
  - Afiches A5, A4, A3 hasta formato Sr-A3 (32 x 45 cm.)

### **1.12 Proveedores**

Para el desarrollo de cada uno de los trabajos que realiza la empresa Mimético, se utiliza diferentes tipos de material, tanto para imprimir como para realizar sustratos rígidos, entre éstos se encuentran: lona, vinil adhesivo, vinil microperforado, lona translúcida, papel cintra, fonad, acrílico, etc.

La obtención de la materia prima para cada tipo de trabajo se la realiza a través de proveedores calificados en la producción de dichos materiales, entre los que se encuentran los siguientes:

- Rotumarket
- Expoprint
- Expomedios
- Fenix
- Printmax
- Acrilux
- La moderna
- Oneron
- Dilipa

Respecto de la materia prima para el taller metalmecánico y carpintería, se tiene: tubos, electrodos, lámparas fluorescentes, sistema eléctrico para cajas de luz, tornillos para tensar, remaches, tirafondos y todo tipo de material eléctrico que se tiene en el taller.

Como proveedores de estos materiales se tiene:

- Mega Kiwy
- Nainpa
- Tec. Gypsum
- Ferretería MM
- Ferreteria Carrera
- Edimca
- Economía del Maestro
- Mi ferrisariato
- El foco
- Lamintech (laminas para madera)
- Tecnicolor
- Expocolor
- Acerocomercial
- Acerocenter
- Promahierro

### **1.13 Competidores**

Dentro de la industria gráfica, existen un sin número de empresas que se encuentran dentro del mercado, para Mimético los principales competidores con los que tiene que hacer un gran esfuerzo para ganar su participación dentro del mercado son:

- **Vallas:** Induvallas, Big vallas, Rotular, Letrasigma, Giro Visual
- **Impresión digital:** Foto uno, Equigrupo, Full Services, Cóndor Publicidad
- **Rotulación exterior:** Xavier Diez, Rubio y Asociados, Imagen Global, Briones Publicidad.

## **1.14 Base legal y reglamento interno**

### **1.14.1 Base legal**

Dado que la empresa “Mimético” está constituida como una empresa de responsabilidad limitada, se rige a la siguiente base legal:

- Ley de Compañías.
- Código Tributario.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Código de Trabajo.
- Estatutos de la Compañía.

### **1.14.2 Reglamento Interno**

No existe un reglamento interno en la empresa “Mimético Cía. Ltda.”, únicamente se basan en disposiciones emitidas por el gerente.

### **1.14.3 Requisitos de Funcionamiento**

Entre los requisitos necesarios con los que Mimético Publicidad cumple para su correcto funcionamiento como empresa se tiene:

1. **Permiso de Rotulación y Publicidad Exterior:** Para colocar mensajes publicitarios (rótulos, letreros, etc.) en espacios públicos o inmuebles de propiedad privada
2. **Registro de Marca**
3. **Patente municipal:** El impuesto de patentes municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.

4. **Licencia:** Autorización o permiso que concede el titular de los derechos al usuario de la obra u otra producción protegida, para utilizarla en la forma determinada y de conformidad con las condiciones convenidas en el contrato. No transfiere la titularidad de los derechos.

### **1.15 Diagnóstico General**

Una vez realizada una descripción general de toda la empresa Mimético Publicidad, se puede establecer que el objetivo del presente trabajo se justifica, puesto que al momento la empresa se encuentra funcionando empíricamente, debido a que se ha podido identificar los siguientes aspectos negativos:

- No tiene un direccionamiento estratégico bien establecido.
- El Organigrama Estructural no se encuentra diseñado adecuadamente
- El personal no tiene claro la jerarquización de puestos
- No existen políticas y procedimientos definidos para el manejo del personal
- Falta una definición clara de los procesos de producción
- No cuenta con un reglamento interno establecido

Considerando cada uno de los aspectos antes mencionados se puede determinar que para Mimético Publicidad, resulta de gran utilidad el diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos para el Manejo de los Recursos Humanos, pues esto permitirá el desarrollo de una adecuada planificación, organización, y control en el manejo del personal, teniendo como consecuencia el mejoramiento en la productividad de la empresa, ya que del trabajo en equipo que realice el personal, depende los buenos resultados generados a través de los productos y servicios ofertados.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 Generalidades**

Un manual es un documento en el que consta la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual además incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En un manual se encuentra registrado y transmitido sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Toda empresa en algún momento debe documentar el trabajo que realizan los empleados para poder responder a las siguientes interrogantes: ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué frecuencia?, o ¿por autorización de quién? se llevan a cabo los procesos. Existen varios motivos para establecer manuales administrativos y llevan a las organizaciones a plasmar todos los procedimientos que se siguen en el desarrollo diario del trabajo. Con frecuencia existen empresas que tienen desconocimiento absoluto del trabajo de un empleado que se enferma, que es despedido o que se retira de la empresa, de tal manera que no es factible solucionar inmediatamente estas situaciones ya que no hay quien entrene o capacite a un suplente o nuevo empleado sobre las nuevas funciones y estos inconvenientes pueden significar grandes problemas en una empresa, inclusive pérdidas económicas.

Tomando en consideración, lo antes mencionado, el objetivo del presente capítulo, es conocer la fundamentación teórica de los manuales de políticas y procedimientos, en especial para el área de Recursos Humanos, de manera que esto permita tener la base para su posterior elaboración y adaptación a la Empresa Mimético Publicidad.

### 2.1.1 Conceptos básicos del manual

Los conceptos detallados a continuación tienen especial relevancia, sobre todo para comprender cuestiones básicas de un manual de políticas y procedimientos de recursos humanos.

- Duhat Kizatus Miguel A.: “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.
- Para Ferry G.R.: “Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.
- “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo<sup>1</sup>”.
- “Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa<sup>2</sup>”.
- “Todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar este objetivo. Es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, que debe ser aprobado por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno<sup>3</sup>”.

### 2.1.2 Tipos de Manual

Existen diferentes tipos de manuales, dentro de las técnicas para documentar una empresa, cada uno para un determinado fin de manera que se pueda satisfacer los distintos tipos de necesidades de una organización.

---

<sup>1</sup> Graham Kellog (2005): **Importancia de un manual**, España, Editorial Pamplona

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Diccionario Filosófico



Puede clasificarse a los manuales de la siguiente manera:

#### **A. De sistemas, métodos y procedimientos manuales**

- Específicos
  - Manuales de técnicas
  - Manuales de actividades
  
- Genéricos
  - Manuales de organización
  - Manuales de políticas
  - Manuales de normas y procedimientos

#### **B. De sistemas computarizados**

- Usuario
- Operación
- Documentación de sistemas
  - Diseño físico
  - Procesos
  - Salidas

Para la Empresa Mimético Publicidad, será primordial conocer la fundamentación teórica de los manuales pertenecientes al grupo A antes detallado, por lo tanto a continuación se tiene:

##### **2.1.2.1 De sistemas, métodos y procedimientos manuales**

**1. Específicos:** Dentro de los manuales específicos encontramos los siguientes tipos:

###### **1.1 Manuales de técnicas**

Son los manuales en los que se explican las pautas, pasos o procedimientos que deben seguirse para aplicar alguna técnica específica. Su uso y objetivo es limitado. Ejemplo: Manual de operación de una maquinaria o equipo.

## 1.2 Manuales de actividades

En estos manuales se muestra todos los pasos a seguir en diferentes situaciones de trabajo. Ejemplo: Manuales de inducción al personal.

2. **Genéricos:** Dentro de los manuales genéricos encontramos los siguientes tipos:

### 2.1 Manuales de organización

Son los manuales en los que se incluye todos aquellos aspectos que detallan la estructura, sus relaciones, las responsabilidades de cada funcionario y cualquier otra información que muestre la organización desde un punto de vista formal. Se debe manejar un lenguaje de redacción de altura. Ejemplo de contenido:

- Índice numérico
- Introducción
  - Breve reseña histórica de la empresa o departamento
  - Justificación de la realización del manual
- Instrucciones para el manejo y modificaciones del manual
- Definición de conceptos básicos
  - Objetivos
  - Políticas
  - Responsabilidades
  - Relaciones de trabajo
- Objetivos de la empresa
- Estructura organizativa
- Deberes y responsabilidades de los niveles directivos
- Descripciones detalladas de cargo

### 2.2 Manuales de políticas

Un manual de políticas documenta todas las guías de acción generales que tiene una empresa en distintas áreas tales como: recursos humanos, mercadeo, finanzas, producción y otras.

Las políticas se enuncian en forma declarativa y deben guiar la pauta de acción de los empleados para cada una de las áreas que se desee documentar. Ejemplo: Prestaciones sociales (Son los pasivos que la empresa tiene con sus trabajadores).

En algunos países como España es carga social, en Colombia indemnizaciones laborales u obligaciones laborales, todos como consecuencia de su antigüedad y cesantía. Este concepto corresponde al pasivo que debe acumular la empresa como consecuencia de los derechos adquiridos por los trabajadores conforme a la legislación laboral vigente. Es política de la empresa acumular un 30% adicional de las prestaciones de cada trabajador como exceso para cubrir aquellos pagos dobles para trabajadores que hayan prestado sus servicios más de 15 años de acuerdo con el contrato laboral vigente.

### **2.3 Manuales de normas y procedimientos**

En los manuales de normas y procedimientos se describe en detalle todos los procedimientos que se realizan en la empresa, en orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos, los mismos que deben ser descritos de acuerdo con el esquema responsable/acción. Cada procedimiento debe tener anexo su correspondiente flujograma, para que el usuario en forma gráfica comprenda cada procedimiento descrito. Un manual de normas y procedimientos debe tener al menos el siguiente contenido:

- Índice numérico
- Introducción
- Instrucciones para el manejo y modificaciones de los aspectos tratados en el manual
- Definición de conceptos básicos
- Normas
- Procedimientos
- Formularios
- Instructivos de los formularios

Dentro de este estudio, además de definir al Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos, es necesario definir al área de Recursos Humanos como tal:

### **2.2 Área de Recursos Humanos**

Recursos humanos, también conocido como talento humano, potencial humano o activo humano, hace dos o tres décadas atrás se definía simplemente como aquella que

proporcionaba la fuerza laboral a una organización, en la actualidad esa definición ha evolucionado y ahora se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número adecuado de colaboradores e involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afecten e influyan a la gente. Es la pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica.

### **2.2.1. Funciones del Área de Recursos Humanos**

En el departamento de recursos humanos se procesan todos los aspectos relacionados con el personal, los cuales son entre otros:

- Reclutamiento y selección
- Ingreso de personal
- Entrenamiento y desarrollo
- Control de asistencia y horas trabajadas
- Beneficios por vacaciones y otras prestaciones
- Cumplimiento de obligaciones gubernamentales
- Planes de pensión y jubilaciones
- Cajas de ahorros
- Préstamos al personal

### **2.2.2 Objetivos del Área de Recursos Humanos**

El área de recursos humanos tiene los siguientes objetivos:

- Objetivos corporativos
- Objetivos funcionales
- Objetivos sociales
- Objetivos personales

### **2.2.3. Planificación**

En la actualidad, donde la globalización y la interdependencia mundial crean un contexto nuevo para el trabajo de las pequeñas y medianas empresas, obligando a enfrentar los

desafíos y aprovechando las oportunidades que hoy se nos ofrece, es indudable que el progreso hacia una mejor calidad de vida se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos.

Es importante que las empresas de hoy en día cuenten con una planeación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización. La planificación de recursos humanos se encarga de proyectar a futuro los planes que se llevaran a cabo con respecto a las actividades a desarrollarse mediante la utilización de los recursos y es una parte fundamental que encierra la gestión de empresas.

La planificación estratégica no es exclusiva de las grandes empresas, la utilizan los empresarios que tienen una visión emprendedora y es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio.

Antes de desarrollar un plan que pueda resultar eficiente, es importante tener en cuenta los fines que queremos lograr mediante una planificación. Lograr un correcto desarrollo de esta herramienta administrativa representa un gran desafío para la gestión empresarial.

Los responsables de la función de planificación deben ser profesionales altamente calificados que trabajen junto a todos los directivos gerenciales correspondientes a la empresa; también es importante la elaboración y posterior utilización de todas las herramientas modernas de las que pueda disponer una empresa, como también, es necesario que se aplique con éxito el análisis correspondiente del sector de recursos humanos.

Hay que tener en cuenta la aplicación de la informática, debido a la variedad con respecto a la información de cada departamento empresarial, que influye directamente en la planificación de recursos humanos. Además, el empleo de estos sistemas informáticos supone una ventaja respecto a la competencia para aquellas empresas que disponen sistemas únicamente para la gestión y no para la planificación de recursos humanos.

Se debe señalar que es un desafío para las empresas en la actualidad, el hecho de llevar a cabo la planificación de recursos humanos ya que constituye un parámetro determinante en cuanto a la eficiencia en la gestión y la administración de la empresa en cuestión.

### **2.3. Cuestiones Generales del manual de políticas y procedimientos de Recursos Humanos**

A pesar de la importancia de la salud financiera de una empresa, también se le debe reconocer la gran importancia que tiene en la organización de una empresa tener al día una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias de la compañía en sus procesos productivos.

El Manual de Políticas y Procedimientos contempla el conjunto de normas y procesos que pautan las actividades de la Dirección de Recursos Humanos.

Con el conocimiento de parte de funcionarios y empleados de las normas que rigen el desenvolvimiento de esta Dirección, se propician las condiciones favorables para el desempeño de un trabajo eficiente y enmarcado dentro de los estándares preestablecidos de control y calidad.

La presentación esquemática de los procesos permite al empleado visualizar de una forma clara y precisa los pasos que debe dar para la ejecución de sus tareas diarias. De igual manera facilita la supervisión.

Para que esta herramienta sea útil recomendamos su permanente actualización acorde con la redefinición de metas y objetivos, así como con la adopción de nueva tecnología.

Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

Estos documentos permiten que una compañía pueda evolucionar independientemente de que sus dueños o accionistas principales estén encima de la compañía permanentemente. Con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a una compañía e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos producción de la compañía no se detengan y toda la empresa se mantenga en sintonía<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Amaya, Jailer: **Manual de políticas y procedimientos**, especialista en alta gerencia y administración pública.

### **2.3.1 Ventajas**

- Mejorar la utilización de recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

### **2.3.2 Desventajas**

- Limita la creatividad al sólo enmarcarse a determinadas políticas
- Las políticas no proveen situaciones inesperadas.
- Si las políticas no están bien definidas pueden crear confusión en los empleados
- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
- Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

### **2.3.3 Manual de procedimientos y formatos**

El manual de procedimientos y formatos se orienta a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente ejecutan los empleados dentro de una empresa con el fin de unificar criterios internos en la empresa, a recuperar la información de la forma mas adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información.

### **2.3.4 Estructura orgánica de la empresa**

En esta sección se debe tomar en cuenta el organigrama real de la empresa y con sus diferentes cargos.

Este documento debe ser de conocimiento general de todos los empleados de la empresa. Su cabal conocimiento permite que cualquier funcionario tenga claro con quien o con quienes debe contactarse para lograr los objetivos de su cargo.

También es importante el conocimiento de la estructura orgánica de la empresa para que los empleados sigan adecuadamente el conducto regular y también para saber a donde acudir cuando el funcionario requerido no se encuentre en el momento de ser solicitado.

Este documento consta de la gráfica del organigrama oficial de la empresa y debe estar acompañado por un documento que permanentemente se mantiene actualizando el movimiento del personal de dirección entre los cargos. El documento anexo debe incluir los movimientos que se deben presentar cuando se presenten reemplazos temporales para cubrir algún cargo cuando el titular no se encuentre disponible en la empresa. Por lo anterior se debe determinar con claridad cual sería el segundo renglón para los cargos mas altos y claves de la empresa<sup>5</sup>.

#### **2.4. Manual de normas administrativas**

El manual de normas administrativas corresponde a un documento donde se especifican una serie de normas y procedimientos relacionados básicamente con las novedades de personal tanto en lo relacionado con nómina, bonificaciones, incentivos de índole interno y extralegal, vacaciones, permisos, etc.; como también las normas relacionadas con las acciones de carácter disciplinario.

Este documento, aunque es aparte del anterior, también especifica un conjunto de procedimientos internos y recalca sobre los niveles de autorización requeridos para cada caso.

No se debe confundir la finalidad de este documento con el reglamento laboral de la empresa, documento este que se refiere específicamente a las normas que delimitan el comportamiento y la convivencia de los empleados de la compañía.

---

<sup>5</sup> Ibid.



## **2.5. Delineamiento o directrices de contratación de personal**

Este documento describe inicialmente las políticas de la compañía en materia de selección, contratación y evaluación del personal. Luego se detallan los procedimientos que se deben seguir en cada uno de los aspectos (selección, contratación y la evaluación del personal).

Este documento describe los procedimientos, los formatos con su respectiva descripción para el diligenciamiento, nombramiento del personal a cargo de cada proceso y la sección de la empresa a cargo de mantener estos procesos acordes al desarrollo de la empresa.

## **2.6 Políticas de Planeación de Recursos Humanos**

- Los planes de recursos humanos pueden hacerse quincenales (cada cinco años), anuales o mensuales.
- El plan de recursos humanos debe seguir los lineamientos del plan estratégico general de toda la empresa.
- Los recursos financieros que requieran de los planes de recursos humanos no deben sobrepasar el presupuesto asignado por la alta gerencia.
- Los objetivos de la planeación de recursos humanos deben ser realistas, medibles y claros, además de ser coherentes con la planeación general de la empresa.
- Se debe realizar una evaluación y control a las actividades del plan de recursos humanos para verificar si el avance real del plan se adecua a lo establecido.
- El ambiente determina la formalidad y rigidez de los planes de recursos humanos. Si el ambiente es estable, los planes son formales, minuciosos e inflexibles, pero si el ambiente es turbulento los planes deben ser informales, flexibles y poco detallados.

### **2.6.1 Clasificación de políticas**

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

- 1. En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas.**
  - Políticas generales de empresa: son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
  - Políticas administrativas: establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.

- Políticas Operacionales: establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
- Políticas funcionales o de asesoría: gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.

## **2. En cuanto al contenido:**

- Planeación
- Reclutamiento
- Selección
- Salarios
- Beneficios sociales
- Entrenamiento
- Admisión
- Seguridad

### **2.7 Implementación de manuales de políticas y procedimientos**

La implementación de los diferentes manuales de políticas y procedimientos es un trabajo complejo tanto en su redacción como en su adaptación a la realidad actual de la empresa.

#### **2.7.1. Dificultades que se pueden presentar**

Resulta necesario especificar algunos de los síndromes que se pueden presentar en la Administración de los Recursos Humanos, dentro de una empresa:

##### **2.7.1.1 El Síndrome de Goliat**

En el caso de una empresa con un alto número de personal, o empresas grandes en general es de vital importancia que todos estos documentos existan, sean de común conocimiento y manejo por los empleados de la empresa. Cuando en una empresa grande ya se tiene implementado estos documentos, lo único que se requiere es que la dependencia encargada de recursos humanos, este pendiente de actualizar y adecuar los diferentes documentos a la realidad de la empresa, bien sea modificando, adicionando o retirando procesos, normas y formatos que ya no sean necesarios.

Estas modificaciones deben ser publicadas y mantener una constante divulgación efectiva de los mismos al interior de la empresa. Uno de los problemas más comunes en las empresas grandes y que dificultan la circulación ágil de los procesos, uso de formatos, normas y políticas es que los empleados no sienten pertenencia por la empresa y se tiende a politizar los cargos aun a costa de los intereses de la empresa. A este problema le llamo *“el síndrome de Goliat”*. Algunas empresas son tan grandes y tienen tantas secciones, o tantas líneas de negocio y tan diferentes que el personal rivaliza entre las mismas líneas de negocio o secciones como si fueran empresas diferentes, o más aún cuando los empleados entre diferentes secciones se sienten como si pertenecieran a otro mundo o grupo de trabajo independiente y autosuficiente. Cuando se presentan este tipo de problemas es muy común que se generen procedimientos, normas y formatos propios de cada sección y la información que se requiere rescatar se encuentra parcializada, dispersa, duplicada y obviamente de muy mala calidad, ya que se tiende a generar cada sección su propia base de datos. Para poder organizar en este tipo de empresas se deben o dividir por línea de negocio en independizar su base de datos, o tener una sección especializada donde se maneje sistemáticamente toda la información de la empresa (preferiblemente con software especializado), donde se generen los formatos, métodos y procedimientos únicos para toda la empresa e integrando en este trabajo los líderes de todas las secciones. Este centro de documentación se debe encargar de la recolección de la base de datos, clasificación y organización estadística de la información y distribución final de la misma.

#### **2.7.1.2 El Síndrome del Puente**

En el caso de empresas pequeñas y medianas, se tiene que trabajar arduamente para ir redactando, publicando y ajustando las diferentes normas, procedimientos y políticas. Es de recalcar la importancia que tiene toda esta documentación en la organización de las actividades de una empresa. En el caso de las empresas pequeñas, medianas y en especial las de origen familiar se presentan constantes contratiempos en la distribución de cargas laborales y el permanente desconocimiento de la importancia de estos documentos que ayudan enormemente a la organización de la empresa. Lo cierto es que estos manuales no tienen ninguna utilidad si la cúpula de la organización donde en ocasiones se encuentran los mismos dueños, no le prestan la importancia que tienen, o desconocen las normas, procedimientos y políticas pero no las cumplen, no se podrá esperar resultados efectivos alguno en el resto de la organización y así mismo seguirán presentándose los comunes cuellos de botella en cabeza de los máximos directivos o los mismos dueños de la compañía

porque por ellos tendrá que pasar desde la autorización de la compra de un lápiz hasta la decisión de un proyecto de inversión con base en el presupuesto los dividendos.

En estas últimas empresas lo más difícil siempre radica en culturizar al personal, y en especial a la cúpula de la organización, pues se tiende a que todo debe pasar por ellos y es así como los empleados a todo nivel, independientemente que tengan personal o presupuesto a cargo, se acostumbran a tener que consultar o pedir autorización para tomar cualquier tipo de decisión. A este problema cultural que se presenta en este tipo de organizaciones le denomino como *“el síndrome del puente”*. Este síndrome se refleja cuando la mayoría de las actividades que debe realizar la empresa deben pasar por la aprobación de una persona o muy pocas personas. De esta forma, se tiende a no delegar y peor aún, que esa persona o ese grupo reducido de personas deben llevarle seguimiento a todo lo que ocurre en la empresa a todo nivel (tarea de superhéroes) y uno de los tantos problemas que generan es que los empleados de la empresa no se acostumbran a responsabilizarse de su cargo, pues bajo de dichas condiciones, los únicos responsables siempre serán aquel grupo de autorizadores o aprobadores que son el puente del desarrollo de la empresa y por lo tanto el cuello de botella. Otro de los graves problemas que se generan es que bajo este ambiente no se estimula la creatividad y el crecimiento del personal, clave para el desarrollo. Generalmente es una tarea difícil el implementar estos procesos en empresas que en poco tiempo dejan de ser pequeñas para ser medianas o grandes y que aun sus dueños o accionistas siguen con la inercia de seguirla tratando como si fuera aun una empresa pequeña. El cambio cultural que implica entender que deben cambiar de la actitud donde todo debe pasar por ellos a una actitud de empresario o inversionista. Es común en estos casos que vean solo importante lo que genere dinero a corto plazo y no ven que la organización de la empresa, aunque genera un gasto, le puede asegurar la permanencia de la empresa en el tiempo incluso después de que se hayan ido de este mundo. Mientras los dueños y accionistas fundadores superan esta etapa, frenan el desarrollo y movimiento de la compañía, no hay autonomía a ningún nivel de la empresa, continúa demasiado lenta para el mercado en el que compite y es así como muchas de estas compañías vuelven a ser pequeñas después de pasar por una corta época dorada, o como muchas otras el mercado les cobra implacablemente su lentitud llevándolas a la quiebra y solo de estas se escuchan las historias de lo que pudo haber sido y no fue.

## 2.7.2. Aspectos claves para el diseño y la implementación

Cuando se esté diseñando cualquier manual, procedimiento, norma o política se deben tener presentes algunos aspectos que puede redundar en el éxito de la implementación final.

En el caso específico del diseño de políticas y procedimientos se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Quien o quienes son los clientes objetivos del procedimiento o política. Esto debido a que las normas, procedimientos y las mismas políticas deben ser acordes a los clientes que los utilizaran en su cotidiano trabajo<sup>6</sup>. Un procedimiento que no sea adecuado al cliente, puede ser determinante en la calidad de la información que se reciba.
- Determinar la información que sea relevante para la empresa cuando se diseñe una política o procedimiento. Es necesario tener en cuenta al personal que maneje las estadísticas o las bases de datos que se requiere rescatar en un proceso. El exceso de información, en ocasiones innecesaria, inútil, repetida o inadecuada puede llevar a que la calidad de la información no sea la mejor, o que toda la información no sea plasmada en el documento.
- Un caso muy común se presenta en las entidades del estado donde se implementan formatos pesados, con un exceso de información que en últimas ni siquiera se consulta, ni se necesita para ingresar a la base de datos de la institución, resultando el esfuerzo y la consecución de la información en un lamentable desperdicio de tiempo tanto para quien diligencia el documento como para quien ingresa la información a la base de datos.
- Seleccionar adecuadamente las fuentes generadoras de la información que se requiere y poder centrar el proceso en la búsqueda de la calidad de la información, debido a que una fuente inadecuada le puede acarrear grandes problemas y pérdidas de tiempo a causa de falsas alarmas. Una fuente adecuada debe ser

---

<sup>6</sup> Álvarez Torres Martín G. (2006), **Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos**, CEMPRO, México, Panorama editorial.

aquella que genere un cliente cuyo manejo de esta información hace parte de sus funciones básicas de su cargo, y su perfil le permite darle la suficiente importancia y conocimiento de dicha información.

En el caso del diseño e implementación de las normas y políticas de la empresa se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- En la redacción de las normas y políticas se debe utilizar un lenguaje neutral e impersonal.
- Se deben evitar expresiones imperativas y partes donde se detallen acciones de tipo disciplinario por la omisión del cumplimiento de la norma que se está estableciendo.
- Darle importancia al objetivo de la norma de manera que se refleje claramente el espíritu de la norma.
- En la normatividad de una empresa se debe reflejar conducta, la ética y el espíritu de la empresa. Inclusive se debe reflejar en la calidad de empleados que tiene y busca para cumplir con sus objetivos.
- Estos manuales se deben implementar gradualmente pero de forma continua.
- Para una empresa que no tiene ninguno de estos manuales y normas es preferible tener un orden de implementación que permita ir llevando gradualmente a la empresa y a sus empleados en el cambio cultural.

### **2.7.3 Implementación de las políticas y directrices en contratación de personal<sup>7</sup>**

La implementación del manual de funciones de una empresa puede ir fácilmente a la par con la aplicación de las políticas y delineamientos de la compañía en materia de contratación de personal.

---

<sup>7</sup> Amaya, Jailer: **Manual de políticas y procedimientos**, especialista en alta gerencia y administración pública.

Se precisa que la selección del personal debe ir en relación estrecha con los objetivos, estrategias y políticas de la empresa, ya que la administración del personal hace parte integral del plan estratégico de una organización.

Cuando se tenga bien implementado lo relativo a las funciones y a la contratación del personal, con su respectivo seguimiento, verificación de cumplimiento de las funciones y responsabilidades, correcta interacción entre cargos, las evaluaciones periódicas de los empleados y el montaje del plan de desarrollo individual de los trabajadores para ajustar la relación hombre cargo; se puede pasar a la implementación del manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.

### **2.7.3.1 Aspectos a considerar en la contratación del personal**

Es necesario que en la implementación de las políticas y directrices de la contratación del personal se considere lo siguiente:

#### **a) Selección de personal**

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, es decir escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Para que el personal sea adecuado hay que considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Es importante que previo a la selección técnica de personal, se conozca la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

## **b) Proceso de selección de personal**

Es aquel en el que se toma la decisión de contratar o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente.

Para realizar el proceso de selección de personal hay que tomar en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos y diseñar distintas pruebas y test confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. Hay que considerar los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Igualmente la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo.

## **c) Política salarial**

La política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial común en el cuál se establecen todos los salarios de una organización, basadas en valoraciones y estudios, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, según con los méritos y eficacia de cada uno.

Generalmente la retribución percibida varía de acuerdo a la dificultad del puesto de trabajo, a la oferta y a la demanda, a la habilidad, responsabilidad y educación requerida.

Una sólida política salarial ayudará a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre sus miembros y ayudará a conseguir una mejor planificación y asignación de recursos.

Toda política salarial es dinámica ya que tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa.

Hay que tomar en cuenta que toda política salarial debe contar con un sistema de recompensas, tales como: beneficios sociales, estímulos e incentivos conforme el desempeño de los empleados, estabilidad en la empresa y oportunidades de crecimiento<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Álvarez Torres Martín G. (2006), **Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos**, CEMPRO, México, Panorama editorial.



#### **d) Sistemas de evaluación de puestos**

Se han creado varios sistemas de evaluación:

- Sistema de graduación de puestos: Es la evaluación de los puestos de trabajo, generalmente realizado por varias personas de la organización, los mismos que evalúan las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúan en orden de importancia para la empresa.
- Sistema de clasificación: Es la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se utiliza en la administración pública y en las Fuerzas Armadas y poco en las empresas privadas.
- Sistema de comparación de factores: Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, físicos, pericia, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.
- Sistema de puntos: Es el método más utilizado. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

#### **2.8 Implementación del Manual de Funciones**

El manual de funciones y responsabilidades es algo crítico y por lo tanto no debe dar espera su puesta en marcha. Este manual es muy importante implementarlo debido a dos aspectos principales, primero le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la compañía para lograr sus objetivos. En segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada. Esto es útil para poder detectar en que momento un cargo está saturado de funciones, o ya no se requiere, o se debe modificar, o se debe reestructurar una sección de la empresa para adecuarla a las nuevas condiciones de la compañía.

En las labores cotidianas de un trabajador se hace necesario que las funciones básicas de su cargo sean de su conocimiento. Por lo tanto en el posicionamiento de un empleado, después de conocer su carta de funciones, responsabilidades y su interacción en la empresa, se debe seguir con una breve inducción en el cargo y un recorrido por las dependencias que de una u otra manera tendrán que ver con la ejecución de sus actividades.

## **2.9 Implementación del manual de procedimientos**

Para el diseño del manual de procedimientos se debe conformar un grupo de trabajo compuesto por profesionales de buen conocimiento en el tema y los jefes del área de Talento Humano. Este grupo integrado de esta manera deben describir con claridad los procesos más comunes en la empresa y otros que posiblemente falten pero que se hacen necesarios para las labores que se realizan. Además de los procesos, se debe determinar la información técnica o administrativa que requiere la empresa para su base de datos e información. Es clave que para la descripción de los procesos, la información requerida por la empresa se trabaje conjuntamente con los clientes que de una u otra manera participan en cada uno de los procesos involucrados.

A pesar de que en el mercado existen ya muchos manuales que posiblemente se pueden utilizar en una empresa, no se debe perder de vista que cada empresa es diferente y como tal, existen algunas actividades propias e importantes para el negocio que implica que la información debe ser recogida y discriminada de una manera en especial para asegurar su calidad y facilitar su análisis.

En la implementación del manual de procedimientos, se debe hacer una divulgación de los mismos a todo nivel de la empresa para asegurar el conocimiento del nuevo proceso, los formatos que involucra, el cliente objetivo del proceso y los beneficios que tendrá la empresa en su implementación. Sin dejar de lado las sugerencias que puedan hacer los trabajadores acerca de un proceso, pues en muchas ocasiones en la etapa de introducción se pueden presentar sugerencias muy efectivas para ajustar cualquiera de los componentes del proceso que hagan de su implementación un éxito.

Es de responsabilidad de cada uno de los jefes de sección o de área dar a conocer los nuevos procesos, velar porque se ejecuten los nuevos procesos, se diligencien

adecuadamente sus formatos y que la información fluya rápidamente por cada sección de la empresa. Es responsabilidad de los jefes que en cada grupo de trabajo se le de la importancia necesaria a cada uno de los procesos para que se vuelvan parte de la cotidianidad y la cultura de la empresa.

## **2.10 Implementación del manual de normas administrativas y reglamento de Trabajo**

En el caso del manual de normas administrativas y para la redacción del reglamento laboral, también se debe seleccionar un grupo de trabajo con los jefes de área, los jefes de sección y de departamentos, preferiblemente con un grupo de asesores expertos en el tema, entre los cuales se debe involucrar a un abogado experto en legislación laboral. Lo importante del manual de normas administrativas es que este se ajuste a la estructura de la empresa, a los requerimientos del personal y a la legislación del país.

Su implementación de ambos documentos es más sencilla porque lo que se requiere es divulgarlas a todos los niveles de la empresa, presentar conferencias para aclarar dudas, repartir folletos entre los empleados.

Además, los jefes de grupo deben velar por el cumplimiento de dichas normas. En la práctica, cuando se hace un proceso adecuado de divulgación, reuniones de discusión y charlas de aclaración de las normas, casi se da por sentado su conocimiento en la empresa y su aplicación se vuelve inmediata<sup>9</sup>.

## **2.11 Contenido típico de los manuales de política y procedimientos<sup>10</sup>**

El siguiente contenido es solamente una referencia de lo que podría incluir un manual de políticas y procedimientos:

- Portada
- Índice
- Hoja de autorización del área (RRHH)
- Objetivos del manual

---

<sup>9</sup> Ibid

<sup>10</sup> Ibid

- Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos
- Políticas
- Procedimientos
- Formatos
- Anexos

Una vez que se ha detallado todo el fundamento teórico que sustenta a la elaboración de un manual de políticas y procedimientos de Recursos Humanos, en el siguiente capítulo se procederá a la elaboración del mismo, tratando de que las políticas y procedimientos que se vayan a establecer dentro del mismo se ajusten y adapten al personal de la empresa Mimético Publicidad.

## CAPÍTULO III

### DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA “MIMÉTICO PUBLICIDAD Cía. Ltda.”

#### 3.1 Introducción

El ambiente laboral actual es cada vez más dinámico, cambiante y de alta competitividad, por lo que el objetivo principal de cualquier organización se sitúa en el incremento de la eficiencia y eficacia de sus procesos.<sup>11</sup>

El siguiente paso para alcanzar los objetivos planteados será realizar un Manual de Políticas y Procedimientos en el que se contemple el conjunto de normas y procesos que pautan las actividades del área de Recursos Humanos de la empresa.

Con el conocimiento de parte de funcionarios y empleados de las normas que rigen el desenvolvimiento de esta Área, se propician las condiciones favorables para el desempeño de un trabajo eficiente y enmarcado dentro de los estándares preestablecidos de control y calidad.

La presentación esquemática de los procesos permite a los empleados visualizar de una forma clara y precisa los pasos que debe dar para la ejecución de sus tareas diarias. De igual manera facilita la supervisión.

De la misma manera, se evaluará el nivel de conocimientos adquiridos que están siendo aplicados dentro de la organización y la capacidad de mejorar sus destrezas que les permitan trabajar de mejor manera en equipo y adaptarse a posibles cambios dentro de los procesos, optimizando recursos y mejorando los resultados finales.

Para que esta herramienta sea útil es recomendable su permanente actualización acorde con la redefinición de metas y objetivos, así como con la adopción de nueva tecnología.

---

<sup>11</sup> Palma, José (2005): **Manual de Procedimientos**, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

### 3.2 Objetivos

#### 3.2.1 Objetivo General

Proporcionar una herramienta administrativa formal que establezca los procedimientos a los que habrá de sujetarse MIMÉTICO PUBLICIDAD en lo relativo a la administración de sus recursos humanos, así como establecer los procedimientos a los que deberá apegarse el área de Recursos Humanos para el cumplimiento de sus funciones.

#### 3.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer un mecanismo de control que permita dirigir, supervisar y verificar las actividades que se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos de Mimético Publicidad, cumpliendo con los principios de oportunidad, transparencia y eficiencia administrativa.
- Proporcionar una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información que sirve de base para evaluar la eficiencia del personal en el cumplimiento de sus funciones específicas.
- Incorporar a los sistemas y procedimientos administrativos, la utilización de herramientas que ayuden a agilizar el flujo de información y de esta manera facilitar la toma de decisiones.
- Contribuir al enriquecimiento documental y a la consolidación de la institucionalización de procesos operativos y administrativos en lo referente al manejo de los recursos humanos en la empresa.

### 3.3 Alcance y Vigencia

Las políticas, procedimientos, flujos de información, reportes y responsabilidades, descritos en el presente Manual de Políticas y Procedimientos, son aplicables a todo el personal que trabaja en la Empresa Mimético Publicidad Cía. Ltda., en especial para el área de Recursos Humanos.

Este Manual podrá entrar en vigencia al día siguiente de su aprobación por el Consejo de Administración de la empresa.

### **3.4 Marco Legal**

Como fundamento del presente Manual de Políticas y Procedimientos, se tendrán las Normas aplicables para la dirección de los Recursos Humanos de acuerdo a las Leyes y Reglamentaciones laborales siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código del Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Reglamento Interno de la Empresa

### **3.5 Políticas y Procedimientos Generales del Manejo del Personal**

#### **3.5.1 Confidencialidad y Fidelidad**

##### **3.5.1.1 Política General de Confidencialidad**

Mimético Publicidad establece como exigencia básica para sus empleados, cualquiera sea su nivel, la reserva y confidencialidad respecto a todo efecto de información manejados por ellos, sean estos efectivo, cheques, cartas o comunicaciones, etc., así como también el secreto más absoluto sobre las operaciones con los clientes y proveedores.

En caso de que cualquier persona requiera datos extras a los inherentes a su cargo o trasladar cualquier archivo fuera de las instalaciones, deberá solicitar a su inmediato superior una autorización escrita y firmada describiendo la finalidad para el manejo de esa información.

##### **3.5.1.2 Procedimiento General de Confidencialidad**

El Responsable del Área de Recursos Humanos, será el encargado de entregar al empleado el convenio de fidelidad y confidencialidad hacia la empresa.

El empleado deberá firmar este convenio como constancia de fidelidad y confidencialidad hacia la empresa, comprometiéndose a cumplir cada una de las cláusulas establecidas en el mismo.

El Responsable del área de Recursos Humanos deberá archivar cada uno de estos documentos en el Carpeta correspondiente al empleado.

### **3.5.2 Admisión y Contratación**

#### **3.5.2.1 Política de Admisión y Contratación**

Todo empleado que desee optar por un puesto de trabajo deberá someterse a entrevistas y demás pruebas de capacidad y verificaciones de referencia que efectúe la Empresa.

Todo contrato laboral celebrado entre Mimético Publicidad y un nuevo empleado deberá contener una cláusula que estipule un tiempo de prueba de 90 días, período durante el cual, la relación laboral puede finalizar por pedido de cualquiera de las 2 partes, esto se regirá a lo establecido en el Título I, Capítulo I, Parágrafo 1º, Art. 15 del código de trabajo.

Todo empleado contará con un archivo personal con documentos que deberán ser entregados en Recursos Humanos en el transcurso de los 3 primeros días de labores de la persona contratada, estos son:

- Hoja de vida
- Copia de cédula de identidad
- Copia de certificado de votación
- Copia de libreta militar de ser el caso
- Record Policial
- Dos fotos tamaño carné
- Carné afiliación al IESS (si anteriormente fue afiliado)
- Certificado de estudios y/o título académico
- Certificados de trabajos anteriores.



Por su parte Recursos Humanos deberá elaborar el archivo del personal con todos los documentos entregados y adicionará lo siguiente:

- Solicitud de empleo, con información relacionada con fecha y lugar de nacimiento, estado civil, número de cargas familiares, dirección, teléfono, cargo, fecha de ingreso, remuneración inicial.
- Aviso de entrada el que deberá ser tramitado durante los 15 primeros días de integración del empleado a la empresa.
- Copia del contrato de trabajo, el mismo que será firmado en un original y tres copias, una de ellas se adjuntará al archivo del personal de cada empleado.
- El archivo del personal contará con toda la información de trayectoria del empleado tales como registros de memos, multas, permisos, atrasos, vacaciones, y evaluaciones del desempeño, etc.

### **3.5.2.2 Procedimiento de Admisión y contratación**

1. Llenar formulario de requisición de personal (F001RP) y entregarlo al departamento administrativo.
2. El departamento administrativo evaluará y validará la creación de una nueva plaza.
3. Una vez evaluado este requerimiento el departamento administrativo informará su decisión al departamento que realizó la solicitud.
4. Si se aceptó la contratación el departamento administrativo iniciará el reclutamiento de personal tanto interno como externo hasta determinar una terna, la misma que será presentada al departamento que realizó el requerimiento para que realice las entrevistas definitivas para su admisión.
5. Finalizadas las entrevistas, el departamento administrativo comunicará al candidato seleccionado los documentos que deberá presentar y el día que iniciará sus actividades en la empresa. (Ver **PRO371 ADCO**).

### **3.5.3 Horarios de trabajo**

#### **3.5.3.1 Políticas de Horarios de Trabajo**

- Los empleados deben asistir a su trabajo todos los días laborables, de acuerdo con el horario oficial ordinario establecido por la empresa de 8h30 a 18h00.

- Cuando el servicio lo requiera por su naturaleza, urgencia o algún motivo atendible, se podrá prolongar la jornada de trabajo después, de las horas límites establecidos y la asistencia al trabajo en días no laborables, siempre observando los parámetros legales y la justa compensación retributiva.
- El personal permanente realizará sus labores ordinarias en los lugares e instalaciones oficiales que se le indiquen de manera formal. También podrá realizarlas en otros lugares o instalaciones distintas de aquellos, cuando así lo requiera el servicio y siempre que no perjudique al empleado.
- Al empleado que se le destine a trabajar en un lugar distinto del habitual se le pagará una compensación suficiente para cubrir los gastos de transporte y otros en que haya de incurrir con tal motivo, de acuerdo a las normas establecidas.
- Será obligatorio el uso de uniformes y puestos que se hayan establecido para las diferentes áreas y puestos de trabajo.

La Dirección de Recursos Humanos deberá consignar en el “Registro de Personal” todas las tardanzas, ausencias, permisos y licencias otorgados, haciendo constar las fechas de inicio y fin de los mismos.

#### **3.5.3.1.1 Puntualidad**

La asistencia y puntualidad de los empleados será controlada mediante el timbre de tarjetas, tanto al iniciarse la jornada de trabajo como al finalizar la misma. Los empleados marcarán personalmente sus respectivas tarjetas o firmarán los registros destinados a control de asistencia y puntualidad.

Se concederá una gracia de diez (10) minutos adicionales a partir de la hora reglamentaria de entrada al trabajo. Vencido este lapso, cada empleado deberá estar en su lugar de trabajo para dar inicio a las labores el día.

Las tardanzas se considerarán como faltas disciplinarias y deberán ser sancionadas, salvo que se justifique en la ocurrencia de un hecho fortuito o de fuerza mayor comprobada.

Una vez que los empleados acumulen 30 minutos de atraso, los minutos de atraso adicionales serán tomados como descuentos de su sueldo.

**Cuadro de Valor de Multas**

MINUTOS DE ATRASO	VALOR DE LA MULTA
DE 10 A 15 MINUTOS	0.5% DEL SALARIO MENSUAL
DE 16 A 20 MINUTOS	1% DEL SALARIO MENSUAL
DE 21 A 35 MINUTOS	1.5% DEL SALARIO MENSUAL
DE 36 A 60 MINUTOS	2 % DEL SALARIO MENSUAL
+ DE 60 MINUTOS	FALTA si el atraso <b>no es justificado</b> Si se la <b>justifica*</b> , se descontará el valor de las horas no trabajadas

#### 3.5.3.1.2 Prohibición de Ausentarse del Trabajo

Están prohibidas las salidas del personal durante las horas regulares del trabajo, a no ser por causa justificada y con formal autorización del superior inmediato del empleado.

Las salidas a gestiones oficiales o personales en horas laborables, serán autorizadas y controladas mediante los mecanismos diseñados para esos fines.

#### 3.5.3.1.3 Ausencias

- Se considera una ausencia el hecho de no concurrir al lugar de trabajo un día completo de labor.
- Las ausencias sólo se justificarán por enfermedad debidamente establecida o certificada, por causas de fuerza mayor comprobada o por hallarse el empleado en disfrute de licencia o permiso regularmente concedidos.
- El empleado que por fuerza mayor o enfermedad falte un día de trabajo, deberá comunicarlo a su superior inmediato el mismo día o en un plazo razonable de acuerdo con las circunstancias de cada caso.
- El empleado ausente durante dos días o más, deberá presentar a su superior inmediato una certificación médica o una autorización escrita de la autoridad

competente, copia de la cual se depositará en el expediente personal de dicho empleado.

### 3.5.3.2 Procedimientos de Horarios de Trabajo

1. El responsable del departamento administrativo llevará un registro semanal (**FOO2 DA**) de las horas de entrada y salida del personal de acuerdo a lo registrado en las tarjetas que timbran los empleados.
2. El responsable del departamento administrativo, mensualmente realizará un informe sobre las novedades de atrasos y faltas justificadas e injustificadas para la aplicación de las políticas establecidas por la empresa. (Ver **PRO372 HT**)

### 3.5.4 De los Permisos

#### 3.5.4.1 Política General de Permisos

Los jefes o responsables del área son los únicos facultados para conceder permisos de hasta un día para sus subalternos.

Se concederán permisos por, calamidad doméstica, requerimientos de Autoridad, sufragio y los que la ley exija.

Permisos por tiempo mayor serán concedidos únicamente por el Consejo de Administración.

La Empresa otorgará licencias con remuneración completa en los siguientes casos, previa solicitud del empleado:

**Cuadro Consideraciones de Licencias**

RAZÓN	DÍAS	OBSERVACIONES
Matrimonio del Empleado	2 días	
Parto del cónyuge	2 días consecutivos	
Fallecimiento del cónyuge o parientes del empleado hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad	2 días consecutivos	
Emergencias Médicas		Para esta licencia se presentará el certificado médico abalizado por el IESS.

El empleado que se encontrara enfermo deberá comunicar a su inmediato superior de su enfermedad a primera hora del día en el que se ausentará, caso contrario se considerará como falta injustificada, a menos que demuestre a satisfacción de la Empresa que estuvo en imposibilidad absoluta de dar dicho aviso.

Los permisos por ausencias necesarias por motivos tales como tratamientos médicos, intervenciones quirúrgicas, maternidad, se solicitarán, con un mínimo de dos días de anticipación ante el superior inmediato únicamente.

En todos los demás casos el empleado solicitará permiso a su jefe inmediato con cargo a vacaciones por lo menos con tres días de anticipación, indicando por escrito los motivos que justifiquen y comprueben su pedido.

#### **3.5.4.2 Procedimiento General de Permisos**

1. El empleado deberá llenar la Solicitud de Permisos (**F003 SP-F004 SP**), el mismo que será entregado por el departamento administrativo y aprobado por su inmediato superior.
2. El Coordinador de Recursos Humanos será el responsable de adjuntar en cada archivo del personal las solicitudes de permisos, memos, etc. (Ver **PRO373 PER**)

#### **3.5.5 Abandono del Cargo**

##### **3.5.5.1 Políticas de Abandono del Cargo**

Incurre en abandono del cargo el empleado o funcionario que, ostentando tal calidad, y estando en la obligación de asistir a su trabajo, deja de hacerlo durante dos (2) días laborables consecutivos, o dos (2) días en un mismo mes sin permiso de autoridad competente.

El abandono del cargo queda tipificado en cualquiera de las siguientes situaciones:

- Cuando el empleado deja de asistir al cumplimiento de sus deberes de trabajo durante dos (2) días laborables consecutivos, o dos (2) días en un mismo mes sin justificación a juicio de su superior inmediato o permiso del mismo.



- Cuando el empleado al vencerse una licencia, un permiso, sus vacaciones anuales, un encargo de desempeñar otro puesto o una comisión de servicio, no asiste al trabajo durante un lapso de dos (2) días laborales.
- Cuando el empleado de carrera renunciante se separa de su cargo por lo menos durante dos (2) días laborables antes de vencerse el plazo acordado en el acto de aceptación de la renuncia, o antes del término máximo de 30 días.
- Cuando el empleado deje de desempeñar su cargo antes de que otro empleado autorizado lo sustituya, conforme a las reglas establecidas precedentemente.

### **3.5.6 De la Remuneración**

#### **3.5.6.1 Política General de Remuneración**

- Los sueldos se pagarán en dinero efectivo al empleado.
- El pago se lo realizará el día 15 de cada mes y el último día laborable del mes.
- El contador elaborará registros de nómina de empleados con la remuneración mensual que hubiera percibido en el cual el empleado deberá firmar como constancia de su conformidad en el Departamento Administrativo, específicamente en el área de Recursos Humanos.
- Los reclamos originados por equivocaciones en el cómputo de la remuneración del empleado, se harán por el interesado al día siguiente hábil del pago correspondiente ante el Departamento Administrativo.
- Si el pago se ha hecho en exceso, así mismo, el empleado deberá hacer reintegro dentro del mismo plazo fijado anteriormente.
- El presupuesto anual de Mimético Publicidad deberá estipular un rubro correspondiente a pagos de bonos por rendimiento, promoción de asensos, etc., el mismo que tendrá que guardar concordancia con el plan estratégico y el plan operativo determinado por la organización.

- Los beneficios que recibirá todo empleado en relación de dependencia serán: Décimo cuarto sueldo pagado en su parte proporcional, y Décimo Tercero en el mes de diciembre.
- Los aumentos de sueldos y salarios, ya sea que el incremento se efectúe al sueldo asignado en el rol de pagos, a través de pago de comisiones o servicios, o a través de la participación de beneficios, será autorizado únicamente por el Gerente Administrativo.
- Ningún aumento de sueldo será efectivo si no existe previamente la instrucción respectiva del Gerente Administrativo.
- Los incrementos de sueldo se realizarán por disposiciones gubernamentales en la fecha que se hagan efectivos los decretos.

#### **3.5.6.2 Procedimiento de Remuneraciones**

1. El responsable del departamento administrativo realizará todos los meses los informes con las respectivas novedades de nomina (multas, descuentos, etc.) y enviará al departamento de contabilidad para que se realicen los roles respectivos y se proceda al pago de sueldos y salarios correspondientes.
2. El empleado deberá firmar los roles de pago de manera obligatoria como constancia de haber recibido la remuneración. (Ver **PRO374 REM**)

#### **3.5.7 De los Descuentos Salariales**

##### **3.5.7.1 Política de Descuentos Salariales**

La empresa realizará descuentos por los siguientes motivos:

- Dividendos por préstamos del IESS
- Dividendos por préstamos concedidos por la Empresa
- Retenciones ordenadas judicialmente

- Anticipo de sueldos
- Multas, que no podrán exceder al 10% del ingreso percibido por el empleado

El total de estos descuentos no podrán exceder al 30% del ingreso percibido por cada empleado.

El fondo generado por multas al personal deberá utilizarse como fondo común para la empresa cuyo fin será la celebración de agasajos como cumpleaños, graduaciones, etc.

### **3.5.7.2 Procedimiento de Descuentos Salariales**

1. El responsable del departamento administrativo deberá informar al departamento de contabilidad todos los descuentos salariales en el informe de novedades de nomina mensual con su respectivo respaldo.
2. En caso de existir inconformidad en algún descuento salarial el empleado deberá acercarse con su rol de pago al departamento de contabilidad en donde le entregarán toda la información necesaria. (Ver **PRO375 DS**)

### **3.5.8 De las Vacaciones**

#### **3.5.8.1 Política general de vacaciones**

Todo empleado tendrá derecho anualmente a gozar de un periodo de vacaciones de acuerdo a los siguientes criterios:

- La duración de las vacaciones será de 15 días calendario a partir del primer año de trabajo y a partir del quinto año a un día adicional por año, hasta un máximo de 30 días.
- El empleado nuevo podrá hacer uso de sus vacaciones cumplido el primer año de trabajo.
- Pasado el primer año de trabajo el empleado podrá hacer uso de sus vacaciones por adelantado a partir del noveno mes.



- Durante el periodo de vacaciones el empleado percibirá íntegramente su remuneración.
- El empleado no podrá tomar sus vacaciones de manera fraccionada, ni acumularlas por más de dos años, sino en los casos en que por necesidad de trabajo de la Empresa no autorice sus vacaciones, en este caso éstas pueden ser postergadas o acumuladas para el año siguiente.
- Se establecerá un cronograma o plan de vacaciones para cada una de las plazas dando preferencia a los meses de Enero y Febrero, debido a que la organización se encuentra en temporada baja.
- El responsable de aprobar las vacaciones será el responsable del área de Recursos Humanos.

#### **3.5.8.2 Procedimiento general de vacaciones**

1. Para la concesión de vacaciones se deberá llenar la solicitud respectiva (**F005 V**), la misma que será evaluada de acuerdo al cronograma establecido por la empresa debido al giro de negocio.
2. La solicitud deberá estar firmada por la persona responsable de cada área como constancia de su aprobación. (Ver **PRO376 V**)

#### **3.5.9 Imagen e interrelación Organizacional**

##### **3.5.9.1 Política de Imagen e Interrelación Organizacional**

- El empleado reducirá al mínimo las llamadas telefónicas personales y relacionarlas especialmente con asuntos urgentes y familiares, así como el uso de Internet para motivos personales.
- El empleado no podrá atender o recibir visitas personales en las instalaciones de la empresa y especialmente en horas laborables.

- El empleado no podrá fumar en las instalaciones de la empresa.
- El empleado no deberá comer en horas de atención al público o en presencia de clientes, así como tampoco exhibir o ingerir bebidas alcohólicas, sólo está permitido tomar café, agua, agua aromática, té.
- Se establece como obligación del empleado cuidar sus pertenencias personales y dejar con las debidas seguridades escritorios y archivadores
- Todo miembro de la empresa deberá precautelar los intereses de la Empresa y la conservación de valores, equipos, vehículos muebles, y bienes en general confiados a su responsabilidad, administración o utilización, caso contrario el daño por descuido será cobrado directamente al empleado.
- Será prohibido vender, sacar, cambiar o negociar cualquier propiedad de la Empresa.
- Todo empleado deberá conducirse con tacto, diplomacia y cortesía en sus relaciones de servicio con clientes, superiores, compañeros y subalternos.

### 3.6 Políticas y Procedimientos del Proceso de Administración de Recursos Humanos

<b>Título del Procedimiento</b>	:	<b>Requisición de Personal</b>
Dirección	:	Recursos Humanos
Objetivo	:	Describir los pasos para la requisición de personal
Alcance	:	Se aplica en esta Dirección

---

#### 3.6.1 Políticas de Requisición de Personal

- En todo formulario de requisición de personal deberá constar el nombre y la firma del Responsable del área solicitante, caso contrario el departamento administrativo no receptará la petición realizada.
- Toda requisición de personal se deberá presentar al departamento de, el mismo que tendrá un plazo de tres días para realizar el análisis respectivo sobre la creación de una nueva plaza e informar su respuesta.

- Si la requisición de personal tiene como objetivo cubrir un puesto vacante por renuncia o despido, el departamento administrativo tendrá 15 días para reclutar el nuevo personal.
- Es importante que el formulario contenga las respectivas autorizaciones (creación nuevo puesto: aprobación del Consejo Administrativo, y reemplazo de alguna posición: aprobación del Gerente de Área).

### 3.6.2 Procedimiento de Requisición de Personal

ÁREA/CARGO	PASOS
Gerente de área:	1. Llenar el Formulario de Requerimiento de Personal, en el cual se incluyen datos y competencias que debe reunir el aspirante, para identificar el perfil idóneo para el cargo, y contar con elementos de análisis para la justificación de la contratación.
Departamento Administrativo	2. A partir de la fecha de recepción, este dpto., contará con 3 días laborables para la evaluación de dicho requerimiento. 3. Comunicar al departamento solicitante la decisión del caso. 4. Una vez aprobada la solicitud, el departamento administrativo contará con 15 días laborables para reclutar al personal idóneo para que ocupe el nuevo cargo.

Documentos: **FOO1 RP**

Flujograma: **PRO377 RP**

---

<b>Título del Procedimiento</b>	:	<b>Reclutamiento de Personal</b>
Dirección	:	Recursos Humanos
Objetivo	:	Describir los pasos para el reclutamiento de personal
Alcance	:	Se aplica en esta Dirección

---

### 3.6.3 Políticas de Reclutamiento de Personal

- El reclutamiento de Personal se lo realizará interna y externamente, con un lapso máximo de 15 días después de la fecha de recepción de requerimiento de personal.
- Los aspirantes deberán ser analizados de acuerdo al perfil de competencias necesarias para el cargo vacante. Y así encontrar el perfil que más se ajuste a lo esperado.
- Todo aspirante deberá pasar por un proceso de evaluación previo a su selección, y por ningún concepto se admitirá evadir uno de los puntos establecidos.
- Se realizará reclutamiento interno, de acuerdo al plan de carrera y promoción interna de Mimético Publicidad, únicamente cuando el empleado tenga al menos un año de prestación de servicios a la empresa, y su perfil se adapte a lo solicitado por el jefe de área.
- Las hojas de vida serán receptadas en las oficinas de la empresa
- Todas las solicitudes de empleo receptadas por la organización serán debidamente evaluadas. Aquellas que no fueron enviadas hacia el proceso de selección pasarán a formar parte de la base de datos de Mimético Publicidad para una posible selección en el futuro.

### 3.6.4 Procedimiento de Reclutamiento de Personal

ÁREA/CARGO	PASOS
Asistente/Secretaria	1. Entrega Solicitud de Empleo al aspirante al ingresar a las oficinas
	2. Recibe personalmente al aspirante con Solicitud de Empleo y Currículum Vitae anexo y entrega al analista del área que requiere de personal
Analista	3. Recibe documento del aspirante con Solicitud de Empleo y Currículum Vitae, revisa y determina el tipo de prueba que aplicará (Psicométrica o específica), fecha y hora de la evaluación e informa al Gerente Administrativo.
	4. Aplica pruebas a aspirantes, las clasifica, corrige, digita informe de Evaluación y entrega al Encargado de Registro y Control de Personal
Encargado de Registro y Control de Personal	5. Recibe y revisa expedientes de aspirantes e informe de evaluación y lo entrega al Gerente Administrativo
Gerente Administrativo	6. Recibe informe, analiza y entrega al analista
Analista	7. Recibe expedientes de aspirantes e informes de evaluación; y registra en Control de Elegibles y No Elegibles y archiva expedientes por orden alfabético.

Documentos: **FOO6 SE**

Flujograma: **PRO378 RPER**

<b>Título del Procedimiento</b>	:	<b>Selección de Personal</b>
Dirección	:	Recursos Humanos
Objetivo	:	Describir los pasos para la selección de personal
Alcance	:	Se aplica en esta Dirección

---

### 3.6.5 Políticas de Selección del Personal

- La selección del personal para la empresa Mimético Publicidad considerará como aspectos importantes de los aspirantes, su potencial, sus habilidades y destrezas, y su capacidad de adaptación.
- Todas las pruebas realizadas a los candidatos deberán enfocarse en identificar las competencias más importantes con las que cada uno de ellos cuenta, las mismas que se compararán con el perfil idóneo para el cargo.
- Mimético Publicidad no admite por ninguna razón algún indicio de racismo o discriminación a ninguna persona. Todos los aspirantes al cargo vacante, deberán gozar de las mismas posibilidades y facilidades para rendir cada una de las pruebas realizadas.



### 3.6.6 Procedimiento de Selección de Personal

ÁREA/CARGO	PASOS
Analista	1. Revisa los expedientes registrados en el control de elegibles y escoge al mejor aspirante.
Analista	2. Llamar al aspirante escogido y concretar una entrevista con fecha y hora.
	3. Realizar las preguntas, teniendo en cuenta que se trata de una entrevista que deberá enfocarse en identificar comportamientos del pasado de la persona, que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para el cargo vacante.
Analista y Gerente Administrativo	4. Finalizada la entrevista se analiza con el Gerente Administrativo y se decide la contratación del nuevo empleado.
Gerente Administrativo	5. Informa al nuevo empleado sobre lo que requiere para que se establezca rápidamente a sus nuevas funciones (Documentos para la contratación) así como la fecha de ingreso a la empresa.
Nuevo Empleado	6. El nuevo empleado tiene como plazo máximo ocho días laborables contados a partir de su fecha de ingreso a la empresa para entregar al área de Recursos Humanos la documentación solicitada para la apertura de su expediente y elaboración del contrato de trabajo.

Flujograma: **PRO379 SP**

<b>Título del Procedimiento</b>	:	<b>Inducción del nuevo Personal</b>
Dirección	:	Recursos Humanos
Objetivo	:	Describir los pasos para la inducción de personal
Alcance	:	Se aplica en esta Dirección

---

### 3.6.7 Políticas de Inducción al nuevo Personal

- Se deberá informar a todo el equipo de trabajo de Mimético Publicidad el ingreso de un nuevo miembro, el área en el que trabajará y sus funciones.
- La inducción al nuevo personal se deberá realizar el primer día de iniciadas las labores en la institución, por parte de su jefe inmediato.
- La inducción será de cinco días laborables, tiempo durante el cual el responsable del área deberá evaluarlo constantemente.
- El encargado de Recursos Humanos deberá asegurarse que el personal recién contratado conozca la estructura, atribuciones, política y objetivos de Mimético Publicidad, así como las funciones y responsabilidades dentro de su puesto de trabajo.



### 3.6.8 Procedimiento de Inducción del Nuevo Personal

ÁREA/CARGO	PASOS
Recursos Humanos	1. Dar la bienvenida al empleado de nuevo ingreso en su primer día de labores e iniciará el proceso de inducción.
Departamento Administrativo	2. Proporcionar al nuevo empleado capacitación sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura orgánica y cultura organizacional.</li> <li>• Condiciones generales de trabajo, prestaciones, sistemas de pago, horario de trabajo.</li> </ul>
Recursos Humanos	3. Presentar al nuevo empleado con su futuro jefe, quien es el responsable de seguir con la inducción, en la cual lo ubica en su espacio físico de trabajo y explica las funciones específicas del área, enfatizando en las actividades que debe realizar.
Jefe inmediato del nuevo empleado	4. Facilitar el acceso al material documental necesario como manuales, procedimientos, instructivos que amplíen la información proporcionada, así como todo lo referente a las funciones y responsabilidades que le competen al puesto.
Jefe Inmediato	5. Aplicar las evaluaciones necesarias para valorar los conocimientos adquiridos por el nuevo empleado, y además registra la inducción impartida en el formulario "registro de capacitación".
	6. Entregar los resultados de las evaluaciones a Recursos Humanos para su integración al expediente personal.

Flujograma: **PRO3710 INP**

<b>Título del Procedimiento</b>	:	<b>Determinación de necesidades de capacitación</b>
Dirección	:	Recursos Humanos
Objetivo	:	Describir los pasos para la determinación de necesidades de capacitación
Alcance	:	Se aplica en esta Dirección

---

### 3.6.9 Política de Determinación de las necesidades de capacitación

- Se aplicará a todos los trabajadores involucrados en la planeación, gestión, operación, y administración de Mimético Publicidad.
- Se realizará anualmente evaluaciones de desempeño y análisis del Clima Organizacional, así como también se tomarán requerimientos puntuales por parte de los gerentes de área con el objetivo de determinar las necesidades de entrenamiento existentes en Mimético Publicidad.
- Se deberá entregar en diciembre el formulario de detección de necesidades de capacitación a los gerentes de área para su respectiva evaluación.
- Elaborar el programa de capacitación y plantear las acciones a seguir al Consejo de Administración.
- Entregar una copia del programa de capacitación a los gerentes de área.

**3.6.10 Procedimiento de Determinación de Necesidades de Capacitación**

<b>ÁREA/CARGO</b>	<b>PASOS</b>
Departamento Administrativo Gerentes y miembros de cada área	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En diciembre el departamento entrega a los gerentes de área el formulario de Detección de Necesidades de Capacitación.</li> <li>2. Llenar el formulario para identificar sus necesidades específicas de capacitación.</li> </ol>
Gerente de área	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Entregar el formulario al departamento administrativo en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su recepción.</li> </ol>
Departamento Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Analizar y concentrar la información obtenida de todas las áreas detectando así las necesidades primordiales de capacitación.</li> <li>5. Plantear las acciones de capacitación a realizar al Consejo de Administración para su aprobación, considerando las instituciones gubernamentales que oferten acciones de capacitación, instructores externos e internos.</li> </ol>
Consejo de Administración	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Revisa y aprueba el programa de capacitación. En caso de tener observaciones, el programa es corregido inmediatamente para su aprobación definitiva.</li> </ol>
Departamento Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Entrega una copia del programa aprobado a todos los gerentes de área para su conocimiento.</li> </ol>
Departamento Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Archiva el Programa de Capacitación, para su cumplimiento, conforme se asignen los recursos solicitados.</li> </ol>

Documentos: **F007 DNC**

Flujograma: **PRO3711DNC**

<b>Título del Procedimiento</b>	:	<b>Capacitación Interna y Externa</b>
Dirección	:	Recursos Humanos
Objetivo	:	Describir los pasos para realizar la capacitación
Alcance	:	Se aplica en toda la empresa

---

### 3.6.11 Política de Capacitación Interna

- La asistencia a todo curso de capacitación promocionado por Mimético Publicidad será de carácter obligatorio para todo el personal involucrado con el tema a tratar.
- La persona encargada de dictar la charla deberá estar familiarizado técnicamente con el tema.
- El material que se utilizará para la capacitación, deberá consistir en su mayoría auxiliares visuales.
- Se evaluará el grado de aprendizaje de los participantes a través de evaluaciones de conocimientos escritas.
- En caso de que un empleado no pudiese asistir (falta justificada) a la capacitación, el líder del grupo o un encargado del mismo es responsable de capacitarlo siguiendo estrictamente este procedimiento.

### 3.6.12 Procedimiento de Capacitación Interna

ÁREA/CARGO	PASOS
Departamento Administrativo	1. De acuerdo con el Programa Anual de Capacitación aprobado, días previos al curso, se debe emitir un comunicado al personal participante sobre el lugar, fecha y hora en que se realizará el mismo para que asistan sin inconvenientes.
Instructor	2. Estar técnicamente preparado para impartir la capacitación
Instructor	3. Impartir la Capacitación
	4. Entregar al departamento administrativo el contenido impartido en el curso, el registro de capacitación y las evaluaciones individuales de los participantes.
Responsables de cada área	5. Finalizado el curso se puede realizar cualquier tipo de evaluación a los asistentes de la capacitación si lo consideran necesario.
Departamento Administrativo	6. Llevar un registro de capacitación físico y electrónico de todas las capacitaciones realizadas en la empresa, así como archivar las evaluaciones de conocimientos en el expediente personal de cada asistente.

Documentos: **F008 CI**

Flujograma: **PRO3712 CI**

<b>Título del Procedimiento</b>	:	<b>Capacitación Interna y Externa</b>
Dirección	:	Recursos Humanos
Objetivo	:	Describir los pasos para realizar la capacitación
Alcance	:	Se aplica en toda la empresa

---

### 3.6.13 Políticas de Capacitación Externa

- El personal que reciba capacitación externa, tiene la obligación de capacitar a los empleados involucrados en el tema y de manera opcional al resto de colaboradores de la empresa, actividad que se conocerá como Promoción de Sucesores.
- Si es de interés de Mimético Publicidad capacitar en un tema específico a un empleado, el costo del curso, seminario o taller es financiado en su totalidad por la empresa
- En el caso de que un empleado, después de haber recibido capacitación financiada por Mimético Publicidad, decida separarse de la empresa antes de haber transcurrido un año, deberá pagar la totalidad del costo del curso, seminario o taller.
- En caso de que el empleado se haya costeado el curso por sí mismo, y no se le haya otorgado permisos en horas laborales, estará exento de cualquier descuento por este concepto, ya que Mimético Publicidad no ha financiado dicha capacitación.
- Si el empleado se ha costeado el curso, pero Mimético Publicidad le otorgó permisos en horas laborales, y decidiera separarse de la empresa en un tiempo menor a un año luego de finalizado el curso, serán descontadas las horas de trabajo que no fueron cumplidas por el trabajador.



### 3.6.14 Procedimiento de Capacitación Externa

ÁREA/CARGO	PASOS
Recursos Humanos	1. Realizar las gestiones necesarias con los centros de formación y capacitación del medio, para conseguir los diferentes tipos de financiamiento.
Departamento Administrativo	2. Coordinar los valores presupuestados y asignados para las capacitaciones correspondientes.
Recursos Humanos	3. Comunicar al personal con 3 días de anticipación la fecha, hora y lugar donde se realizará la capacitación.

Flujograma: **PRO3713 CE**

<b>Título del Procedimiento</b>	:	<b>Evaluación del Desempeño</b>
Dirección	:	Recursos Humanos
Objetivo	:	Describir los pasos para realizar la evaluación del desempeño
Alcance	:	Se aplica en toda la empresa

---

### 3.6.15 Políticas de Evaluación del Desempeño

- Todas las áreas de la empresa se someterán a una evaluación de desempeño, la misma que se realizará cada 6 meses.
- Todos los colaboradores a los que se le realice esta evaluación deberán ponerse a disposición completa del área de Recursos Humanos de manera que los resultados sean lo más reales posibles.
- El área de Recursos Humanos, será el único encargado de guiar todo el proceso y de presentar los resultados al Consejo de Administración de la Empresa.



### 3.6.16 Procedimiento de la Evaluación del Desempeño

#### ÁREA/CARGO

#### PASOS

Recursos  
Humanos

1. Entregar un formulario de evaluación de desempeño a todas las personas que mantiene alguna interacción con el evaluado (Jefes, colegas y pares, subordinados, clientes internos y externos, y proveedores).
2. La información receptada de dichos formularios servirá como herramienta de análisis de la adaptabilidad y el ajuste del evaluado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.
3. Finalmente se analizarán los resultados obteniendo el nivel de desempeño que el evaluado mantiene tanto interno como externamente.

Documentos: **F008 ED**

Flujograma: **PRO3714 ED**

<b>Título del Procedimiento</b>	:	<b>Remuneración por Competencias</b>
Dirección	:	Recursos Humanos
Objetivo	:	Describir los pasos para realizar la remuneración por competencias
Alcance	:	Se aplica en toda la empresa

---

### 3.6.17 Políticas de Remuneración por Competencias

- Mimético Publicidad premiará a sus colaboradores considerando sus habilidades técnicas o de comportamiento, interesándose más por obtener empleados multifuncionales.
- Se otorgará bonos por rendimiento a aquellos empleados que demuestren su esfuerzo por destacarse cada día más y entregar todo de si a la organización.
- Cada empleado contará con un sueldo fijo y un valor variable correspondiente a un bono económico, el cual estará condicionado a su rendimiento dentro de la empresa, el mismo que se mantendrá siempre que el nivel requerido sea alcanzando o se supere.

### 3.6.18 Procedimiento de Remuneración por Competencias

ÁREA/CARGO	PASOS
Gerente Administrativo	1. El Gerente Administrativo tendrá una conversación con cada empleado analizando las competencias necesarias para el trabajo a realizarse, además de las debilidades y fortalezas individuales.
	2. El Gerente y el empleado determinarán el entrenamiento que debe formar parte del proceso.
Empleado	3. Cada empleado deberá responsabilizarse de su autodesarrollo y calificación profesional.
Recursos Humanos	4. Asignará una remuneración coherente con la contribución de cada empleado hacia la empresa.
Recursos Humanos	5. Para el pago de este bono por rendimiento, se determinará el porcentaje que corresponda a cada área de acuerdo a la importancia que tiene el cargo dentro de la organización.
Contabilidad	6. Este bono será pagado a cada empleado como parte del rol de pagos mensual, el mismo que deberá ser firmado por cada uno como constancia de haber recibido dicho dinero.
Recursos Humanos	7. Archivará los roles de pago firmados por cada empleado.

Flujograma: **PRO3715RC**

<b>Título del Procedimiento</b>	:	<b>Despido o Renuncia del Empleado</b>
Dirección	:	Recursos Humanos
Objetivo	:	Describir los pasos para realizar el despido o renuncia de un empleado
Alcance	:	Se aplica en toda la empresa

---

### 3.6.19 Política de Despido o Renuncia del Empleado

- Las acciones que deriven a la terminación de la relación laboral entre el empleado y la Empresa deberán apegarse a las disposiciones legales, observando en todo momento los principios de Justicia, Equidad, Competitividad, Disciplina, Orden y Transparencia.
- El Área de Recursos Humanos será la única autorizada para despedir o rescindir a los empleados de la empresa.
- Será responsabilidad de los jefes administrativos de cada área supervisar que los empleados cumplan con lo estipulado en el Reglamento Interno de la empresa.
- Solo se podrán realizar casos de despido siempre y cuando la causal este apoyada en una acta administrativa.
- Será responsabilidad de los jefes administrativos de cada área dar aviso al área de Recursos Humanos cuando un trabajador incurra en alguna causal de despido.
- Se consideran actos indebidos todos aquellos que estén estipulados como tales en las Leyes que rigen el Trabajo en el país.
- En caso de cambios en las necesidades de la empresa se buscará como primera instancia reubicar al personal afectado en alguna otra área o dependencia siempre y cuando exista una vacante acorde al perfil del trabajador.
- Se considerará como despido cuando la causa de terminación de la relación de trabajo se deba a cambios en las necesidades operativas y administrativas de la empresa, por lo que se deberán de liquidar a los empleados de acuerdo a lo estipulado en el Código del Trabajo.

- Todo empleado podrá manifestar su inconformidad referente a su despido en el Ministerio de Trabajo.
- En caso de ser renuncia voluntaria manifestada por el empleado, se aplicará una pequeña entrevista de salida, para determinar las posibles causas que lleven al empleado a tomar dicha decisión, la cual deberá de ser aplicada por el Departamento de Relaciones Laborales, al momento de la entrega de su finiquito.

### 3.6.20 Procedimiento de Despido o Renuncia del Empleado

ÁREA/CARGO	PASOS
Dependencia de la empresa	1. La dependencia que requiere despedir a un trabajador elabora el formato de baja y lo envía al área de Recursos Humanos, justificando el motivo del despido.
Recursos Humanos	2. Recibe la baja y a través del Contador realiza el cálculo correspondiente por despido de acuerdo al Código de Trabajo.
Contador	3. Cita al empleado dado de baja y revisa con el, el cálculo explicando cada concepto para su mejor comprensión.
Empleado	4. Una vez que revisa su cálculo firma el Finiquito correspondiente, así como su formato de baja.
Empleado	5. Una vez que el trabajador firmo su finiquito y su baja le entrega un contra recibo por la cantidad calculada.
	6. Así mismo envía al departamento de nominas el finiquito para su tramite en tesorería y que esta elabore el cheque correspondiente.
Contador	7. Recibe el cálculo de liquidación y elabora el cheque a nombre del trabajador dado de baja y lo envía a caja general.
Empleado	8. Acude a tesorería a recoger el cheque por su liquidación.

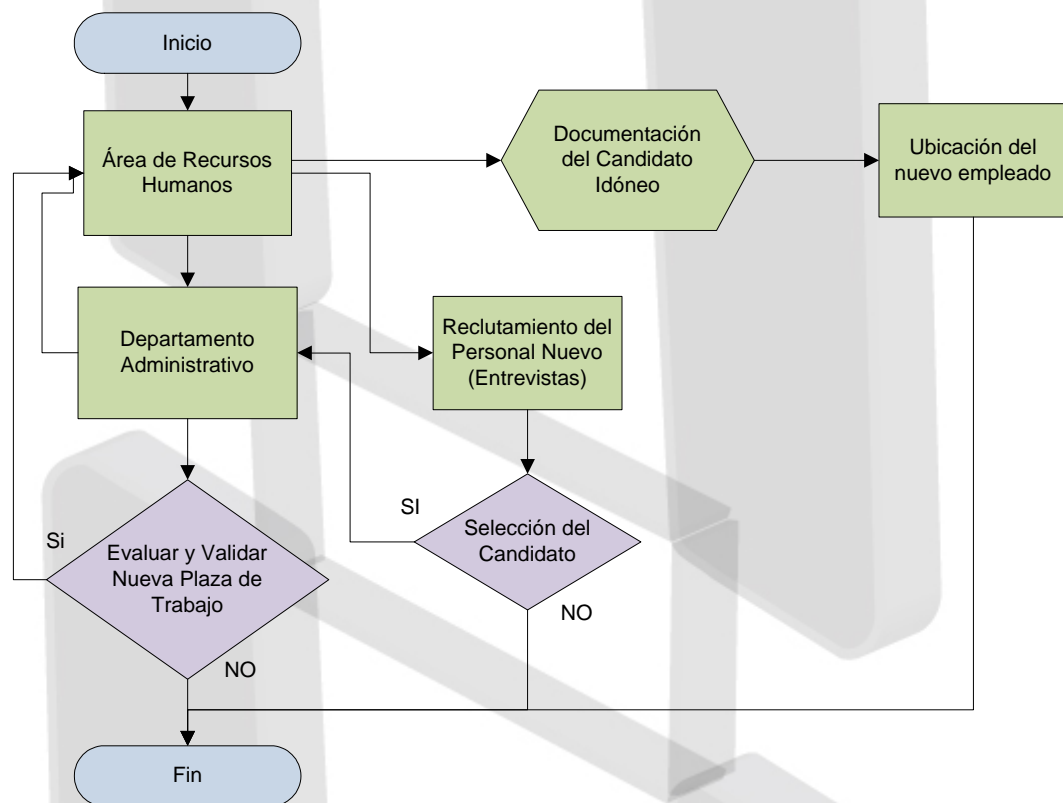
Documentos: **F010 DRE**

Flujograma: **PRO3716 DRE**

### 3.7 DIAGRAMAS DE FLUJO

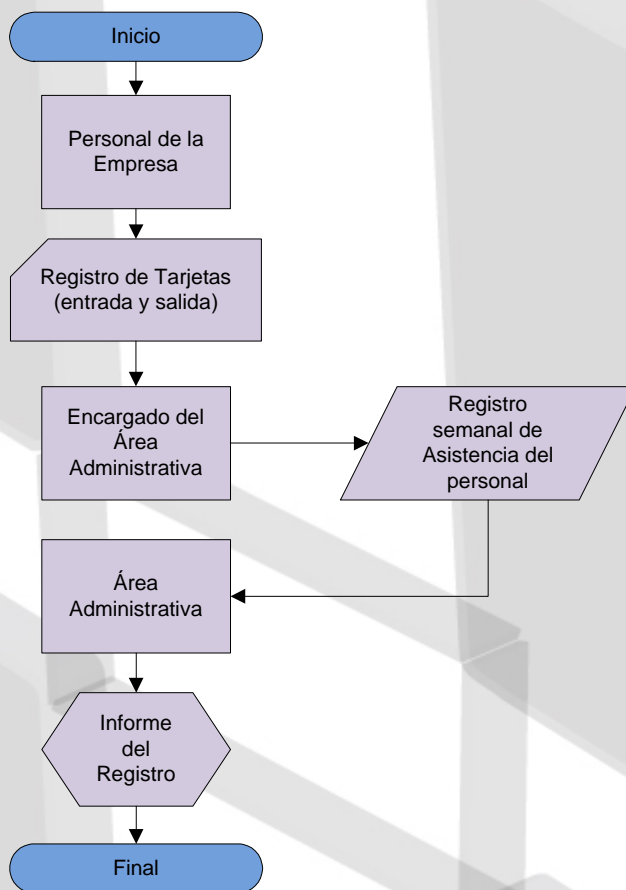
#### 3.7.1 Procedimiento de Admisión y Contratación

##### PRO371 ADCO



### 3.7.2 Procedimientos de Horarios de Trabajo

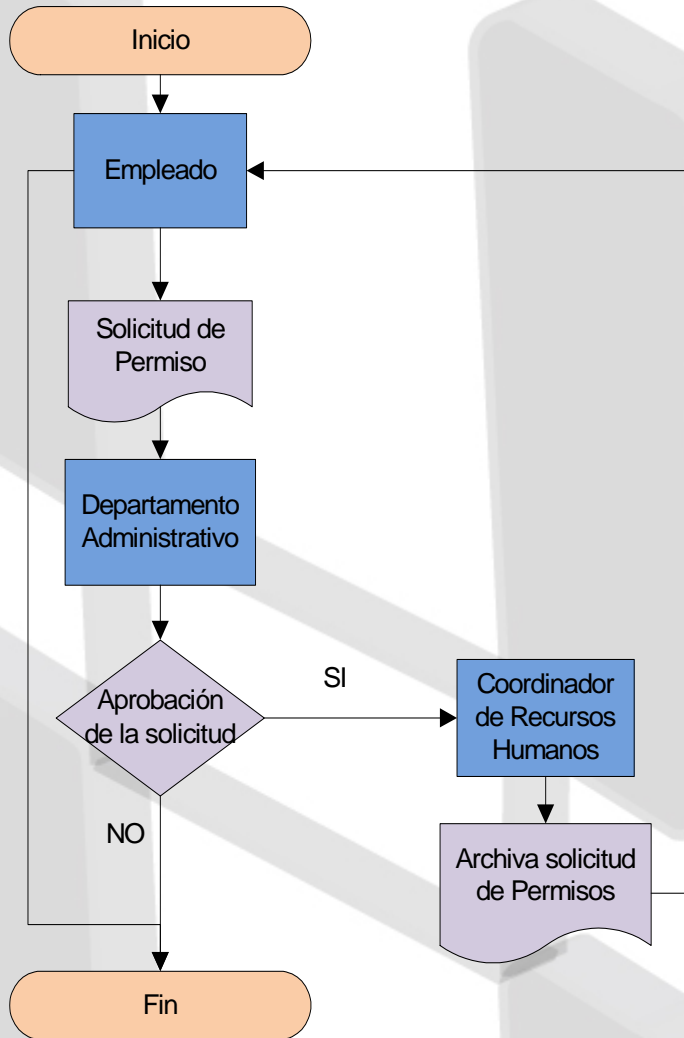
#### PRO372 HT





### 3.7.3 Procedimiento General de Permisos

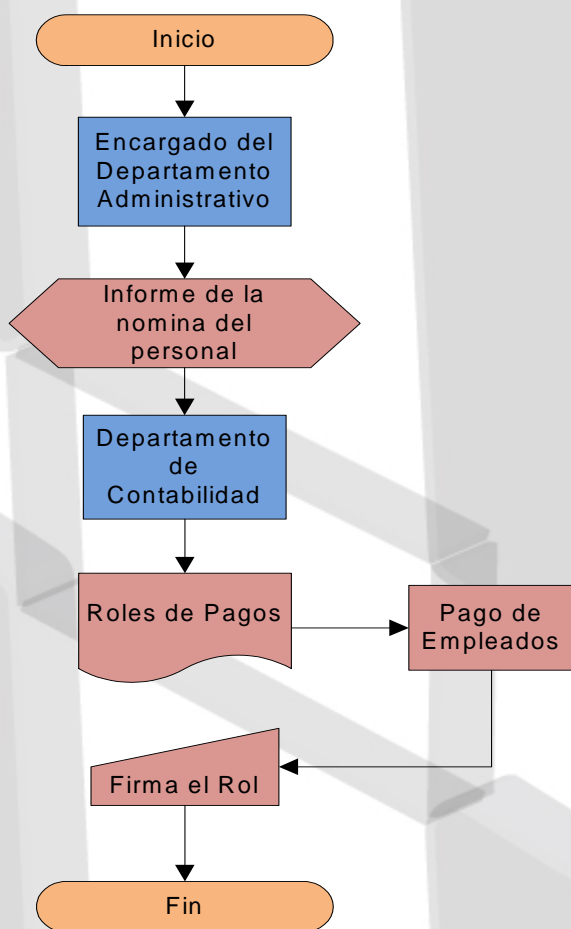
#### PRO373 PER





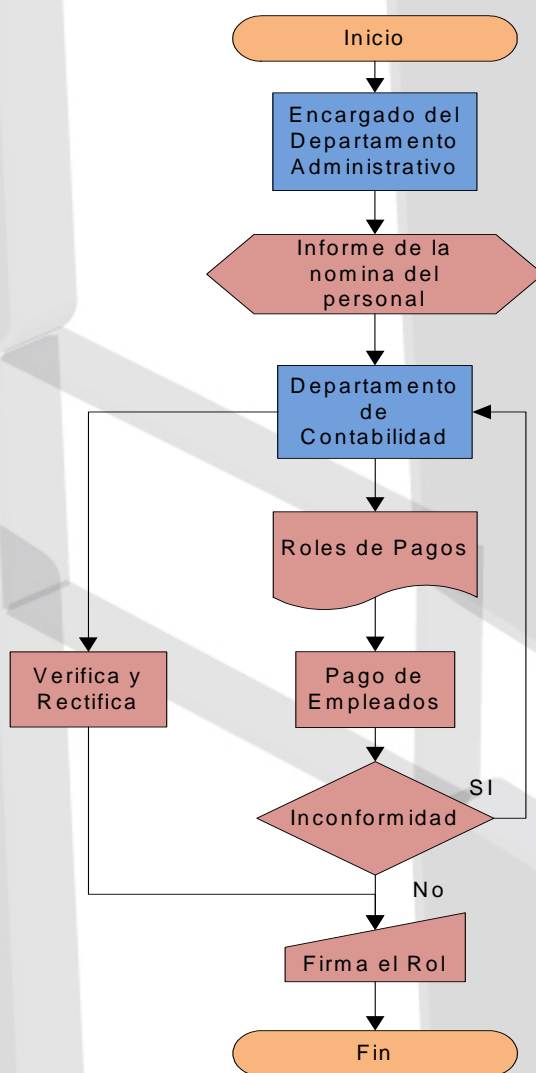
### 3.7.4 Procedimiento de Remuneraciones

#### PRO374 REM



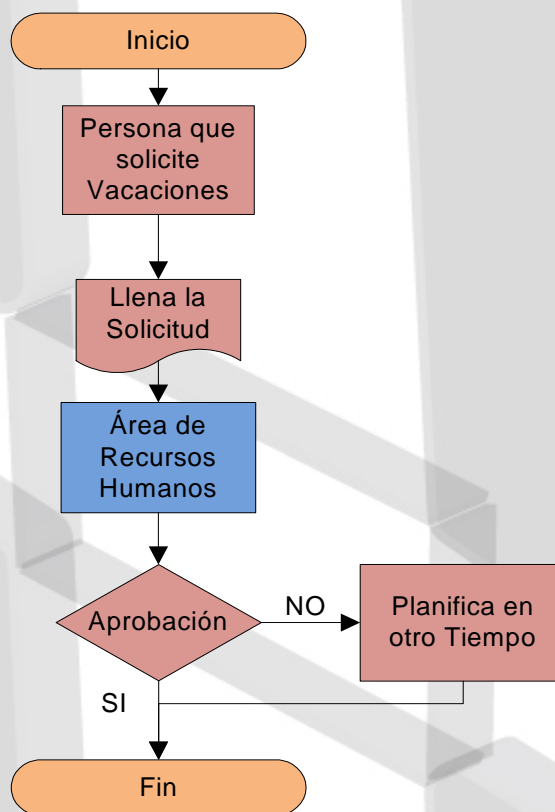
### 3.7.5 Procedimiento de Descuentos Salariales

#### PRO375 DS



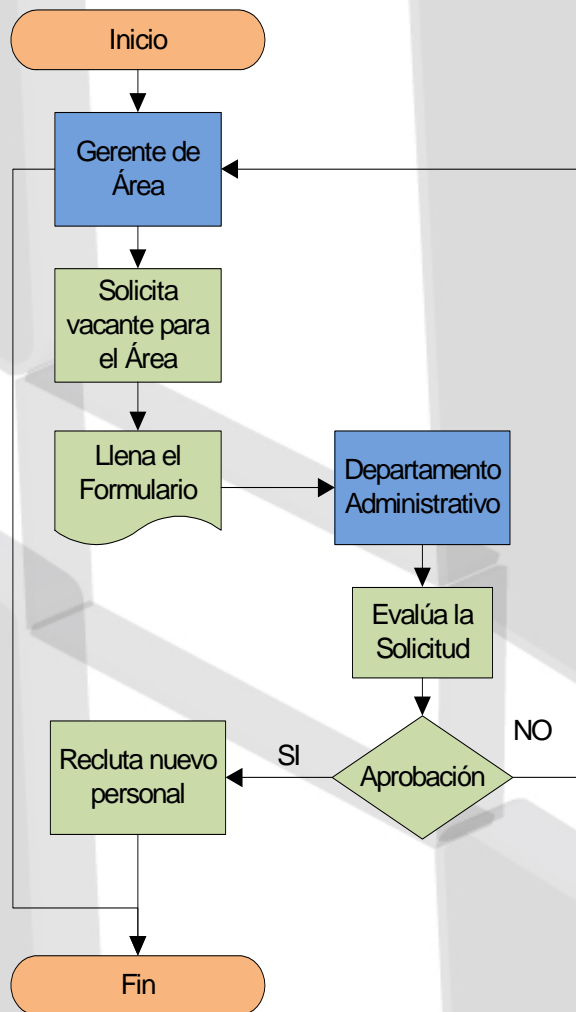
### 3.7.6 Procedimiento general de vacaciones

PRO376 V

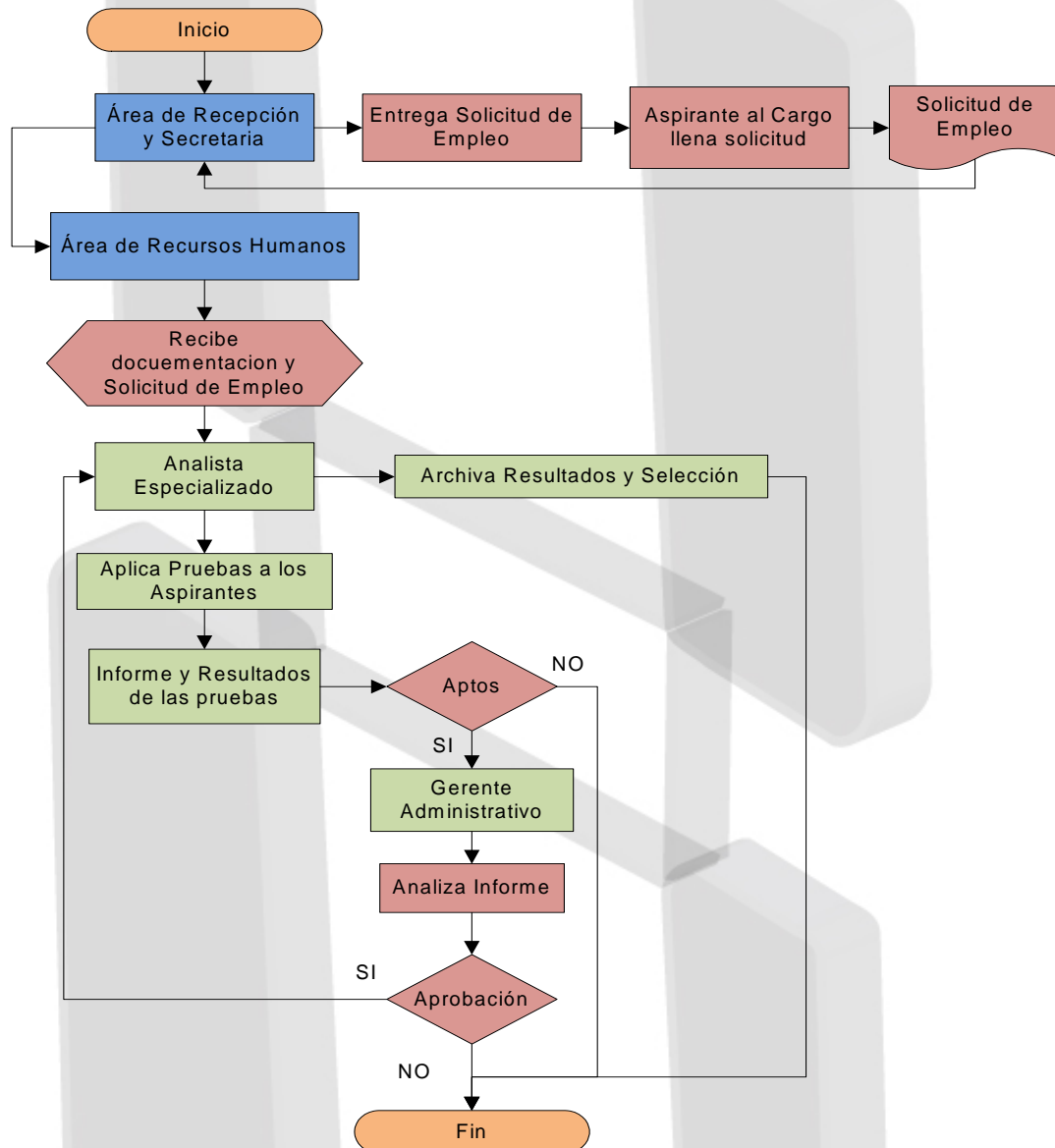


### 3.7.7 Procedimiento de Requisición de Personal

PRO377 RP

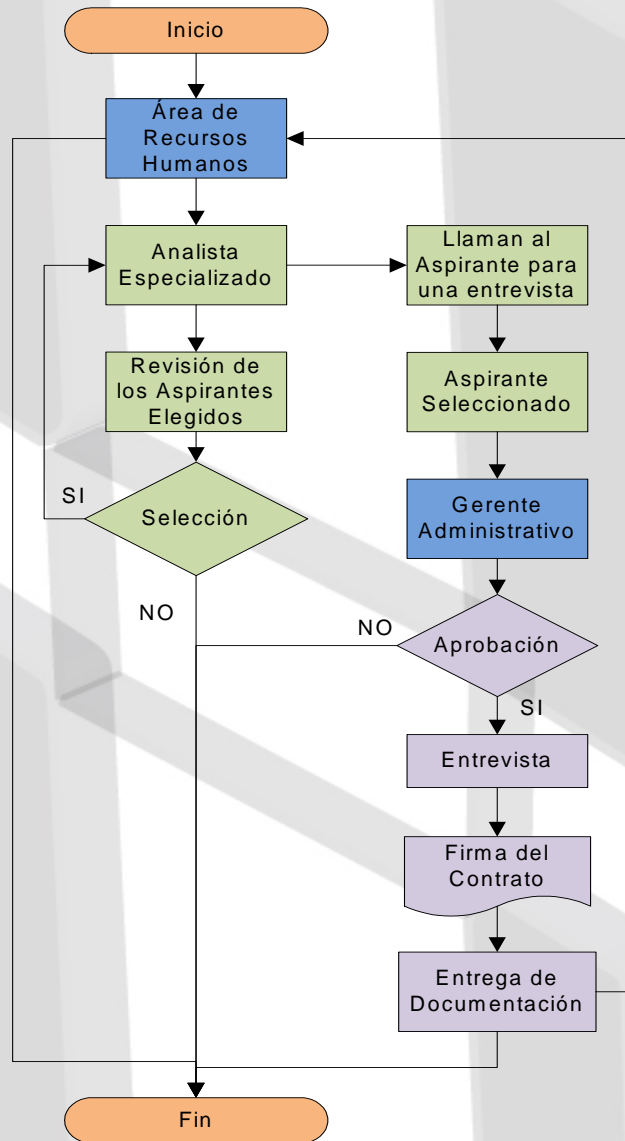


### 3.7.8 Procedimiento de Reclutamiento de Personal PRO378 RPER



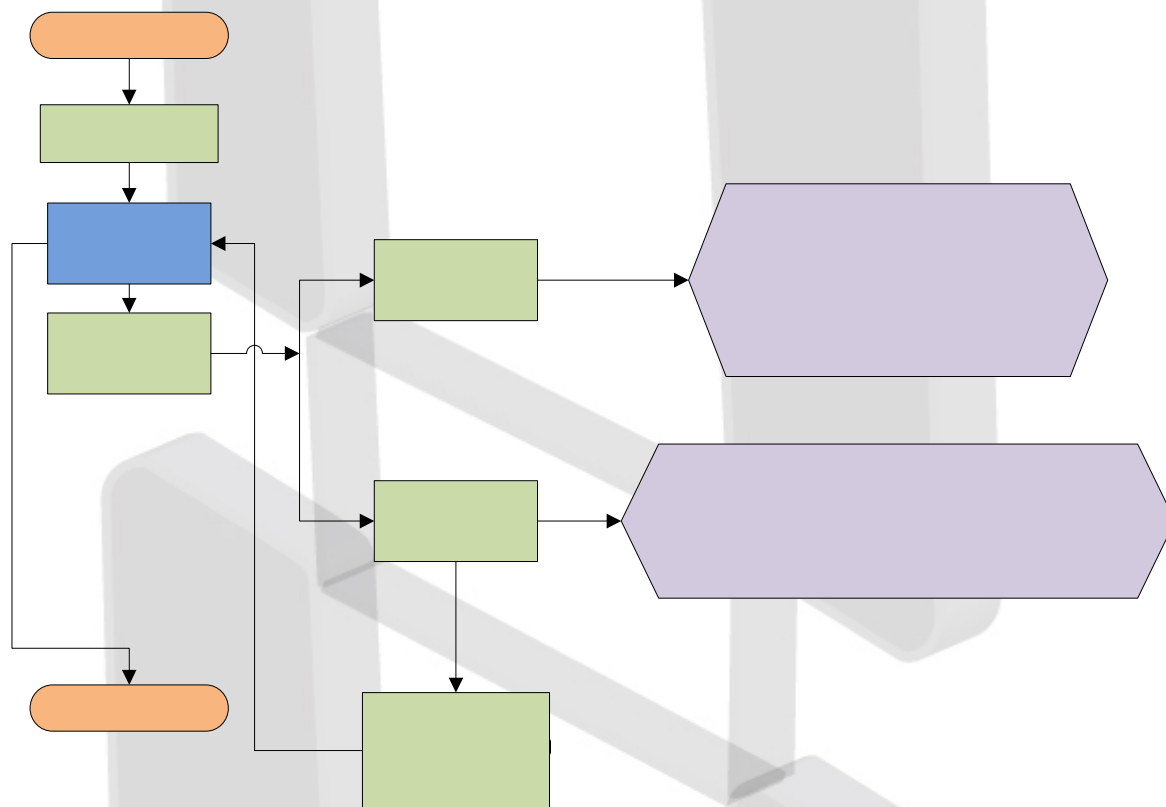
3.7.9 Procedimiento de Selección de Personal

PRO379 SP



3.7.10 Procedimiento de Inducción del Nuevo Personal

PRO3710 INP



Nuevo Empleado

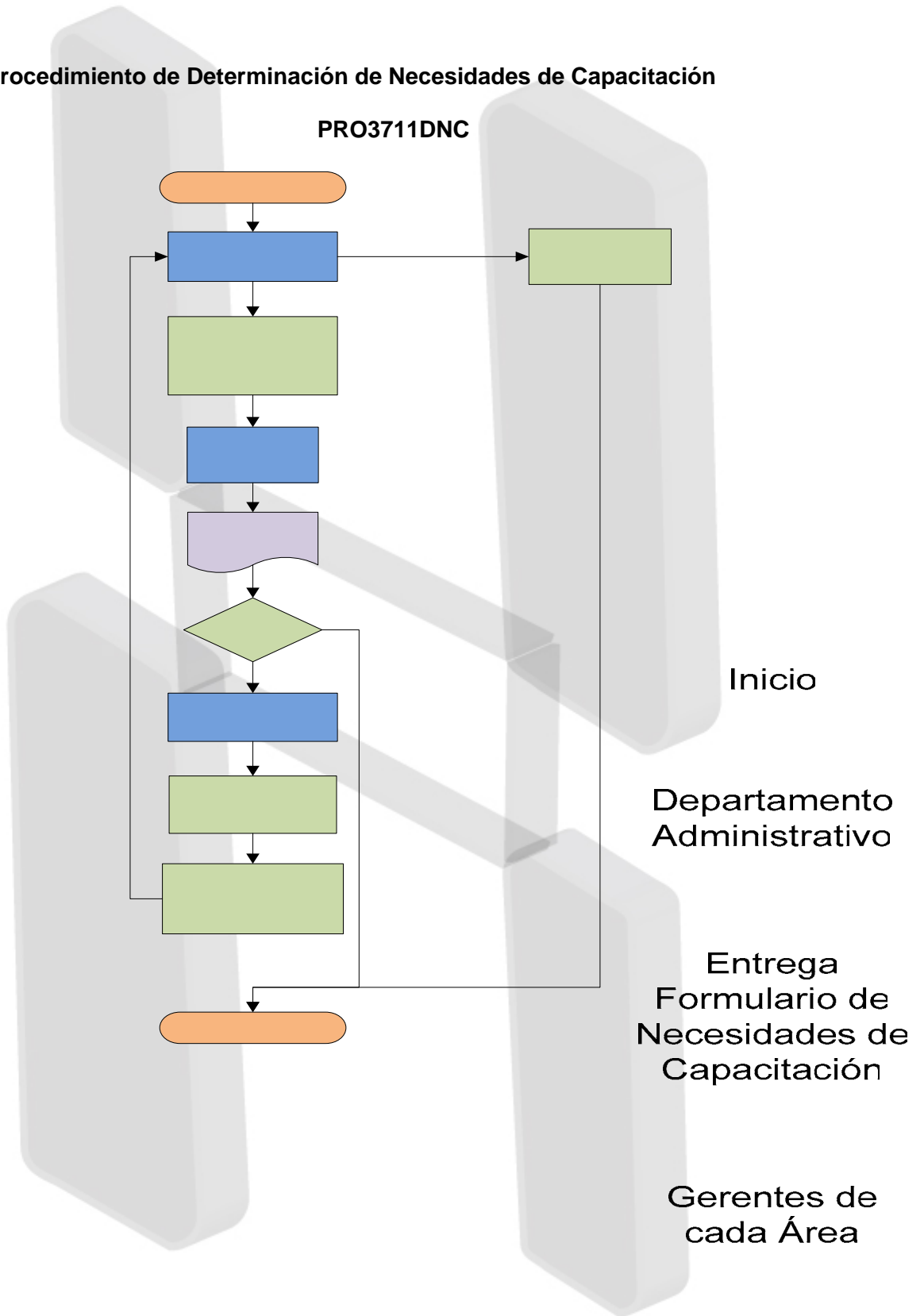
Área de Recursos Humanos

Departamento Administrativo

Bienvenida a la Empresa

3.7.11 Procedimiento de Determinación de Necesidades de Capacitación

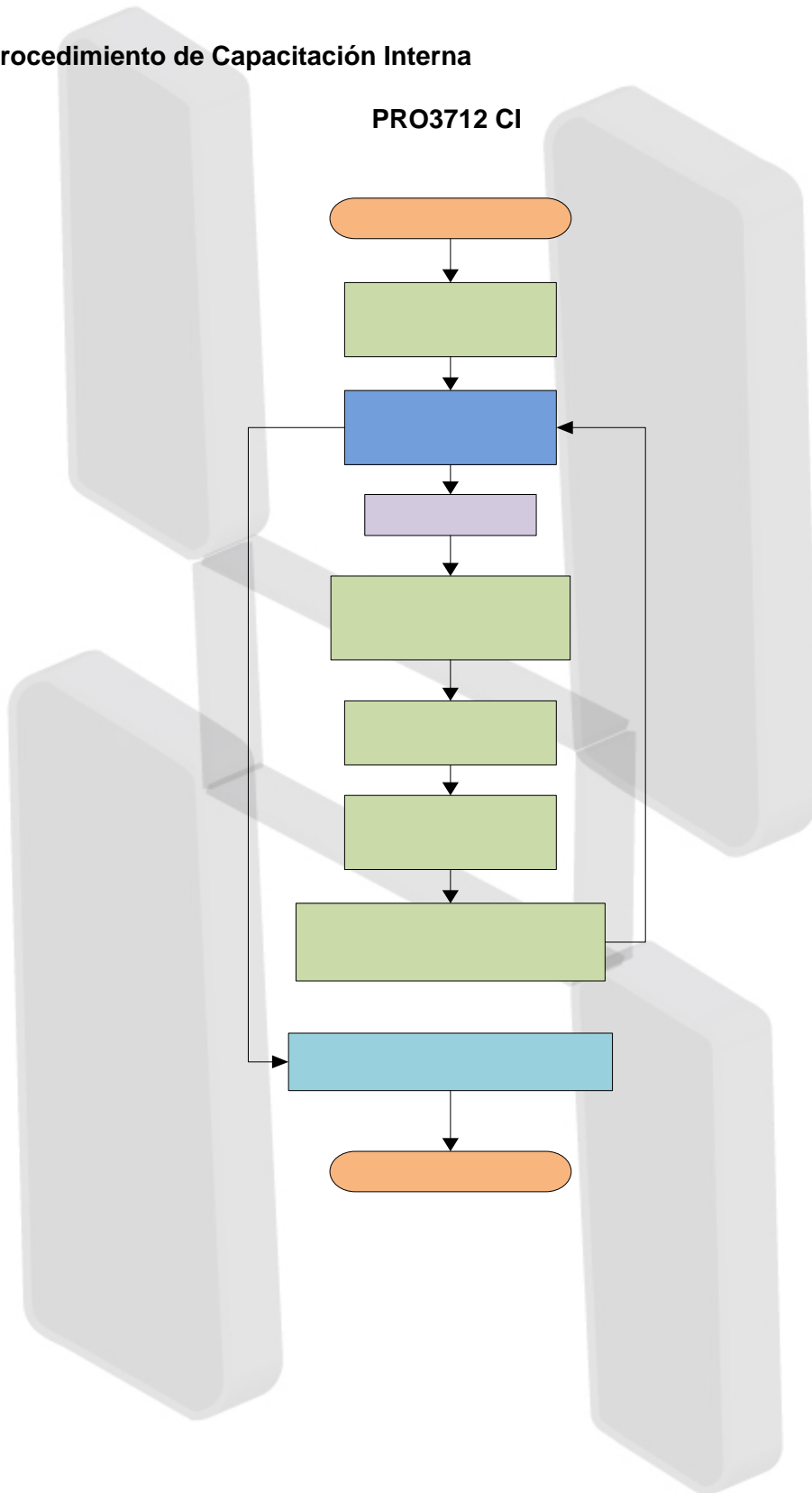
PRO3711DNC





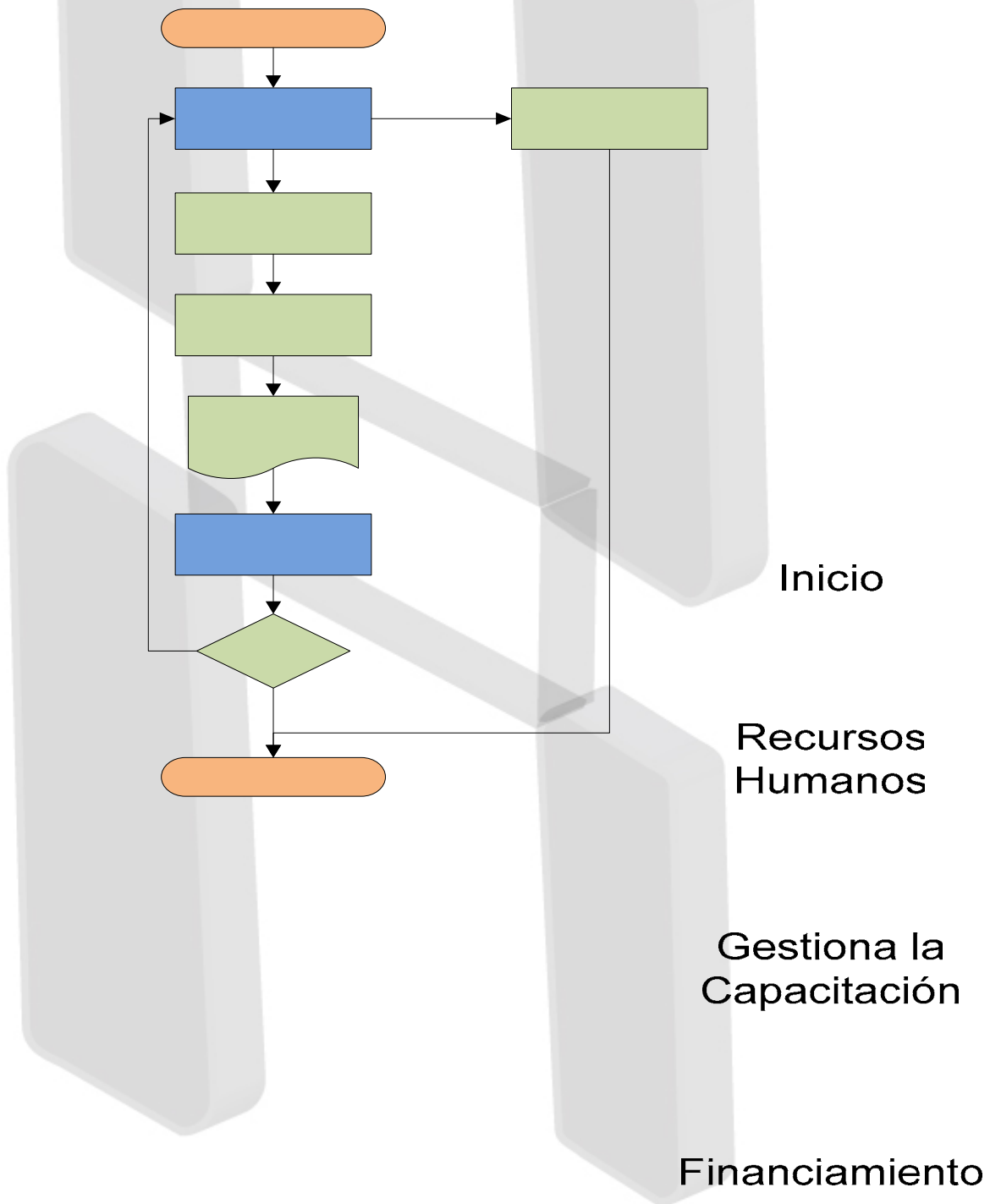
### 3.7.12 Procedimiento de Capacitación Interna

PRO3712 CI



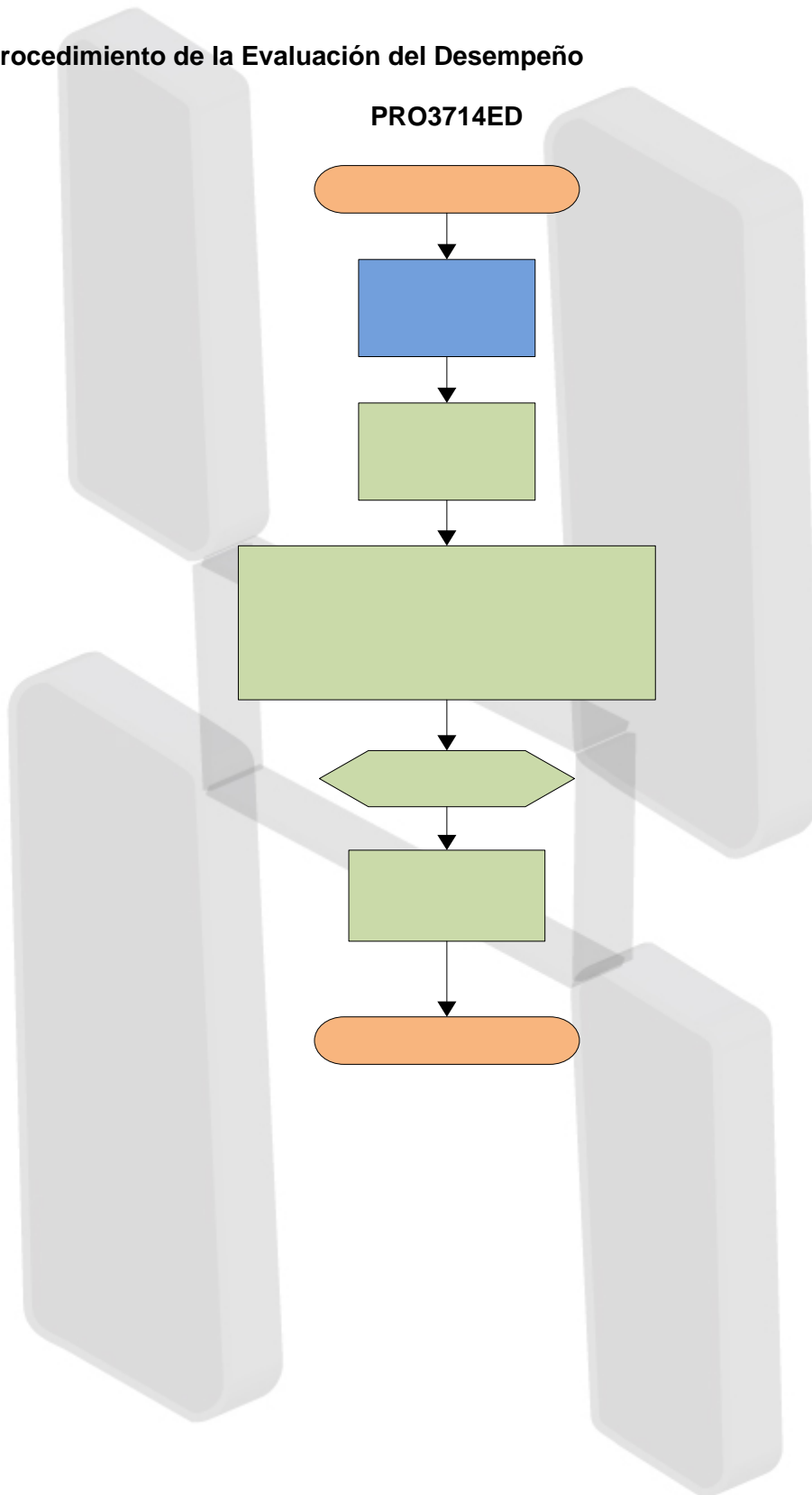
### 3.7.13 Procedimiento de Capacitación Externa

PRO3713 CE



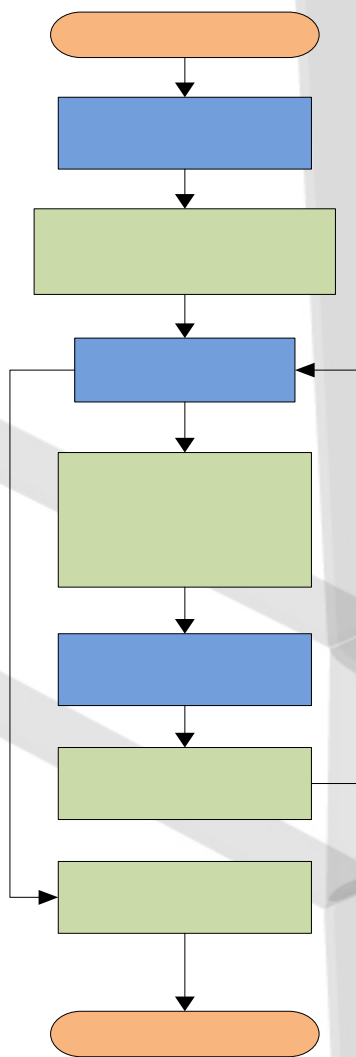
### 3.7.14 Procedimiento de la Evaluación del Desempeño

PRO3714ED



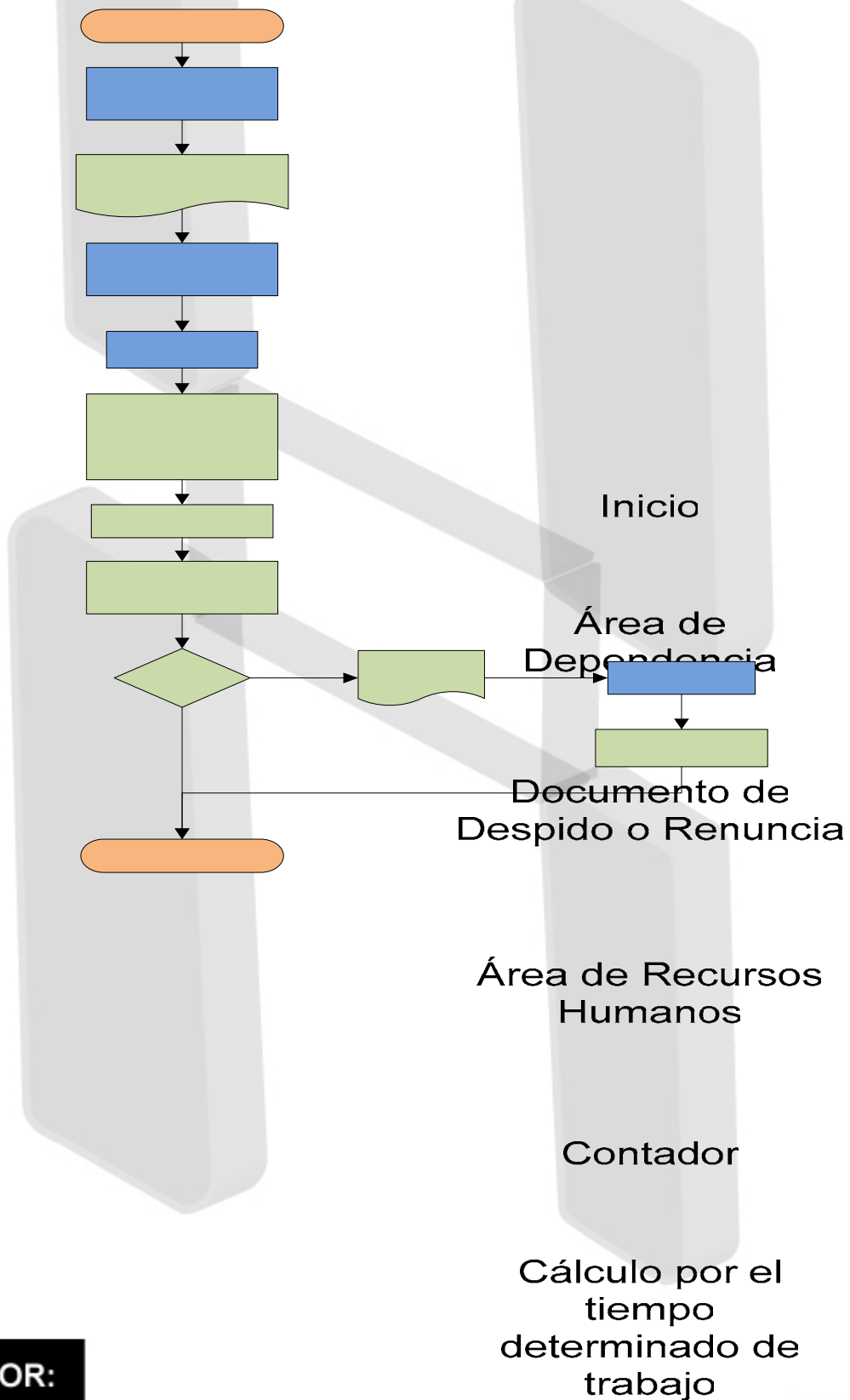
### 3.7.15 Procedimiento de Remuneración por Competencias

PRO3715 RC



3.7.16 Procedimiento de Despido o Renuncia del Empleado

PRO3716 DRE



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- La empresa Mimético Publicidad tiene algunos inconvenientes con la administración del personal, pues no existe un conocimiento claro de los procedimientos que cada persona debe seguir para su comportamiento a nivel interno, además muchas veces se genera duplicidad de funciones en razón de que no hay claridad en las responsabilidades que cada empleado debe cumplir.
- La administración del Recurso Humano de Mimético Publicidad no cuenta con documentos y formularios pertinentes para la adjudicación de permisos, solicitudes de vacaciones, de capacitaciones, evaluaciones de desempeño, entre otros documentos que se hacen necesarios para el manejo adecuado del personal.
- La división de funciones y responsabilidades entre el personal de la empresa no se encuentra definido adecuadamente pues en ciertas ocasiones no se conoce el grado de jerarquía que poseen los funcionarios de la empresa para poder dirigirse en solicitudes de permisos y situaciones similares.
- La falta de un manual de políticas de recursos humanos genera que el comportamiento de los empleados dentro de la empresa no sea el correcto, provocando muchas veces conflictos entre compañeros de trabajo y un ambiente laboral perjudicial para el desarrollo de la empresa.
- Dentro de la empresa no existe un diseño de procedimientos en cuanto al manejo del personal, por lo tanto los empleados no cuentan con una guía que les permita conocer en forma detallada las áreas funcionales ni los documentos que se requieren para seguir una secuencia de pasos en forma ordenada dentro de su permanencia en la empresa.
- El recurso humano de Mimético Publicidad requiere de la implementación de un manual de políticas y procedimientos en cuanto a su administración, pues la falta de control interno del personal está generando falencias y retrasos en la productividad de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- El diseño del manual de procesos para el área de recursos humanos de la empresa Mimético Publicidad Cía. Ltda., permitirá que todo el personal que labora en dicha entidad, conozca las normas que rigen el desenvolvimiento en el área mencionada y se adapten a las condiciones favorables que traerá consigo el desempeño de un trabajo de calidad.
- El momento de adaptar el manual de procesos para el área de recursos humanos, es pertinente capacitar a cada uno de los trabajadores de la empresa, para que tengan el correcto conocimiento de los pasos a seguir en cada uno de los procesos adoptados en mejora de las actividades laborales.
- Con las políticas establecidas en el manual, Mimético Publicidad podrá manejar un adecuado control institucional, pues dispone de la información necesaria para conocer las principales falencias que tiene el personal y brindar la capacitación adecuada, el reconocimiento apropiado o la sanción pertinente según sea el caso y las condiciones lo ameriten.
- La adaptación de un manual, permitirá estandarizar y normalizar los diferentes aspectos referentes a políticas de confidencialidad, admisión y contrataciones, horarios de trabajo, permisos, remuneraciones; entre otros de importancia en cuanto al recurso humano que labora en la empresa.
- Evaluar cada una de las actividades con los empleados y explicar claramente la documentación que deben utilizar para el manejo de los procesos internos de la empresa y de esta manera fomentar el orden dentro de la empresa.
- Generar un archivo personal para cada uno de los empleados, en donde se respalde información referente al comportamiento dentro de la empresa y al correcto cumplimiento de los procesos, además de un registro que permitirá controlar detalladamente la familiarización que han tenido los trabajadores respecto a los procesos desarrollados para el cumplimiento de las actividades.

- Designar una persona del área de recursos humanos de Mimético publicidad Cía. Ltda., para evaluar el proceso de implementación del manual dentro de un período de tiempo anual y verifique si está funcionando de manera correcta o si es necesario reajustar los procesos diseñados.
- La creación y adaptación de un mecanismo de control a través del manual que permita supervisar las actividades que se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos de Mimético Publicidad, permitirá optimizar recursos en cuanto a tiempo y eficiencia en el cumplimiento de los procesos de las personas que integran dicho departamento.



## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Torres Martín G. (2006), **Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos**, CEMPRO, México, Panorama editorial.
- Amaya, Jailer: **Manual de políticas y procedimientos**, especialista en alta gerencia y administración pública.
- Continolo G, (2007): **Manuales de Dirección de una empresa**, [www.monografías.com](http://www.monografías.com)
- Duhat Kizatus Miguel A.(2007): **Manuales de Organización**, [www.monografías.com](http://www.monografías.com)
- Graham Kellog (2005): **Importancia de un manual**, España, Editorial Pamplona.
- Palma, José (2005): **Manual de Procedimientos**, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Razquin Lizárraga, Martín (2003): **Manual de procedimientos**, Universidad Pública de Navarra, Pamplona.
- Romero, José Antonio (2002): **Manual de Procedimientos**, Administración y Gerencia.
- Universidad Central de Venezuela, (2005): **Manual de normas y Procedimientos**, Caracas.

## ANEXOS

### Anexo 1: Formulario de Requisición de Personal

F001RP



#### REQUISICION DE PERSONAL

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Persona que solicita: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Departamento a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Fecha a cubrir la vacante: \_\_\_\_\_

ORIGEN DE LA VACANTE: \_\_\_\_\_

REGLON 011: \_\_\_\_\_

REGLON 029: \_\_\_\_\_

REGLON 031: \_\_\_\_\_

REGLON 021: \_\_\_\_\_

REGLON 022: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que reemplazará: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Horario: \_\_\_\_\_

Sueldo: \_\_\_\_\_

Edad: Máxima: \_\_\_\_\_ Mínima: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino: \_\_\_\_\_ Femenino: \_\_\_\_\_

Estado Civil: Casado: \_\_\_\_\_ Soltero: \_\_\_\_\_ Indiferente: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Experiencia mínima deseable: Años: \_\_\_\_\_ Meses: \_\_\_\_\_

Tipo de experiencia que debe poseer: \_\_\_\_\_

**Anexo 2: Registro de Asistencia**

**F002 DA**

**PARTE DIARIO DE ASISTENCIA**

DEPENDENCIA : TURNO :  
DIV/UNID/AREA : FECHA :

Nº ORDEN	APELLIDOS Y NOMBRES	HORA INGRESO	FIRMA	HORA SALIDA	FIRMA
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

-----  
FIRMA Y SELLO  
JEFE

**Anexo 3: Solicitud de Permisos y Licencias  
F003 SP**



**SOLICITUD DE PERMISOS Y LICENCIAS  
DE PERSONAL LABORAL**

**SOLICITANTE**

Apellidos y nombre:	DNI:	Nº R.P.T.:
Grupo:	Categoría:	
Puesto de trabajo actual:	Centro Directivo:	
Situación Administrativa:	Localidad:	Teléfono:
<input type="checkbox"/> Vacaciones Anuales <input type="checkbox"/> Días Hábiles <input type="checkbox"/> 1 mes natural <span style="float: right; font-size: small;">1 mes natural o 22 días hábiles ( o los días que en proporción le correspondan por el tiempo trabajado menor a 1 año )</span>		
<input type="checkbox"/> Permiso por asuntos personales ( no se pueden acumular a las vacaciones ) <span style="float: right; font-size: small;">Hasta 7 días al año</span>		
<input type="checkbox"/> Permiso por nacimiento de un hijo, adopción o acogimiento <span style="float: right; font-size: small;">1º grado= 3 días y 5 días en caso de que el trabajador necesite desplazarse fuera de la isla    2º grado= 2 días y 4 días en caso de que el trabajador necesite desplazarse fuera de la isla</span>		
<input type="checkbox"/> Permiso por accidente o enfermedad grave u hospitalización de un familiar <span style="float: right; font-size: small;">16 semanas ( 112 días ) ininterrumpidas</span>		
<input type="checkbox"/> Permiso por muerte de un familiar <span style="float: right; font-size: small;">Dentro de la misma localidad 1 día, municipio limítrofe 2 días y otros municipios 4 días.</span>		
<input type="checkbox"/> Baja por adopción o acogimiento de menores de 6 años <span style="float: right; font-size: small;">Durante el tiempo necesario para su cumplimiento</span>		
<input type="checkbox"/> Permiso por traslado de domicilio <span style="float: right; font-size: small;">Durante el tiempo necesario para su cumplimiento</span>		
<input type="checkbox"/> Permiso por deberes inexcusables de carácter público y personal, comprendiendo el ejercicio del Sufragio Activo <span style="float: right; font-size: small;">Variables según Resolución motivada por la Administración</span>		
<input type="checkbox"/> Licencias para estudios sobre materias directamente relacionadas con el puesto de trabajo. Retribuida solamente cuando es por interés propio de la Administración <span style="float: right; font-size: small;">Duración no inferior a 7 días y superior a 11 meses, siempre que solicite con 15 días de antelación. Cada 2 años</span>		
<input type="checkbox"/> Licencia por asuntos propios, sin retribución <span style="float: right; font-size: small;">Por el tiempo indispensable</span>		
<input type="checkbox"/> Permiso para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto que deban realizarse dentro de la jornada de trabajo <span style="float: right; font-size: small;">Por el tiempo de duración de la baja</span>		
<input type="checkbox"/> Baja por enfermedad <input type="checkbox"/> Prorroga de la baja por enfermedad <input type="checkbox"/> Baja por riesgo durante el embarazo <span style="float: right; font-size: small;">20 días naturales</span>		
<input type="checkbox"/> Permiso por matrimonio <span style="float: right; font-size: small;">112 días naturales Y 6 días naturales más</span>		
<input type="checkbox"/> Baja por Maternidad y Permiso Convenio Colectivo <span style="float: right; font-size: small;">según normativa</span>		
<input type="checkbox"/> Permiso para funciones Sindicales o de representación del personal <span style="float: right; font-size: small;">1 hora diaria entera o 2 fracciones de ½ hora cada una.</span>		
<input type="checkbox"/> Permiso por lactancia hijo menor de 12 meses ( madre o padre ) <span style="float: right; font-size: small;">1 hora diaria</span>		
<input type="checkbox"/> Permiso para ausentarse del trabajo en caso de nacimiento de hijos prematuros que deban permanecer hospitalizados a continuación del parto ( madre o padre ) <span style="float: right; font-size: small;">Máximo 2 horas</span>		
<input type="checkbox"/> Permiso para la reducción de jornada de trabajo ( con reducción proporcional del salario ) para ausentarse del trabajo en caso de nacimiento de hijos prematuros que deban permanecer hospitalizados a continuación del parto ( madre o padre ) <span style="float: right; font-size: small;">Disminución de la jornada de trabajo en 1/3 o 1/2</span>		
<input type="checkbox"/> Permiso para la reducción de la jornada de trabajo ( con reducción proporcional de retribuciones ) por razón de guarda legal de un menor de 6 años, o disminuido físico o psíquico que no desempeñe actividad retribuida <span style="float: right; font-size: small;">Disminución de la jornada de trabajo en 1/3 o 1/2</span>		
<input type="checkbox"/> Permiso para la reducción de la jornada de trabajo ( con reducción proporcional de retribuciones ) por cuidados directos de un familiar, hasta un 2º grado de consaguinidad, que no pueda valerse por si mismo y no desempeñe actividad retribuida. <span style="float: right; font-size: small;">Disminución de la jornada de trabajo en 1/3 o 1/2</span>		
<b>INFORME DEL JEFE DE LA UNIDAD</b> Vista la presente solicitud y la necesidad del Servicio ( cuando proceda ) esta Jefatura Informa: <input type="checkbox"/> Favorablemente <input type="checkbox"/> Desfavorablemente ( 1 ) ( 1 ) Motivos:  En _____ a, de _____ de 200____ EL ORGANO COMPETENTE		<b>PERIODO DE TIEMPO SOLICITADO</b> Mes natural: _____ Días hábiles:    Horas:    El    de    de 200____ Del    de    de 200    Al    de    de 200____ Del    de    de 200    Al    de    de 200____
Fdo.: _____		<b>DOCUMENTACIÓN JUSTIFICATIVA</b> 1.- _____ 2.- _____ 3.- _____
Fdo.: _____		En _____ a, de _____ de 200____ Firma ( solicitante )

**Anexo 4: Solicitud de Permiso**

**F004 SP**

<u>PAPELETA DE AUTORIZACION DE SALIDA</u>								
NOMBRE Y APELLIDOS:.....								
AREA O DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA:.....								
<table border="1"><tr><td>DIA</td><td>MES</td><td>AÑO</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	DIA	MES	AÑO				HORA SALIDA:.....	HORA RETORNO:.....
DIA	MES	AÑO						
MOTIVO:								
PERSONALES <input type="checkbox"/>	SALUD <input type="checkbox"/>	PARTICULAR <input type="checkbox"/>	COMISION <input type="checkbox"/>					
FUNDAMENTACIÓN:								
.....								
.....								
.....	.....	.....						
JEFE DE PERSONAL	JEFE DE OFICINA	SOLICITANTE						

Anexo 5: Solicitud de Vacaciones  
F005 V



**SOLICITUD DE VACACIONES ANUALES  
COLABORADORES**

FORMULARIO N°

Fecha de Solicitud:      /     /       
                                  dd-mm-aaaa

<b><u>DATOS DEL COLABORADOR</u></b>	
Nombres: _____	
Apellidos: _____	Sección: _____
C.C.: _____	Cargo: _____

Fecha de Contrato:      /     /       
                                  dd-mm-aaaa

**Período de Vacaciones:**

Desde:      /     /           Hasta:      /     /           Total días:   
                  dd-mm-aaaa                      dd-mm-aaaa

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....

\_\_\_\_\_ **Colaborador (a)**  
C.C.: .....

\_\_\_\_\_ **Dirección General**  
Fecha de aprobación:      /     /       
  dd-mm-aaaa

**NOTA:**

Favor sírvase llenar este formulario con 15 días de anticipación para su correspondiente aprobación.

**Anexo 6: Solicitud de Empleo  
F006 SE**

Solicitud de Empleo		Fecha	
Puesto que solicita		Sueldo Mensual deseado	
Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente		Sueldo Mensual Aprobado	
		Fecha de Contratación	
Datos Personales			
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)	Edad Años
Domicilio	Colonia	Código Postal	Teléfono
Ciudad, Estado	Lugar de Nacimiento	Sexo	Fecha de Nacimiento
Vive con		Estatura	Nacionalidad
<input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo		Peso	
Personas que dependen de usted		Estado Civil	
<input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros		<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro	
Estado de Salud y Hábitos Personales			
¿Como considera su estado de salud actual?		¿Padece alguna enfermedad crónica?	
<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo		<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Explique)	
¿Práctica Ud. Algún Deporte?		¿Permanece a algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?			
Datos Familiares			
Nombre	Vive	Fin	Ocupación
Padre			
Madre			
Esposa (o)			
Nombre y edades de los hijos			
Escolaridad			
Nombre	Dirección	De	A
Primaria			Años
Secundaria o Prevocacional			Título Recibido
Preparatoria o Vocacional			
Profesional			
Comercial u Otras			
Estudios que esta efectuando en la actualidad:			
Escuela	Horario	Curso o Carrera	Grado

Conocimientos Generales	
Que idiomas habla (Nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones de oficina que domina
Maquina de Oficina o taller que sepa manejar	Software que conoce
Otros trabajos o funciones que domina	

Empleo Actual y Anteriores				
Concepto	Actual o ultimo	Anterior	Anterior	Anterior
Tiempo que presto sus servicios	de _____ a _____	de _____ a _____	de _____ a _____	de _____ a _____
Nombre de la Compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Sueldos Mensual:	Inicial Final			
Motivo de separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de de jefe directo				
Podemos solicitar informes de usted	Comentarios de sus jefes:			
<input type="checkbox"/> Si				
<input type="checkbox"/> No (Razones)				

Referencias Personales (Favor de no incluir a jefes anteriores)				
Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

Datos Generales		Datos Económicos	
¿Como supo de este empleo? <input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio (anótelo)		¿Tiene usted otros ingresos? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (describalos)	Importe mensual \$
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombres)		¿Su cónyuge trabaja? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (¿dónde?)	Percepción mensual \$
¿Ha estado afianzado? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cía.)		¿Vive en casa propia? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Valor aproximado \$
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿a Cuál?		¿Paga renta? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Renta mensual \$
¿Tiene seguro de vida? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cía.)		¿Tiene automóvil propio? Marca Modelo	
¿Puede viajar? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones)		¿Tiene deudas? (¿con quién?)	Importe \$
¿Esta dispuesto a cambia de lugar de residencia? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones)		¿Cuanto abona mensualmente?	\$
Fecha en que podría presentarse a trabajar		¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?	\$

Comentarios del Entrevistador y Firma	Hago constar que mis respuestas son verdaderas
	_____ Firma del solicitante



**Anexo 7: Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación  
F007 DNC**



**Detección Individual de Requerimientos de  
Capacitación**

(Para ser contestado por todos los integrantes de la empresa)

**Nombre persona que contesta la encuesta**

--

**Función o cargo dentro del Servicio**

--

**Área laboral a que pertenece (Depto., Unidad, etc., es decir la unidad menor en que se ubica el cargo)**

--

**a) Principales tareas que debe desempeñar. (No más de cuatro)**

1	
2	
3	
4	

b) Señale la(s) **principal(es) debilidad(es)** en materia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que usted considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves mencionadas en el punto anterior.

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para Tarea 1				
Para Tarea 2				
Para Tarea 3				
Para Tarea 4				

- c) Señale otra(s) habilidad(es), conocimiento(s), destreza(s) o actitudes que, si la adquiriese o la profundizara, le ayudaría a mejorar la calidad, rapidez, precisión, etc., en la resolución de los temas de cada área estratégica.

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para tarea 1				
Para tarea 2				
Para tarea 3				
Para tarea 4				

- d) Si existiera la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas a usted le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales (Por favor, indique el nivel de profundidad que le interesa).

--

- e) Señale en qué temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior de su Institución (no mencione nombres de personas, sólo temas o contenidos de capacitación)

- g) En el espacio siguiente, por favor indique todo otro comentario que estime oportuno dejar expresado respecto de brechas de capacitación en su área o en toda la institución..

Muchas gracias.



**Caracterización de Necesidades de Capacitación del área**  
 (Documento para ser contestado sólo por el jefe de cada unidad laboral)

**Nombre del directivo o profesional a cargo**

**Cargo**

**Departamento / Oficina / Unidad / área**

**a) Principales objetivos estratégicos del área a la que usted pertenece (No más de cuatro)**

1	
2	
3	
4	

**b) Principales brechas de competencias para cumplir los objetivos estratégicos.**

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para Objetivo N° 1				
Para Objetivo N° 2				
Para Objetivo N° 3				
Para Objetivo N° 4				

**c) Principales brechas en materia de manejo u operación de tecnologías de la Información (Internet, Intranet, software de oficina, etc.)**

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
1				
2				
3				
5				
4				


**c) Otros Conocimientos, Habilidades o actitudes que deben fortalecerse en el equipo a su cargo.**  
(Indique nivel de profundidad)

**d) Conocimientos, Habilidades o actitudes que se deben fortalecer en el Servicio, mirado globalmente.**

**e) Habilidades, actitudes o conocimientos que resultarían útiles para fortalecer el nivel de motivación al interior de la organización.**

Muchas gracias.

**Anexo 8: Registro de Capacitación Interna  
F008 CI**

<b>REGISTRO DE CAPACITACION INTERNA</b>			
		Página 1 de 1	

Curso o Actividad:	
Objetivo de la capacitación:	
Fecha	

**Personal involucrado:**

Nombre y Apellido	Sector	Firma	Evaluación

**Observaciones:**


**Firma y aclaración del Instructor:**

<b>Verificación de la Eficacia</b>

Firma	Firma	Firma	Código
			Revisión 00
			Fecha
Redacto	Reviso	Aprobó	Doc. Interno X
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Doc. Externo

**Anexo 9: Formulario de Evaluación del Desempeño  
F009ED**

					<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>													
<b>IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR EVALUADO:</b>																		
1. Apellidos:			2. Nombres:			3. Cédula de Identidad y Electoral:												
4. Cargo:			5. Unidad donde labora:			6. Período que cubre la evaluación:												
7. FACTORES (Marque con una X la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)					CALIFICACIÓN					8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR								
					Deficiente										Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
					1	2	3	4	5						6	7	8	9
<b>A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN:</b>																		
7.1. PLANIFICACIÓN: Capacidad para programar, de forma oportuna, las estrategias de trabajo a ejecutar en tiempo presente y futuro.																		
7.2. DIRECCIÓN: Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo.																		
7.3. TOMA DE DECISIONES: Forma como resuelve los problemas cotidianos, escogiendo la alternativa correcta.																		
7.4. COOPERACIÓN: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades, contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.																		
7.5. RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.																		
<b>B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:</b>																		
7.6. CREATIVIDAD EN LAS TAREAS: Facilidad para aportar nuevas ideas, destinadas a mejorar el trabajo.																		
7.7. DISCRECIÓN Y TACTO: Grado de confianza que se puede depositar en el servidor para mantener información confidencial.																		
7.8. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general.																		
7.9. COMUNICACIÓN: Habilidad para transmitir mensajes emitidos por la autoridad correspondiente.																		
7.10. PRESENTACIÓN PERSONAL: Imagen que presenta a nivel institucional, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.																		

9. Calificación Final

**Anexo 10: Formato de Renuncia  
F010 DRE**



Renuncia

Quito, ..... de ..... de 20.....

Al Sr/a

S \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D

La/El que suscribe.....

.....DNI.....con domicilio.....

.....Localidad.....

se dirige a Ud. a fin de renunciar por razones particulares a partir de..... en:

\*Cargo:.....

Del/los Establecimiento/s.....

.....

.....

.....

Sin otro particular saludo a Ud. Atte.

Se adjunta:

Acta de cese autenticada por el Superior Jerárquico.

Última boleta de sueldo del cargo u hora/s que se renuncia.

.....  
Firma del Sup. Jerárquico

.....  
Firma del Interesado