



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

Tesina para obtener el título de Ingeniero de Sistemas

**“Propuesta de Plan de Mejora de la Gestión del Talento Humano
en el Área de Producción de la Empresa MUEBLETEX S.A.”**

Elaborado por:

- ✓ Br. Marvin Castilblanco Campos. 2007-21927
- ✓ Br. Joselyn Rodríguez Orozco. 2007-22078
- ✓ Br. Luis Carlos Morales Aburto. 2007-22358

Tutor: Ing. Marvin René Sánchez Munguía.

Managua, Diciembre 2016

Índice

RESUMEN-----	1
INTRODUCCIÓN -----	2
SITUACIÓN PROBLÉMICA -----	4
OBJETIVO	
OBJETIVO GENERAL-----	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS -----	5
JUSTIFICACIÓN -----	6
CAPITULO I: DIAGNÓSTICO	
DISEÑO METODOLÓGICO Y MARCO CONCEPTUAL DEL DIAGNÓSTICO-----	7
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO-----	8
1. Diagnóstico de “ la organización “ -----	10
1.1. Perfil Estratégico-----	10
1.1.1. Misión-----	11
1.1.2. Visión-----	11
1.1.3. Objetivos primordiales-----	11
1.1.4. Organigrama de la empresa MUEBLETEX S.A. -----	12
1.2. Diagnóstico de los procesos actuales de reclutamiento,	
selección, contratación, inducción y capacitación-----	15
1.2.1. Análisis y perfil del puesto-----	15
1.2.2. Proceso de reclutamiento -----	18
1.2.3. Selección de personal-----	18
1.2.4. Proceso contratación del personal en MUEBLETEX S.A. -----	22
1.3. Sistema de evaluación al desempeño -----	27
1.3.1. Medición del desempeño -----	27
1.4. Capacitación de personal-----	30
1.5. Sistema de Compensación-----	30
1.6. Seguridad e higiene ocupacional -----	31
1.6.1. Descripción de las áreas operativas de MUEBLETEX S.A.	
que son sensibles a la accidentalidad -----	31
Resumen del diagnóstico -----	34
CAPITULO II: ELEMENTOS ORGANIZACIONALES Y PROCEDIMENTALES PARA	
LA MEJORA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN MUEBLETEX S.A	
2. Elementos Organizacionales y procedimentales para la mejora de la Gestión	
del Talento Humano. -----	35
2.1. Políticas de la Oficina de Recursos Humanos-----	36
2.1.1. Políticas Generales -----	36
2.1.2. Políticas Específicas -----	36
2.2. Objetivos de la Oficina de Recursos Humanos-----	38
2.3. Definición del salario y prestaciones sociales del personal de SISO -----	39
2.4. Espacio funcional físico del personal de SISO-----	40
2.5. Propuesta Organigrama -----	40
2.6. Descripción de puestos -----	42
2.7. Propuesta para el proceso de Reclutamiento y Selección-----	46
2.8. Contratación -----	52

2.9. Propuesta de Inducción y Capacitación	56
2.9.1. Proceso de inducción área de Producción.....	56
2.9.2. Capacitación	59
2.10. Metodología 360° para la evaluación al desempeño	61
2.10.1. Formato para registros histórico de solicitantes.....	62
2.10.2. Formato de resultados de evaluación.....	63
2.10.3. Formato de registro de factores y su relación.....	63
2.10.4. Formato de clasificación de candidatos.....	63
2.10.5. Formato de formulario de evaluación al desempeño.....	64
2.11. Propuesta de indicadores de medición al desempeño durante las actividades de producción	68
2.11.1. Indicadores propuestos para el área de producción.....	68
2.11.2. Procedimiento para realizar la gestión del talento humano bajo la cultura de indicadores.....	69
2.12. Propuesta de Salud y Seguridad MUEBLETEX S.A.	70
2.12.1. Política de Salud y Seguridad MUEBLETEX S.A	72
 CONCLUSIONES.....	 73
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	75
 ANEXOS	 76

RESUMEN

El presente documento fue elaborado en la empresa MUEBLETEX S.A ubicada Km 47 1/2 Carretera Tipitapa-Masaya. Esta se dedica a producir y comercializar forros para muebles se ha considerado un Plan de mejora de la Gestión de Recursos Humanos que le permita llevar a cabo de manera eficiente las funciones y procesos de esta área.

Se realizó un diagnóstico para observar el comportamiento actual de la organización. Esto incluye revisar cómo está estructurada, las funciones que ejecutan los puestos de trabajo en especial el área de producción, los procesos que sigue para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar a la nueva fuerza laboral, el perfil estratégico que tiene, los requisitos que debe implementar en caso de riesgos y en base a esto realizar una reingeniería de los procesos que se han venido ejecutando.

Se logró reestructurar las funciones de los trabajadores del área de producción en la empresa, mejorar los pasos a seguir para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al nuevo personal, proponer la creación del cargo de Seguridad Industrial, definir el espacio físico donde quedara la oficina de Seguridad Industrial, determinar los costos en los que incurre la empresa para implementar la oficina así como la persona que estará al frente.

El plan de mejora de Gestión de Talento Humanos en la empresa MUEBLETEX S.A permitirá optimizar las funciones, procesos y prevención de riesgos laborales para poder comercializar los productos que ofrece al mercado. Se recomienda al propietario de MEUBLETEX S.A. la aprobación e implementación del Plan de Mejora con los procesos descritos en el documento.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla en la Empresa MUEBLETEX S.A que es una empresa que elabora forros de muebles y ofrece sus productos y servicios de calidad a los EE.UU. con plazos de entrega competitivos en comparación a los de Asia. Abre sus puertas en agosto de 2006. Localizado en Km 47 1/2 Carretera Tipitapa-Masaya, las instalaciones se encuentran bajo la dirección del propietario norteamericano Justin Westbrook. La empresa cuenta con 319 trabajadores distribuidos en las áreas de producción y demás áreas administrativas y/o de apoyo.

Dada la cantidad de trabajadores (*319 Trabajadores*), los niveles de producción, la creciente demanda y la alta exigencia en la calidad de los productos, todas estas condiciones están provocando un desajuste en los niveles de cumplimiento de la productividad y la eficiencia. En la búsqueda de la situación problemática, se ha decidido mejorar la Gestión del Talento humano porque puede ser uno de los motivos de dicha problemática. Además, el clima laboral está incidiendo en el índice de accidentabilidad laboral generando así una alta rotación de personal, problemas jurídicos legales, multas etc.

Así con esta situación planteada, el presente documento recoge los elementos necesarios para un Plan de Mejora de la Gestión del Talento Humano. Para ello el plan se concibe a partir de 2 componentes:

El primer componente del Plan de Mejora de la Gestión del Talento Humano está relacionado con los resultados de un diagnóstico realizado sobre la Cultura Organizacional, los procesos de reclutamiento, inducción y evaluación al desempeño, que muestre las causas y efectos de la problemática planteada. También se plantea de forma general, las condiciones actuales del área de producción

El segundo componente de dicho Plan de Gestión se orienta a la propuesta de los elementos más destacados en función de la Gestión del Talento Humano para esta empresa. Además de la elaboración de herramientas para la evaluación del desempeño, Fichas ocupacionales, Capacitación según necesidades del área, elaboración de una Política de Seguridad Industrial orientada a la prevención de incidentes etc.

SITUACIÓN PROBLÉMICA

Para perfilar de forma muy clara esta situación problémica, se ha tomado como Universo, la empresa MUEBLETEX S.A. Como Objeto de Estudio se toma la Gestión del Talento Humano y como Campo de Acción, el área de Producción de dicha empresa dado que es en esta área donde se refleja la problemática de forma más evidente

La empresa MUEBLETEX S.A, está atravesando una situación que requiere ajustes en su nivel estratégico para no perder su posición competitiva en el mercado, dado que los niveles de incumplimiento de las entrega provocan pérdidas económicas a la empresa y descontento en los clientes que son muy exigentes.

Se tomó como Objeto de Estudio la Gestión del Talento Humano que se realiza actualmente pues puede ser el problema raíz. Esto es porque al realizar Gestiones que no enfoquen al mejoramiento del personal pueden ser causante de un alto grado de rotación de personal, generar un clima laboral muy desmotivador y tenso. Los trabajadores que aún se quedan, lo hacen porque consideran que no van a encontrar empleo en otro lugar fácilmente.

Por último, se toma como Campo de Acción el área de Producción, dado que es en esta área donde se reflejan las consecuencias del estado actual de la gestión. Dichas consecuencias se reflejan en que los trabajadores realizan sus actividades sin empeño causando muchos accidentes laborales, muchas horas de paro, alta tasa de personas de subsidio y como consecuencia un llamativo nivel de incumplimiento de las órdenes de producción.

En resumen, la problemática que enfrenta actualmente la empresa MUEBLETEX S.A, es la disminución del personal idóneo, a causa de una deficiente gestión del talento humano y esto constituye la razón principal de este tema de investigación.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Proponer un Plan de Mejora de la Gestión del Talento Humano en el área de producción de la empresa MUEBLETEX S.A. que garantice la productividad y el buen clima laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico sobre los procesos de Gestión del Talento Humano en la empresa MUEBLETEX S.A. específicamente en el área de Producción
- Diseñar los elementos organizacionales y procedimentales que componen el plan de mejora a la Gestión del Talento Humano en el área de producción de la empresa MUEBLETEX S.A,

JUSTIFICACIÓN

Las empresas deben medir y gestionar el clima laboral para conseguir mejores resultados económicos. En toda empresa, el factor humano suele ser el más importante, puesto que en la mayoría de los casos no se dispone del potencial económico, la inercia del mercado ni la marca asociados a las grandes corporaciones para mantener la fidelidad de los clientes.

Es por ello que la Gestión del Recurso Humano y su Talento, viene a ser la condición *sine qua non* que garantiza un clima laboral eficiente y agradable al trabajador y por lo cual lo lleva a tener un alto cumplimiento de las tareas encomendadas. *La evaluación y gestión del clima laboral es, pues, un componente esencial para la correcta gestión de las empresas y, como tal, es una parte indispensable de las metodologías de gestión empresarial más reputadas de la actualidad.*

En base a lo anterior, se decide realizar el presente trabajo sobre la propuesta de mejoramiento a la gestión del talento, lo que resultará en un mejoramiento de la relación Empresa-Trabajador, aumento de la productividad, disminución de costos adicionales en la producción. Como consecuencia positiva, la mejora en la gestión, contribuirá a la mejora del clima laboral y los trabajadores serán los más beneficiados al sentirse integrados a los objetivos de la empresa. También la empresa se beneficia porque le permitiría el cumplimiento de sus obligaciones con el cliente. Para la economía nacional también sería una fuente de generación de empleos estable.

Por otro lado, si no se realiza ningún mejoramiento de la gestión del talento humano, la problemática planteada provocará la pérdida de la rentabilidad de la empresa en un corto plazo y modificaría la posición competitiva de la misma. Es ahí donde reside la importancia de realizar esta propuesta de mejora

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO EN EL
AREA DE PRODUCCIÓN DE LA
EMPRESA MUEBLETEX S.A.

DISEÑO METODOLÓGICO Y MARCO CONCEPTUAL DEL DIAGNÓSTICO

Se entiende por “*diagnóstico*” como una caracterización de la unidad de estudio, identificación de principales problemas existentes, fortalezas y debilidades del sujeto y su entorno, entre otros, además del pronóstico del desarrollo de la situación si no se interviene. Se trata entonces de un proceso de investigación con acercamientos sucesivos a la realidad, profundizando cada vez en ella. Para ello, se establecen dos niveles de análisis, el General y el Específico

En lo adelante se entenderá como el análisis general, como la caracterización general de la unidad de estudio. Para el presente caso, será la Empresa MUEBLETEX S.A, principalmente relacionando el estado de su Cultura organizacional y los procesos generales que utiliza para el manejo de personal Este diagnóstico promueven una visión de conjunto y permite percibir los principales problemas que en ella se desarrollan, da lugar al diagnóstico general.

El análisis específico que es el estudio en profundidad del área específica, para el presente caso será **el área de producción**, los problemas de su realidad. La culminación y síntesis de la etapa de diagnóstico, da lugar al cumplimiento del primer objetivo específico de este estudio que es el desarrollo de un diagnóstico.

Para obtener resultados objetivos y verificables, se recurre a buscar la información Primaria a través de Técnicas, Herramientas e instrumentos tales como la entrevista, el censo, la observación directa. Esto se realiza utilizando Lista de Verificación para tener una información más dirigida y organizada.

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la nueva teoría del Magnament, se identifican 5 macro procesos en un orden lógico secuencial, aunque se pueden desarrollar de manera simultánea:

- i. **Organización y planificación del área de gestión humana:** su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización.
- ii. **Incorporación y adaptación de las personas a la organización:** su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización.
- iii. **Compensación, bienestar y salud de las personas:** tiene como objetivo desarrollar el sistema para mantener motivados a los empleados y generar sostenibilidad dentro de la organización
- iv. **Desarrollo de personal:** busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor; y
- v. **Relaciones con el empleado:** su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

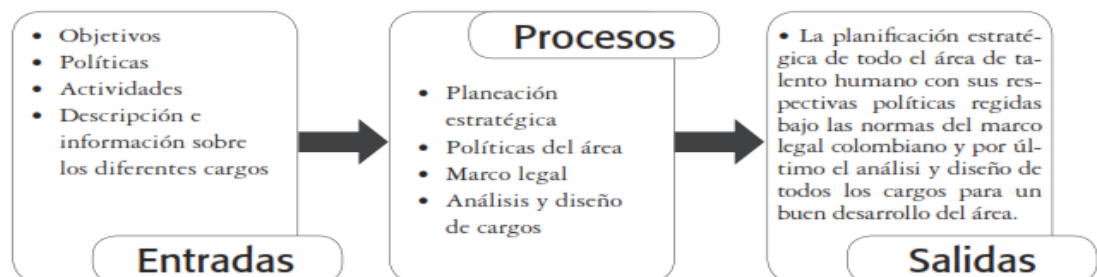


Ilustración 1 MACRO PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

MACROPOCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Organización y planificación del área de gestión humana	Planeación estratégica
		Políticas del área
		Marco legal
		Análisis y diseño de cargos
	Incorporación y adaptación de las personas a la organización	Requisición y reclutamiento
		Selección de Personal
		Contratación
		Socialización e inducción
	Compensación, bienestar y salud de las persona	Compensación y estructura salarial
		Incentivos y beneficios
		Higiene y Seguridad Industrial
		Calidad de vida laboral
	Desarrollo del personal	Capacitación y entrenamiento
		Desarrollo profesional, planes de carrera
		Evaluación del desempeño
		Monitoreo
	Relaciones con el empleado	Negociación colectiva y pacto colectivo
		Relaciones con el sindicato
		Cesación y ruptura laboral

Los elementos que se incluyen en el diagnóstico de la administración del recurso humano que se da dentro de la empresa MUEBLETEX S.A. son:

- El perfil estratégico.
- La estructura jerárquica de la empresa (organigrama).
- La descripción de cada puesto de trabajo que la empresa tenga.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Capacitación.
- Si existe un plan de mitigación de riesgos, higiene y seguridad que deba seguirse en caso de cualquier accidente o eventualidad dentro de las operaciones diarias de los trabajadores.

1. DIAGNOSTICO DE “ LA ORGANIZACIÓN “:

1.1 PERFIL ESTRATEGICO

Se sabe que desde la década de los 1980 se ha dado un fuerte impulso a los enunciados de Filosofía Organizacional, desde los trabajos de Deming (1966) hasta el modelo de Administración Visionaria (1979), pasando por una gran diversidad de contribuciones con mayor o menor respaldo teórico. En la teoría se encuentran varias definiciones de ellas;

- *Granell (1997) define Filosofía Organizacional como “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas”.*
- *Garcia y Dolan (1997) definen a la Filosofía Organizacional como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa.*
- *Por su parte, Chu (2003) enlista los siguientes como elementos de Filosofía Organizacional:*
 - ✓ El compromiso de la dirección por el cambio y mejora.
 - ✓ La educación y la comunicación de todos los integrantes de la organización.
 - ✓ La participación y la implicación de la gente en la planeación.
 - ✓ La evaluación del desempeño de las personas.

En alusión a estas definiciones se puede decir que esta empresa tiene establecida su propia Misión y Visión y todos los otros componentes de su perfil. Sin embargo, éstas no son dadas a conocer a sus colaboradores como parte de la inducción para familiarizarse, identificarse y desarrollar un sentimiento de pertenencia a la misma. Lo que tienen declarado sobre su Perfil es:

1.1.1. MISIÓN

“Promover el desarrollo de la Industria Textil y Confección de Nicaragua participando activamente en:

La creación y sustento de la más amplia red de información y relacionados en el entorno nacional e internacional, privado y público sirviendo de enlace, promotor y facilitador.

El impulso de un clima de negocios optimo que propicie la inversión en la industria,

El fortalecimiento y desarrollo de la cadena de valor que genere riquezas y bienestar de manera sostenible a Nicaragua y sus Inversionistas, con un amplio sentido de responsabilidad social”.

1.1.2. VISIÓN

Convertirnos en la Organización que agremia a la Industria Textil y Confección de mayor representatividad de la Región Centroamericana, posicionando a nuestros Miembros y a Nicaragua como la mejor opción para hacer negocios en América Latina.

1.1.3. OBJETIVOS PRIMORDIALES

Los objetivos primordiales de la empresa MUEBLETEX S.A. se sustentan en:

- El aporte al desarrollo sostenible de la industria
- La generación de empleos para los y las Nicaragüenses
- El logro de bienestar y recursos para Nicaragua y sus inversionistas sustentado en un clima de negocios óptimo
- El fomento de la colaboración empresarial y la articulación con el resto de actores que inciden en la industria, promoviendo alianzas de cooperación entre la empresa privada, el gobierno y los trabajadores, entre otros.
- El posicionamiento y diferenciación de ANITEC y sus miembros a nivel nacional e internacional.

- Servir como promotores y facilitadores, entre nuestros miembros, de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial comprometidas y transparentes
- Aportar al desarrollo de capacidades técnicas en contribución a la competitividad del país.
- Propiciar transacciones y negociaciones que, en el ámbito comercial, integre la cadena de valor de la industria.

ANALISIS Y OBSERVACIONES DE ESTE TÓPICO:

Al analizar estos elementos del perfil declarados en su portal, se puede concluir que **SÍ** se encuentra bien estructurado y satisface el giro de la empresa además de estar al alcance de todos, pero falta profundizarlos en la etapa de inducción de cada nuevo trabajador contratado.

Además, es oportuno recomendar que se agreguen otros elementos de la Cultura como Valores y Principios que son fundamentales en la Filosofía de toda empresa.

1.1.4. Organigrama de la empresa MUEBLETEX

El conocimiento del organigrama por parte del personal de la organización es de gran importancia ya que se dan cuenta del nivel jerárquico al cual pertenezca. La información es uno de los principales activos con los que puede contar una empresa, además del tiempo y el personal, por eso no se puede perder nunca de vista el diagrama organizacional.

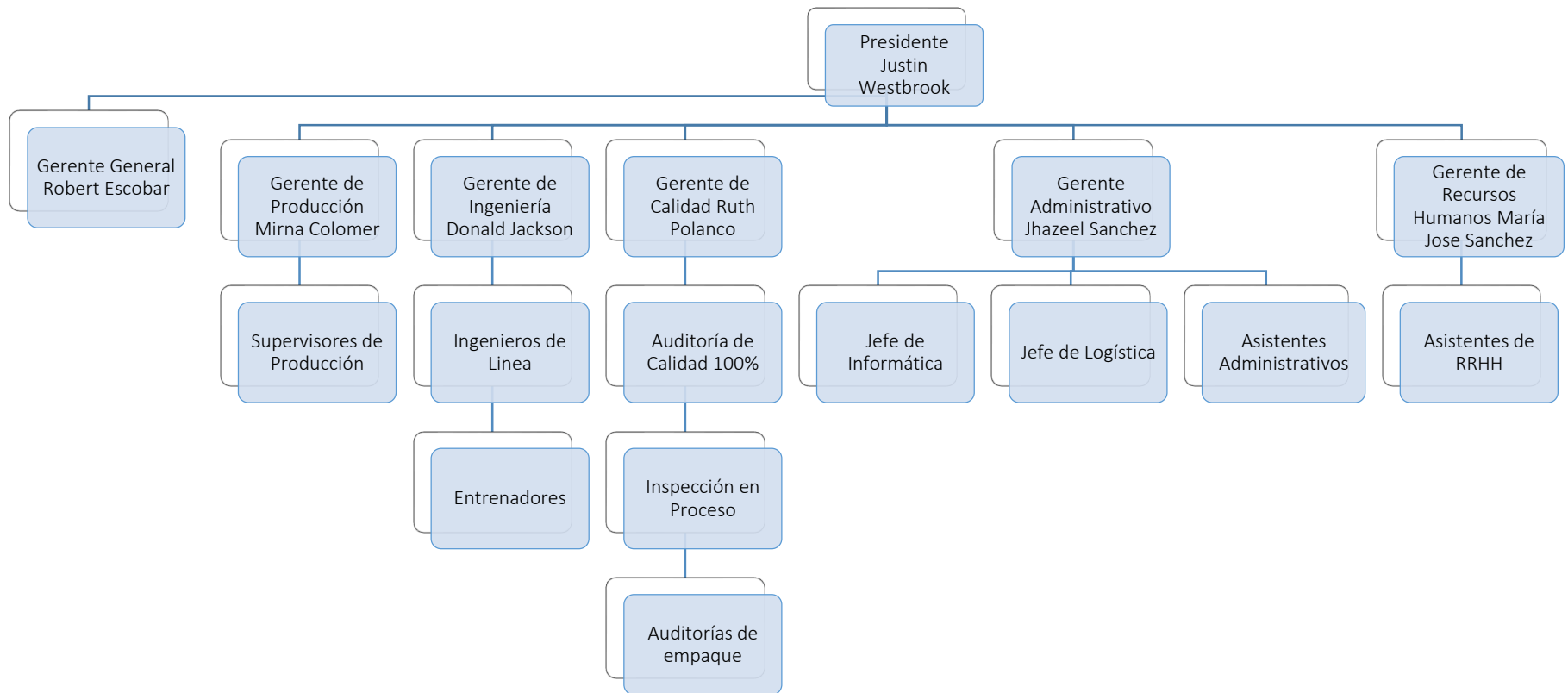
Actualmente MUEBLETEX S.A cuenta con un organigrama de forma horizontal ofreciéndoles de esta forma a los miembros de la organización una orientación clara sobre los canales de comunicación, responsabilidades y jerarquía.

No obstante, a pesar de estas oportunidades que presenta el organigrama actual esto no ha impedido que el índice de accidentalidad se haya incrementado y no se está ejecutando un sistema de mitigación de riesgos en la

SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Esto se debe a que en la estructura actual del área que atiende dicha Seguridad, no está asignado alguien con esa especialidad y está atendida por contingencia por el encargado del área donde se produce el accidente. Por ello será determinante asignar a una persona especialista encargada de dicha área, donde se fortalezca el área de Seguridad Industrial.

Ilustración 1. Organigrama de la Empresa MUEBLETEX S.A



1.2. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

1.2.1. ANALISIS Y PERFIL DEL PUESTO

El análisis del puesto sirve para determinar las actividades, responsabilidades que conforman y distinguen el resto de los puestos en la organización; cómo, cuándo y por qué se utilizan ciertas máquinas, herramientas o equipos, qué interacciones con otras personas se requieren, la prioridad y su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos de la tarea (porque lo hace). En resumen una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Se tuvo acceso al formato de Análisis de Puesto que tiene MUEBLETEX S.A y se pudo constatar las debilidades y vacíos que tiene dando lugar a la contratación de personal no ideal. A continuación se pone el formato base del análisis. En Anexo se encuentra la otra parte de dicho formatos. Los formatos para el análisis de puestos se presentan en Anexo # 1

Actualmente en la empresa no poseen las fichas ocupacionales para el área en estudio en donde se detallan las responsabilidades, funciones y limitantes de cada cargo.

FORMULARIO PARA ANALISIS DE PUESTO

Realizada por: _____
Fecha: _____

Designación: _____ Supervisor inmediato: _____
Unidad: _____
Departamento: _____ Antigüedad en el puesto: _____
División: _____
Titular: _____ Puesto anterior: _____

Tareas que se cumplen normalmente:	Cantidad de tiempo aproximada (en%)

Gráfico # 1 formato análisis de puesto.

1.2.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO:

1.2.2.1. Reclutamiento de personal en MUEBLETEX

El autor Idalberto Chiavenato indica que ***la fase de reclutamiento es donde se ponen en práctica una serie de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.***

Cuando se presentan de 10 a 20 aspirantes, es recomendable usar técnicas para conocerlos mejor, entre estas se pueden mencionar: la revisión minuciosa de la hoja de vida y la realización de una entrevista. Para llevar a cabo esta fase, el Departamento de Recursos Humanos hace uso de dos formas de reclutamiento: el interno y externo.

De estas dos técnicas, la empresa MUEBLETEX S.A, la que más utiliza es la segunda, generando como se ha mencionado antes algunos inconvenientes tales como:

- ◆ Elevados costos de publicidad.
- ◆ Información deficiente sobre las necesidades del puesto y de las funciones.
- ◆ El proceso de inducción es mayor y la curva de aprendizaje se amplía.
- ◆ Es posible que el nuevo trabajador no se adapte al puesto y se retira en poco tiempo, dejando la vacante vacía de nuevo.

Por ello a continuación se describe el proceso de reclutamiento que en MUEBLETEX se efectúa para poder determinar las posibles fracturas en la gestión del talento humano causadas en este proceso.

El proceso de reclutamiento del personal de MUEBLETEX era realizado anteriormente a través de los medios escritos (creando publicaciones en Periódicos Nacionales) así de esta forma se creía que se podía captar al personal más idóneo, pero hoy en día con las nuevas tendencias tecnológicas se ha venido desarrollando a través de las páginas que ofrecen el servicio de reclutamiento tales como: Tecoloco, Computrabajo, Encuentra24. También de las bases de datos internas de candidatos anteriores y auxiliándose siempre de los clasificados.

Se realiza la publicación del puesto requerido con alguna descripción de funciones, salario estimado para el puesto y la experiencia laboral que debe de poseer el postulante. Así de esta forma captar el mejor candidato para el puesto.

Una vez obtenido los curriculum vitae de los postulante se procede a segregar por capacidades y se seleccionan los más idóneos a su vez se les hace una invitación para realizar una entrevista que contara de un test de inteligencia, test psicométrico, preguntas abiertas de las diferentes labores que ha desempeñado en el ramo manufacturero .

1.2.3. Selección de personal

Actualmente las organizaciones están dando gran importancia al proceso de selección debido a que se reconoce que es el punto de partida para crear calidad en las mismas. La selección de personal es el proceso de determinar quiénes, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos necesarios y a los que se les debe ofrecer posiciones en la organización. Todo esto indica que el objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencias, etc) con los requisitos del puesto.

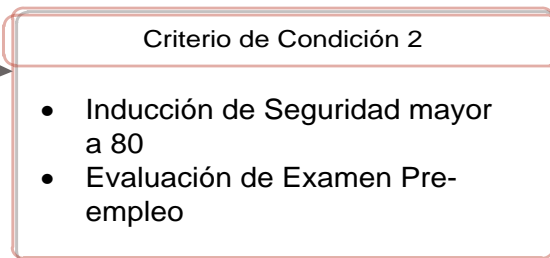
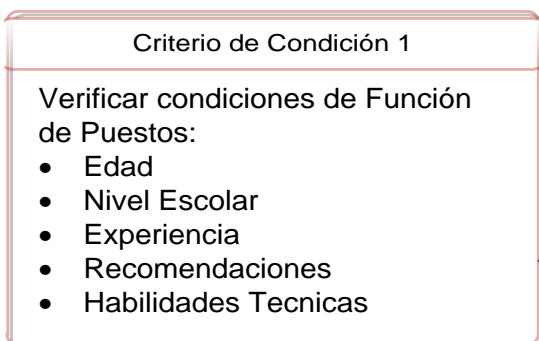
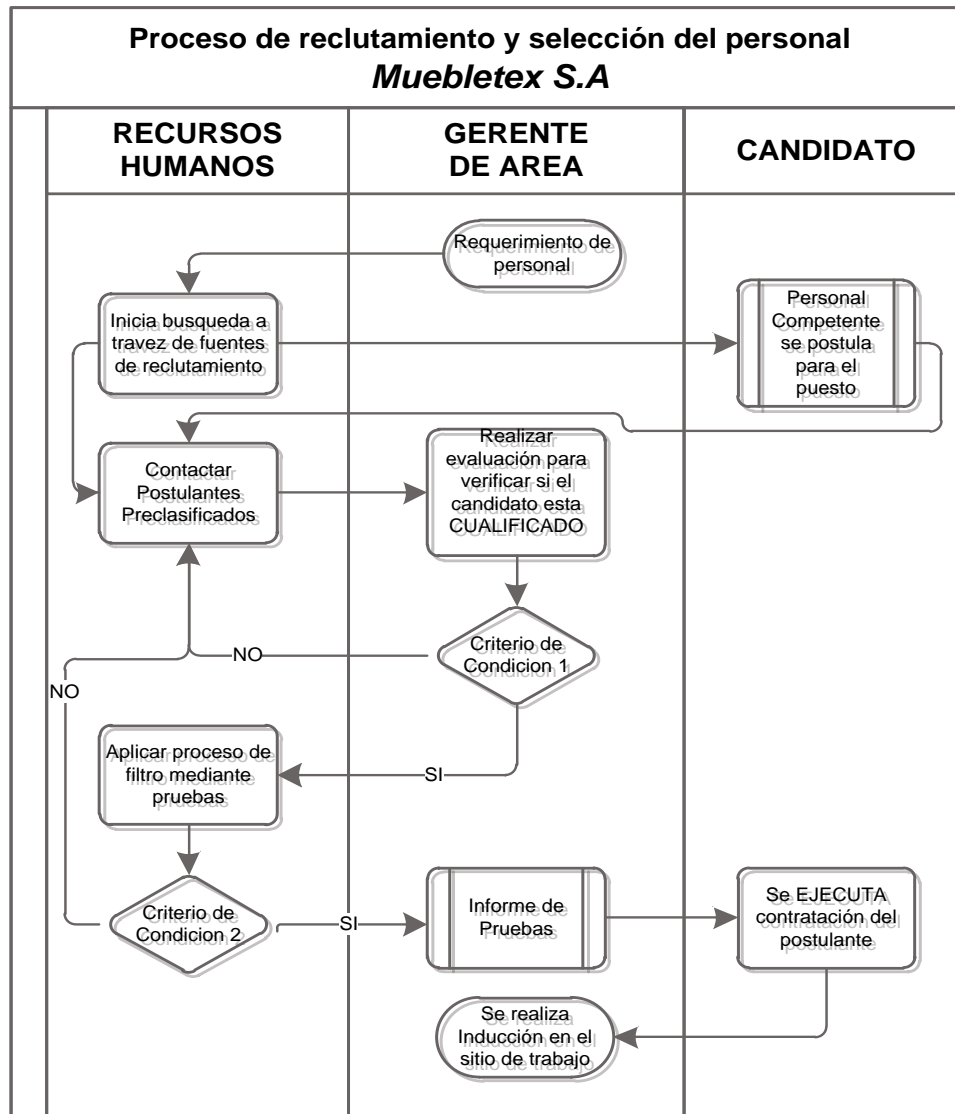
Dentro del proceso de selección en la empresa MUEBLETEX S.A se los siguientes aspectos más importantes: Experiencia Laboral, Nivel Académico, Aspectos Psicológicos, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación, pruebas de conocimiento y capacidad, exámenes médicos.

A continuación se presenta mediante la descripción de actividades y el diagrama de flujo, el proceso que se elabora actualmente al momento de existir un puesto disponible en la empresa.

El proceso de reclutamiento se realiza de la siguiente manera:

Tabla 1

Qué y Quién	Cómo	Cuando
El jefe del área detecta la necesidad del personal.	Realiza la solicitud a RRHH	Cuando exista la vacante
Inicia la búsqueda de candidatos (curriculum vitae)	A través de diversa fuentes de reclutamiento. - Bases de datos internas. - Avisos en clasificados. - Empresas de reclutamiento. - Bolsas de empleos (Encuentra24, tecoloco, computrabajo)	Una vez autorizado el departamento de RRHH
Realizar entrevista inicial(RRHH)	- Contactar el candidato y fijar la cita para la entrevista. - Verificar datos e interés de la persona. - Dar a conocer las funciones del puesto. - Evaluar si el candidato cumple con los requisitos del puesto.	Cada vez que se encuentre abierto un proceso de reclutamiento y se cuenta con hojas de vida preclasificadas.
El gerente del área que genero la solicitud de personal, es enterado de la cantidad de candidatos encontrados en el proceso de reclutamiento.	Se le presentan los candidatos propuesto para la vacante (CV con observaciones)	Una vez que se ha recopilado toda la información requerida del candidato en la primera de entrevista.
Aplicar pruebas a los candidatos preseleccionados para el área solicitante.	Aplicar las pruebas de inducción en Seguridad y exámenes pre-empleo.	En la fecha planificada
Se dan a conocer los resultados de las pruebas	Se detalla un breve resumen que contengan los aspectos más importantes de los resultados de la prueba.	Una vez finalizadas la aplicación de las pruebas.



1.2.3.1. Técnicas y Herramientas utilizadas para la Selección de Personal

Luego del análisis de la hoja de solicitud, se procede a la aplicación de técnicas de selección como son: **la entrevista, la observación, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.**

Al contactar a las personas que llenan el perfil del puesto, los Jefes de área son los encargados de analizar las solicitudes de puesto y las hojas de vida y escoger a los que pueden pasar a una segunda fase, siendo ésta la de una entrevista estructurada por competencias, la cual lleva un tiempo aproximado de hora y media. Durante ese tiempo el entrevistador logra recabar información adicional a la que existe en la hoja de vida y a la vez, conocer el desenvolvimiento del candidato.

Cuando se tienen seleccionadas a las personas que han pasado la entrevista se procede a una evaluación específica del área, siendo el objetivo principal el conocer qué nivel de conocimiento posee el candidato con respecto a las tareas de producción y el manejo de máquinas y herramientas.

La selección finaliza con la contratación, siendo la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. La contratación se puede hacer de la siguiente manera:

- 👍 Contrato por obra determinada
- 👍 Contrato por tiempo determinado ó
- 👍 Contrato por tiempo indeterminado.

1.2.4. PROCESO CONTRATACIÓN DEL PERSONAL EN MUEBLETEX

El proceso se inicia una vez finalizado el proceso de selección y comienza a desarrollarse en el momento en que el postulante seleccionado, se presenta en el Departamento de Recursos Humanos, el que cuenta con la Orden de Contratación.

Los pasos serán desarrollados a continuación en orden cronológico:

1.2.4.1. Entrevista:

En esta oportunidad, se le informa acerca de los trámites que deberá realizar, de carácter particular, para hacer efectiva su contratación.

El responsable de recursos humanos le estipula que estará 3 meses en prueba. Después se firma un contrato indefinido.

Los nuevos integrantes son orientados verbalmente en los siguientes aspectos.

- Tipo de contrato
- Día de pago
- Algunos beneficios
- Jornada de trabajo
- Almuerzo.

1.2.4.2. PROCESO DE INDUCCIÓN

El proceso de inducción del personal se inicia con una visita de campo en donde se le asignara un colaborador de su área que le muestre cuales son las funciones que debe de desempeñar, la familiarización con el entorno y la maquinaria en dependencia del cargo que se está optando.

Según el diagnóstico que se realiza en base a Selección y Contratación de personal este proceso sería muy eficaz para alcanzar su cometido, pero se encuentra una deficiencia en uno de sus puntos y es en el momento de discernir el

primer criterio de evaluación en donde se realiza una comparación de los Requerimientos del Cargo y la Ficha Ocupacional de manera específica con el Área de Producción, en donde no se detallan cuáles son las exigencias de cada puesto y es así en que el proceso de inducción fue inadecuado.

Es por tal razón que se deben realizar modificaciones de las Fichas Ocupacionales que actualmente está utilizando la empresa.

1.2.4.3. Proceso de Capacitación de Personal.

Actualmente la empresa MUEBLETEX S.A. no cuenta con un plan de trabajo en materia de Capacitación a personal por lo que las capacitaciones que se están brindando al personal son en base a acciones correctivas de incidencias que surgen en la empresa, lo que no está contribuyendo al funcionamiento adecuado de la empresa.

También debe presentarse un plan de capacitación como otro elemento de Mejora a la Gestión del Talento Humano en MUEBLETEX S.A

1.2.4.4. RESUMEN DEL ANALISIS A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION EN LA EMPRESA MUEBLETEX S.A

Para realizar un análisis objetivo de los procesos antes mencionados, es importante obtener criterios de los aspirantes al puesto a través de un sondeo de opinión para buscar Fortalezas y Debilidades en dichos procesos. Este sondeo se hace en base a ciertas preguntas directas y abiertas: **(Ver Anexo # 2)**

FORTALEZAS ENCONTRADAS EN ESTOS PROCESOS

- i. Todos responden que sí es importante mencionar que la solicitud de empleo proporciona información sobre la educación, antecedentes de trabajo y pasatiempos de los aspirantes a una plaza. Por tal razón la Empresa la utiliza para recabar información adicional a la que aparece en la hoja de vida y servirá para tomarla en cuenta durante la entrevista.

- ii. La información orienta cuánto debe estar el personal calificado para que pueda cumplir con la filosofía y los objetivos que forman parte de la razón de ser de la misma. Al brindar esta información, el proceso de selección logra ahorrar tiempo, minimizar recursos financieros, contar con la persona idónea para el puesto y a la vez lograr un trabajo de equipo satisfactorio.
- iii. El proceso de selección es efectivo, porque permitió observar la habilidad de los Jefes de áreas para liderar a estos nuevos trabajadores. Además durante la ejecución de la misma se pudo sentir que se creó un clima de confianza entre entrevistador y entrevistado.
- iv. La entrevista ofrece a los Jefes de área y personal de RRHH, la oportunidad de conocer personalmente a los aspirantes y evaluar aspectos subjetivos tales como: expresiones faciales, apariencia personal y presencia de nerviosismo o serenidad.
- v. Con la actividad de bienvenida a la empresa, los nuevos trabajadores conocen cuáles son las aspiraciones y propósito fundamental de existir de la misma. Es vital que los nuevos empleados dirijan su atención hacia cuestionamientos como:
¿En qué negocio estamos (Misión)? ¿Hacia dónde se dirige la organización (Visión? ¿De qué se trata lo que hacemos? ¿A quién le servimos?. Cuando un empleado conoce claramente dónde labora y lo que se espera de él, es más fácil que se identifique con la organización y se cree el sentido de pertenencia y aceptación.
- vi. La existencia de un plan de superación para los trabajadores que han cumplido el período de prueba (es cuando se confirma en el puesto) incide constructivamente en la calidad y el buen desempeño del mismo.

DEBILIDADES PROCESOS ENCONTRADAS EN ESTOS

- i. La información publicada en los recursos online para el proceso de reclutamiento de personal son poco atractivos, tanto en diseño como en contenido. Además que se colocan en poco tiempo para nombrar dicha vacante.
- ii. Durante la entrevista realizada por los encargados, surgieron interrupciones telefónicas o personales que afectaban la comunicación y confianza entre el entrevistador y el entrevistado. El ambiente en donde se efectúe la entrevista debe cumplir con los requisitos de ser un lugar privado, tranquilo y carente de distracciones que no interrumpa la comunicación entre entrevistador y entrevistado
- iii. Los encuestados piensan que el proceso de selección que se realiza en la empresa es largo y cansado, debido a que comprende varias etapas y se les interrumpe sus actividades diarias por asistir a cumplir con el proceso, y es muy tardado recibir la respuesta de aceptación o rechazo.
- iv. Algunos encuestados que conforman la muestra de estudio indican no haber firmado un contrato laboral después de haber sido confirmados para ocupar un puesto dentro de la empresa. Esto es porque se requería inmediatamente para el puesto y después era muy burocrático llegar a RRHH. El no hacer un contrato formal ocasiona dificultades en las relaciones interpersonales por la falta de acuerdos explícitos y claros.
- v. Los canales de comunicación interna y externa son poco claros y eso dificulta las relaciones interpersonales entre los niveles de la organización.

**RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LOS PROCESOS DE
 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN LA EMPRESA
 MUEBLETEX S.A**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de solicitud de empleo (R) • Se busca personal calificado (S) • Habilidad de Coordinadores para realizar la entrevista (S) • Se evalúa experiencia, dominio y psicología • Los nuevos conocen la filosofía, misión y visión (I) • Valoran el plan de mejora (I) 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de selección es considerado largo y cansado (S) • No todas las áreas realizan prueba académica (S) • Los trabajadores de la muestra no conocen a la Dirección ni las instalaciones físicas de la empresa (I) • Convocatoria carece de atractivo visual (R) • No se utilizan todas las fuentes de reclutamiento (R) • Se dan interrupciones durante la entrevista (S) • Carencia de un Manual de Inducción (I) • Falta inducción sistemática y periódica al puesto (I) • Desconocen el reglamento interno de la empresa

1.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

1.3.1. MEDICION DEL DESEMPEÑO

En MUEBLETEX S.A, existe un Sistema de Medición del Desempeño pero hay muchas limitantes para su implementación ya que el área de Producción es un área meramente activa, de muchas actividades por las cuales no se podría medir este desempeño. Además, la empresa no cuenta con el personal necesario para realizar esta actividad objetivamente. Esto genera atraso en el cumplimiento de las mediciones. Se necesita al menos cuatro persona más, para tratar de cubrir todas las mediciones. Además, se tiene plena certeza de que existen obstáculos en el entorno de los colaboradores de dicha área, pues se le contraponen limitantes que afectan dicha medición laboral que provoca mucha tensión al momento de realizar esta medición. Entre otras están:

- ✓ Equipamiento y Maquinaria en uso, obsoleta e incompleta para algunos, y moderno para otros, lo que hace una competencia desleal entre los colaboradores provocando indicadores de resultados muy distintos para una misma actividad.
- ✓ Poco espacio para la movilidad.
- ✓ Desinformación marcada de los evaluadores para medir correctamente la eficiencia en cada puesto de trabajo.

Estas limitantes deben superarse para mejorar sustancialmente, el clima laboral en esta oficina.

Por otro lado, no se cuenta con Indicadores, Instrumentos, ni Estándares de medición del desempeño. Ni existe quien pueda realizar estas mediciones. Esto sería el caso de supervisiones, auditorías operacionales etc.

El método de Evaluación que se utiliza en MUEBLETEX , es el método de **Evaluación por pares**, que es el método que sirve para aumentar la exactitud del método de Calificación alterna. La aplicación del sistema de comparación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de

utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente. Cuando hay varios factores y trabajadores puede resultar tedioso y poco efectivo cuando los factores por evaluar resultan muchos. Su ventaja es que es muy sencillo, no requiere mayor preparación de los evaluadores y es de fácil ejecución.

Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y se compara cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características. A continuación indicaría para cada característica (con un + o un -)

Nº	FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Sí (+)	No (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?.....		
7	¿Demuestra atracción por sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no exige mas grado de escolaridad?		
10	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas?		
11	¿Su Apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17	¿Le gusta fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	¿Su producción es encomiable?		
24	Aunque siempre cumple la misma función ¿No se incomoda con la repetición?		
25	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

Desventajas

- Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.
- No se puede distinguir en que área cada uno es mejor, ya que se pueden presentar distintas cualidades en las personas y hace difícil distinguir uno de otro.
- La mitad del personal resulta ser buena y la otra mitad mediocre.
- Se limita a evaluar el trabajo en general, más que en características específicas.
- Puede resultar incontrolable cuando se evalúa a grandes cantidades de empleados.

ANÁLISIS Y OBSERVACIONES DE ESTE TÓPICO:

Se puede concluir que este elemento básico para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial desarrollo, debería estarse aplicando en todos los niveles de la organización. Sin embargo, no existe alguna metodología, orientación o directriz que permita ejecutarse cabalmente. Solamente existen expresiones de acuerdo o desacuerdo sobre lo actuado por cada colaborador, pero no se tiene un parámetro de comparación o una variable de medición.

La ausencia de una metodología de Evaluación al desempeño, provoca el desestimulo en la fuerza laboral y este es el caso en MUEBLETEX S.A

Por la anterior se propone cambiar la Metodología de Evaluación al Desempeño

1.4. CAPACITACIÓN DE PERSONAL.

Actualmente la empresa MUEBLETEX S.A. no cuenta con un plan de trabajo en materia de Capacitación a personal por lo que las capacitaciones que se están brindando al personal son en base a acciones correctivas de incidencias que surgen en la empresa, lo que no está contribuyendo al funcionamiento adecuado de la empresa ni al desarrollo de capacidades de dicho personal.

1.5. Sistema de Compensación

Un sistema de compensación está orientado a lograr empleados satisfechos, retener buenos talentos, resultados mejores para la empresa, motiva los cambios en los comportamientos de las personas que conforman el equipo de trabajo.

En la empresa actualmente está estipulado según la ley del salario mínimo art. 85 de Nicaragua con todas sus prestaciones para los empleados en dependencia del cargo que se le haya asignado y las responsabilidades dadas. El área de producción obtendrán un % de bonificación por unidades producidas del producto más su básico.

Salario Producción=Salario Básico + (% Cumplimiento de meta)

Salario (técnicos, jefe, gerente, contador)=Salario Básico

La elaboración de la nómina la realiza propiamente el contador de la empresa, quien a su vez es autorizada por el jefe administrativo, esta se realiza en tiempo y forma quincenalmente para el pago tanto de los vendedores como el pago de los demás trabajadores.

Para el área de producción un colaborador puede llegar a ganar hasta 10,000 o 12,000 córdobas al mes sin horas extras. Además hay incentivos de producción, por asistencia, antigüedad y planes de competencia a lo interno.

1.6. SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL

La Salud Ocupacional ha venido cobrando importancia al interior de las organizaciones durante los últimos años, ya que el mundo globalizado de hoy es cada vez más exigente; y herramientas como la salud ocupacional permiten que las empresas sean más competitivas.

La empresa MUEBLETEX S.A es consciente de esta exigencia para reducir el índice de accidentalidad y aumentar la productividad. Sin embargo no ha priorizado estas actividades a tal grado que no posee personal asignado a estas actividades.

Sin embargo se pudo constatar el estado de desempeño de la Seguridad e Higiene en los procesos de Producción. Para ello es necesario definir las principales actividades que hay que realizar la producción de forma breve:

1.6.1. Descripción de las áreas operativas de MUEBLETEX S.A que son sensibles a la accidentalidad

Actualmente cuenta con un total de 319 trabajadores distribuidos en las áreas de producción y administrativas de la empresa. Las áreas operativas de la empresa que se presentan a continuación, son las más sensibles a accidentalidad y se dividen de la siguiente manera:

AREA / PROCESO	RIESGO DE ACCIDENTE
<p>➤ <u>Bodega o Recepción de Materia Prima:</u> Se reciben los rollos de tela y se acomodan en estantes. Los insumos como hilos, zippers, etc., son almacenados en una bodega de suministro. El área se ubica en el extremo sur de la empresa, con una extensión aproximada de 1216 m², cuenta con seis compuertas para la recepción de los contenedores de rollos de tela, 16 anaqueles de almacenamiento de diferentes dimensiones y un área destinada para el trabajo de oficina del responsable de bodega.</p> <p>En el costado suroeste del área cerca de las compuertas de descarga, se ubica la única salida de emergencia, la cual se encuentra está correctamente señalizada, sin embargo, se mantiene bajo llave y obstaculizada por bolsas y tubos de cartón de los rollos de tela, de igual forma el auxiliar encargado de la basura realiza su labor bloqueando la salida con contenedores de residuos</p>	<p>Prensado o aplastamiento debido a que los estantes tienen hasta 5 mt de altura y los rollos pueden llegar a pesar hasta 200 lbs. Si se apilan de forma incorrecta pueden caer sobre algún operario.</p> <p>Al momento de cualquier desastre natural, los trabajadores se ven impedidos de evacuar rápidamente el área.</p>
<p>➤ <u>Área de Corte:</u> Se realiza el tendido, corte, foliado y armado de la tela. El área de corte se ubica contiguo al área de bodega de materia prima de la empresa, y cuenta con una extensión de 1434 m². Está conformada por once mesas de trabajo</p>	<p>Cortes, heridas, rasguños severos, lesiones etc. dado que aquí se utilizan tijeras, zizallas y agujas para los cortes y foliados.</p>
<p>➤ <u>Área de Costura:</u> Se encuentra seccionada en líneas de producción donde se elaboran partes específicas de los muebles, para posteriormente ser armadas.</p>	<p>Fracturas, lesiones, espasmos, fatigas. Esto es por las máquinas industriales utilizadas, las posturas rígidas durante mucho tiempo, el estrés post trabajo.</p>
<p>➤ <u>Inspección de calidad:</u> Se inspecciona los forros de muebles en un 100%, y se rechazan aquellos que no cumplen con los estándares de calidad establecidos por la empresa.</p>	<p>Lesiones, accidentes, dado que el muestreo de inspección se realiza tanto a cada proceso como a los productos terminados. Un muestreo de 100% requiere a veces hasta 10 hrs continuas.</p>
<p>➤ <u>Empaque:</u> Se arman los forros según el estilo del mueble, se empaacan en bolsas y se colocan en</p>	<p>El uso de plástico, cinta adhesiva provoca ligeros cortes en los dedos</p>

<p>cajas de cartón. Las cajas son selladas y etiquetadas con información de la empresa y el producto.</p>	<p>que a veces son invisibles lo que hace que el trabajador no tome las precauciones y con las horas, éstas se convierten en grandes llagas y laceraciones.</p>
<p>➤ <u>Área de Carga:</u> Se cargan las cajas en contenedores.</p>	<p>La misma palabra indica el riesgo que se corre en dicha área, ya que a veces el monta carga sufre desperfectos y desequilibrio y varias veces ha botado la carga poniendo en peligro al personal</p>

Como se puede observar, el grado de accidentalidad tiene varios lugares de donde pueden suceder y varias fuentes que lo provocan. Las principales causas pueden deberse a lo siguiente:

- ◆ Débil y escaso sistema de señalización de posibles accidentes
- ◆ Ausencia de un mapa de riesgo y evacuación.
- ◆ Desconocimiento de los procedimientos a la hora de un accidente o desastre.
- ◆ Indisciplina en el uso de los equipos de seguridad e higiene.
- ◆ Falta de personal asignado para el manejo y gestión de la Seguridad e Higiene en el área de producción.
- ◆ Incumplimiento de los requisitos del MITRAB.
- ◆ Inexistencia de un manual de funciones para las áreas de corte, bodega de materia prima y líneas de producción.
- ◆ Inversión insuficiente en equipos de protección al personal.

Por otro lado como parte de las medidas de protección contra incendio se dispone de tres extintores tipo ABC, y un botiquín de primeros auxilios Cabe mencionar, que en muchas ocasiones los extintores y el botiquín de primeros auxilio se encuentran obstruidos por los rollos de tela. El botiquín de bodega solamente contiene alcohol.

En cuanto a iluminación, solamente el puesto de trabajo del responsable del área tiene iluminación artificial. El resto del área tiene como única fuente de iluminación, la proveniente de las compuertas de descargas cuando éstas se encuentran abiertas.

ANALISIS Y OBSERVACIONES DE ESTE TÓPICO

Con el anterior resumen, se puede concluir que existen muchas debilidades con respecto a la Seguridad e higiene. Por ello en ANEXOS # 6, se desarrolla de forma más detallada los resultados de algunas entrevistas y encuestas realizadas a los miembros de la organización y se realizó investigación de gabinete que ellos tienen archivadas, aplicando algunos instrumentos como encuestas y check list.

RESUMEN DEL DIAGNOSTICO

- En general, existen deficiencias en los procesos de selección, contratación e inducción de personal en la empresa MUEBLETEX.
- Las deficiencias se pueden observar claramente a partir de los formatos utilizados y la inexistencia de diagramas de flujo utilizados para tal fin
- En el área de Seguridad e Higiene, no se cuenta con personal asignado para tal fin y ello permite un incremento en la accidentalidad.
- La evaluación al desempeño es bastante débil en su orientación y efectividad
- La capacitación es esporádica y no se planifica

CAPÍTULO II

ELEMENTOS ORGANIZACIONALES Y
PROCEDIMENTALES PARA LA MEJORA
DE LA GESTION DEL TALENTO
HUMANO EN MUEBLETEX S.A

2. Elementos Organizacionales y procedimentales para la mejora de la Gestión del Talento Humano.

En la actualidad, las organizaciones han admitido que ofrecer productos y servicios de calidad no es suficiente ventaja competitiva. Para agregar valor a sus clientes, las empresas requieren una gestión flexible con el fin de reaccionar de manera eficaz a los continuos cambios del entorno. La vía para alcanzar esto es a través de la medición, evaluación, gestión y mejora de los procesos del negocio. Una función por sí misma no agrega valor, el resultado de un proceso que satisface la necesidad de un cliente sí agrega valor.

La correcta gestión del talento humano permitirá el desarrollo organizacional de la empresa, orientando de manera más efectiva las responsabilidades de las áreas, en especial la de producción que es el enfoque de este trabajo.

El área de Recursos Humanos debe estar coordinada con las demás áreas de la empresa, ser una herramienta que ayude a gestionar y controlar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, salarios, descripción de puestos, capacitación, seguridad e higiene y para desarrollar nuevos puestos si en un futuro se desean.

A continuación se presentan los elementos que contendrá este capítulo:

- ✓ Políticas de la Oficina de Recursos Humanos
- ✓ Objetivos de la Oficina de Recursos Humanos
- ✓ Definición del salario y prestaciones sociales del personal de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (**SISO**).
- ✓ Espacio físico funcional del personal de SISO
- ✓ Organigrama
- ✓ Descripción de puestos
- ✓ Proceso de Reclutamiento y Selección
- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Contratación
- ✓ Propuesta de Inducción y Capacitación
- ✓ Propuesta de Seguridad e Higiene

Cabe destacar que se toman en consideración estos elementos dado que son procesos propios de la oficina de Recursos Humanos. Además de procurar la mejora de la eficiencia y calidad de los trabajadores dentro de la empresa MUEBLETEX S.A. así como el manejo de la eficacia cuando se recluta, selecciona, contrata y capacita a la nueva fuerza laboral en dicha organización.

Ahora se procederá a ampliar cada elemento que contendrá este Capítulo:

2.1. Políticas de la oficina de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos sirven de guía para ejecutar acciones a seguir en determinados procesos que se dan en la gestión del talento humano además de condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal. Dentro de las políticas a implementarse en MUEBLETEX S.A. se tienen:

2.1.1. Políticas Generales

- ✓ Desarrollar un sistema gestión de Recursos Humanos que contenga políticas y procedimientos de reclutamiento y selección, de remuneraciones, capacitación del personal de la Empresa MUEBLETEX S.A.

2.1.2. Políticas Específicas

Política de Ingreso

- ✓ Se incorporará siempre que exista una plaza vacante, antes de recurrir a fuentes externas deberá procurarse cubrirla con el personal que ya este laborando en la organización, siempre y cuando cumpla con los requisitos mínimos establecidos no discriminatorios basados en el mérito y la excelencia.
- ✓ Para efectos de una selección idónea, deberá recurrirse al uso de pruebas técnicas que contribuyan a eliminar la selección de personal no cualificado. La oficina de recursos humanos auxilia a cada área presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe del departamento solicitante.

Política de Capacitación y Perfeccionamiento

- ✓ La empresa capacitará y perfeccionará a sus trabajadores, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, facilitando a la vez su adaptación a la organización, a los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo también a su desarrollo personal.
- ✓ Difundir los objetivos y políticas de recursos humanos a los nuevos miembros de la organización para que ellos tengan una mejor idea hacia donde se dirige la empresa.

Política de Remuneraciones

- ✓ Incorporará al personal, para lo cual deberá fijar niveles de remuneraciones e incentivos que consideren las realidades existentes en los diferentes mercados profesionales. Además, retendrá a dicho personal mediante incentivos económicos y no económicos ligados al desempeño individual y colectivo.
- ✓ El pago de salario se realizara cada quince días con sus respectivas deducciones.
- ✓ Proveer incentivos adicionales a los sueldos básicos para motivar al personal y hacer que mejore el logro de objetivos.

Política de Calidad de vida laboral

- ✓ La empresa propenderá a mejorar permanentemente la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan; climas y ambientes de trabajo armónicos; estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo.
- ✓ Los primeros tres meses serán de prueba, periodo en el cual se determinara si se contratara o no el personal. (Política interna de la empresa)
- ✓ Mantener buenas relaciones humanas y ayudar en los casos en los cuales surja algún problema o dificultad en el ambiente de trabajo, para tratar de mejorarlo.

Política de Desvinculación.

- ✓ La empresa velará por una adecuada renovación de su dotación de personal, implementando un modelo de desvinculación que se aplique a partir de cometer faltas graves, cumplir la edad mayor 65 años.

2.2. Objetivos de la oficina de recursos humanos

Para el éxito del Sistema de gestión del talento humano es fundamental lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa ya que los recursos humanos son quienes realizan las actividades productivas de la organización y generan un valor de uso a los recursos materiales, técnicos y financieros dando un nuevo valor a los productos que se manufacturan.

Dentro de los objetivos que se plantean para la oficina de recursos humanos de la empresa MUEBLETEX S.A. estarán los siguientes:

- ✓ Proveer, mantener y desarrollar personal altamente calificado y motivado a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos.
- ✓ Rediseñar la función de Recursos Humanos para convertirla en una herramienta para la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.
- ✓ Elevar la productividad del personal a través de la capacitación permanente, para promover la eficiencia y la eficacia.
- ✓ Regular de manera justa y equitativa las relaciones laborales.
- ✓ Proporcionar las condiciones de higiene y seguridad para obtener un ambiente adecuado en el trabajo.
- ✓ Resolver los conflictos que se presenten y aprovecharlos para generar nuevas oportunidades de aumentar el rendimiento de la empresa.
- ✓ Desarrollar la comunicación a lo interno de la empresa tanto verticalmente (jefes y subordinados) como horizontalmente (entre los mismos trabajadores)

2.3. Definición del salario y prestaciones sociales del personal de SISO.

El salario que devengara el responsable de la oficina de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional estará generado con las políticas de pago de la empresa MUEBLETEX S.A. se registrará a un contrato que estipulara un salario mensual de C\$ 10,000 córdobas, en cual se demuestra a continuación cuanto realmente le costara a la empresa agregando los pagos de provisión de vacaciones, aguinaldo y liquidación, multiplicando por el factor de 44.99% dando como resultado la siguiente proyección (10000×1.4499) equivale a C\$14499.20.

Tabla 1: Desglose del factor 44.99% de Prestaciones de Ley

Remuneraciones Sociales	Porcentaje
Vacaciones	8.33%
Aguinaldo	8.33%
Liquidación	8.33%
INATEC	2%
INSS Patronal	18%
Total	44.99%

Fuente: Elaboración Propia

Las vacaciones anuales son equivalentes a un mes de salario entonces se divide $1/12$ y se multiplica por 100 eso da igual a 8.33.

El salario básico es un acuerdo que se llevara a cabo entre las partes, a partir de un contrato que se estipula el pago en dos quincenas para completar el salario mensual, el cual estará regido por las normas laborales de Nicaragua, ley No.185 por el Código del Trabajo.

2.4. Espacio Físico Funcional del personal de SISO.

Dado que el departamento SISO será dirigida por una sola persona, esta se ubicara en el área administrativa dentro de la oficina de Recursos humanos. El espacio funcional del área de Recursos Humanos es 6 mts * 5 mts y el espacio funcional del área de Seguridad Industrial tendrá 2.5 mts x 2.5 mts. Se asignaron estas dimensiones ya que la oficina de Recursos Humanos posee espacio suficiente.

Tabla 2: Costo de Artículos para la Oficina

Unidad	Material	Precio US\$	Total US\$
1	Escritorio 1mt*0.5 mts	74.23	74.23
1	Sillas de oficina	21.70	21.70
1	Pc Escritorio	270.45	270.45
1	Archivero Metalico	87.80	87.80
Total			454.18

Fuente: Elaboración propia.

2.5. Propuesta de Organigrama.

Actualmente en el organigrama establecido de la empresa no se encuentra el puesto de Seguridad industrial, se propone la siguiente estructura organizacional con el objetivo de orientar cuales son los niveles jerárquicos dentro de la empresa MUEBLETEX e integrar el nuevo puesto propuesto de SISO. (*Organigrama siguiente hoja*)

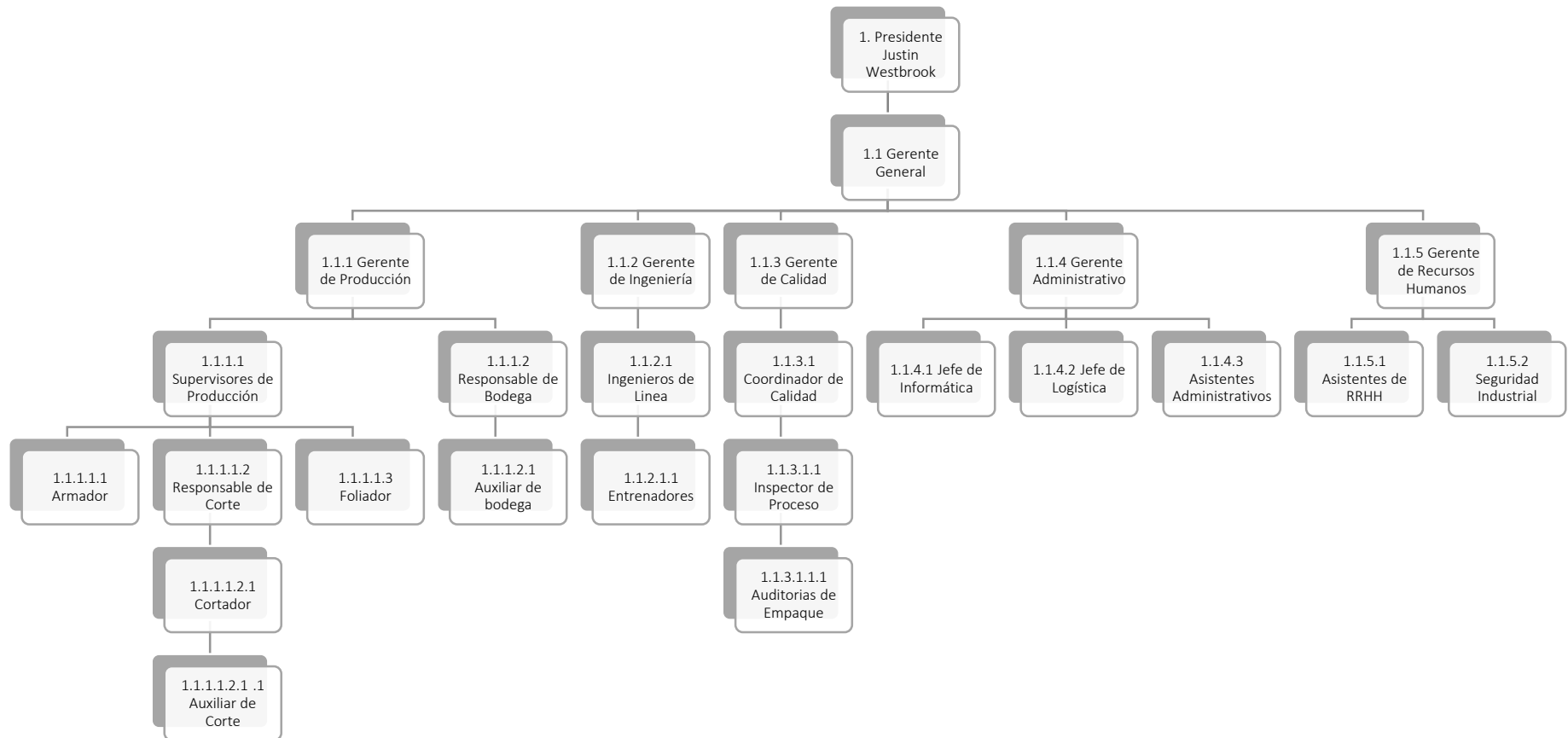



Ilustración 2. Propuesta Organigrama de la Empresa MUEBLETEX S.A

2.6. Descripción de Puestos

En el diagnóstico que se realizó a la empresa se obtuvo que no habían un manual de descripción de puestos para el área de producción es de tal manera que en este tópico se definirán las características de cada perfil necesario y habilidades que deberá de cumplir la persona que se va a desempeñar dentro de la empresa según el puesto, y que logre de manera efectiva su aplicación.

Se elaboraron las fichas ocupacionales con el objetivo de que el empleado tenga definido las funciones que realizara en su trabajo, las siguientes fichas ocupacionales están basados en orientar los puestos existentes en el área de producción de la empresa MUEBLETEX S.A. identificadas mediante el diagnóstico, que se realizó a la empresa, en cual se recomendó la elaboración de éstas herramientas para que los trabajadores tengan un mejor desempeño.

El siguiente modelo de ficha ocupacional será utilizado para la definición de los puestos para el área de Producción y del puesto de SISO. Para facilitar su uso, se da una breve explicación de la estructura de la ficha y la información que ella contendrá:

	MUEBLETEX S.A. FORMATO DE FUNCIONES		Código	El nivel en número, que se asignó en el organigrama
			Versión	Versión de la ficha ocupacional, según revisiones.
			Fecha	La fecha de elaboración y emisión de la versión.
Elaborado por: (Responsable de la elaboración de la ficha ocupacional)		Aprobado por: (Responsable de revisar y aprobar la ficha ocupacional)		
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO				
IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Dependencia Organizativa		El departamento, área u oficina de la cual depende el puesto		
Nombre del Puesto		El nombre específico del puesto		
Superior Inmediato		El puesto superior inmediato al puesto según el organigrama		
Puestos Subordinados		Puestos que son dirigidos por este		

	cargo			
Ubicación Física del Puesto	La ubicación geográfica de la oficina donde se desempeña este puesto			
PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO Se describe de forma general el puesto				
DESCRIPCION DE FUNCIONES Detalle de las funciones propias del puesto				
PERFIL REQUERIDO				
Formación Básica	El nivel de escolaridad básico requerido para el puesto			
Conocimientos Requeridos	Conocimientos o técnicas adquiridas específicos para el desempeño del puesto			
Experiencia Laboral	La experiencia en términos de años requerida para el puesto			
Capacidades Deseables	Habilidades adquiridas deseables en el desempeño del puesto			
Medios de Transporte Deseables	Medios de transporte deseables si el puesto lo requiere			
RESPONSABILIDADES				
Materiales y Equipos	Los materiales o equipos a cargo en este puesto			
Dinero, Títulos y documentos	Dinero, títulos o documentos que representan moneda bajo responsabilidad en este puesto			
RELACIONES				
Relación interna con otros puestos	Los puestos con los cuales tiene relación directa dentro de la empresa			
Relaciones externas al puesto	Personal externo con los cuales este puesto tiene relación			
CONDICIONES DE TRABAJO				
Trabajo de pie o sentado	Traslado a distintos lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de Trabajo	Medios de Seguridad
Si existe	Si lo hay	Alto, Moderado, Bajo	Climatizado, Expuesto al sol, Expuesto a mucho calor	Equipos que utiliza para protección
Riesgos Asociados al puesto: Descripción de los riesgos relacionados en el desempeño del puesto				
SISTEMA DE COMPENSACION Salarios o Formas de pago definidas para este puesto				

Las fichas ocupacionales que se han elaborado como propuesta para cada uno de los puestos del área de Producción de la empresa MUEBLETEX S.A. se plantean en el apartado de anexos (ver Anexo 5). A continuación se plantea la ficha ocupacional para el puesto de Asesor de Seguridad Industrial. Todas ellas se han elaborado a partir del modelo propuesto.

	MUEBLETEX S.A. FORMATO DE FUNCIONES		Código	1.1.5.2
			Versión	1.0
			Fecha	
Elaborado por:		Aprobado por:		
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO				
IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Dependencia Organizativa		Departamento de Recursos Humanos		
Nombre del Puesto		Asesor Seguridad Industrial (SISO)		
Superior Inmediato		Gerente de Recursos Humanos		
Puestos Subordinados		Ninguno		
Ubicación Física del Puesto		Oficina de Recursos Humanos		
PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO				
<p>1. Planificar, organizar, supervisar, ejecutar y controlar todos los aspectos relacionados con la seguridad física, humana, de documentos, de comunicaciones, con el propósito de evitar que personal de la empresa se encuentre en riesgo o peligro. Desarrollar y dar seguimiento a estrategias que conduzcan a la satisfacción de las necesidades de seguridad en cada momento de la elaboración de los forros.</p>				
DESCRIPCION DE FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la operación de las unidades, en aspectos de cumplimiento de políticas y procedimientos de seguridad, durante el desarrollo de las actividades de la empresa. • Crear, desarrollar y mantener la disciplina y seguridad de cada uno de los procesos operativos y administrativos de la empresa, apegados a procedimientos vigentes • Conocimiento y cumplimiento de las leyes, que norman el desarrollo de la empresa. • Responsabilidad de la elaboración del análisis de medios de seguridad (personal, equipo, CCTV, vehículos) y del buen funcionamiento de estos. • Elaboración de estudios de seguridad física de las instalaciones de la empresa • Supervisión de roles de servicio del personal • Revisión de la correcta aplicación de los procedimientos de seguridad. • Responsable de evaluar constantemente el riesgo y dar recomendaciones de mejora y acciones específicas, en aspectos de seguridad • Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones de la oficina, optimizando la utilización periódica de los recursos. • Participar en las reuniones de Comisión Mixta, atender los planteamientos de los trabajadores • Velar por observancia y el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización. • Preparar memorias e informes de labores cuando el caso lo requiera. • Distribuir las políticas y hacerlas cumplir junto con ellos los procedimientos nuevos entre todos los empleados y mandos medios a través de boletines, juntas, memoranda y/o contacto personal. • Elaboración de informes de HST • Investigación de accidentes • Identificación de riesgos existentes • Realizar capacitaciones de HST • Inspección de los equipos de protección personal 				

PERFIL REQUERIDO				
Formación Básica		Ingeniero Industrial – Posgrado en Seguridad Industrial		
Conocimientos Requeridos		Conocimiento de temas de Seguridad Industrial Conocimiento en obtención de licencia de Seguridad Elaboración de mapa de riesgos Análisis de impacto de condiciones de trabajos Comisión Mixta de Higiene OHSAS 18,001		
Experiencia Laboral		3 años		
Capacidades Deseables		Manejo de Personal – Relaciones Humanas - Liderazgo		
Medios de Transporte Deseables		No Requerido		
RESPONSABILIDADES				
Materiales y Equipos		Confidencialidad alta, dada la naturaleza del puesto, ya que tiene acceso a los expedientes de todo el personal, nominas confidenciales, acuerdos delicados, etc.		
Dinero, Títulos y documentos		Responsable por la apropiada utilización de todo el equipo asignado a su área.		
RELACIONES				
Relación interna con otros puestos		Mantiene contactos continuos con personal de todos los niveles de la organización, para salva-guardar la integridad física de los mismos		
Relaciones externas al puesto		Mantiene contactos frecuentes con agencias de proveedores de equipo de seguridad, asesores externos, ejecutivos de otras compañías, cámaras industriales, MITRAB, INSS..		
CONDICIONES DE TRABAJO				
Trabajo de pie o sentado	Traslado a distintos lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de Trabajo	Medios de Seguridad
Eventualmente	Si lo hay	Bajo	Trabajo en Oficina	EPP adecuado para las distintas área de producción de la empresa
Riesgos Asociados al puesto: Ningún riesgo por accidente o enfermedad				
SISTEMA DE COMPENSACION C\$10,000.00				

2.7. Propuesta para el proceso de Reclutamiento y Selección

La oficina de recursos humanos a través del proceso de reclutamiento y selección de personal pretende buscar y atraer solicitantes cualificados capaces de cubrir las plazas disponibles analizando y evaluando sus habilidades y capacidades con el fin de identificar cual reúne los requisitos necesarios que se reflejan en el perfil del puesto para ocupar dichas plazas. Como parte de las mejoras en los procesos de reclutamiento y selección de personal se diseñó un diagrama con el objetivo de mejorar tales procesos y obtener de esta manera los candidatos idóneos para que laboren en la empresa. El diagrama viene acompañado con una descripción detallada de cada momento dentro del proceso así como los responsables de llevar a cabo esta acción, los formatos necesarios que se aplicaran y algunos aspectos generales.

2.7.1. Responsabilidad

Gerente General: Encargado de aprobar el proceso de reclutamiento y selección del personal a lo interno y externo de la empresa. Y de aprobar la contratación del personal.

Gerente de Área: Es la persona encargada de entrevistar a los candidatos verificados por la oficina de Recursos Humanos. Es quien decide cual será el candidato contratado.

Gerente de Recursos Humanos: Tiene la responsabilidad de notificar al gerente general y a los gerentes del área que solicitaron el personal, todos los candidatos idóneos que hay para ocupar el puesto, además de verificar si los currículos recibidos de los candidatos se adaptan al perfil del puesto vacante y realizar el proceso de búsqueda tanto interno como externo de los candidatos para ocupar el puesto vacante así como el proceso de contratación si los candidatos seleccionados deciden laborar para la empresa.

2.7.2. Formatos e Instructivos

- Solicitud de Empleo (ver Anexo 3)
- Hoja de Evaluación de Entrevista (ver Anexo 4)

2.7.3. Aspectos Generales

El Gerente de área es quien identifica y notifica al Gerente general que ha surgido una plaza vacante dado que el trabajador ha renunciado o se ha jubilado o se ha incrementado el volumen de trabajo, el Gerente de Recursos Humanos apoya en esta función al Gerente de área dando seguimiento al estatus del trabajador.

Solicitud de Empleo

La solicitud de empleo permitirá que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, este es un formato que se establecerá a través de una propuesta para la empresa MUEBLETEX S.A.(ver Anexo 3), pero básicamente contendrá los datos generales del personal postulante, el sueldo que aspira, trabajos que anteriormente realizó, dirección, entre otros; permitiéndole a MUEBLETEX S.A. se forme una impresión general del candidato ya que se considera muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

En la solicitud se analizará:

- Experiencia y los estudios de los candidatos.
- Avance los candidatos en anteriores empleos.
- Estabilidad del trabajador en los empleos
- Posibilidades de éxito del candidato en el trabajo.

Sin embargo se deberá tener cuidado al evaluar el tercer punto puesto que el simple hecho de que un trabajador cambie constantemente de empleo no necesariamente significa que es inestable en sus puestos de trabajo, una gran cantidad de circunstancias pueden haber influido en estos cambios, como por ejemplo el cierre de empresas, culminación de proyectos, etc. Una forma positiva de ver los cambios de trabajo puede ser considerarlos como eventos que le han permitido al trabajador obtener mayor experiencia en distintas áreas.

De igual manera es importante ser cuidadosos al incluir preguntas sobre información que pueda facilitar la discriminación como: edad, sexo, condición

social, antecedentes penales, fotografías, discapacidades, organizaciones a las que pertenece, estado civil y las condiciones de su vivienda.

2.7.4. Descripción Narrativa

Tabla 5: Descripción de los Procesos de Reclutamiento y Selección Propuestos

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Referencia
1	Identifica la necesidad de personal	Gerente de Área	Se origina cuando en una área se necesita de un trabajador nuevo por cualquier motivo, iniciando el proceso de reclutamiento en la empresa	
2	Notifica al Gerente General el puesto vacante	Gerente de Área	Cuando se ha identificado el puesto vacante, el Gerente de Área notificará por escrito o por correo electrónico al gerente general la solicitud de iniciar el reclutamiento	Solicitud enviada por escrito o por correo electrónico
3	Recibe la solicitud de vacante	Gerente General	Revisa la solicitud enviada por el Gerente de Área	Solicitud recibida por escrito o por correo electrónico
4	Aprueba la solicitud vacante	Gerente General	Aprueba la solicitud para dar inicio al proceso de reclutamiento y la envía al Gerente de Recursos Humanos	Aprobación enviada por escrito o por correo electrónico
5	Recibe aprobación del Gerente General	Gerente de Recursos Humanos	Recibe notificación de aprobación del gerente para buscar candidatos a lo interno de la empresa	Aprobación recibida por escrito o por correo electrónico
6	Busca en la base de datos de la empresa por candidatos	Gerente de Recursos Humanos	Empieza a reclutar al personal interno mediante volantes que se ubican en lugares visibles dentro de la empresa.	
7	Verifica si alguna persona cumple con los requisitos del puesto	Gerente de Recursos Humanos	De todos los posibles candidatos internos se reclutará lo siguiente: Si cumple con los requisitos del puesto, se notifica a su superior inmediato y al candidato para que sea promovido y capacitado, en caso contrario, pasa a la actividad 8	Notificación enviada al Superior Inmediato por correo electrónico o por escrito
8	Notifica al Gerente General para búsqueda externa	Gerente de Recursos Humanos	Si los candidatos internos no cumplen con los requisitos para el puesto vacante, el responsable de RRHH enviará notificación al gerente para que apruebe el reclutamiento interno	Notificación enviada al Gerente General por correo electrónico o por escrito
9	Recibe Notificación	Gerente General	Recibe Notificación por parte del Gerente de Recursos	Notificación recibida al

	para la búsqueda externa		Humanos para la búsqueda externa	Gerente General por correo electrónico o por escrito
10	Autoriza la búsqueda externa	Gerente General	Autoriza la búsqueda externa y la envía a los jefes de área	Autorización enviada a los Jefes de Área por correo electrónico o por escrito
11	Recibe autorización para la búsqueda externa	Gerente de Recursos Humanos	Recibe autorización del Gerente General para la búsqueda externa	Autorización recibida del Gerente por correo electrónico o por escrito
12	Notifica a los empleados para proponer candidatos externos	Gerente de Recursos Humanos	Una vez que se notifica al gerente general y este autoriza la búsqueda de candidatos a lo externo de la empresa, se comunicara a los empleados de la empresa para que puedan proponer a personas que tengan interés en ocupar el puesto vacante	
13	Realiza anuncios vía internet de plaza vacante	Gerente de Recursos Humanos	En caso de no existir ningún candidato externo o recomendación por parte de los trabajadores, el Gerente de Recursos Humanos diseñara anuncios a través de internet en las páginas de trabajos gratis para reclutar a los posibles candidatos externos	
14	Recepción de currículos	Gerente de Recursos Humanos	Recepciona todos los currículos recibidos, verificando si los candidatos reclutados cumplen con el perfil establecido para dicho puesto.	Todos los currículo recibidos
14.1	Facilita Solicitud de Empleo a los candidatos	Gerente de Recursos Humanos	Una vez que se recibe el currículum, el candidato llena el formato de solicitud de empleo	Anexo 3- Formato de Solicitud de Empleo
15	Elabora Informe de Candidatos	Gerente de Recursos Humanos	Ordenados y Recibidos los currículos por puesto vacante, se elabora lista de todos los candidatos y se envía al Gerente de Área	Currículos Recibidos
16	Recibe Informe de Candidatos	Gerente de Área	Recibe la lista de todos los candidatos que optan por la plaza vacante	
17	Programa Fecha de Entrevista	Gerente de Recursos Humanos	En base a la cantidad de solicitantes, se programan las fechas para las entrevistas, puede ser 2 entrevistas diarias, según el criterio del Gerente de Área	

18	Contacta a los candidatos para entrevistas	Gerente de Recursos Humanos	Se convocan a entrevista a candidatos	Anexo 3- Formato de Solicitud de Empleo
19	Realiza la entrevista	Gerente de Área	Entrevista realizada con el fin de indagar los motivos por los que presenta su candidatura, explorar capacidades del candidato en función de los requisitos del puesto y expectativas salariales	Anexo 4- Hoja de Evaluación de entrevista del Candidato
20	Anota observaciones en la Hoja de Evaluación de Entrevista	Gerente de Área	A medida que se vaya realizando la entrevista, se anotara las observaciones en la hoja de evaluación de entrevista con el fin de obtener información general de los candidatos	Anexo 4- Hoja de Evaluación de entrevista del Candidato
21	Evalúa la entrevista y elige al candidato	Gerente de Área	De acuerdo a las observaciones anotadas durante la entrevista, se escoge al candidato más idóneo para el puesto vacante	Anexo 4- Hoja de Evaluación de la entrevista
22	Elabora Notificación sobre el candidato seleccionado	Gerente de Área	Comunica la decisión tomada sobre el candidato seleccionado al Gerente de Recursos Humanos	
23	Recibe Notificación sobre el candidato seleccionado	Gerente de Recursos Humanos	Recibe la decisión del Gerente de Área sobre el candidato seleccionado para contratarlo	
24	Contacta al candidato seleccionado	Gerente de Recursos Humanos	Se comunica al candidato que ha sido seleccionado para ocupar el puesto vacante.	
25	Presentación de oferta y autorización del candidato	Gerente de Recursos Humanos	Se reúne con el candidato y presenta oferta de empleo, Si el candidato acepta, iniciar proceso de contratación, en caso contrario, el Gerente de Recursos Humanos regresa a la actividad 7	
26	Aplica el Contrato para que sea firmado	Gerente de Recursos Humanos	El Gerente de Recursos Humanos presenta el contrato al candidato para que sea firmado y quede contratado oficialmente	

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5: Proceso de Reclutamiento Propuesto

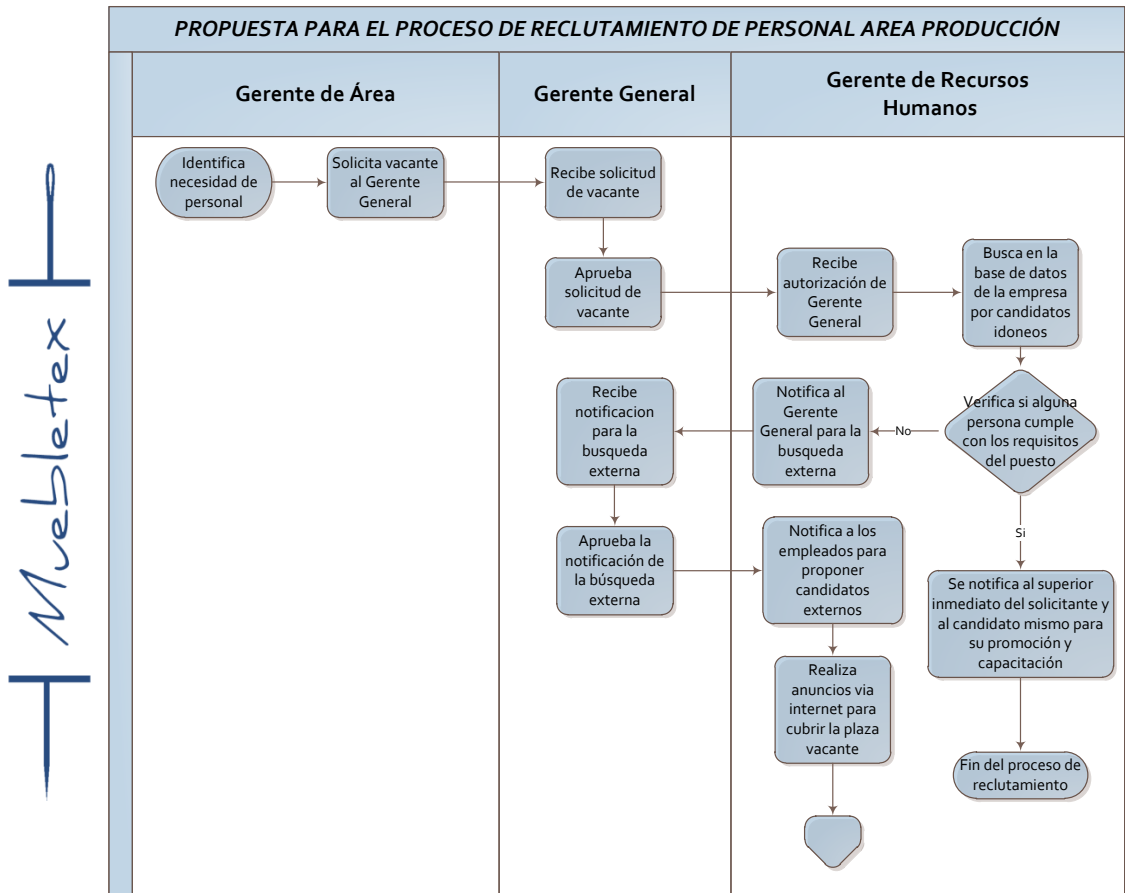
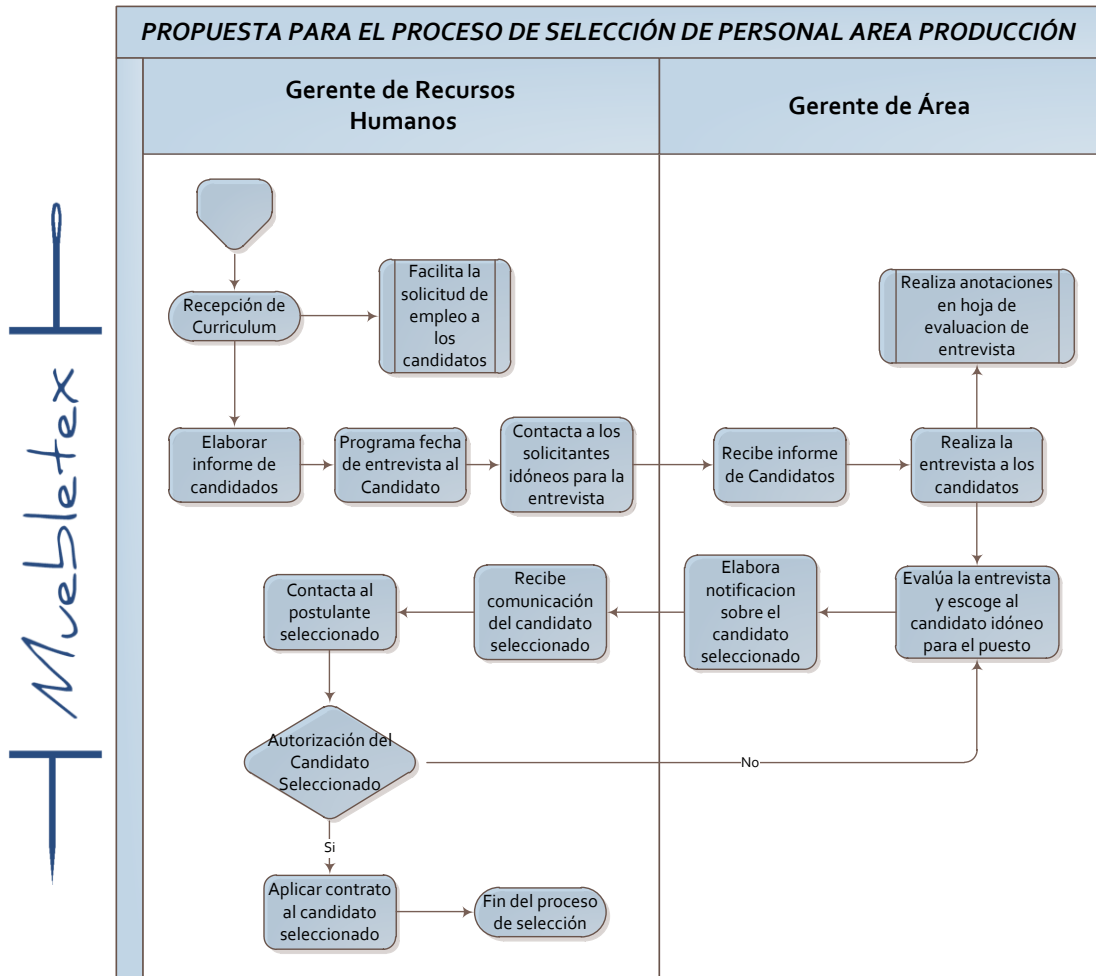


Grafico 6: Proceso de Selección Propuesto



Fuente: Elaboración Propia de los Autores

2.8. Contratación

En este proceso se establece una relación más formal con el nuevo empleado que será parte del equipo de trabajo de la empresa, cumpliendo con el fin del proceso de reclutamiento y selección. El Gerente de Recursos Humanos elaborara un contrato para dar formalidad a la relación Empleado – Empleador.

2.8.1. Propósito

Formalizar con apego a la ley la futura relación laboral entre empleador y trabajador, garantizando los intereses, derechos y deberes del trabajador como de la empresa.

2.8.2. Alcance

Este proceso es una sucesión del proceso de selección. Inicia una vez que se tiene la aceptación de la oferta laboral por parte del candidato seleccionado y finaliza con la firma del contrato.

2.8.3. Responsabilidad

Gerente General: La única autoridad dentro de MUEBLETEX S.A., que autoriza el ingreso de personal.

Gerente del Área: Es quien firma el memo de contratación, como área solicitante.

Gerente de Recursos Humanos: Es quien garantiza la aplicación de este procedimiento conforme lo declarado en el manual.

2.8.4. Formatos e Instructivos

- Contrato
- Resultados de exámenes médicos

2.8.5. Aspectos Generales

2.8.5.1. Requisitos de Contratación

- Ser nicaragüense o residente debidamente autorizado conforme las disposiciones jurídicas de la Dirección de Migración y Extranjería.
- Ser mayor de dieciocho y menor de sesenta y cinco años, en el momento de la contratación.
- Estar en pleno goce de sus derechos civiles.
- Es una obligación que antes de ingresar a MUEBLETEX S.A. debe realizarse chequeo médico pre-empleo al nuevo candidato.
- El nuevo empleado debe entregar toda la información que se le solicite para su expediente, el cual debe ser cotejado con originales.
- El expediente que construya Recursos Humanos por cada trabajador que ingresa a la empresa, debe contener la información especificada en la siguiente tabla.

Tabla 6: Documentos que Debe Contener el Expediente de Nuevos Ingresos

Contrato de Trabajo	Títulos o Certificados obtenidos a la fecha (Original y 1 copia)
Entrega de Reglamento Interno	Hoja de Vida Actualizada
Memo de Aceptación	Copia de Cédula
Solicitud de Empleo	Certificado de Salud original y actualizado
(3) Cartas de Referencia	Récord de Policía original y actualizado
Cartas de Recomendaciones Laborales	

Fuente: Elaboración Propia de los Autores

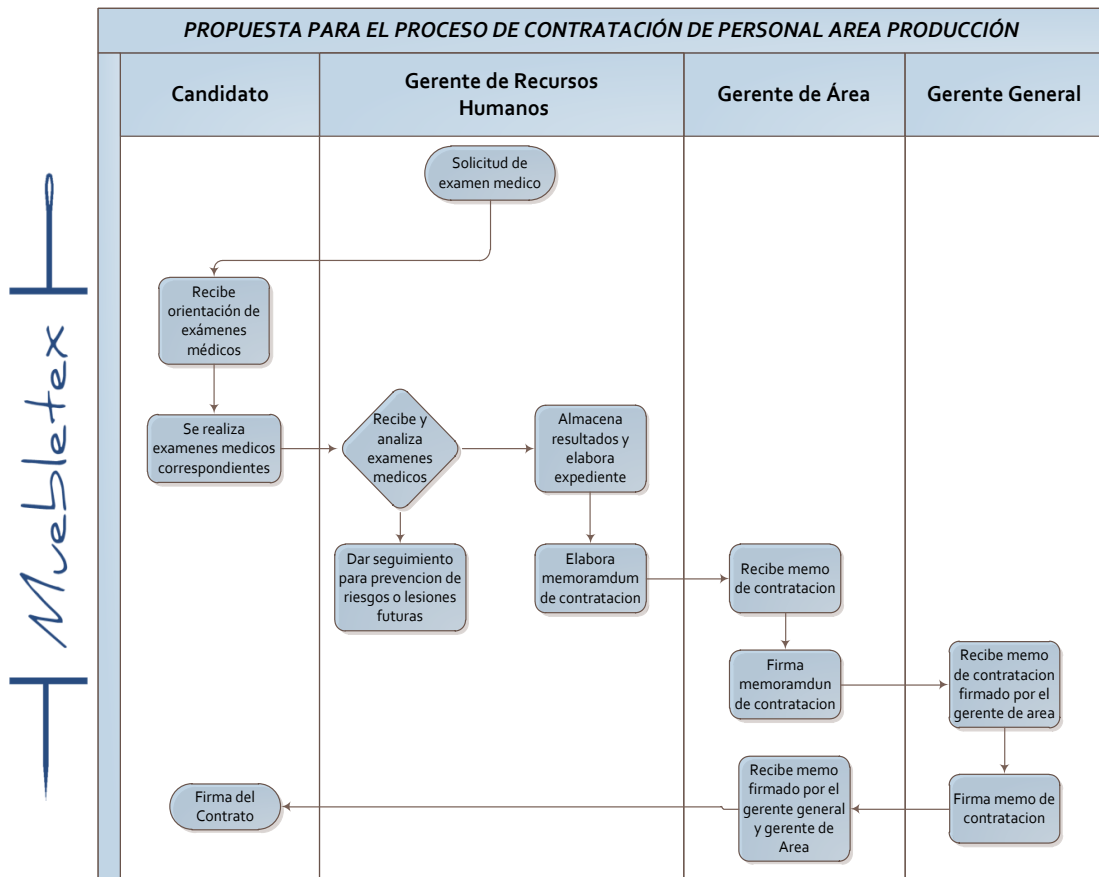
Tabla 7: Descripción Narrativa del Proceso de Contratación

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Referencia
1	Solicita exámenes médicos	Gerente de Recursos Humanos	Solicita al candidato la realización de exámenes médicos.	
2	Recibe solicitud de exámenes médicos	Candidato	Recibe la notificación por parte del Gerente de Recursos Humanos para que se realice los exámenes médicos en cualquier puesto médico u hospital	
3	Realización de Exámenes Médicos	Candidato	Se realiza los exámenes en la institución médica de su preferencia	
4	Recibe resultados y elabora comentarios	Gerente de Recursos Humanos	<p>Recibe los resultados médicos por parte del laboratorio, analiza los resultados.</p> <p>Procede de acuerdo a los resultados, si todos los resultados están bien.</p> <p>Si: entrega los resultados a la Responsable de Reclutamiento, Selección de Personal.</p> <p>No: Si tiene algún tipo de problemas como diabetes, hongos, problemas en la vista le da seguimiento como parte de prevención de futuros accidentes o lesiones o malestar en el trabajo que ponga en peligro la salud del empleado.</p>	
5	Almacena exámenes médicos y elabora expediente	Gerente de Recursos Humanos	Recibe los resultados médicos del candidato y procede a elaborar el expediente del mismo	

6	Elabora memo de contratación	Gerente de Recursos Humanos	Elabora memo de contratación donde se especifica salario, puesto a ocupar, departamento, y otras condiciones de pagos variables si el puesto lo amerita y lo envía al Jefe del Área correspondiente.	
7	Recibe memo de contratación	Gerente de Área	Recibe el memo de contratación donde se notifica que hay un nuevo trabajador en su área	
8	Firma memo de contratación	Gerente de Área	Revisa y firma el memo para proceder a pasar el memo al Gerente General.	
9	Recibe memo de contratación	Gerente General	Recibe el memo de contratación donde se notifica que hay un nuevo trabajador en la empresa.	
10	Firma memo de contratación	Gerente General	Autoriza el memo, siempre y cuando tenga la firma del Jefe del Área.	
11	Recibe memo de contratación	Gerente de Recursos Humanos	Recibe memo de contratación y verifica que todo esté firmado.	
12	Firma de contrato e ingreso a nomina	Candidato Responsable de Recursos Humano	El primer día de sus labores, firma de contrato y se procede a ingresarlo a nómina. El Gerente de Recursos Humanos deberá entregar al colaborador copia del memo de autorización de contratación, realizar firma de contrato, entregando copia de Reglamento Interno y firma de aceptación de este.	

Fuente: Elaboración propia de los Autores

Grafico 7: Procedimiento para la Contratación de Personal



Fuente: Elaboración propia.

2.9. Propuesta de Inducción y Capacitación

El objetivo de esta etapa es la de adaptar lo más pronto posible al nuevo colaborador a su nuevo ambiente de trabajo, compañeros, sus obligaciones, derechos y políticas que se manejan en la empresa MUEBLETEX S.A.

A continuación se presentara una propuesta del desarrollo de inducción de personal además de definir quién será el responsable de dicha actividad dentro de la empresa.

2.9.1. Proceso de inducción área de Producción

Consiste en orientar a los Trabajadores acerca del puesto que tomara dentro de la empresa, con el objetivo de que cumplan a cabalidad las funciones.

Gerente de Recursos Humanos se encargara de dar a conocer la información general a cerca de la empresa MUEBLETEX S.A.

1. Aspectos generales de la empresa (historia)
2. Perfil Estratégico (Misión, Visión, valores, reglamento interno)
3. Productos que se elaboran y número de personas que laboran.
4. Procedimientos administrativo y técnico, Horarios de trabajos, etc.

En esta etapa se realizará las siguientes actividades: Visita a la empresa, instalaciones del área de Producción que es donde realizara sus labores, durante la cual se le indica la ubicación de puntos claves como por ejemplo: sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de emergencia. Presentación del nuevo empleado de modo personal, amistoso y cordial a su jefe inmediato y compañeros. Proporcionarle de manera genérica cuales son las funciones que deben de cumplir según el cargo.

1. Inducción al puesto de trabajo, una vez finalizadas las etapas anteriores se procederá a nombrar un auxiliar temporal que brinde ayuda en la resolución de dudas y preguntas en cuanto al desarrollo de las actividades del puesto. Además de ello se entregara por escrito la descripción del puesto para que la persona sepa que debe hacer y cómo debe hacerlo.
2. La duración que tendrá la inducción para los nuevos trabajadores será de 2 días por un lapso de 8 horas de formación teórica-práctica por día, con el objetivo que vaya de la mano la teoría y la práctica.
3. Se elaboraran preguntas de manera verbal acerca de la inducción y los propósitos de la empresa para valorar el aprendizaje.

A continuación se presenta propuesta de actividad del programa de inducción:

Tabla 6: Plan de Inducción Propuesto

No.	Tema	Actividad	Responsable	Tiempo	Objetivo
1	Bienvenida.	Plática personal, dinámica de grupo.	Jefe de RR.HH.	30 min	Presentar al personal
2	Historia de MUEBLETEX S.A.	Plática personal	Jefe de RR.HH.	30 min	Conocer cómo surgió la empresa
3	Platica con el nuevo empleado	Reunión	Jefe de RR.HH.	30 min	
4	Manual de inducción	Entrega del manual	Jefe de RR.HH.	3 hrs	Enseñar de que se trata el programa
5	Aspectos generales de trabajo	Plática personal	Jefe de RR.HH.	1 h	Conocer la empresa y a que se dedica
6	Prestaciones	Plática personal	Jefe de RR.HH.	1 h	Conocer la compensación del trabajo
7	Normas de seguridad e higiene	Plática personal	Jefe de RR.HH.	1 h	Conocer plan de seguridad
8	Presentación con los demás empleados	Plática personal	Jefe de RR.HH.	1 h	Presentar como está conformado el equipo de trabajo
9	Ubicación de las áreas de MUEBLETEX S.A.	Plática personal	Jefe de RR.HH.	1h	Presentar planta de trabajo
10	Funciones generales de los áreas	Plática personal	Jefe de RR.HH.	1 h	Conocer a que se dedican cada área MUEBLETEX S.A
11	Ubicación de	Plática personal	Jefe de RR.HH.	1 h	Conocer a

	los servicios de MUEBLETEX S.A.				quienes brindan su servicios
12	Cuestionario de aprendizaje	Aplicación del cuestionario	Jefe de RR.HH.	1 h	Cuestionario
13	Cierre		Jefe de RR.HH.	30 min	

Fuente: Elaboración propia de los Autores

2.9.2. Capacitación

La formación de los colaboradores de la empresa se obtiene a través del desarrollo de un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El Gerente de Recursos Humanos, se encargara de preparar y coordinar la capacitación para mejorar el grado de comprensión de tienen los trabajadores en cada una de sus área manteniendo de esta manera un equilibrio en el equipo de trabajo. El proceso a seguir para el desarrollo de programas de Capacitación es el siguiente:

- Se analizará la necesidad de capacitación existente, estableciendo el objetivo de una forma clara y precisa. Este será realizado por el Gerente de Recursos Humanos.
- El Gerente de Recursos Humanos procede a determinar los programas, métodos y medios más adecuados que se utilizaran para desarrollar la capacitación, así como también si existiera la necesidad de contratar capacitadores externos. Esto se debe consultar con el Gerente General.
- Se elaborara programara de capacitaciones a desarrollar en las que se incluye las fechas, personal que deberá asistir.
- El responsable definirá la línea base previa a la capacitación para tener insumos al evaluar la efectividad de la capacitación.

- Se programara fechas de evaluación posteriores a la capacitación para determinar el grado de aprendizaje de las personas que asistieron a las capacitaciones.
- Se reforzara aquellas capacitaciones en las cuales exista deficiencia, para ello el Gerente de Recursos Humanos tomara muy en cuenta los resultados que se obtengan de las evaluaciones.

Los métodos sugeridos para la capacitación y el desarrollo del personal de la empresa:

1. Método de conferencia con participación Se desarrollara como una exposición unilateral en la cual se dejara la puerta abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones que den a lugar a la retroalimentación y esclarecimiento de las dudas que surjan como resultado del desarrollo de la misma.

2. Método de aprender Haciendo Se desarrollara por ser uno de los métodos más objetivos para el aprendizaje rápido y directo, ya que es ampliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria.

Se debe considerar siempre incluir actividades como:

- Dar información de cómo hacer un trabajo (por parte del instructor o jefe)
- Demostración práctica de cómo se hace el trabajo (por parte del instructor o jefe).
- Realización del trabajo por parte del alumno o participante. Este método tiene especial aplicación en el campo de la industria y es base de los diferentes sistemas de capacitación dentro de las plantas industriales como el adiestramiento dentro de la empresa.

2.10. METODOLOGÍA 360° PARA LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

Para el buen funcionamiento de la empresa y considerando que uno de los elementos que pueden contribuir a su optimización es el establecimiento de un Sistema de Evaluación del Desempeño laboral, se procede a proponer un esquema de evaluación basado en una combinación o mezcla de técnicas y formatos, principalmente en uno de los métodos establecidos según Chiavenato Idalberto (2002), que dice *que la evaluación de desempeño indica el valor del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.*

Sus ventajas son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias, y en ocasiones despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación se utiliza por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.
- Permite tomar decisiones respecto a sueldos y ascensos.
- Puede el subordinado y el jefe analizar la conducta laboral del subordinado, corregir deficiencias y reforzar lo que se hace bien.
- Planifica las carreras de las personas mediante lo observado de sus virtudes y de sus defectos.

En MUEBLETEX, se propone utilizar la Metodología 360° para la medición al desempeño ya que en dicha evaluación participa el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque este se torna muy

vulnerable si no se tiene la mente abierta y receptiva al sistema. En cuanto al sistema de calificación se establece dependiendo de los resultados obtenidos en las encuestas y estadísticas en diferentes áreas.

Esta evaluación se dirige a ciertas áreas básicas que son inherentes al personal en sus puestos de trabajo, pues son de suma importancia para este tipo de empresa. Estas áreas son: Conocimientos de las actividades que se desarrollan en el puesto; Conocimientos Técnicos; Conocimientos Universales; Trabajo en equipo.

Así, para la medición de cada uno de estos aspectos, se proponen los siguientes formatos

2.10.1. FORMATO PARA REGISTROS HISTORICO DE SOLICITANTES

1	Datos básicos	
	Nombre de la empresa	MUEBLETEX S.A
	Persona que hace la valoración	
	Cargo	Responsable RR.HH.
	Fecha de la valoración	2015
2	Puesto PROPUESTO	
3	Candidaturas presentadas	
	Nombre del candidato	
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
	12	
	13	

2.10.2. FORMATO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN

4	Factores de evaluación			
Factores			Ponderación	F. Descarte
A.	Formación idónea		45,0%	
B.	Experiencia concreta		25,0%	
C.	Experiencia general		10,0%	
D.	Idiomas		15,0%	
E.	Disponibilidad		5,0%	
			100,0%	

2.10.3. FORMATO DE REGISTRO DE FACTORES Y SU RELACION

Factores → Candidatos ↓	Formación idónea	Experiencia concreta	Experiencia general	Idiomas	Disponibilidad
	0	0	0	0	0

2.10.4. FORMATO DE CLASIFICACIÓN DE CANDIDATOS

CLASIFICACIÓN de los CANDIDATOS		
CANDIDATOS SELECCIONADOS	PUNTOS	COMENTARIOS

2.10.5. FORMATO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

2.10.5.1. CON FACTORES PORCENTUALES

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL COLABORADOR:					
Apellidos y Nombres del colaborador (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:		Hasta:	
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:					
		# Actividades: 0		Factor: 60%	
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO 0
Total Actividades Esenciales:					0%

2.10.5.2. FORMATO DE FACTORES

CONOCIMIENTOS # Conocimientos: 0 Factor: 8%		Nivel de Conocimiento
TOTAL DE CONOCIMIENTO		0 %

2.10.5.3. FORMATO DE FACTORES

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO # Competencias: 0 Factor: 8%			
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Total Competencias Técnicas del Puesto :			0%

2.10.5.4. FORMATO DE FACTORES

COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 0 Factor: 8%			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
Total Competencias Universales:			0%

2.10.5.5. FORMATO DE EVALUACION DE TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO

Factor: 16%			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			0%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			

2.10.5.6. FORMATO DE QUEJAS DE LA INFORMACIÓN PROVENIENTE DE PERSONAS AJENAS A MUEBLETEX S.A.

Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0

2.10.5.7. FORMATO RESUMEN DE RESULTADO DE EVALUACION

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto	0,0
Conocimientos	0,0
Competencias técnicas del puesto	0,0
Competencias Universales	0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	0,0
Evaluación de QUEJAS (-)	0,0
PROCESO INCORRECTO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	
Fecha (dd/mm/aaaa):	
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) colaborador (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.	
	FIRMA
	Evaluador o jefe Inmediato

2.11. PROPUESTA DE INDICADORES DE MEDICIÓN AL DESEMPEÑO DURANTE LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación del trabajador; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal. Según Chiavenato, los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información:

- ✓ Exactitud
- ✓ Forma
- ✓ Frecuencia
- ✓ Extensión
- ✓ Origen
- ✓ Temporalidad
- ✓ Relevancia
- ✓ Oportunidad

2.11.1. INDICADORES PROPUESTOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Productividad de mano de obra	=	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas – hombre trabajadas}}$
Ausentismo	=	$\frac{\text{Horas – hombre ausentes}}{\text{Horas – hombre trabajadas}}$
Frecuencia de accidentes	=	$\frac{\text{No. de accidentes incapacitantes} * 1,000,000}{\text{Horas – hombre trabajadas}}$
Índice de severidad	=	$\frac{\text{No. días perdidos} * 1,000,000}{\text{Horas – hombre trabajadas}}$
Índice de tipos de trabajo	=	$\frac{\text{No. empleados de producción}}{\text{No. empleados administrativos}}$
Índice de tipos de salario	=	$\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a empleados administrativos}}$
Índice de tipos de salario	=	$\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a supervisores}}$
Importancia de los salarios	=	$\frac{\text{Total salario pagados}}{\text{Costo de producción}}$

Índice prestaciones-salario	=	$\frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{Total salario pagado}}$
Índice prestaciones-trabajadores	=	$\frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{Total trabajadores}}$
Indicador de rotación de personal	=	$\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Numero promedio de trabajadores}}$
Indicador horas-trabajador	=	$\frac{\text{Horas – hombre trabajadas}}{\text{Numero promedio de trabajadores}}$
Indicador horas extras en el periodo	=	$\frac{\text{Total horas extras}}{\text{Total horas trabajadas}}$
Indicador ventas-trabajador	=	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Numero promedio de trabajadores}}$

Los indicadores en esta propuesta, pueden ser aplicados a cualquier área de la organización, sin embargo como los fines de este capítulo están en determinar su importancia y aporte a la gestión de talento humano en el área de producción, de igual manera la forma como se pueden y deben aplicar dentro de las fases del proceso de auditoría de gestión de RR. HH., por tanto se analiza especialmente desde este punto de vista.

La aplicación de la serie de indicadores de gestión a ser utilizados dentro de la auditoría, depende de la amplitud y profundidad de esta, por tanto se debe contemplar su selección y aplicación a la luz de la pertinencia y utilidad que estos cumplan respecto al proceso a auditar.

2.11.2. Procedimiento para realizar la Gestión del Talento Humano bajo la cultura de Indicadores:

- i. Definir las variables claves de la empresa o el proceso.
- ii. Establecer metas a cumplir (objetivos) y sus responsables.
- iii. Medir el cumplimiento de los mismos, utilizando como herramienta los indicadores de Gestión.
- iv. Tomar las acciones pertinentes para ajustar el sistema.

Al momento de realizar la evaluación, se debe partir del objetivo de Diseñar de forma colectiva los indicadores para la realización de la misma.

Con este propósito la Dirección de Recursos Humanos se reunirá con los trabajadores y el consejo de dirección para darle a conocer la finalidad fundamental del trabajo, la importancia que reviste para la empresa y solicitar la colaboración del equipo de trabajo en la realización de todo el proceso de auditoría. Seguidamente se conformará el grupo de trabajo para la ejecución de la misma, quienes lo conformaran los propios gestores de los recursos humanos de la empresa a los cuales

La selección de los expertos se encuentra avalada además de ser gestor de los RH en las siguientes características:

- 👍 Experiencia en el trabajo.
- 👍 Confiabilidad.
- 👍 Responsabilidad.
- 👍 Compromiso.

2.12. PROPUESTA DE SALUD Y SEGURIDAD MUEBLETEX S.A.

Como parte de la propuesta de seguridad e higiene se realizara un plan de mitigación para eliminar los riesgos que pueden ocurrir en la empresa o eliminarlos por completos, toda esta será realizada por el Supervisor de Seguridad Industrial.

El principal objetivo de la seguridad e higiene es tener debidamente identificada a las personas responsables en caso de algún acontecimiento de catástrofe natural o accidente de trabajo así como también las actividades que se deben de realizar para mantener el orden y limpieza en todas las áreas de trabajo. Se encargara de elaborar los diversos formatos necesarios para la creación de simulacros de evacuación, informar posibles zonas de riesgos, realizar inspecciones mensuales o anuales a los equipos de seguridad e identificar las zonas que sean necesarios señalarlos así como también notificar la necesidad de nuevo equipo de seguridad e higiene.

El Supervisor de Seguridad Industrial, coordinara las distintas actividades que se realicen, tales como: capacitaciones, simulacros, evacuaciones. Así

como también llevará un registro de los accidentes o enfermedades que se presenten para evitar que se repitan posteriormente.

El firme propósito de MUEBLETEX, por mantenerse a la vanguardia en la elaboración de sus productos ha llevado al convencimiento que para lograr la excelencia; una organización debe internalizar los elementos de Seguridad, Higiene como un valor, como un principio básico, lo cual, aunado con el cumplimiento de las especificaciones y a la eficiencia en tiempo y costo, constituyen la esencia del Sistema de Gestión, por lo que el liderazgo y compromiso de los más altos niveles de dirección de la empresa, y reafirmado la intervención de todos los estratos de gerencia y supervisión, constituye la actividad más importante para la efectiva implantación y funcionamiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud. Este liderazgo se afianza con la declaración de los principios/política y compromisos hacia el logro.

La Gerencia de la empresa debe está convencida que los accidentes/incidentes son evitables y en base a esta filosofía implementa todas las medidas necesarias para prevenirlos. En este sentido, establece que todo trabajo u operación, independientemente de su urgencia, no podrá iniciarse sin antes hacer el planeamiento previo y tomar en cuenta todas las medidas de prevención necesarias.

La Organización de la empresa, a través de un liderazgo efectivo deberá programar, elaborar, planificar y organizar el cumplimiento de las políticas de Seguridad, Higiene y Ambiente, manteniéndola actualizada, documentada y adecuada a su actividad. Además, deberá asegurarse que la misma allá sido difundida a todos sus trabajadores (as) y empleados (as) al momento de su ingreso, la cual debe de estar firmada por la Junta directiva o el personal designado por la misma.

Para garantizar la seguridad de los trabajadores proponemos en realizar una ruta de evacuación donde se tenga las señalizaciones adecuadas y la ubicación de los extintores en caso de que ocurra algún acontecimiento ocurra. A continuación se muestra gráficamente la ruta de evacuación y la ubicación de los extintores según plan de mitigación.

2.12.1. POLÍTICA DE SALUD Y SEGURIDAD MUEBLETEX S.A.



POLITICA DE SALUD Y SEGURIDAD MUEBLETEX S.A.

MUEBLETEX S.A. es una empresa dedicada a la elaboración de forros para muebles y en la que nada es más importante que nuestro compromiso con la salud, la seguridad y la prevención de lesiones. Creemos que lograr CERO lesiones no solo es posible, sino que es nuestra responsabilidad moral. Estamos plenamente comprometidos con llevar a cabo nuestras actividades de manera segura y eficiente y de cuidar del bienestar de nuestros empleados y otras personas que pudieran interactuar con nosotros a raíz de nuestras actividades.

En tal sentido, MUEBLETEX S.A. S.A. establece los principios y objetivos de su política:

- ✓ Protección de la vida y salud de las trabajadoras y los trabajadores a través de la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales e incidentes relacionados con el trabajo.
- ✓ Comprometerse al cumplimiento de leyes, reglamentos, normas y procedimientos relacionados a seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ Garantizar que trabajadoras y trabajadores, sean consultados y participen activamente en el Sistema Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.
- ✓ Garantizar recursos financieros suficientes para el Sistema de Gestión de Seguridad, Salud Ocupacional.
- ✓ Asumir la Política de Seguridad, Salud Ocupacional y difundirla eficientemente.
- ✓ Hacer de la seguridad un valor, involucrando a cada uno de los empleados.

Todos los que trabajan para MUEBLETEX S.A. son responsables de demostrar comportamientos correctos de salud y seguridad y de reportar los riesgos potenciales para sí mismos y los demás. La línea de mano tendrá la responsabilidad de demostrar un liderazgo efectivo, desarrollar una cultura positiva de salud y seguridad, definir claramente los roles y responsabilidades de salud y seguridad, proporcionar los recursos apropiados y de mejorar continuamente nuestro desempeño de salud y seguridad en MUEBLETEX S.A.

CONCLUSIONES

- ✓ La actual forma de Gestión del talento humano está generando una seria amenaza para la productividad en MUEBLETEX S.A. que de seguir así, se corre el riesgo de perder competitividad por no disponer de estándares claros para evaluar desempeño de los trabajadores del área de producción, afectando la calidad de los productos.
- ✓ Aumento del costo de transacción de reclutamiento y selección de personal y retorno sobre inversión en capital humano menor al esperado, dado que estos procesos se realizan de forma superficial y no objetiva a partir del uso o ausencia de formatos adecuados para ello.
- ✓ Débil compromiso de los colaboradores con Perfil estratégico y Filosofía Organizacional de la empresa dados la débil inducción que se realiza.
- ✓ Alto nivel de riesgo laboral por no tener personal asignado para esta tarea.
- ✓ La empresa MUEBLETEX S.A debe modificar a lo inmediato su forma de gestionar el talento humano para aumentar el índice de productividad.

RECOMENDACIONES

- I. Implementar a la brevedad posible, todas las propuestas de mejora tanto a nivel de Organigrama, como formatos incluidos en el presente trabajo.
- II. Ejecución de la propuesta de reclutamiento y selección en la empresa cuando se origine un puesto vacante.
- III. Asignar a un personal para la gestión de la Seguridad laboral.
- IV. Dar a conocer a los empleados el nuevo sistema de Administración propuesto para que sea del dominio de todos.
- V. Hacer uso de todos los instrumentos que se proponen en este trabajo para el funcionamiento efectivo en el Sistema de Administración del Talento Humano, haciendo uso de: cuestionarios, formatos de solicitud de empleo, contratos de trabajo, Descripción de cargo, formato para la evaluación al desempeño, cada vez que se necesite.
- VI. Diseñar un plan de capacitación e inducción a partir del diagnóstico de necesidades.
- VII. Elevar el rendimiento individual, capacitando y evaluando constantemente a los empleados.
- VIII. Actualizar los formatos de evaluación cada dos años.

BIBLIOGRAFIA

- Aplicación de los Salarios Mínimos aprobados por el Ministerio del Trabajo, Acuerdo Ministerial ALTB-01-03-2014.pdf.
- Código de Higiene y seguridad laboral. (s.f.). Obtenido de legislacion.asamblea.gob.ni, el 17 septiembre del 2014: [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/%28\\$All%29/16624DBD812ACC1B06257347006A6C8C?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/%28$All%29/16624DBD812ACC1B06257347006A6C8C?OpenDocument)
- Código del Trabajo (con sus Reformas, Adiciones e Interpretación Auténtica). Ley185Nic.pdf.
- Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, segunda Edición.
- Decreto N° 975, “Reglamento General de la Ley de Seguridad Social”. Decreto_95-2009.pdf.
- Flores, A. C. (2007). “Análisis de cargos y manual de funciones de una empresa”. M&A.
- Werther William B., Jr. Keith Davis, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, quinta edición, México, Junio 2005.

Recursos Web

www.elprisma.com

www.monografias.com

www.mitrab.gob.ni

www.seguridadlaboral.es

ANEXOS

ANEXO # 1: FORMATO ANALISIS DE PUESTO (continuac...)

Especificaciones mínimas (para ingresar en el puesto)

1. Educación necesaria

2. Experiencia necesaria

A. Conexa - (en puestos de menor jerarquía dentro de nuestra compañía)

Cargo

Fechas

B. Conexa - fuera de nuestra compañía (indíquese la clase de trabajo)

C. Experiencia general en los negocios (no conexa - indíquese las fechas)

3. Aptitudes necesarias (equipo o cursos especiales)

4. Otras condiciones:

Aptitudes o manejo de equipos aprendidos en el trabajo:

Tiempo de formación:

1. Tiempo necesario para llegar a un desempeño satisfactorio:

2. Tiempo necesario para llegar a la supervisión normal:

Medida en que el trabajo responde a las instrucciones:

Buen juicio o exactitud requerida	Frecuencia	Consecuencias de los errores	Probabilidad de error

Quién vigila el trabajo	Medida y manera en que se vigila el trabajo	Frecuencia

Contactos requeridos para el cumplimiento de las tareas del puesto (menciónese la frecuencia, el propósito y el método de contacto):

1. Con personas de la compañía:
2. Con personas ajenas a la compañía:

Condiciones de trabajo (hágase una descripción del medio y la actividad física y dñense porcentajes del tiempo dedicado a levantar pesos, escribir a máquina, etc.):

Otros comentarios:

ANEXO 2. PROPUESTA PARA MEDIR LAS NECESIDADES DE LOS COLABORADORES

Cuáles son las necesidades de los Clientes Internos?

Que hacer una organización para medir los servicios que los proveedores internos prestan a sus clientes internos. Creemos que la mejor manera de hacerlo es mediante un indicador directo y por tanto una encuesta (es una foto de la percepción en un momento determinado), que se manda a cada cliente para que valore a sus proveedores.

No existen verdades universales por lo que esta encuesta es mejorable y debe ir acompañada de otras mediciones indirectas para que la apoyen y tener una idea más clara de la situación.

Pasos que a seguir:

Etapa 1.- Definir el mapa cliente-proveedor interno. Para ello hay que identificar en una matriz a todos los procesos y preguntamos a cada uno de ellos (responsable de) cuáles son sus clientes y lo corroboramos con los proveedores. De forma que tengamos en un eje a los clientes y en el otro a los proveedores y las celdas marcadas señalen una relación cliente-proveedor.

Etapa 2.- Diseñar la encuesta. Identificar items que se quieren medir y para qué. La idea es centrarse en aquellos puntos sobre los que se pueda y sea interesante actuar. Nosotros hemos establecido 7 items con 3-4 preguntas cada uno y separados en dos grupos (orientación al cliente y producto/servicio). De cada item se puntúa su importancia y su satisfacción para el cliente. (consensuar la encuesta con los interesados).

Etapa 3.- Lanzar encuesta a cada dirección y recoger datos. Cada cliente recibirá tantos cuestionarios como proveedores tenga.

Etapa 4.- De datos a información. Consolidar datos y redactar informe general y por proveedor.

Etapa 5.- Presentar informe al consejo de dirección. Explicaciones.

Etapa 6.- Más explicaciones a los proveedores por qué mi departamento ha quedado por debajo de ese.

Etapa 7.- Apechugar con las críticas, deficiencias, incorrecciones, etc sobre la encuesta. (no es una verdad universal).

Etapa 8.- Más críticas y más y más.

Etapa 9.- Identificación de puntos de mejora y planes de acción que "algunos" incluyen en su plan de gestión (para tu alegría).

Etapa 10.- Revisión de la encuesta con las "aportaciones lógicas" recibidas.

Etapa 11.- Otro año otra encuesta. Más suerte y al toro.

Con el paso del tiempo la cosa hasta funciona (con el apoyo de la dirección como siempre sino ...) pero siempre teniendo claro que es "imposible" identificar cada producto de forma individual sino el conjunto de servicios y productos de ese departamento. La encuesta no es la verdad universal sino que debe ir acompañada de otros indicadores o medidores indirectos (incluso algunos departamentos han incluido una encuesta final a la entrega de sus productos).

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO

	Importancia Concedida	Satisfacción	
Nada	0	Mala	0
Poca	2	Regular	2
Mediana	3	Buena	3
Mucha	5	Muy Buena	5

A) Orientación al Cliente

Orientación al Cliente:	Grado de Importancia Concedida y Satisfacción Percibida	C1		C2		C3		C4		C5		Total		NC
		I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	
Actitud	Predisposición para atender necesidades-solicitudes													
	Colaboración para la resolución de problemas													
	Receptividad ante aportaciones del cliente													
	Atención Personal													
	Preocupación por conocer la opinión del cliente													
Conocimiento Cliente	Conocimiento objetivos, planes, y prioridades cliente													
	Funcionamiento canales de interlocución													
	Sistemas de valoración de la opinión del cliente													
	Capacidad para prever y anticipar sus necesidades													
Actuar con el Cliente	Método de coordinación de proyectos													
	Sistemas de establecimiento de prioridades (proveedor)													
	Colaboración desarrollo programas propios del cliente													

B) Producto y/o Servicio

Producto y/o Servicio:	Grado de Importancia Concedida y Satisfacción Percibida	C1		C2		C3		C4		C5		Total	NC		
	Proceso Proveedor:	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S		
Orientación a los objetivos y estrategias	Actividad orientada según los objetivos de la organización														
	Actividad orientada según los objetivos del cliente														
	Existen objetivos y estrategias propias según lo anterior														
Calidad productos / servicios	Concreción objetivos a conseguir/resultados previstos														
	Los P/S recogen la orientación y contenidos previstos														
	Los P/S priorizan las necesidades del cliente														
Funcionamiento	Las solicitudes se atienden en al plazo acordado														
	Los P/S se acompañan de método en su uso														
	El número de solicitudes resueltas es aceptable														
Valor Agregado	Los P/S consiguen los resultados previstos														
	Existe equilibrio entre la inversión y el resultado obtenido														
	Los P/S se mejoran sistemáticamente														

ANEXO 3: FORMULARIO PROPUESTO SOLICITUD DE EMPLEO

Nombre completo: _____

Dirección: _____ Teléfonos: _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____ Nacionalidad: _____

Cédula No.: _____ Seguro social: _____ Licencia: _____

Edad: _____ ¿Conoce a alguien de nuestra empresa? Sí ___ No ___

Estado civil _____ No. de hijos _____ No. De dependientes _____

Nombre completo de las personas que dependen de usted:

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Estudios:

Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Certificado o título
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Postgrado			
Maestría			
Cursos			
Otros			

¿Habla usted inglés? Excelente ___% Bueno ___% Regular ___%

¿Lo escribe? Excelente ___% Bueno ___% Regular ___%

¿Otro idioma? _____

Especifique sus conocimientos de leng. de programación/ conocimiento de Sistema Operativo y/o Manejo de Herramientas: _____

Nombre completo de su padre: _____ Profesión: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Nombre completo de su madre: _____ Profesión: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Personas que deben ser notificadas en caso de emergencia:

Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfono

Nombre completo del cónyuge: _____ Edad: _____

Trabaja en: _____ Desde: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Cargo que desempeña su cónyuge: _____ Salario: _____

¿Qué enfermedades serias ha tenido usted (nombre y fecha): _____

Tipo de Sangre: _____ Alergias: _____

Nombre de las personas con quienes vive:

Nombre completo	Edad	Ocupación

Referencias: Dar nombre de dos (2) personas que no sean familiares

Nombre completo	Lugar de trabajo	Teléfono

¿Trabaja usted actualmente? Sí ____ No ____

¿Dónde? _____ Cargo: _____ Salario \$ _____

¿Por qué desea cambiarse? _____

Empleos Anteriores

Favor anotar primero el más reciente

Empresa: _____ Teléfono: _____
Dirección: _____ Cargo: _____
Salario inicial \$ _____ Salario final \$ _____ Trabajó desde: _____
Hasta: _____ Nombre del jefe inmediato: _____
Describa sus funciones: _____ _____
Motivo de salida: _____

Empresa: _____ Teléfono: _____
Dirección: _____ Cargo: _____
Salario inicial \$ _____ Salario final \$ _____ Trabajó desde: _____
Hasta: _____ Nombre del jefe inmediato: _____
Describa sus funciones: _____ _____
Motivo de salida: _____

Empresa: _____ Teléfono: _____
Dirección: _____ Cargo: _____
Salario inicial \$ _____ Salario final \$ _____ Trabajó desde: _____
Hasta: _____ Nombre del jefe inmediato: _____
Describa sus funciones: _____ _____
Motivo de salida: _____

¿Está dispuesto a someterse a un examen psicotécnico? Sí _____ No _____

Hago constar que los datos arriba detallados, son ciertos y pueden ser confirmados.

Empleo solicitado: _____ Salario deseado \$ _____

Nota:

Adjuntar: foto, cartas de recomendaciones, certificado médico, copia de cédula y seguro social.

Firma: _____ Fecha: _____

Anexo # 4: Hoja de Evaluación de entrevista al candidato


HISTORIAL DE TRABAJO	
Comience relatándome su experiencia de trabajo, desde su primer trabajo hasta su puesto actual. Por cada trabajo quiero saber lo que hacía, lo que agradaba, lo que desagradaba, su sueldo y cualquier logro especial.	
¿Qué logro de trabajo le ha brindado mayor logro de satisfacción? ¿Cómo fue logrado?	
¿En qué trabajo ha estado más contento y por qué? ¿Más descontento y porque?	
¿Qué cualidades le gusta más en un superior? ¿Menos?	
¿Qué cualidades notables y puntos débiles han notado en usted sus supervisores anteriores?	
¿Prefiere usted trabajar sola o en grupos?	
¿Puede darme un ejemplo o dos de su capacidad para dirigir o supervisar a otros? ¿Manejar a un subordinado problemático?	
¿Qué tipos de presiones de trabajo le gustan o le disgustan más?	
Deme un ejemplo de un proyecto que efectúo bajo presión.	
¿En qué formas es usted más eficaz trabajando con otros? ¿Menos eficaz?	
¿Qué mejoras o nuevas ideas han sugerido en trabajos anteriores?	
En todos sus trabajos, ¿cuáles han sido sus cualidades más notables y cuales sus puntos débiles?	
¿Cómo cree que lo describirían sus	

compañeros o sus subordinados?	
Notas y Comentarios	
EDUCACION Y ENTRETENIMIENTO	
Quiero ahora repasar sus antecedentes académicos, comenzando con la escuela de segunda enseñanza hasta el presente, estoy interesado en cursos, calificaciones, actividades, empleos temporales y cualesquier logros especiales.	
¿Qué cursos le agradaron más? ¿Menos? ¿Por qué?	
¿Qué importancia han tenido sus estudios en su desarrollo?	
¿Qué parte de sus estudios se costeó usted mismo? ¿Cómo lo hizo?	
¿Qué puestos directivos ocupó en actividades escolares no académicas?	
¿Qué lo llevo a seleccionar su campo de estudio?	
¿Qué entrenamiento especial ha tenido?	
Si tuviera la oportunidad de volver a cursar sus estudios, ¿qué haría diferente? ¿Por qué?	
NOTAS Y COMENTARIOS	

ANTECEDENTES Y CIRCUNSTANCIAS ACTUALES	
Ahora, quisiera conocer algunos datos personales tales como sus intereses en su adolescencia, la profesión o empleo de sus padres y qué influencia tuvieron sus experiencias familiares en su desarrollo. Luego, cuénteme sus circunstancias, intereses y actividades actuales.	
¿A qué edad tuvo su primer trabajo? ¿Cuándo se volvió económicamente independiente?	
¿Cómo es similar y como es diferente a sus padres?	
¿En qué tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando? ¿Es usted miembro o líder de algún grupo?	
¿Qué problemas le crearía el tener que viajar o reubicarse?	
¿Le han hecho un examen médico recientemente? ¿Cómo está su salud?	
NOTAS Y COMENTARIOS	

ANEXO # 5: Propuesta para el Análisis y descripción de puestos

Actualmente en la empresa no existe una descripción de puesto para el área en estudio es por esa razón que confeccionamos una breve descripción de puesto. Ya que es indispensable conocer las funciones de cada área.


	MUEBLETEX S.A. FORMATO DE FUNCIONES	Código	1.1.1.2.1
		Versión	1.0
		Fecha	
Elaborado por:		Aprobado por:	
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO			
IDENTIFICACION DEL PUESTO			
Dependencia Organizativa		Producción	
Nombre del Puesto		Auxiliar de bodega	
Superior Inmediato		Responsable de Bodega	
Puestos Subordinados		Ninguno	
Ubicación Física del Puesto		Bodega	
PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO			
1. Mantener el stock de bodega, controlar la salida y entrada de productos y materia prima.			
DESCRIPCION DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el inventario de bodega, el ingreso y salida de mercadería y materia prima. • Custodiar la mercadería entregada. • Realizar entrega de los rollos de tela al área de corte. • Mantener en óptimas condiciones la maquinaria de la bodega. • Informar al Responsable de bodega el stock de bodega para realizar los pedidos pertinentes. 			
PERFIL REQUERIDO			
Formación Básica		Educación media o Bachiller	
Conocimientos Requeridos		Conocimientos en el manejo de inventarios	
Experiencia Laboral		1 años	
Capacidades Deseables		Relaciones Humanas	
Medios de Transporte Deseables		No Requerido	
RESPONSABILIDADES			
Materiales y Equipos		Mantener en óptimas condiciones la bodega Mantener el orden y aseo en la bodega	
Dinero, Títulos y documentos		N/A	
RELACIONES			
Relación interna con otros puestos		Personal de corte en área de Producción	
Relaciones externas al puesto		N/A	

CONDICIONES DE TRABAJO

Trabajo de pie o sentado	Traslado a distintos lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de Trabajo	Medios de Seguridad
Eventualmente	N/A	Bajo	Calor intenso	EPP adecuado para las distintas área de producción de la empresa
Riesgos Asociados al puesto: Levantamiento de cargas Fatiga				


SISTEMA DE COMPENSACION
C\$5,000.00

Tabla 1: Descripción de puesto auxiliar de bodega de materia prima

	MUEBLETEX S.A. FORMATO DE FUNCIONES	Código	1.1.1.2
		Versión	1.0
		Fecha	
Elaborado por:		Aprobado por:	
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO			
IDENTIFICACION DEL PUESTO			
Dependencia Organizativa		Producción	
Nombre del Puesto		Responsable de Bodega	
Superior Inmediato		Gerencia de Producción	
Puestos Subordinados		Auxiliar de Producción	
Ubicación Física del Puesto		Bodega	
PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO			
1. Mantener el stock de bodega, controlar la salida y entrada de productos y materia prima.			
DESCRIPCION DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el inventario de bodega, el ingreso y salida de mercadería y materia prima. • Custodiar la mercadería entregada. • Realizar entrega de mercadería a los técnicos de producción. • Controlar la rotación y vencimiento de los productos de la bodega. • Cotejar las guías de despacho o facturas con las órdenes de compra y venta de adquisiciones. • Recepcionar y chequear la mercadería para la bodega. • Mantener en óptimas condiciones la maquinaria de la bodega. • Informar al jefe de producción el stock de bodega para realizar los pedidos pertinentes. 			
PERFIL REQUERIDO			
Formación Básica		Ingeniero Industrial – Posgrado en Cadena de Suministros	
Conocimientos Requeridos		Conocimientos en manejo de bodegas	
Experiencia Laboral		3 años	
Capacidades Deseables		Manejo de Personal – Relaciones Humanas - Liderazgo	
Medios de Transporte Deseables		No Requerido	

RESPONSABILIDADES				
Materiales y Equipos		Mantener en óptimas condiciones la bodega. Confrontar las existencias de la bodega con el stock establecido. Mantener el aseo y el orden en la bodega.		
Dinero, Títulos y documentos		Responsable por la apropiada utilización de todo el equipo asignado a su área.		
RELACIONES				
Relación interna con otros puestos		Gerente de Producción		
Relaciones externas al puesto		Proveedores Clientes		
CONDICIONES DE TRABAJO				
Trabajo de pie o sentado	Traslado a distintos lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de Trabajo	Medios de Seguridad
Eventualmente	Si lo hay	Bajo	Trabajo en Oficina	EPP adecuado para las distintas área de producción de la empresa
Riesgos Asociados al puesto: Ningún riesgo por accidente o enfermedad				
SISTEMA DE COMPENSACION C\$12,000.00				

Tabla 2: Descripción de puesto responsable de bodega de materia prima

	MUEBLETEX S.A. FORMATO DE FUNCIONES		Código	1.1.1.1
			Versión	1.0
			Fecha	
Elaborado por:		Aprobado por:		
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO				
IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Dependencia Organizativa		Producción		
Nombre del Puesto		Supervisor de Producción		
Superior Inmediato		Gerencia de Producción		
Puestos Subordinados		Áreas de Producción		
Ubicación Física del Puesto		Bodega		
PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO				
1. Gestionar y revisar los procesos de producción y mantenimiento de productos, garantizando el cumplimiento de los estándares de higiene, seguridad, calidad para los clientes, mantener respeto en el ambiente de trabajo				
DESCRIPCION DE FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y controlar las actividades de los procesos de la Planta, la disponibilidad y utilización de recursos necesarios para el cumplimiento de los programas de producción y mantenimiento. • Detectar las fallas técnicas reales o potenciales que se puedan presentar en el desarrollo de la producción y de mantenimiento; informando oportunamente su ocurrencia para acometer acciones que aseguren el cumplimiento de los parámetros del proceso y requisitos de calidad de los productos. • Ejecutar acciones de mejoramiento, preventivas y correctivas para evitar no conformidades en el producto y/o proceso. 				

- Administrar y controlar la mano de obra para asegurar su mayor eficiencia en el proceso de producción y mantenimiento industrial.
- Controlar el manejo y uso racional de los recursos, identificando causas potenciales de generación de desperdicios.
- Verificar el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud Ocupacional, y el uso de elementos de protección personal, con el fin de minimizar y eliminar la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, asegurando la integridad de los funcionarios bajo su responsabilidad, otros funcionarios de la Industria Militar y los visitantes que ingresen a la planta.

PERFIL REQUERIDO

Formación Básica	Ingeniero Industrial
Conocimientos Requeridos	Manejo de paquetería office
Experiencia Laboral	3 años
Capacidades Deseables	Manejo de Personal Relaciones Humanas Liderazgo Habilidad para la toma de decisiones efectiva
Medios de Transporte Deseables	No Requerido

RESPONSABILIDADES

Materiales y Equipos	Supervisa toda la transformación de la materia prima y de materiales en producto terminado. Coordina labores del personal. Mantener el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos. Entrena y supervisa a cada trabajador encargado de algún proceso productivo durante el ejercicio de sus funciones. Vela por la calidad de todos los productos fabricados. Ejecuta planes de mejora y de procesos. Ejecuta y supervisa planes de seguridad industrial. Controla la higiene y limpieza de la fábrica.
Dinero, Títulos y documentos	Emite informes, analiza resultados, genera reportes de producción que respalden la toma de decisiones. Cumple y hace cumplir los manuales de procesos y cumple y hace cumplir las buenas prácticas de manufactura.

RELACIONES

Relación interna con otros puestos	Gerente de Producción Distintas áreas de Producción
Relaciones externas al puesto	N/A

CONDICIONES DE TRABAJO

Trabajo de pie o sentado	Traslado a distintos lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de Trabajo	Medios de Seguridad
Eventualmente	Si lo hay	Bajo	Trabajo en Oficina	EPP adecuado para las distintas área de producción de la empresa

Riesgos Asociados al puesto:
Riesgos físicos (Ruido, Calor)

SISTEMA DE COMPENSACION

C\$10,000.00

Tabla 3: Descripción de puesto supervisor de producción


	MUEBLETEX S.A. FORMATO DE FUNCIONES		Código	1.1.1.1.1
			Versión	1.0
			Fecha	
Elaborado por:		Aprobado por:		
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO				
IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Dependencia Organizativa		Producción		
Nombre del Puesto		Armador		
Superior Inmediato		Supervisor de Producción		
Puestos Subordinados				
Ubicación Física del Puesto		Línea de Producción		
PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO				
1. Gestiona la línea de producción, en ensamble de los productos elaborados en el área de corte de los distintos diseños a elaborar.				
DESCRIPCION DE FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estructuras básicas de los diseños de los productos. • Revisar y ensamblar cortes acorde a los diseños del forro. • Verificar el número de piezas. • Dar aprobación de los cortes según el diseño. • Cumplir en tiempo y forma con sus trabajos asignados. • Cumplir las normas y reglamento de la empresa. • Cumplir con los roles de limpieza establecidos. • Utilizar obligatoriamente los equipos de seguridad y protección (gabachas, lentes, etc.) 				
PERFIL REQUERIDO				
Formación Básica		Diseñador de Producto		
Conocimientos Requeridos		Manejo de paquetería office		
Experiencia Laboral		3 años		
Capacidades Deseables		Capacidad de diseño de producto		
Medios de Transporte Deseables		No Requerido		
RESPONSABILIDADES				
Materiales y Equipos		N/A		
Dinero, Títulos y documentos		N/A		
RELACIONES				
Relación interna con otros puestos		Responsable de Bodega Supervisor de Producción		
Relaciones externas al puesto		N/A		
CONDICIONES DE TRABAJO				
Trabajo de pie o sentado	Traslado a distintos lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de Trabajo	Medios de Seguridad
Eventualmente	N/A	Medio	Caluroso	EPP adecuado para las tareas
Riesgos Asociados al puesto: Riesgos físicos (Ruido, Calor)				
SISTEMA DE COMPENSACION C\$7,000.00				

Tabla 4: Descripción de puesto del armador

	MUEBLETEX S.A. FORMATO DE FUNCIONES		Código	1.1.1.1
			Versión	1.0
			Fecha	
Elaborado por:		Aprobado por:		
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO				
IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Dependencia Organizativa		Producción		
Nombre del Puesto		Cortador		
Superior Inmediato		Supervisor de Producción		
Puestos Subordinados		Auxiliar de Corte		
Ubicación Física del Puesto		Línea de Producción		
PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO				
Gestiona la línea de producción, medidas y cortes de los moldes a utilizar en la producción de los distintos diseños para forros.				
DESCRIPCION DE FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> Realizar cortes de los moldes para los distintos diseños de forros según con las especificaciones del cliente. Seguir obligatoriamente las indicaciones del plan de diseño de producto. Cumplir en tiempo y forma con los pedidos asignados. Cumplir con las normas y reglamento de la empresa. Cumplir con los roles de limpieza establecidos. Utilizar obligatoriamente los equipos de seguridad y protección (gabachas, lentes, orejeras, etc.) 				
PERFIL REQUERIDO				
Formación Básica		Diseñador de Producto		
Conocimientos Requeridos		Manejo de paquetería office		
Experiencia Laboral		3 años		
Capacidades Deseables		Capacidad de diseño de producto		
Medios de Transporte Deseables		No Requerido		
RESPONSABILIDADES				
Materiales y Equipos		Herramientas de corte		
Dinero, Títulos y documentos		N/A		
RELACIONES				
Relación interna con otros puestos		Responsable de Bodega Supervisor de Producción Armador		
Relaciones externas al puesto		N/A		
CONDICIONES DE TRABAJO				
Trabajo de pie o sentado	Traslado a distintos lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de Trabajo	Medios de Seguridad
Mucho tiempo de pie	N/A	Medio	Caluroso Movimientos repetitivos	EPP adecuado para las tareas
Riesgos Asociados al puesto: Riesgos físicos (Ruido, Calor) Riesgo Físico - Resbalón, Laceración.				
SISTEMA DE COMPENSACION C\$7,000.00				

Tabla 5: Descripción de puesto del Cortador

	MUEBLETEX S.A. FORMATO DE FUNCIONES		Código	1.1.1.1.2.1.1.
			Versión	1.0
			Fecha	
Elaborado por:		Aprobado por:		
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO				
IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Dependencia Organizativa		Producción		
Nombre del Puesto		Auxiliar de corte		
Superior Inmediato		Cortador		
Puestos Subordinados				
Ubicación Física del Puesto		Línea de Producción		
PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO				
1. Proporcionar ayuda al personal de corte cuando se realicen los moldes a utilizar en la producción de los distintos diseños para forros.				
DESCRIPCION DE FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los rollos para realizar cortes de moldes. • Seguir obligatoriamente las indicaciones del plan de diseño de producto. • Realizar entrega de los moldes al personal de armado de producto. • Cumplir en tiempo y forma con los pedidos asignados. • Cumplir con las normas y reglamento de la empresa. • Cumplir con los roles de limpieza establecidos. • Utilizar obligatoriamente los equipos de seguridad y protección (gabachas, lentes, orejeras, etc.) 				
PERFIL REQUERIDO				
Formación Básica		Educación media o Bachiller		
Conocimientos Requeridos				
Experiencia Laboral		1 años		
Capacidades Deseables		Relaciones Humanas		
Medios de Transporte Deseables		No Requerido		
RESPONSABILIDADES				
Materiales y Equipos		Mantener en óptimas condiciones el área de corte. Mantener el aseo y el orden área de corte.		
Dinero, Títulos y documentos		Responsable por la apropiada utilización de todo el equipo asignado a su área.		
RELACIONES				
Relación interna con otros puestos		Responsable de área de corte Cortador		
Relaciones externas al puesto		N/A		
CONDICIONES DE TRABAJO				
Trabajo de pie o sentado	Traslado a distintos lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de Trabajo	Medios de Seguridad
Mucho tiempo de pie	N/A	Bajo	Caluroso Movimientos repetitivos	EPP adecuado para las tarea
Riesgos Asociados al puesto: Riesgos físicos (Ruido, Calor) Riesgo Físico - Resbalón, Laceración.				
SISTEMA DE COMPENSACION C\$5,000.00				

Tabla 6: Descripción de puesto del Auxiliar de corte

	MUEBLETEX S.A. FORMATO DE FUNCIONES		Código	1.1.1.1.3.
			Versión	1.0
			Fecha	
Elaborado por:		Aprobado por:		
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO				
IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Dependencia Organizativa		Producción		
Nombre del Puesto		Foliador		
Superior Inmediato		Supervisor de Producción		
Puestos Subordinados				
Ubicación Física del Puesto		Línea de Producción		
PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO				
1. Realizar codificación de las distintas piezas cortadas para los modelos según especificaciones del cliente.				
DESCRIPCION DE FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> • Coloca un sticker con la frecuencia numérica de acuerdo al estilo y el número de la capa de tela cortada. • Seguir obligatoriamente las indicaciones del plan de diseño de producto. • Realizar entrega de los moldes con los stickers al personal de armado de producto. • Cumplir en tiempo y forma con los pedidos asignados. • Cumplir con las normas y reglamento de la empresa. • Cumplir con los roles de limpieza establecidos. • Utilizar obligatoriamente los equipos de seguridad y protección (gabachas, lentes, orejeras, etc.) 				
PERFIL REQUERIDO				
Formación Básica		Educación media o Bachiller		
Conocimientos Requeridos				
Experiencia Laboral		1 años		
Capacidades Deseables		Relaciones Humanas		
Medios de Transporte Deseables		No Requerido		
RESPONSABILIDADES				
Materiales y Equipos		Maquina foliadora Mesón de trabajo		
Dinero, Títulos y documentos		N/A		
RELACIONES				
Relación interna con otros puestos		Responsable de área de corte Cortador		
Relaciones externas al puesto		N/A		
CONDICIONES DE TRABAJO				
Trabajo de pie o sentado	Traslado a distintos lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de Trabajo	Medios de Seguridad
Mucho tiempo de pie	N/A	Alto	Caluroso Movimientos repetitivos	EPP adecuado para las tarea
Riesgos Asociados al puesto: Riesgos físicos (Ruido, Calor) Riesgo Físico – Resbalón.				
SISTEMA DE COMPENSACION C\$7,000.00				

Tabla 7: Descripción de puesto de Foliador

	MUEBLETEX S.A. FORMATO DE FUNCIONES		Código	1.1.1.1.3.
			Versión	1.0
			Fecha	
Elaborado por:		Aprobado por:		
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO				
IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Dependencia Organizativa		Producción		
Nombre del Puesto		Responsable Área de Corte		
Superior Inmediato		Supervisor de Producción		
Puestos Subordinados		Cortador – Auxiliar de Corte		
Ubicación Física del Puesto		Línea de Producción		
PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO				
1. Verificar la calidad de los productos en todos sus procesos.				
DESCRIPCION DE FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar actividades de tendido y corte. • Verificar el foliado y armado de las piezas. • Validar los estándares de las piezas cumpliendo con los requerimientos del cliente. • Seguir obligatoriamente las indicaciones del plan de diseño de producto. • Cumplir en tiempo y forma con los pedidos asignados. • Cumplir con las normas y reglamento de la empresa. • Mantener armonía en el ambiente laboral. • Utilizar obligatoriamente los equipos de seguridad y protección (gabachas, lentes, orejeras, etc.) 				
PERFIL REQUERIDO				
Formación Básica		Ingeniero Industrial		
Conocimientos Requeridos				
Experiencia Laboral		3 años		
Capacidades Deseables				
Medios de Transporte Deseables		No Requerido		
RESPONSABILIDADES				
Materiales y Equipos		N/A		
Dinero, Títulos y documentos		N/A		
RELACIONES				
Relación interna con otros puestos		Supervisor de Producción Cortador Auxiliar de corte		
Relaciones externas al puesto		N/A		
CONDICIONES DE TRABAJO				
Trabajo de pie o sentado	Traslado a distintos lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de Trabajo	Medios de Seguridad
Mucho tiempo de pie	N/A	Alto	Caluroso Movimientos repetitivos	EPP adecuado para las tarea
Riesgos Asociados al puesto: Riesgos físicos (Ruido, Calor) Riesgo Físico – Resbalón.				
SISTEMA DE COMPENSACION C\$9,000.00				

Tabla 8: Descripción de puesto del Responsable del área de corte

ANEXO # 6 Complemento del diagnóstico de Higiene y seguridad

Aspectos considerados en la identificación de peligros

Procedimiento de trabajo

La empresa solamente cuenta con procedimientos para laborar durante la inspección de calidad de las operaciones de tendido, corte, auditoria de marcado, encartonado y armado, e inspección en líneas, como parte del sistema de control de calidad en las áreas de corte y líneas de producción. En este aspecto, la empresa realiza el debido seguimiento a los procedimientos establecidos para asegurar el cumplimiento de los mismos. Cabe mencionar, que la empresa no cuenta con procedimientos referentes a otros puestos de trabajo, o procedimientos relacionados a la higiene y seguridad ocupacional.

1.6.1.2 Tipo de maquinarias y equipos

La identificación del tipo de maquinaria utilizada en el proceso de producción es muy importante tomando en cuenta la seguridad del equipo (carta técnica del equipo), la instalación, el mantenimiento y la utilización adecuada de las máquinas y equipos.

Con respecto a las maquinarias y equipos utilizados se puede mencionar que el área de bodega de materia prima con dos montacargas que colocan los rollos de tela en los estantes, así mismo, se dispone de pallets con una capacidad máxima de 2 500 Kg utilizados para el transporte de la materia prima a los ánqueles para el almacenamiento correspondiente o para el transporte al área de corte. De igual manera, se utiliza una sierra circular de tipo automática para el corte de los tubos de cartón de los rollos de tela que son utilizados durante el empaque del producto terminado como medio de soporte en los extremos de la caja.

En cuanto al área de corte, se utilizan carretillas portarrollos para el tendido de la tela sobre la mesa de trabajo, máquinas de corte de tipo semiautomático

(Eastman Drill Market CD3), máquinas foliadoras para etiquetar las piezas cortadas, y herramientas como tijeras.

Con relación a las líneas de producción, se encuentran máquinas de coser industriales de marcas como Consew, Seiko y Juki, Apex y Kansal Special. La mayor parte de las máquinas de coser utilizadas son máquinas industriales rectas las cuales son utilizadas para la unión de las piezas que conforman el forro de mueble, el resto de máquinas suelen ser máquinas de coser collateras de 4 y 5 hilos y máquinas de doble aguja permanente, las cuales son utilizadas para operaciones como sobrecosido, y elaboración de zipper.

1.6.1.3 Medio ambiente físico

Se logró identificar que en las tres áreas en estudio se generan niveles de ruido por encima de los límites de tolerancia máximos por lo que es indispensable la utilización de los equipos de protección auditivos (orejeras y tapones). Las fuentes de ruidos varía por área, en el caso de las bodega el ruido se debe a la sierra circular, en el área de corte debido a la cortadora y en las líneas de producción la fuente resulta ser las máquinas de coser. En sí, se evidencia que la contaminación por ruido se da en mayor medida en las líneas de producción a causa del exceso de operarios que laboran en el área.

En cuanto a los niveles de iluminación, se constató que las áreas en estudio no cumplen con los requerimientos de iluminación establecidos en la ley. En el área de bodega, la iluminación es limitada o nula ya que no se cuenta con un sistema de iluminación en el área, solamente el escritorio del responsable cuenta con iluminación. En cambio, en las áreas de corte y líneas de producción se cuenta con iluminación, sin embargo no se cumple con los niveles establecidos por la ley, debido a la falta de mantenimiento de las iluminarias.

También se logró observar que no se cuenta con mecanismos de ventilación adecuado en las instalaciones de la empresa, dado que se requiere un sistema de extracción e inyección de aire que permita expulsar las partículas en suspensión

generadas en el proceso e incorporar aire fresco que permita la renovación mínima de aire para mejorar el estado funcional del trabajador y su capacidad de trabajo. Actualmente, solamente se cuenta con ventiladores portátiles en las líneas de producción, y no se cuenta con un sistema de extracción de partículas. La empresa proporciona mascarillas para mitigar el peligro de partículas en suspensión, sin embargo los operarios solamente la utilizan cuando se manipula telas que desprenden muchas pelusas.

1.6.1.4 Materias primas e insumos utilizados

El conocimiento de la materia prima permite determinar el grado de peligrosidad al momento del transporte, almacenamiento y manipulación, tomando en cuenta los trabajos que se realizan con esta. Las materias primas utilizadas en cada área de estudio son:

Tabla 16. Materias Primas e insumos utilizados en cada área en estudio

Materias Primas e Insumos utilizados en las áreas en estudio		
Bodega de Materia Prima	Corte	Líneas de producción
Rollos de tela (Denim, Súper Star Sienna, Sea Rider, otros tipos de cuero).	Rollos de tela (Denim, Súper Star Sienna, Sea Rider, otros tipos de cuero).	Piezas de tela, hilo, zipper.

Fuente: Elaboración propia

Las telas utilizadas por lo general pueden ocasionar molestias y daños a la salud de los trabajadores a largo plazo, según la exposición, manipulación y tiempo de contacto. La manipulación de las telas puede causar infecciones respiratorias y alergias en la piel en los trabajadores.

1.6.1.5 Químicos utilizados

Se utilizan químicos como Afasil 10 en spray (silicón lubricante) para evitar que la máquina de corte se pegue con la tela denim durante el corte de las piezas, tiza para marcar los traslape en la mesa durante el tendido de la tela, Blow & Out (polvo seco removedor) para quitar manchas en las telas, y aceite lubricante para lubricar las máquinas de corte y máquinas de coser. Si no se adoptan las medidas necesarias recomendadas por el fabricante, los trabajadores pueden experimentar diversas afecciones a la salud durante la manipulación de dichos químicos.

A continuación se le presenta la identificación de peligros por cada puesto de trabajo de las áreas en estudio:

Identificación de peligros por puesto de trabajo

IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS POR PUESTOS DE TRABAJOS EN LAS ÁREAS EN ESTUDIO	
PUESTOS DE TRABAJO	PELIGROS IDENTIFICADOS
BODEGA DE MATERIA PRIMA	
Responsable de Bodega de Materia Prima	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ruido por sierra circular
	Ventilación deficiente
	Condición de Seguridad
	Partículas en Suspensión
	Caída al mismo nivel
	Golpe por obstrucción de vía
	Golpe por caída de objeto
	Incendio
	Atropellamiento
Auxiliar de Bodega de Materia Prima	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ruido por sierra circular
	Ventilación Deficiente
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Sobreesfuerzo Físico
	Levantamiento de Carga
Postura Incomoda	

	Condición de Seguridad
	Partículas en suspensión
	Proyección de partículas
	Caída al mismo nivel
	Golpe por obstrucción de vía
	Golpe por caída de objeto
	Incendio
	Atropellamiento
	Caída a distinto nivel
Corte con sierra circular	
AREA DE CORTE	
Responsable del Área de Corte	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Condición de Seguridad
	Caída al mismo nivel
	Golpe por obstrucción de vía
	Incendio
Partículas en suspensión	
Responsable de Merma	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Condición de Seguridad
	Caída al mismo nivel
	Golpe por obstrucción de vía
	Incendio
Partículas en suspensión	
Responsable de Control de Calidad	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Condición de Seguridad
	Caída al mismo nivel
	Golpe por obstrucción de vía
	Incendio

Armador	Partículas en suspensión
	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Condición de Seguridad
	Caída al mismo nivel
	Golpe por obstrucción de vía
	Incendio
Cortador	Partículas en suspensión
	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Ruido
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Postura Incomoda
	Condición de Seguridad
	Caída al mismo nivel
	Golpe por obstrucción de vía
	Caída a distinto nivel
	Contacto eléctrico directo
	Corte con máquina de corte
	Incendio
Partículas en suspensión	
Agente Químico	
Riesgo químico (Afasil 10 y Blow & Out)	
Tendedor	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Levantamiento de carga
	Condición de Seguridad
	Corte con tijera
	Caída al mismo nivel
	Golpe por obstrucción de vía
Incendio	
Partículas en suspensión	

Foliador	Atrapamiento y golpes con equipos de trabajo
	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Movimiento repetitivo
	Trabajo de pie
	Condición de Seguridad
	Caída al mismo nivel
	Golpe por obstrucción de vía
	Incendio
Utilities	Partículas en suspensión
	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Ruido
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Levantamiento de carga
	Postura incomoda
	Condición de Seguridad
	Corte con tijera
	Caída al mismo nivel
	Golpe por obstrucción de vía
	Caída a distinto nivel
	Contacto eléctrico directo
	Corte con máquina de corte
	Incendio
	Partículas en suspensión
Atrapamiento y golpes con equipos de trabajo	
Agente Químico	
Riesgo Químico (Afasil 10 y Blow & Out)	
Inspector de Calidad	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Condición de Seguridad
	Caída al mismo nivel
Golpe por obstrucción de vía	

Auxiliar de Corte	Incendio
	Partículas en suspensión
	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Condición de Seguridad
	Caída al mismo nivel
	Golpe por obstrucción de vía
	Incendio
	Atrapamiento y golpes con equipos de trabajo
	Partículas en suspensión
LINEAS DE PRODUCCION	
Auxiliar de Líneas de Producción	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Ruido
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Condición de Seguridad
	Corte con cuchilla o tijera o pico
	Caída al mismo nivel
	Incendio
	Partículas en suspensión
Inspector de Calidad en Proceso	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Ruido
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Condición de Seguridad
	Corte con cuchilla o tijera o pico
	Caída al mismo nivel
	Incendio
	Partículas en Suspensión
Agente Químico	
Riesgo químico (Blow & Out)	
Entrenador	Agente Físico

	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Ruido
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Condición de Seguridad
	Corte con cuchilla, tijera o pico
	Caída al mismo nivel
	Pinchazos
	Atrapamiento con máquina de coser
	Golpes
	Incendio
	Partículas en suspensión
	Agente Biológico
	Riesgo biológico (Hepatitis B y C)
Ingeniero de Línea	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Ruido
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Condición de Seguridad
	Caída al mismo nivel
	Incendio
	Partículas en Suspensión
Supervisor de Planta	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Ruido
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Condición de Seguridad
	Caída al mismo nivel
	Incendio
	Partículas en Suspensión
Mecánico	Agente Físico
	Iluminación Deficiente
	Ventilación Deficiente
	Ruido
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo

	Trabajo de pie
	Condición de Seguridad
	Corte con cuchilla o tijera o pico
	Caída al mismo nivel
	Caída a distinto nivel
	Contacto eléctrico directo
	Incendio
	Partículas en suspensión
Operario	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Ruido
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo sentado
	Movimiento repetitivo
	Condición de Seguridad
	Corte con cuchilla o tijera o pico
	Caída al mismo nivel
	Pinchazos
	Atrapamiento con máquina de coser
	Golpes
	Incendio
	Partículas en suspensión
	Agente Químico
	Riesgo químico (Blow & Out)
Agente Biológico	
Riesgo biológico (Hepatitis B y C)	
Supervisor de Líneas de Producción	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Ruido
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Condición de Seguridad
	Caída al mismo nivel
Incendio	
Partículas en suspensión	
Utilities	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente

	Ruido
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo sentado
	Movimiento repetitivo
	Condición de Seguridad
	Corte con cuchilla o tijera o pico
	Caída al mismo nivel
	Pinchazos
	Atrapamiento con máquina de coser
	Golpes
	Incendio
	Partículas en suspensión
	Agente Químico
	Riesgo químico (Blow & Out)
Agente Biológico	
Riesgo biológico (Hepatitis B y C)	
Slider	Agente Físico
	Iluminación deficiente
	Ventilación deficiente
	Músculo Esquelético y de Organización del Trabajo
	Trabajo de pie
	Movimiento repetitivo
	Condición de Seguridad
	Caída al mismo nivel
	Golpes
	Incendio
Partículas en suspensión	

Fuente: Elaboración Propia