

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



**TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER EN
ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:
PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EMPRESA INDUSTRIALES S.A, PARA EL PRIMER SEMESTRE
DEL 2020**

**AUTOR:
LIC. KATY LESLIETH CORTEZ OLIVAS**

**TUTOR:
MSC. ALFREDO CANALES**

MANAGUA, ENERO 2020

**TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER EN
ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EMPRESA INDUSTRIALES S.A, PARA EL PRIMER SEMESTRE
DEL 2020**

AUTOR:

KATY LESLIETH CORTEZ OLIVAS

TUTOR:

MSC. ALFREDO CANALES

MANAGUA, ENERO 2020

CONTENIDO

| | |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Dedicatoria | i |
| Agradecimientos | ii |
| Carta Aval | iii |
| Resumen | iv |
| 1 INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Antecedentes | 3 |
| 1.2 Justificación | 6 |
| 1.3 Planteamiento del Problema | 7 |
| 1.4 Formulación del problema | 8 |
| 1.4.1 Sistematización del problema | 8 |
| 2 OBJETIVOS | 9 |
| 2.1 Objetivo General | 9 |
| 2.2 Objetivo Específicos | 9 |
| 3 MARCO TEÓRICO | 10 |
| 3.1 Generalidades de los Manuales Administrativos | 10 |
| 3.1.1 Manuales administrativos | 10 |
| 3.1.2 Objetivos de los Manuales Administrativos | 11 |
| 3.1.3 Ventajas y desventajas de manuales administrativos | 13 |
| 3.1.4 Clasificación de los manuales administrativos | 15 |
| 3.2 Manuales de Procedimientos | 16 |
| 3.2.1.1 Conceptos | 16 |
| 3.2.1.2 Ventajas y beneficios de los Manuales de Procedimientos | 18 |
| 3.2.1.3 Funciones de los Manuales de Procedimientos. | 19 |
| 3.3 Aspectos Técnicos de Manuales de Procedimientos | 20 |
| 3.3.1 Estructura o contenido de manuales de Procedimientos | 20 |
| 3.3.2 Fases de elaboración de manuales de procedimientos | 22 |
| 3.4 Procesos Administrativos de Recursos Humanos | 23 |
| 3.4.1 Procesos Administrativos | 23 |
| 3.4.1.1 Planeación | 24 |
| 3.4.1.1.1 Niveles de la planeación | 25 |

| | | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.1.2 | Organización | 26 |
| 3.4.1.2.1 | Niveles de la organización | 27 |
| 3.4.1.3 | Dirección | 27 |
| 3.4.1.3.1 | Niveles de la dirección | 29 |
| 3.4.1.4 | Control | 29 |
| 3.4.1.4.1 | Fases del control | 32 |
| 3.4.2 | Gestión de Recursos humanos | 33 |
| 3.4.2.1 | Procesos de la Administración de Recursos Humanos | 35 |
| 3.4.2.1.1 | Planificación estratégica de recursos humanos | 36 |
| 3.4.2.1.2 | Incorporar a las personas | 38 |
| 3.4.2.1.3 | Colocación de las personas | 41 |
| 3.4.2.1.4 | Orientación de las personas | 42 |
| 3.4.2.1.5 | Evaluaciones y recompensas | 45 |
| 4 | HIPÓTESIS | 46 |
| 4.1 | Hipótesis de la Investigación | 46 |
| 4.2 | Hipótesis Nula | 46 |
| 5 | OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 47 |
| 6 | DISEÑO METODOLÓGICO | 51 |
| 6.1 | Enfoque de la Investigación | 51 |
| 6.2 | Tipo de Investigación | 52 |
| 6.2.1 | Alcance | 52 |
| 6.3 | Población y Muestra | 52 |
| 6.4 | Métodos para la recolección, procesamiento y análisis de datos | 54 |
| 7 | ANÁLISIS DE RESULTADO | 55 |
| 7.1 | Identificación de los beneficios que contribuyen a logro de una gestión administrativa idónea implementando manuales de procedimientos | 55 |
| 7.2 | Identificación de los procesos que se ejecutan en recurso humanos | 57 |
| 7.3 | Propuesta de Manual de Procedimiento de las funciones de Recursos Humanos de la empresa Industriales S.A. | 63 |
| 7.3.1 | Manual de Procedimiento de Recursos Humanos | 63 |
| 7.3.1.1 | Introducción | 63 |
| 7.3.1.2 | Valores de la empresa | 64 |
| 7.3.1.3 | Estrategias Institucionales | 65 |
| 7.3.1.4 | Ámbito de aplicación | 65 |
| 7.3.1.5 | Políticas del Manual | 65 |
| 7.3.1.6 | Normas generales para la administración de los recursos humanos | 66 |

| | | |
|------------|-----------------------------------------------------|-----|
| 7.3.1.7 | Responsabilidades | 67 |
| 7.3.1.8 | Estructura organizativa de Recursos Humanos | 68 |
| 7.3.1.9 | Funciones de Recursos Humanos | 68 |
| 7.3.1.10 | Procedimientos generales | 71 |
| 7.3.1.10.1 | Reclutamiento, selección y contratación de personal | 71 |
| 7.3.1.10.2 | Movimiento de personal | 75 |
| 7.3.1.10.3 | Capacitación | 91 |
| 7.3.1.10.4 | Evaluación del desempeño | 94 |
| 7.3.1.10.5 | Higiene y seguridad ocupacional | 95 |
| 7.3.1.11 | Glosario | 105 |
| 8 | CONCLUSIONES | 110 |
| 9 | RECOMENDACIONES | 112 |
| 10 | REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA | 113 |
| 11 | ANEXOS | 115 |

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primera instancia, a Dios Todo Poderoso, y a nuestra Madre Santísima, la Virgen María, por brindarme la fuerza, fortaleza, perseverancia y fe, que necesite en todo momento, para creer y confiar en todos los esfuerzos realizado para su realización y cumplir esta meta.

A mis padres, quienes me han brindado su apoyo incondicional, especialmente a mi madre **Reyna de los Ángeles Olivas Calero**, que siempre me acompaña, guía y aconseja en el trayecto de mi vida, sobre todo para lograr ser una profesional de éxito.

A las personas especiales en mi vida, que siempre me alientan, aconsejas y apoyan a seguir preparándome profesionalmente, a no rendirme y a exigirme siempre, perseguir mis sueños y metas.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios y a la Virgen, por regalarme cada aliento de vida, por ser los guías espirituales que me permiten ser una persona de bien, con deseos de superación y por llenarme de bendiciones para alcanzar mis metas.

A mi madre **Reyna de los Ángeles Olivas Calero**, por su apoyo incondicional, por sus esfuerzos realizados para que yo logre ser una persona profesional, y poder cumplir mis objetivos académicos, por las palabras de aliento y consejos oportunos que me permiten encontrar la fortaleza para creer en mí y en mis capacidades.

A los amigos, compañeros, colegas y profesores que compartieron sus conocimientos y sugerencias para la preparación de este trabajo.

CARTA AVAL

RESUMEN

“Propuesta de Manual de Procedimientos para el área de recursos humanos de la empresa INDUSTRIALES S.A, para el primer semestre del 2020”

La presente investigación tuvo como propósito elaborar una propuesta de manual de Procedimientos para el área de recursos humanos en la empresa INDUSTRIALES, S.A. que permitirá establecer homogenización a las actividades que se lleven a cabo, en cada uno de los lineamientos establecidos para el desempeño de los colaboradores del área.

Para su desarrollo se definió que el estudio es de carácter cuali-cuantitativo, donde se efectuó una investigación cualitativa y cuántica en cuento a la recopilación de la información a obtener, de manera que, la muestra objeto de estudio fue de 10 participante, que comprende parte del personal del área de recursos humanos quienes proporcionar la información pertinente para alcanzar este propósito. Para cumplir con el objetivo se elaboró un cuestionario para aplicar la entrevista, donde se obtuvo: la recopilación de información general sobre el tema, aspectos técnicos que debe contener un manual y pasos a seguir para concretar manuales de procedimiento de recursos humanos para la organización.

En los resultados presentados se determinó que con la elaboración de la propuesta un manual de procedimiento para el área, adecuado conforme los aspectos técnicos que deben contener un manual, contribuyendo a fortalecer la organización de dicha área logrando mantener la esencia y directrices básica para el buen funcionamiento de cada actividad a realizar.

Por tanto, se llegó a la conclusión que el manual favorecerá la ejecución estandarizada de los procedimientos que se efectúen en recursos humanos, y que mediante esta herramienta contará con registros actualizaos y relevante que permita a los colaboradores desempeñar sus funciones de la mejor manera posible dentro de la institución.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca en la elaboración de un manual de procedimientos para los procesos de recursos humanos, herramienta que es de utilidad para estandarizar pasos a seguir, homogenizando así, el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en cada proceso establecido para alcanzar los objetivos organizacionales.

Para que una organización pueda alcanzar sus objetivos, es necesario establecer lineamientos a seguir que permita el desarrollo de los procesos, y entre más claro y preciso se definan se podrá optimizar los recursos con los que se cuentan. Sin embargo, en la mayoría de ocasiones las empresas no documentan sus procesos, funciones y/o actividades que se dan en la organización, aumentando así, un mayor riesgo para el incumplimiento de las tareas, o bien, aumenta la deficiencia del personal al desempeñar sus funciones o tareas.

Este es el caso de la empresa INDUSTRIALES, S.A. la cual aún no cuenta con un manual que determine los procedimientos necesarios que contribuya a optimizar los procesos que permita alcanzar sus objetivos organizacionales.

El área de recursos humanos es esencial en una organización, pues la encargada de gestionar al recurso más valioso con él que se cuenta para llevar se a cabo todas las tareas, como lo es el individuo, por ello es fundamental que el personal cuente con las herramientas necesarias que le proporcione información idónea para el desempeño de sus tareas, y así también, podrán desarrollar sus competencias, capacidades y conocimientos necesarios para aportar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Siendo este un elemento primordial, el área de recursos humanos es quien tiene la responsabilidad de promover, garantizar las condiciones y suministrar los insumos y herramientas favorables para el buen desempeño de las tareas a realizar por los trabajadores.

Con lo mencionado anteriormente, la presente investigación está orientada a elaborar una propuesta de manual de procedimientos para el departamento de recursos humanos, que permita coadyuvar a sistematizar las funciones para la aplicación efectiva de la gestión administrativa de la empresa INDUSTRIALES S. A. para el primer semestre 2020.

El desarrollo del presente trabajo es con fines académicos, mediante el cual se pretende aplicar los conocimientos y experiencia adquirida en el campo laboral y académico, y a su vez, ofrecer una oportunidad a la empresa en estudio de aplicar nuevas herramientas de trabajo que le favorecer para su crecimiento organizacional.

Para llevar a cabo el presente trabajo se estableció en su metodología que sería una investigación cuali-cuantitativa con una muestra no probabilística, para la cual se utilizó la entrevista, como técnica de recolección de información, lo que permitió a través de un cuestionario identificar aspectos importantes para realizar una propuesta de manual ajustada a las tareas que se implementan en el área de recursos humanos.

Para el proceso de análisis de la información recopilada se pretende lograr identificar todos aquellos procesos que deben ser ejecutados por recursos humanos, así como, quienes se involucran en cada uno de ellos, las responsabilidades que posee el personal a cargo de ejecutar cada uno de los procedimientos que comprende un proceso de trabajo en el área, y, por último, determinar la mejor propuesta de un manual que contribuya al desarrollo de las actividad del área de recursos humanos de la empresa en estudio.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Teóricos

Para las empresas es esencial promover el interés de adoptar la mejores medidas y herramientas que le permitan desarrollar todos y cada uno de los procesos establecidos, que en ella se deben realizar, sobre todo para lograr cumplir sus objetivos organizacionales. Es por ello que deben de apropiarse de instrumentos como los manuales, que contribuyen a que las empresas efectúan los registros necesarios del que hacer de la empresa para las diferentes unidades administrativas que la conforman, y a su vez, les permitirá conocer y plantear todas las normas, políticas procesos, procedimientos y actividades que deben de cumplirse para que la organización se armonice con el personal que se encarga de darle acatamiento.

En el trabajo realizado por Maria Eugenia Vivanco (2017) titulado “Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización” resalta el valor de este instrumento como medida de control administrativo dentro de una organización, de manera que, sus procesos de trabajo se desarrollen eficientemente. Este trabajo enmarca la efectividad que puede alcanzar una entidad implementando correctamente las medidas de control a traves de instrumentos como los manuales de procedimientos, en el cual se describe apropiadamente cada una de los pasos a cumplir por cada actividad de trabajo en una empresa, relacionándose así, con el presente trabajo de investigación. Conforme lo expresado por Vivanco (2017):

Los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución (p. 248).

En este sentido, se propone ante la empresa sujeto de estudio un manual de procedimientos para el área de recursos humanos, una de las áreas más significativas para cualquier institución, pues es la encargada de velar por el recurso más valioso como es el capital humano, pues sin las personas las empresas no podrían prosperar, y es necesario que estas, proporcionen los recursos

precisos para que desarrollen todas sus competencias, habilidades y capacidades a su máximo grandeza, y logren desempeñar efectivamente sus actividades.

1.1.2 Antecedentes de Campo

Para el desarrollo de esta investigación, se realizó una búsqueda y análisis de información relacionada, entre las cuales se destaca el estudio de Yeimy Arévalo junto a Carmen Leguizamón quienes realizaron en el año 2009 en Bogotá, Colombia, una investigación titulada “Diseño e Implementación del Manual de Funciones de la Empresa ANNAR DIAGNOSTICA IMPORT LTDA”. El desarrollo de este estudio pretendía aportar crecimiento y desarrollo a la empresa mediante el diseño e implementación del manual de funciones permitiendo que los trabajadores desarrollen sus actividades con mayor efectividad delimitándoles sus ocupaciones, tanto generales como específicas, para su buen desempeño.

Este estudio le permite a la empresa guiarse y reconocer cuáles son las tareas que se deben desarrollar a cabalidad. Para ello, se utilizó la técnica de entrevista dirigida a una muestra seleccionada de trabajadores, para identificar las tareas que desempeñan y procesar la información recopilada para el diseño del manual. Concluyendo de esta manera que, con la implementación del manual de funciones en dicha empresa, se podrá estandarizar los procesos y método de trabajo que debe ser desarrollados con el fin de lograr los objetivos organizacionales de la empresa mediante la optimización de los recursos con que cuentan.

Esta investigación aporta al presente estudio en la medida que propone una herramienta de trabajo que facilitara la ejecución de las tareas, de manera estandarizada y homogénea, con lineamientos claros para el desempeño efectivos de los procesos que la empresa definió.

Una segunda investigación corresponde al trabajo titulado “Propuesta de una Guía para Elaborar Manuales de Procesos de Recursos Humanos en una Empresa Dedicada al Transporte Público en la Ciudad de Guatemala” elaborado por Jaqueline Aguilar Ibarra en el año 2013, donde se destaca la relevancia que tienen los manuales para el buen desarrollo e integración de las actividades de una empresa, tanto para una área en específica como para el asesoramiento que da

este documento al personal que lo requiere, garantizando así, que los procesos dentro de la organización sean homogéneos y coordinados permitiendo alcanzar las metas que definen los directivos.

Mediante el desarrollo de esta investigación se utilizó como instrumento de recolección de información el cuestionario, dirigida al personal componente de la unidad de recursos humanos de la empresa en estudio, comprendiendo una muestra de 23 personas. Este estudio concluyó la importancia de identificar los procesos llevados a cabo en dicha área, y el orden del ciclo en el que se deben cumplir, por lo cual, debe estar correctamente identificados y con el diseño de una guía herramientas técnicas necesarias para su preparación e implementación. Esta investigación contribuye a este estudio en la medida que presenta un instructivo de elaboración de manuales en el área de recursos humanos, incluyendo todos sus procesos de trabajo que favorezcan la homogenización de los pasos a seguir, proporcionando una estructura de diseño.

Un tercer trabajo que se identificó en Nicaragua, se titula “Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS Jinotega 2010- 2013” de Silvia Flores Orozco en el año 2015. El estudio tiene como objetivo identificar los procesos del sistema administrativo que permita a la empresa en estudio, aplicarlos para la buena gestión y crecimiento de la misma. Durante su desarrollo aplicaron entrevistas, observación directa y revisión documental para una muestra de 18 personas que conforman el universo, en vista de que todos los sujetos de análisis conforman el universo. Siendo una investigación de enfoque descriptivo, se concluye que la empresa de apropiarse de los procesos que conforma el área de recursos humanos para alcanzar niveles de aceptación que permita una buena gestión administrativa, y a su vez, implique el correcto cumplimiento de los procesos administrativos.

Dicha investigación viene a vincularse con el presente estudio, en cuanto a la resaltar la relevancia que posee una idónea gestión administrativa en cada uno de los procesos que se ejecutan en una empresa, resultando de ello, el alcance de los objetivos de la empresa, optimización de los recursos materiales, financiero, humanos y económicos con los que se cuenta para su crecimiento organizacional.

1.2 Justificación

Considerando que las empresas sufren constantes cambios, tanto a lo interno como externo, es necesario que cuenten con herramientas que les permita ejercer métodos de control y valorar las mejoras que deben realizar para mantenerse en un mercado competitivo y altamente exigente.

Los manuales tienen un papel importante dentro de las empresas, pues en ellos se registra información de manera clara, ordenada y sistemática, donde un sinnúmero de elementos como actividades, procesos, funciones, políticas, normas y procedimientos, se documentan para ejercer aplicación, control y seguimiento constante de las actividades a ejecutar.

Bajo esta premisa, el presente trabajo se enfoca en propiciar la implementación de un manual de procedimientos para el área de recursos humanos, contribuyendo a determinar las actividades que se deben cumplir, de manera estandarizada, para sus procesos ya definidos.

Este trabajo centra su importancia en crear herramientas que permita a la empresa en estudio lograr desarrollar, de manera eficiente, sus procesos y todo lo que ello implica, obteniendo resultados positivos. Al diseñar e implementar estas herramientas, como son los manuales de procedimientos, facilitara a los trabajadores homogenizar los procesos y cada una de las actividades que se desarrollan. La elaboración de manuales, como el manual de procedimiento que se propone a la empresa de estudio, permitirá registrar todos aquellos pasos a seguir y que los trabajadores deben cumplir para cada determinado proceso que se debe ejecutar en la organización.

Para esto, se presenta una propuesta de diseño de manual de procedimiento para el área de recursos humanos de la empresa INDUSTRIALES, S.A., el cual que será de gran utilidad para la estandarización de procesos que llevará a cabo el personal, con la finalidad de cumplir con sus tareas, y a su vez, alcanzar los objetivos organizacionales de la institución que contribuyan al buen funcionamiento de los procesos.

1.3 Planteamiento del Problema

En las empresas cada proceso de trabajo, sea cual sea, que se pretenda implementar deberá estar claramente definido a fin de que cada unidad de trabajo cuente con información formalizada y normada que conlleve a que cada procedimiento de trabajo sea ejecutado de una manera correcta y uniformada, permitiendo estandarizar los métodos de trabajo.

Particularmente, la empresa INDUSTRIALES S. A., sobre todo en el área de recursos humanos, se ha visto afectada constantemente con variaciones y cambios en ciertas actividades, por no contar con instrumentos como los manuales de procedimientos que, auxiliando al personal, a llevar de la mejor manera sus tareas, y no tratarlos de manera particular. La sistematización de los procedimientos, de acuerdo a los procesos en los que intervienen los trabajadores, contribuirá a optimizar los recursos con que el área cuenta para lograr que se cumplan de manera positiva.

Si bien hasta la actualidad INDUSTRIALES, S. A., ha podido sobrellevar sus actividades sin el apoyo de documentar sus procesos en un manual, pero, no quita la relevancia que tienen los manuales para contribuir a que el área siga prosperando con su trabajo.

Hasta ahora la ausencia de este instrumento facilita la comodidad de que los trabajos se efectúan a conveniencia, lo que también implica que un mismo procedimiento se realice de distintas formas jugando a favor o en contra, creando desorganización en el ambiente de trabajo, desarrolla criterio propio por trabajador de cómo se deberá ejecutar una tarea, fomenta la falta de control, distorsiona los procesos, derrocha los recursos materiales, económicos, y los tiempos de trabajo.

Se pretende que la empresa en estudio comprenda la importancia de diseñar e implementar el uso idóneo del manual de procedimientos para el área de recursos humanos, concediendo la oportunidad de mejorar y controlar cada una de las actividades a efectuar, homogenizando los procedimientos que sus trabajadores llevaran a cabo, debidamente normados procurando efectividad en los procesos y cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Por tanto, se realizará una propuesta de diseño del manual de procedimiento para el área de recursos humanos que ayude a mejorar la productividad, organización en los procesos, estandarización de métodos de trabajo, instaure medidas de control de las actividades, y mejore continua, proporcionando así, la efectividad de los procedimientos del área de trabajo.

1.4 Formulación del problema

¿Cómo se podría mejorar la gestión administrativa del área de recursos humanos y obtener un control sistemático e integral de las funciones para la empresa INDUSTRIALES S. A?

1.4.1 Sistematización del problema

- ¿Qué beneficios se obtendrían con la implementación de un manual de procedimientos en la gestión administrativa del área de recursos humanos de la empresa INDUSTRIALES S.A?
- ¿Cuáles son los procedimientos que debe cumplir el área de recursos humanos para desarrollar de forma efectiva cada una de sus funciones?
- ¿Cómo podría recursos humanos establecer lineamientos para llevar a cabo sus procedimientos?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Proponer un manual de procedimientos para mejorar la gestión administrativa del área de recursos humanos y obtener un control sistemático e integral de las funciones para la empresa INDUSTRIALES S. A para el primer semestre del 2020.

2.2 Objetivo Específicos

- Enunciar los beneficios de implementar un manual de procedimientos para la gestión administrativa de recursos humanos de la empresa INDUSTRIALES S.A.
- Identificar los procedimientos que debe cumplir el área de recursos humanos para llevar a cabo cada una de sus funciones.
- Diseñar el manual de procedimientos de recursos humanos de la empresa INDUSTRIALES S.A para el primer semestre del 2020, que permita integrar las funciones del área generando un mejor control.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Generalidades de los Manuales Administrativos

3.1.1 Manuales administrativos

Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más. Gómez (1994) expresa:

Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma (p.378).

Según lo expresado por el autor, resalta los diferentes fines para los cuales se puede crear un manual, de modo que, la relevancia que poseen estos instrumentos, logran aportar elementos técnicos de gran importancia dentro de las instituciones. Esto permite, en dependencia del uso, de cada una unidad administrativas, anunciar oportunamente información relevante que apoyara al desarrollo de todas aquellas actividades a realizar, con el fin de aportar al cumplimiento de objetivos de la empresa.

En ese sentido, algunos autores coinciden en que los manuales contengan plasmados aquellos lineamientos que la definen como organización, y que le permitirá transmitir a cada uno de sus trabajadores a donde pretenden llegar con el cumplimiento de todas aquellas políticas que son consideradas como parámetros para definir sus objetivos y llevarlos a cabo. Herrera (2007) expresa:

Los manuales administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. (p. 12)

En estos documentos la empresa resguarda información que es relevante para el quehacer constante de cada uno de sus colaboradores, mediante los manuales las empresas pueden registrar los procesos y reglamentar la manera en que debe ser utilizados sus recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes. Para manejarlos con consistencia y claridad se incluye un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes. Con los lineamientos marcados en los manuales los directivos de las organizaciones podrán controlar y evaluar el comportamiento de las actividades que desempeñan sus trabajadores y marcará las pautas sobre la cual les permitirá tomar las mejores decisiones.

Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular.

3.1.2 Objetivos de los Manuales Administrativos

El hecho de que la empresa cuente con un manual no le garantiza que alcance todas sus metas plasmadas, simplemente colaborara a mitigar errores en el transcurso del desarrollo de cada uno de sus procesos. Es por eso que se deberá identificar cual la importancia u objetivo de que las empresas cuenten con un manual.

Se consideran una serie de objetivos de los Manuales Administrativos entre los cuales se destacan:

- ✓ Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- ✓ Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- ✓ Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- ✓ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- ✓ Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- ✓ Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- ✓ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- ✓ Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- ✓ Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- ✓ Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales (Herrera, 2007, p. 35).

Es claro que entre más se conozca en función de qué o porque se cuenta con manuales, mejor apropiación se tendrá de las actividades que se realizan independientemente de tipo de empresa que se posea y se contara con mayor involucramiento tanto de horizontal, vertical y

transversal, a todos los niveles de dirección, de manera que se comprenda la razón por la cual cuenta con un documento con información oportuna e integral. Franklin (2009) considera los siguientes objetivos:

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial)
- ✓ Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- ✓ Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- ✓ Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- ✓ Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- ✓ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones (p.244).

Conocer e identificar cada uno de estos objetivos permitirá a las empresas diseñar manuales conforme a sus necesidades y desempeño que desarrollen marcando las pautas necesarias para cumplir con sus procesos.

3.1.3 Ventajas y desventajas de manuales administrativos

Así como se debe de considerar porque es importante contar con manuales, también es necesario conocer que beneficios poseen los manuales en las instituciones. Estos van en dependencia del tipo empresa y como lleva su administración, pues no es lo mismo diseñar manuales para grandes empresas como para pequeñas empresas y como estas lo aplican entre su fuerza de trabajo que es el recurso humano.

Por consiguiente, Herrera (2007, p.18) enuncia las siguientes ventajas que proporciona a la empresa contar con manuales:

- ✓ Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general
- ✓ Facilitan el estudio de los problemas de organización.

- ✓ Sistematizan la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones en la organización.
- ✓ Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- ✓ Evitan conflictos jurisdiccionales y de funciones.
- ✓ Ponen en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- ✓ La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- ✓ Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- ✓ Ayudan a hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- ✓ Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- ✓ Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- ✓ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- ✓ Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
- ✓ Sirven como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.
- ✓ Auxilian en las labores de auditoría administrativa.

También se planteaba que, al contar con manuales, las empresas deben identificar hasta qué punto es recomendable contar con diseño de manuales, Herrera (2007) considera que entre las desventajas que se suelen presentar los manuales se encuentran las siguientes:

1. Las empresas consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son de conocimiento por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran ser demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez. (p.19)

Anteriormente se mencionaba que los manuales son aplicables a grandes, medianas y pequeñas empresas en función de sus necesidades, es por eso que se debe efectuar el análisis le permitirá tomar la decisión de poseer o no este valioso documento.

Según lo detallado anteriormente se puede observar que se mencionan más ventajas que desventajas, sin embargo, aun siendo empresas solidas consideran más un gasto en vez de una inversión el diseñar, mantener y promulgar el uso de manuales en sus empresas.

3.1.4 Clasificación de los manuales administrativos

Existen diversos tipos de manuales, primeramente, se encuentran los que están de acorde a su contenido como son los Manuales históricos, Manuales de organización que se dividen a su vez en General y específico de Organización; también se derivan los Manuales de políticas y Manuales de contenido múltiple. A estos le continúan los manuales que se diseñan por su función específica, tal es el caso de los que se elaboran según las necesidades de cada departamento, como compras, ventas, producción, finanzas, entre otros (Terry, 1993). De igual manera se mencionan los Manuales de procedimientos, integrados por Generales y Específicos, están los Manuales de personal que como los anteriores, también se agrupan en General de personal y Específico de reclutamiento y por último se encuentran los Manuales específicos de auditoría interna.

Según el sin números de tipo de manuales se podría condensar la clasificación de los Manuales como Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización, y los Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área actividad o tarea, proceso o función muy particular dentro de la misma (Herrera, 2007, p.20). Este puede ocurrir cuando la empresa considera que debe tener una gama de manuales en función de desarrollar sus procesos o actividades para un determinado fin.

Además de los anteriormente mencionados otra clasificación que se presentan de los manuales administrativos esta por su naturaleza o área de aplicación, Franklin (2009) afirma:

1. Micro-administrativos: Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.
2. Macro administrativos: Son los documentos que contienen información de más de una organización.
3. Meso administrativos: Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término meso administrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado (p. 245).

Para la elaboración de estos depende estrictamente de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Conforme a esta necesidad y el tipo de administración que exista en las empresas, se pueden mencionar una diversidad de Manuales Administrativos, para efectos de resumir se realizara un énfasis en tres tipos de manuales, que según Herrera (2007) agrupa: De Organización, De Normas y Procedimientos, De Puestos y funciones

3.2 Manuales de Procedimientos

3.2.1.1 Conceptos

A continuación, se define que es un procedimiento para una mejor comprensión:

El procedimiento es una *serie de labores concatenadas*, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar el trabajo, en caminado al logro de un fin determinado. Serie de labores concatenadas. Se dice que es una serie de labores concatenadas, porque son una variedad de diferentes operaciones que se enlazan entre sí, para que las anteriores sirvan como base a la siguiente y así sucesivamente hasta llegar al resultado deseado.

Sucesión cronológica. Porque se suceden o siguen una tras otra en tiempos subsecuentes y en orden lógico, dando respuesta a la pregunta ¿...cuándo?

Manera de ejecutar el trabajo. Porque nos indican el ¿cómo?, el ¿quién? y el ¿dónde? del trabajo. (Gómez, 2013, p.313).

Por otra parte, Kellog (2011) afirma que “Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo” (p.77). Realmente, es necesario especificar y dar a conocer todas aquellas operaciones que conforman una parte primordial en los procedimientos, y todos aquellos cambios que son parte del proceso para una actividad determinada. Gómez (2009) afirma:

El manual de procedimiento, independientemente de servir como un medio de consulta y de acuerdo con la concepción moderna de los manuales, también lo utilizan como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de las empresas. (p.392).

Retomando lo que se expresa anteriormente, podemos precisar que los manuales de procedimiento permiten a la empresa documentar todas aquellas actividades secuenciales, o tareas que son de vital importancia para el desarrollo de un fin determinado, o actividad específica en el orden que se requiere para el logro de los objetivos. Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

El manual de procedimientos administrativo es un conjunto de instrucciones y normas reunidas en un cuerpo orgánico, que explican el desarrollo de los procedimientos administrativos

que las empresas determinan con el fin de documentar información de los procesos que ejecutan. Es una fuente de información que debe estar permanentemente actualizada facilitando al personal de una organización la correcta ejecución de las tareas normalizadas. Además, regula la participación de los distintos sectores de una organización, así como también de entes externos (usuarios, organismos de control, proveedores, etc.). Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos. (Mejía, 2011, p.122)

Los manuales de procedimientos, también llamados manuales de operación, de prácticas, estándar, de instrucción sobre el trabajo, de rutina de trabajo, de trámites y de métodos de trabajo. Por sus características diversas pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y de fábrica. También puede referirse:

- A tareas y trabajos individuales,
- A practicas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento
- A practica generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimientos comerciales, de producción, financieras, etc. (Gómez, 1994, p 382).

3.2.1.2 Ventajas y beneficios de los Manuales de Procedimientos

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

1. Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
2. Auxilian en la inducción al puesto.
3. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
4. Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
5. Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
6. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.

7. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
8. Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
9. Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
10. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
11. Son guías del trabajo a ejecutar.
12. Un sistema está basado en varios procedimientos interdependientes (Álvarez, 1997, p.56).

Una vez que la empresa cuente con un manual que le sirva de referencia instructiva a su personal, optimizará tiempos y recursos para el desarrollo y ejecución de cada una de sus actividades puesto que cada quien podrá identificar de manera ordenada y coherente los pasos a seguir durante los procesos, consecuentemente el personal podrá asumir con mayor responsabilidad y seguridad sus funciones obteniendo las mejores decisiones posibles.

3.2.1.3 Funciones de los Manuales de Procedimientos.

Los manuales además de la simplificación y racionalización de los procedimientos facilitando a su vez la gestión de la administración de los procedimientos, tiene como funciones:

- ✓ Documentar y registrar el conocimiento de la Institución, garantizando que la información se encuentre en poder de la organización, y no únicamente de las personas que la conforman, para poder disponerlo, y poder ofrecerlo de manera universal al conjunto de la organización, y de la ciudadanía, disminuyendo así los costes de formación e información.
- ✓ Favorecer la estandarización y normalización de las formas de trabajo convirtiéndose en un método de trabajo en sí mismo que aumenta la eficiencia de toda la organización.
- ✓ Introducir la cultura de la calidad y la mejora continua en la organización. Al enumerar y revisar uno a uno los pasos que se realizan, permite la identificación de mejoras, de

responsabilidades, su medición, y simplifica al máximo el proceso de búsqueda de la falla o factor deficiente permitiendo su corrección.

- ✓ Permite iniciar el proceso de organización de un servicio de atención integral ya que se trata de una de las herramientas básicas e imprescindibles para iniciar un proceso para su implantación.
- ✓ Mejora la calidad del servicio, tanto para clientes internos y externos ayudando a convertirlo en más eficiente y eficaz.
- ✓ Promover la participación de las personas de la organización y el trabajo en equipo.
(Gómez, 1994, p. 398)

3.3 Aspectos Técnicos de Manuales de Procedimientos

En el apartado anterior se hizo mención de lo que debería contener un manual de procedimiento, y cuáles serían las pautas a seguir para su elaboración. Para llevar a cabo un proyecto de diseño de manuales debe identificarse la estructura con aquellos aspectos importantes que debe ser parte de los manuales. En este capítulo se abordará de manera más profunda y explicativa todos aquellos aspectos que forman parte del manual.

3.3.1 Estructura o contenido de manuales de Procedimientos

Los manuales existen en tres secciones que aparecen casi invariables en todos ellos. Estas son *texto*, *diagramas* y *formas* (Gómez, 1994; p.394). Si bien es cierto que aunque la mayoría presenten esta estructura para el diseño de un manual se tomar en cuenta la opinión de los expertos y sobre todo de aquellos que tienen la experiencia suficiente para aplicar todas las técnicas para su creación.

Sin embargo, queda a criterio de quien lo elabora y para quien va dirigido el documento dar énfasis a las secciones que lo comprende; ya que se considera que la sección del texto es de mayor comprensión y explicación para desarrollar este tipo de manual por encima de las otras dos secciones que pueden ocasionar una mala interpretación del mismo.

Está claro que es de gran importancia que las empresas indistintamente de su tamaño y capacidad operativa cuenten con manuales, conforme a las necesidades y valoraciones que se consideren para su diseño. Contar con manuales permite facilitar y optimizar cualquier tipo de recursos que logre aportar el cumplimiento de sus objetivos. Es por ello que su creación es trascendental pues en ella se plasmara información valiosa que proyectara la razón de ser la empresa para que otros la puedan conocer en sus distintas etapas.

Un proyecto de diseño de manuales es una decisión en la cual debe haber un gran compromiso tanto por parte de los directivos de la empresa como para quienes participaran en su desarrollo (Jáuregui, 2013, p.200).

Para lograr desarrollar y diseñar manuales es necesario conocer cómo debería estar estructurado, para lo cual se mencionan los lineamientos que deben contener los manuales de procedimientos:

- ✓ Carátula del manual
- ✓ Contenido del manual
- ✓ Documentación de aprobación técnica y registro del manual
- ✓ Documento de actualización
- ✓ Introducción del manual
- ✓ Objetivo del manual
- ✓ Portada
- ✓ Índice del procedimiento
- ✓ Objetivo del procedimiento
- ✓ Normas de operación
- ✓ Descripción narrativa del procedimiento
- ✓ Diagramas de flujo
- ✓ Anexos (Formatos o instructivos de llenado)
- ✓ Glosario
- ✓ Participantes en la elaboración del manual
- ✓ Directorio

Cabe señalar que cada componente de la estructura mencionada anteriormente estará conformada siempre y cuando esta se efectuó en función de la empresa, ya sea grande, mediana o pequeña, y a la actividad a la cual se dedica. Muchos autores coinciden en lo elementos mencionado anteriormente otros omiten o consideran otros aspectos adicionales, pues esta estructura es adaptable al tipo de organización y queda a criterio de quienes forman parte de su elaboración.

3.3.2 Fases de elaboración de manuales de procedimientos

A parte de conocer que debe contener los manuales también se debe identificar cuáles son aquellos pasos a seguir para llevar a cabo su elaboración, entre ellos se pueden mencionar:

- ✓ Definir el contenido (Introducción, Objetivos, Áreas de aplicación, Responsables, Políticas, Descripción de las operaciones, Formatos, Diagramas de flujo, Terminología)
- ✓ Recopilación de información.
- ✓ Estudio preliminar de las áreas.
- ✓ Elaboración de inventario de procedimientos.
- ✓ Integración de la información.
- ✓ Análisis de la información.
- ✓ Graficar los procedimientos.
- ✓ Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.
- ✓ Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos (Gómez, 1994, p. 400).

Los expertos en el diseño de manuales consideran que las fuentes de información más comunes son: Archivos de la empresa, directivos, ejecutivos asesores y empleados. Todas ellas poseen cierta información para aportar y que debe ser documentada sistematizada de forma integral para que quienes lo ocupen de referencia obtendrá respuestas a sus interrogantes sirviéndoles para la buena toma de decisiones.

Los manuales de procedimientos deben ser presentados a los ejecutivos de la organización, en la forma más sencilla y comprensiva, la presentación de este documento, deberá contemplar diversas instrucciones de carácter general en su sentido explicativo. Para realizar la descripción de un procedimiento, se tiene que conocer en detalle las actividades y las unidades involucradas.

3.4 Procesos Administrativos de Recursos Humanos

3.4.1 Procesos Administrativos

La administración es un proceso a través del cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros (Chiavenato, 1989, p.55). Las empresas hacen mucho énfasis en la optimización de cada uno de sus recursos, contantemente están realizando actividades que las ayude a que cada elemento se ha valorado y gestionado de una manera correcta por cada uno la persona que forman parte de la organización, desde los altos directivo hasta su personal operativo.

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2001, p.21).

Es por ello que cada uno de estos elementos forma parte del diario desempeños de las organizaciones, forman parte de cada una de sus tareas o cada una de las actividades que deseen ejecutar. El proceso administrativo también se convirtió en las tareas que deben desempeñar los directivos para lograr alcanzar esos anhelados objetivos organizacionales y que deben comunicar a cada miembro de la organización.

A medida que se repite, el ciclo administrativo permite la corrección y el ajuste continuos mediante retroalimentación. El desarrollo de un ciclo permite cierto; definir cuáles correcciones

deberán introducirse en el ciclo siguiente, y así sucesivamente. Las funciones del administrador, esto es, el proceso administrativo, son más que una secuencia cíclica, pues están íntimamente relacionadas en interacción dinámica. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo. Las funciones administrativas, en conjunto, forman el proceso administrativo; por separado, planeación, organización, dirección y control son funciones administrativas.

3.4.1.1 Planeación

La planeación, entendida como el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca del propósito y actividades que un individuo, grupo, equipo, unidad u organización persigue, proporciona un mapa claro a seguir de sus acciones futuras, sean éstas estables o cambiantes, y debe cifrarse en la revisión analítica de los componentes que le dan razón de ser para funcionar y proyectarse (Bateman, 2005, p.100).

En este orden de ideas, los resultados obtenidos indican que no se ha comprendido la conveniencia de contar con una visión escrita como forma de enmarcar el logro de aspiraciones comunes para orientar el trabajo con alto nivel moral y espíritu de equipo en conjunto hacia un futuro próximo.

Las empresas no improvisan, según Chiavenato (2006):

En ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden (p. 143).

Por consiguiente, una buena planeación aportara al cumplimiento de las metas puesto que será el medio por el cual se determinaran todas aquellas actividades que se efectuaran en determinado periodo de tiempo. Sin la planeación las empresas muy difícilmente podrán materializar todo aquello que deseen alcanzar.

3.4.1.1.1 Niveles de la planeación

Se considera que existen tres niveles de la Planeación, Bateman (2005) afirma que son:

➤ **La planeación estratégica:** involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de la organización. Los ejecutivos experimentados son los responsables del desarrollo y la ejecución de los planes estratégicos, a pesar de que, por lo general, no formulan ni implementan el plan completo de forma personal.

➤ **La planeación táctica:** traduce las metas y los grandes planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para definir una porción de la organización, a menudo una funcional, como el área de mercadotecnia o de recursos humanos. Los planes tácticos se enfocan en las acciones más importantes que una unidad debe realizar para cumplir con su función dentro del plan estratégico.

➤ **La planeación operativa:** identifica los procesos y los procedimientos específicos requeridos en los niveles más bajos de la organización. Los gerentes, por lo general, se enfocan en tareas rutinarias, como las corridas de producción, las entregas programadas y los requerimientos de recursos humanos (p.137).

Con cada una de los niveles de panificación que se desarrollen en la organización con llevará a la obtención de resultados eficientes, por tanto, la planificación es el punto de partida primordial ya que un mal plan o el no cumplimiento de la mismo tendrá consecuencia drástica para la empresa incluso implicaría hasta que la empresa tome la decisión final de cerrar.

La planeación consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución; de la acción. Desde el punto de vista formal, planear, consiste en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos. (Chiavenato, 2004, p.148)

3.4.1.2 Organización

La organización determina cómo se disponen y coordinan los recursos de la empresa a través de un sistema de relaciones que agrupa y asigna funciones a unidades de trabajo interrelacionadas por líneas de mando, coordinación y comunicación para alcanzar objetivos preestablecidos.

Chiavenato (2006) afirma que la palabra organización puede adoptar varios significados:

1. **Organización como entidad social** orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades o proporcionar satisfacción social. Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. En este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos. Esta definición cobija todos los tipos de organizaciones (tengan o no ánimo de lucro), como bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc.

2. **Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo**, en este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno (p.148).

La organización como la segunda función administrativa, que depende de la planeación, la dirección y el control para formar el proceso administrativo, consiste en:

- a. Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).
- b. Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- c. Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).

Es importante recalcar que este segundo elemento del proceso administrativo permite a las empresas integrar todas las actividades que se desarrollan y que permitirá la sincronización tanto a lo interno como a lo externo de la entidad. Una organización es una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes” (Robbins, 2009, p. 6).

3.4.1.2.1 Niveles de la organización

La organización puede estructurarse en tres niveles diferentes:

- **Organización global.** Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea-staff.
- **Organización departamental.** Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización.
- **Organización de tareas y operaciones.** Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos (Chiavenato, 2006, p.149).

3.4.1.3 Dirección

La dirección implica el proceso de influir en las actividades de un grupo o de una organización para que contribuyan al logro de los objetivos y metas establecidos. Es, también, la forma de tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de una organización y encaminarla hacia el logro de resultados efectivos y sustentables. Koontz y O'Donnell (2009) definen dirección como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

La dirección indudablemente es parte del proceso de la práctica administrativa y es realmente en donde se lleva a cabo dentro de la realidad organizacional todo lo planeado, a través del ejercicio de la autoridad del administrador.

La dirección, tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas.

La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación (Chiavenato, 2006, p.149).

En cada organización existe una o varias personas que se encargan de guiar a grupo de personas para que en conjunto se dirijan hacia un fin en común, son quienes se encargan de poner en marcha cada una de las acciones que fueron definidas en los planes. Dirigir a un grupo de personas no siempre es fácil pues se trata de seres humanos con diversidad de personalidades y pensamientos propios es allí donde radica la responsabilidad de los funcionarios en motivar e incidir de manera positiva en las personas para alcanzar fines en comunes.

De acuerdo con Münch (2000) se entiende por dirección a la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión (p.145)

3.4.1.3.1 Niveles de la dirección

Dirigir significa interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlos de modo que se alcancen los objetivos pretendidos. Los directores dirigen a los gerentes; éstos dirigen a los supervisores y éstos dirigen a los empleados u obreros. La dirección puede darse en tres niveles diferentes:

1. **Dirección global.** Abarca la empresa como una totalidad; es la dirección propiamente dicha. Conciernen al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
2. **Dirección departamental.** Abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la llamada gerencia. Cobija al personal de mandos medios, es decir, el plano intermedio en el organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.
3. **Dirección operacional.** Orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión. Agrupa al personal representado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa (Chiavenato, 2006, p. 155).

Al igual que las otras dos funciones administrativas, la dirección también está enfocada a cada uno de los niveles de la organización, al trabajar de manera integral en beneficio de la empresa, debe crear estrategias que la acompañen al logro de los objetivos y metas trazadas

Münch y García (2009) expresan: “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión” (p. 168). Es por eso que entre mejor diligencia tengan los funcionarios o altos directivos hacia los subordinados, con el propósito de cumplir con los planes organizacionales mejores resultados tendrán.

3.4.1.4 Control

El control es la medición del progreso de las acciones en función del desempeño de una organización para garantizar el logro de sus objetivos.

Para ese efecto, deben establecerse estándares, medir el desempeño con base en los estándares y efectuar los ajustes o correcciones para mantener el rumbo correcto. Los resultados muestran claramente el predominio de controles operacionales.

A continuación, se mencionan algunos conceptos de control:

- a) George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- b) Henry Fayol: Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- c) Harold Koontz y Cyril O'Donnell: Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- d) Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente (Münch y García, 2009).

Es evidente que la naturaleza de los controles es débil por falta de regulación de actividades, la carencia de límites de actuación de acuerdo con los objetivos trazados y el bajo nivel de prevención y seguimiento de las acciones. Los sistemas de control no operan en función del trabajo, lo que repercute en la poca precisión en cuanto a la flexibilidad y objetividad con la que se definen. Las herramientas de control que funcionan son producto de necesidades de operación que responden a los requerimientos de instancias externas, pues internamente no se generan criterios que soporten el quehacer.

La centralización de autoridad en la gerencia no propicia el impulso sistemático de la participación de los integrantes de la empresa en el logro de servicios de calidad. Asimismo, expresa la necesidad de establecer estándares para evaluar su desempeño y hacer de la mejora continua un hábito.

La palabra control tiene varios significados en administración:

- **Control como función restrictiva y coercitiva.** Utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados. En este sentido, el control es negativo y limitante, y muchas veces se interpreta como coerción, restricción, inhibición y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en la sociedad para inhibir el individualismo y las libertades de las personas.

- **Control como sistema automático de regulación.** Utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento. Por ejemplo, el proceso de control automático de las refinerías de petróleo y de las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desviaciones o irregularidades e introduce, de modo automático, las regulaciones necesarias para volver a la normalidad. Cuando se dice que algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.

- **Control como función administrativa.** Forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección. (Chiavenato, 2006, p.151)

El control desde el tercer punto de vista, es decir, como la cuarta función administrativa que, junto con la planeación, la organización y la dirección, forma parte del proceso administrativo tiene como finalidad asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados.

El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. Sin embargo, el este proceso esta contante en cada uno de las funciones anteriores ya que siempre se está evaluando cada una de las actividades trazadas y o siempre se verifica hasta al fina los resultados, al contrario, estos funcionan como consolidados de los resultados que se esperan y para considerarlos en el futuro.

3.4.1.4.1 Fases del control

El control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases:

1. **Establecimiento de estándares o criterios.** Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o esperado. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener.

Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores. La administración científica se preocupó por desarrollar técnicas capaces de proporcionar buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos. El costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción son ejemplos de estándares o criterios.

2. **Observación del desempeño.** Para controlar el desempeño es necesario conocer algo respecto de éste. El proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.

3. **Comparación del desempeño con el estándar establecido.** Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable. No toda variación exige correcciones; sólo aquellas que sobrepasan los límites normales. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se concentre únicamente en las excepciones o desviaciones.

Por tanto, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc.

Estos medios de presentación son técnicas al servicio del control para tener mayor información sobre lo que debe ser controlado.

4. **Acción correctiva:** El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar. (Chiavenato, 2006, p.152)

Sin embargo, administrar es mucho más que la simple función de gerenciar personas, recursos y actividades. Cuando todo cambia y las reglas son trastocadas por el cambio, se trata no sólo de mantener la situación, sino también de innovar y renovar continuamente la organización. En épocas de cambio e inestabilidad, el papel del administrador se enfoca más hacia la innovación que hacia el mantenimiento del statu quo en la organización.

3.4.2 Gestión de Recursos humanos

Actualmente las empresas tienen el reto de considerar las maneras más idóneas de cómo debe tratar a las personas que la integran, pues uno de los recursos que conforman las organizaciones son las personas, individuos con pensamientos, ideas, metas y objetivos propios, y son complejos en todos los aspectos de sus vivencias. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en la empresa, prácticamente es el elemento más importante porque sin ellos las organizaciones no podrían llevar a cabo ninguna actividad.

Los recursos humanos de la organización comprenden todo el personal (profesional, administrativo, técnico, y de apoyo) que toma parte en cualquiera de las actividades de la organización. Las personas son recursos que hacen parte de todas las áreas de la organización. Administrar personas es una tarea que existe en todas las áreas y niveles de la organización, es una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización (Chiavenato, 1999, p.10).

Por mucho que la empresa cuente con diversidad de recursos materiales y financieros u otros, el recurso que le permitirá alcanzar todos aquellos objetivos y metas trazados será con el desempeño que realizaran las personas que la conforman, y a su vez estas tienen que estar preparadas y capacitada para enfrentar todos los desafíos que pudiesen enfrentar para lograr eficientemente el cumplimiento de lo mismo. Este recurso es el que será responsable de llevar a cabo todas aquellas actividades que las empresas tienen que realizar para alcanzar los objetivos deseados.

Los recursos humanos de la organización constituyen quizás su más valioso elemento. Esto es especialmente así cuando las personas que desempeñan las labores más importantes en la organización son altamente capacitadas. De ahí nace la importancia de la administración del elemento más primordial de las organizaciones, que este no solo este altamente capacitado para efectuar determinada actividad sino también que se sienta a gusto, motivado y con deseos de emplear todo ese conocimiento para alcanzar fines comunes. La administración de recursos humanos (ARH) no existiría si no hubiera organización y personas que actúen en ellas. Se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones. (Chiavenato, 1999, p.2)

La administración de recursos humanos de la organización es la responsable de asegurar que se satisfagan las necesidades de las personas. La administración de recursos humanos es la responsable de la planificación; contratación; desarrollo de recursos humanos; evaluaciones y recompensas; y de mantener relaciones efectivas en los recursos humanos, así como otras funciones que a lo largo del tiempo la gestión de Recursos humanos a considerado importante que forme parte integran dentro de este proceso.

Chiavenato (1999) considera las siguientes técnicas utilizadas para la administración de recurso humanos a lo interno y externo de la organización:

- Técnicas utilizadas en el ambiente externo: Investigación de mercado de recursos humanos, Reclutamiento y selección, Investigación de salarios y beneficios, Relaciones con el sindicato, Relaciones con instituciones de formación profesional, Legislación laboral.
- Técnicas utilizadas en el ambiente interno: Análisis y descripción de cargos, Evaluación de cargos, Capacitación, Evaluación del desempeño, Plan de carreras, Plan de beneficios sociales, Política salarial, Higiene y seguridad (p.12).

Hoy en día las empresas adoptan el concepto en que toda la organización forma parte de la administración del personal, no es función meramente del departamento o área recursos humanos como tal, contrario a tiempos anteriores que se pretendía que esta unidad se hiciera la única responsable de todo lo que ello implica. Las empresas han comprendido que la administración del capital humano al igual que las funciones del proceso administrativo forma parte integral de toda la organización. Ésta es una responsabilidad compartida por todos y cada uno de los jefes que nombra la entidad y que tiene la responsabilidad de administrar personal.

3.4.2.1 Procesos de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

1. **Procesos para integrar personas.** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. **Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

3. **Procesos para recompensar a las personas.** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. **Procesos para desarrollar a las personas.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. **Procesos para retener a las personas.** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. **Procesos para auditar a las personas.** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. (Chiavenato, 2009, p.16)

Cada uno de estos procesos están estrechamente relacionados entre sí, cada uno forma parte fundamental para que la administración del elemento humano se efectúe dentro de los mejores estándares de la organización acorde a las necesidades reales, no es solo describir su desempeño significa más que eso, el individuo se debe sentir que congraciado con la organización para que este brinde recíprocamente en su desempeño diario de sus funciones.

3.4.2.1.1 Planificación estratégica de recursos humanos

La planificación en materia de recursos humanos es el primer paso en su eficaz administración. Implica pronosticar las necesidades de la organización en materia de recursos humanos y en planificar los pasos necesarios para cumplir con esas necesidades.

La planificación en esta materia debe ser vinculada estrechamente con los objetivos y la misión de la organización.

Aun en regiones que cuentan con una fuerza laboral capacitada, la planificación en recursos humanos constituye un reto porque las necesidades de la organización cambian constantemente y a veces no convergen. El reto es aún mayor si las fuentes de la fuerza laboral son limitadas o si las personas encargadas de la administración de los recursos humanos no son capaces de pronosticar las necesidades de la organización. La estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional. El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el elemento humano, la cabeza y el sistema nervioso de la organización. El cerebro del negocio. La inteligencia que toma decisiones (Chiavenato, 2009, p. 64).

Uno de los aspectos más importantes de la planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH. La planificación estratégica de RH debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización.

En los tiempos actuales las organizaciones hacen a un lado los aspectos cuantitativos para enfocarse y enfatizar en aquellos de tipo cualitativo e intangible del capital humano necesario para llevar a la organización al éxito con su estrategia organizacional.

Esto significa adoptar modelos de administración de recursos humanos integrados y orientados de forma estratégica. Por lo mismo, deben funcionar como elementos de vinculación de las políticas, las estructuras, los procesos y las prácticas operativas definidas por la organización.

3.4.2.1.2 *Incorporar a las personas*

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. Los procesos para incorporar a las personas tienen grandes diferencias en las organizaciones. Algunas utilizan procesos tradicionales, ya superados, y otras echan mano de procesos avanzados y sofisticados para atraer y escoger a las personas que desempeñarán parte de su trabajo.

El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca. (Chiavenato, 2009, p.102).

Normalmente, las personas pasan por diferentes métodos de filtración para poder formar parte de una empresa, en ellos tendrán que demostrar a parte de la capacidad intelectual las habilidades y destrezas necesarias para optar a cierto lugar en determinada empresa.

3.4.2.1.2.1 *Reclutamiento de personal*

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación.

Este es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. Por medio del reclutamiento, la organización, que forma parte del mercado de trabajo, envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RH.

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Chiavenato, 1999, p.19).

A través del reclutamiento las personas tienen la oportunidad de ofrecer a las empresas todas sus destrezas que aportaran al cumplimiento de objetivo. Así como para las personas es difícil mostrar todas sus capacidades durante este proceso, para las empresas es trascendental que sea aplicado de manera efectiva de manera que no se tome elecciones inadecuadas.

En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado laboral. El reclutamiento es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. (Chiavenato, 2009, p.116).

Este proceso se puede presentar en dos formas que serían el reclutamiento interno y externo, el reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, colaboradores, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras, enfocándose en buscar competencias internas para aprovechar las mejor. Al contrario del reclutamiento externo, este actúa en los candidatos que están en el mercado laboral y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal y se enfoca en la

adquisición de competencias externas. Ambos contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

3.4.2.1.2.2 *Selección de personal*

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización, el reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Por tanto, Chiavenato (1999) define como selección de personal:

Al 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. Buscar solucionar dos problemas: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo (p.21).

En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización.

La selección de personal implica cuatro modelos de trato, a conocerse:

1. **Modelo de colocación.** Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.
2. **Modelo de selección.** Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.

3. **Modelo de clasificación.** Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir.

4. **Modelo de valor agregado.** Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización (Chiavenato, 2009, p. 140)

3.4.2.1.3 Colocación de las personas

Las empresas cuentan con diferentes elementos que la conforman, tangibles e intangibles, uno de los elementos que hace a las empresas son las personas. Estas son quienes ejecutan todas las actividades que se requieren en las organizaciones. Sin embargo, para que los individuos puedan ejercer determinada actividad eficientemente deben conocerlas ampliamente, para ello también debe contar con la correcta asignación e puestos de trabajo que va de la mano con la especialización que posea la persona.

Para ello las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos y puestos y preestablecen, con mayor o menor número de reglas, los requisitos necesarios y las atribuciones que otorgarán a sus miembros. Esta división del trabajo y la especialización que se deriva de ella marcan una enorme diferencia entre las funciones que existen en la organización y, con ello, buscan delimitar la acción de cada persona, racionalizar la situación imponiendo reglas y rutinas para disminuir la inseguridad de los participantes, aumentar las posibilidades de la previsión y centralizar las funciones y los controles.

La lógica de los procesos para incorporar a otras personas es clara: la organización tiene puestos de trabajo que deben ser cubiertos por individuos a quienes se exigen ciertas calificaciones, que se deben especificar con detalle, con el propósito de buscar a los que poseen esas características. Esta lógica se deriva de los procesos para colocar a las personas; es decir, para que las personas puedan ocupar puestos y cargos en la organización deben cumplir con las condiciones y las características necesarias para el efecto (Chiavenato, 2009, p. 172)

Si las empresas cumplieran con los requisitos establecidos para que una persona desempeñe un puesto acorde a sus habilidades y conocimiento, estarían colocando personal que cumplirá eficientemente las actividades encomendadas por la cual fueron contratadas.

Las organizaciones empiezan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus puestos correspondientes. Uno de los problemas básicos de toda organización es reclutar, seleccionar y formar a sus participantes en función de sus puestos de trabajo, de tal manera que desempeñen su papel con un máximo de eficacia. De ahí la necesidad de ocupar los distintos puestos de trabajo de una organización empleando a personas que deben poseer las calificaciones que se requieren.

En otras organizaciones los procesos para colocar a las personas son complejos y refinados, porque se basan en modelos orgánicos, fundados en una visión sistémica y amplia. Siguen el modelo orgánico y son adaptables y flexibles. Hacen hincapié en la eficacia y exigen que las personas miren más hacia las metas que deben alcanzar y los objetivos que deben cumplir para desempeñar, con cierta libertad de elección, sus actividades, con obediencia de las normas generales de la organización.

3.4.2.1.4 Orientación de las personas

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Tener recursos es necesario, pero no basta. El simple hecho de poseer recursos ya no es suficiente.

Las organizaciones modernas ya no admiten el desperdicio ni el mal uso de los recursos. Saber usarlos de forma correcta y productiva es lo que produce la competitividad de una organización. Esto significa competencia organizacional. La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere

al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás (Chiavenato, 2009, p.176).

La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Es más, la cultura organizacional es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos. Por ello, condiciona la administración de las personas.

La cultura corporativa constituye un factor muy importante para determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones. Las organizaciones con éxito adoptan culturas no sólo flexibles, sino, sobre todo, sensibles, para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores, principalmente cuando actúan en términos globales y competitivos, esparciéndose por distintas partes del mundo. Por otra parte, también las personas se vuelven flexibles y sensibles, porque participan en forma simultánea en varias organizaciones para trabajar, estudiar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc. También las personas se deben integrar a diferentes culturas organizacionales para tener éxito.

3.4.2.1.4.1 Modelado del trabajo

La forma en que las personas trabajan en las organizaciones depende básicamente de la forma en que su trabajo se planeó, modeló y organizó. En resumen, de la manera en que se distribuyeron las tareas. En general, los puestos contienen las tareas. La estructura de los puestos la condiciona el diseño organizacional en el que está contenida. Los puestos forman parte integral del formato estructural de la organización.

Esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y cómo deben funcionar las cosas.

Casi siempre las personas trabajan en las organizaciones al ocupar algún puesto. El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

c) Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

d) Puesto: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas (Chiavenato, 2007, p. 207).

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.

3.4.2.1.5 *Evaluaciones y recompensas*

Los sistemas y métodos que se emplean para recolectar información y ofrecer retroalimentación sobre individuos o grupos es un factor importante para la administración de recursos humanos de la organización. Esto significa evaluar las contribuciones de cada miembro del personal y luego la distribución de recompensas (directas, indirectas, monetarias o no monetarias) según reglas establecidas en la región y la habilidad de la organización para pagar. El sistema de evaluación y recompensa debe tener como fin el permitir a la organización la retención de buenos empleados, motivación del personal, administración de la remuneración, el adelanto de los objetivos estratégicos de la organización y el control de costos laborales (Chiavenato, 2007, p. 283).

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

- ✓ Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- ✓ Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- ✓ Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- ✓ Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
- ✓ Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- ✓ Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios (Chiavenato, 2007, p. 290).

El mantener las relaciones efectivas en los recursos humanos es importante para todos los programas y sistemas que la organización ha establecido para asegurar que los empleados estén protegidos y tratados de acuerdo con la legislación del caso. Esto comprende todas las actividades que la organización ha establecido tocantes a problemas de salud y seguridad, de derechos humanos y de la calidad de vida laboral. En situaciones sindicalizadas, esto atañe a la negociación colectiva.

Esencialmente, representa la cultura de la organización, estilo administrativo y los pasos concretos tomados para asegurar que los empleados experimenten sentimientos de posesión, control, responsabilidad y dignidad. Precisamente, lo que la organización emprende para producir estos resultados variará según la naturaleza de la organización, su estilo administrativo y el ambiente cultural.

4. HIPÓTESIS

4.1 Hipótesis de la Investigación

El diseño e implementación de un manual de procedimientos para recursos humanos, mejorará la efectividad de la gestión administrativa efectiva de la empresa INDUSTRIALES S. A. para el primer semestre 2020.

4.2 Hipótesis Nula

El diseño e implementación de un manual de procedimientos para recursos humanos, no mejorará la efectividad de la gestión administrativa efectiva de la empresa INDUSTRIALES S. A. para el primer semestre 2020.

5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVOS | VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | INDICADOR | ITEMS/PREGUNTAS |
| Enunciar los beneficios de implementar un manual de procedimientos para la gestión administrativa de recursos humanos de la empresa INDUSTRIALES S.A. | Manuales | Considera la relevancia de establecer lineamientos específicos para llevar a cabo determinadas actividades, de manera homologada e integral. | Contribuye al control de la aplicación de los procedimientos previamente definidos para una actividad en específica | <ul style="list-style-type: none"> · Clasificación de manuales, · Tipo de estructura y contenido, | Preguntas de Entrevista: |
| | | | | | <ul style="list-style-type: none"> · Entrevista a Personal Dirigentes: Preguntas N° 1, 2, 3, 4 y 5. |
| | Procedimientos | Son aquellos pasos a seguir, de acuerdo a las actividades a las cuales se le desea dar cumplimiento | Implementación de tareas específicas que se deben cumplir y dar seguimiento, para cumplir con los procesos a desarrollar | <ul style="list-style-type: none"> · Pasos a cumplir, · Niveles de procesos, · Formas de trabajo, | <ul style="list-style-type: none"> · Entrevista a Personal Intermedio: Preguntas N° 1, 2, 3, 4 y 5. · Entrevista a Personal de Apoyo: Preguntas N° 1, 2, 3, 4 y 5. |
| Preguntas de Entrevista: | | | | | |
| Gestión Administrativa | Comprende una serie de elementos que surgen a | Resultados obtenidos posterior a la ejecución | Tipos de Beneficios, | <ul style="list-style-type: none"> · Entrevista a Personal Dirigentes: Preguntas N° | |

| | | | | | |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| | | consecuencia de las actitudes, comportamientos y decisiones tomadas por personal competitivo para el logro de objetivos propios y organizacionales | eficientes de las actividades a desarrollarse para alcanzar determinado fin. | | 10, 12, 13, 14, 16, 17, y 18. |
| | | | | · Nivel de Gestión, | · Entrevista a Personal Intermedio: Preguntas N° 10, 12, 13, 14, 16, 17, y 18. |
| | | | | · Resultados Obtenidos, | · Entrevista a Personal de Apoyo: Preguntas N° 10, 12, 13, 14, 16, 17, y 18. |
| | | | | · Tiempo de Resultados, | |
| | | | | · Tipo de mejoras, | Observación Directa: |
| | | | | · Cantidad de Personas Beneficiadas, | |
| | | | | · Numero de Áreas Beneficiadas, | · Proceso de RRHH: Procedimientos |
| | | | | · Medios y Recursos | |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar los procedimientos que debe cumplir el área de recursos humanos para llevar a cabo cada una de sus funciones. | Procesos | Cumplimiento de los procedimientos que se encuentran establecidos para un determinado proceso o actividad propia del área de recursos humanos. | Establece directrices para desarrollarse una serie de pasos a seguir en una determinada actividad | <ul style="list-style-type: none"> · Tipos de Procesos, · Pasos a cumplir, · Números de días o Tiempo de ejecución | <p>Preguntas de Entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Entrevista a Personal Dirigentes: Preguntas N° 5, 6, 7, 8 y 9. · Entrevista a Personal Intermedio: Preguntas N° 5, 6, 7, 8 y 9. · Entrevista a Personal de Apoyo: Preguntas N° 5, 6, 7, 8 y 9. |
| | Funciones | Establecimiento de actividades debidamente asignada para dar cumplimiento a los procesos | Determina el cumplimiento de las actividades a desarrollar en un tiempo específico | <ul style="list-style-type: none"> · Funciones de Recursos Humanos, · Funciones del personal de Recursos Humanos, · Segregación de Funciones, | <p>Observación Directa:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Proceso de RRHH: Procedimientos |
| Diseñar el manual de procedimientos de recursos humanos de la empresa | Integración | Establece uniformidad en los lineamientos a cumplir permitiendo facilitar la vinculación | Estandarización de métodos y formas de trabajo unificando criterios de elaboración y | <ul style="list-style-type: none"> · Funciones acordes a capacidades, | <p>Preguntas de Entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Entrevista a Personal Dirigentes: Preguntas N° 6, 11, 15, 19 y 20. |

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INDUSTRIALES S.A para el primer semestre del 2020, que permita integrar las funciones del área generando un mejor control | | entre las diversas tareas que se llevan cabo | cumplimiento de actividades. | · Coordinación y administración de tareas, | · Entrevista a Personal Intermedio: Preguntas N° 6, 11, 15, 19 y 20. Entrevista a Personal de Apoyo: Preguntas N° 6, 11, 15, 19 y 20. |
| | Control | Indicar medidas de seguimiento y control que contribuya a dar cumplimiento a las tareas, tal y como se requieren, para su debido cumplimiento | Contribuir a obtener un mejor control y mejora continua produciendo buenos resultados. | · Tipos de control, · Tipo de Mediciones | Observación Directa: · Proceso de RRHH: Procedimientos |

6. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño comprende la descripción del tipo de investigación y su enfoque, la población y muestra seleccionada, así como también, los medios e instrumentos que se utilizarán para recolectar la información necesaria, y posteriormente, como se procesara para efectuar su análisis respectivo.

6.1 Enfoque de la Investigación

Esta investigación es de carácter cuali-cuantitativa, en vista de que el estudio procura cuantificar las variables y cualificar algunos aspectos para cumplir con los objetivos planteados. El tipo de enfoque cuantitativo de la presente investigación proporcionará las herramientas necesarias para la recolección de datos, de manera, que se podrá probar la hipótesis planteada en base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Es por ello, que este enfoque contribuirá a desarrollar, durante el proceso de recolección y análisis de datos, valoraciones basadas en la diversidad de información obtenida, mismas que permitirá establecer conclusiones y sugerencias a manera de poder aportar opiniones que servirán para la toma de decisiones.

Es **cuantitativo** porque se estima medir la eficiencia de la gestión administrativa de la entidad y es **cualitativo**, puesto que llevará mediante las herramientas y técnicas de recopilación de datos como: Entrevistas, Guía de Revisión Documental y Observación de procesos, con el objetivo de analizar las diferentes situaciones a las cuales se les podrá realizar sugerencias que se deberán implementar para mejorar las debilidades encontradas.

6.2 Tipo de Investigación

La investigación es no experimental de índole transversal, porque el estudio comprenderá cuantificar y cualificar la Propuesta un Manual de Procedimientos para el departamento de recursos humanos de la empresa INDUSTRIALES, S.A.

6.2.1 Alcance

El tipo de estudio de este trabajo investigativo es Correlacional, porque se procura evaluar el nivel de relación que poseen entre si los diversos conceptos o variables, dentro de las variables que se identificaron están: Importancia del diseño de los manuales de procedimientos, Procedimientos a cumplir del área de recursos humanos, Beneficios para una idónea gestión administrativa de las funciones de recursos humanos, e Integrar las funciones del área generando un mejor control, de la misma manera, conocer la pauta de las variables en comparación con la actividad de la otra, las cuales se relacionan íntimamente. Por tanto, la presente investigación mide las variables involucradas, para determinar si están o no relacionadas y luego analizar dicha correlación.

6.3 Población y Muestra

Para la realización del presente estudio se determinó que la población está representada por todo aquello que comprende la estructura organizacional de la empresa INDUSTRIALES S.A., entre las cuales están las gerencias, direcciones, departamentos y áreas que la constituyen, y forman parte esencial de la misma.

Como parte de la población se determinó al departamento de recursos humanos, quien pertenece a la gerencia administrativa, pertenecerá a la sub población, debido a que en esta unidad se desarrollan los procesos administrativos para la buena gestión del capital humano, así como, todos aquellas ocupaciones y diligencias que conlleven a la buena administración del personal.

Por su parte, en recursos humanos se ejecutan funciones propias del área que contribuyen a que se cumplan los objetivos organizacionales de la institución, razón por la cual, es importante documentar y puntar todos aquellos procedimientos concatenados para un cumplimiento efectivo de las diferentes actividades que se desarrollan.

Este estudio determina necesario tomar como muestra al personal de la unidad de recursos humanos de la empresa en estudio, debido a que cada uno de ellos, forman parte elemental en cada uno de los procesos que se elaboran y que con lleva al cumplimiento de actividades.

La subpoblación comprende una cantidad de 15 personas que integran el área, a su vez, se agrupan en tres niveles: personal directivo, personal intermedio y personal de apoyo. Estos niveles corresponden a los cargos de jefe de departamento, jefes de área, encargados, analistas, técnicos y auxiliares.

El estudio consideró necesario incluir esta muestra en vista de que, es necesaria por la experiencia del personal en el cargo, la antigüedad y el desempeño de las tareas diarias que se efectúan, cada uno de estos elementos podrán proporcionar información relevante para conocer todas aquellas actividades que son elementales que se realicen en recursos humanos.

La muestra objeto de estudio se compone por las 10 persona que laboran y tienen a su cargo una actividad en específica en el área de recursos humanos. Cada uno de ellos forman parte integral de los procesos que en esta área fueron definidos y son quienes proveerán la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

El muestreo a utilizar es no probabilístico, debido a que la muestra seleccionada es conforme a las necesidades de la investigación, al seleccionar el área de recursos humanos como área de estudio, y, por ende, al personal que es parte de cada proceso, quienes son los que ejecutan los procedimientos para poder cumplir los objetivos planteados para este proceso de investigación.

6.4 Métodos para la recolección, procesamiento y análisis de datos

El uso de los instrumentos es con el propósito de lograr medir las variables objeto de estudio, de tal manera que permita la recolección de datos necesarios para comprobar la hipótesis y veracidad de información proporcionada por las diferentes fuentes.

A continuación, se especifica la aplicación de los instrumentos y los sujetos a quienes estarán dirigidas:

- Entrevistas: Las entrevistas están dirigidas a los siguientes cargos que comprende el área de recursos humanos de la empresa en estudio, tales como el Jefe de Departamento, jefes de área que la integran, encargados, analista y auxiliares, es decir, personal dirigentes, intermedio y de apoyo que sea parte de los procesos que se desarrollan en esta unidad.
- Guía de Revisión Documental: Para esto se identifican las fuentes documentales, las cuales están representadas por normativas internas, leyes, reglamentos y decretos, y otros documentos relacionada con el tema, las cuales pueden dar respuesta a las necesidades planteadas.
- Observación de procesos: se pretende obtener información mediante la visualización de la implementación de los procedimientos que comprende cada uno de los procesos que implementa el área, para identificar el comportamiento del personal y validar el desarrollo de los procedimientos ejecutados.

Por tanto, al identificar la muestra seleccionada para el desarrollo de la investigación, y determinar cuáles son los instrumentos que permitirán recopilar la información requerida, mencionados en párrafo anterior, se procederá a la aplicación de instrumentos. En este desarrollo de aplicación de cada instrumento, se logrará compilar información fidedigna y relevante para el desarrollo del estudio.

Posteriormente a la aplicación de instrumentos, se procede a la tabulación de la información, suministrada por la muestra seleccionada, que permitirá en análisis de los resultados.

7. ANÁLISIS DE RESULTADO

7.1 Identificación de los beneficios que contribuyen a logro de una gestión administrativa idónea implementando manuales de procedimientos

El personal de la unidad de recursos humanos que lo conforma y son quienes ejecutan cada una de las actividades proporcionaron información para desarrollo del estudio en cuestión, y que a su permite conocer el área esta consiente de la importancia de contar con un manual de procedimientos que les permita homogenizar sus procesos.

Antes de contar con un manual de procedimientos, el personal debe estar claro y conocer cuáles son esos procedimientos que debe cumplir la unidad de recursos humanos. Del personal que se entrevistó el 20% no conocía todos los procesos a los cuales se le deben dar cumplimiento, y que directamente o indirectamente lo conforman. En la tabla N°1 siguiente, se detalla según la segregación del personal de recursos humanos cuanto tiene claro y conocen los procesos que se desarrollan en el área.

Tabla N° 1

Identifica los procesos del área de recursos humanos

| | Personal Dirigente | Personal Intermedio | Personal de Apoyo | Total |
|-------|--------------------|---------------------|-------------------|-------|
| a. Si | 3 | 3 | 2 | 8 |
| b. No | | 1 | 1 | 2 |

Elaboración propia

El resto del personal afirma que, si conocen cada uno de los procesos que el área desarrolla, y de los cuales, son participantes directos de su ejecución y consecución, siendo el restante 80%. Esto favorece al área en el sentido que su desempeño en el afán de implementar cada procedimiento no se vea afectado, por desconocimientos de información tan relevante como identificar que procesos debe ser aplicado y son la razón de ser del área. (ver Anexo N°7)

Dentro de los elementos, que el personal que conforma recursos humanos, debe conocer son los procesos que posee esta unidad, por lo que en la entrevista que se les aplicó mencionaron los que esta unidad de la empresa en estudio ejecuta, entre ellos se encuentra: Reclutamiento y Selección de Personal, Contratación, Capacitación, Inducción, Administración de Salarios, Higiene y Seguridad, Retención y Desvinculación. (Ver Anexo N° 9)

La mayoría coincidió con los diferentes procesos que son parte del trabajo cotidiano del área, esto permite facilitar el ambiente de trabajo que desarrolla cada trabajador. Cabe recalcar que la mayoría de los trabajadores cuentan con una vasta experiencia en el campo, y que su antigüedad en la empresa, permite que aporten mejores resultados al cumplir con las tareas asignadas.

De los procesos que el personal identificó, indicaron en cuál de ellos tiene una participación, tanto directa como indirecta, (ver Anexo N° 12) se puede verificar que de acuerdo al cargo que poseen cada uno de los encuestado, la intervención que realizan y la responsabilidad que tienen en que se desarrolle, según corresponda. También se hace referencia al tipo de categorización de personal a nivel jerárquico, lo que implica que en dependencia de ello, también cuenta con una participación relevante dentro del proceso a desarrollarse y los pasos a cumplir, de acuerdo, a sus funciones asignadas.

El personal encuestado está consciente del papel que desempeñan cada uno de ellos, en el cargo para el cual fueron contratados, y, por ende, el compromiso adquirido con la empresa, cumplimiento eficientemente con las tareas requeridas y necesarias para que se logren llevar a cabo.

Cada miembro de esta unidad, cuenta con la información básica del que hacer de recursos humanos en la institución, en particular resaltan ciertos procesos que son básicos, y que al mismo tiempo forman parte del mismo. Cada trabajador, independientemente en el nivel en que se encuentra, debe conocer el ciclo que tiene el proceso y cuál es el fin de ejecutarse, de esta manera, se contribuirá a que su desarrollo sea satisfactorio e integral.

A pesar de ello, consideran que estos resultados incrementarían su nivel de satisfacción si se contara con un instrumento que les proporcione información orientativa, que permita desarrollar las actividades de forma homogénea.

Los procesos que recursos humanos son debidamente establecidos por instancias superiores de la empresa, desde hace algún tiempo atrás, pero, el crecimiento que ha presentado la empresa y la transformación que han caracterizado a dichos procesos, los llevan a considerar y tomar en cuenta si deberán mejorar esos procesos, o bien, considerar si sería mejor redefinirlos; adecuándolos a las necesidades actuales de la empresa.

Los colaboradores expresaban que sería ideal mejorarlos y redefinirlos, sobre tomar en cuenta que la era digital, también incide en el desarrollo de trabajo que realiza la unidad de recursos humanos, permitiendo favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales, y que los trabajadores del área y la empresa se sientan satisfactorios con los resultados.

7.2 Identificación de los procesos que se ejecutan en recurso humanos

Como área de recursos humanos tiene la responsabilidad de llevar a cabo ciertas funciones, obviamente ya definidas, sin embargo, para poderse ejecutar se debe identificar los procesos que se requieran en la empresa que se deben desarrollar para el cumplimiento de las mismas.

Como es de conocimiento, esta área tiene el deber de velar por la administración del personal, es decir, el recurso humano, el más valioso de la empresa, pues sin él, esta no existiría. Esta unidad salvaguarda que todo colaborador que se encuentre dentro de la empresa, o desee ingresar a la misma, tengan la confianza de sus procesos y actividades se desempeñan de forma homogénea.

Dentro de las actividades que se realizan en recursos humanos y que fueron identificadas por parte de los trabajadores, de la empresa en estudio, se encuentran: contratación, capacitaciones, pago de salarios, higiene y seguridad ocupacional, evaluaciones. A grandes rasgos, se puede mencionar que cumplen la mayoría de los procesos establecidos para esta área, pero, aún faltan otros que son parte esencial y son la razón de ser de recursos humanos. Pero, algunos de los

trabajadores únicamente tienen conocimientos, de aquellos en los cuales forman parte de su desarrollo, y desconocen el resto de tareas que se ejecutan por otros funcionarios.

A continuación, se describen de manera general, los procesos que cumplen recursos humanos en la empresa de estudio:

1. Reclutamiento

Para el desarrollo de este proceso, se diseña una base de datos de posibles candidatos a ser tomados en cuenta para cubrir una vacante, este insumo se recopila con los perfiles de personas que están en búsqueda de empleo o en mejorar su calidad laboral, donde se recopila a fin de ser tomados en cuenta, para que la persona a cargo extraiga la información básica del posible candidato, para ciertos puestos que se desean llenar.

Esta base de datos con información de perfiles laborales de personas a las cuales aspiran un puesto de trabajo, debe permanecer constantemente actualizada y activa, de manera que al momento en que se considera utilizarse, esta información no puede ser antigua, ya que no sería de utilidad para iniciar el proceso de reclutamiento. Así mismo, se considera tomar la información de perfiles acorde a la necesidad de la empresa, y que de ante mano cuenten con los requerimientos básicos para el cargo que se encuentre disponible.

2. Selección

Durante el desarrollo de este proceso, se consideran los perfiles laborales de los candidatos previamente seleccionados en el proceso anterior, tomados como a base para la ejecución de este. Sin embargo, nuevamente en este proceso se efectúa un segundo filtro, donde se analizan si realmente los candidatos cumplen con los requerimientos básicos del puesto al cual estarían aplicando.

El análisis de los candidatos también incluye la personalidad, actitudes, competencias, comportamiento, conocimiento, experiencia en la mayoría de los casos, o bien, intensiones de

crecimiento profesional, metas, valores, etc. Todos estos elementos acoplados en una sola persona, asociando en nivel de conocimiento que posee, para el desarrollo de las funciones del cargo al cual es aspirante, lo conllevan a una posible contratación.

Cada empresa posee sus propias políticas y normas, y esta no es la excepción, para este proceso también se considera al personal interno de la empresa, mismos que también pasan a cumplir este proceso para considerárseles como candidato idóneo al puesto disponible. Una vez cumplido todos los pasos y requerimientos necesarios, se elige al mejor, o a los mejores, candidatos para proceder a su contratación a cargo vacante.

3. Contratación

Como se expresa anteriormente, el candidato que cumple de manera más completa los requerimientos del puesto, es la persona a la cual se le procede a efectuar la contratación como un nuevo integrante de la empresa.

En este proceso, el personal involucrado trabaja de manera conjunta para que se pueda llevar a cabo, pues una vez que se informa quien es la persona a contratar, o quienes serán estas personas, en caso de ser varios, se inicia a recopilar la información necesaria, como el cargo a ocupar, salario que se asignara, turnos de trabajo, el tipo de contrato que se aplicara, ingresos a un seguro social, solicitud de documentación necesaria para el expediente laboral, ingreso en el sistema y registro de huella dactilar para registro de asistencias, entre otros.

Una vez completado todo lo anterior, se le informa y explica a la persona de manera más detallada sus responsabilidades y las obligaciones que contrajo con la firma de contrato, así como las tareas que deberá cumplir en su labor diaria. Posteriormente, se le presentara a su jefe inmediato, en el área asignada, quien le explicara de forma más específica sus tareas y como deben realizarse.

4. Administración de personal

Conlleva a realizar un sin número de actividades, dentro de las cuales se encuentra la siguiente:

- a. Garantizar que los trabajadores reciban sus salarios en tiempo y forma.
- b. Cumplimiento estricto de todas las políticas y normativas que se declaren en la empresa.
- c. Clima organizacional en cada una de las áreas dentro de la empresa.
- d. Administración de los tiempos de trabajo optimo, adecuados a las necesidades de la empresa y de los trabajadores.
- e. Armonía entre los objetivos personales y objetivos empresariales, respetando recíprocamente cada uno de ellos.
- f. Evaluación constante del comportamiento del trabajador en el desempeño de sus funciones.
- g. Valoración de posibles promociones, transferencias o separación del cargo, cuando amerite, propiciando un crecimiento gradual tanto para el trabajador como para la empresa.
- h. Garantizar equidad de género dentro de la institución.
- i. Propiciar al personal a la optimización de recursos materiales, financieros y tecnológicos que la empresa suministre.
- j. Promover valores como eficiencia, eficacia, motivación, proactividad en las actividades.
- k. Mejoran la calidad de vida de los integrantes de la organización
- l. Incrementan la motivación y consecuentemente la productividad y calidad

5. Capacitación del personal

Para el cumplimiento de este proceso la empresa debe estar consciente que debe contar con un monto presupuestario considerable para poder ejecutarse, pues a pesar que puede utilizar el 2% de INATEC, al cual los trabajadores tienen derecho, no siempre cubre las necesidades de capacitaciones que el personal demanda.

Para lograr el cumplimiento de esta función se determina anualmente un plan maestro general, conteniendo un listado de temas y cursos a los cuales eran sometidos los trabajadores, en concordancia a las necesidades de la empresa.

Dentro de las actividades que se emplea para ejecutar esta función, se enlista a continuación:

- a. Cumplimiento del plan general de capacitación previamente autorizado
- b. Considerar nuevas necesidades y sométalas a automatizaciones superiores.
- c. Seminarios, talleres y cursos seleccionados deben estar acorde a las actividades del cargo que desempeña el trabajador. Esto permitida desarrollar nuevas competencias para el cumplimiento de trabajo.
- d. Separa eventos que se cubrirán con fondos propios o fondo INATEC, de manera que, se optimice el uso de recursos económicos asignado para este rubro.
- e. Ejecutar el cumplimiento y seguimiento constante de las actividades planificadas a desarrollarse en determinadas fechas.
- f. Evaluación y seguimiento al personal que fue capacitado para considerar el nivel de aprendizaje adquirido.
- g. Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral de los trabajadores que conforman la empresa.

6. Higiene y seguridad ocupacional

Este es una de las funciones a las cuales no se les considera de gran importancia, pero, todo lo contrario, es una de las actividades que contribuye a la gestión de recursos humanos a garantizar la seguridad y plenitud en el desarrollo de las actividades laborales, sobre todo aquellas que implican un mayor riesgo de exposición y no cuentan con medida preventiva que cuiden la integridad física y mental de los trabajadores. Teniendo como principal objetivo desarrollar y promover la salud de los trabajadores, previniendo y controlando enfermedades ocupacionales y accidentes; de esta manera eliminando los factores de riesgo de la salud y seguridad en el trabajo

Pues una de las principales actividades de este proceso, es prevenir riesgos laborales dentro de la empresa conjugando diferentes técnicas para identificar factores del ambiente laboral que perjudique la salud e integridad del trabajador, por exponer a ciertos niveles de riesgos inherentes a sus puestos de trabajo.

Es por ello que su principal actividad, es velar por la prevención de accidentes y enfermedades laboral al cual el trabajador se encuentra expuesto, esto permite a la empresa desear las medidas preventivas idóneas para que el trabajador tenga la confianza que su ambiente de trabajo es lo más seguro y saludable posible.

Dentro de las actividades que se realizan se encuentran:

- a. Identificar los riesgos en toda la empresa y por cada puesto de trabajo que se conozca.
- b. Efectuar un plan preventivo y cumplir de manera permanente para evitar accidentes laborales
- c. Dar a conocer a los colaboradores de los riesgos a los que se encuentra expuesto, sino cumple con las medidas que se le indican para el desarrollo de sus tareas
- d. Prevenir accidentes laborales propiciando a trabajador el uso adecuado de equipos de protección personal, según el cargo que desempeña en la empresa.
- e. Suministrar los equipos de protección a los trabajadores, de forma periódica y constante, y a su vez, hacer consciencia del uso y cuidado del mismo.
- f. Informar inmediatamente a las autoridades competente informe manuales de accidentes labores
- g. Prestar la atención debida al personal que fue sujeto de algún accidente aboral y común,
- h. Dar seguimiento a las enfermedades que se reportan como enfermedad laboral, para diseñar medidas correctivas y preventivas

7.3 Propuesta de Manual de Procedimiento de las funciones de Recursos Humanos de la empresa Industriales S.A.

Con la información recopilada, y a su vez, suministrada por el personal entrevistado, se logró determinar aquellos procesos que se ejecutan en el área de recursos humanos de la empresa INDUSTRIALES, S.A., así como también, establecer los pasos a seguir en cada uno de ellos, a los cuales se les debe dar cumplimiento para que se logren cumplir los objetivos del proceso de manera homogénea.

Por tanto, a continuación, se presenta la propuesta de un manual de procedimientos para el desarrollo de las funciones que el área de recursos humanos posee, instrumento que permitirá homogenizar sus procedimientos de manera adecuada y direccionados al cumplimiento de los objetivos del área y empresa.

7.3.1 Manual de Procedimiento de Recursos Humanos

7.3.1.1 *Introducción*

Con el propósito de establecer los procedimientos para una eficiente y eficaz administración de los recursos humanos de INDUSTRIALES, S.A., se diseña un manual teniendo como base de partida las funciones del área de recursos humanos, sus políticas, normas y procedimientos contenidas en el manual, definidas por la máxima autoridad y en correspondencia con las estrategias de desarrollo de la empresa.

Con esta herramienta la empresa tendrá una guía de acción que favorecerá a la administración del recurso humano a partir del nivel directivo, que permitirá eficacia en la administración del personal que se encuentre a su cargo. El desarrollo de su contenido contempla la necesidad del cumplimiento de las normas y procedimientos propios de administración de personal favoreciendo en implementar y regular para una gestión efectiva y eficiente en todos los niveles de la estructura organizacional de INDUSTRIALES, S.A.

Cada dirigente según su nivel de competencia debe administrar al personal bajo su responsabilidad conforme a las políticas establecidas por INDUSTRIALES, S.A., siendo asistidos técnicamente por el área de recursos humanos como instancia especializada y responsable de llevar el control en el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos y que están orientadas para asegurar lo concerniente a:

- ✓ Contratación e inducción de los recursos humanos;
- ✓ Capacitación para asegurar desarrollo de los recursos humanos;
- ✓ Seguridad e higiene ocupacional: para la mejora continua de las condiciones de trabajo, actuando en el orden preventivo hacia los accidentes laborales y enfermedades ocupacionales;
- ✓ Evaluación del desempeño: orientado a la mejora continua en el desempeño del trabajo, promoviendo y desarrollando en el personal los valores institucionales y cumplimiento de los planes de trabajo.
- ✓ Mantenimiento de recursos humanos: en la aplicación con equidad de la remuneración, administración de los beneficios sociales existentes vigentes en la INDUSTRIALES, S.A. y las prestaciones de ley; así como los registros y controles del personal, relaciones laborales (Clima Organizacional).
- ✓ Registro y control de recursos humanos relacionado a la conformación, manejo y actualización de expedientes laborales, actualización de datos estadísticos, y elaboración de informes.

7.3.1.2 Valores de la empresa

1. Honestidad
2. Disciplina
3. Lealtad
4. Eficiencia
5. Equidad
6. Responsabilidad
7. Pulcritud
8. Transparencia

7.3.1.3 Estrategias Institucionales

- Identificación de nuevas fuentes de ingresos mediante un plan estratégico de negocios que amplíe la capacidad de desarrollo y auto sostenibilidad de la empresa.
- Utilización adecuada y transparente de los recursos financieros y materiales.
- Desarrollo de los recursos humanos potencializando las competencias laborales y los requerimientos técnicos institucionales consistentes con los planes estratégicos de la empresa.
- Consolidar el sistema único de planificación empresarial y los mecanismos de seguimiento, evaluación y control.
- Ordenar el funcionamiento del sistema único de información, base para la toma de decisiones gerenciales.
- Fortalecer la capacidad gerencial de la empresa

7.3.1.4 Ámbito de aplicación

El área de recursos humanos como asesor en la administración de personal, establece en este manual las normas, políticas y procedimientos que serán de aplicación obligatoria en todos los trabajadores y sucursales que existen y futuras, para los procesos de gestión de los recursos humanos.

Cada uno de los cargos directivos que posee la empresa, serán responsables de coordinar con recursos humanos el aseguramiento en el cumplimiento a lo establecido en el presente manual.

La unidad de recursos humanos es la responsable de garantizar la correcta aplicación en la empresa de este manual; lo no previsto se debe aplicar y complementar con lo dispuesto en el código laboral vigente y decretos aplicables en materia de relaciones laborales.

7.3.1.5 Políticas del Manual

Se orientan guiarse de las políticas para la aplicación eficaz y eficiente de los procedimientos administrativos, considerando:

- a. Todo proceso de contratación de personal (reclutamiento, selección y contratación) está destinado a fortalecer las necesidades de recurso humano en la empresa, por lo que se debe cumplir con los requisitos del puesto, obteniendo personal con la preparación requerida y permita el desempeño deseado de las funciones asignadas al puesto de trabajo.
- b. La capacitación al personal debe responder al mejoramiento continuo del personal en el desempeño de su puesto de trabajo, mediante un programa de capacitación sistemático y permanente.
- c. Mediante el desarrollo del programa de higiene y seguridad se desarrollará en los trabajadores las prácticas seguras de trabajo que les permita el logro en su bienestar personal, sin deterioro de la salud sicofísica y de condiciones de trabajo seguras en los diferentes ambientes de trabajo.
- d. Cada año recursos humanos orientará la aplicación de la evaluación del desempeño a los trabajadores, sean éstos de nuevo ingreso o personal permanente de manera periódica, con el propósito de reducir la brecha entre desempeño actual y el deseado para el puesto de trabajo, apoyando de esta forma la mejora continua del desempeño institucional.
- e. Cada área de la estructura organizativa de la empresa tendrá definida las funciones y responsabilidades asignadas en línea orientada al cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para la administración de personal.

7.3.1.6 Normas generales para la administración de los recursos humanos

a. Corresponde a recursos humanos diseñar el plan de administración para los recursos humanos, elaborando las normas, procedimientos para su implementación, seguimiento y evaluación en coordinación con los ejecutivos y personal que dirige las diferentes áreas de la estructura organizativa.

b. La administración eficiente de los recursos humanos promoverá hacia la movilidad objetiva del personal en cuanto a promociones, traslados, ajustes de salario, todo en correspondencia a los procedimientos establecidos en el presente manual.

c. Recursos humanos, presentará informes de resultados provenientes de las diferentes actividades generadas de la administración de personal que beneficie el control eficiente de los

diferentes procesos involucrados en la administración de los recursos humanos y financieros utilizados.

d. Recursos humanos asesorará a todo funcionario que lo solicite con relación al cumplimiento eficiente de la ley laboral, reglamentos y manuales que rigen la administración de los recursos humanos, realizando el debido seguimiento, verificando su acatamiento.

e. Recursos humanos garantiza el pago de salario y prestaciones sociales de los trabajadores de la empresa.

7.3.1.7 Responsabilidades

Es responsabilidad del área recursos humanos garantizar la coordinación con los ejecutivos y directivos existentes en toda la estructura organizativa la eficiente y eficaz administración de los recursos humanos, cumpliendo y aplicando los procedimientos establecidos en este manual para los diferentes procesos de administración de personal.

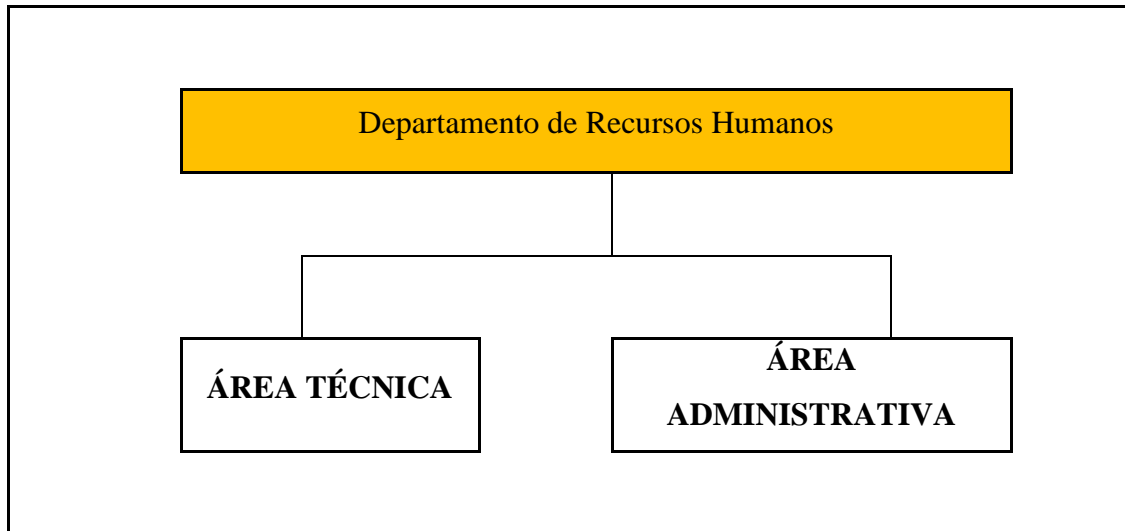
La responsabilidad de registrar los datos y alimentar el proceso correspondiente corresponde a la persona designada por el jefe área, la información debe ser registrada y documentada centrándose en el período de grabación correspondiente. Las instancias involucradas para garantizar la correcta aplicación de los procedimientos corresponden a:

a) Recursos humanos: Asume la disponibilidad de asesorar durante todos los procesos de administración de recursos humanos, entrenando y asistiendo al personal ejecutivo y directivo en la implementación de los procedimientos; manteniendo comunicación que permita mejorar la información y resultados durante el desarrollo y aplicación de los diferentes procedimientos.

b) Personal ejecutivo y directivo: Apropiarse de las políticas, normas, reglamentos, legislación laboral y procedimientos en administración de recursos humanos, solicitando la asesoría requerida que garantice la correcta aplicación en el sistema informático de todo dato a registrar.

7.3.1.8 *Estructura organizativa de Recursos Humanos*

Estructura Organizativa del Departamento de Recurso Humanos



Fuente: Elaboración propia.

7.3.1.9 *Funciones de Recursos Humanos*

Las funciones que permiten asegurar una administración eficiente y eficaz de los recursos humanos de la empresa requieren del respaldo tecnológico apropiado que facilite el mantenimiento, control y seguimiento en los diferentes procedimientos en función de desarrollar lo siguiente:

1. Administrar las necesidades organizacionales en materia de recursos humanos, proporcionando los recursos humanos conforme a las necesidades en las unidades organizativas de la empresa de manera oportuna, esto lleva lo siguiente:

- a. Mantener actualizado el organigrama de la empresa.
- b. Atender las necesidades de diagnóstico para creación de puestos.
- c. Reclutamiento y selección de personal.
- d. Contratación de personal.
- e. Mantener actualizado el registro y control de vacantes.
- f. Aplicación de entrevistas

- g. Atender las necesidades de análisis de puesto
- h. Asesorar en la elaboración de descripciones de puesto solicitadas por las diferentes áreas de la estructura organizativa
- i. Gestión de autorización del puesto.
- j. Incorporar el puesto en la estructura de puestos y salarios.

2. Ejecutar las normas y procedimientos de contratación que permitan proporcionar el recurso humano necesario en las áreas, enmarcado dentro de los requerimientos técnicos, conocimientos, habilidades y actitudes existentes en los puestos para lograr el desempeño eficaz y eficiente:

- a. Solicitud de empleo completa
- b. Solicitud de contratación
- c. Gestión para chequeo pre empleo
- d. Gestión para trámite de cuenta e incorporación a nómina
- e. Solicitud de incorporación al inss.
- f. Registro de huella digital para control de asistencia.
- g. Elaboración del contrato de trabajo.
- h. Proceso de entrenamiento y/o inducción
- i. Evaluación al desempeño en período de prueba.
- j. Notificar al trabajador su contratación definitiva o declinación según evaluación.

3. Controlar la aplicación de políticas, normas y reglamentos para una efectiva intervención en la administración del personal, mediante el mantenimiento actualizado de:

- a. Manual de políticas para la administración de personal.
- b. Reglamento Interno.
- c. Código de Conducta.
- d. RTO Higiene y Seguridad del Trabajo.
- e. Manual de Capacitación

4. Garantizar la aplicación en la estructura de puestos y salarios de toda solicitud de promoción al personal que reúna los requerimientos del cargo vacante.

5. Notificar a las personas que son objeto de movimiento en la estructura de puestos y salarios (baja, promoción, traslado, ajuste salarial, vacación, permiso especial).

6. Mantener un adecuado ambiente de trabajo implementando la práctica de sistemas y controles que garanticen la eficiente y oportuna respuesta a las necesidades de servicios requeridos por el personal.

7. Controlar la asistencia del personal mediante sistema digital integrado

8. Garantizar el seguimiento y control para la aplicación de la programación de turnos de trabajo conforme a jornada laboral establecida registrada en el sistema por cada una de las unidades con que cuenta la estructura.

9. Control e informe del uso tiempo extraordinario realizado por cada una de las áreas área de forma mensual.

10. Garantizar el seguimiento y control de los movimientos generados por ausencias justificadas e injustificadas, permisos a cuenta de salario, vacaciones, subsidios, que permita generar el informe de aprovechamiento del tiempo laboral para todas las áreas de la empresa.

11. Controlar la calendarización de vacaciones descansadas programadas al personal de las diferentes áreas, dando seguimiento al cumplimiento de los roles de trabajo que aseguren el acatamiento a la legislación laboral.

12. Asegurar el mantenimiento actualizado del registro de vacaciones acumuladas con que cuenta cada trabajador

13. Resguardar e incorporar en los expedientes los datos de vida laboral de cada trabajador, manteniendo actualizada la documentación requerida en los expedientes de personal.

14. Mantener una estructura de puestos y salario que permita la equidad interna y externa, facilitando la adquisición de personal calificado y reteniendo a los empleados calificados y permita incitar hacia un mejor desempeño laboral.

15. Fortalecer la cultura en mantener condiciones de trabajo con el más alto nivel calidad en higiene y seguridad, formulando planes, políticas y procedimientos que permitan asegurar las mejores condiciones de trabajo y en cumplimiento a la Ley 618 y su reglamento

16. Planificar los programas de capacitación y desarrollo orientado al personal para su mejora continua en el desempeño del puesto de trabajo, propiciando la actualización permanente

en conocimientos, desarrollo de habilidades que le permitan generar cambio de actitudes y ocasione la mejora continua en la calidad de los servicios.

17. Garantizar la aplicación de la metodología apropiada para dar cumplimiento a la Política de evaluar el desempeño laboral periódicamente, que permita valorar con Justicia e imparcialidad el desempeño de cada uno de los trabajadores

18. Mantener actualizado el manual de descripción de puestos, garantizado el análisis y valuación correspondiente, su ubicación dentro de la estructura y categoría salarial.

19. Garantizar el proceso de nómina a través del SIAF que permita el cumplimiento de las obligaciones de pago de salario a los empleados y demás prestaciones sociales.

7.3.1.10 Procedimientos generales

7.3.1.10.1 Reclutamiento, selección y contratación de personal

7.3.1.10.1.1 Reclutamiento

Se procede a desarrollar las siguientes actividades:

➤ Se dispondrá de información actualizada a través de un banco de recursos donde se precisa de las cantidades, calificación y requisitos que deben reunir los candidatos aspirantes para ocupar puestos de trabajo requeridos por la empresa.

➤ El banco de recursos humanos se formará de acuerdo a los cargos existentes, mediante el perfil de la ocupación, además de hacer uso de las fuentes de reclutamiento externo e interno.

➤ El reclutamiento iniciará cuando se remita al área de recursos humanos solicitud escrita de contratación donde se especifica el nombre del cargo, departamento o unidad solicitante, funciones a desempeñar, requisitos del cargo, habilidades deseables y características de personalidad, ya sea esta para llenar una vacante o por ampliación del número de trabajadores para el cargo.

➤ Para realizar el proceso de reclutamiento y selección de deberá anunciar las vacantes existentes a través de murales o correo interno. Comunicación mediante la cual se informa a los

empleados de la empresa del requerimiento, y permita a los trabajadores activos aplicar si reúne los requisitos para optar al puesto anunciado.

➤ Con la información anterior recursos humanos determina las características particulares de los candidatos a participar en el proceso de selección.

➤ El reclutamiento se realizará en primera instancia utilizando la vía de **reclutamiento interno**, verificando si hay empleados que cuenten con las características deseables y se encuentren disponibles dentro de la Empresa, y la vía de **reclutamiento externo** una vez agotada la búsqueda interna, mediante ésta vía se podrá hacer uso de anuncio en periódicos, colegios, universidades, practicantes u otros medios.

➤ Una vez definidos los candidatos se procede con la entrevista y la verificación de antecedentes laborales y de referencias personales, así como al llenado de la información requerida mediante solicitud de empleo que se presenta en la terna de candidatos al cargo solicitado.

7.3.1.10.1.2 Selección

Se procede a desarrollar las siguientes actividades:

➤ El proceso de selección se inicia a partir que se presenta la terna de candidatos al directivo que solicita candidatos para llenar una vacante con las características requeridas y que son obtenidos del banco de recursos.

➤ El área técnica de recursos humanos lleva el registro de vacantes, por lo que procede a verificar si la solicitud de contratación es viable, según la base de datos que surge de los movimientos realizados en la estructura organizativa de la empresa.

➤ La consulta y verificación al registro de vacantes es para efectos de contratación, promoción o traslado de personal.

➤ El directivo solicitante procede a realizar la entrevista a los candidatos facilitando la depuración de los candidatos y valorando la información suministrada por cada uno de ellos sobre formación escolar, experiencia laboral, situación familiar, condición socioeconómica, manera de reaccionar ante determinadas situaciones, modo de pensar, de actuar, motivaciones entre otras.

- El expediente de los candidatos propuestos debe llevar anotando la verificación de referencias personales y la investigación de antecedentes personales.
- Mediante la entrevista el jefe de departamento, gerente o director toma la decisión sobre el candidato apropiado para ocupar el puesto vacante.
- Una vez tomada la decisión mediante comunicación escrita solicita al área de recursos humanos se proceda con la contratación de la persona seleccionada.

7.3.1.10.1.3 Contratación de personal

La contratación de personal requiere de llevar control, seguimiento y verificación de procedimientos a seguir para asegurar el orden, transparencia y cumplimiento a las normas técnica de control interno orientadas por la legislación laboral, INSS y la empresa misma. Con esa orientación se debe tener presente lo siguiente:

- El jefe del departamento de recursos humanos al recibir la solicitud de contratación con toda la documentación de parte del área solicitante, la remite al área técnica e iniciar con el trámite de contratación del nuevo empleado.
- En el área técnica se procede a verificar en la solicitud de contratación para la vacante existente, verificando sus documentos requisitos a través de la “solicitud de empleo”, la cual debe llevar adjuntos todos los documentos requisitos de contratación, base sobre la cual se de apertura a su expediente laboral.
- Requisición y acción de personal, con la solicitud de empleo completa se procede a elaborar la acción de personal, en caso de que la plaza solicitada a contratación fuera por creación de cargo de proceder a llenar el documento requisición de personal. esta documentación se incorpora a la solicitud de empleo.
- Las personas que van a ser contratadas de forma permanente se someten a chequeo pre empleo, como requisito de ley laboral, ley 618 de higiene y seguridad y su reglamento, en la que todo trabajador de nuevo ingreso debe pasar por un reconocimiento médico antes de iniciar su trabajo como nuevo empleado en la empresa.

Para realizar el procedimiento médico se elaboran las cartas de solicitud donde remite al trabajador a la empresa que realiza los servicios de exámenes, las cuales una vez que emiten los resultados, el nuevo empleado pasa por el reconocimiento médico, y se le emite el informe de examen médico, con el cual se abre el expediente clínico que se lleva a todos los trabajadores de la empresa en el área clínica de la empresa.

➤ Con la documentación inicial (solicitud de empleo, acción de personal, cartas para exámenes, se procede a remitir al área administrativa la solicitud de empleo del nuevo trabajador, especificando si es contrato determinado o indeterminado (temporal o permanente) indicando la fecha de ingreso, salario, ubicación, cargo a ocupar, en caso de temporal el periodo a laborar y se proceda a elaborar el contrato de trabajo para firma del trabajador.

➤ En el área administrativa se procede a llenar el formato de ingreso al inss, solicitándole al trabajador firmar el formato "Notificación de ingreso del trabajador" al INSS. O bien, realizar el alta en el portal del INSS realizando la gestión en línea en el SIE.

➤ En caso que el trabajador no tenga número de asegurado, se procede a llenar el formato "Cédula de inscripción del asegurado" (Formato INSS) adjuntando a éste último formato, copia de la partida de nacimiento y foto. Para ambos casos la notificación se hace en un tiempo no mayor de tres días y la copia de recibido se archiva en su expediente.

➤ Para efectos de pago al trabajador se le envía con una carta al banco, para que esta institución le proporcione el número de cuenta donde la empresa le depositará su salario.

➤ Una vez efectuados el procedimiento de contratación se incorpora al trabajador (a) al sistema de nominas, el analista que lleva el control de asistencia y vacaciones, procede a registrar la huella del trabajador y la fotografía de la persona en el sistema de nómina, quedando habilitado de esta manera a marcar su asistencia diaria al centro de trabajo.

➤ Formado el expediente laboral y verificando que se encuentren adjuntos los documentos que lo conforman como: acción de personal, contrato de trabajo, inss, carta al banco, carta de chequeo médico; éste expediente es remitido al jefe de departamento de recursos humanos para las firmas correspondientes.

➤ El jefe de departamento de recursos humanos procede a realizar el trámite de firma del contrato de trabajo ya sea determinado o indeterminado, el cual es firmado por la gerente general y trabajador, siendo avalado por la gerencia administrativa.

➤ Para efectos de registro estadístico y cierre de planilla quincenal se informan los movimientos a realizar al analista de nómina en el formato denominado "Registro de Movimientos en Planilla", previamente autorizado por el jefe de departamento de recursos humanos y se verifique la incorporación de los movimientos realizados vía nómina.

➤ El área administrativa procede a elaborar el carnet de empleado mediante formato establecido para ese fin.

➤ Una vez contratada la persona, se remitirá al trabajador a recibir el programa de inducción, actividad que será realizada por el área de capacitación, según se establece el manual de capacitación.

➤ El trabajador es incorporado al puesto de trabajo para su entrenamiento y período de prueba.

➤ Pasado el período de prueba (un mes o más), el área técnica procederá a solicitar evaluación del desempeño del trabajador para valorar la brecha de desempeño actual y el deseado, con el fin de reducir esa brecha mediante la capacitación, remitiendo el resultado al área administrativa para su confirmación o desvinculación en el puesto.

7.3.1.10.2 Movimiento de personal

7.3.1.10.2.1 Altas

Para los movimientos de personal de nuevo ingreso es requisito que exista la vacante en la plantilla de cargos del área solicitante, o que sea solicitada por escrito la creación de una nueva plaza de trabajo, estos movimientos son ocasionados por contratación de personal y en función de:

- Reposición: cuando existe la plaza vacante en el área solicitante.
- Ampliación: se da en los casos de que el área solicitante requiere de mayor personal para atender las funciones asignadas.

Toda alta debe haber estado previamente sujeta al procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

7.3.1.10.2.2 Bajas o Desvinculación laboral

Serán catalogados movimientos de baja, los siguientes: renuncia, despido, jubilación, defunción y demás conceptos que se determinen. Toda desvinculación debe ser Informada a recursos humanos por el gerente de área para que se proceda a la cancelación de las prestaciones de ley y demás.

Todo movimiento ocasionado por baja debe ser informado al área técnica para fines de registro y actualización de la plantilla de cargos que facilite la objetividad en la incorporación de nuevos ingresos.

7.3.1.10.2.2.1 Renuncia

✓ Todo trabajador que renuncia deberá hacerlo en carta dirigida al jefe inmediato con 15 días de anticipación, para proceder conforme a la legislación laboral.

✓ El jefe inmediato al estar informado de la renuncia presentada procederá a remitir original de la carta debidamente autorizada por el gerente de área, para el debido trámite de sus prestaciones sociales y demás al área de recursos humanos.

✓ Una vez recibida la carta de renuncia en recursos humanos, se procede a dar de baja en el sistema al empleado, esto a partir de la fecha indicada como último día de trabajo, justificando la causa como renuncia.

✓ Se procede a solicitar la solvencia y a la elaboración de su liquidación final para ser entregada en un máximo de diez días laborables.

7.3.1.10.2.2.2 Despido

✓ Todo despido deberá ser informado a recursos humanos y autorizado por el gerente general y gerente de área, los despidos sin causa justa Arto 45 C.T. y con causa justa Arto 48 C.T.

✓ Para el despido, recursos humanos procede a elaborar la carta de cancelación de contrato, de conformidad a lo establecido en el código del trabajo. Dicha notificación deberá ser entregada al trabajador por el jefe inmediato o jefe de departamento de recursos humanos.

✓ Se procede a solicitar la solvencia y a la elaboración de su liquidación final para ser entregada en un plazo no mayor a diez días laborables.

7.3.1.10.2.2.3 Cancelación de Contrato determinado

✓ Toda baja por cancelación de contrato determinado debe estar sujeta a comunicación escrita de parte de recursos humanos al jefe inmediato, quien dará su visto bueno para proceder con la notificación de cancelación producto de la finalización del período para el que fue contratada la persona.

✓ Recursos humanos notifica al trabajador la finalización de su contrato y procederá a solicitar la solvencia y a la elaboración de la liquidación conforme a las prestaciones de ley.

✓ Se procede a solicitar la solvencia y la elaboración de su liquidación final para ser entregada en un plazo no mayor a diez días laborables.

7.3.1.10.2.2.4 Jubilación

✓ Todo proceso de jubilación debe ser presentado a recursos humanos para proceder con los trámites administrativos, mediando para ello carta de solicitud de la persona donde indica el motivo de cese a sus funciones.

✓ A toda baja por jubilación, se le concede una prestación de carácter económico, siendo su finalidad favorecer al jubilado a causa de la ausencia de ingresos que se produce por el cese en la actividad laboral.

✓ El cese en el trabajo por jubilación es siempre voluntario, no obligatorio por el cumplimiento de una determinada edad.

✓ Recursos humanos notifica a la persona la aceptación de cese a su trabajo para con la empresa y estableciendo la fecha para el retiro de su liquidación final, procediendo a solicitar la solvencia y a la elaboración de su liquidación.

a) Defunción

✓ Toda baja a causa del fallecimiento de un trabajador, ocasiona la conclusión inmediata de la relación laboral, y surge el derecho de los causahabientes al pago de la liquidación laboral.

✓ En este evento, se pagan aguinaldo, vacaciones proporcionales, la indemnización establecida en el arto 45. C.T, y los salarios pendientes hasta el día del fallecimiento.

✓ Recursos humanos procederá con los trámites administrativos para gestionar y hacer efectivo el pago para gastos de funerales

✓ Con el acta de defunción, recursos humanos procede al trámite de liquidación final.

7.3.1.10.2.3 Procedimiento de Liquidación

Por los movimientos ocasionados a causa de bajas mencionados anteriormente, se procederá en la recopilación de información que compete al cálculo de los ingresos y egresos, finiquitando el monto a pagar a la persona. El procedimiento a seguir corresponde a lo siguiente:

✓ El jefe de departamento de recursos humanos procede a comunicar al área técnica el personal dado de baja para fines de registro y actualización de movimientos por vacantes, y al área administrativa para que se proceda con el pago de sus prestaciones vía liquidación final.

✓ Una vez que el área administrativa conoce del retiro o baja de un trabajador se procede con la preparación de la liquidación final o finiquito, solicitando para ello estado de “solvencia” del trabajador a diferentes áreas de la empresa para informarse de compromisos económicos que pueda tener la persona a liquidar con la empresa, así como el pago a las prestaciones de ley (INSS e IR), alimentación u otro detalle de interés.

✓ Se solicita al analista de registro y control de asistencia proceda con el cierre de prestaciones (vacaciones, horas extras) entre otros para cancelarlos al trabajador en su liquidación final.

✓ En caso de debérsele al trabajador por lo antes descrito se deberá adjuntar el soporte que justifique la cancelación de prestaciones y beneficios que la empresa realiza en el pago de liquidación al personal de baja.

✓ La liquidación final por pago de prestaciones y demás deberá elaborarse y cancelarse en un período no mayor a 10 días posteriores al último día trabajado.

✓ Una vez elaborada la liquidación por el jefe de área administrativa se remite al jefe de departamento de recursos humanos para su visto bueno e iniciar el proceso de pago por las diferentes áreas de la gerencia financiera hasta el pago en tesorería.

✓ Una vez que el trabajador recibe su pago originado por la liquidación final, tesorería procede a enviar copia del finiquito debidamente firmado por el trabajador a recursos humanos para anexarlo al expediente del trabajador.

7.3.1.10.2.4 Promoción

✓ Las vacantes que se llenan a través de promociones debe ser solicitada por el trabajador con el visto bueno del jefe inmediato mediante comunicación escrita para ser sometido a un proceso de selección.

✓ Toda solicitud para realizar promoción de puesto a un trabajador, es considerada cuando reúne los requisitos para el cargo vacante. El requerimiento debe contar con el visto bueno del gerente del área y remitirla al gerente general para su aprobación.

✓ El gerente de área mediante solicitud escrita debidamente autorizada por el gerente general, procede a requerir el trámite correspondiente de promoción al área de recursos humanos, una vez realizado el proceso de selección.

✓ Recursos humanos al recibir la información verifica la existencia de la vacante, la ubicación y el salario propuesto, si el candidato reúne los requisitos para el cargo vacante, con la información verificada y correcta se procede a dar trámite a la solicitud.

✓ Se procede en hacer efectiva la promoción verificando que el candidato reúna los requisitos del cargo y mantenga en su expediente personal buen record de empleado.

✓ Una vez autorizada se elabora la notificación que es firmada por el jefe de departamento de recursos humanos, quien procede a comunicar al trabajador el movimiento autorizado y la duración del período de prueba. A la notificación se le adjunta la descripción del puesto a ocupar e informando sobre salario, puesto a desempeñar, estructura organizativa y jefe de quien dependerá organizativamente.

- ✓ En caso de que el movimiento sea a un área diferente a la ubicación actual del trabajador, se notificará por escrito al jefe del área saliente, así como al jefe del área entrante.
- ✓ Una vez notificado el jefe de área procede a realizar el entrenamiento en el puesto, evaluando el desempeño en periodo de prueba.
- ✓ Una vez finalizado el período de prueba recursos humanos procede a solicitar la evaluación del desempeño a través del área técnica.
- ✓ El jefe de área técnica procederá a realizar a través del sistema de nominas el movimiento dentro de la estructura de puestos y salarios e informará al área de registro de asistencia, nómina y administrativa sobre el cambio realizado para fines de control interno.

7.3.1.10.2.5 Traslado/Transferencia

- ✓ Toda transferencia deberá ser solicitada de forma escrita, donde se justifique dicha acción y contenga las autorizaciones requeridas.
- ✓ Se procederá a efectuar un traslado o una transferencia por cambios organizativos que puedan darse dentro de la empresa, ubicando a la persona acorde a los requerimientos del puesto de trabajo, esta acción no implica aumento de salario.
- ✓ Los traslados de personal pueden ser en dos vías, una de ella es cuando procede del trabajador, quien puede solicitar traslado de puesto, siempre que llene el requisito del cargo solicitado. El gerente de área verifica con recursos humanos la viabilidad en caso de ser positivo da su visto bueno y la remite al gerente general para su aprobación.
- ✓ Recursos humanos al recibir la solicitud verifica la información y la existencia de la vacante solicitada, y si el candidato reúne los requisitos para el cargo solicitado. Si la información es correcta se procede a dar trámite a la solicitud.
- ✓ Recursos humanos a través del área técnica procede en hacer efectivo el movimiento solicitado las autorizaciones correspondientes, y verificando que el candidato reúna los requisitos para el cargo y mantenga su expediente personal con buen record de empleado.
- ✓ Se procede a notificar al trabajador, adjuntando las nuevas responsabilidades del cargo e informando sobre del puesto a desempeñar y jefe de quien dependerá organizativamente. Este movimiento no implica cambio en el salario.

✓ En caso de que el movimiento sea a un área diferente a la ubicación actual del trabajador, se notificará por escrito al jefe del área saliente, así como al jefe del área entrante.

✓ Una vez notificado el jefe de área procede a realizar el entrenamiento en el puesto, evaluando el desempeño una vez que haya pasado el periodo de prueba y evaluación del entrenamiento a través de capacitación.

✓ El área técnica procederá a través del sistema a realizar el movimiento dentro de la estructura de puestos y salarios, e informará al área de registro de asistencia, nómina y administrativa del cambio realizado para fines de control interno.

7.3.1.10.2.6 Permiso

✓ Todo empleado sale en horas de trabajo, debe solicitar permiso autorizado por su jefe inmediato, los permisos están caracterizados según el caso con goce de salario, a cuenta de salario, vacaciones.

✓ La solicitud de permiso, debe ser efectuada por el trabajador utilizando el formato solicitud de permiso, donde se especifica el tipo de permiso, nombre, fecha, código de empleado y las firmas que lo autorizan.

✓ Todo permiso debe ser enviado a recursos humanos para el control y seguimiento de la asistencia, incorporando al expediente del empleado el original y devolviendo copia al área para su debido control.

✓ El analista de control de asistencia y vacaciones verifica la aplicación del permiso en el registro a través del sistema, aplicación que debe ser digitada en la terminal del área de donde procede el trabajador.

✓ El analista de recursos humanos para llevar el control, traslada a informe diario los registros ocasionados por movimientos de permisos que han sido digitados al sistema por las diferentes terminales ubicadas en las áreas de la estructura organizativa a la cual pertenece el trabajador, este informe se llevará de forma electrónica para base de datos y respaldo de los movimientos realizados.

7.3.1.10.2.7 Vacaciones

El Código del Trabajo en su arto. 76, establece que todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador, en función de esta tarea se realiza lo siguiente:

✓ El analista de recursos humanos prepara cada seis meses y envía de manera digital los saldos de vacaciones de cada trabajador a los jefes de las diferentes áreas de la empresa, mediante “reporte de acumulado de vacaciones” para que se proceda con la calendarización de vacaciones descansadas del personal bajo su dirección.

✓ Paralelo al envío realizado por el analista del departamento de recursos humanos, se procede a solicitar la calendarización de vacaciones descansadas del personal a cada jefe de área, esto en cumplimiento a lo dispuesto en la ley laboral. La calendarización de vacaciones es programada por cada jefe de área, quien debe darle cumplimiento y remitirla a recursos humanos.

✓ Recursos humanos procederá a revisar si los saldos de vacaciones del personal contemplado en la calendarización están correctos y se pueda implementar el programa de descanso por vacaciones.

✓ Una vez revisada la calendarización y autorizada su implementación por recursos humanos, cada jefe de área debe proceder en darlo a conocer a los trabajadores, y a digitalarlo en el sistema quincenalmente para su aplicación.

Para el cumplimiento de la calendarización de vacaciones descansadas a cada trabajador en el área de trabajo se procederá conforme a lo siguiente:

✓ Recursos humanos llevará seguimiento de la calendarización de vacaciones descansadas procediendo a solicitar al área que se llene el formato denominado: "notificación de vacaciones descansadas" este formato describe el total de vacaciones acumuladas que posee, los días a descansar, fecha de inicio y de finalización, si el periodo está dentro de la calendarización o fuera de ésta, la firma del interesado, jefe inmediato y/o jefe de departamento.

✓ Una vez firmada la notificación de vacaciones descansadas se envía al departamento de recursos humanos, para el visto bueno y firma del jefe de departamento de recursos humanos, ya autorizada, se anexa el original al expediente y se regresa copia al interesado.

✓ Se ratifica en el sistema el periodo de vacaciones que gozará el trabajador para fines de control.

Las vacaciones se pagan conforme lo establece la ley laboral según lo siguiente:

✓ Se paga vacaciones en efectivo solamente cuando se ponga términos al contrato de trabajo o relación laboral, el trabajador tendrá derecho a que se le paguen los saldos de vacaciones acumuladas.

✓ Las vacaciones pagadas se harán únicamente a través de la liquidación final o finiquito, calculándose en base al salario ordinario devengado por el trabajador.

7.3.1.10.2.8 Subsidios/Reposos

Los criterios a utilizar para verificar y llevar control de los periodos de licencia ocasionados corresponden a los siguientes tipos de subsidio:

- **Subsidio por maternidad:** El subsidio de descanso por maternidad es otorgado a la mujer embarazada durante las **cuatro** semanas anteriores y las **ocho** semanas posteriores al parto, y **diez** más en caso de partos múltiples, que serán obligatorias a descansar.
- **Subsidio por riesgo profesional:** El subsidio de riesgo profesional es concedido en los casos que la persona trabajadora se haya accidentado en ocasión del trabajo, o en el trayecto de la casa al trabajo o viceversa, o casos que se clasifican como enfermedad ocasionada por las condiciones de trabajo. Esta clasificación debe venir especificada en la orden de reposo. Este tipo de reposo el INSS lo reconoce a partir del primer día en que es concedido.
- **Subsidio por enfermedad común:** El subsidio por enfermedad común, comprende los casos de enfermedad que son ocasionados por factores ajenos al

trabajo, pueden ser por enfermedades crónicas, virales, u otras según clasificación del MINSA.

- **Subsidio por accidente común:** El subsidio por accidente común, comprende todo aquel que no está relacionado a causa del trabajo, puede ser un accidente de tránsito, accidente casero u otro.

Con cada tipo de subsidio se procederá de la siguiente forma:

✓ Cuando un trabajador por determinada causa cesa su capacidad de trabajo en forma temporal dicha cesantía es justificada a través de un documento denominado "Orden de reposo por incapacidad temporal"

✓ El analista de recursos humanos verificará y reconocerá las incapacidades que generan subsidios u orden de reposo por incapacidad que se extienden a través de las empresas medicas previsionales adscritas al INSS por casos de enfermedad, accidente común, maternidad y riesgos profesionales.

✓ El subsidio que extiende el INSS, es concedido mientras dura la incapacidad y se pagará mientras esta dure hasta por un plazo de 52 semanas. En todos los casos de enfermedad que requieran hospitalización y en los accidentes de trabajo, el subsidio se reconoce desde el primer día de la incapacidad.

✓ El departamento de recursos humanos reconocerá solamente el documento de orden de reposo por incapacidad temporal, documento que establece los días de incapacidad, variando éstos de acuerdo a la patología de la enfermedad y/o determinando si es enfermedad común, accidente común, riesgo laboral o maternidad.

✓ El trabajador afectado una vez que le han concedido el reposo, está obligado a presentar el Subsidio a su Jefe Inmediato en un término de 24 horas, adjuntando obligatoriamente al subsidio su última colilla de comprobación de INSS del mes en que se le está extendiendo el subsidio, se adjunta colilla solamente en subsidio mayores a 3 días.

✓ El analista de recursos humanos lleva el control de las órdenes de reposo por incapacidad, comprobando que no sean periodos mayores de 30 días y al cumplir 52 semanas de subsidios se procede a solicitar a la persona el trámite de pensión por incapacidad permanente.

✓ El jefe inmediato y/o jefe de departamento debe garantizar que el dato sea registrado en el sistema para avalar la ausencia, firmar y sellar en la parte posterior el subsidio presentado por el trabajador remetiéndolo al departamento de recursos humanos para el trámite correspondiente al INSS, y para que el analista de recursos humanos verifique y ratifique el movimiento realizado.

✓ En el departamento de recursos humanos entrega el subsidio (original y copia), verificando que toda la documentación este completa y procede a recibirlo oficialmente.

✓ Cuando el subsidio llega incompleto a recursos humanos, se devuelve al área para que complete la información, solicitando su devolución a la mayor brevedad a más tardar en 24 horas.

✓ Una vez devuelto de manera completa recursos humanos procede a ratificar el movimiento en el sistema.

✓ Al haber ratificado el dato se procede a ordenar todos los originales de órdenes de reposo conforme el orden ascendente de los números de asegurados, adjuntando las colillas de comprobación correspondientes.

✓ Una vez ordenados en forma ascendente, son anotados en el formato "Remisión de Ordenes de Reposo" especificando N° patronal, fecha de envío, N° de asegurado, ordenes por asegurado, tipo de riesgo.

✓ La remisión de subsidios al INSS, se clasifica en ordenes por tipo: maternidad, enfermedad común, accidente común, riesgos profesionales, subsidios de R.P. y se totaliza.

✓ Una vez registrados todos los subsidios en formato "Remisión de Ordenes de Reposo" el jefe de departamento de recursos humanos firma como representante de la empresa para enviarlos al INSS.

✓ Recursos humanos envía en fechas determinadas por el INSS el formato debidamente firmado con los subsidios y sus colillas de comprobación adjuntando copia de la factura del último pago efectuado al INSS, a fin de que sean recibidos por dicha institución.

✓ Una vez verificado y aceptado, el INSS sella y firma la hoja de remisión.

✓ Las copias de los subsidios se archivan en los expedientes de cada trabajador, y una copia en el expediente médico.

7.3.1.10.2.9 Estructura de Puestos y Salarios

✓ Los salarios se establecen a través de un ordenamiento salarial orientado a retribuir económicamente al personal, estableciendo los salarios en la estructura de cargos y salarios mediante la utilización del método valuación por puntos.

✓ La estructura de puestos y salarios es producto de la valuación de puestos, los cuales se ubican en la categoría que le corresponde, según su nivel de complejidad.

✓ La estructura de cargos y salarios establece categorías, cada una de ellas tiene niveles de sueldo (mínimo o base, medio y máximo), dentro de los cuales pueden hacerse las revisiones salariales individuales. Los salarios no deben quedar fuera de los límites establecidos en donde está clasificado el cargo.

✓ Mediante la estructura de puestos y salarios se facilita la administración de los sueldos al establecer un amplio rango para mover el salario de un trabajador y que oscila entre un mínimo, medio y máximo.

✓ La estructura de cargos y salarios se revisa anualmente, comparándola con el mercado laboral de Nicaragua, para establecer un tabulador de sueldos lo más competitivo posible.

✓ Se revisará anualmente la tabla de cargos y salarios, reclasificando si es necesario los puestos que se encuentran por debajo del promedio del mercado laboral.

7.3.1.10.2.10 Descripción de Puesto

Constituye el detalle pormenorizado de las características de cada puesto, las funciones y normas a cumplir, así como lo que se espera del puesto, para lo cual se debe cumplir lo siguiente:

✓ Conforme a la estructura organizativa se debe crear el Manual Descripción de Puestos.

✓ Las descripciones de puesto con que cuenta la estructura organizativa respaldan la existencia de personal con que se cuenta.

✓ Toda Descripción de puesto debe ser valuada para definir su nivel de complejidad y ubicarla en la estructura de puesto y salarios para fines de remuneración.

✓ Todo puesto de trabajo existente en los diferentes niveles de la estructura organizativa debe contar con su descripción de puesto y estar debidamente clasificado y respaldado en el manual e puestos con que cuenta la empresa.

7.3.1.10.2.11 *Valuación de Puestos*

✓ La valuación de puesto se realiza mediante la metodología establecida, define claramente las diferencias existentes entre el contenido de trabajo y los requisitos establecidos para el puesto a formar parte de la estructura de cargos y salarios de la INDUSTRIALES, S.A.

✓ La valuación de puesto como procedimiento técnico determina la clasificación del puesto de trabajo con respecto a los demás cargos existentes en la empresa; de esta clasificación se establece la organización y la equidad en la remuneración del personal.

✓ Para dar respuesta a peticiones de modificación de salario por reclasificación en el escalafón salarial de un cargo, se deberá justificar mediante la descripción del puesto el aumento de responsabilidades, lo cual es comprobado y sugiere la necesidad de cambio en la estructura salarial, mediante una nueva valuación que determine la necesidad de reclasificación.

✓ Para realizar una reclasificación o creación de puesto de debe remitir al departamento de recursos humanos el formato descripción de cargos debidamente actualizado, solicitando la reclasificación o clasificación del puesto cuando es una creación.

✓ Una vez recibida en recursos humanos la información se procede mediante la metodología de análisis y evaluación del puesto a determinar la complejidad del cargo.

✓ De conformidad a la puntuación obtenida se procede a la ubicación en la estructura de cargos, y a establecer el salario correspondiente.

✓ Recursos humanos una vez realizada la valoración del cargo, utilizando el formato valuación de puestos, somete a las instancias superiores el resultado para su aprobación.

✓ Una vez aprobado se procede a incorporar o actualizar en la estructura de cargos la ubicación del puesto.

✓ En caso de creación de cargo la asignación del salario se hará a través de la técnica valuación de puestos y mediante solicitud del área, a través del formato requisición de personal, y dirigida al jefe del departamento de recursos humanos.

7.3.1.10.2.12 *Proceso de Nómina*

7.3.1.10.2.12.1 *Elaboración de Nómina*

✓ El departamento de recursos humanos procederá a elaborar nómina para efectos de pago de salario a los trabajadores con una periodicidad de dos veces al mes.

✓ En las fechas establecidas para elaborar nómina se procede a recopilar la información, insumos a utilizar en la elaboración de la nómina, esta información se recibe en las fechas estipuladas de cortes (5 y 20 de cada mes).

✓ Una vez recibidos los insumos concernientes a ingresos y deducciones previamente autorizadas por la instancia correspondiente (reportes de horas extras, llegadas tarde, plan de pagos por préstamos bancarios, ausencias, reembolsos, embargos, deducciones varias, ley de alimentos y otros) que afectan los ingresos de cada trabajador, se procede a ordenar la información.

✓ Seguidamente se revisan y codifican todos los insumos recibidos de las diferentes áreas de la empresa.

✓ Revisada y verificada la información, (si están debidamente autorizadas), como en el caso de los reportes de horas extras, confirmando la jornada aplicada, el total de horas extras a pagar, se procede a su grabación en el sistema.

✓ Se coordina con otras áreas de RRHH la aplicación de los cálculos según sea el caso, ya sea por movimientos de personal o por ajustes salariales y de vacaciones descansadas.

✓ Una vez grabada toda la información, se procede a validarla en el sistema de nominas.

✓ Realizado el proceso de validación se imprime la planilla, colilla y el detalle de otras deducciones.

✓ De conformidad a la estructura organizativa de la empresa se procede a entrega las colillas al personal, atendiendo todos aquellos reclamos del personal en caso que los haya.

✓ Emitida la planilla, se procede a obtener las firmas autorizadas y se entrega a tesorería el desglose de pago de cada trabajador con su número de cuenta, a fin de realizar la transferencia de pago a la cuenta de cada trabajador.

7.3.1.10.2.12.2 *Asistencia*

El proceso de nómina requiere de insumos en su proceso, su coordinación es estrecha, con el analista que lleva seguimiento y control de la asistencia de los trabajadores a su puesto de trabajo para el desempeño de las funciones asignadas, procediendo de esta forma la responsabilidad de la empresa para el pago de salario y prestaciones de ley a cada trabajador, el control de este aspecto conlleva lo siguiente:

✓ Para marcar asistencia al trabajador se le graba la huella digital, dándole a conocer el código que tendrá como empleado, el cual se registra a través del sistema, este le servirá como código para registrar en el reloj la asistencia a través del sistema digital y para todo movimiento que se le tenga que realizar.

✓ El control de la presencia diaria y puntualidad de los trabajadores corresponde llevarlo al analista que se le asigna la función en RRHH, el cual deberá verificar el registro de entrada y salida para cada jornada de trabajo, la cual es generada por medio del reloj digital.

✓ Todo trabajador deberá registrar su asistencia considerando falta grave que amerita sanción disciplinaria el no marcar, esto también le puede ocasionar ausencias que no le permitirán recibir pagos por horas extra, además de la deducción por ausencia en caso de no justificar.

✓ El seguimiento de la asistencia se realiza conforme a roles de trabajo que programarán y digitarán al sistema los encargados en las diferentes áreas de trabajo, donde se especifica claramente que por cada seis días de trabajo continuo se le hace la programación de su día libre (séptimo), así como indicar los asuetos con goce de salario o a cuenta de vacaciones, los feriados.

✓ Para verificar la asistencia se tendrá como referencia los diferentes horarios de trabajo existentes en la empresa y acorde al tipo de jornada de trabajo que se refiere en la ley laboral.

✓ El control de asistencia diaria debe generar informe de recursos humanos de los casos de ausencia que sean detectados en cada turno de trabajo, según tipo de jornada, para su seguimiento y aplicación de las medidas correctivas en el área y/o justificación según sea el caso.

✓ La información generada a través del sistema, proporciona el registro de asistencia de todo el personal, indica permisos, feriados, asuetos, vacaciones, etc., si se observa una marcada

que no corresponde a su rol de trabajo o duda al respecto, se solicita la debida justificación al área de donde procede el trabajador, para que éste justifique.

✓ Conforme a los roles de turno, el encargado de digitar en cada área de trabajo, programa en el sistema, el horario de trabajo en que realizará su turno el trabajador, de acuerdo a los horarios que tiene establecidos la empresa.

✓ Toda ausencia debe ser reportada por el jefe del área ya sea justificada o injustificada, en el caso de ser justificada deberá adjuntarse el documento que lo respalda.

✓ Se consideran ausencias justificadas las ocasionadas por enfermedad que sean comprobadas mediante reposo o subsidio, la muerte de familiar (padres, cónyuge, hijos y hermanos), por nacimiento de hijos, matrimonio y cumpleaños.

7.3.1.10.2.12.3 *Horas Extra, Séptimo día, Asueto, Feriado*

✓ Anualmente recursos humanos enviará el programa que indica las fechas en que se deben digitar en el sistema la programación de roles de trabajo y del reporte de horas extra realizada por los trabajadores.

✓ El pago de horas extras se cancelará de conformidad al tipo de jornada (diurna, mixta o nocturna), y de acuerdo con los roles de trabajo previamente programados por cada una de las áreas de la estructura organizativa; según los horarios de trabajo autorizados para la realización del trabajo.

✓ Para efectos del pago de horas extras, recursos humanos solicitará a las áreas la elaboración del reporte de horas extra, quienes deben ajustarse al informe de asistencia generado por el sistema y de acuerdo a los cortes según programación para reportes de horas extra establecidos y orientados para cancelar vía nomina dicha prestación.

✓ El informe de asistencia debe ser consistente conforme a los roles de trabajo programados, aplicando el tipo de jornada (diurna, nocturna o mixta), donde se pueda verificar la cantidad de horas extras trabajadas, según jornada.

✓ Las horas extra se pagarán para la jornada nocturno en base a 42 hora semanales, la diurna tendrá como base 48 horas semanales, la jornada mixta corresponde a 45 horas semanales.

✓ Al proceder a cancelar las horas extras al trabajador se debe tomar en cuenta las ausencias justificadas que posee un trabajador según jornada de trabajo, sumando el número de

horas que debió haber trabajado, estos días no deben ser mayor a tres. Cuando las ausencias son mayores a tres días se procede a cancelar las horas extra por día, según jornada.

✓ Cuando hay jornada combinada (diurna y mixta o nocturna) la jornada semanal se liquida en base a la que prevalece con más días trabajados en esa jornada.

✓ Cuando el trabajador en la misma semana trabaja dos turnos diferentes en la misma cantidad, se liquidará por día según jornada.

✓ Al personal que trabaja en horario administrativo se le cancelará con base a 9.5 horas diarias o sea 48 semanal; por sábado y domingo trabajado.

✓ En los casos de días feriados o asuetos se liquidarán conforme ley, cuando el trabajador haya laborado menos de lo establecido en su turno de trabajo, se liquidará como horas extra.

✓ A los trabajadores que laboran su séptimo día, les será cancelado como tiempo extraordinario.

✓ A los trabajadores que se encuentren en su día libre o séptimo en un día feriado, le será compensado, no se compensan los asuetos solamente los feriados.

✓ Una vez revisado y autorizado el informe por el jefe de área, se procede a enviar el detalle al departamento de recursos humanos para su revisión y aplicación en nómina.

✓ Mensualmente se elabora informe sobre el comportamiento de horas extra a cada área de trabajo.

7.3.1.10.3 Capacitación

✓ El departamento de recursos humanos a través del área de capacitación procede a remitir a partir del mes de julio cada año, a las diferentes áreas organizativas de la empresa la solicitud de detección de necesidades de capacitación mediante formato a llenar indicando el plazo en que deben regresar la información.

✓ En cada área organizativa de la empresa se realiza el análisis de necesidades y proceden a llenar el formato, el cual deberá remitirla a recursos humanos en el plazo establecido.

✓ Con la información de la detección de necesidad de capacitación de toda la empresa, el analista de capacitación procede a elaborar la propuesta de plan anual por área, debiendo estar conforme a lo indicado en el manual de capacitación.

✓ La propuesta del plan anual por gerencia es presentada en cada una de ellas para depurar y consolidar lo requerido por cada instancia.

✓ Consolidada la información por cada gerencia y depurada de proceder a elaborar el plan anual institucional el que se remite a la gerencia general para su autorización.

✓ Una vez autorizado por la gerencia general se procede a elaborar el plan trimestral para su posterior ejecución.

✓ El área de capacitación evaluará y dará seguimiento a la programación de la capacitación, llevando registros de los eventos realizados y evaluar posteriormente el cumplimiento del plan trimestral.

✓ El financiamiento para eventos de capacitación con fondos propios será solicitado para cursos o seminarios que son requeridos en las diferentes áreas de la empresa, tomando en cuenta la planificación anual y la importancia para el desarrollo técnico del área solicitante.

✓ La capacitación para ser atendida en recursos humanos debe ser solicitada por el jefe de departamento y autorizado por el gerente del área, debiendo estar dentro del plan anual de capacitación.

✓ Las solicitudes de capacitación financiados con fondos del 2%, proporcionado a través de INATEC, serán atendida y gestionadas por el área de capacitación priorizando las que se encuentran programadas dentro del plan anual de capacitación autorizado.

✓ Las capacitaciones solicitadas a realizar con fondos propios deben ser autorizadas por la Gerencia General, aunque se encuentre dentro del plan anual previamente autorizado.

✓ Una vez autorizado se procede a realizar la gestión con la instancia capacitadora para la inscripción de los participantes al curso.

✓ El área de capacitación con toda la documentación soporte procede a solicitar el pago a la instancia capacitadora por la participación del trabajador en el evento, ya sea este, curso o seminario.

✓ Una vez inscritos los participantes a la capacitación se procede mediante memorándum a notificar la participación indicando lugar, fecha y duración.

✓ Las capacitaciones a gestionar con fondos de INATEC se solicita mediante carta para que se autorice el financiamiento y participar en el curso o seminario.

✓ Recibida la aprobación por INATEC mediante esquila se remita a la instancia capacitadora, en el caso de que solamente sea aprobado un porcentaje del valor total del evento la parte restante es solicitada para cancelarse con fondos propios.

✓ Una vez realizada la coordinación necesaria se procede a notificar al trabajador beneficiado indicándole lugar y fecha para la realización de la capacitación.

✓ Para los casos de solicitud de capacitación extra plan se atenderá los requerimientos que cuenten con la debida autorización del gerente general, la solicitud se remite con dicha autorización a recursos humanos.

✓ Con la solicitud debidamente autorizada, es recibida en el área de capacitación para atender y garantizar lo requerido.

✓ El área de capacitación lleva el seguimiento y control de la capacitación informando sobre su desarrollo cuando es por periodos largos.

✓ Las solicitudes de financiamiento para capacitación de formación técnica y profesional deben contar con el autorizado de la gerencia general.

✓ El trabajador presenta toda la información requerida por el área de capacitación para que ésta proceda a gestionar la capacitación.

✓ El área de capacitación prepara toda la documentación soporte y la carta compromiso a firmar por el trabajador por el beneficio recibido.

✓ El área de capacitación solicita a todo trabajador que haya participado de un curso, seminario o formación técnica y profesional la copia del certificado o título recibido.

✓ En los casos de deducciones por capacitaciones no atendidas por los trabajadores, abandono de cursos, seminarios u otros, el área de capacitación solicitará al analista de nómina realizar la deducción, previa autorización del jefe de departamento de recursos humanos.

✓ El encargado de capacitación informará al analista de registro y control de asistencia del personal que se ausenta de sus labores a causa de recibir capacitación, indicando fecha y tiempo, para su debida justificación.

7.3.1.10.4 Evaluación del desempeño

✓ El departamento de recursos humanos coordina anualmente en todas las áreas de la empresa, la realización de la evaluación del desempeño, conforme a manual autorizado, siendo su propósito valorar la práctica de cada trabajador en el desempeño del puesto de trabajo.

✓ A los jefes de departamento, jefes de área, gerentes y directores les corresponde realizar la evaluación al desempeño del personal a su cargo, conforme a formato establecido para ese fin y orientado por el departamento de recursos humanos.

✓ La evaluación del desempeño cada año inicia con la presentación del cronograma de trabajo al jefe de departamento de recursos humanos para su aprobación donde se establece el período de evaluación para cada área de la estructura organizativa de la empresa.

✓ La propuesta del cronograma se desglosa indicando el área de trabajo, periodo de evaluación, número de trabajadores a evaluar, fecha de entrenamiento a los evaluadores y fecha de entrega de las evaluaciones.

✓ Aprobado el cronograma se coordinará con el área de capacitación las fechas en que realizarán los entrenamientos sobre la metodología a utilizar.

✓ El área de capacitación notifica al personal evaluador del entrenamiento a realizar sobre la metodología de evaluación del desempeño.

✓ El especialista en recursos humanos capacita al personal evaluador de acuerdo a programación sobre la metodología a utilizar para realizar la evaluación periódica al trabajador en los períodos programados.

✓ El personal evaluador realiza las evaluaciones y las entrega en los periodos orientados por el área de recursos humanos. Si el evaluador requiere de asesoría de parte del especialista de recursos humanos, este apoyará conforme a lo solicitado.

✓ El formato de la evaluación abarca el desempeño en el cargo ocupado, así como el alcance en las metas y objetivos programados; desempeño y objetivos son inseparables para toda evaluación, el especialista en recursos humanos debe verificar su aplicación.

✓ El evaluador realizará la entrevista con el trabajador para comunicarle los resultados de la evaluación y fijar las metas para el nuevo período, una vez finalizada la entrevista el trabajador firma si está de acuerdo, caso contrario se procederá conforme al reglamento de evaluación del desempeño.

- ✓ Finalizando el periodo de evaluación cada gerencia, enviará al departamento de recursos humanos las evaluaciones, las que serán procesadas estadísticamente.
- ✓ El especialista en recursos humanos una vez que recibe las evaluaciones revisa y verifica si estas se realizaron conforme a la metodología indicada, caso contrario se devuelven al área de trabajo.
- ✓ El especialista en recursos humanos, constata que las evaluaciones se realicen concentrándose en el análisis objetivo del desempeño y no en apreciaciones subjetivas.
- ✓ El especialista verifica que las evaluaciones sean de aceptación por ambas partes (evaluador y evaluado).
- ✓ Se verifica si las evaluaciones contienen las firmas correspondientes, trabajador y evaluador y si corresponden a la totalidad de trabajadores del área que se desempeñaban en ese periodo evaluado.
- ✓ Conforme las evaluaciones recibidas se proceden a registrar en la base de datos los resultados de las evaluaciones, elaborando el correspondiente informe de resultados.
- ✓ El informe de resultados servirá para elaborar la propuesta de medidas orientadas al plan de desarrollo para las personas evaluadas.
- ✓ Una vez finalizado el informe se remite copia a cada gerencia solicitando el correspondiente plan de acción y llevar el seguimiento y control del personal evaluado en el nivel a mejorar y débil.
- ✓ A los trabajadores de nuevo ingreso una vez finalizado su periodo de prueba se le realizará evaluación al desempeño. Esta evaluación se coordinará a través del área técnica.
- ✓ El resultado de la evaluación del desempeño es grabado en el sistema de información para establecer el histórico por evaluación del desempeño a cada trabajador.

7.3.1.10.5 Higiene y seguridad ocupacional

El programa de higiene y seguridad del trabajo está regulado por la ley 618 y su reglamento, que orienta a las empresas en el actuar preventivo, siendo su propósito el evitar los accidentes y las enfermedades de origen laboral ocasionados por condiciones de trabajo inseguras o insalubres, estableciendo poner en práctica la aplicación de la metodología de evaluación de riesgos.

7.3.1.10.5.1 Evaluación de riesgos.

✓ La evaluación de riesgos como estudio técnico ayuda a identificar los peligros a los que se expone el trabajador en esas condiciones, existen peligros que no pueden eliminarse por lo que tiene que ser evaluados y proponerse las recomendaciones. Con esta técnica se valora el tiempo a que se expone el trabajador a esos riesgos y la gravedad de los daños que le puedan causar.

✓ A través de este estudio técnico se identifican los riesgos y se clasifican de mayor a menor en orden de gravedad. Esto permite orientar las acciones de prevención de riesgos laborales, reconociendo de manera anticipada los riesgos que se producen en el ambiente de trabajo que puedan provocar accidentes o enfermedades de origen laboral.

✓ El encargado de higiene y seguridad anualmente coordina con la comisión mixta de la empresa la evaluación de riesgos laborales. Ambos, identifican las condiciones de trabajo que pueden ocasionar daños, poniendo énfasis en lo siguiente:

- **Condiciones de seguridad:** lugares de trabajo, elevación y transporte, herramientas manuales, manipulación de objetos, instalación eléctrica, aparatos a presión y gases, incendios, sustancias químicas.

- **Condiciones medioambientales:** contaminantes químicos, contaminantes biológicos, ventilación y climatización, ruido, vibraciones, iluminación, calor y frío, radiaciones ionizantes, radiaciones no ionizantes.

- **Carga de trabajo:** Carga física, carga mental.

- **Organización del trabajo:** Trabajo a turnos, factores de organización.

✓ Una vez identificados los riesgos de acuerdo a la clasificación que antecede, se procede a estimarlos, valorando para su clasificación según su alcance en alto, medio o bajo.

✓ El Encargado de HST procede a proponer las recomendaciones o medidas que se deben implementar.

✓ El Encargado de HST en coordinación con la CMHST, procede planificar la implementación de las medidas correctivas y preventivas.

✓ Una vez elaborada la propuesta planificada de las medidas correctivas se da a conocer a la dirección de la empresa para su autorización de implementación de las medidas presentadas.

✓ El Encargado de HST gestionará la implementación del plan surgido de la evaluación de riesgos e informará cada tres meses sobre su desarrollo y avance.

7.3.1.10.5.2 Inspecciones

✓ Para controlar la mejora continua en las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo se realizan inspecciones orientadas a promover el orden y limpieza en los lugares de trabajo a través de inspecciones semanales.

✓ Mediante inspecciones el técnico de higiene y seguridad controla el uso de medios de protección personal que protegen de los riesgos a los trabajadores.

✓ La prevención de riesgos requiere que el técnico de hst realice inspecciones que pueden en el siguiente orden:

a) **Inspecciones periódicas:** se programan sistemáticamente de manera bimensual, revisando ciertos tipos de equipos como elevadores, recipientes a presión, material de extinción de incendios, orden y limpieza.

b) **Inspecciones generales:** esta se realizará una vez al año, en este caso la inspección abarca:

Estacionamiento: de aparcamiento, carreteras, aceras para verificar la existencia de grietas, baches, desnivel, o protuberancias que puedan ocasionar riesgos de tropiezos o caídas.

Estructura exteriores de edificios para descubrir averías, corrosión o falta de pintura.

Suelos de debe atender especialmente aquellos pisos que son resbaladizos.

Escaleras se inspeccionarán para determinar peldaños y contrahuellas en buenas condiciones y la uniformidad entre ancho y altura.

Instalaciones eléctricas y tendido eléctrico, paneles, conexiones, aislamiento, etc. azotea.

c) **Inspección contra incendios**, para establecer un sistema rígido de inspección periódica de todos los equipos de extinción de incendios, esto abarca los depósitos de agua, sistema de rociadores, mangueras, extintores y todo el equipo propio de protección contra incendios.

✓ Elaborar por escrito el informe y recomendaciones a la inspección realizada y según el caso elaborar informe de:

a) Emergencia, cuando sea preciso tomar medidas correctivas inmediatas.

b) Rutina que comprende la observación de condiciones insatisfactorias que hay que corregir, este informe se debe hacer a más tardar al día siguiente de realizada la inspección.

c) Periódico, en el cual se indica cumplir con las recomendaciones en un período determinado.

✓ Una vez realizada la inspección se procederá a elaborar el correspondiente informe, con sus respectivas recomendaciones orientadas a mejorar las condiciones de trabajo, estableciendo los plazos de cumplimiento según sea el caso. Dicho informe deberá ser entregado al gerente del área con copia al jefe de departamento.

✓ Copia del informe se entrega al jefe del área para que proceda a gestionar su cumplimiento.

✓ En caso que haya una situación que pueden provocar accidentes de trabajo, y por lo tanto debe ser corregida a lo inmediato, deberá solicitarse a la instancia correspondiente la corrección inmediata del o los riesgos.

✓ El técnico de hst monitoreará el cumplimiento de las recomendaciones e informará al encargado de hst sobre su avance en cumplimiento.

✓ El encargado de higiene y seguridad del trabajo controla y verifica las condiciones en los trabajos que realiza la empresa a través de contratistas, subcontratistas y demás empresas que contratan a trabajadores para la ejecución de trabajos dentro de las instalaciones

7.3.1.10.5.3 Entrega de equipo de protección personal

✓ Mediante matriz el encargado de HST establecerá las necesidades de medios de protección personal requerida

✓ Establecidas las necesidades se procede a proyectar el monto a requerir para compra de medios de protección personal.

- ✓ Las necesidades de compra de medios de protección personal se presupuestan anualmente y se solicita el suministro a través de adquisiciones.
- ✓ Una vez realizada la compra el encargado de HST los retira mediante requisita del almacén para su custodia.
- ✓ El encargado de HST mantendrá un stock para entrega de estos medios a los trabajadores.
- ✓ La entrega de medios de protección personal a los trabajadores se realiza a través del jefe de área que mediante pedido solicita al encargado de HST el abastecimiento de éstos medios.
- ✓ La solicitud es revisada en la matriz de necesidades por área para verificar si lo solicitado por el área es congruente con el requerimiento establecido.
- ✓ El encargado de HST hace entrega del pedido al jefe del área o a un delegado autorizado.
- ✓ Para realizar la entrega de los equipos de protección personal, el jefe de área deberá hacer uso de la forma “control de entrega de equipos de protección personal”, cual una vez recibido por el trabajador, deberá remitirse copia a recursos humanos para el registro de la información.
- ✓ El encargado de HST realizará mensualmente inventario de los medios de protección e informará sobre las cantidades existentes.

7.3.1.10.5.46.4 Exámenes médicos ocupacionales

Se establece los exámenes médicos ocupacionales, pre empleo y periódicos.

7.3.1.10.5.4.1 Pre empleo

- ✓ Los exámenes pre-empleo se harán de manera obligatoria a todos los trabajadores de nuevo ingreso, una vez efectuado el correspondiente proceso de selección.
- ✓ Para efectos del examen pre empleo se entregará al trabajador de nuevo ingreso una orden a través de carta dirigida a la empresa facilitadora de los servicios de laboratorio, visual, solicitando se realice el examen al trabajador.

- ✓ Los exámenes a realizar para el chequeo médico son: laboratorio (BHC, EGO, EGH, GLICEMIA, VDRL y BAAR), y examen visual
- ✓ Una vez que el trabajador se haya realizado los exámenes, la enfermera gestiona los resultados para que se los envíen a la brevedad y proceder con el chequeo físico.
- ✓ Una vez recibido los resultados, la enfermera los remite al médico, coordinando con él la programación para la revisión física que se le hace al trabajador de examen pre empleo.
- ✓ De conformidad a resultados el médico deberá extender el certificado al trabajador determinando las condiciones en que ingresa a trabajar a la empresa.
- ✓ El médico remite a la enfermera copia del certificado médico para que se archive en el expediente clínico del trabajador, anexando los exámenes que se le practicaron.
- ✓ El médico mensualmente elabora el informe médico solicitado por el MITRAB sobre el resultado de los exámenes medico practicado a trabajadores de nuevo ingreso.

7.3.1.10.5.4.2 Chequeo Periódico

- ✓ El encargado de higiene y seguridad coordina la realización de los exámenes periódicos anuales de manera obligatoria a todos los trabajadores.
- ✓ El encargado de HST elabora la programación de los exámenes a realizar en coordinación con la enfermera, medico y jefe de área.
- ✓ Definida la programación, el encargado de hst procede a coordinar en los períodos establecidos con los jefes de áreas, las fechas en que deberán remitir a los trabajadores a la toma de muestras de laboratorio y examen visual.
- ✓ Los exámenes periódicos se realizan a los trabajadores y de acuerdo a la exposición de riesgos.
- ✓ Una vez que se reciben los resultados de los exámenes realizados, la enfermera en coordinación con el médico procede a programar el chequeo físico de los trabajadores.
- ✓ El encargado de HST, procede a notificar a los jefes las fechas, horario y cantidad de personas que se atenderán en la clínica para su chequeo físico correspondiente, según programación.

✓ Una vez realizado el chequeo físico, el médico deberá indicar al trabajador el resultado, entregándole original del informe del examen médico ocupacional, quedando copia en el expediente clínico.

✓ Realizado el chequeo físico a todo el personal, el médico se registrará los resultados de los informes médico individuales, para su posterior análisis y elaboración del informe final.

✓ Elaborado el informe final se remite copia al INSS y MITRAB.

7.3.1.10.5.5 Capacitación en HST

✓ El encargado de HST elabora el plan anual de capacitación de higiene y seguridad, dirigido a los trabajadores.

✓ El encargado de HST coordina con el encargado de capacitación el apoyo logístico a requerir para desarrollar la capacitación.

✓ El encargado de HST coordina con instituciones externas como minsa, mitrab, inss, bomberos, cruz roja o empresa que proveen de medios de protección personal y servicios de capacitación a los trabajadores.

✓ El encargado de capacitación registra la información de estas capacitaciones conforme a los procedimientos establecidos en el área de capacitación.

✓ El encargado de HST coordina con las áreas el número de personas que asistirán a las capacitaciones.

✓ Una vez que el encargado de HST cuenta con el listado del personal autorizado por el área para asistir a la capacitación se lo remite al encargado de capacitación quien procederá a notificar a los trabajadores de su participación a la capacitación.

7.3.1.10.5.6 Señalización

✓ El encargado de HST en coordinación con el técnico HST, inspeccionarán periódicamente (mensualmente) las condiciones en que se encuentra el sistema de señalización.

✓ El encargado de HST lleva un registro de los lugares donde se encuentra ubicadas los tipos de señalizaciones.

✓ El encargado de HST verifica la necesidad de señalización según el tipo de uso, conforme a lo siguiente:

- a) Señales de prohibición
- b) Señales de advertencia
- c) Señales de salvamento o socorro
- d) Señales de obligación (mascarilla, anteojos, protectores oídos, guantes, otros)
- e) Señales relativas a los equipos de extinción de incendios
- f) Señal complementaria de riesgo permanente.

✓ Establecidas las necesidades de señalización en las áreas, procede a levantar la estadística de cuanto es lo requerido y el monto a invertir.

✓ Con la estadística de requerimiento el encargado de HST procede a elaborar la solicitud de compra y la remite al jefe de departamento de recursos humanos para firma y los trámites correspondientes.

✓ La dirección de suministro y adquisiciones realiza el procedimiento de compra y lo remite al área de almacén de donde es retirado por el encargado de HST mediante requisita.

✓ Una vez recibida a ubicarlas en las áreas requeridas.

✓ Para fines de registro el encargado de HST procederá a solicitar la firma de recibido de la cantidad de señalizaciones que fueron colocadas en el área respectiva.

7.3.1.10.5.7 Botiquín de primeros auxilios

✓ En cumplimiento a la ley 618, la empresa mantiene botiquines de primeros en diferentes áreas de la empresa, estos botiquines son administrados por el técnico en salud ocupacional.

✓ El técnico en salud ocupacional realiza el mantenimiento a los botiquines suministrando los medicamentos conforme a la lista básica que deben contener cada uno de ellos.

✓ En cada una de las áreas donde existe botiquín de primeros auxilios hay una persona encargada de registrar el consumo de los medicamentos y de recibir el abastecimiento del botiquín.

- ✓ El técnico en salud ocupacional mantendrá un stock de medicinas conforme lista básica para abastecer los botiquines.
- ✓ El técnico en salud ocupacional gestionará la compra de medicinas para abastecer botiquines, mediante solicitud de compra debidamente autorizada.
- ✓ Una vez realizada la compra, el técnico en salud ocupacional retira del almacén los medicamentos y procede a registrar las cantidades que entran y el saldo.
- ✓ para abastecer los botiquines el técnico lleva registro de los medicamentos y las cantidades entregadas para cada botiquín, debidamente firmado por el encargado del botiquín en el área.

7.3.1.10.5.8 Riesgos profesionales

Como riesgos profesionales encontramos accidentes de trabajo, que se subdividen en trayecto y de trabajo, y las enfermedades profesionales.

7.3.1.10.5.8.1 Accidentes de Trabajo

- ✓ Toda ocurrencia de accidente de trabajo deberá ser reportada a lo inmediato al área de recursos humanos, para llenar la correspondiente hoja NAT (Notificación de Accidente Laboral).
- ✓ Una vez que el trabajador accidentado es valorado por la unidad médica hospitalaria del INSS, siguiendo los procedimientos administrativos establecidos y en caso de extenderse subsidio o reposo, deberá remitirlo en el término de 24 horas al jefe inmediato, para luego ser reportado al departamento de recursos humanos.
- ✓ Una vez realizado todo ese procedimiento para reportar el accidente, el técnico de HST realiza la correspondiente investigación del accidente laboral.
- ✓ El técnico de HST en coordinación con un miembro de la comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo, deberán presentarse al lugar del accidente para conocer las causas del accidente.
- ✓ El técnico de HST procede con la investigación en el lugar del accidente, la cual debe comprender: análisis de las causas que provocaron el accidente, acompañado de las entrevistas

correspondientes efectuadas tanto al jefe inmediato del trabajador como a los testigos del accidente. todo esto deberá ser anotado en la hoja de reporte de accidente laboral.

✓ Una vez realizada la correspondiente investigación, se procederá al análisis de las causas para determinar las causas e indicar las correspondientes medidas correctivas y preventivas a adoptarse para evitar la repetición del accidente.

✓ Definida las causas del accidente se procede a elaborar el informe del accidente laboral y remitirlo al gerente del área donde ocurrió el accidente con copia al jefe de departamento, haciendo del conocimiento las recomendaciones a implementar en el puesto de trabajo con fines de evitar la repetición de otro accidente.

✓ El técnico de HST, realiza el seguimiento y control para que las recomendaciones emitidas en el informe de investigación del accidente laboral se gestionen y cumplan en el área.

✓ Realizada la investigación, se procede con el registro del accidente para fines estadísticos anuales, el que deberá indicar: Número de accidentes, total de días perdidos, monto en pérdidas, parte del cuerpo afectada, tipo de accidente, causa del accidente, índice de incidencia e índice de frecuencia.

✓ Mensualmente se informa al Ministerio del Trabajo y al INSS de los accidentes de trabajo ocurridos en el mes

7.3.1.10.5.8.2 Enfermedad Ocupacional

✓ El Encargado de HST lleva registro de casos que tienen tendencia a ser declarados por el INSS enfermedad laboral.

✓ Las personas que son declaradas por el INSS con enfermedad profesional, son a las que se les otorga mediante órdenes de reposo subsidios que no excedan de 30 días cada uno, hasta un máximo de 52 semanas.

✓ A partir de la semana 52, la Comisión de Invalidez del Seguro Social determinará si se continúa otorgando el subsidio o si le otorga una pensión de incapacidad permanente al asegurado.

✓ El INSS posteriormente solicita sea llenada la forma “Notificación de Enfermedad Laboral”, para que se proceda con el trámite de pensión.

✓ La comisión de invalidez determina la invalidez del trabajador para que se proceda al pago de pensión.

✓ Si el trabajador no está conforme con lo que determinó la comisión de invalidez del inss puede recurrir ante el consejo directivo del INSS lo que agota la vía administrativa o ir directamente a la vía judicial porque no hay obligación de agotar la vía administrativa.

7.3.1.11 Glosario

1. Abandono de trabajo. Se considera como el retirarse del puesto de trabajo sin el debido permiso de su jefe inmediato. Es considerado también el hecho de que el trabajador no salga del lugar donde presta sus servicios, sino que abandone la labor que le ha sido encomendada.

2. Accidente de trabajo. Se denomina accidente de trabajo el suceso eventual o acción que involuntariamente, con ocasión o a consecuencia del trabajo resulte la muerte del trabajador o le produce una lesión orgánica o perturbación funcional de carácter permanente o transitoria.

3. Apelación. Acto mediante el cual una de las partes en un conflicto, pide a una autoridad superior que revise la resolución dictada por una autoridad de inferior jerarquía. En materia laboral las resoluciones dictadas por los jueces pueden ser apeladas ante los tribunales de apelaciones.

4. Ausencia injustificada: se considera toda ausencia al puesto de trabajo donde el trabajador no presenta justificación por no personarse al lugar del trabajo en su jornada establecida, estando sujeto a la sanción disciplinaria en el reglamento interno.

5. Ausencia justificada: son las consideradas por tener respaldo o comprobado mediante constancia de subsidio o reposo (enfermedad), constancia médica, permiso con goce en caso muerte de familiar nacimiento de hijo, matrimonio, permiso por cumpleaños, permisos especiales sin goce de salario o a cuenta de vacaciones. Ausencia: se considera ausencia el no personarse al puesto de trabajo, de acuerdo a la jornada de trabajo estipulada, o abandonar en cualquiera de las dos fracciones de la jornada de trabajo sus funciones de trabajo sin el debido consentimiento del empleador.

6. Condición de trabajo. Se entenderá cualquier característica del ambiente de trabajo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la salud del trabajador,

tales como: locales, instalaciones, equipos, productos, energías, procedimientos, métodos de organización y ordenación del trabajo, etc. (inciso 4 del arto. 82 de la constitución).

7. Contrato de trabajo. Es el instrumento jurídico mediante el cual se pacta una relación laboral entre un trabajador y empleador, por medio de la cual, el primero se obliga a prestar sus servicios al segundo, a cambio de una remuneración y bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o delegada de éste. Puede decirse que el término contrato de trabajo se refiere de manera más propia a la etapa de formalización, acuerdo y ajuste de voluntades, en virtud de las cuales el trabajador acepta incorporarse, como empleado, al servicio de una empresa o de un empleador determinado.

8. Contrato por tiempo determinado. El trabajador es contratado para cumplir con alguna necesidad transitoria de la empresa, no de carácter permanente, y de la que de antemano se conoce su fecha exacta de terminación.

9. Contrato por tiempo indefinido. El trabajador es contratado para prestar un servicio de carácter permanente al empleador; cuando no se ha pactado expresamente un término para que finalice la relación laboral, ésta se presume indeterminada.

10. Enfermedad común: se considera enfermedad común las alteraciones de la salud que no tengan no tiene su origen en el ambiente de trabajo.

11. Enfermedad profesional. Es todo estado patológico, derivado de la acción continua de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador presta sus servicios y que provoque una incapacidad o perturbación física, psíquica o funcional permanente o transitoria, aun cuando la enfermedad se detectare cuando ya hubiere terminado la relación laboral.

12. Feriado. Son días que la ley establece que no deben laborarse en razón de conmemorarse en ellos algún evento histórico o religioso de importancia. Ley 185 arto.66.

13. Finiquito o liquidación final. Es el comprobante que, a solicitud del empleador, firma el trabajador, al terminar la relación de trabajo, haciendo constar las prestaciones legales que le han sido pagadas como consecuencia de tal terminación.

14. Higiene. Se refiere a las condiciones del entorno laboral que permiten a los empleados el estar libre de exposición a riesgos, realizando controles para evitar las enfermedades profesionales (físicas o emocionales).

15. Horas extra: es el tiempo de trabajo realizado fuera de la jornada de trabajo semanal establecida por la ley. El tiempo extraordinario no puede exceder de tres horas diarias ni de nueve semanales.

16. Incapacidad por enfermedad. Es una causa de suspensión del contrato de trabajo que tiene su origen en un accidente o enfermedad, que inhabilita al trabajador para el normal desempeño de sus labores. El estado de incapacidad debe comprobarse mediante dictamen médico. Durante el tiempo de la incapacidad, el trabajador recibe un subsidio.

17. Incapacidad. Es la consecuencia de un accidente o de una enfermedad, que nos impide trabajar por algún tiempo. Si la incapacidad fuera total y permanente el trabajador ya no puede volver a trabajar el resto de su vida.

18. Indemnización. Término con el designamos una compensación o reparación por alguna circunstancia derivada del trabajo. Puede haber indemnización por riesgo profesional, indemnización por despido sin causa, etc.

19. Indisciplina laboral. Es toda violación o falta cometida al régimen disciplinario, lo cual en nuestro reglamento interno están clasificadas como, leves, graves y muy graves.

20. Irrenunciable. Son los derechos que la ley otorga y que no pueden ser objeto de ningún tipo de renuncia, aunque directa o indirectamente se renuncie a ellos.

21. Jornada de trabajo. Es el período de tiempo de efectivo trabajo, comprendido entre la hora de entrada y la hora establecida, durante el cual el trabajador se obliga a desempeñar sus funciones y responsabilidades según lo estipula su contrato de trabajo.

22. Período de prueba. Es el primer mes de trabajo en los contratos por tiempo indefinido, en el cualquiera de las dos partes puede dar por terminado la relación laboral sin responsabilidad de ninguna naturaleza, ni obligaciones indemnizatorias, excepto lo que respecta a vacaciones y aguinaldo proporcional.

23. Registro de asistencia: es el medio (huella digital) que se utiliza para llevar el control de asistencia del personal según horario de trabajo en que debe realizar su jornada de trabajo.

24. Requisitos de contratación: son condiciones obligatorias previas a cumplir a la celebración del contrato de trabajo.

25. Riesgo laboral. Toda condición presente en el entorno laboral que puede ocasionar accidentes laborales o enfermedades profesionales a los trabajadores que están expuestos a causa de las labores que ejecutan por cuenta ajena.

26. Riesgo profesional: son los accidentes y las enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ocasión del trabajo.

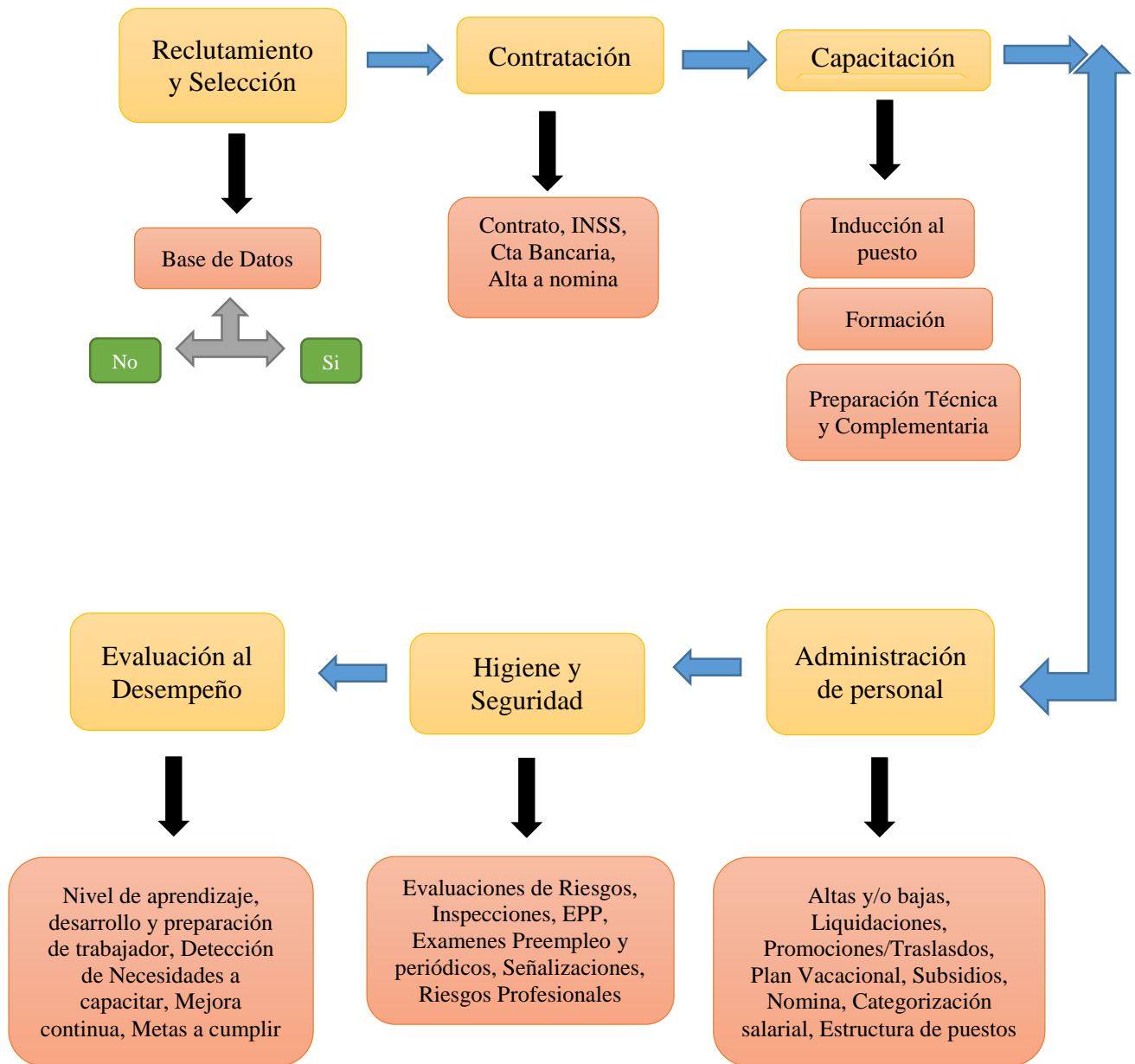
27. Salud ocupacional: se define como la disciplina que busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo.

28. Seguridad ocupacional. Es el conjunto de técnicas que se implementan para la protección de los empleados para evitar lesiones que pueden ser ocasionadas en accidentes relacionados con el trabajo, por lo tanto, en este caso es importante eliminar la condición insegura que puede existir en un puesto de trabajo.

29. Trabajador. Es toda persona natural que, en forma verbal o escrita, individual o colectiva, expresa o presunta, temporal o permanente se obliga con otra persona natural o jurídica denominada empleador a una relación de trabajo, consistente en prestarle mediante remuneración un servicio o ejecutar una obra material o intelectual bajo su dirección y subordinación directa o delegada.

7.3.2 Representación gráfica de flujo de proceso del área de recursos humanos

A continuación, se presenta gráficamente como se llevaría a cabo los procesos que se desarrollan en recursos humanos para la empresa en estudio.



8. CONCLUSIONES

Basado en los resultados obtenidos, a través de la aplicación de los instrumentos de recopilación, aplicados al personal directivo, intermedio y de apoyo del área de recursos humanos de empresa en estudio, que comprenden los cargos de jefe de departamento, jefes de áreas, encargados, analistas, auxiliares administrativos y técnico, se puede concluir que, cada uno de los trabajadores tiene presente la importancia de los procesos que se desarrollan en el área del cual hacen parte, y lo más importante, que las tiene claramente identificadas, la experiencia adquirida por cada integrante favorece a que las actividades se desarrollen en un ambiente sano, proactivo, y eficiente.

Al ser grandes conocedores en la materia, les permite contar con información valiosa que, de ser documentada correctamente, para el buen funcionamiento del área pues esto facilitara obtener información oportuna, ante terceros o nuevos integrantes, normando los diferentes procedimientos que se deben cumplir, estandarizándolos para la buena gestión administrativa de la empresa.

Esto también tendría relevancia para la oportuna solución de posibles situaciones que generen problemas, promueve la mejora continua del mismo procedimiento, cerciorando que, cada integrante tenga una adecuada comprensión de las actividades que se deben ejecutar.

Los colaboradores del área reconocen la relevancia de la transmisión del conocimiento e información, y, por ende, el registro de actividades, que se llevan a cabo en una herramienta que le proporcione una línea de actuación facilitando la gestión del trabajo. Esto permitirá contar con la información pertinente al momento adecuado, de tomar acciones imprescindibles para desarrollar cada uno de los procesos de trabajo definidos en el área.

Hasta el momento los métodos de trabajo que se han implementado en el área han permitido que se desarrollen los proceso con normalidad y soltura, alcanzado un nivel cumplimiento aceptable, pues cada integrante tiene claro que tareas debe cumplir, que procesos deben estar coordinados entre sí, y como deben ser desarrollados para que se cumplan a cabalidad, a través de la experiencia han logrado caracterizar los procedimientos para la ejecución de cada uno de ellos con efectividad.

Sin embargo, no siempre se presentarán situaciones favorables para la empresa, puede llegar un momento de incertidumbre ante la falta de esta información, porque no se encuentre bien documentada y plasmada en normativas que regularían las acciones a ejecutar, permitiendo una buena toma de decisiones. La empresa debe estar clara que esta información no solo la debe administrar el personal del área a cargo de implementar cada procedimiento establecido para determinado proceso, también, debe contemplar la fortaleza de administrar mediante un documento información valiosa para llevar a cabo sus actividades.

Por tanto, de acuerdo al análisis efectuado se concluye en términos generales:

1. Fortalecer el área de recursos humanos con la declaración de toda la información administrada empíricamente, a través de un manual de procedimientos.
2. Establecer el orden en el cual se deben ejecutar los procedimientos, por cada uno de los procesos, según el orden de prioridad e importancia que el área considere oportuno para llevar a cabo sus actividades.
3. Fijar y determinar qué cargos deben involucrarse en dicho proceso, para definir las coordinaciones al momento, de que cada quien, ejecute los pasos pertinentemente para el desarrollo del mismo.
4. Involucrar a todo el personal en la administración del conocimiento básico, de cada función, que tiene como responsabilidad el área de recursos humanos dentro de la empresa.
5. Divulgar al personal del área de recursos humanos cuáles son esos procesos, que debe cumplir el área, y que cargos o personas son partícipes de que se lleve a cabo correctamente.
6. Denominar a un responsable para encargarse de administrar directamente la actualización periódica de la información, que contenga el manual de procedimientos, este debe garantizar que dicha información se implemente, o bien, que las actividades que se implementen deben estar contenidas en dicho manual. Es decir, deben estar congruentemente armonizadas.

9. RECOMENDACIONES

Una de las recomendaciones, que cabe mencionar, es el de aprovechar la experiencia que posee el personal del área de recursos humanos de la empresa en esta gran componente esencial para toda organización, y transmitir y/o plasmar todo esos conocimientos y tareas que se ejecutan en documentos que sirvan de instrumentos facilitadores, como son los manuales, guiando y homogenizando cada uno de los pasos que conllevan los procedimientos que se deben cumplir en cada procesos, optimizando así los recurso materiales, financieros y sobretodo el humano.

Se sugiere la implementación del manual de procedimientos con la información proporcionada, para el área de recursos humanos, esto propiciara a obtener un mejor control interno de las actividades que se deben ejecutar para el cumplimiento de las funciones del área.

En caso de aceptar, la propuesta sugerida de manual de procedimientos, la empresa deberá coordinar que todo el personal de recursos humanos tenga pleno conocimiento de la información plasmada en dicho manual, para su correcta implementación.

Promover el uso del manual de procedimiento como herramienta para la facilitación de toma de decisiones, de los pasos a ejecutar en cada uno de los procesos a desarrollar.

El área de recursos humanos en coordinación con las instancias superiores y/o máxima autoridad de la empresa, deberá gestionar la revisión periódica del manual de procedimientos, de manera que, sean actualizados constantemente, de ser necesario, y así, la información contenida sea utilizada para el bien del área.

También se recomienda, que el personal del área de recursos humanos se le divulgue y capacite sobre cada uno de los procesos y funciones que tiene como responsabilidad el área, de manera que, tengan en cuentan, que cada participación directa o indirecta, que tengan en cada proceso es valiosa e importante para alcanzar su cumplimiento exitoso. La integración del personal en el conocimiento del que hacer del área, contribuirá al cumplimiento de metas y trabajo en equipo del área.

10. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Álvarez Torres Martín G (1997), Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Ed. Panorama, México.
2. Bateman, Thomas S. (2005), Administración: un nuevo panorama competitivo. México D.F, McGraw-Hill.
3. Castillo Contreras, Rita del Carmen. Desarrollo del capital humano en las organizaciones (2012) México. RED TERCER MILENIO S.C Primera edición
4. Chiavenato, Idalberto. Administración De Recursos Humanos (1999). Bogotá, Colombia. MCGRAW HIL, Quinta Edición
5. Chiavenato, Idalberto. Administración Teoría, Proceso Y Práctica (2001). Bogotá, Colombia. MCGRAW HIL, Tercera Edición
6. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, (2006). México. MCGRAW HIL, séptima edición-
7. Chiavenato, Idalberto. Administración De Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones (2007). México. MCGRAW HIL, Octava Edición
8. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano (2009). México. MCGRAW HIL, Tercera Edición
9. Dessler, Gary y Varela, Ricardo, (2011): Administración De Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano, México Prentice Hall _Pearson, Quinta Edición
10. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009) Organización De Empresas. México. MCGRAW HIL, Tercera Edición
11. Galindo, Münch, & García Martínez, J. (2000). Fundamentos de Administración. México: Trillas.
12. Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas (1994). México. MCGRAW HIL, Octava Edición
13. Gómez Mejía, L. R.; Balkin, D.B. y Candy, R.L. (1998): Gestión de recursos humanos. Ed. Prentice Hall, Madrid
14. Hernandez Sampieri, Roberto. (2014). Metodología de la Investigación: Sexta Edición.
15. Herrera Monterroso, Haroldo Eduardo (2007) Manuales Administrativos <https://www.gestiopolis.com>

16. Jáuregui Aguayo Perla (2013) Los manuales administrativos como herramienta clave.
<https://www.gestiopolis.com>
17. Koontz,H. y O'Donell, C. (2009).Administración (13a. ed.). México: McGraw-Hill.
18. Robbins, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.
19. Rodríguez Valencia Joaquín (1998) Elaborar y Usar Manuales Administrativos, México Ed. ECAFSA
20. Sabino, C. (1992). El proceso de Investigación.
21. Terry, G. (1993). Principios de Administración. Buenos Aires, Trillas.
22. UNAM Dirección General de Personal, (1994) Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, México.
23. Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

11. ANEXOS

Anexo N° 1 Cronograma de Trabajo

| N° | CRONOGRAMA DE TESIS | | | | | | | | | | | | | | | | Recursos Requeridos |
|----------|-------------------------------------------------------|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|---|-----------|---|---|---|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | MES | Octubre | | | | Noviembre | | | | | Diciembre | | | | | | |
| | ACTIVIDADES/ SEMANAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| I | Protocolo de Investigación (revisión y ajuste) | | | | | | | | | | | | | | | | Recursos y medios económicos, tecnológicos. |
| 1.1. | Revisión de estructura y componentes. | | | | | | | | | | | | | | | | Documento, Guía de elaboración de tesis |
| 1.2. | Desarrollo y ajuste a los componentes del Protocolo | | | | | | | | | | | | | | | | Textos de Metodología de investigación, Documentos de referencia. Búsqueda de información complementaria. |
| 1.3. | Desarrollo de Operativización de variables | | | | | | | | | | | | | | | | Asesoría técnica. |
| 1.4. | Ajustes al Diseño metodológico | | | | | | | | | | | | | | | | Equipo de cómputo, impresora |
| a) | Diseño de instrumentos de recolección | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b) | Validación de instrumentos | | | | | | | | | | | | | | | | Recursos y medios económicos, tecnológicos. |
| c) | Ajustes y mejoras a instrumentos diseñados | | | | | | | | | | | | | | | | Equipo de cómputo, impresora |

Anexo N° 2
Instrumento de Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Entrevista Dirigida a Personal dirigente

Objetivo: Conocer los procedimientos de los procesos que desarrolla con el propósito de proponer el diseño de un manual de procedimientos para que se implemente en el departamento de recursos humanos.

Instrucciones: Se requiere que la información a proporcionar al momento de responder las preguntas, sean transparentes, reales y fiables de la presente entrevista.

I- Datos Generales

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____ Antigüedad en el cargo: _____

Año de ingreso: _____ Antigüedad en la empresa: _____

Departamento: _____ Área: _____

Fecha: _____ Lugar: _____

II- Desarrollo:

1. ¿Usted identifica los procesos del área de recursos humanos?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Cuáles son los procesos que posee recursos humanos?

3. Usted conoce, ¿Quién o quienes intervienen en el desarrollo de los procesos de RRHH?
Puede Mencionarlo
4. De los procesos de RRHH, ¿En cuál de ellos interviene?
5. De los procesos que interviene, ¿Qué actividades o pasos ejecuta? Describa
6. ¿Qué procedimientos no son aplicados en el desarrollo de los procesos, que considere deberían ejecutarse?
7. ¿Cuáles son los cargos del personal bajo su cargo que le apoya para el cumplimiento de sus tareas?
8. ¿Quiénes de ellos poseen una responsabilidad directa con los procesos de RRHH?
9. ¿Cuáles son los cargos bajo su supervisión que tienen responsabilidades indirectas en una función propia de recursos humanos? ¿Cuáles son los procesos?
10. ¿Considera necesario que el departamento de recursos humanos cuente con un manual de procedimientos? Justifique su respuesta
 - a. Si
 - b. No
11. ¿Cuáles son los procedimientos que deberían estar contemplados en el manual de procedimiento?
12. Considera que el manual de procedimientos aportaría positivamente al desempeño de su cargo y de los procesos de RRHH
 - a. Si
 - b. No

13. ¿Cree usted que un manual de procedimientos es útil en el departamento de RRHH?
- Si
 - No
14. Considera que se cumple actualmente todos los procedimientos necesarios que permitan coadyuvar la gestión administrativa de RRHH. Justifique su respuesta
- Si
 - No
15. ¿Considera que deben efectuarse ajustes o cambios, conforme a los procedimientos que actualmente se implementan en el área y que estarían estipulados en el manual de procedimientos? ¿Porque?
16. ¿El manual de procedimientos en el departamento de RRHH puede mejorar la coordinación de las actividades de todos los funcionarios del área?
- Si
 - No
17. ¿El manual de procedimientos en el departamento de RRHH mejorara la eficiencia y la eficacia en los procesos?
- Si
 - No
18. ¿Cree usted que el manual de procedimientos en el departamento de RRHH aportara para el cumplimiento de las metas y objetivos del área?
- Si
 - No
19. ¿El manual de procedimientos en el departamento de RRHH estaría congruente para el óptimo cumplimiento de la gestión administrativa del área?
- Si

b. No

20. ¿Cree usted que el manual de procedimientos en el departamento de RRHH, mejoraría el sentido de pertenencia de cada funcionario o colaborador por su puesto de trabajo, llevándolo a su realización personal y laboral?

a. Si

b. No

Agradezco el tiempo dedicado a esta entrevista y a la información compartida para el cumplimiento del objetivo de este trabajo de investigación. Desearía me conceda la oportunidad, en caso de ser necesaria, una próxima entrevista.

Anexo N° 3
Instrumento de Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Entrevista Dirigida a Personal Intermedio

Objetivo: Conocer los procedimientos de los procesos que desarrolla con el propósito de proponer el diseño de un manual de procedimientos para que se implemente en el departamento de recursos humanos.

Instrucciones: Se requiere que la información a proporcionar al momento de responder las preguntas, sean transparentes, reales y fiables de la presente entrevista.

I- Datos Generales

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____ Antigüedad en el cargo: _____

Año de ingreso: _____ Antigüedad en la empresa: _____

Departamento: _____ Área: _____

Fecha: _____ Lugar: _____

II- Desarrollo:

1. ¿Usted identifica los procesos del área de recursos humanos?
 - a) Si
 - b) No

2. ¿Cuáles son los procesos que posee recursos humanos?

3. Usted conoce, ¿Quién o quienes intervienen en el desarrollo de los procesos de RRHH?
Puede Mencionarlo
4. De los procesos de RRHH, ¿En cuál de ellos interviene?
5. De los procesos que interviene, ¿Qué actividades o pasos ejecuta? Describa.
6. ¿Cuáles son los procesos, en que tiene participación, y lo desempeña como responsabilidad directa o indirecta?
7. ¿Qué procedimientos no son aplicados en el desarrollo de los procesos, en que usted tiene participación directa, y usted considere que deberían ejecutarse?
8. ¿Qué procedimientos no son aplicados en el desarrollo de los procesos, en que usted tiene participación indirecta, y usted considere que deberían ejecutarse?
9. ¿Cuáles son los cargos del personal de RRHH que le apoyan para el cumplimiento de sus tareas?
10. ¿Considera necesario que el departamento de recursos humanos cuente con un manual de procedimientos? Justifique su respuesta
 - a) Si
 - b) No
11. ¿Cuáles son los procedimientos que deberían estar contemplados en el manual de procedimiento?
12. Considera que el manual de procedimientos aportaría positivamente al desempeño de su cargo y de los procesos de RRHH
 - a) Si
 - b) No

13. ¿Cree usted que un manual de procedimientos es útil en el departamento de RRHH?
- a) Si
 - b) No
14. ¿Considera que se cumple actualmente todos los procedimientos necesarios que permitan coadyuvar la gestión administrativa de RRHH en la cual usted intermedia? Justifique su respuesta
- a) Si
 - b) No
15. ¿Considera que deben efectuarse ajustes o cambios, conforme a los procedimientos que actualmente se implementan en el área y que estarían estipulados en el manual de procedimientos? ¿Porque?
16. ¿El manual de procedimientos en el departamento de RRHH puede mejorar la coordinación de las actividades de todos los funcionarios del área?
- a) Si
 - b) No
17. ¿El manual de procedimientos en el departamento de RRHH mejorara la eficiencia y la eficacia en los procesos?
- a) Si
 - b) No
18. ¿Cree usted que el manual de procedimientos en el departamento de RRHH aportara para el cumplimiento de las metas y objetivos del área?
- a) Si
 - b) No
19. ¿El manual de procedimientos en el departamento de RRHH estaría congruente para el óptimo cumplimiento de la gestión administrativa del área?

- a) Si
- b) No

20. ¿Cree usted que el manual de procedimientos en el departamento de RRHH, mejoraría el sentido de pertenencia de cada funcionario o colaborador por su puesto de trabajo, llevándolo a su realización personal y laboral?

- a) Si
- b) No

Agradezco el tiempo dedicado a esta entrevista y a la información compartida para el cumplimiento del objetivo de este trabajo de investigación. Desearía me conceda la oportunidad de ser necesaria una próxima entrevista.

Anexo N° 4

Instrumento de Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Entrevista Dirigida a Personal de apoyo

Objetivo: Conocer los procedimientos de los procesos que desarrolla con el propósito de proponer el diseño de un manual de procedimientos para que se implemente en el departamento de recursos humanos.

Instrucciones: Se requiere que la información a proporcionar al momento de responder las preguntas, sean transparentes, reales y fiables de la presente entrevista.

I- Datos Generales

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____ Antigüedad en el cargo: _____

Año de ingreso: _____ Antigüedad en la empresa: _____

Departamento: _____ Área: _____

Fecha: _____ Lugar: _____

II- Desarrollo:

1. ¿Usted identifica los procesos del área de recursos humanos?
 - a) Si
 - b) No

2. ¿Cuáles son los procesos que posee recursos humanos?

3. Usted conoce, ¿Quién o quienes intervienen en el desarrollo de los procesos de RRHH?
Puede Mencionarlo.
4. De los procesos de RRHH, ¿En cuál de ellos interviene?
5. De los procesos que interviene, ¿Qué actividades o pasos ejecuta? Describa.
6. ¿Cuáles son los procesos, en que tiene participación, y lo desempeña como responsabilidad directa o indirecta?
7. ¿Qué procedimientos no son aplicados en el desarrollo de los procesos, en que usted tiene participación directa, y usted considere que deberían ejecutarse?
8. ¿Qué procedimientos no son aplicados en el desarrollo de los procesos, en que usted tiene participación indirecta, y usted considere que deberían ejecutarse?
9. ¿Cuáles son los cargos del personal de RRHH a los cuales usted les apoya para el cumplimiento de sus tareas?
10. ¿Considera necesario que el departamento de recursos humanos cuente con un manual de procedimientos? Justifique su respuesta
 - a) Si
 - b) No
11. ¿Cuáles son los procedimientos que deberían estar contemplados en el manual de procedimiento?
12. Considera que el manual de procedimientos aportaría positivamente al desempeño de su cargo y de los procesos de RRHH
 - a) Si

b) No

13. ¿Cree usted que un manual de procedimientos es útil en el departamento de RRHH?

a) Si

b) No

14. ¿Considera que se cumple actualmente todos los procedimientos necesarios que permitan coadyuvar la gestión administrativa de RRHH en la cual usted intermedia? Justifique su respuesta

a) Si

b) No

15. ¿Considera que deben efectuarse ajustes o cambios, conforme a los procedimientos que actualmente se implementan en el área y que estarían estipulados en el manual de procedimientos? ¿Porque?

16. ¿El manual de procedimientos en el departamento de RRHH puede mejorar la coordinación de las actividades de todos los funcionarios del área?

a) Si

b) No

17. ¿El manual de procedimientos en el departamento de RRHH mejorara la eficiencia y la eficacia en los procesos?

a) Si

b) No

18. ¿Cree usted que el manual de procedimientos en el departamento de RRHH aportara para el cumplimiento de las metas y objetivos del área?

a) Si

b) No

19. ¿El manual de procedimientos en el departamento de RRHH estaría congruente para el óptimo cumplimiento de la gestión administrativa del área?

- a) Si
- b) No

20. ¿Cree usted que el manual de procedimientos en el departamento de RRHH, mejoraría el sentido de pertenencia de cada funcionario o colaborador por su puesto de trabajo, llevándolo a su realización personal y laboral?

- a) Si
- b) No

Agradezco el tiempo dedicado a esta entrevista y a la información compartida para el cumplimiento del objetivo de este trabajo de investigación. Desearía me conceda la oportunidad de ser necesaria una próxima entrevista.

Anexo N° 5

Instrumento de Guía de Observación

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

Dirigido a los Procesos de Recursos Humanos

Objetivo: Conocer los procedimientos que se aplican en los procesos que conllevan las funciones específicas del departamento de recursos humanos.

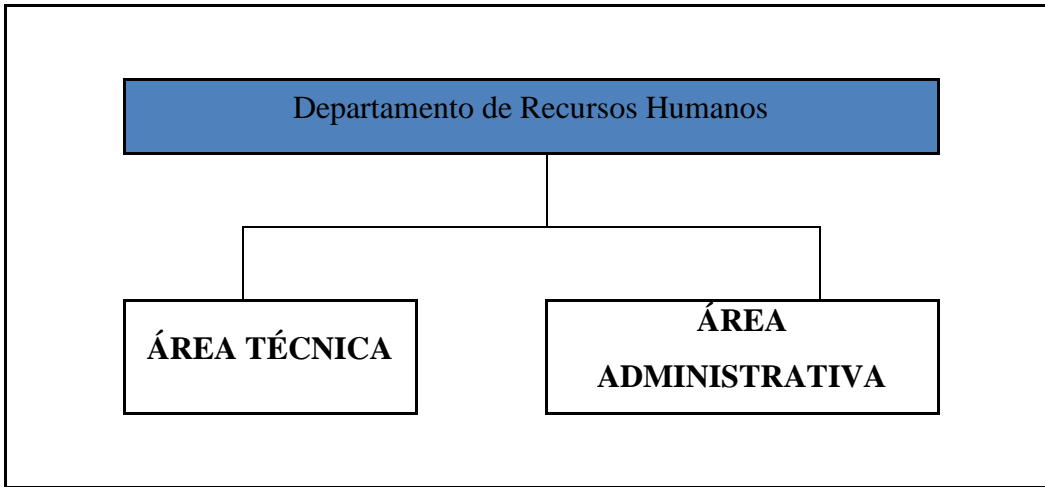
Instrucciones: Se requiere que la información a proporcionar al momento de responder las preguntas, sean transparentes, reales y fiables.

| | | Registro de Cumplimiento | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|------------|-------|-----|-------------|
| Proceso | Actividades | Siempre | A Veces | Casi Nunca | Nunca | N/A | Comentarios |
| Procesos para integrar personas | | | | | | | |
| Reclutamiento y Selección | 1. Análisis y detección de necesidades | | | | | | |
| | 2. Reclutamiento activo o pasivo | | | | | | |
| | 3. Recepción de candidaturas | | | | | | |
| | 4. Preselección | | | | | | |
| | 5. Pruebas | | | | | | |
| | 6. Entrevista | | | | | | |
| | 7. Valoración y decisión | | | | | | |
| | 8. Contratación | | | | | | |
| | 9. Incorporación | | | | | | |
| | 10. Seguimiento | | | | | | |
| Procesos para organizar a las personas | | | | | | | |
| Diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño | 1. Análisis de puestos | | | | | | |
| | 2. Descripción de puestos | | | | | | |
| | 3. Diseño organizacional | | | | | | |
| | 4. Diseño de Puestos | | | | | | |
| | 5. Evaluación del Desempeño | | | | | | |
| Procesos para recompensar a las personas | | | | | | | |
| Recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales | 1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa | | | | | | |
| | 2. Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación; | | | | | | |

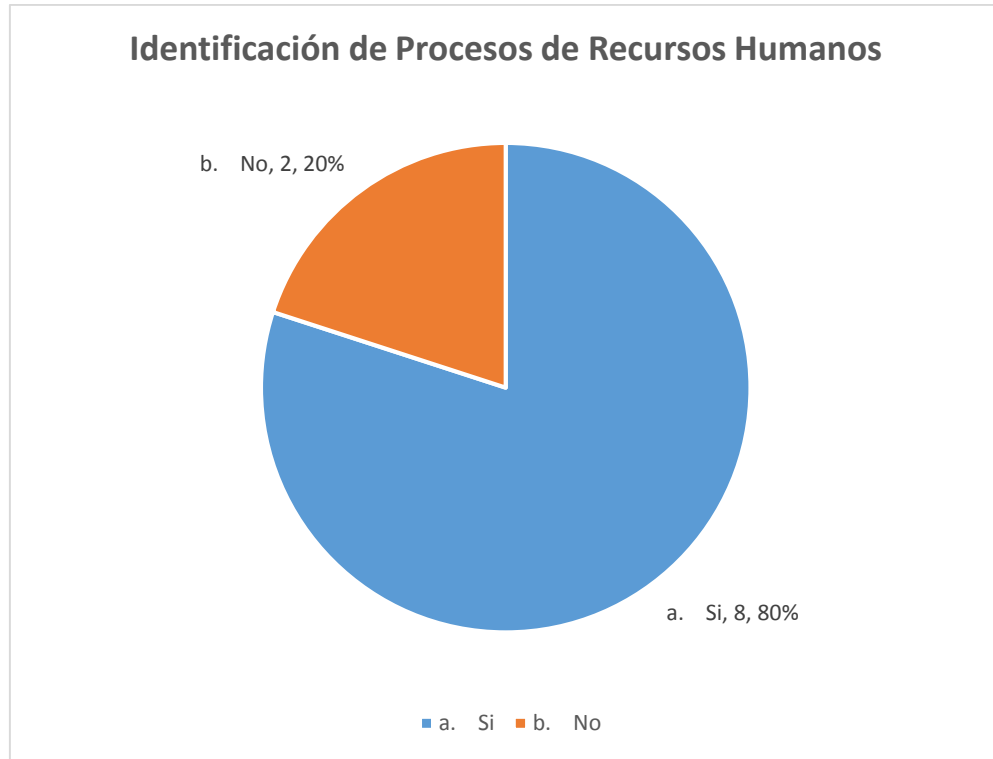
| | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | 3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, | | | | | | |
| | 4. Ampliar la flexibilidad de la organización, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera; | | | | | | |
| Procesos para desarrollar a las personas | | | | | | | |
| Formación y el desarrollo, administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras | 1. Capacitaciones Técnicas | | | | | | |
| | 2. Capacitaciones Profesionales | | | | | | |
| | 3. Formación continua y complementaria | | | | | | |
| | 4. Análisis de las necesidades de capacitaciones | | | | | | |
| | 5. Evaluación de las necesidades. | | | | | | |
| | 6. Desarrollo de un plan de formación. | | | | | | |
| | 7. Impartición de las acciones formativas | | | | | | |
| Procesos para retener a las personas | | | | | | | |
| Administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales | Existe un clima laboral de calidad | | | | | | |
| | Se aplican normas que garantizan la disciplina | | | | | | |
| | Desarrolla el Sistema de Higiene y Seguridad efectivo | | | | | | |

Anexo N° 6

**Estructura Organizativa del
Departamento
de Recurso Humanos**

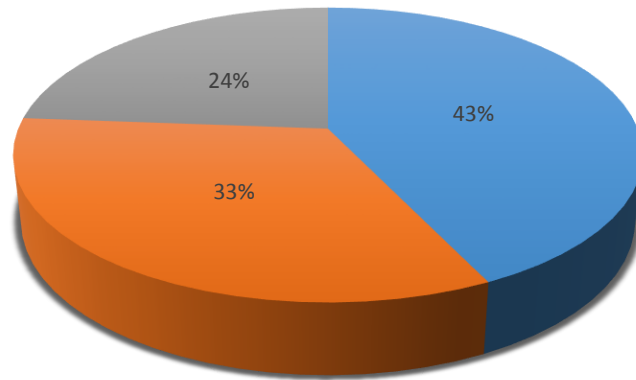


Anexo N° 7



Anexo N° 8

¿Cuáles son los procesos que posee recursos humanos?



■ Personal Dirigente ■ Personal Intermedio ■ Personal de Apoyo

Anexo N° 9



Anexo N° 10

Caracterización de Personal de Recursos Humanos

| Departamento de Recursos Humanos | | | | | |
|----------------------------------|------------|-----------|------------|-----------------------|-------------|
| PUESTOS | TIPO | CANTIDAD | EDAD | NIVEL EDUCATIVO | EXPERIENCIA |
| JEFE DE DEPARTAMENTO | Directivo | 1 | 40-58 años | Universitario | 3 - 20 años |
| JEFE DE ÁREA | Directivo | 2 | 28-45 años | Universitario | 4 - 20 años |
| ENCARGADO | Intermedio | 2 | 20-45 años | Universitario | 5 - 20 años |
| ANALISTA | Intermedio | 2 | 20-45 años | Universitario | 6 - 20 años |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO | Apoyo | 2 | 20-45 años | Técnico-Universitario | 7 - 20 años |
| TECNICO | Apoyo | 1 | 20-45 años | Técnico-Universitario | 8 - 20 años |
| TOTAL | | 10 | | | |

Anexo N° 11

| 3. Usted conoce, ¿Quién o quienes intervienen en el desarrollo de los procesos de RRHH? Puede Mencionarlo | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|-----------|--------------|--------------|-----------|----------------------------|---------------------|-----------|----------------|
| PUESTOS | TIPO | Reclutamiento | Selección | Contratación | Capacitación | Inducción | Administración de Salarios | Higiene y Seguridad | Retención | Desvinculación |
| JEFE DE DEPARTAMENTO | Directivo | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | | |
| JEFE DE ÁREA | Directivo | | | 1 | | 1 | | | 1 | 1 |
| | | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | |
| ENCARGADO | Intermedio | | | 1 | 1 | | | | | |
| | | | | | | | | 1 | 1 | |
| ANALISTA | Intermedio | | | 1 | | | | | 1 | |
| | | | | | | | | | 1 | |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO | Apoyo | | | | | | | | 1 | |
| | | | | | 1 | | | 1 | | |
| TECNICO | Apoyo | | | | | | | 1 | | |
| | | | | | | | | | | |

Anexo N° 12

| De los procesos de RRHH, ¿En cuál de ellos interviene? | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------|-------------|----------------------|------------------|---------------------|---------------------|------------------|-----------------------------------|----------------------------|------------------|-----------------------|
| CARGOS | TIPO | RECLUTAMIENTO | SELECCIÓN | CONTRATACIÓN | CAPACITACIÓN | INDUCCIÓN | ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS | HIGIENE Y SEGURIDAD | RETENCIÓN | DESVINCULACIÓN |
| JEFE DE DEPARTAMENTO DE RRHH | Directivo | 1 | 1 | 1 | | | 1 | | | |
| JEFE DE ÁREA TÉCNICA | Directivo | | | 1 | | | | | 1 | 1 |
| JEFE DE ÁREA ADMINISTRATIVA | | | | 1 | | | 1 | | 1 | 1 |
| ENCARGADO DE CAPACITACION | Intermedio | | | | 1 | | | | | |
| ENCARGADO DE HIGIENE Y SEGURIDAD | | | | | | | | 1 | | |
| ANALISTA NOMINA | Intermedio | | | | | | | | 1 | |
| ANALISTA ADMINISTRATIVO | | | | 1 | | | | | 1 | |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO | Apoyo | | | | | | | | 1 | |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO | | | | | | | | | | |
| TECNICO | Apoyo | | | | | | | 1 | | |