

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS  
INGENIERÍA DE SISTEMAS  
UNI - RUPAP**

T.MON  
658.3  
G216  
2005

Trabajo de tesina para optar al título Ingeniería de Sistema

**TEMA**  
**DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO  
HUMANO PARA EL ALMACEN DE DEPOSITO GLOBAL CIA. LTDA.**

**AUTORES:**

ANIELKA ODILI GARCIA GONZALEZ  
AURELIO FRANCISCO LARIOS HERNANDEZ  
MARVIN JOSE VALDIVIA OROZCO

98-11479-8  
98-11494-4  
99-19601-7

**TUTOR:**

Msc. Ing. GONZALO ZUNIGA

Managua, Nicaragua. 29 de Marzo del 2005.

## ÍNDICE

|                            |   |
|----------------------------|---|
| RESUMEN EJECUTIVO.....     | 1 |
| INTRODUCCIÓN.....          | 2 |
| JUSTIFICACIÓN.....         | 3 |
| OBJETIVO GENERAL.....      | 4 |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS..... | 5 |
| ANTECEDENTES.....          | 7 |

### CAPITULO I

#### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO EN GLOBAL CIA. LTDA.

|  |    |
|--|----|
| 1.1 DEFINICIÓN DEL SISTEMA EN ESTUDIO.....                                   | 10 |
| 1.1.1 DEFINICIÓN DEL SISTEMA.....  | 10 |
| 1.1.2 ELEMENTOS DEL SISTEMA.....   | 10 |
| 1.1.3 LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 11 |
| 1.2 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA EN ESTUDIO.....                                  | 13 |
| 1.2.1 DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.....                          | 13 |
| 1.2.2 PLANEACIÓN DE DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS.....                         | 15 |
| 1.2.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.....              | 16 |
| 1.2.4 INDUCCIÓN.....   | 21 |
| 1.2.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....                                   | 22 |
| 1.2.6 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.....                            | 23 |
| 1.2.7 COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS SOCIALES.....                                | 24 |
| 1.2.8 HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.....                                 | 26 |
| 1.3 DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....                               | 27 |
| 1.3.1 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA.....                                       | 27 |
| 1.3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....   | 27 |
| 1.3.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS.....  | 28 |
| 1.3.4 ÁRBOL DE OBJETIVOS.....  | 29 |

### CAPITULO II

#### SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTO PARA EL ALMACEN GLOBAL CIA. LTDA.

|  |    |
|--|----|
| 2.1 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO.....   | 33 |
| 2.1.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....  | 33 |
| 2.1.2 ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....  | 34 |
| 2.1.3 DETERMINACIÓN DE LOS PUESTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ALMACEN GLOBAL CIA. TDA..... | 34 |
| 2.1.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....  | 35 |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 2.1.5      | CUALIDADES DEL JEFE DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSOS HUMANO.....  | 37        |
| <b>2.2</b> | <b>PROPUESTA DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DEL ALMACEN GLOBAL.....</b> | <b>38</b> |
| 2.2.1      | RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....   | 38        |
| 2.2.2      | DESIGNACIÓN Y CONTRATACIÓN.....  | 41        |
| 2.2.3      | PERIODO DE PRUEBA.....   | 43        |
| 2.2.4      | TIPOS DE CONTRATOS.....  | 45        |
| 2.2.5      | HORARIO DE TRABAJO.....  | 47        |
| 2.2.6      | PAGO DE LAS HORAS EXTRAS.....  | 49        |
| 2.2.7      | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....  | 51        |
| 2.2.8      | ADIENTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN.....   | 53        |
| 2.2.9      | REMUNERACIÓN DEL PERSONAL.....   | 55        |
| 2.2.10     | AUMENTOS DE SALARIOS.....  | 57        |
| 2.2.11     | VACACIONES.....  | 59        |
| 2.2.12     | PAGO DEL DECIMO TERCER MES.....  | 61        |
| <b>2.3</b> | <b>PROPUESTA PARA CLASIFICACIÓN DE CARGOS EN GLOBAL CIA. LTDA.....</b>   | <b>63</b> |
| 2.3.1.     | ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....  | 63        |
| 2.3.1.1    | DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....   | 63        |
| 2.3.1.2    | ANÁLISIS DE CARGOS.....  | 64        |
| 2.3.2      | ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA.....  | 65        |
| 2.3.2.1    | BASE LEGAL DE LA EMPRESA.....  | 65        |
| 2.3.2.2    | MISIÓN, VISIÓN Y GIRO DE LA EMPRESA.....   | 66        |
| 2.3.2.3    | ESTRUCTURA ORGANICA DEL ALMACEN GLOBAL CIA. LTDA.....  | 66        |
| 2.3.3      | HERRAMIENTA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....   | 70        |
| 2.3.4      | OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....   | 71        |
| 2.3.5      | MANUAL DE FUNCIONES.....   | 72        |
| <b>2.4</b> | <b>PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>   | <b>75</b> |
| 2.4.1      | TÉCNICA PARA PRONÓSTICAR.....  | 75        |
| 2.4.2      | MÉTODO PROPUESTO DE LA DEMANDA FUTURA DE PERSONAL.....   | 76        |
| 2.4.2.1    | FUNCIÓN DE PROYECCIÓN.....   | 76        |
| 2.4.2.2    | CAPACIDAD INSTALADA.....   | 77        |
| 2.4.2.3    | RESULTADO DE LA PROYECCIÓN.....  | 77        |
| <b>2.5</b> | <b>PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL .....</b>                                      | <b>79</b> |
| 2.5.1      | RECLUTAMIENTO.....   | 79        |
| 2.5.1.1    | DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....   | 80        |
| 2.5.1.2    | ADECUACIÓN DE LOS MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO A LAS   |           |

|  |            |
|--|------------|
| FUENTES.....   | 82         |
| <b>2.5.1.3 FORMULARIOS QUE INTERVIENEN EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....</b>                  | <b>83</b>  |
| 2.5.2 SELECCIÓN DE PERSONAL.....   | 85         |
| 2.5.2.1 EL PROCESO DE SELECCIÓN SE BASE EN TRES ELEMENTOS ESENCIALES.....                        | 85         |
| 2.5.2.2 EL PROCESO DE SELECCIÓN.....   | 85         |
| 2.5.3 CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....  | 90         |
| 2.5.3.1 TIPOS DE CONTRATOS.....  | 90         |
| 2.5.3.2 NECESIDAD LEGAL Y ADMINISTRATIVA.....  | 90         |
| 2.5.3.3 PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN.....   | 92         |
| <b>2.6 PROPUESTA DE INDUCCIÓN PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS.....</b>                                 | <b>93</b>  |
| 2.6.1 INDUCCIÓN Y UBICACIÓN.....   | 93         |
| 2.6.2 EL PRIMER DÍA DE TRABAJO.....  | 94         |
| 2.6.3 PROGRAMA FORMAL INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL.....  | 94         |
| 2.6.3.1 PROPOSITO DE LA INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL.....  | 95         |
| 2.6.4 PROGRAMA DEPARTAMENTAL DE INDUCCIÓN (ORIENTACIÓN EN EL PUESTO) .....                       | 95         |
| <b>2.7 PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</b>                                       | <b>98</b>  |
| 2.7.1 PROPOSITO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....                                     | 98         |
| 2.7.2 MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADO EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO.....                         | 98         |
| 2.7.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....  | 99         |
| 2.7.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROPUESTOS.....   | 100        |
| 2.7.4.1 MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS CON ASIGNACIÓN DE PUNTOS.....                                 | 100        |
| <b>2.8 PROPUESTA PARA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL PARA GLOBAL CIA. LTDA.....</b>       | <b>109</b> |
| 2.8.1 CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN GLOBAL CIA. LTDA.....  | 109        |
| 2.8.2 FORMULACIÓN Y CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN GLOBAL CIA. LTDA..... | 110        |
| FASE 1: DETECCIÓN DE NECESIDADES.....  | 110        |
| FASE 2: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....                       | 112        |
| FASE 3: DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....   | 112        |
| FASE 4: IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....   | 113        |
| FASE 5: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....   | 115        |
| 2.8.3 DESARROLLO DE PERSONAL EN GLOBAL CIA LTDA.....   | 116        |
| 2.8.3.1 MÉTODOS PROPUESTO PARA DESARROLLAR   |            |

|  |            |
|--|------------|
| EJECUTIVOS EN GLOBAL CIA LTDA.....   | 117        |
| 2.8.4 ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....   | 117        |
| 2.8.4.1 DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN O DESARROLLO<br>PARA GLOBAL CIA. LTDA.....                                   | 117        |
| EJEMPLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA<br>USUARIO DEL SISTEMA AUTOMATIZADO.....                                     | 118        |
| <b>2.9 PROPUESTA DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN.....</b>  | <b>121</b> |
| 2.9.1 SUELDOS Y SALARIOS.....  | 121        |
| 2.9.2 DESARROLLO DEL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS.....   | 122        |
| 2.9.2.1 DETERMINACIÓN DE FACTORES.....   | 122        |
| 2.9.2.2 ESTABLECIMIENTO DE GRADOS EN LOS FACTORES.....   | 122        |
| 2.9.2.3 ESTABLECIMIENTO DE PUNTOS A LOS GRADOS DE LOS<br>SUBFACTORES.....  | 127        |
| 2.9.2.4 ESTABLECIMIENTO DE LOS PUNTOS AL GRADO DE CADA<br>SUBFACTOR.....   | 128        |
| 2.9.2.5 FIJACIÓN DE NIVELES SALARIALES.....  | 129        |
| 2.9.3 PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES.....   | 130        |
| <b>2.10 PROPUESTA DE SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL PARA<br/>GLOBAL CIA LTDA.....</b>                                     | <b>134</b> |
| 2.10.1 NORMAS BÁSICAS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO PARA<br>GLOBAL CIA LTDA.....  | 134        |
| 2.10.1.1 NORMAS BÁSICAS DE HIGIENEN Y SEGURIDAD RESPECTO<br>A LOS EQUIPOS DE TRABAJO .....                             | 134        |
| 2.10.1.2 NORMAS BÁSICAS DE HIGIENEN Y SEGURIDAD RESPECTO<br>A LOS EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL.....                  | 135        |
| 2.10.1.3 NORMAS BÁSICAS DE HIGIENEN Y SEGURIDAD RESPECTO<br>A LAS SEÑALIZACIONES.....                                  | 136        |
| 2.10.2 MEDIDAS DE PREVENCIÓN DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL<br>TRABAJO PARA LOS EMPLEADOS DE GLOBAL CIA. LTDA.....       | 136        |
| 2.10.3 LAS RESPONSABILIDADES LEGALES DE GLOBAL CIA. LTDA.<br>CON RESPECTO A LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO ..... | 138        |
| <b>2.11 PROPUESTA DEL SISTEMA AUTOMATIZADO PARA<br/>EL RECLUTAMIENTO EXTERNO DE NUEVO PERSONAL.....</b>                | <b>144</b> |
| <b>2.12 PRESUPESTO DE LA ESTRATEGIA SELECCIONADA.....</b>  | <b>150</b> |
| CONCLUSIONES.....  | 153        |
| RECOMENDACIONES.....   | 155        |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 156        |
| ANEXOS.....  | 157        |

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en un diagnóstico de la situación actual de los recursos humanos seguido de una propuesta de cambio con respecto a los problemas detectados. En esta organización no existe un departamento de recursos humanos, y se han presentado problemas en la administración de este recurso tan importante para la empresa. Se aplica el enfoque sistémico para diagnosticar la situación actual en GLOBAL CIA. LTDA. y se determina que el problema principal es la inadecuada Administración de los recursos humanos de la empresa.

La propuesta de este trabajo es el ***Diseño de un Sistema de Administración de recursos humanos para el Almacén Global Cía. Ltda.*** En este sistema se consideran y desarrollan 6 componentes, que a nuestro criterio son los más importantes en esta empresa en particular. A continuación se enumeran los componentes del sistema propuesto:

- Planificación de la demanda de RR HH.
- Reclutamiento y selección de Personal.
- Inducción.
- Retribución.
- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.

En cada uno de los componentes se mencionan criterios teóricos y prácticos; así como también una serie de propuestas de herramientas y métodos que facilitaran el funcionamiento del sistema de administración de recursos humanos en la empresa.

Finalmente se obtienen algunas conclusiones y se plantean algunas recomendaciones a tomar en cuenta para la implementación del sistema propuesto en este proyecto.

## **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo de este trabajo esta orientado a elaborar el diseño de un sistema de administración de recursos humanos que permita crear un clima o ambiente laboral positivo y estimulante, que contribuya fuertemente al desarrollo de un mayor compromiso de las personas con la organización.

Este proyecto se realiza en la empresa GLOBAL CIA LTDA, cuya actividad económica esta dirigida principalmente al almacenaje y manejo de mercadería variada de importadores nacionales e internacionales.

Para GLOBAL CIA. LTDA. superar los problemas que enfrenta con respecto a la administración del personal ha sido una tarea muy difícil. Actualmente cuenta con un personal preparado, pero que no esta comprometido con la empresa. La alta gerencia no conoce casi nada de lo que significa la administración de los recursos humanos. Además se agrega a esto la ausencia de planificación de recursos humanos, un creciente sentimiento de descontento entre el personal, incremento en el número de renuncias y despidos, la capacitación del personal sin considerar una planificación de las verdaderas necesidades de la empresa, y finalmente la ausencia de un especialista en materia de recursos humanos.

GLOBAL CIA. LTDA. es una empresa con visión de futuro y en crecimiento, por lo que es de suma importancia contar con políticas a la medida para la gestión de recursos humanos, que utilice todo los medios disponible para asegurar el aprovechamiento óptimo, empleando al máximo las capacidades y conocimientos de todo su personal.

Para el desarrollo de este documento se considera un enfoque sistémico e integral, conformado por distintos procesos interrelacionados entre si, y en estrecha conexión con la dinámica de la organización.

## **JUSTIFICACIÓN**

Es nuestra responsabilidad, que GLOBAL CIA. LTDA. adopte una nueva visión globalizada; en la que el éxito de una empresa se encuentra en la adecuada gestión del recursos humano. Sin considerar en ningún momento un sistema sobre la base de un de control rígido del personal, decisiones concentradas en las máximas autoridades y limitados canales de comunicación, que ha probado ser deficiente y dañino en todo tipo de organizaciones.

La alta gerencia de GLOBAL CIA. LTDA. necesita contar con una guía sólida y segura, cuyo beneficio inmediato sea, en primer lugar, la respuesta correcta a la interrogante del cómo dirigir sus esfuerzo para obtener del recurso humano un desempeño eficiente. Seguido de una asignación correcta y efectiva de actividades y funciones según la capacidad técnica y profesional de los recursos humanos con los que cuenta.

Se busca con este trabajo que GLOBAL CIA. LTDA. cuente con un personal preparado y comprometido con la empresa, en cada uno de los puesto de trabajo. Y que de esta manera la compañía continúe con su proceso de desarrollo y cuente con una metodología de trabajo que le garantice el éxito en el que hacer administrativo de la organización.

Con este proyecto beneficiamos a la empresa en lo económico, esto se puede ver directamente elevando el nivel de productividad de los trabajadores del área administrativa, lo cual generara un mejor servicio a los clientes y un aumento en sus operaciones.

Finalmente GLOBAL CIA. LTDA. tiene a su disposición un sistema de administración de recursos humanos muy a la medida de la empresa, que contempla muchas de las novedades en materia de gestión de recursos humanos. Con lo se contribuirá al progreso organizacional y empresarial generando así mayores oportunidades de trabajo (puesto que es una empresa en proceso de crecimiento y desarrollo).

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Diseñar un Sistema de Administración de Recursos Humanos para el Almacén de Deposito Global Cía. Ltda., que cuente con las herramientas necesarias para una apropiada distribución y asignación de recursos, actividades y funciones para el personal que integra a la compañía en el año 2005.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las necesidades reales de los recursos humanos en el Almacén de Deposito Global Cía. Ltda.
- Describir el sistema propuesto para la administración de recursos humanos en el Almacén de Deposito Global Cía. Ltda.
- Proponer políticas de personal, que permitan a los administradores delegar funciones y autoridad, y mantener el control en la empresa.
- Definir un proceso adecuado para realizar el análisis y descripción de puestos en el almacén de Deposito Global Cía. Ltda. que permita conocer el contenido y las especificaciones de los cargos.
- Efectuar una planificación de los recursos humanos en el área de bodega con el fin de estimar la demanda futura para el periodo comprendido 2005 – 2009.
- Definir el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para el Almacén de Deposito Global Cía. Ltda.
- Desarrollar un sistema automatizado para el reclutamiento externo de personal en la compañía Global.
- Diseñar el proceso de inducción de personal.
- Identificar el método adecuado para el control y evaluación del desempeño de personal.

- Definir el procedimiento adecuado para crear un plan de capacitación o desarrollo para el personal del Almacén de Deposito Global Cía. Ltda.
- Definir el salario del puesto de trabajo propuesto en el Sistema de Administración de Recursos Humanos para el Almacén global Cía. Ltda.
- Determinar los costos de administración en los que incurrirá la empresa con la propuesta planteada.

## **ANTECEDENTES**

Global Cía. Ltda. se funda e inicia operaciones en Febrero del 2002. La empresa esta totalmente en funcionamiento, cuenta con una infraestructura muy moderna y posee un total de 4,500 mts. cuadrados para el almacenaje de mercadería en general, también posee cafetería y comedor para los empleados, un complejo de oficinas administrativas divididas entre el personal del almacén y el personal de aduana. El total de empleados para el año 2004 es de 30.

Es una empresa familiar construida con capital privado; constituida legalmente como compañía limitada, la cual tiene domicilio en el Departamento de Managua. Inscrita ante la DGI, DGSA y como proveedor del estado, por lo que puede participar en cualquier licitación, ya sea ésta pública o privada.

El giro principal de la empresa es el almacenaje y manejo de mercadería variada importada dentro o fuera del territorio centroamericano. Sin embargo se ofrecen otros servicios anexos, como estrategia de mercadeo para ser competitivos, entre los cuales tenemos:

- Servicio de Tramites de Agencia Aduanera.
- Servicio de Transporte Nacional o Internacional de Mercadería.

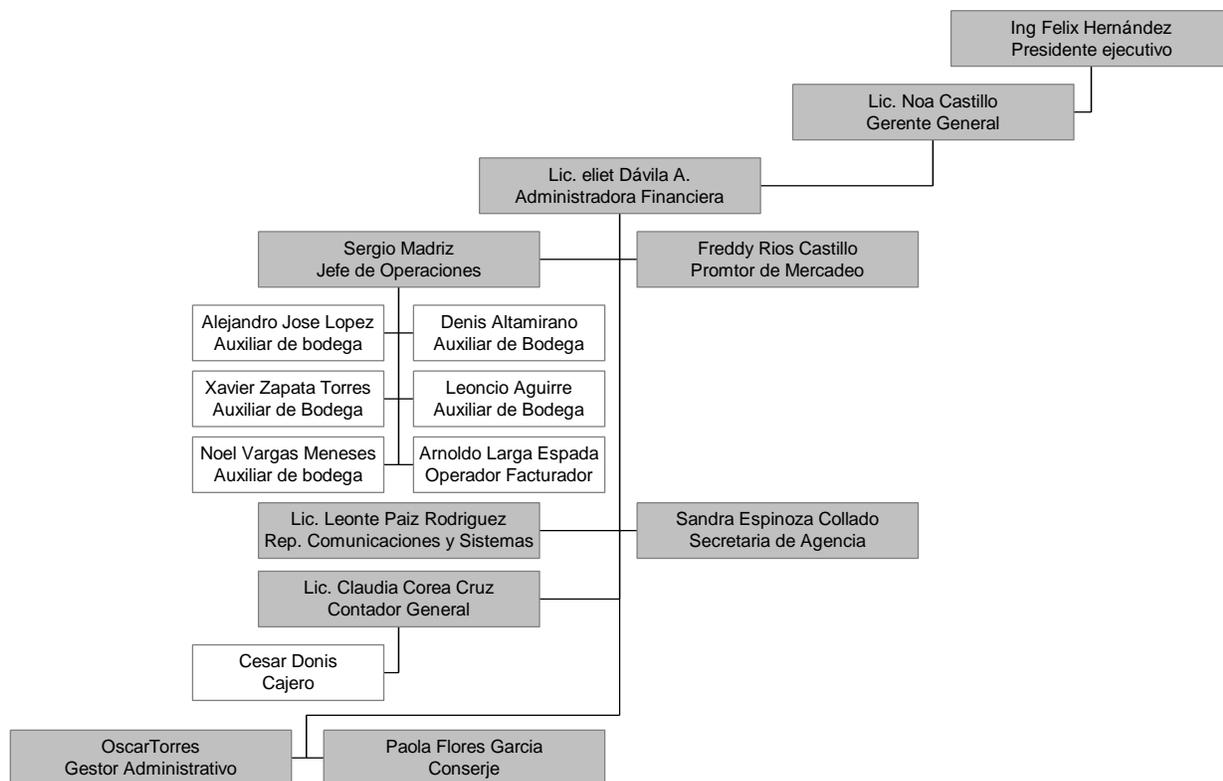
El Almacén Global Cía. Ltda. dirige su servicio a todos aquellos clientes o persona natural o jurídica, nacional o extranjero, que solicite y/o necesiten los servicios detallados anteriormente. La empresa ofrece la cartera completa de servicios, pero el cliente tiene la opción de escoger entre todas y cada una de las modalidades que incluye la cartera de servicios.

El Almacén Global Cía. Ltda. esta ubicado en el departamento de Managua, de las bodegas de la Central de Carga Aérea del Aeropuerto Internacional de Nicaragua, 400 metros al Norte. Ubicados estratégicamente a 10 minutos de la Delegación de Aduana

Managua (Frente a Mercado Mayoreo), y a 20 minutos de la Dirección General de Servicios Aduaneros (Frente a la empresa ROLTER).

En cuanto a la tecnología, es lo mejor que tienen, están actualizados y especializados en tramites y gestiones aduanales, la empresa posee una infraestructura moderna y muy bien distribuida.

Global posee una estructura organizativa funcional. El organigrama esta estructurado de la siguiente manera: un presidente ejecutivo y un gerente general, quienes son dueños de la empresa, ambos coordinan a los demás gerentes por medio del administrador financiero.



### **MISIÓN DE LA EMPRESA**

***Somos un Almacén de Depósito Público dedicado a brindar un servicio de calidad en el manejo y almacenaje de todo tipo de mercadería, con una basta y moderna infraestructura y tecnología para lograr la satisfacción de nuestros clientes nacionales e internacionales.***

### **VISIÓN DE LA EMPRESA**

***Ser líderes en el servicio de Almacenaje y manejo de todo tipo de mercadería, garantizando la satisfacción total de nuestros clientes***

### **OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- *Alcanzar la expansión a nivel nacional.*
- *Identificar a nuestro negocio con las características de calidad y servicio.*
- *Desarrollar integralmente a nuestro personal, para un compromiso de calidad y servicio al cliente.*

## **CAPITULO I**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSOS HUMANO EN GLOBAL CIA. LTDA.**

En este capítulo se utiliza el enfoque sistémico para realizar un análisis ordenado de la situación actual en el ALMACEN DE DEPOSITO GLOBAL CIA. LTDA. y poder brindar soluciones a los problemas encontrados. Nuestro trabajo estará limitado a resolver los problemas que se presentan a nivel interno en la empresa, específicamente los relacionados con la administración del personal.

#### **1.1 DEFINICIÓN DEL SISTEMA EN ESTUDIO**

En este acápite se abordara la definición del sistema de administración de recursos humanos en estudio. Se utiliza el enfoque sistémico para realizar un análisis ordenado de la situación actual en Global Cía. Ltda. y de poder brindar soluciones a los problemas encontrados.

##### **1.1.1 DEFINICIÓN DEL SISTEMA EN ESTUDIO**

El sistema a estudiar se define como " Sistema para la administración del Recurso Humano en el Almacén Global Cía. Ltda. "

##### **1.1.2 ELEMENTOS DEL SISTEMA**

El sistema en estudio se ha dividido en dos subsistemas interdependientes los cuales se describen a continuación:

###### ***Subsistema de Planeación e Ingreso.***

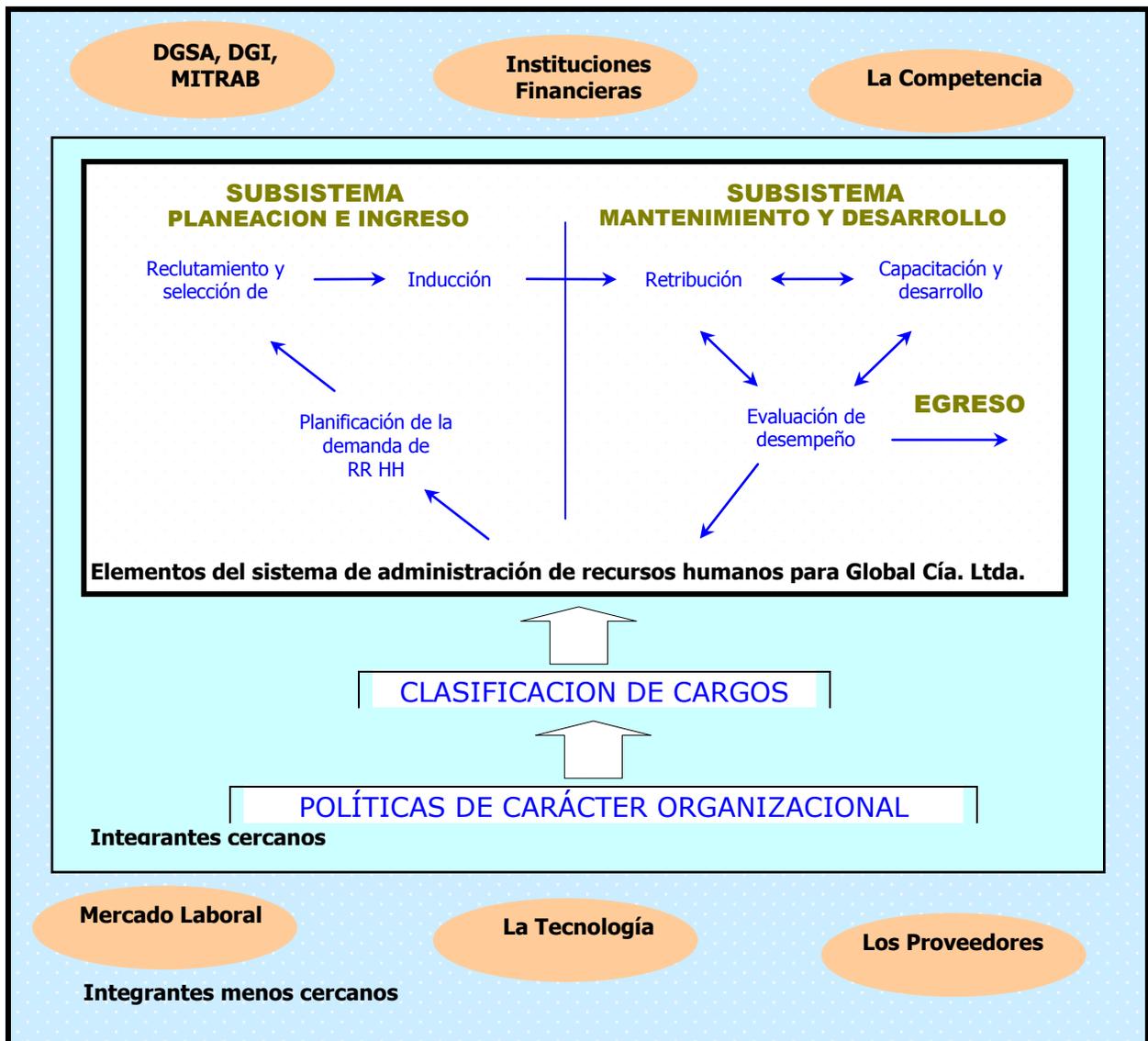
Este subsistema se encarga de la planeación de los recursos humanos, del reclutamiento, selección y contratación de personal, de la inducción u orientación de personal.

### **Subsistema de Capacitación y Remuneración.**

Este subsistema se encarga de la de la evaluación del desempeño, de la capacitación y desarrollo de personal, de la remuneración y los planes de beneficios sociales, así como también los planes de higiene y seguridad en el trabajo.

#### **1.1.3 LOS COMPONENTES DEL SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Los subsistemas seguidamente descritos se encuentran estrechamente relacionados y son interdependientes; su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los demás subsistemas.



Los integrantes del sistema son todos aquellos objetos o fenómenos externos al sistema. En el sistema en estudio se puede definir integrantes cercano, que son los que están dentro de la empresa y son de carácter meramente organizacionales, y los integrantes menos cercanos al sistema en estudio, que son los que están fuera de la empresa y sobre ellos la empresa no tiene ningún control. A continuación se describen.

Integrantes cercanos :

Manual de Funciones de la empresa (Clasificación de cargos).  
Políticas de carácter Organizacional de Global Cía. Ltda.

Integrantes menos cercano

Entidades gubernamentales de regulación (DGSA, DGI, MITRAB).  
Mercado Laboral.  
La competencia.  
Los Proveedores.  
La Tecnología.  
Instituciones Financieras.

## 1.2 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA EN ESTUDIO

Se inicia con un diagnóstico de la situación actual de la empresa con el fin de encontrar los problemas que afectan en la administración del recurso humano. El diagnóstico se centro en analizar la situación de las siguientes elementos:

### ▪ 1.2.1 DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

- En el cuadro No. 1 apreciamos el nivel académico o profesional de los empleados de la empresa GLOBAL CIA. LTDA. por año de ingreso y por división de género.

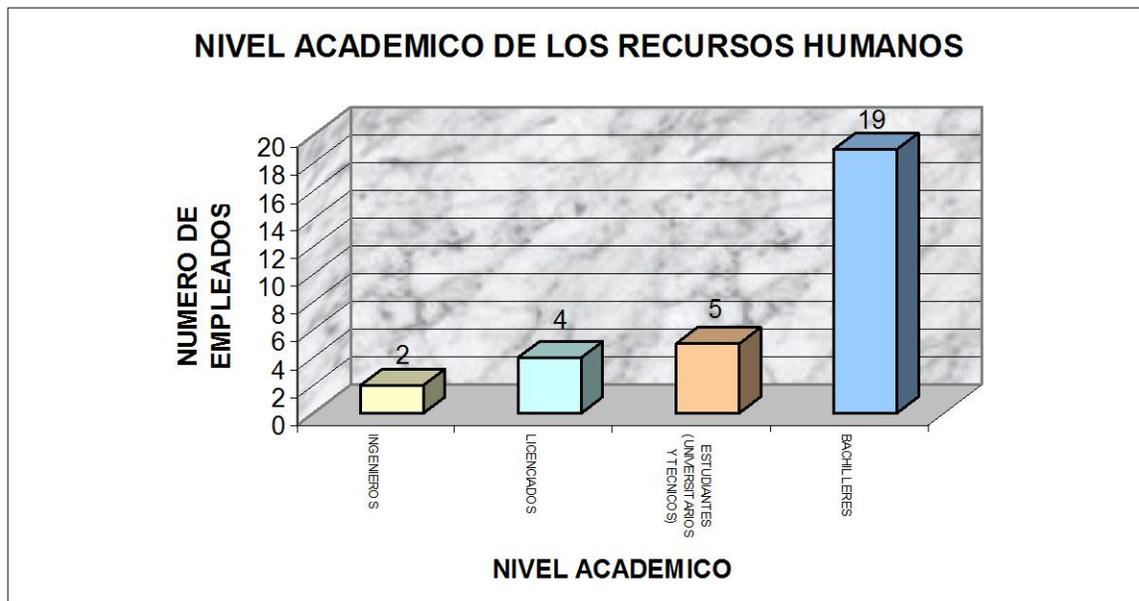
Cuadro No. 1  
Almacén de Deposito GLOBAL CIA LTDA.  
Nivel académico o profesional de los empleados  
por año de ingreso y por género. 2002-2004

| Nivel académico / profesional                           | 2002 |   | 2003 |   | 2004 |   | Totales |    |
|---|------|---|------|---|------|---|---------|----|
|   | M    | F | M    | F | M    | F | M       | F  |
| Ingenieros  | 2    | - | 2    | - | 2    | - | 6       | -  |
| Licenciado en Ciencias de la Administración y Finanzas. | 1    | 3 | 2    | 3 | -    | 4 | 3       | 10 |
| Estudiantes Universitarios                              | -    | - | -    | - | 1    | 2 | 1       | 2  |
| Estudiantes Técnicos                                    | -    | - | 4    | - | -    | 2 | 4       | 2  |
| Bachilleres   | 4    | - | 9    | - | 19   | - | 32      | -  |
| Totales   | 7    | 3 | 17   | 3 | 22   | 8 | 46      | 14 |

Fuente: Expedientes de Personal. GLOBAL CIA. LTDA.

- En la gráfica No. 1 se presenta la información correspondiente al nivel académico o profesional de los recursos humanos de la empresa: Hay 2 Ingenieros, 1 en sistemas informáticos y 1 obras civiles, 4 Licenciados en ciencias de la administración y finanzas, 24 de los cuales 5 son estudiantes universitarios y de carreras técnicas y 19 bachilleres. Como se puede observar en su mayoría el personal no es muy preparado, pero esto se debe a que la actividad que ocupa la mayoría del personal es el descargue, clasificación y almacenaje de mercadería. Actividad que no exige una gran preparación académica.

Gráfica No. 1  
Almacén de Deposito GLOBAL CIA. LTDA.  
Nivel académico o profesional de los agentes auxiliares. 2001



Fuente: Expedientes de Personal. GLOBAL CIA. LTDA.

La empresa contrató los servicios de un especialista en la materia para diseñar un manual de funciones, en el cual se toman en consideración todos y cada uno de los puestos descritos en la estructura organizativa funcional de GLOBAL CIA .LTDA.

Con este manual la empresa determina las funciones o actividades que le corresponde desarrollar a cada uno de los funcionarios y trabajadores que integran y laboran para la empresa GLOBAL CIA. LTDA., de acuerdo con el cargo o posición que ocupan dentro de la organización.

Este Manual de funciones, como herramienta para la administración de los recursos humanos, será utilizado en las siguientes procesos:

- Para asignación de funciones a cada puesto de trabajo.
- Capacitación del ocupante del puesto
- Reclutamiento y Selección del personal que ocupara un puesto de trabajo.
- Evaluación al desempeño, analizando los meritos del trabajador en función del puesto de trabajo.
- Traslados y/o promociones; evaluando el desempeño del trabajador, en función del nuevo puesto donde será ubicado.

Este es un punto a favor, ya que la empresa cuenta con una herramienta muy importante para la administración de los recursos humanos

▪ **1.2.2 PLANIFICACIÓN DE DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS.**

La planificación de demanda de recursos humanos es el proceso mediante el cual se garantiza que la institución cuente con el personal que necesita, en cantidad, calidad y momento oportuno. Incluye el análisis de las necesidades actuales y futuras (por crecimiento, reducción, retiros de personal o por cambios internos cualitativos).

Global no posee ningún tipo de planificación de los recursos humanos de la empresa, ya que no conocen la importancia de éste. En este particular El Jefe de Administración y Finanzas (responsable de esta función), solamente se ocupa de dar solución a las necesidades del recurso humano en el momento, que se presenta la necesidad y es necesario el recursos, para evitar atrasos en el servicio ofrecido.

- En el cuadro No. 2 se puede observar la distribución de las plazas en la estructura administrativa de la Empresa. Para el año 2004, debido al giro de la empresa la mayor asignación de plazas (60%) se concentra en el Área operativa y un 40% del

total de plazas se ubican en la dirección y administración de los recursos de la empresa.

Cuadro No. 2  
Almacén de Deposito GLOBAL CIA. LTDA.  
Distribución del total de plazas según la naturaleza del puesto.  
2002-2004

| Año  | Dirección y Administración | Servicios y Operaciones | Total |
|------|----------------------------|-------------------------|-------|
| 2004 | 12                         | 18                      | 30    |
| 2003 | 9                          | 11                      | 20    |
| 2002 | 3                          | 7                       | 10    |

Fuente: Estructura de Cargos y Expedientes de Personal GLOBAL CIA. LTDA. 2002-2004

La planificación del recurso humano es muy importante para la empresa, porque se observa en el cuadro anterior que es necesaria la planificación de los recursos humanos, ya que esto le permite prever dificultades en el proceso de crecimiento. Lo que afectaría a la empresa.

Esta planificación proporciona información valiosa para las futuras necesidades de inversión en el reclutamiento, selección y contratación de personal, compensaciones y beneficios sociales, entrenamiento y desarrollo; ya que estos afectan directamente los recursos financieros de la empresa.

▪ **1.2.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.**

Una vez que se han determinado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento.

***El proceso de reclutamiento generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.***

Esta actividad es fundamental en el programa de gestión de Recursos Humanos de una organización.

Actualmente en la empresa el proceso de reclutamiento se realiza de la siguiente manera:

- Jefe inmediato hace una solicitud verbal de requisición de personal.
- Autorización verbal del Gerente General o Jefe Administrativo Financiero para cubrir la plaza.
- Búsqueda de los candidatos dentro o fuera de la empresa.
- Obtener 3 candidatos precalificados a través de la convocatoria.
- La empresa GLOBAL CIA. LTDA. en primer lugar utiliza el sistema de Promoción de los trabajadores como fuente de reclutamiento interno. Si no existe un candidato idóneo dentro de la empresa entonces se recurre al reclutamiento de recursos externos.

Así de las 30 plazas ocupadas en el año 2004, al menos el 10% del personal esta ubicado por el método de promoción y por el reclutamiento externo se cuenta con el restante 90% del personal, según se aprecia en el cuadro No. 3

Cuadro No. 3  
Almacén de Deposito GLOBAL CIA. LTDA.  
Total de plazas por tipo de contratación. 2002-2004

| Año  | Reclutamiento Interno  | Reclutamiento Externo | Total |
|------|------------------------|-----------------------|-------|
|      | Promoción de Empleados | Contratados           |       |
| 2004 | 3                      | 27                    | 30    |
| 2003 | 3                      | 17                    | 20    |
| 2002 | 0                      | 10                    | 10    |

Fuente: Archivos y Expedientes de Personal GLOBAL CIA. LTDA 2002-2004

Se detectaron los siguientes problemas:

- Existe un procedimiento a seguir en el momento de realizar el Reclutamiento, pero no contempla todas las exigencias o etapas necesarias para establecer un procedimiento que garantice obtener los recursos humanos idóneos.

Un Plan de Reclutamiento para prever futuras necesidades de personal o puestos de trabajo y monitorear el desarrollo de los mismos puede dar solución a estos problemas.

***El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.***

El reclutamiento y selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la

selección de Recursos Humanos como la escogencia del solicitante adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del solicitante al cargo.
- La eficiencia del solicitante al cargo.
  
- Los pasos a nivel interno para la selección de nuevo personal establecidos en el Almacén Global Cía. Ltda. son los siguientes:
  - Solicitud y presentación de documentos personales.
  - Evaluación de Hojas de Vida y Entrevistas a los candidatos.
  - Selección de los tres mejores candidatos.
  - Aplicación de pruebas técnicas.
  - Autorización de ingreso del candidato seleccionado por la Gerencia General.
  - Elaboración de la propuesta de contratación.
  - Proceso de inducción al puesto. Adiestramiento en el puesto.
  
- Del proceso de selección se han identificado problemas en cuanto a:
  - No se aplica una política o método escrito de selección, con base en los criterios modernos de la Administración de recursos humanos.
  
  - En la actualidad el Almacén de Deposito Global Cía. Ltda. no cuenta con un proceso adecuado de selección de los candidatos.

***La contratación es el proceso de formalizar legalmente la relación de trabajo entre un candidato al puesto vacante y la empresa. Este documento debe cumplir con todos los requisitos y exigencias establecidas por las autoridades correspondientes.***

En la actualidad la contratación del Recurso Humano se ha comportado de la siguiente manera:

- El método de contratación se realiza en base a las necesidades inmediatas, sin contemplar una planificación.
- El proceso de contratación en el Almacén Global Cía. Ltda. se realiza de la siguiente manera:
  - Una vez seleccionado el candidato idóneo para el puesto vacante se hace un contratación temporal (contrato de prueba). En este caso solo se aplica al personal operativo (en el área de bodega específicamente).
  - El personal administrativo es contratado por un periodo de 3 meses.
  - En ambos casos el contrato no es renovado lo que implica, según la legislación de el Código Laboral de Nicaragua, se convierte en un contrato de tiempo indeterminado.

La siguiente información es adicional a la administración actual de los Recursos Humanos en el Almacén Global Cía. Ltda.

- La diversidad de género para el total plazas ocupadas dentro de la empresa ha variado. De lo anterior se obtiene que para el año 2004 el 27% de los puestos en la empresa están ocupados por mujeres y el restante 73% lo ocupan hombres. Debido al giro (descargue, clasificación y almacenaje de mercadería) de la empresa es que se observa una desproporción en cuanto al numero de personal masculino con respecto al femenino. En el cuadro No. 2 se puede observar la distribución de géneros según el área del cargo desempeñado.

Cuadro No. 2  
Almacén de Deposito GLOBAL CIA. LTDA.  
Distribución de cargos en la estructura administrativa.  
2002 - 2004

| Rubro                                | Hombres   | Mujeres  | Total     |
|--------------------------------------|-----------|----------|-----------|
| Dirección y Administración           |           |          |           |
| Presidencia Ejecutiva                | 1         |          | 1         |
| Gerencia General                     |           | 1        | 1         |
| Mercadeo                             | 1         | 1        | 2         |
| Administración y Finanzas            | 1         | 3        | 4         |
| Contabilidad y Tesorería             | 1         | 2        | 3         |
| Planificación y Comunicación y Sist. | 1         |          | 1         |
| Servicios y Operaciones              |           |          |           |
| Agencia Aduanera                     | 2         | 1        | 3         |
| Operaciones                          | 15        |          | 15        |
| <b>TOTAL DE EMPLEADOS</b>            | <b>22</b> | <b>8</b> | <b>30</b> |

Fuente: Estructura de Cargos y Expedientes de Personal GLOBAL CIA. LTDA. 2002-2004

Luego de contratado el recurso humano requerido es necesaria la aplicación de un proceso de inducción o adiestramiento al nuevo empleado. La inducción le ayudara al nuevo empleado conocer la empresa y familiarizarse con el personal de la misma.

#### ▪ **1.2.4 INDUCCIÓN.**

Es un proceso dirigido a las personas contratadas como personal de nuevo ingreso este proceso también es llamado orientación. El objetivo fundamental es proporcionar las mejores condiciones posibles para una rápida adaptación a la empresa y al cargo.

La orientación que brinda el Almacén Global Cía. Ltda. al personal de nuevo ingreso se realiza de la siguiente manera:

- Se le da a conocer el reglamento interno de la empresa.
- Que conozcan sus responsabilidades y actividades diarias
- Se le presenta a su jefe inmediato.
- Se le da a conocer su horario de trabajo.
- Finalmente se les presenta a sus compañeros de trabajo.

El personal administrativo y el Jefe de Bodega se le proporciona una copia del reglamento interno de la empresa.

Este proceso de inducción que realiza Global Cía. Ltda. el cual no es el adecuado porque no contempla los procedimientos necesarios.

Una vez finalizado el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso el Almacén Global Cía. Ltda. es necesaria una evaluación del desempeño para conocer el desempeño laboral del empleado.

▪ **1.2.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.**

La evaluación del desempeño se puede definir como un procedimiento que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información obtenida sobre las personas en el trabajo con el ánimo de mejorar su actuación en él.

En el Almacén Global Cía. Ltda. el proceso de evaluación de desempeño de personal se realiza de la siguiente manera:

- Se elabora un plan de trabajo, que lo realiza el Jefe de Departamento mensualmente.
- El Jefe del Departamento elabora un informe de actividades realizadas en el mes.
- En ambos casos se envía una copia al Jefe de Administración y finanzas.
- Una vez recibido el informe de actividades se realiza la comparación de ambos documentos.
- El Jefe de Administración y Finanzas evalúa en base a las actividades realizadas vs. el plan de trabajo por cada departamento.
- Finalmente se realiza un informe de los resultados de la evaluación.

No se han establecido estándares, que ayuden a establecer algún otro método más eficiente para la evaluación.

De la evaluación de desempeño de personal se determinan las necesidades de capacitación o desarrollo. Con la capacitación o desarrollo de personal se busca proporcionar conocimientos y habilidades para mejorar el desempeño del empleado en el puesto.

▪ **1.2.6 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.**

La capacitación es el proceso ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo. Se aplica a corto plazo y para puestos operativos. Ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

El Desarrollo se refiere a la educación que recibe el personal para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía del Almacén Global Cía. Ltda. que quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

El Jefe de Administración y Finanzas, quien es la responsable de autorizar la capacitación o desarrollo del recurso humano, que este proceso se desarrolla así:

- Inicia con la circulación del formato de solicitud de capacitación por cada departamento.
- El Jefe de área llena el formato de solicitud. En el cual se especifica el tipo de capacitación que solicita y a quién de los empleados se le aplicará.

- Se reciben todas las solicitudes.
- Se evalúa la posibilidad financiera y utilidad de la capacitación solicitada, según el criterio del responsable.
- Si la evaluación es positiva se autoriza y se aplica la capacitación.

El desarrollo de personal para el Almacén Global Cía. Ltda. no lo implementa porque no conoce la importancia y los beneficios de éste. El desarrollo queda al criterio e iniciativa de los empleados.

Los problemas encontrados fueron los siguientes:

- Solamente se cuenta con un formato de solicitud, con aspectos sencillos y generales, que se le envía a cada responsable de área.
- La programación de capacitación del recurso humano de Global Cía. Ltda. no toma en cuenta los planes estratégicos de desarrollo y crecimiento generales de la empresa.
- En la mayoría de los casos los empleados optan por ser autodidactas, en el sentido de desarrollarse según las necesidades que le plantea el buen desempeño en el puesto.

Una vez finalizado el proceso la capacitación o desarrollo de personal acompañada de una evaluación de desempeño es necesario valorar la remuneración del personal en el puesto.

#### ▪ **1.2.7 COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS SOCIALES.**

La compensación está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de productividad.

El cuadro # 1 nos permite distinguir cada una de las plazas y sus respectivos niveles de salarios en el Almacén GLOBAL Cía. Ltda.

**Cuadro No. 1**  
**Cuadro comparativo de salarios en la Empresa GLOBAL CIA. LTDA. 2004**

| Nombre de la Plaza                               | Total Plazas<br>Presup. | Monto Salario /<br>Mes en C\$ |
|--|-------------------------|-------------------------------|
| <b>PRESIDENCIA EJECUTIVA</b>                     |                         |                               |
| Presidente Ejecutivo                             | 1                       | C\$ 15,000.00                 |
| <b>GERENCIA GENERAL</b>                          |                         |                               |
| Gerente General                                  | 1                       | C\$ 13,000.00                 |
| Asesor Legal                                     | 1                       | C\$ 5,000.00                  |
| Secretaria                                       | 1                       | C\$ 2,000.00                  |
| <b>DEPARTAMENTO DE OPERACIONES</b>               |                         |                               |
| Jefe de Departamento                             | 1                       | C\$ 3,000.00                  |
| Operador – Facturador                            | 1                       | C\$ 2,000.00                  |
| Operador de Montacargas                          | 2                       | C\$ 1,200.00                  |
| Auxiliar de Bodegas                              | 7                       | C\$ 1,200.00                  |
| <b>MERCADEO</b>                                  |                         |                               |
| Jefe de Cuentas                                  | 1                       | C\$ 3,000.00                  |
| Promotor   | 1                       | C\$ 1,500.00                  |
| <b>DEPARTAMENTO DE AGENCIA ADUANERA</b>          |                         |                               |
| Jefe de Departamento                             | 1                       | C\$ 3,000.00                  |
| Operador – Gestor Aduanero                       | 2                       | C\$ 1,500.00                  |
| <b>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b> |                         |                               |
| Jefe de Departamento                             | 1                       | C\$ 3,000.00                  |
| Recepcionista                                    | 2                       | C\$ 1,500.00                  |
| Gestor Administrativo                            | 1                       | C\$ 1,500.00                  |
| Conserje   | 1                       | C\$ 1,500.00                  |
| <b>CONTABILIDAD Y TESORERIA</b>                  |                         |                               |
| Jefe de Departamento                             | 1                       | C\$ 3,000.00                  |
| Encargado de Caja General                        | 1                       | C\$ 2,000.00                  |
| <b>SERVICIOS ADMINISTRATIVOS</b>                 |                         |                               |
| Encargado de servicios administrativos           | 1                       | C\$ 1,500.00                  |
| <b>DEPARTAMENTO DE PLANIFIC, COMUNI, Y SIST.</b> |                         |                               |
| Jefe de Departamento                             | 1                       | C\$ 3,000.00                  |
| Técnico en sistemas                              | 1                       | C\$ 1,800.00                  |
| <b>TOTAL</b>                                     | <b>30</b>               | <b>C\$ 70,200.00</b>          |

Fuente: Planilla empresa GLOBAL CIA LTDA. Noviembre 2004

Como se puede observar los salarios están bien diferenciados y estructurados.

Por otra parte, entre los beneficios sociales que el Almacén Global Cía. Ltda. contempla son los siguientes:

- El tipo de prestaciones otorgadas a los empleados de la empresa son las generalmente reconocidas por las leyes laborales, relacionadas con la seguridad social (salud y pensión), así como el goce de vacaciones y pago de aguinaldos.
- Los estímulos e incentivos económicos de orden salarial se aplican según el reglamento interno de la empresa, no obstante estos no son muy frecuentes.
- Se aplican todas las deducciones respectivas (INSS, IR) incluyen lo respectivo a las ausencias no justificada.

▪ **1.2.8 HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.**

Es el proceso en el cual se incluyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener la buena salud y seguridad de los empleados.

El Almacén Global Cía. Ltda. posee una normativa básica en aspectos de seguridad. Esto quiere decir que solamente contempla lo siguiente:

- La presencia de extinguidotes en las áreas consideradas como vulnerables como por ejemplo el área de bodega.
- Señalización de las normas básicas de higiene y seguridad, como por ejemplo: no fumar, no introducir alimentos, salidas, ruta de evacuación, etc. Solamente se encuentran en el área de bodega.
- Existe un procedimiento de evacuación de las instalaciones en caso de accidentes o desastre (fuego). Este procedimiento solamente se aplica al área de bodega.
- Poseen un botiquín de primeros auxilios.

Problema que se detectaron:

Las normas básicas no son las suficientes para garantizar la seguridad del personal y prevención de accidentes laborales.

Los empleados de Global Cía. Ltda. no conocen, y no se les instruye acerca de las medidas de prevención de accidentes laborales.

### **1.3 DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

Después de haber descrito la situación actual en Global Cía. Ltda. se procede a realizar un análisis detallado de esta situación para determinar el problema existente y los factores relacionados al respecto.

#### **1.3.1 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA**

La empresa Global Cía. Ltda. carece de funciones, planes y procedimientos especializados, que se encargue de la administración de recursos humanos, por lo que no tiene un buen control y aprovechamiento del personal y éstos a su vez se sienten inconformes, existe puestos con recargo de funciones, centralización en la toma de decisiones. Para dar solución a estos problemas se desarrolla la propuesta de un SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, acorde al desarrollo y crecimiento de la empresa, que permita el funcionamiento dinámico de la empresa.

#### **1.3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Según lo descrito en el entorno actual de la empresa, el problema se define como **Inapropiada Administración del Recurso Humano en el Almacén de Deposito Global Cía. Ltda.**

### 1.3.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de problemas es una herramienta que permite realizar un análisis de la problemática definiendo problemas de nivel inferior que contribuyen a la determinación de problemas de nivel superior.

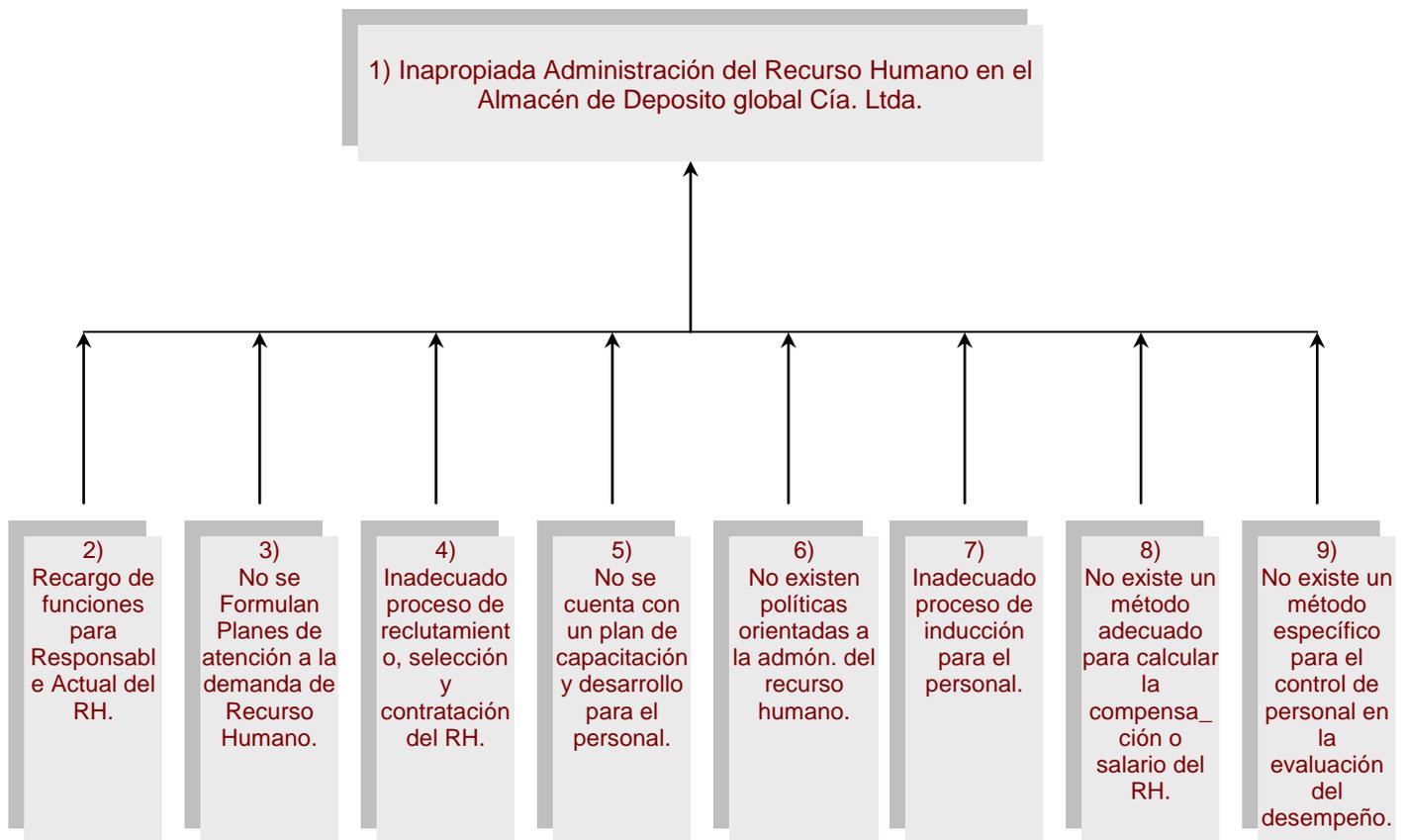


Figura: Árbol de Problemas para el Sistema de Administración de Recursos Humanos para el Almacén Global Cía. Ltda.

### 1.3.4 Árbol de Objetivos

Tomando como referencia el árbol de problemas, se definen los objetivos que se encaminan a dar solución a los problemas antes planteados, definiéndose el objetivo principal como: *Apropiada Administración de los Recursos Humanos en el Almacén Global Cía. Ltda.*

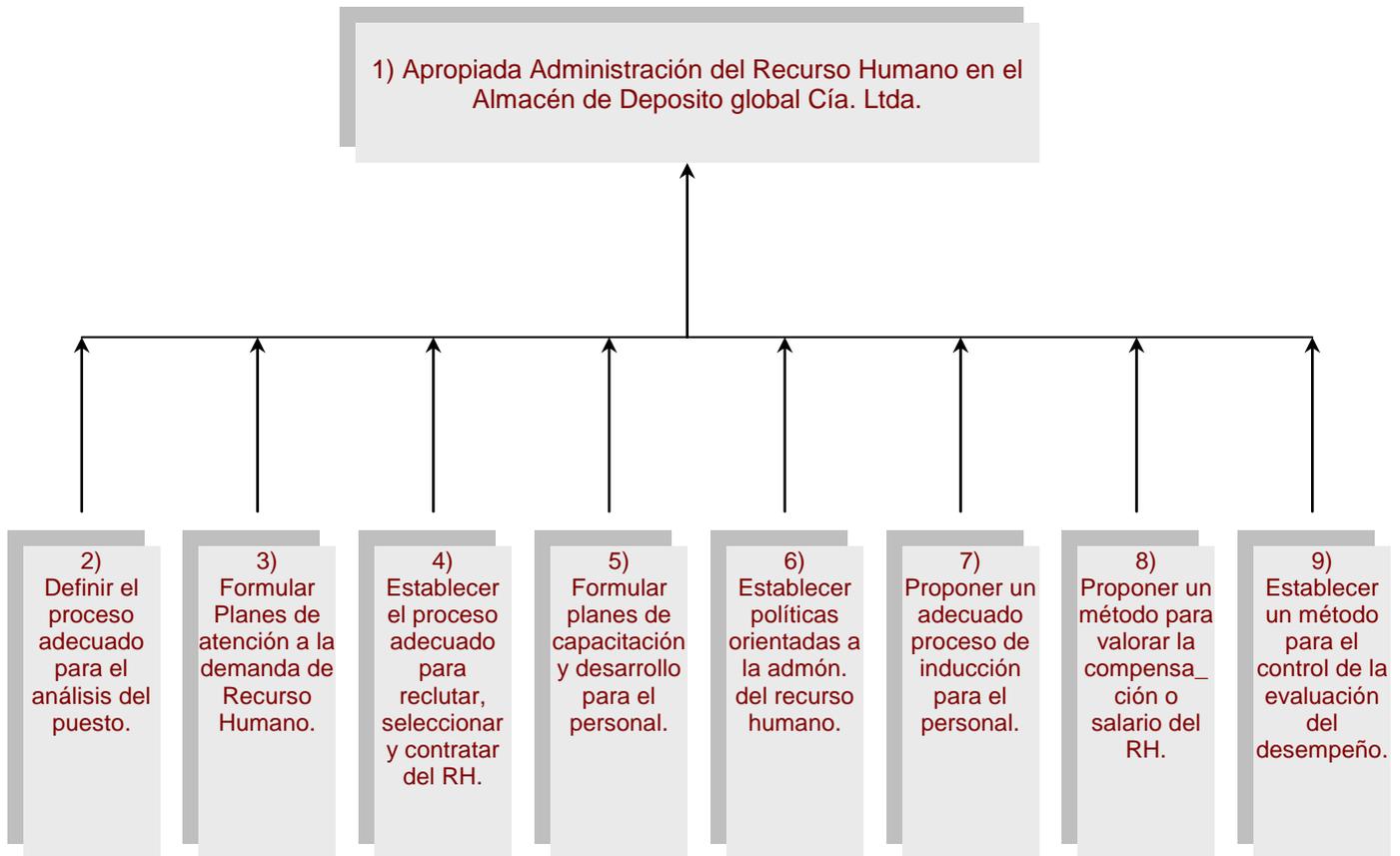


Figura: Árbol de Objetivos para el Sistema de Administración de Recursos Humanos para el Almacén Global Cía. Ltda.

### **Alternativas de solución.**

A continuación se describen algunas alternativas de solución para cada uno de los objetivos planteados anteriormente de modo que se contribuya al alcance del objetivo principal.

- A 2.1) Proponer el procedimiento adecuado para el análisis de puestos.
- A 2.2) Ayudar en la distribución idónea de funciones para cada puesto.
- A 2.3) Realizar la descripción del puesto del responsable actual de Administración y Finanzas y el Resp. de Recursos Humanos.
  
- A 3.1) Elaborar pronósticos de Demanda de Recursos Humanos.
- A 3.2) Definir la metodología a seguir para la planeación de demanda de RH.
  
- A 4.1) Elaborar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal.
- A 4.2) Mejorar el proceso actual de contratación de personal.
- A 4.3) Automatizar el proceso de Reclutamiento externo de personal.
  
- A 5.1) Establecer el procedimiento adecuado para crear planes de capacitación y desarrollo de personal.
- A 5.2) Conocer las necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
  
- A 6.1) Establecer políticas para la Administración de Recursos Humanos.
  
- A 7.1) Proponer un modelo adecuado de inducción del nuevo personal.
- A 7.2) Diseñar un documento de inducción de personal.
  
- A 8.1) Identificar el método adecuado para el control y evaluación del desempeño de personal.
- A 8.2) Describir las herramientas necesarias para la evaluación del desempeño.
- A 9.1) Implementar el método de puntuación para la distribución de los salarios para cada puesto.

### Matriz Alternativas y Objetivos

| ALTERNATIVAS                     | OBJETIVOS |   |   |   |   |   |   |   |   | TOTAL<br>OBJETIVOS | COSTO | VIABILIDAD | VALOR<br>PONDERADO |
|----------------------------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|-------|------------|--------------------|
|                                  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |                    |       |            |                    |
| A 2.1                            | 0         | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2                  | 2     | 2          | 2.00               |
| A 2.2                            | 0         | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2                  | 1     | 2          | 4.00               |
| A 2.3                            | 0         | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2                  | 1     | 2          | 4.00               |
| A 3.1                            | 0         | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1                  | 1     | 2          | 2.00               |
| A 3.2                            | 0         | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3                  | 1     | 2          | 6.00               |
| A 4.1                            | 0         | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4                  | 2     | 2          | 4.00               |
| A 4.2                            | 0         | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1                  | 2     | 1          | 0.50               |
| A 4.3                            | 0         | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1                  | 3     | 2          | 0.67               |
| A 5.1                            | 0         | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3                  | 2     | 2          | 3.00               |
| A 5.2                            | 0         | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2                  | 2     | 2          | 2.00               |
| A 6.1                            | 0         | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1                  | 1     | 2          | 2.00               |
| A 7.1                            | 0         | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2                  | 1     | 1          | 2.00               |
| A 7.2                            | 0         | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1                  | 2     | 2          | 1.00               |
| A 8.1                            | 0         | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2                  | 2     | 2          | 2.00               |
| A 8.2                            | 0         | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1                  | 1     | 1          | 1.00               |
| A 9.1                            | 0         | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1                  | 3     | 2          | 0.67               |
| K1[A2.1, A2.3]                   | 0         | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3                  | 2     | 3          | 4.50               |
| K2[A3.1, A3.2]                   | 0         | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3                  | 2     | 2          | 3.00               |
| K3[A4.1, A4.3]                   | 0         | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4                  | 3     | 2          | 2.67               |
| K4[A5.1, A6.1, A7.2, A8.1, A9.1] | 0         | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 2     | 2          | 5.00               |
| K5[k1, k2, k3, k4]               | 1         | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10                 | 3     | 2          | 6.67               |

0 = No Satisface al objetivo.  
1 = Si Satisface al objetivo.

**Escala de Costo  
Y viabilidad**

Bajo        1  
Medio      2  
Alto        3

**Formula de Valor ponderado**

$$\frac{\text{viabilidad}}{\text{costo}} * \text{Total objetivos}$$

### Resultados de la Matriz Alternativas y Objetivos .

El resultado de la matriz alternativas y objetivos indica que la mejor solución para resolver el problema es la combinación de las alternativas A2.1, A2.3, A3.1, A3.2, A4.1, A4.3, A5.1, A6.1, A7.2, A8.1, A9.1. A continuación se detallan las alternativas seleccionadas en la matriz.

## **ESTRATEGIAS SELECCIONADAS**

- A 2.1) Proponer el procedimiento adecuado para el análisis de puestos.
- A 2.3) Realizar la descripción del puesto del responsable actual de Administración y Finanzas y el Resp. de Recursos Humanos.
- A 3.1) Elaborar pronósticos de Demanda de Recursos Humanos.
- A 3.2) Definir la metodología a seguir para la planeación de demanda de RH.
- A 4.1) Elaborar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal.
- A 4.3) Automatizar el proceso de Reclutamiento externo de personal.
- A 7.2) Diseñar un documento de inducción de personal.
- A 8.1) Identificar el método adecuado para el control y evaluación del desempeño de personal.
- A 5.1) Establecer el procedimiento adecuado para crear planes de capacitación y desarrollo de personal.
- A 9.1) Implementar el método de puntuación para la distribución de los salarios para cada puesto.
- A 6.1) Establecer políticas para la Administración de Recursos Humanos.

## **CAPITULO II**

### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTO PARA EL ALMACÉN GLOBAL CIA. LTDA.**

En este capítulo se describe el sistema propuesto para la administración del recurso humano en el Almacén Global Cía. Ltda., donde se aborda los objetivos, organización y funciones de este sistema. Así como también todos y cada uno de los elementos considerados en el sistema propuesto y analizados en el diagnóstico.

#### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO**

##### **2.1.1 Objetivos de la administración de recursos humanos.**

**Objetivo corporativo:**

Garantizar el alcance de los objetivos organizacionales de GLOBAL CIA. LTDA. para mantener la rentabilidad y competitividad en la misma.

**Objetivo funcional:**

Garantizar que los Recursos Humanos estén dispuestos a trabajar para cumplir con los objetivos de GLOBAL CIA. LTDA.

**Objetivo social:**

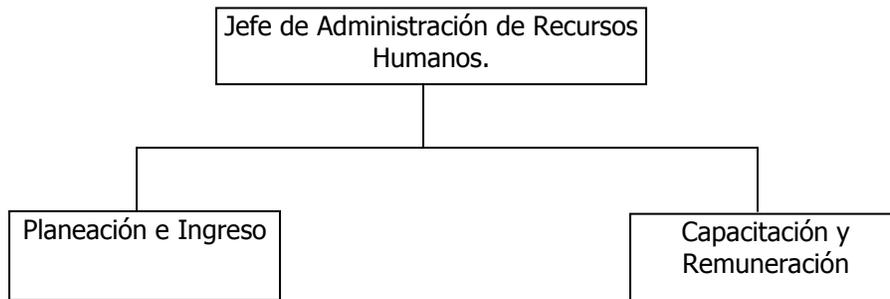
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general.
- Reducir al máximo las tendencias o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre GLOBAL CIA. LTDA.

**Objetivos personales:**

- Promover al personal de GLOBAL CIA LTDA a desarrollar sus habilidades profesionales, pensamiento innovador y creativo.
- Apoyar al personal de GLOBAL CIA. LTDA. en el cumplimiento de sus aspiraciones laborales.
- Organizar el sistema de administración de recursos humanos para GLOBAL CIA. LTDA.

### 2.1.2 Organización del Sistema de administración de recursos humanos.

A continuación se presenta la estructura funcional del área de administración de recursos humanos propuesto para el Almacén Global Cía. Ltda.



#### **Planeación e Ingreso:**

Incluye la planificación de los recursos humanos, el reclutamiento, selección y contratación de personal, así como también la inducción del mismo.

#### **Capacitación y Remuneración:**

Comprende la evaluación y desempeño del personal, la capacitación y los planes de desarrollo de personal, así como también de las compensaciones, beneficios, sociales; y finalmente de la seguridad e higiene del personal.

### 2.1.3 Determinación de los puestos para la Administración de Recursos Humanos en el Almacén global Cía. Ltda.

La determinación de los puestos se hizo tomando en cuenta las necesidades reales de la empresa, donde se considero la cantidad de empleados existentes y los niveles de información que podría manejarse. Es por esta razón que la estructura orgánica propuesta para el departamento de Recursos humanos para el almacén Global Cía. Ltda. se considero pequeña por lo que se sugiere solamente agregar a la estructura organizacional de la empresa el puesto siguiente:

Jefe de Administración de Recursos Humanos.

## 2.1.4 Funciones de la Administración de los Recursos Humanos.

- **Función de Clasificación de Cargos.**

Se incluye al sistema de administración de recursos humanos, ya que aun cuando no forma parte del sistema, es fundamental para el desarrollo y aplicación de éstos.

Su función es establecer un ordenamiento de los cargos de acuerdo a la importancia relativa de cada uno para la empresa, la posición que ocupa y las funciones y responsabilidades correspondientes.

- **Función de la planificación de recursos humanos.**

Su función es garantizar a la empresa cuente con el personal que necesita en cantidad, calidad y momento oportuno. Incluya las necesidades actuales y futuras.

- **Funciones de reclutamiento, selección y contratación.**

Su funciones la obtención de candidatos idóneos para ocupar los cargos disponibles y contratarlos.

- **Funciones de Inducción.**

Implica proporcionar el mejor método posible para una rápida adaptación a la empresa y al cargo, ofreciéndole la información mas relevante sobre la empresa.

- **Funciones de Evaluación del Desempeño.**

Su función es de valorar técnica y objetivamente el desempeño de la persona empleada en la empresa. Valorar su contribución al logro de los objetivos de la misma. Con el propósito de tomar decisiones en relación a promoción e incentivos, planes de capacitación y desarrollo y a su vez, si es necesario, sanciones al personal.

- **Funciones de Capacitación y Desarrollo.**

Su función es la actualización de conocimientos para incrementar el rendimiento del personal, mejorar su desempeño en el trabajo, a su vez, es un proceso continuo el cual se deriva de las necesidades presentes y futuras del personal, la capacitación se realiza a personal técnico, operativo y administrativo de menor rango. El desarrollo, en cambio, se realiza al personal ejecutivo de alto rango.

- **Funciones de Remuneración.**

Esta función tiene que ver directamente con la remuneración de los trabajadores, las promociones de cargos, las políticas de incentivos. (Administración de sueldos y salarios).

- **Función de Higiene y Seguridad.**

Se refiere a la seguridad e higiene de los trabajadores con respecto a los puestos de trabajo. Esta relacionado directamente las condiciones ambientales como son iluminación, ruido, calor y contaminación, etc.

### **2.1.5 Cualidades del Jefe de la Administración del Recurso Humano.**

- **Aptitudes:**

- Iniciativa: Ausencia de rutina, gran previsibilidad del comportamiento humano.
- Inteligencia: Facilidad y rapidez de comprensión de los problemas humano.
- Juicio práctico.
- Espíritu observador.
- Memoria retentiva de nombres y facciones.

- **Conocimientos:**

- Cultura general, equivalente a la de un profesionalista.
- Experiencia en trato de obrero y el personal en general.
- Conocimientos en sistemas industriales y comerciales.
- Conocimiento de doctrina social y derecho laboral.
- Preparación específica sobre administración técnica de personal.
- Capacidad de análisis psicológico.

- **Cualidades Morales.**

- Sentido de responsabilidad.
- Laboriosidad. Sentido de la trascendencia de su misión.
- Prudencia y serenidad.
- Cautela, combinada con la decisión.
- Rectitud: sinceridad, espíritu de juicio, lealtad.

- **Cualidades Sociales.**

- Accesibilidad, cortesía, amabilidad.
- Habilidad para convencer: orden y claridad al exponer, objetividad al razonar, flexibilidad, paciencia.
- Personalidad: saber hacer valer su puesto.

## **2.2 PROPUESTA DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DEL ALMACEN GLOBAL CIA. LTDA.**

### **Objetivos Del Documento.**

- Establecer las políticas generales que deben de cumplirse para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los recursos humanos necesarios, para realizar de manera eficiente y organizada, las actividades y funciones que exija cada puesto de trabajo en la empresa GLOBAL CIA. LTDA.
- Determinar los procedimientos que deben realizar las entidades subordinadas al responsable de recursos humanos de la empresa GLOBAL CIA. LTDA.
- Establecer un marco legal para la Administración del recuso humano de la empresa Global Cía. Ltda.

### **2.2.1 Reclutamiento Y Selección De Personal.**

#### **Objetivo:**

Establecer las normas y procedimientos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección de candidatos a ocupar puestos disponibles en la empresa GLOBAL CIA. LTDA.

#### **Alcance:**

Es aplicable a todos los puestos existentes en la empresa, Gerencia General, Gerencias de línea, y a todos los departamentos que requieran personal para el desempeño de sus funciones, y a los candidatos que soliciten empleo en GLOBAL CIA. LTDA.

**Políticas:**

1. El departamento donde se presente el puesto disponible deberá establecer los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente.
2. Todo puesto disponible se cubrirá con el llenado obligatorio de un formato de requisición de empleado, previa aprobación del Gerente General.
3. El responsable de recursos humanos es el encargado de garantizar que el personal que ingrese a GLOBAL CIA. LTDA. cumpla con los perfiles y requerimientos para cada puesto.
4. No podrán trabajar en la empresa GLOBAL CIA. LTDA. empleados unidos por lazos familiares.
5. Todo empleado contratado por GLOBAL CIA. LTDA. deberá tener una escolaridad mínima de Bachiller o técnico medio dependiendo del requisito del puesto.
6. Todo candidato deberá presentar los siguientes documentos para poder" optar a una entrevista preliminar de algún "puesto disponible" en la empresa.

- √ Currículum vitae.
- √ Llenar formato de solicitud de empleo.
- √ Carta de solicitud de empleo.
- √ Experiencia comprobada.
- √ Soporte legal de su nivel académico.
- √ Record policial actualizado.
- √ Dominio de informática.
- √ Referencias de sus últimos trabajos.
- √ Fotocopia de cedula de identidad.
- √ Certificado de salud actualizado.
- √ Si la persona es extranjera debe presentar fotocopia de cedula de residencia.
- √ Una foto tamaño carné

**Procedimientos:**

1. El responsable de recursos humanos será el encargado de reclutar los candidatos a través de anuncios en la empresa, medios de comunicación masiva (periódicos, radio, TV, etc.) y archivos del banco de personal.
2. El responsable de recursos humanos recibirá las solicitudes de personal requeridos de las diferentes áreas, con las especificaciones requeridas según la ficha ocupacional.
3. Toda solicitud de empleo o Currículo deberá ser evaluada en función de los requerimientos establecidos para el puesto disponible, y deberán separarse aquellas solicitudes que no califiquen a los requerimientos.
4. Todo candidato deberá ser sometido a entrevista inicial con el fin de validar sus datos generales, preparación, experiencias, expectativas, e intereses.
5. Los candidatos que, luego de la entrevista inicial califiquen, serán sometidos al proceso de evaluación psicológica y técnica, según el perfil y las pruebas para el puesto disponible. Se elaborará un informe individual con los resultados de la entrevista cada prueba.
6. Los responsables de área presentarán una tríada de candidatos al responsable de recursos humanos y coordinará la entrevista correspondiente con los candidatos seleccionados.
7. El responsable de recursos humanos notificará por escrito la aceptación o rechazo de los candidatos.
8. La designación deberá ser ratificada por la gerencia general.
9. Se informará al candidato seleccionado acerca de su puesto, su salario, condiciones de trabajo y fecha de entrada.
10. Los candidatos que completaron satisfactoriamente las etapas de selección, podrán considerarse para futuras vacantes. Para lo cual deberá actualizarse el banco de personal.

## **2.2.2 Designación y Contratación.**

### **Objetivo:**

Establecer las normas y procedimientos a seguir en la designación y contratación de nuevos empleados en la empresa GLOBAL CIA. LTDA. con el fin de garantizar que su ingreso responda a las disposiciones del Código del Trabajo de Nicaragua, Ley del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, la DGI y a las reglamentaciones internas.

### **Alcance:**

Es aplicable a todo empleado designado a ocupar un puesto en la empresa GLOBAL CIA. LTDA. ya sea por tiempo definido o indefinido.

### **Políticas:**

1. Todo empleado seleccionado será designado por el responsable de recursos humanos a través de una comunicación escrita que contenga el nombre del puesto, departamento al que pertenece, su salario y la efectividad de la designación. Se le entrega su ficha ocupacional al empleado.
2. Todo nombramiento deberá ser confirmado por un contrato de trabajo. El Jefe de Recursos Humanos procederá a la elaboración y firma de Contrato de trabajo, conforme lo establecido en el artículo 20 del código del trabajo.
3. El responsable de recursos humanos deberá recibir a cada empleado contratado y ofrecerle información acerca de los valores, misión y visión de la empresa GLOBAL CIA. LTDA.

### **Procedimientos:**

1. Requisitos para la Contratación:
  - El Solicitante deberá llenar y completar los datos requeridos en la Hoja de Vida que Global Cía. Ltda, le suministrará al momento de requerir los servicios.

- El Solicitante deberá presentar 2 fotografías tamaño carné, de las cuales una se anexará al formato del Seguro Social y la otra a la Hoja de Vida.
  - Currículo Vitae, que presente los datos generales del solicitante, éste deberá contener información de carácter personal, nivel de calificación obtenido y experiencia Laboral.
  - Se deberá presentar fotocopia de la Cédula de identidad o Partida de Nacimiento.
  - Deberá adjuntarse dos Cartas de Recomendaciones Personales.
  - Carta o constancia de su último empleo, donde certifique el motivo de su retiro.
  - Certificados de estudios, que acrediten el Nivel de calificación que la empresa requiere para el buen desempeño de sus funciones.
  - Presentar Certificado de Salud, extendido por el Sistema Nacional de Salud.
  - Récord de Policía, el cual deberá estar vigente y no exceder de un mes a la fecha de presentación.
  - Someterse a prueba de aptitud (dependiendo del puesto al que se postule).
2. El gerente del respectivo departamento se encargará de recibir y presentar al nuevo empleado a los miembros del personal de la empresa y ofrecerle la información general sobre las políticas, normas y procedimientos de GLOBAL CIA. LTDA. sus antecedentes, su misión, su visión, la estructura orgánica del respectivo departamento, alcance del puesto a ocupar, deberes y derechos y los beneficios sociales respectivos.
  3. El jefe inmediato coordinará con el área correspondiente, la ubicación física del empleado y los materiales de trabajo que utilizara.
  4. El Contrato de Trabajo deberá contener las identificaciones de las partes contratantes y cumpliendo cuidadosamente con las generales de ley descritos en el Art. 20, 21, 22 y 23 del Código del Trabajo de la República de Nicaragua.

### **2.2.3 Periodo De Prueba.**

#### **Objetivo:**

Establecer los lineamientos a seguir para evaluar el proceso de adecuación del nuevo empleado al puesto y a la cultura de valores de GLOBAL CIA. LTDA. en términos de su desempeño y actuación para fines de confirmación o no, en el puesto designado.

#### **Responsabilidad:**

Cada gerente del respectivo departamento será responsable de realizar la evaluación del período de prueba, según corresponda, e indicar las acciones correspondientes al comportamiento del empleado.

#### **Alcance:**

Aplicable a todo el personal que ingrese a la empresa y/o sea promovido a un nuevo puesto de trabajo en la empresa GLOBAL CIA. LTDA.

#### **Políticas:**

1. Todo empleado nuevo será sometido a un período probatorio. Este será de Un (1) mes para el personal de los niveles auxiliares, producción y personal en general y de dos (2) meses, para los niveles directivos y responsables de departamento en la empresa GLOBAL CIA. LTDA.
2. Al finalizar este período recursos humanos recomendará o no su contratación, al gerente del departamento respectivo, para fines de confirmación en el cargo.

NOTA: En caso de responsables de departamento será la Alta Gerencia la encargada de confirmar el cargo.

3. Si un empleado es promovido a un puesto de mayor responsabilidad y complejidad, deberá pasar un período de prueba de un (1) o dos (2) meses, dependiendo del nuevo puesto y someterse a la evaluación correspondiente.

4. Si la evaluación no resulta satisfactoria, la empresa GLOBAL CIA. LTDA. no estará obligada a mantenerlo en el cargo, ni a reintegrarlo en el puesto de trabajo que tenía anteriormente.

Procedimientos:

1. En recursos humanos se llevará el control de la fecha de ingreso de nuevos empleados y se enviará el formulario de evaluación del período de prueba, dieciocho (5) días antes de que éste finalice, al gerente de departamento, para los fines correspondientes.
2. El gerente de departamento realizará la evaluación respectiva, considerando cada uno de los aspectos del formulario y los remitirá a recursos humanos con las consideraciones necesarias.
3. En recursos humanos se analizará y valorará el período de prueba, lo firmará y se remitirá al gerente de línea del respectivo departamento, con las consideraciones de los resultados de la prueba.
4. Cuando el proceso de prueba y valoración haya finalizado, se procederá a enviar carta de confirmación en el puesto y/o registrar las acciones de personal que se desprendan de la misma, tales como entrenamiento, seguimiento, extensión del período, o denegación del cargo.

## **2.2.4 Tipos De Contratos**

### **Objetivo:**

Establecer y definir los tipos de contratos de trabajo en la empresa GLOBAL CIA. LTDA., el alcance y compromiso de cada una de las partes, según lo establecido en el código del trabajo de Nicaragua.

### **Responsabilidad:**

Al responsable de recursos humanos es a quien corresponde la elaboración del tipo de contrato de trabajo a realizar, determinando la responsabilidad de cada una de las partes.

### **Alcance:**

Toda actividad laboral dentro de la empresa GLOBAL CIA. LTDA. que excede un período de relación laboral mayor a los tres (3) días de trabajo, amerita la firma de un contrato de trabajo entre las partes.

### **Políticas:**

1. Toda persona contratada para laborar bajo las orientaciones de la empresa GLOBAL CIA. LTDA., deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las especificaciones requeridas por el Código del Trabajo de la República de Nicaragua y según las políticas internas de la empresa GLOBAL CIA. LTDA. También se le llenara el formato del INSS, que le indica al trabajador de nuevo ingreso que es reportado al INSS cumpliendo con lo establecido en la ley de seguridad social de Nicaragua.
2. Cuando se realice la celebración de un contrato, se deberá de especificar claramente el tipo de contrato que los firmantes están estableciendo, para considerar las futuras obligaciones, en materia financiera, con el contratado y las entidades gubernamentales correspondientes. Para considerar el marco legal se procederá en conformidad al Art. 23, 24, 26, 27, 28 y 29 del Código del Trabajo de la República de Nicaragua.

**Procedimiento:**

1. El responsable de recursos humanos recibirá la requisición de personal y/o documentación del área solicitante, previa aprobación de la Gerencia general, para fines de elaborar el contrato o acuerdo de trabajo.
2. El responsable de recursos humanos analizará la documentación y recomendará al solicitante, el tipo de contrato y alcance, que resulte más conveniente a los fines de la Empresa. Según lo contempla el Código del Trabajo de Nicaragua,
3. El responsable de recursos humanos llevará el control de la fecha de término de cada uno de los contratos celebrados, para fines de seguimiento, cancelación y/o pago de prestaciones laborales si corresponde.
4. El área de contabilidad preparará las solicitudes de cheques, según corresponda, realizará el pago final y la cancelación.

## **2.2.5 Horario De Trabajo**

### **Objetivo:**

Establecer la duración de la jornada de trabajo y el tiempo de descanso en la empresa GLOBAL CIA. LTDA.

### **Responsabilidad:**

Todo empleado de la empresa GLOBAL CIA. LTDA. deberá de cumplir con la jornada de trabajo establecida en el manual de políticas, normas y procedimientos de la empresa GLOBAL CIA. LTDA. y código del trabajo.

### **Alcance:**

Aplicable al personal de la empresa GLOBAL CIA. LTDA. sin excepción, lo cual establecerá el criterio de control para la justificación del correspondiente pago de la planilla de empleados.

### **Políticas:**

1. La empresa GLOBAL CIA. LTDA. tendrá una jornada de trabajo de lunes a viernes de 8:00 a.m. A 5:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. A 12:00 p.m. Con una hora de descanso para el almuerzo, se deberá llevar el control de la asistencia de los trabajadores.
2. En caso que la gerencia general lo considere necesario para el beneficio de la empresa, podrá establecer otras jornadas y horarios de trabajo, siempre y cuando se ajusten a la reglamentación del código del trabajo de Nicaragua vigente a la fecha.
3. Se considerarán días feriados y no laborales con goce de salarios, para el personal de la empresa GLOBAL CIA. LTDA., todos aquellos declarados como tales mediante ley o decreto establecidos en el código del trabajo de Nicaragua.

**Procedimientos:**

1. Cada empleado deberá marcar su tarjeta de control de asistencia a la hora de entrar y a la hora de salir, para el correspondiente control.
2. Recursos humanos realizara el muestreo de control de asistencia y puntualidad y elaborará informe al Gerente General con copia a los jefes de área de la empresa. Cuyo resultado se tomará en cuenta en las políticas de incentivos.
3. Recursos Humanos se encargara de elaborar el reporte de inasistencias, llegas tardes contabilizando para deducciones en la planilla de pago mensual a los empleados que no cumplan con su jornada de trabajo. A la gerencia solamente se le envía un reporte estadístico de la función Control de Asistencia.

## **2.2.6 Pago De Las Horas Extras**

### **Objetivo:**

Establecer los lineamientos para el pago de las horas trabajadas en exceso de la jornada normal de trabajo (Horas Extraordinarias), establecida en las políticas de la empresa GLOBAL CIA. LTDA. y de acuerdo a las disposiciones del código del trabajo de Nicaragua.

### **Responsabilidad:**

Cada jefe de área determinará cuando sea necesario, por mutuo acuerdo con el empleado, la extensión de su jornada de trabajo (horas extraordinarias), para la realización de un trabajo adicional. En ocasiones será el jefe inmediato quien solicite al empleado su permanencia en el trabajo después de la jornada normal debidamente justificadas.

### **Alcance:**

Aplicable al personal que, por la naturaleza de su trabajo, no puede optar por otras formas de compensación (áreas de bodega, área de ventas / servicios, chóferes), o sea que además de su salario otra forma de compensación es ganando pago por horas extras

### **Políticas:**

1. Se considerarán horas extras, todas aquellas que excedan de la jornada de trabajo normal, establecida por la Empresa. (de Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y Sábado de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.)
2. Tendrán derecho al pago de horas extras, todos aquellos empleados, que por la naturaleza de su trabajo o jerarquía no puedan optar por otras formas compensatorias, tales como auxiliares de bodega, secretarias, chóferes, recepcionistas, mensajeros, vigilantes, conserjes, entre otros.

3. El pago de las horas extraordinarias de trabajo, se hará mensualmente, previa liquidación, en la nómina de pago y de acuerdo al Art. 84 y 86 del Código del Trabajo de la Republica de Nicaragua.

**Procedimiento:**

1. El jefe de área del empleado llenará el volante de las horas extras trabajadas, especificando el tipo y descripción del trabajo, la fecha, y el número de horas y lo remitirá al área administrativa debidamente firmado.
2. El jefe de Contabilidad recibirá los volantes de horas extras, correspondientes a cada uno e incluirá dicho monto como un ingreso extra de la nómina del mes.
3. Aquellos empleados que trabajen horas extras, y que por la naturaleza de su trabajo no califiquen para el pago de éstas, podrán acumular estas horas, hasta un máximo de ocho (8) horas y disfrutas de un día libre, de común acuerdo con su supervisor inmediato.

## **2.2.7 Evaluación Del Desempeño**

### **Objetivo:**

Establecer los parámetros cualitativos y cuantitativos para realizar el proceso de evaluación del desempeño, con el propósito de fomentar e incentivar a los empleados de la empresa GLOBAL CIA. LTDA.

### **Responsabilidad:**

Cada jefe de área será responsable de realizar la evaluación del desempeño del personal a su cargo. El responsable de recursos humanos coordinara el programa de evaluación del desempeño en la empresa.

### **Alcance:**

Aplicable anualmente a los empleados de la empresa GLOBAL CIA. LTDA. de todos los niveles de jerarquía.

### **Políticas:**

1. La evaluación del desempeño es un proceso de mejora continua que tiene por objetivo elevar el nivel de rendimiento de los empleados en sus funciones asignadas según el puesto de trabajo que desempeñe.
2. La evaluación del desempeño se aplicará a todos los empleados de la empresa cada seis meses, dos veces antes de cumplir un año en el puesto de trabajo.
3. Toda evaluación realizada deberá ser analizada entre el empleado y el jefe inmediato, indicándole los aspectos evaluados en su puesto, además se deberá indicar el período de tiempo evaluado.
4. Las evaluaciones del desempeño realizadas tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado, sin objetos a cambios por alguna de las partes.

5. Cada empleado recibirá por escrito los resultados de su evaluación, no sujetos a apelación por parte del empleado

**Procedimientos:**

1. El responsable de recursos humanos es el responsable de coordinar el programa de evaluación del desempeño de la empresa GLOBAL CIA. LTDA. el cual se iniciará con el envío del formulario al jefe de área.
2. El responsable de recursos humanos y el jefe de departamento deberán aplicar el formato definido, que contiene las categorías de calificación, los parámetros o indicadores de medición, entre otros.

## **2.2.8 Adiestramiento Y Capacitación**

### **Objetivo:**

Brindar ayuda técnica y capacitación al personal de la empresa GLOBAL CIA. LTDA. con el fin de potencializar el desarrollo de sus facultades, sociales, físicas y técnicas para lograr un mejor desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo.

### **Responsabilidad:**

Recursos humanos y el gerente de línea, serán los responsables de cumplir con esta disposición, previa autorización de la Gerencia General.

### **Aplicable a todo el personal que labora en la empresa GLOBAL CIA. LTDA.**

1. La empresa GLOBAL CIA. LTDA. tiene el deber de entrenar, simular y capacitar a su personal, en áreas relacionadas con su función actual en el puesto de trabajo o en procesos de producción donde es necesario obtener mejores resultados en el tiempo de desarrollo y manejo de maquinas y herramientas.
2. La capacitación tendrá que ser aplicable en la empresa y no fuera de ella, con el fin de preservar la calidad de sus empleados hacia un futuro competitivo.
3. Las capacitaciones que se desarrollen estarán limitadas a cursos, entrenamientos, simulación de procesos de producción de servicio y otros a nivel técnico, para los empleados de producción y oficinas.
4. Seminarios ejecutivos y desarrollo organizacional estará orientados a los gerentes de los respectivos departamentos incluyendo la gerencia general.
5. Las necesidades de entrenamiento y capacitación deberán ser identificadas previamente por gerente de línea, correspondiente al puesto de trabajo donde esta el empleado.

6. La empresa deberá definir un plan de capacitación anual para los diferentes puestos de trabajo.

NOTA: La capacitación de un empleado se hará en el momento que se considere necesario para los fines de la empresa, sin considerar el tiempo de ingreso del empleado a la empresa GLOBAL CIA. LTDA.

**Procedimientos:**

1. Los gerentes de línea enviarán el formato de detección de necesidades de adiestramiento a recursos humanos, para fines de análisis y elaboración del plan anual de capacitación.
2. Recursos humanos enviará formulario con los detalles sobre el tipo de capacitación, a los gerentes de línea.
3. Se seleccionará a los empleados favorecidos con la capacitación y se le orientará sobre la decisión.
4. Se llevará control de las capacitaciones a realizar y las realizadas, para fines de tener registros que justifiquen el gasto realizado.
5. Se enviará una comunicación escrita al empleado, informado sobre la capacitación, el número de horas, fechas de inicio y finalización, entre otros.

## 2.2.9 Remuneración Del Personal

### **Objetivo:**

Establecer los reglamentos para el establecimiento de la política de remuneración a los empleados de la empresa GLOBAL CIA. LTDA.

### **Responsabilidad:**

El Responsable de recursos humanos manejará el sistema de remuneración y beneficios de GLOBAL CIA. LTDA., con el fin de garantizar equidad para todos los empleados, previa aprobación del gerente general y el Jefe de Administración y Finanzas.

### **Alcance:**

Aplicable a todos los empleados de la empresa GLOBAL CIA. LTDA., sin incluir a la Alta gerencia (Gerente General y Presidente Ejecutivo)

### **Políticas:**

1. El sistema de remuneración y beneficios estará justificado en la valoración de cada puesto a partir de su complejidad y de los niveles de responsabilidad que tenga el empleado, y se regirá de acuerdo a la escala salarial vigente a la fecha.
2. Para cada nivel de puesto, se establecerán dos rangos de salario, básico y total, que serán utilizados para fines de contratación, aumentos por méritos u otros.
3. La remuneración a los empleados de la empresa GLOBAL CIA. LTDA. será calculada en base a la jornada de trabajo de un mes.
4. Cuando un empleado ocupe temporalmente un cargo de mayor remuneración, deberá percibir su salario que tenía antes más el promedio de la diferencia entre el salario que corresponda a su puesto temporal en la escala salarial y el salario que tenía antes.

**Procedimientos:**

1. La empresa pagará el salario a sus empleados mensualmente.
2. El Departamento de Contabilidad es el encargado de elaborar todo lo relativo a la nomina de los empleados, además de hacer las retenciones correspondientes, tales como impuestos, seguro social, seguros médicos, entre otros, para fines de elaboración de pago.
3. Así como también se hace responsable de pagar mensualmente a las instituciones correspondientes los pagos de seguro social (INSS), retenciones de impuestos sobre salarios IR a la (DGI). Para luego obtener por parte del INSS comprobantes o colillas de Asegurados y la DGI constancia anual de retención anual.
4. En el pago mensual se le entregará al empleado su colilla de pago donde se detallan las deducciones realizadas en ese periodo.

## **2.2.10 Aumentos De Salarios**

### **Objetivo:**

Incentivar a los empleados, considerando los resultados de la evaluación del desempeño, promoción y valoración de puesto de trabajo, en la empresa GLOBAL CIA. LTDA.

### **Responsabilidad:**

El análisis y elaboración de presupuestos anual de los salarios por cargos es el responsable de recursos humanos quien lo elabora y lo presenta al jefe Administrativo Financiero y Alta Gerencia para su análisis, discusión y aprobación o rechazo de lo propuesto.

### **Alcance:**

Es aplicable a todo el personal que labora en la empresa GLOBAL CIA. LTDA.

### **Políticas:**

1. Los aumentos de salario que defina la Empresa GLOBAL CIA. LTDA. se justificaran por los factores siguientes:
  - a) Esfuerzo personal en el trabajo: Se tomaran como base los resultados de la evaluación del desempeño realizada al empleado en su puesto de trabajo, con el propósito de estimular e incitar al empleado su dedicación al trabajo de acuerdo a los parámetros establecidos en la evaluación del desempeño realizada. El porcentaje del aumento se determinará de acuerdo a la calificación que obtenga el empleado en la evaluación.
  - b) Aumento de funciones en el puesto: Si han aumentado las funciones y responsabilidades del puesto asignado, se procede a la revaloración, según el sistema de valoración con que se cuente, y se procede a efectuar el ajuste correspondiente, previa aprobación de la gerencia general.
  - c) Promoción de puesto: Si el empleado es promovido a un nuevo puesto de mayor jerarquía, deberá recibir la remuneración correspondiente a la

nueva posición según la escala salarial a partir de la fecha de vigencia de promoción del empleado.

- d) Aumento del salario mínimo: Si la comisión de salario mínimo del ministerio del trabajo y de la asamblea Nacional de Nicaragua resuelve modificar la base de los salarios. Se otorgarán los aumentos dispuesto al salario mínimo, tomando en cuenta las disposiciones de ley y las condiciones financieras de la empresa GLOBAL CIA. LTDA.

**Procedimientos:**

1. El responsable de recursos humanos hará una valoración de la escala salarial vigente a la fecha y se enviara propuesta al gerente general.
2. El gerente general en audiencia con el responsable de recursos humanos analizara y aprobara o rechazara la propuesta.

## **2.2.11 Vacaciones**

### **Objetivo**

Reconocer a los empleados sus años de servicios en la empresa GLOBAL CIA. LTDA. brindándole un descanso que le permita recuperar las energías perdidas por el efecto del trabajo diario y continuo.

### **Alcance:**

Aplicable a todos los empleados de la empresa GLOBAL CIA. LTDA. Según programación durante el transcurso del año.

### **Políticas:**

1. Los trabajadores que tengan más de seis meses continuos de trabajo al servicio de Global Cía. Ltda, disfrutarán obligatoriamente de un período de quince días de vacaciones o en su defecto la parte proporcional que a la fecha tengan acumulado.
2. El código del trabajo establece que mensualmente se acumulan 2.5 días de vacaciones por un año son 30 días y se le restan los días descansados a cuenta de vacaciones, feriados o cualquier otro día establecido por el Art. 76 del Código del trabajo de la República de Nicaragua. Cuando el trabajador requiera de sus vacaciones, deberá solicitarlas por escrito con siete días de anticipación, para programar la sustitución temporal.
3. Todo lo dispuesto y requerido a las vacaciones, se regirá conforme lo establecido en los artículos 77, 78, 79 y 80 del Código del Trabajo.
4. El personal de la empresa que no haya disfrutado de sus vacaciones al momento de dejar de pertenecer a la misma por haber sido desahuciado o liquidado, recibirá el pago de sus vacaciones según lo establece el Art. 77 y 78 del Código del trabajo de la Republica de Nicaragua. Cuando existe liquidación se paga al trabajador todas sus prestaciones sociales como son vacaciones acumuladas, treceavo mes, horas extras si las hay, incentivos etc.

**Procedimientos:**

1. Al inicio del mes de enero de cada año se elaborará la lista de empleados con sus respectivas fechas de vacaciones, la programación la hará el Jefe de Recursos Humanos de la empresa GLOBAL CIA. LTDA.
2. El Jefe de Recursos Humanos mandara a publicar una copia de la programación de vacaciones en un lugar visible dentro de la empresa, para la información de todos los empleados.

NOTA: Las vacaciones no serán acumulativas para fechas posteriores.

## **2.2.12 Pago del Décimo Tercer Mes.**

### **Objetivo:**

Cumplir con lo establecido en el código del trabajo de Nicaragua, brindándole al empleado un mes de salario adicional por sus servicios prestado a la empresa durante un año o más.

### **Alcance:**

Aplicable a todos los empleados con un año de trabajo continuo en la empresa, o la parte proporcional que corresponda al periodo de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor de un año en la empresa GLOBAL CIA. LTDA. Según lo establecido en el Art. 93 del Código del Trabajo de la República de Nicaragua.

### **Políticas:**

1. El décimo tercer mes se calculará en base al salario ordinario obtenido en el mes de noviembre entendiéndose por salario ordinario:

#### Empleados Administrativos:

- √ Salario básico mensual.
- √ Incentivo por producción (según Evaluación del desempeño).
- √ Antigüedad

#### Empleados Profesionales (Jefes de Departamento):

- √ Salario básico mensual.
- √ Antigüedad.
- √ Comisiones (según Evaluación)

En caso de los estibadores el décimo tercer mes se calculara considerando el Art. 94 del Código del Trabajo de la República de Nicaragua:

Empleados Estibadores (Obrero a destajo):

- √ Se pagará conforme el salario ordinario más alto recibido durante los últimos seis meses ganados durante la jornada ordinaria (En conformidad al Art. 83 inciso b), y el Art. 84).
  - √ Incentivo por producción.
  - √ Antigüedad.
2. El pago del décimo tercer mes estará sujeto a las disposiciones establecidas en el Art. 96, 97 y 98 donde se expresa claramente, entre otras cosas, que este pago es inembargable y no es acumulativo.
  3. El décimo tercer mes debe ser entregado a los empleados antes de los primeros 10 días del mes de diciembre, disposición del ministerio del trabajo de Nicaragua en conformidad al Art. 95 del Código del Trabajo.

**Procedimientos:**

1. El encargado de nóminas realizara los cálculos correspondientes del décimo tercer mes a cada empleado.
2. Este ingreso será reflejará en la planilla de pagos de los empleados.

## 2.3 PROPUESTA PARA CLASIFICACION DE CARGOS EN GLOBAL CIA. LTDA.

Aunque la clasificación de cargos no es un elemento del Sistema de Administración de Recursos Humanos de Global Cía. Ltda. es importante definir para los cargos, la posición que ocupa y las funciones y responsabilidades que le corresponde. De la clasificación de cargos se conocen todas las funciones, responsabilidades y requerimientos de un puesto en específico, información que es necesaria en el momento de realizar un Planificación de Recursos Humanos para iniciar un nuevo proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de nuevo personal.

| CONSISTENCIA O EQUIDAD INTERNA   |  | COMPETITIVIDAD EXTERNA                            |
|--|--|---|
| Subsistema basado en el Puesto   | Subsistema basado en las Contribuciones del Empleado |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Análisis y Descripción de Puestos.</li> <li>■ Valoración de Puestos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de Valoración Cualitativos</li> <li>• Métodos de Valoración Cuantitativos</li> </ul> </li> </ul> | ⇒ Evaluación de Desempeño                            | ⇒ Estudio del Mercado Laboral (encuesta salarial) |

### 2.3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

#### 2.3.1.1 Descripción de Cargos

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

En la descripción se definen las principales responsabilidades, funciones y actividades del puesto; es la determinación de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), los periodos de ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

La descripción de puestos se divide en:

- a) Descripción genérica: Es explicar el conjunto de actividades del puesto.
- b) Descripción específica: Detallar cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

La descripción de puestos debe redactarse bajo el siguiente procedimiento:

- a) CLARIDAD: Con verbos en infinitivo y acciones específicas, con el fin de evitar confusiones.
- b) SENCILLEZ: Debe de tener un lenguaje accesible para que toda persona que lo lea entienda lo que se hace en ése puesto.
- c) CONCISIÓN: Se debe de utilizar el menor número de palabras.
- d) PRECISIÓN: Evitar palabras ambiguas para evitar las confusiones
- e) VIVEZA: La descripción debe despertar el interés de la persona que lo está leyendo.

### **2.3.1.2 Análisis de Cargos**

El análisis de cargos tiene que ver con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

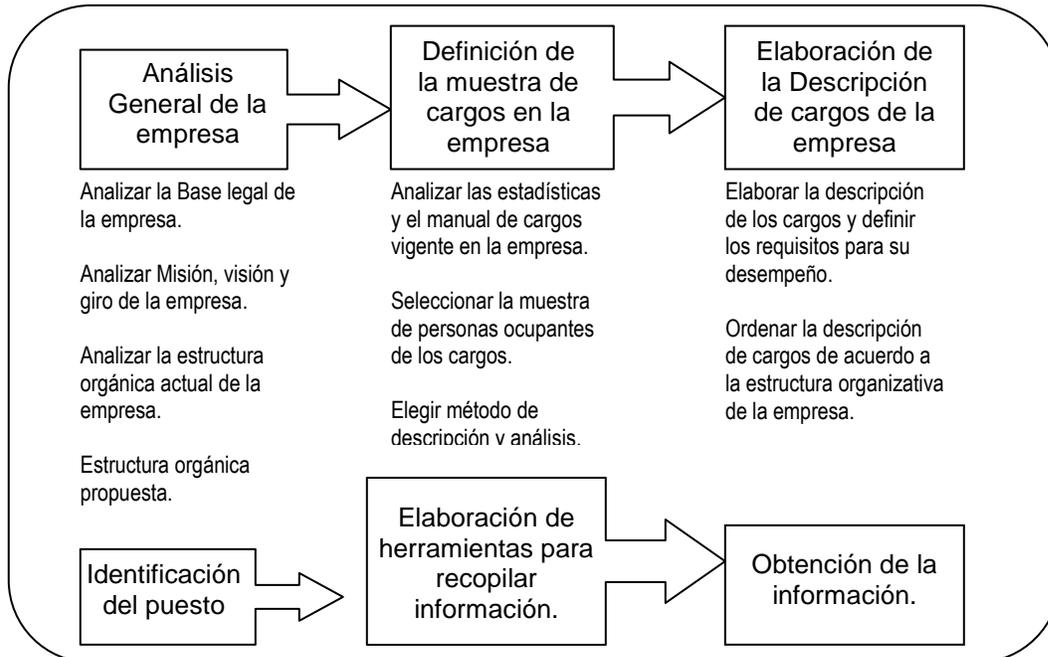
El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo.

Para realizar el análisis de puesto en Global Cía. Ltda. primeramente se identifican los puesto tomando como referencia la estructura organizativa de la empresa, posteriormente se recopila la información necesaria del puesto auxiliándose de cuestionarios y entrevistas.

La clasificación de cargos se compone de tres procesos:

1. Análisis y descripción de cargos.
2. Análisis y valoración de cargos.
3. Clasificación.

### **Análisis y descripción de cargos**



### **2.3.2 Análisis General de la empresa.**

En esta etapa se procede a la identificación de los puestos de trabajo en el Almacén global Cía. Ltda. se hará por cada área existente en el organigrama de la empresa.

#### **2.3.2.1 Base legal de la empresa:**

Es una empresa constituida legalmente como una compañía limitada cuyo capital es privado y con la participan de tres socios.

### 2.3.2.2 Misión, visión y giro de la empresa:

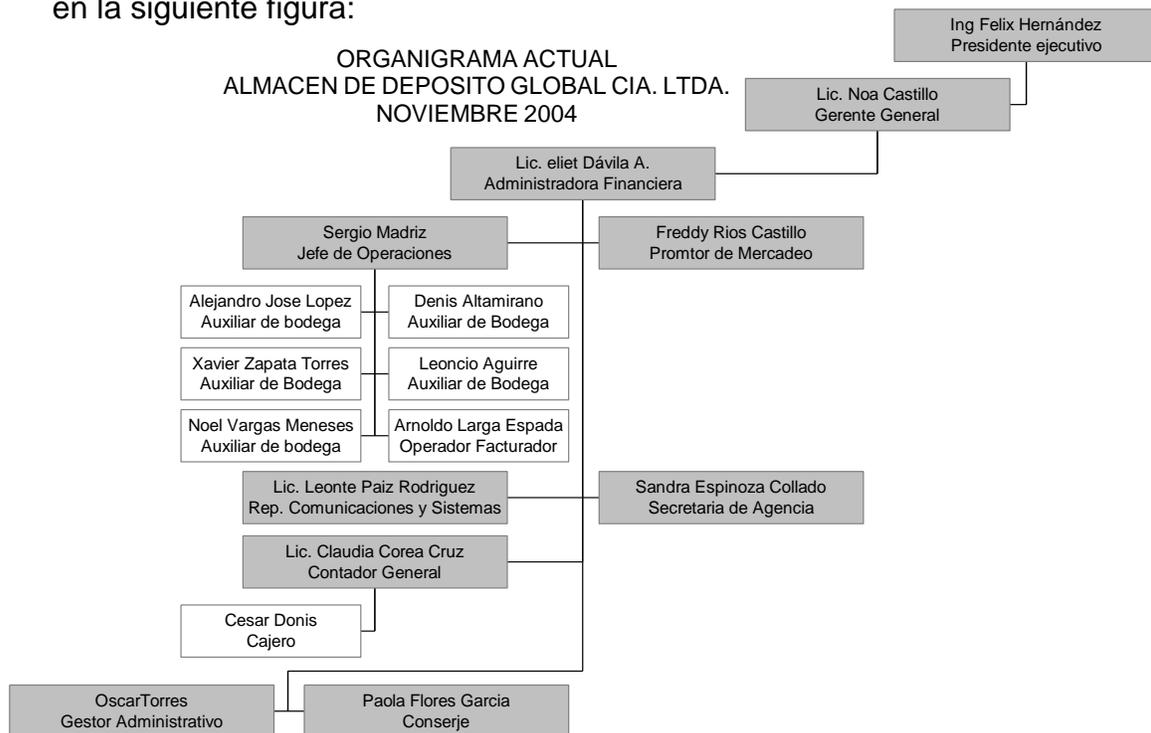
**Misión:** Somos un Almacén de Deposito Publico dedicado a brindar un servicio de calidad en el manejo y almacenaje de todo tipo de mercadería, con una basta y moderna infraestructura y tecnología para lograr la satisfacción de nuestros clientes nacionales e internacionales.

**Visión:** Ser lideres en el servicio de Almacenaje y manejo de todo tipo de mercadería, garantizando la satisfacción total de nuestros clientes.

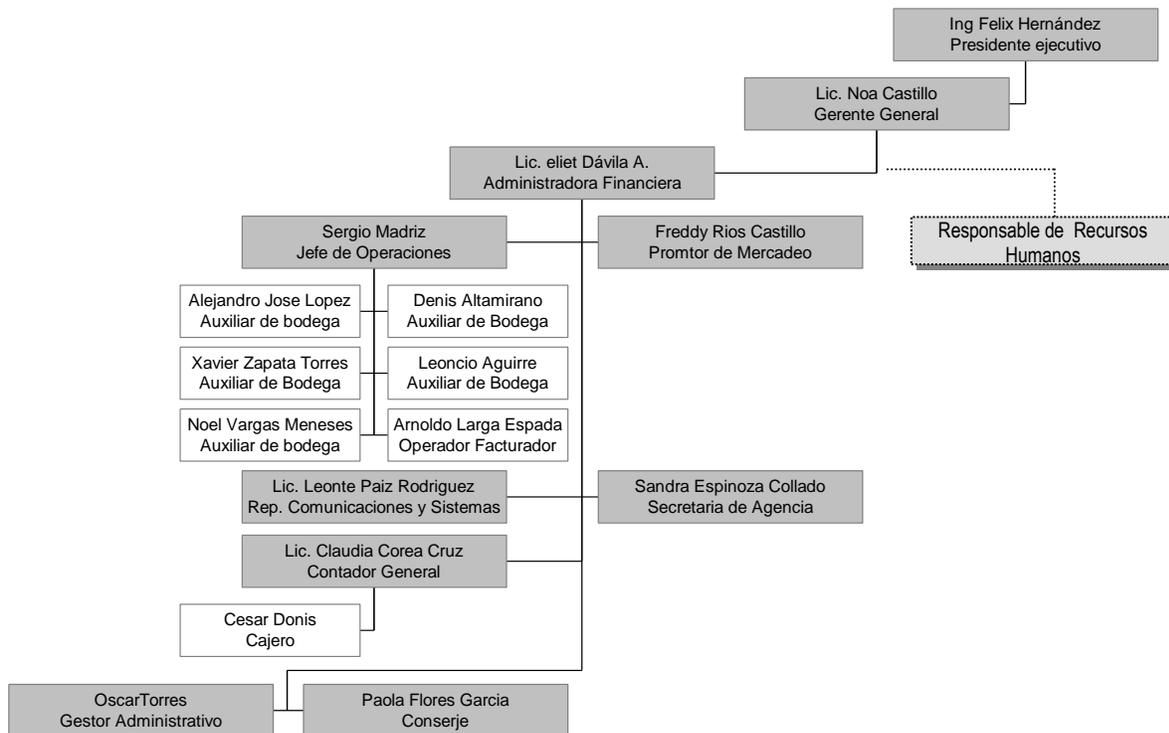
**Giro:** La empresa Global Cía. Ltda. es un almacén de deposito que se dedica al almacenaje y manejo de mercadería variada (vehículos, electrodomésticos, ropa, calzado, etc.) de importación o exportación.

### 2.3.2.3 Estructura orgánica del Almacén Global Cía. Ltda.

El organigrama actual que representa Almacén Global Cía. Ltda. se muestra en la siguiente figura:



El organigrama propuesto para la empresa es el siguiente:



En el organigrama actual no existe un área que se encargue de la administración del personal por tanto se propone un organigrama que incluye esta área.

La identificación de los puestos de trabajo se realiza y se estructura por área, tomando como referencia el organigrama actual de la empresa. En la tabla siguiente podemos apreciar la estructura de puestos:

| Nombre del Área                           | Nombre de los Puesto / Área   |
|---|---|
| PRESIDENCIA EJECUTIVA                     | Presidente Ejecutivo  |
| GERENCIA GENERAL                          | Gerente General<br>Asesor Legal<br>Secretaria   |
| DEPARTAMENTO DE OPERACIONES               | Jefe de Departamento<br>Operador – Facturador<br>Operador de Montacargas<br>Auxiliar de Bodegas |
| MERCADEO                                  | Jefe de Cuentas<br>Promotor   |
| DEPARTAMENTO DE AGENCIA ADUANERA          | Jefe de Departamento<br>Operador – Gestor Aduanero  |
| DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS | Jefe de Departamento<br>Recepcionista<br>Gestor Administrativo<br>Conserje                      |
| CONTABILIDAD Y TESORERIA                  | Jefe de Departamento<br>Encargado de Caja General   |
| SERVICIOS ADMINISTRATIVOS                 | Encargado de servicios administrativos  |
| DEPARTAMENTO DE PLANIFIC, COMUNI. Y SIST. | Jefe de Departamento<br>Técnico en sistemas   |

| <b>Métodos de descripción y análisis de puestos</b>   | <b>Características:</b>  | <b>Ventajas:</b>   | <b>Desventajas:</b>   |
|---|--|--|---|
| <b>MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA.</b>   |  |  |   |
| <p>* El análisis del puesto se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los datos clave de sus observación en la hoja de análisis de puestos. Recomendable para aplicarlo a los trabajos de operaciones manuales</p> | <p>* El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de este.<br/>* La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.</p> | <p>* Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.<br/>* No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.<br/>* Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.<br/>* Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).</p> | <p>* Costo elevado porque el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.<br/>* La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.<br/>* No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.</p>  |
| <b>Método de la entrevista.</b>   |  |  |   |
| <p>* El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregarse preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.</p>  | <p>* La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.<br/>* La participación del analista y del ocupante del puesto es activa.</p>                        | <p>* Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.<br/>* Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.<br/>* Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.<br/>* No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.</p>  | <p>* Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.<br/>* Puede generar confusión entre opiniones y hechos.<br/>* Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.<br/>* Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.</p> |
| <b>Método del cuestionario.</b>   |  |  |   |
| <p>* Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles</p>  | <p>* La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto,</p>  | <p>* Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de</p>  | <p>* No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene</p>   |

| <b>Métodos de descripción y análisis de puestos</b> | <b>Características:</b>  | <b>Ventajas:</b>  | <b>Desventajas:</b>  |
|---|--|---|--|
| de desempeño necesarios en un puesto específico.    | que llena el ocupante o su superior.<br>* La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva; la del ocupante es activa. | esta manera se proporciona una visión mas amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.<br>* Este método es el mas económico.<br>* También es el que mas personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre en los demás métodos.<br>* Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos. | dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.<br>* Exige que se planee y se elabore con cuidado.<br>* Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas. |

### 2.3.3 Herramienta de recopilación de información

Para la recopilación de la información se utilizó el método mixto el cual consta de una combinación de ambos, cuestionario y entrevista, donde se responde a una serie de preguntas generales, en la entrevista, que se complementan con el cuestionario. A continuación se detallan:

#### GENERALIDADES:

1. ¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa?
2. ¿A que área o departamento pertenece este puesto?
3. ¿Cuál es su Jefe inmediato?

#### FUNCIONES DEL PUESTO

4. ¿Cuáles son funciones que se realizan en este puesto?

## REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

5. ¿Cuáles son los requisitos para ocupar este puesto?

## CONDICIONES DE TRABAJO

6. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en que se desarrolla?

7. ¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad de este puesto?

8. ¿Cuáles son los riesgos a que esta expuesto en el desempeño de su puesto?

En el anexo 1 se encuentra el formato del cuestionario utilizado.

### 2.3.4 Obtención de la información

Después de haber diseñado el cuestionario se procede a obtener la información de los puestos, para lo cual fue necesario entrevistar a los jefes de bodega y algunos ocupantes de los puestos específicos.

A continuación se describe el contenido del formato estándar que será utilizado para describir los puestos de trabajo existentes en el Almacén Global Cía. Ltda.

- ⇒ identificación del puesto
- ⇒ Actualización del análisis
- ⇒ Descripción resumida.
- ⇒ Deberes y obligaciones
- ⇒ Responsabilidad
- ⇒ Aptitudes intelectuales.
- ⇒ Aptitudes físicas.
- ⇒ Experiencia
- ⇒ Ámbito laboral
- ⇒ Condiciones sanitarias y de seguridad.

### 2.3.5 Manual de Funciones

El manual de funciones es un documento de soporte técnico que sirve de referencia para describir cada uno de los puestos de trabajo de la empresa. la estructura del manual de funciones es la siguiente:

- ∴ **Introducción:** consiste en dar a conocer en forma generalizada los aspectos de manual de funciones de la empresa, abordando de forma breve cada uno de los aspectos que incluye.
- ∴ **Objetivos del Manual:** aquí se definen los objetivos que se persiguen con la elaboración del manual de funciones.
- ∴ **Estructura organizativa de la empresa:** aquí se presenta el organigrama de la empresa describiendo cada una de las áreas de esta.
- ∴ **Identificación de los cargos por área:** consiste en determinar que puestos contiene cada área representada en el organigrama de la empresa.
- ∴ **Fichas ocupacionales:** consiste en una descripción de cada una de las funciones y los requerimientos del puesto.

Las fichas ocupacionales tendrán la siguiente estructura:

**GENERALIDADES**

---

Nombre del Puesto: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Ubicación: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Jefe Inmediato: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**FUNCIONES DEL PUESTO:**

---

...  
...  
...

**REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**

---

**Habilidad:**  
Educación XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Experiencia XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Iniciativa e Ingenio XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Responsabilidad:**  
Equipo XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Materiales o Productos XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Trabajo de otros XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Esfuerzo:**  
Físico XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Mental XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**CONDICIONES DE TRABAJO**

---

Ambientes de Trabajo XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Riesgos XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

La nueva estructura de puestos esta definida finalmente, considerando el nuevo puesto propuesto para la administración de recursos humanos del Almacén Global Cía. Ltda., de la siguiente manera:

| Nombre del Área                              | Nombre de los Puesto / Área   |
|--|---|
| PRESIDENCIA EJECUTIVA                        | Presidente Ejecutivo  |
| GERENCIA GENERAL                             | Gerente General<br>Asesor Legal<br>Secretaria   |
| DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS    | Jefe de Departamento<br>Recepcionista<br>Gestor Administrativo<br>Conserje                      |
| DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (Propuesto) | Jefe de Recursos Humanos.   |
| DEPARTAMENTO DE OPERACIONES                  | Jefe de Departamento<br>Operador – Facturador<br>Operador de Montacargas<br>Auxiliar de Bodegas |
| MERCADEO                                     | Jefe de Cuentas<br>Promotor   |
| DEPARTAMENTO DE AGENCIA ADUANERA             | Jefe de Departamento<br>Operador – Gestor Aduanero  |
| CONTABILIDAD Y TESORERIA                     | Jefe de Departamento<br>Encargado de Caja General   |
| SERVICIOS ADMINISTRATIVOS                    | Encargado de servicios administrativos  |
| DEPARTAMENTO DE PLANIFIC, COMUNI, Y SIST.    | Jefe de Departamento<br>Técnico en sistemas   |

Estructura Propuesta.

## **2.4 PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS**

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá Global Cía. Ltda.

Los beneficios que se obtienen con la planificación tenemos los siguientes:

- Mejorar la utilización de los Recurso Humano (la persona en el lugar correcto).
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del Jefe de personal con los objetivos globales de la Organización.
- Economizar las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal.
- Evaluar al personal y darle seguimiento a cada empleado para ver su desarrollo en la empresa.

### **2.4.1 TÉCNICA PARA PRONÓSTICAR**

La técnica utilizada para la planificación de la demanda de recursos humanos fue la regresión simple por mínimos cuadrados en el caso de pronosticar la producción y para la proyección de recursos humanos se utiliza una regresión lineal ajustada a una curva potencial.

En este caso es la relación de los empleados de bodega (Estibador clasificador) con el número de vagones recibidos, considerando que el giro principal de esta empresa es el Almacenaje y Manejo de Mercadería, estimamos que esta es el área más sensible en lo que respecta a la demanda de personal.

## 2.4.2 MÉTODO PROPUESTO DE LA DEMANDA FUTURA DE PERSONAL

La cantidad de personas necesarias en el proceso de recepción de mercadería en el Almacén Global Cía. Ltda. depende directamente de la cantidad de bultos y el tipo de mercadería que se esta descargando y manejando por vagón recibido, por tanto hay que determinar qué cantidad de vagones se esta recepcionando en un determinado periodo, para lo cual es necesario auxiliarse de lo datos históricos y posteriormente realizar una proyección de estos datos.

En la siguiente tabla se presentan los datos históricos de la cantidad de vagones recibos y descargados, y el personal requerido.

Tabla: VAGONES RECIBIDOS Y PERSONAL REQUERIDO

| Año  | Vagones Recibidos | Empleados |
|------|-------------------|-----------|
| 2002 | 660               | 7         |
| 2003 | 1000              | 11        |
| 2004 | 1400              | 18        |

### 2.4.2.1 Función de Proyección

Es necesario proyectar la cantidad de vagones recibidos para los próximos años, para los cuales se utilizara una regresión lineal de forma:  $Y = a + bx$

Donde : Y indica la cantidad de vagones recibidos.

X indica el año proyectado.

Al utilizar el método de los mínimos cuadrados se obtiene la siguiente función de proyección (Ver Anexo 16):

$$Y = 280 + 370 X$$

### 2.4.2.2 Capacidad Instalada

Al proyectar la cantidad de vagones recibidos en el almacén hay que tomar en cuenta la capacidad instalada con la que cuenta la empresa para el proceso de almacenaje de mercadería.

Considerando que cada bodega cuenta con 6 tramos, y que Global posee 2 Bodegas. Esto implica que se cuenta con un total de 12 tramos, sin tomar en consideración el predio. Lo que se traduce a un poco mas de 15,000 mts cuadrados.

Luego, considerando que cada vagón recibido ocupa un tramo completo y que la salida de cada vagón se ha estimado que requiere al menos un periodo de 2 días se considera una **capacidad máxima de 2,190 vagones anuales**. Esta cantidad no implica el que se pueda manejar un numero aun mayor.

### 2.4.2.3 Resultado de la Proyección

Por lo tanto la proyección de cantidad a procesar para el periodo comprendido entre el año 2005 – 2009 es la siguiente:

| Año  | Vagones | Capacidad |
|------|---------|-----------|
| 2005 | 1760    | 2190      |
| 2006 | 2130    | 2190      |
| 2007 | 2500    | 2190      |
| 2008 | 2870    | 2190      |
| 2009 | 3240    | 2190      |

Como se puede observar los resultados nos indican problemas en cuanto a la capacidad instalada a partir del año 2007.

Luego de saber la cantidad de vagones a recibir es necesario determinar la cantidad de empleados a utilizar, en el proceso de descarga y almacenaje, para cada uno de los años proyectados, para lo cual se utilizara una regresión lineal ajustada a una curva potencial de la forma:

$$Y = ax^b$$

$$\ln Y = \ln a + b \ln x$$

$$Z = A + b T$$

Donde: Y = Indica el número de empleados.

X = Indica el año proyectado.

Al utilizar el método de los mínimos cuadrados se obtiene la siguiente función de proyección (Ver Anexo 16):

$$Z = 1.9111 + 0.8372 T$$

Por lo tanto la proyección de cantidad de empleados requeridos para el periodo comprendido entre el año 2005 – 2009 es la siguiente:

| Año  | Vagones / Capacidad | Empleados |
|------|---------------------|-----------|
| 2005 | 1760                | 22        |
| 2006 | 2130                | 26        |
| 2007 | 2190                | 30        |
| 2008 | 2190                | 30        |
| 2009 | 2190                | 30        |

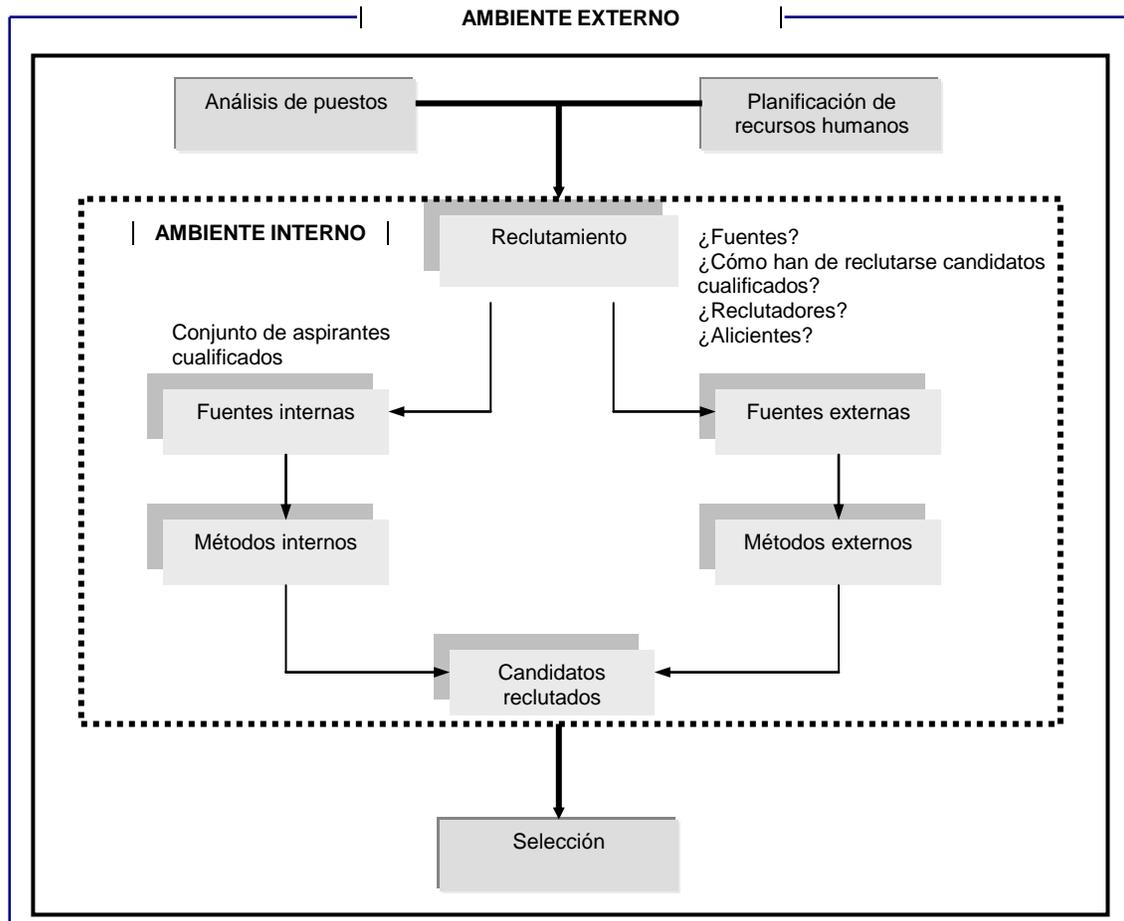
Como se observa en el cuadro anterior la cantidad de personal requerido para el puesto de estibador clasificador se incrementa lo que significa un incremento en recursos financiero necesarios para el pago de nomina, plan de beneficios, esfuerzo de reclutamiento y selección.

## 2.5 PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

### 2.5.1 RECLUTAMIENTO

El Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer de manera oportuna candidatos potencialmente calificados, capaces de ocupar cargos dentro de la organización, en número suficiente, con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

En el modelo que se desarrolla a continuación para el Almacén GLOBAL CIA. LTDA. nos indica claramente la relación que existe entre el análisis de puestos, Planificación de Recursos Humanos, reclutamiento y selección, es el siguiente:



Este es el modelo a desarrollar en el proyecto considerando cada uno de los elementos planteados en el mismo. Es útil para visualizar el orden y la interrelación entre cada uno de los elementos. Finalizado el proceso de reclutamiento los candidatos reclutados pasan al proceso de selección.

### 2.5.1.1 DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

| TIPOS DE RECLUTAMIENTO   | VENTAJAS  | DESVENTAJAS   |
|--|---|---|
| <p><b>RECLUTAMIENTO INTERNO</b></p> <p>Se basa en datos e información obtenida dentro de la empresa. Los datos básicos se obtiene de los otros subsistemas del Sistema de Admón. de Recursos Humanos.</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos Costos.</li> <li>• Evita frecuentes demoras.</li> <li>• Mejor Índice de validez y seguridad.</li> <li>• Poderosa fuente de motivación para los empleados.</li> <li>• Recuperación de la inversión en entrenamiento al personal.</li> <li>• Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y ambiciones.</li> <li>• Puede generar un conflicto de intereses.</li> <li>• Se genera otra vacante.</li> </ul>                                     |
| <p><b>RECLUTAMIENTO EXTERNO</b></p> <p>Opera con candidatos que no pertenecen a la empresa. Cuando existe una vacante la empresa intenta llenarla con candidatos atraídos por las técnicas de reclutamiento.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trae ideas nuevas y diferentes.</li> <li>• Renueva y enriquece el Recursos Humano de la empresa.</li> <li>• Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente tarda mas que el reclutamiento interno.</li> <li>• Es mas costoso</li> <li>• Exige inversiones y gastos inmediatos de la empresa.</li> <li>• Es menos seguro que el reclutamiento interno.</li> </ul> |

| FUENTES DE RECLUTAMIENTO                            | VENTAJAS   | DESVENTAJAS  |
|---|--|--|
| <b>FUENTES INTERNAS</b>                             |  |  |
| <p><b>PROMOCION DE PERSONAL</b></p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos costos.</li> <li>• Los candidatos ya conocen la empresa.</li> <li>• Se practican los ascensos o transferencias como una política de incentivo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se genera otra vacante.</li> <li>• Disponibilidad inmediata.</li> </ul> |
| <p><b>CANDIDATOS PROPUESTOS POR EL PERSONAL</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo costo.</li> <li>• Alto rendimiento en el desempeño de la vacante</li> <li>• Bajo índice de tiempo.</li> <li>• Promueve los liderazgos.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• puede disminuirse la diversidad y la mezcla de empleados.</li> </ul>    |
| <p><b>BASE DE DATOS</b></p>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bajo costo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede topar con candidatos</li> </ul>                                |

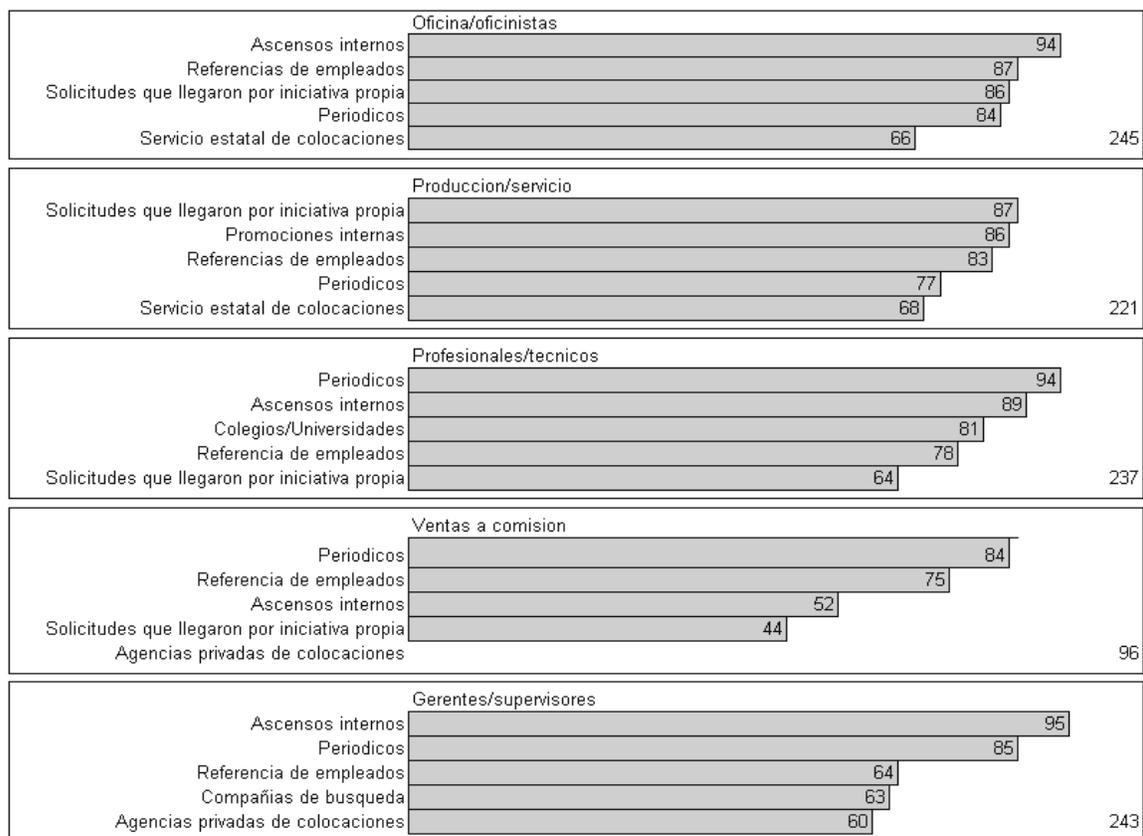
| FUENTES DE RECLUTAMIENTO   | VENTAJAS   | DESVENTAJAS  |
|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acceso</li> <li>• Se identifican candidatos por área que se requiere.</li> </ul>  | <p>cuyas solicitudes de empleo no sean recientes y por ende no disponibles.</p>  |
| <b>FUENTES EXTERNAS</b>  |  |  |
| AGENCIAS DE EMPLEO   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece un puente directo entre las vacantes y los candidatos</li> <li>• Con frecuencia ofrecen garantía a corto plazo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos elevados.</li> <li>• Puede proporcionar candidatos no aptos</li> </ul>   |
| INSTITUCIONES EDUCATIVAS (CONTACTOS CON UNIVERSIDADES Y ESCUELAS TECNICAS) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de candidatos jóvenes.</li> <li>• Harán peticiones moderadas de salario.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca experiencia laboral.</li> <li>• Poca disponibilidad de horario.</li> </ul>   |
| ORGANIZACIONES PROFESIONALES (COLEGIOS Y ORGANIZACIONES)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliados se mantienen muy actualizados en su campo.</li> <li>• Idóneo para la identificación de expertos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos.</li> </ul>  |
| PERIODICOS   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazos breves.</li> <li>• Flexibilidad en el tamaño del anuncio.</li> <li>• Circulación concentradas en áreas geográficas específicas.</li> <li>• Secciones clasificadas bien organizadas para un fácil acceso.</li> <li>• Su amplia distribución facilita dirigirse a grupo específico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es fácil de ignorar</li> <li>• Considerable confusión competitiva.</li> <li>• Es necesario pagar por un gran número de lectores no interesados.</li> <li>• Genera muchos candidatos no aptos.</li> <li>• Circulación no especializada.</li> </ul>               |
| RADIO Y TV   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil de ignorar.</li> <li>• Puede llegar a los prospectos que estén buscando empleo.</li> <li>• Puede limitarse a áreas geográficas específicas.</li> <li>• Creativamente flexible.</li> <li>• Puede dramatizar los antecedentes de empleo con más eficiencia.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son breves.</li> <li>• Los costos son más elevados, que el anuncio impreso.</li> <li>• Genera muchos candidatos no aptos.</li> <li>• Falta de permanencia, el prospecto no puede regresar al anuncio.</li> <li>• Falta de selectividad de intereses.</li> </ul> |
| ENTIDADES ESTATALES  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo costo.</li> </ul>  | <p>Los candidatos tienden a tener menos habilidades aunque pueden conseguirse buenos candidatos.</p>   |
| INTERNET   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza la diversidad de candidatos.</li> <li>• Categorización y agilización en recepción de solicitudes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de inversión.</li> <li>• Recuperación lenta.</li> <li>• Inversión en capacitación para manejar el sistema</li> </ul>   |

Se recomienda que en momento del reclutamiento, luego de agotar las fuentes internas, se haga uso de las fuentes externas. En el caso de ser necesarios los anuncios en periódicos , para en este caso ver en Anexo 2 ejemplo de anuncio.

### 2.5.1.2 ADECUACIÓN DE LOS MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO A LAS FUENTES.

Cada organización debe mantener registros de empleo y llevar a cabo su propia investigación con el fin de determinar cuales son las fuentes y los métodos de reclutamiento apropiados en diversas circunstancias. En la figura 7.1 pueden verse las fuentes y los métodos de reclutamiento mas utilizados para diversas categorías de puestos. Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

FIGURA 7.1 MÉTODO DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO MÁS COMUN POR CATEGORÍA DE PUESTO



Fuente: Citado en National Affairs; 's Personnel Management, BNA Polity and Practice Series, K. Michele Kacmar, "Look at Who's Talking", HRMagazine 38 (Febrero de 1993), p 57.

Cuando haya necesidad de reclutar, la búsqueda se hará primeramente con las fuentes internas como son los ascensos y promociones internas. Si las fuentes internas no satisfacen las necesidades se procede al uso de la fuente externa como son periódicos, radio, Internet, etc. En este caso se priorizan las obtenidas por el sistema automatizado para el reclutamiento por Internet, luego las demás.

De la figura 7.1 se recomienda que en caso de tener vacantes de oficina la fuente mas recomendada es el Ascenso interno, en el caso de una vacante de servicio se recomiendan considerar las solicitudes que llegan por iniciativa propia.

### **2.5.1.3 FORMULARIOS QUE INTERVIENEN EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.**

Con el fin de documentar todo lo actuado en esta etapa; y poder contar con un registro, que permita el análisis de los procesos y la mejora continua de los mismos se hace uso de las siguientes herramientas:

1. Formulario de requisición de empleado.
2. Formulario de solicitud de personal.
3. Formulario de solicitud de empleo.

**1. Formulario de requisición:** Con frecuencia el reclutamiento comienza cuando un Responsable de Área llena un ***formulario de requisición de empleado***. La requisición de empleado es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles.

En este formulario se describen los motivos de la solicitud y los requisitos del puesto. En el anexo 3 se tiene el formulario. Es una buena idea adjuntar al formulario una descripción del puesto

**2. Formulario de solicitud de personal:** Luego, ya hecha la solicitud, el responsable de Recursos humanos utiliza un **formulario de solicitud de personal** para pedir oficialmente a la Gerencia General la autorización para la cobertura del puesto vacante.

En este formulario se retoman algunos datos de la requisición de empleado, pero agregando otros, en caso de reemplazo, tal como motivo del aumento y datos del recurso reemplazado. Ver Anexo 4.

**3. Formato de solicitud de empleo:** el formato de solicitud de empleo tiene el objetivo de proporcionar al Jefe de recursos humanos información a cerca de los candidatos que se obtuvieron a través del proceso de reclutamiento. Ver Anexo 5

El formato diseñado para este propósito proporciona la siguiente información:

- »» Datos Generales.
- »» Interés del Puesto.
- »» Información de Referencia.
- »» Formación Académica
- »» Experiencia Laboral.

## 2.5.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

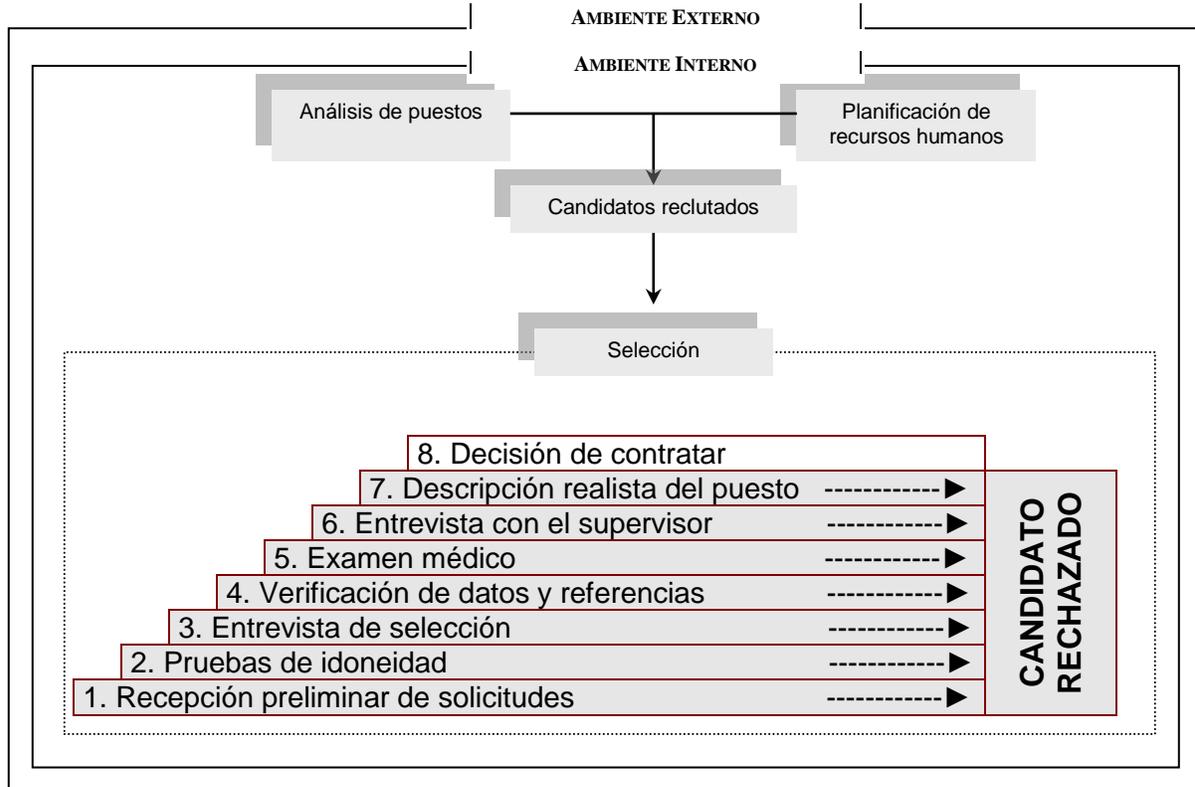
Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Para corregir la mala selección de personal a contratarse en la empresa, se ha establecido un proceso de selección, especificando y describiendo cada uno de sus procedimientos, como propuesta a implementar.

### 2.5.2.1 EL PROCESO DE SELECCIÓN SE BASA EN TRES ELEMENTOS ESENCIALES

- 1) La información que brinda **el análisis de puesto**, que proporciona la descripción de las tareas.
- 2) Los **planes de recursos humanos** a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente.
- 3) Los **candidatos reclutados**, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

### 2.5.2.2 EL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso puede hacerse muy simple, cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Cuando la selección se realiza con candidatos externos, es decir, el candidato reclutado es ajeno a la empresa se aplicaran los siguientes pasos:



Proceso General para la selección.

**PASO 1: RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES**

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato comienza a formarse una opinión de la empresa, muchos candidatos válidos pueden sentirse desalentados si no se los atiende adecuadamente desde el principio.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la *entrevista preliminar*. Ver Anexo 6). El formato de solicitud de empleo no debe contener preguntas potencialmente discriminatorias, factores como raza, religión, estado civil, antecedentes del cónyuge y numero de hijos. Los pasos siguientes de selección consisten en cotejar los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista y las necesidades de la empresa, si existe un acoplamiento potencial se pasa al siguiente paso.

## **PASO 2: PRUEBAS DE IDONEIDAD**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos útiles para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Su aplicación estará sujeto al criterio del responsable de recursos humanos. A continuación se sugieren algunas pruebas según los tipos de candidatos.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques:

**1. Demostración práctica:** se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

**2. Enfoque racional:** se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba

Por lo general se prefiere el de demostración práctica porque elimina muchos elementos subjetivos.

### **Diversos tipos de pruebas psicológicas.**

- 1. PRUEBAS PSICOLÓGICAS**
- 2. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO**
- 3. PRUEBAS DE DESEMPEÑO**

## **PASO 3: ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

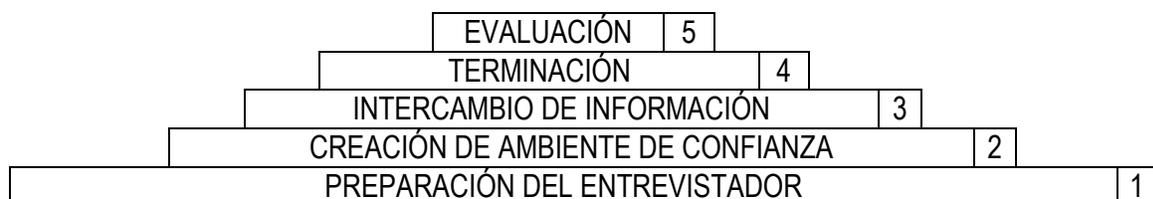
Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad que tenga el solicitante para el puesto. El entrevistador debe proponerse como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

El tipo de entrevista estará en dependencia del criterio del entrevistador, así pues se mencionan las siguientes:

## TIPOS DE ENTREVISTAS

| ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA   | TIPO DE PREGUNTA   | APLICACIONES  |
|-------------------------------|--|---|
| NO ESTRUCTURADA               | Número mínimo de preguntas planeadas.  | Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se lo contratará. |
| ESTRUCTURADA<br>(Ver Anexo 7) | Lista predeterminada de preguntas generalmente formulada a todos los solicitantes.                                     | Para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes.                                       |
| MIXTA                         | Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas.   | Enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales.  |
| SOLUCIÓN DE PROBLEMAS         | Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante. | Para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.                                     |
| PROVOCACIÓN DE TENSIÓN        | Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.   | Útiles para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.   |

### EL PROCESO DE LA ENTREVISTA DEBERA DESARROLLARSE DE LA SIGUIENTE MANERA



#### PASO 4: VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

Las *referencias laborales* difieren de las referencias personales en que éstas describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. El Jefe de Recursos Humanos debe desarrollar una *técnica* (Ver anexo 8) depurada que depende del grado de confiabilidad de los informes que reciba.

**PASO 5: EXAMEN MÉDICO**

Si existen razones, que lleven a Global Cía. Ltda. a verificar la salud de su futuro personal, desde evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debidos a sus constantes quebrantos de salud. Por estas razones el aplicar exámenes médicos quedara al criterio del Jefe de Recursos Humanos.

**PASO 6: ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR (JEFE INMEDIATO)**

Es el supervisor, por lo general, es la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante. El papel del responsable de personal consiste en proporcionar la gente más idónea. Cuando se decide conseguir empleados no calificados es el responsable de personal es quien toma la decisión de contratar.

**PASO 7: DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición el resultado es casi siempre negativo. Estos disminuyen cuando se advierte a los futuros empleados las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

**PASO 8: DECISIÓN DE CONTRATAR**

Éste es el final del proceso de selección. Corresponde esta responsabilidad al Jefe de Recursos Humanos. Es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, lo que constituirá el archivo personal.

## **2.5.3 CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

La contratación de personal es el proceso de formalizar legalmente, propuesta que se le hace al mejor candidato, la futura relación de trabajo con la empresa. Para lo cual se hace necesario un contrato (ya sea este individual o colectivo), para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, este caso Almacén Global Cía. Ltda.

### 2.5.3.1 TIPOS DEL CONTRATOS

**Contrato individual:** Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar un servicio o trabajo personal subordinado a Global Cía. Ltda., cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de una remuneración o salario.

**Contrato colectivo:** Es un convenio celebrado entre uno o varios empleados o grupo sindical y Global Cía. Ltda. con objeto de prestar un servicio o trabajo en uno o mas establecimientos.

### 2.5.3.2 NECESIDAD LEGAL Y ADMINISTRATIVA

#### NECESIDAD LEGAL:

Cada vez que en el Almacén global Cía. Ltda. se tome la decisión de ingresar un nuevo empleado, será necesario celebrar un contrato escrito de trabajo el cual debe contener los siguientes aspectos fundamentales, según lo establecido en el Art. 20 del Código Laboral de la República de Nicaragua que dicta literalmente:

El contrato escrito de trabajo debe contener (Ver Anexo 9):

- a) El lugar y la fecha de su celebración;
- b) La identificación y domicilio de las partes y en su caso, el nombre y apellido de representante legal de la entidad empleadora;
- c) Descripción del trabajo y lugar o lugares donde deba realizarse;
- d) La duración diaria y semanal de la jornada y si ésta es diurna, mixta o nocturna.

- e) Indicación de si el contrato es por tiempo determinado o de duración indefinida;
- f) La cuantía de la remuneración, su forma, periodos y lugares de pago;
- g) La firma de los otorgantes o su representante legal.

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que recibe, por lo cual la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

#### **NECESIDAD ADMINISTRATIVA:**

El contrato individual de trabajo también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para el administrador.

Para el trabajador: Por que este documento **brinda certeza** respecto de:

- Sus servicios particulares: lugar, tiempo y modo de la preparación del servicio
- La contraprestación que percibe por su trabajo, salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- Su estabilidad relativa en el trabajo

Para la Empresa:

- Por que le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si hacemos parte integrante del mismo el análisis de puesto.
- Le permite resolver con seguridad cualquier disputa en la forma de realizar el trabajo.
- Constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por él

Proceso de Reclutamiento, Selección y contratación de personal para el Almacén Global Cía. Ltda. implementado en conjunto para u caso en particular.

### **2.5.3.3 PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN:**

El procedimiento de contratación se regirá de acuerdo a los establecido en el manual de políticas de la empresa, específicamente de lo referido a la contratación, habiendo cumplido de ante mano con todo lo establecido en las políticas de Reclutamiento y Selección de personal.

En el anexo 10 se presenta el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en el se observa detalladamente los pasos a seguir para cada candidato en particular.

## **2.6 PROPUESTA DE INDUCCIÓN PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS**

Para muchos patronos la palabra orientación o inducción significa enviar a los nuevos empleados a que se les dé una charla de dos horas sobre la historia de la compañía, sus reglamentos y las prestaciones que brinda. Si bien es cierto que todos estos son elementos importantes es probable que no se puedan asimilar totalmente en un par de horas, ni son tampoco todo lo que se necesita.

### **2.6.1 Inducción y ubicación**

La administración de recursos humanos facilitara a cada nuevo miembro de la organización información de la siguiente naturaleza durante un periodo de terminado de inducción.

El Almacén Global Cía. Ltda. con el programa de inducción se plantea cumplir con los siguientes objetivos

- ⇒ Proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la empresa.
- ⇒ La forma en que los servicios que ofrece la empresa contribuyen a la sociedad.
- ⇒ Que el nuevo empleado adopte los valores y normas de la organización como propios.

Uno de los obstáculos lo constituye el hecho de que los empleados se inclinen a renunciar durante los primeros meses de su empleo. Esto implica un incremento en la rotación del personal.

Tasa de rotación de nuevos empleados: Cuando el responsable de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales; la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización porque disminuye el costo de la

Un programa comprensivo de inducción para nuevos empleados consta de tres etapas distintas:

- Υ Etapa 1: El primer día de trabajo;
- Υ Etapa 2: Programa formal de orientación organizacional;
- Υ Etapa 3: Programa departamental de orientación.

### **2.6.2 El Primer Día De Trabajo**

Tan pronto como se confirme la fecha de iniciación de un nuevo empleado, su jefe inmediato debe prepararse para dejar ese día libre de citas y compromisos hasta donde sea posible para poder brindarle al principiante toda la atención necesaria.

Si no es posible disponer de todo un día libre, por lo menos debe destinarse algún tiempo, de preferencia al empezar la mañana, para pasarlo con el nuevo empleado. Debe asignarle a otra persona que le ayude a establecerse. Consulte la guía de sugerencias en el Anexo 11, que le ayude a darse una idea de lo que puede hacer en esta etapa.

Cuando el nuevo empleado se presente a la empresa es importante entregarle el manual de inducción Organizacional (Ver Anexo 12 ) antes de iniciar el primer día de trabajo.

### **2.6.3 Programa Formal Inducción Organizacional**

Tomarse el tiempo necesario para aclimatar al trabajador a su nuevo ambiente tiene un efecto muy positivo tanto para el desempeño como para la actitud del empleado. El empleado recibirá mejores impresiones de la compañía y por consiguiente se preocupará más por la calidad de su trabajo.

### **2.6.3.1 Propósito de la Inducción Organizacional**

Un programa bien planificado de orientación o inducción organizacional tiene por objeto ayudarles a los nuevos empleados a enterarse de lo que es su nueva empresa. Específicamente, logrará lo siguiente:

- Generalidades de la empresa.
- El Giro de la empresa.
- El Organigrama de la empresa.
- La misión, visión y objetivos de la empresa.
- Aspectos laborales de la empresa.
- Los tipos de salarios.
- Las prestaciones del empleado.
- Normas internas generales de la empresa.

Por supuesto, en una compañía pequeña, probablemente una sesión de un día de duración será suficiente, pero en el caso particular del Almacén Global Cía. Ltda. se recomienda poner a disposición del nuevo empleado el *Manual de Inducción Organizacional*, que contiene toda la información necesaria al respecto.

### **2.6.4 Programa Departamental de Inducción (Orientación en el puesto)**

La necesidad de orientar a los empleados es bien reconocida por los administradores y supervisores conscientes del papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetos de la empresa. Esto requiere que los jefes inmediatos y el responsable de personal trabajen juntos en la preparación de los empleados para los cambios, mediante las actividades de entrenamiento.

La orientación en el puesto prevé que una persona aprenda una responsabilidad mediante

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de asesoramiento o sustituto, en el que el empleado recibe capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el jefe inmediato. Sin embargo, esta técnica se utiliza también con frecuencia en los niveles de alta gerencia.

Tiene varias ventajas:

- Es relativamente barata.
- Los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen.
- No hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.
- facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo.
- Los trabajadores obtienen una realimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción, en particular, en los principios de aprendizaje explicados previamente, y quizás en la técnica de instrucción en el puesto.

A continuación se resume un útil sistema paso a paso, para proporcionar la capacitación en el puesto a un nuevo empleado.

### **Paso 1: Preparación del Aprendiz**

1. Haga que se sienta tranquilo; alivie la tensión.
2. Explique por qué se le enseña.
3. Cree interés, aliente las preguntas, entérese de lo que el empleado sabe ya sobre su puesto y otros.

4. Explique el por qué de todo el puesto y relaciónelo con algún empleo que ya conozca el trabajador.
5. Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
6. Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos del oficio.

## **Paso 2: Presentación De La Orientación**

1. Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
2. Revise el trabajo al ritmo normal.
3. Realice el trabajo a un ritmo lento varias veces, explicando cada paso. Entre las operaciones, explique las partes difíciles o aquellas en las que sea probable cometer errores.

## **2.7 PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño se puede definir como un procedimiento que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información obtenida sobre las personas en el trabajo con el ánimo de mejorar su actuación en él.

Se presentan los elementos principales para el control y la evaluación del desempeño de los trabajadores del Almacén Global Cía. Ltda. Definiendo la técnica a usar relacionada con la eficacia y la calificación de méritos de los trabajadores, que proporcione una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

### **2.7.1 PROPÓSITOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Adecuar al trabajador al cargo.
- Realizar una revisión periódica del desempeño del personal.
- Definir necesidades de entretenimiento o capacitación.
- Detectar potenciales candidatos para promociones
- Distribuir incentivos salariales.
- Conocer patrones de desempeño
- Motivar al personal

### **2.7.2 MÉTODO DE EVALUACION BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido. Las técnicas de evaluación de desempeño más comunes son:

- a. Escalas de puntuación.
- b. Listas de verificación.
- c. Método de selección obligatoria.

- d. Método de registro de acontecimientos notables.
- e. Estimación de conocimientos y asociaciones.
- f. Método de puntos comparativos.
- g. Método de evaluación comparativa.
- h. Escalas de calificación conductual.
- i. Método de verificación de campo.
- j. Establecimiento de categorías.
- k. Método de distribución obligatoria.
- l. Método de comparación contra el total

En nuestro diseño se desarrollan y aplican los métodos **a** y **b** de la lista anterior.

### **2.7.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa será llevada a cabo por el responsable de recursos humanos y/o por el jefe inmediato.

Las *políticas* definidas para realizar el proceso de evaluación de desempeño, para el personal del Almacén Global Cía. Ltda. están establecidas en el manual de políticas, para su aplicación será necesario retomar el acápite correspondiente de políticas.

El evaluador debe observar los siguientes criterios:

- Ser objetivo e imparcial.
- Remitirse exclusivamente al trabajo encomendado.
- No tener en cuenta la antigüedad ni otros factores personales.
- Plantear el proceso como elemento de apoyo para que el evaluado conozca qué debe mejorar, de qué forma y con qué ayudas puede contar.

El evaluado es el que mejor conoce cómo ha desarrollado su trabajo y debe conocer el sistema de evaluación; debe actuar en los siguientes términos:

- Mantener una actitud positiva ya que se trata, fundamentalmente, de orientarle en la mejora.
- Plantear los objetivos de la evaluación al empleado.
- Expresar razonadamente los puntos en que tenga alguna discrepancia.
- Sacar conclusiones sobre la mejora futura en el desempeño de su puesto.
- Qué debe hacer, cómo y con qué ayudas de la empresa puede contar.

## **2.7.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROPUESTOS**

El método de evaluación propuesto para los trabajadores de la empresa es el método de escalas graficas con asignación de puntos, el cual se propone para los puestos existentes. Existen otros métodos tales como: listas de verificación (Ver Anexo 13 ) y Escalas de puntuación (Ver Anexo 14) los cuales se recomiendan aplicar a los puestos administrativos.

### **2.7.4.1 MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS CON ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

Este método se propone ser utilizado para evaluar el desempeño de solamente los puestos operativos. Se eligió tomando en consideración las siguientes ventajas: facilidad de desarrollo, sencillez para impartirlo y los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales), representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se desea evaluar.

Para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre empleados a cada uno de los factores se le asignaran puntajes, es decir, los factores se ponderan y se les dan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en su

evaluación, una vez realizada la evaluación, se suman los puntos obtenidos por los empleados.

**Los factores utilizados son:**

Producto o Servicio, Calidad (Confiabilidad y Rendimiento), Responsabilidad, Cooperación o Actitud, Sensatez e Iniciativa, Presentación e Higiene del Trabajador. Estos serán definidos a continuación, para que el evaluador sea justo al momento de colocar el puntaje a cada uno de los puestos administrativos evaluados.

☐ **Producto o Servicio:** La cantidad de mercadería estivada y clasificada en el momento del descargue.

☐ **Calidad:** El trabajo realizado debe cumplir con los parámetros y requerimientos establecidos por el Almacén Global Cía. Ltda. Esto en cuanto a la cantidad de errores, que hace el estibador, de acuerdo a su clasificación en el momento del descargue por cada estiba.

☐ **Responsabilidad:** Capacidad u obligación de responder de los actos propios, obligación que le deben a sus superiores con respecto al ejercicio del trabajo que le fue delegado y como una forma para lograr los resultados esperados.

☐ **Cooperación o Actitud:** Capacidad de laborar juntamente con los demás compañeros para alcanzar un mismo fin. Así como la disposición de ánimo para apoyar en el logro de cada responsabilidad que asignada.

☐ **Sensatez e Iniciativa:** Acción que consiste adelantarse o dar el primer paso en una situación cualquiera, sin necesidad de ser orientado para hacerlo y el tomar decisiones de manera lógica, responsable y con sentido común.

**Presentación e Higiene personal:** Acción de mantener una presencia agradable al público, limpio el lugar de trabajo y tener pulcritud al realizar sus trabajos.

A continuación se presenta el formato del método de escalas gráficas con asignación de puntos.

| <b>EVALUACIÓN DEL EMPLEADO</b>   |  |  |   |  |   |            |
|--|--|--|---|--|---|------------|
| Nombre Completo: _____   |  |  | Fecha: ___/___/___  |  |   |            |
| Departamento / sección: _____  |  |  | Cargo: _____  |  |   |            |
| Considere cada factor por separado y asigne solo un grado a cada factor. Indique el valor en puntos en la última columna.  |  |  |   |  |   |            |
| <b>FACTORES DE EVALUACION</b>  | <b>GRADOS</b>  |  |   |  |   | <b>PTS</b> |
| <b>1. Producción o Servicio</b><br><br>Evalué la producción del trabajo o la cantidad de servicios.  | 1-2-3<br>Producción o servicio inadecuada  | 4-5-6<br>Producción apenas aceptable                                     | 7-8-9<br>Su producción satisface, pero no tiene nada de especial            | 10-11-12<br>Mantiene siempre una buena producción            | 13-14-15<br>Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo corriente |            |
| <b>2. Calidad</b><br><br>Evalué la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y esmero que caracterizan el servicio del empleo.  | 1-2-3<br>Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido           | 4-5-6<br>En general satisface, aunque a veces deja que desear            | 7-8-9<br>En general trabaja con cuidado                                     | 10-11-12<br>Siempre hace bien su trabajo                     | 13-14-15<br>Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional               |            |
| <b>3. Responsabilidad</b><br><br>Evalué la manera como el empleo se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considera la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados. | 1-2-3<br>Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente | 4-5-6<br>No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila. | 7-8-9<br>Puede confiarse en él (o ella), si se ejerce una vigilancia normal | 10-11-12<br>Es dedicado: solo necesita una breve instrucción | 13-14-15<br>Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia.               |            |
|  |  |  |   |  |   |            |

|  |  |   |   |   |   |  |
|--|--|---|---|---|---|--|
| <p><b>4. Cooperación o Actitud</b></p> <p>Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata ordenes.</p>   | <p>1-2-3<br/>Poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación.</p> | <p>4-5-6<br/>A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo.</p>                    | <p>7-8-9<br/>En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho con su trabajo.</p> | <p>10-11-12<br/>Esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros</p>    | <p>13-14-15<br/>Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros.</p>                              |  |
| <p><b>5. Sensatez e iniciativa</b></p> <p>Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o antes situaciones excepcionales.</p> | <p>1-2-3<br/>Siempre toma decisiones incorrectas.</p>                                    | <p>4-5-6<br/>Con frecuencia se equivoca, siempre necesita instrucciones detalladas.</p> | <p>7-8-9<br/>Demuestra sensatez razonable en circunstancia normales.</p>                                    | <p>10-11-12<br/>Resuelve los problemas normalmente, con alto grado de sensatez.</p> | <p>13-14-15<br/>Piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar en sus decisiones.</p> |  |
| <p><b>4. Presentación personal</b></p> <p>Considere la expresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse, su cabello, etc.</p>   | <p>1-2-3<br/>Negligente. Descuidado</p>  | <p>4-5-6<br/>A veces descuida su apariencia.</p>  | <p>7-8-9<br/>Normalment e esta bien presentado.</p>   | <p>10-11-12<br/>Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse</p>               | <p>13-14-15<br/>Es sumamente cuidadoso en su presentación</p>   |  |

| <b>Escala de calificación de puntos</b> |         |
|---|---------|
| No aceptable                            | 6 – 50  |
| Aceptable                               | 51 – 85 |

### Forma de cálculo para evaluar el desempeño del trabajador

La forma como se calculan las calificaciones es asignando un valor a cada factor, se suma el total de puntos obtenidos y se compara con los rangos definidos con anterioridad.

Como ejemplo se presenta la evaluación del desempeño aplicada para el cargo del estimador / clasificador de Global Cía. Ltda. para ello tomamos como referencia la fecha ocupacional del puesto.

FICHA OCUPACIONAL  
( ALMACEN GLOBAL CIA. LTDA. )

| <b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>  |  |
|--|--|
| <b>Nombre del Cargo:</b> Estibador / clasificador.<br><b>Código:</b> _____ <b>Fecha Elaboración:</b> día / mes/ año<br><b>Fecha de Revisión:</b> día / mes/ año  |  |
| <b>1. Información General:</b>   |  |
| <b>a. Departamento:</b> Operaciones  | <b>Depende de:</b> Gerente General                                     |
| <b>b. Jefe Inmediato:</b> Responsable de Administración y Finanzas.  | <b>c. Reporta además a:</b> Responsable de Mercadeo y Agencia Aduanera |
| <b>d. Mantiene contacto con:</b> Gerente General, Recepción, Administrador Financiero, Responsable de ventas y atención al cliente.  |  |
| <b>e. Subordinados:</b>  |  |
| <b>f. Número de empleados en el puesto:</b> 18   |  |
| <b>g. Jornada de Trabajo:</b> Lunes a Viernes: 8 horas diarias; Sábados: Mediodía  |  |
| <b>2. Descripción General:</b><br>Se encarga de la recepción de la mercadería desde el momento de la apertura, en conjunto con la supervisión de las autoridades aduaneras, de los vagones hasta el momento de la elaboración de examen previo o revisión detallada de la mercadería recibida. Es el responsable directo del descargue y clasificación de la mercadería en el momento del empolinado, velar por el resguardo y manejo de la mercadería en el momento de realizar examen previo o revisión de mercadería, finalmente clasificar, etiquetar y preparar para el despacho del embarque en el momento de entregar a los clientes su mercadería. |  |
| <b>3. Descripción Detallada:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Descargar la mercadería con cuidado.</li><li>• Clasificar y estivar la mercadería según el tipo y la cantidad permisible a estivar.</li><li>• Revisar el estado de la mercadería que se esta descargando.</li></ul>   |  |

**DESCRIPCIÓN DE CARGO**

**Nombre del Cargo:** Estibador / clasificador.

**Código:** \_\_\_\_\_

**Fecha Elaboración:** día / mes/ año

**Fecha de Revisión:** día / mes/ año

- Verificar que cada bulto no haya sido saqueado y este bien sellado.
- Reportar al responsable de bodega cualquier anomalía detectada.
- Considerar en todo momento medidas preventivas de seguridad en el manejo y almacenaje de mercadería.
- Brindar la ayuda necesaria y cooperación para finalizar el trabajo en tiempo y forma.

**A. Requisitos Intelectuales:**

- **Educación:**
  - Educación Primaria.
  - Conocimiento básico de Manejo y almacenaje de mercadería.
- **Experiencia:** No es necesaria experiencia previa.
- **Aptitudes:** Alta capacidad de relacionarse con los demás; amable; interpretación correcta de ordenes recibidas; destreza al cargar y clasificar cajas; optimas condiciones de salud.

**B. Requisitos:**

- **Esfuerzo Físico:** realizara mucho esfuerzo físico, cuando se trate de la descarga y clasificación de mercadería.
- **Esfuerzo Mental:** es mínimo, ya que se limita a la toma de decisiones muy sencillas. No se requiere una atención constante ya que el trabajo es mecánico, repetitivo y rutinario.

**C. Responsabilidad Implícita:**

- **Patrimonio:** es responsable del materiales que utiliza y de la mercadería que esta descargando y estibando.
- **Contactos:** Discreción con asuntos confidenciales relacionados con el manejo y clasificación de la mercadería, y tacto para obtener cooperación; trabajo donde la

| <b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>   |               |  |               |
|---|---------------|--|---------------|
| <b>Nombre del Cargo:</b> Estibador / clasificador.  |               |  |               |
| <b>Código:</b> _____  |               | <b>Fecha Elaboración:</b> día / mes/ año |               |
| <b>Fecha de Revisión:</b> día / mes/ año  |               |  |               |
| interacción con las personas es alto. Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados - empresa.  |               |  |               |
| <b>D. Condiciones de Trabajo:</b>   |               |  |               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo:</b> Trabajo a la intemperie, según condiciones climatológicas. Trabajo para distintos niveles de exigencia física.</li> <li>• <b>Seguridad:</b> condiciones consideradas a veces peligrosas en el caso de sufrir algún accidente en el descargue de bultos muy pesados. condiciones consideradas potencialmente peligrosas.</li> </ul> |               |  |               |
| <b>Elaboró:</b>   | <b>Folio:</b> | <b>Empresa:</b>                          | <b>Fecha:</b> |

### EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Nombre Completo: Julio Vanegas Fecha: 02/03/2004

Departamento / sección: Bodega Cargo: Estibador/ Clasificador

Considere cada factor por separado y asigne solo un grado a cada factor. Indique el valor en puntos en la ultima columna.

| FACTORES DE EVALUACION  | GRADOS   |  |   |  |   | PTS |
|---|--|--|---|--|---|-----|
| <p><b>1. Producción o Servicio</b></p> <p>La cantidad de Bultos o mercadería estibados en el momento de la descarga y clasificación es:</p>                           | 1-2-3<br>mínima ya que provoca atrasos en el momento del almacenaje de mercadería.             | 4-5-6<br>Cantidad a penas aceptable, el ritmo de trabajo no se ajusta.                       | 7-8-9<br>Satisface, pero no es lo suficiente  | <b>10</b> -11-12<br>Bueno  | 13-14-15<br>Siempre mejora el tiempo de descarga y clasificación.                           | 10  |
| <p><b>2. Calidad</b></p> <p>La cantidad de errores que hace el estibador de acuerdo a su clasificación / descargue es:</p>  | 1-2-3<br>Inadecuado ya que comete demasiados errores al clasificar y descargar la mercadería.  | 4-5-6<br>satisface aunque a veces comete errores de clasificación y descargue de mercadería. | 7-8-9<br>En general clasifica y descarga con cuidado.   | 10- <b>11</b> -12<br>Siempre clasifica y descarga bien.                            | 13-14-15<br>Demuestra siempre su experiencia en la clasificación y descargue de mercadería. | 11  |
| <p><b>3. Responsabilidad</b></p> <p>El estibador clasifica y descarga la mercadería en el tiempo establecido.</p>   | 1-2-3<br>Nunca ya que siempre tiene que intervenir el jefe inmediato para agilizar el proceso. | 4-5-6<br>Casi siempre es necesario la supervisión del trabajo.                               | 7-8-9<br>No es necesario la supervisión continua para la realización del trabajo.                 | 10-11-12<br>Siempre cumple su trabajo en tiempo y forma.                           | <b>13</b> -14-15<br>Nunca ha sido necesaria la supervisión de su trabajo.                   | 13  |
| <p><b>4. Cooperación o Actitud</b></p> <p>La cooperación solidaridad y la disposición del estibador en el momento del descargue y clasificación de mercadería es:</p> | 1-2-3<br>Nunca esta dispuesto a cooperar ya que siempre presenta mal carácter.                 | 4-5-6<br>Poco dispuesto a cooperar y constantemente muestra falta de educación.              | 7-8-9<br>Es buena ya que cumple con voluntad lo que se le encarga y sabe tratar a sus compañeros. | 10- <b>11</b> -12<br>Siempre esta dispuesto a colaborar y ayudar a sus compañeros. | 13-14-15<br>Colabora al máximo y se esfuerza en todo para cumplir con su trabajo.           | 11  |

|   |  |  |   |   |   |           |
|---|--|--|---|---|---|-----------|
| <p><b>5. Sensatez e iniciativa</b></p> <p>Las decisiones del estibador en el momento de clasificar y descargue son:</p> | <p>1-2-3<br/>mala ya que siempre toma decisiones erróneas con respecto a la clasificación y descargue.</p> | <p>4-5-6<br/>Poco confiable con frecuencia se equivoca. Siempre necesita instrucciones detalladas para la clasificación y descargue.</p> | <p>7-8-9<br/>Buena demuestra confiabilidad y sensatez en el momento del descargue y clasificación de la mercadería.</p> | <p>10-11-12<br/>Siempre demuestra confiabilidad y sensatez en las decisiones en el momento del descargue y clasificación.</p> | <p>13-14-15<br/>Excelente, siempre piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones que pueden ocurrir en su puesto de trabajo.</p> | <p>15</p> |
| <p><b>4. Presentación personal</b></p> <p>Impresión y presentación causada por el estibador es:</p>                     | <p>1-2-3<br/>Negligente. Descuidado, no se viste bien.</p>   | <p>4-5-6<br/>A veces descuida en su apariencia y presentación.</p>   | <p>7-8-9<br/>Normalment e esta bien presentado.</p>   | <p>10-11-12<br/>Es cuidadoso en su manera de vestir y presentación</p>  | <p>13-14-15<br/>Es importante una buena presentación y presencia.</p>   | <p>3</p>  |

La puntuación obtenida por el estibador evaluado es de 63 puntos por tal razón la evaluación resulto ser aceptable por estar dentro del rango permisible en la escala de calificación se recomienda al señor evaluado mejorar y cuidar en su presentación personal y aunque este aspecto la evaluación obtenida fue muy baja.

## **2.8 PROPUESTA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL PARA GLOBAL CIA. LTDA.**

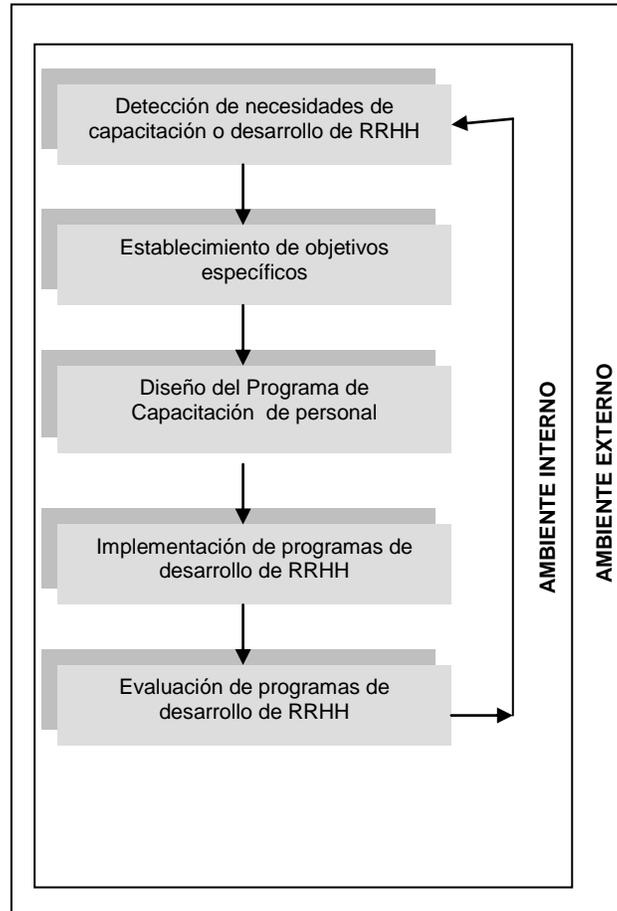
### **2.8.1 CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN GLOBAL CIA. LTDA.**

El encargado de Administración y Finanzas del Almacén Global Cía. Ltda. debe incluir en sus presupuestos el desarrollo de programas de capacitación y dar a conocer a sus empleados el interés que se tiene en ellos como personas, como trabajadores, y sobre todo, como parte importante de esta organización.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras.

Los planes de capacitación y desarrollo el Jefe de Administración de Recursos Humanos debe elaborarlos en base a los objetivos de la empresa.

A fin de tener un programa de capacitación eficaz y que tengan un mayor alcance e impacto en el desempeño del personal, se propone al Almacén Global Cía. Ltda. seguir paso a paso el siguiente proceso de capacitación:



## 2.8.2 FORMULACIÓN Y CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN GLOBAL CIA. LTDA.

### Fase 1: Detectar necesidades de capacitación

Detectar las necesidades de capacitación contribuye a que GLOBAL CÍA. LTDA. no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada.

El Jefe de Administración de Recursos Humanos de Global Cía. Ltda. debe permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

En el caso de Global Cía. Ltda. algunas de las fuentes, que el Jefe de Administración de Recursos Humanos debe de considerar para determinar las necesidades de capacitación serán las siguientes:

- El análisis, descripción y evaluación de puestos.
- Evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios y entrevistas.

La detección de necesidades de capacitación estarán a cargo del Jefe de Administración de Recursos Humanos y el jefe inmediato del área o puesto evaluado.

El procedimiento que seguirá el Administrador de Recursos Humanos para detectar las necesidades de capacitación es el que se define a continuación:

El Jefe de los Recursos Humanos:

- Remitirá formulario de detección de necesidades de capacitación al jefe inmediato, para fines de análisis y elaboración de un plan anual de entrenamiento.
- Llevará control de los entrenamientos a ejecutar y de los ejecutados, para fines de récord.
- Identificará las instituciones para fines de los entrenamientos externos e internos.
- Enviará una comunicación al empleado y al jefe inmediato, informando sobre la capacitación y el número de horas.
- Evaluar la participación de los empleados e instructores para informar al jefe inmediato o supervisor y al gerente general.

## **Fase 2: Establecimiento de Objetivos del programa de capacitación**

Los objetivos de la capacitación deben de ser concretos y medibles, es decir, son los resultados deseados de un programa de capacitación.

La capacitación de personal en Global Cía. Ltda. debe considerar los siguientes objetivos:

- Conducir a Global Cía. Ltda. a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar en la compañía el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de Global Cía. Ltda.
- Obtener una mejor imagen para Global Cía. Ltda.
- Preparar guías para el trabajo.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Promover la comunicación en toda la organización.

## **Fase 3: Diseño del programa de capacitación**

La determinación de los objetivos de capacitación permitirá elaborar el contenido del programa de capacitación y éste deberá suministrar la información necesaria para que el programa de capacitación pueda diseñarse. El Administrador de Recursos Humanos de Global Cía. Ltda. debe plantearse las siguientes preguntas:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Respondiendo a las preguntas anteriores el Administrador de Recursos Humanos tiene la información necesaria para diseñar el programa de capacitación.

#### **Fase 4: Implementar el programa de capacitación**

Después de determinar las necesidades de capacitación, de establecer los objetivos de capacitación, y el contenido del programa de capacitación de los empleados del Almacén Global Cía. Ltda. se pasa a elegir la técnica mas apropiada de capacitación.

##### Técnicas de Capacitación Aplicadas

En este punto podemos mencionar las siguientes técnicas:

- Técnicas de Capacitación aplicadas en el sitio de trabajo: dentro de este contexto podemos señalar las siguientes técnicas:
  - **Instrucción directa sobre el puesto:** la cual se da en horas laborables. Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.
  - **Rotación de Puesto:** se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.
  - **Relación Experto-Aprendiz:** se da una relación “Maestro” y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.
  
- Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo: en este segmento pasaremos a definir las siguientes técnicas:
  - **Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares:** estas técnicas no requieren de una participación activa del

trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.

- **Simulación de condiciones reales:** permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.
- **Actuación o socio drama:** esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.
- **Estudio de casos:** permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.
- **Lectura, estudios Individuales, instrucción programada:** se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.
- **Capacitación en Laboratorios de Sensibilización:** consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

Para la elección de una de las técnicas mencionadas para implementar el programa de capacitación el Jefe de Administración de Recursos Humanos debe considerar lo siguiente:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

### **Fase 5: Evaluación del programa de capacitación**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual el Administrador de Recursos Humanos de Global Cía. Ltda. debe dar respuesta a preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero?

Global Cía. Ltda. debe considerar los siguientes aspectos en su evaluación:

- Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Los modelos para evaluar hasta que punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización.

El modelo propuesto a utilizar en la evaluación es el de Kirkpatrick, tiene 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

Se pasa a definir cada uno de los 4 criterios de este modelo:

**Reacción:** percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.

**Aprendizaje:** nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre-post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).

**Conductas:** el más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte de otros: reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.

**Resultados:** impacto en la organización. El retorno de inversión. Se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo, rotación, licencias médicas, etc.

### 2.8.3 DESARROLLO DE PERSONAL EN GLOBAL CIA. LTDA.

El desarrollo de personal es un intento de mejorar el desempeño de los mismos, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades. El objetivo de los programas de desarrollo es mejorar el desempeño futuro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectivo.

### **2.8.3.1 MÉTODOS PROPUESTO PARA DESARROLLAR EJECUTIVOS EN GLOBAL CIA. LTDA.**

A continuación se proponen al administrador de Recursos Humanos de Global Cía. Ltda. los siguientes métodos para poder aplicar programas de desarrollo de personal en la empresa:

- Rotación de Puestos
- Casos de estudio

**Rotación de puestos:** se debe entender como el trasladar a las personas en entrenamiento de un departamento a otro, con el propósito de que entiendan mejor las partes del negocio.

**Casos de estudio:** consiste en presentar al personal en proceso de desarrollo una descripción, por escrito, de un problema real de la organización, con el objetivo de que sea analizado y se presenten soluciones.

### **2.8.4 ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

Una vez establecido los objetivos y técnicas a utilizar, el Administrador de Recursos Humanos de Global Cía. Ltda. debe proceder a llenar la ficha de inscripción de capacitación propuesta. Esta ficha sirve para tener un registro de los programas de capacitación. (Ver Anexo 15).

#### **2.8.4.1 DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION O DESARROLLO PARA GLOBAL CIA. LTDA.**

En contenido del programa de capacitación contempla los siguientes elementos:

- Llenar la ficha de inscripción ( Anexo 15)
- Curso (s) a impartir.
- Objetivo (s) del curso (s) .
- El contenido del programa.
- Lugar de la capacitación.
- Personal Involucrados.
- Instructores de la capacitación.
- El tiempo de duración.
- Plan de instrucción y evaluación.

### **2.8.5 EJEMPLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA USUARIO DEL SISTEMA AUTOMATIZADO.**

Se propone la automatización del proceso de reclutamiento externo haciendo uso de una pagina web. Es por esta razón que se ve la necesidad de planificar un programa de capacitación para el usuario del sistema.

#### **I. Plan de capacitación:**

Tema: Sistema Automatizado de Reclutamiento externo por Medio de la Web.

#### **II. Objetivo del programa:**

- Proveer al usuario los conocimientos necesarios para la operación del sistema automatizado de reclutamiento por medio de una pagina web.

#### **III. Contenido del Programa:**

El programa esta estructurado con el siguiente contenido:

1. Instalación del sistema
2. Configuración del sistema.
3. Registro de usuarios del sistema.
4. Captación de las solicitudes en el sistema.
5. Procesamiento de los datos.
6. Actualización de las bases de datos.
7. Mantenimiento de las bases de datos.
8. Generación de reportes de solicitudes.
9. Administración de Usuarios.
10. Reinstalación del sistema.

#### **IV. Lugar de capacitación:**

La capacitación deberá efectuarse en las instalaciones del Almacén Global Cía. Ltda. una vez disponible el sistema para su instalación.

#### **V. Personal involucrado**

El personal involucrado en la capacitación el responsable de recursos humanos, quien una vez terminada la capacitación será el responsable de operar el sistema automatizado.

#### **VI. Instructores de la capacitación**

Los instructores que ejecutaran la capacitación serán los programadores del sistema quienes tienen el conocimiento del funcionamiento del mismo.

#### **VII. Duración**

Se estima que la duración del programa de capacitación será de aproximadamente dos semanas.

**VIII. Plan de instrucción y evaluación**

La metodología que se empleara para efectuarse la capacitación será la **Relación Experto-Aprendiz** por medio de visitas en la empresa en las cuales se abordaran el contenido de la capacitación. Al final de cada visita se efectuara una evaluación de la misma.

| PLAN DE VISITAS PARA LA CAPACITACIÓN |                                      |          |   |
|--------------------------------------|--------------------------------------|----------|---|
| VISITAS                              | CONTENIDO                            | DURACIÓN | EVALUCIÓN   |
| 1                                    | Instalación del sistema              | ½ día.   | Preguntas y Respuestas                                |
|                                      | Configuración del sistema            | ½ día.   | Preguntas y Respuestas                                |
| 2                                    | Registro de usuarios del sistema     | ½ día.   | -Preguntas y Respuestas.<br>-Practicas en el sistema. |
| 3                                    | Captación de datos en el sistema     | 5 días   | -Preguntas y Respuestas.<br>-Practicas en el sistema. |
| 4                                    | Procesamiento de los datos captados. | 2 días   | -Preguntas y Respuestas.<br>-Practicas en el sistema. |
|                                      | Actualización de la Base de Datos.   | 1 día    | -Preguntas y Respuestas.<br>-Practicas en el sistema. |
| 5                                    | Mantenimiento de la Base de datos    | 1 día    | -Preguntas y Respuestas.<br>-Practicas en el sistema. |
| 6                                    | Generación e impresión de reportes   | 2 días   | -Preguntas y Respuestas.<br>-Practicas en el sistema. |
| 7                                    | Administración de usuarios           | ½ día    | -Preguntas y Respuestas.<br>-Practicas en el sistema. |
| 8                                    | Reinstalación del Sistema            | 1 día    | -Preguntas y Respuestas.<br>-Practicas en el sistema. |

## 2.9 PROPUESTA DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN

### 2.9.1 SUELDOS Y SALARIOS

La compensación (sueldo, prestaciones , etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La fijación correcta de los sueldos asegura la satisfacción de los empleados.

Algunos de los objetivos que se persiguen con una buena fijación de sueldos son:

- Obtener personal calificado
- Retener a los empleados
- Garantizar la igualdad
- Alentar el desempeño
- Controlar costos
- Mejorar la eficiencia administrativa

El proceso de fijación de salarios debe atender los requerimientos técnicos de los puestos, los sueldos y salarios en el mercado laboral y las consideraciones salariales establecidas por la ley.

La valuación de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Aunque existen diferentes enfoques para llevarla a cabo, cada uno tienen en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzo y las condiciones de trabajo. El objetivo de esta valuación es decidir el nivel de salario correspondiente a cada puesto.

Para determinar los niveles salariales para cada puesto en GLOBAL CIA. LTDA. se propone utilizar el **Método de valuación por puntos**. Siendo este un método sencillo y muy a la medida de las necesidades planteadas en la compañía.

No es nuestra intención definir los salarios para todos y cada uno de los puestos en GLOBAL CIA. LTDA. solamente nos interesa determinar el salario del puesto propuesto y ejemplificar el uso del método propuesto.

## 2.9.2 DESARROLLO DEL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS

### 2.9.2.1 DETERMINACIÓN DE FACTORES

Para el método de valuación por puntos los factores que se utilizarán son los cuatro factores genéricos, que se dividen en dos o más subfactores. El nivel de importancia de estos factores y subfactores están expresado en el peso asignado, el cual ha sido estimado para cada factor de 1 a 100 para una valuación adecuada. Estos se presentan a continuación (ver cuadro 11.1):

| Factor                         | SubFactor              | Peso %       |
|--------------------------------|------------------------|--------------|
| <b>Habilidad:</b>              |                        | <b>40</b>    |
|                                | Educación              | 15           |
|                                | Experiencia            | 15           |
|                                | Iniciativa e Ingenio   | 10           |
|                                |                        | <b>20</b>    |
| <b>Esfuerzo:</b>               | Físico                 | 12           |
|                                | Mental                 | 8            |
|                                |                        | <b>30</b>    |
| <b>Responsabilidad en:</b>     | Maquinaria y Equipo    | 12           |
|                                | Materiales o Productos | 10           |
|                                | Trabajo de Otros       | 8            |
|                                |                        | <b>10</b>    |
| <b>Condiciones de Trabajo:</b> | Ambiente de trabajo    | 5            |
|                                | Riesgos                | 5            |
| <b>Total de Puntos</b>         |                        | <b>100 %</b> |

Cuadro 11.1: Factores y Sub factores

### 2.9.2.2 ESTABLECIMIENTOS DE GRADOS EN LOS FACTORES

Se realizó la asignación de grados para cada uno de los factores está asignación va de forma ascendente. A continuación presentamos dicha asignación y la definición de cada uno de los factores y sus grados:

## I. HABILIDAD

### A. EDUCACIÓN:

|               |  |
|---------------|--|
| Grado         | <b>Es nivel académico que debe poseer el trabajador para desempeñarse adecuadamente en el puesto de trabajo de la empresa.</b>   |
| Primer Grado  | Primaria aprobado.   |
| Segundo Grado | Ciclo básico de secundaria aprobado y/o bachiller en ciencias y letras.  |
| Tercer Grado  | Técnicos y/o Estudiante de ingeniería y administradores de empresa como mínimo tercer año aprobado, buenas relaciones humanas y buena presentación.  |
| Cuarto Grado  | Ingeniero de sistemas, computación y/o licenciado en administración de empresas, finanzas, contaduría pública o algún tipo de especialización en administración, manejo del idioma inglés, más buenas relaciones humanas y conocimientos amplios en leyes aduaneros gestiones. |

### B. EXPERIENCIA:

|               |  |
|---------------|--|
| Grado         | <b>Es el tiempo necesario para adquirir la destreza y habilidad para realizar con eficiencia su trabajo en el puesto asignado.</b> |
| Primer Grado  | Ninguna Experiencia  |
| Segundo Grado | Experiencia de uno hasta dos años  |
| Tercer Grado  | Experiencia de tres hasta cuatro años  |
| Cuarto Grado  | Experiencia de cuatro años a mas.  |

### C. INICIATIVA E INGENIO:

|               |   |
|---------------|---|
| Grado         | <b>Es la capacidad de ejercitar el propio juicio para tomar por si mismo decisiones sobre el trabajo, o plantear soluciones de una manera creativa y practica a situaciones o problemas que se presenten en la empresa.</b> |
| Primer Grado  | Habilidad para acatar ordenes   |
| Segundo Grado | Sociabilidad, comunicativo con las personas y preparado para cualquier inconveniente.   |

|              |   |
|--------------|---|
| Tercer Grado | Creativa, Concentración, criterio e iniciativa para resolver cualquier problema o necesidad que se presenta.  |
| Cuarto Grado | Iniciativa y mucho criterio para dar soluciones creativas y lógicas a problemas transcendentales que afectaran la empresa y requieren una rápida y eficaz solución; así también para organizar, mandar y alentar al resto del personal. |

## II. ESFUERZO

### A. FÍSICO:

|               |  |
|---------------|--|
| Grado         | <b>Intensidad y continuidad del esfuerzo fisico requerido para realizar continuamente una tarea.</b> |
| Primer Grado  | Mínimo esfuerzo físico.  |
| Segundo Grado | Poco esfuerzo físico.  |
| Tercer Grado  | Tercer Grado: Esfuerzo físico considerable.  |
| Cuarto Grado  | Esfuerzo fisico agotador.  |

### B. MENTAL:

|               |  |
|---------------|--|
| Grado         | <b>Capacidad mental continua para responder de manera eficaz ante cualquier necesidad que se presente, con la debida concentración mental. Tiene relación directa con la toma de decisiones.</b> |
| Primer Grado  | Esfuerzo mental mínimo ya que la actividad es mecánica.  |
| Segundo Grado | Se requiere concentración y atención regular.  |
| Tercer Grado  | Se requiere una atención considerable.   |
| Cuarto Grado  | Requiere de análisis y de mucha concentración mental para la toma de decisiones importante.  |

### III. RESPONSABILIDAD

#### A. MAQUINARIA Y EQUIPO:

|               |   |
|---------------|---|
| Grado         | <b>Son todas las herramientas y equipos utilizados en las distintas actividades de la empresa.</b>                                  |
| Primer Grado  | Responsable únicamente del equipo del equipo de trabajo asignado y/o el daño del equipo es poco probable.                           |
| Segundo Grado | Cuando el equipo se le pueden causar daños muy fácilmente.  |
| Tercer Grado  | Es responsable de pocos directo e indirecto de los equipos que utilizan los demás trabajadores en un área o departamento específico |
| Cuarto Grado  | Tiene responsabilidad directa e indirecta sobre toda la maquinaria y equipo que se utilice en la empresa                            |

#### B. MATERIALES O PRODUCTOS

|               |  |
|---------------|--|
| Grado         | <b>En este factor se consideran todos los materiales, e insumos que están presentes en la operación de la empresa o en los productos y/o servicios terminados.</b> |
| Primer Grado  | Son responsables de pocos materiales o productos que no representan mucha importancia para la empresa.   |
| Segundo Grado | Son responsables directos de los materiales o productos que utilice para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo.   |
| Tercer Grado  | Es responsable directo e indirecto de los materiales o productos que utilizan los demás trabajadores en un área o departamento específico.                         |
| Cuarto Grado  | Tiene responsabilidad directa e indirecta sobre todos los materiales o productos que se utilice en la empresa durante todo el proceso de trabajo.                  |

## C. Trabajo de Otros

|               |   |
|---------------|---|
| Grado         | <b>Refleja la importancia de la cooperación y dirección sobre el trabajo de otros, existe la responsabilidad de un trabajador de intervenir y/o ejercer vigilancia por otro independientemente sea del mismo nivel.</b> |
| Primer Grado  | Es responsable de su propio trabajo.  |
| Segundo Grado | Requiere de manera indirecta influir en el trabajo de otras personas de los diferentes departamentos de la empresa.   |
| Tercer Grado  | Dirige el trabajo de al menos dos personas.   |
| Cuarto Grado  | Coordina y dirige el trabajo de más de tres personas.   |

## IV. CONDICIONES DE TRABAJO

### A. AMBIENTE DE TRABAJO

|               |  |
|---------------|--|
| Grado         | <b>Visualiza el ambiente (características y condiciones del lugar) en el cual se desempeña el trabajador para realizar sus funciones y/o tareas.</b> |
| Primer Grado  | Con un ambiente de trabajo agradable, con iluminación adecuada,  |
| Segundo Grado | Con un ambiente de trabajo cómodo, buena iluminación, ventilación adecuada .   |
| Tercer Grado  | Ambiente de trabajo regular, un poco caluroso, con ventiladores, buena iluminación y ruido no muy intenso.   |
| Cuarto Grado  | Ambiente de trabajo caluroso ya que no tiene la debida ventilación, iluminación aceptable, ruidos intensos y continuos .                             |

### B. RIESGOS

|       |  |
|-------|--|
| Grado | <b>Se refiere a la probabilidad de que se den accidentes de trabajos o de adquirir alguna enfermedad, aunque se tomen las medidas de protección y seguridad existentes y apropiadas.</b> |
|-------|--|

|               |   |
|---------------|---|
| Primer Grado  | Hay poca posibilidad de que se de cualquier accidente laboral, o sea hay un ambiente de trabajo normal.                               |
| Segundo Grado | Exposición no muy frecuente a accidentes, algunas molestias que producen incapacidades temporales que no pasan de una semana laboral. |
| Tercer Grado  | Riesgo a accidentes que provocan incapacidades temporales que pasan de una semana laboral.  |
| Cuarto Grado  | Riesgos mayores que provocan daños e incapacidades por períodos largos o permanentes.   |

### 2.9.2.3 ESTABLECIMIENTO DE PUNTOS A LOS GRADOS DE LOS SUBFACTORES

Para realizar la asignación de puntos los subfactores y sus grados, el sistema de progresión que se utilizará es la *distribución de puntos en progresión geométrica*, debido a que los puestos a evaluar son de oficina fundamentalmente, y se ajustan más a la siguiente ecuación:  **$L = ar(n - 1)$**

Donde: L: último término. a: primer término. r: razón. n: número de términos de la progresión.)

Se tomará como primer término en cada factor, el mismo peso; y la razón usada será 2. (Ver cuadro 11.2)

**Pesos y Puntos de la Escala de Valuación**

| <b>Factores</b>                | <b>Peso %</b> | <b>1er. Grado</b> | <b>2do. grado</b> | <b>3er. grado</b> | <b>4to. grado</b> |
|--------------------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Habilidad:</b>              | <b>40</b>     |                   |                   |                   |                   |
| Educación                      | 15            | 15                | 30                | 60                | 120               |
| Experiencia                    | 15            | 15                | 30                | 60                | 120               |
| Iniciativa e Ingenio           | 10            | 10                | 20                | 40                | 80                |
|                                |               |                   |                   |                   |                   |
| <b>Esfuerzo:</b>               | <b>20</b>     |                   |                   |                   |                   |
| Físico                         | 12            | 12                | 24                | 48                | 96                |
| Mental                         | 8             | 8                 | 16                | 32                | 64                |
|                                |               |                   |                   |                   |                   |
| <b>Responsabilidad en:</b>     | <b>30</b>     |                   |                   |                   |                   |
| Maquinaria y Equipo            | 12            | 12                | 24                | 48                | 96                |
| Materiales o Productos         | 10            | 10                | 20                | 40                | 80                |
| Trabajo de Otros               | 8             | 8                 | 16                | 32                | 64                |
|                                |               |                   |                   |                   |                   |
| <b>Condiciones de Trabajo:</b> | <b>10</b>     |                   |                   |                   |                   |
| Ambiente de trabajo            | 5             | 5                 | 10                | 20                | 40                |
| Riesgos                        | 5             | 5                 | 10                | 20                | 40                |
|                                |               |                   |                   |                   |                   |
| <b>Total de Puntos</b>         | <b>100%</b>   | <b>100</b>        | <b>200</b>        | <b>400</b>        | <b>800</b>        |

Cuadro 11.2 Escala de Puntos

**2.9.2.4 ESTABLECIMIENTO DE LOS PUNTOS AL GRADO DE CADA SUBFCATOR**

Para el establecimiento de los puntos se empleara el método de distribución de puntos en progresión geométrica, debido a que los puestos a evaluar son de oficina fundamentalmente, y se ajustan más a la siguiente ecuación:  $L = ar(n - 1)$

Donde: L: último término. a: primer término. r: razón. n: número de términos de la progresión.)

El método propuesto de valuación de puesto se le aplico al puesto de Responsable de Recursos Humanos.

| Factor                         | SubFactor              | Responsable de RRHH |            |
|--------------------------------|------------------------|---------------------|------------|
|                                |                        | GRADO               | PUNTO      |
| <b>Habilidad:</b>              |                        |                     |            |
|                                | Educación              | 4                   | 120        |
|                                | Experiencia            | 3                   | 60         |
|                                | Iniciativa e Ingenio   | 4                   | 80         |
|                                |                        |                     |            |
| <b>Esfuerzo:</b>               | Físico                 | 1                   | 12         |
|                                | Mental                 | 4                   | 64         |
|                                |                        |                     |            |
| <b>Responsabilidad en:</b>     | Maquinaria y Equipo    | 2                   | 24         |
|                                | Materiales o Productos | 2                   | 20         |
|                                | Trabajo de Otros       | 4                   | 64         |
|                                |                        |                     |            |
| <b>Condiciones de Trabajo:</b> | Ambiente de trabajo    | 1                   | 5          |
|                                | Riesgos                | 1                   | 5          |
| <b>Total de Puntos</b>         |                        |                     | <b>454</b> |

### 2.9.2.5 FIJACIÓN DE NIVELES SALÁRIALES

La amplitud entre los puntos de cada nivel salarial es de 80 sobre la base de 10 niveles considerando que esta cantidad es la mejor que se ajusta a la distribución de puntos entre los puestos de trabajo. El salario máximo y mínimo se ha fijado en correspondencia a los salarios existentes en la empresa y apegado a la ley de los salarios mínimos (Ver anexo 17).

El salario mínimo pagado en el Almacén Global Cía. Ltda. es de C\$ 1,200.00 y el salario máximo de los puestos a valuar es C\$ 15,000.00.

Gradiente de Crecimiento del Coeficiente Salarial = 1.28

**ESCALA SALARIAL**

| Nivel Salarial | Rango   | Coeficiente | Salario Mensual |
|----------------|---------|-------------|-----------------|
| I              | 0-100   | 1           | 1,200.00        |
| II             | 101-180 | 2.28        | 2,736.00        |
| III            | 181-260 | 3.56        | 4,272.00        |
| IV             | 261-340 | 4.84        | 5,808.00        |
| V              | 341-420 | 6.12        | 7,344.00        |
| VI             | 421-500 | 7.40        | 8,840.00        |
| VII            | 501-580 | 8.68        | 10,416.00       |
| VIII           | 581-640 | 9.96        | 11,952.00       |
| IX             | 641-720 | 11.24       | 13,488.00       |
| X              | 721-800 | 12.00       | 15,000.00       |

Tabla salarial propuesta para el Responsable de RRHH.

**ESCALA SALARIAL PROPUESTO**

| Cargo               | Nivel Salarial | Rango   | Puntaje | Salario Mensual |
|---------------------|----------------|---------|---------|-----------------|
| Responsable de RRHH | V              | 341-420 | 454     | 7,344.00        |

**2.9.3 PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES**

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

El salario pagado con relación a un cargo ocupado constituye solo una parte del paquete de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados.

En general la remuneración comprende muchas otras formas , además del pago del pago del salario(remuneración directa), una considerable parte de la remuneración total esta constitución por planes de beneficios sociales (remuneración indirecta).

Para mantener la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactoria de moral y productividad , el sistema de administración de personal de Global debe ofrecer

a sus empleados planes de beneficios sociales que rige la ley y también ofrecer beneficios sociales voluntarios adecuados para los empleados.

Dentro de los beneficios sociales que debe ofrecer Global están los beneficios legales y voluntarios.

Legales:

- Vacaciones
- Treceavo mes
- Pensión
- Seguro de accidentes de trabajo
- Auxilio por enfermedad
- Subsidio
- Salario por maternidad
- Horas Extras
- Días feriados

Voluntarios :

- Bonificaciones
- Seguros de vida colectivo
- Prestamos personales
- Paseos y excursiones programadas

Los beneficios sociales tienen otras clasificaciones, pero en estas dos clasificaciones anteriores tratamos de fusionar los servicios sociales mas comunes y los que la empresa puede ofrecer a sus empleados.

La implementación de estos beneficios no se debe hacerse al azar. Para el planteamiento de los beneficios el sistema de administración del personal de la empresa, debe de tomar en cuenta los principios básicos para el otorgamiento de los mismos.

Entre los principios tenemos:

1. Principio de Retorno:

Este principio plantea que no se le puede dar ningún beneficio al empleado, menos que como retorno para la empresa, haya rendimiento en términos de productividad y moral por parte del empleado.

2. Principio de Responsabilidad mutua:

Este principio plantea que el costo de los beneficios sociales debe de ser responsabilidad mutua, es decir, los costos de los beneficios deben compartirse entre la empresa y los empleados beneficios o por los menos, la concesión de un beneficio debe reposar en la solidaridad de las partes involucradas.

Los planes de beneficios sociales otorgados por Global ta deben de cumplir con los siguientes criterios:

- Los beneficios otorgados a los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
- Los costos de los beneficios deben de ser calculables y deben tener una financiación sólida y garantizada para evitar implicaciones políticas.
- Ser ventajoso a largo plazo, tanto para la empresa como para los empleados.
- Ser planteados y costeados entre la organización y los empleados, en lo referente a tiempo, dinero, tareas y en especial, a la administración de los servicios.

Cumpliendo los principio y criterios anteriormente descritos se contribuye a que Global Cía. Ltda. pueda:

- Elevar la moral de los empleados
- Reducir la rotación del personal
- Elevar la lealtad de los empleados con la empresa
- Aumentar el bienestar del empleado
- Facilitar del reclutamiento y la retención del personal
- Aumentar la productividad
- Reducir molestias y quejas
- Un clima organizacional agradable

Por otra parte el empleado obtendrá:

- Ventajas no expresadas en dinero
- Asistencia para la solución de problemas personales
- Satisfacción en el trabajo
- Remuneración extra
- Estabilidad laboral etc.

## **2.10 PROPUESTA DE SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL PARA GLOBAL CIA. LTDA.**

La higiene y seguridad laboral es un conjunto de medidas y actividades que pone en practica la empresa para prevenir y corregir las causa que podrían dar origen a lesiones o enfermedades profesionales durante el proceso laboral.

Es muy importante proporcionar seguridad e higiene a los trabajadores, ya que es una obligación que el empleador debe cumplir según las legislatura nicaragüense representada por El Ministerio del Trabajo de Nicaragua (MITRAB).

En la Administración de los Recursos Humanos Global Cía. Ltda. tiene la obligación de adoptar medias preventivas y adecuadas para proteger eficazmente la vida y la salud de sus trabajadores, acondicionando las instalaciones físicas y proveyendo de equipos de trabajo necesarios para reducir y eliminar los riesgos profesionales en los puesto de trabajo.

### **2.10.1 NORMAS BÁSICAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO PARA GLOBAL CIA. LTDA.**

La prevención de accidentes en el trabajo es una responsabilidad compartida tanto del Jefe de Recursos Humanos así como de los trabajadores de Global Cía. Ltda. Para prevenir los accidentes laborales en Global Cía. Ltda. se proponen las siguientes normas de seguridad e higiene, debido a que no cuentan con éstas.

#### **2.10.1.1 NORMAS BÁSICAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD RESPECTO A LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Un porcentaje muy elevado de los accidentes que se producen en el entorno laboral es consecuencia de fallas de seguridad relacionadas con las maquinas y equipos de trabajo, por tal razón la Administración de los recursos humanos de Global Cía. Ltda. deberá disminuir este tipo de accidentes tomando en cuenta los siguientes aspectos básicos:

**Instalación:** Las instalaciones de la maquinas y equipos de trabajo se realizaran siguiendo las instrucciones del fabricante en lugares apropiados que no supongan riesgos.

**Mantenimiento:** El mantenimiento de cada equipo deberá realizarse según la frecuencia requerida por cada uno de estos y será realizado por personal especializado.

**Utilización adecuada:** Las maquinas y equipos de trabajo se utilizaran únicamente por el personal autorizado y siguiendo siempre las especificaciones del fabricante.

#### **2.10.1.2 NORMAS BÁSICAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD RESPECTO A LOS EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL**

Global Cía. Ltda. deberá proporcionar en tiempo y forma los equipos de protección personal y colectiva, adecuado para cada actividad, y es obligación de los empleados utilizar correctamente los medios y equipos de protección facilitados por la empresa, según instrucciones recibidas. Los equipos de protección personal deberán utilizarse de forma obligatoria y permanente en actividades de trabajo que representan riesgos y no se puedan evitar.

A continuación se detallan algunos equipos para el uso en el trabajo, principalmente en la actividad de descarga y estiva de mercadería, en el Almacén Global Cía. Ltda.:

- Ropa de trabajo adecuada (camiseta, gabacha y pantalón de tela gruesa)
- Protección para las manos (guanteletas)
- Protección de Tórax (fajón)
- Protección de pies (botas o zapatos con suela adherente al piso ).
- Cinturón de seguridad para cargar equipo y material de trabajo.

### **2.10.1.3 NORMAS BÁSICAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD RESPECTO A LAS SEÑALIZACIÓN**

Global Cía. Ltda. deberá analizar las posibles situaciones de emergencia y diseñar las medidas que se deberán adoptar en materia de primeros auxilios, lucha contra incendios y evacuación de trabajadores.

La administración de personal de Global Cía. Ltda. debe garantizar una señalización adecuada en las siguientes áreas:

- Las zonas peligrosas donde exista peligro de caída de personas caída de objetos , contactos o exposición con agentes o elementos peligrosos.
- Las vías y salidas de evacuación.
- Las vías de circulación.
- Los equipos de extinción de incendios.
- Los equipos de primeros auxilios.

La señalización de higiene y seguridad del trabajo es una medida que proporciona una indicación de peligro o una obligación que el empleado debe cumplir para evitar accidentes. Debe diseñarse en forma de panel, un color, una señal luminosa o acústica, una combinación verbal o gestual, referida a un objeto, actividad o situación determinada.

### **2.10.2 MEDIDAS DE PREVENCIÓN DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO PARA LOS EMPLEADOS DE GLOBAL CIA. LTDA.**

La prevención de accidentes en el trabajo es una responsabilidad compartida tanto del Jefe de Recursos Humanos así como de los trabajadores de Global Cía. Ltda. Para prevenir los accidentes laborales en Global Cía. Ltda. se proponen las algunas medidas para prevenir accidentes laborales.

**El empleado de Global Cía. Ltda. debe considerar como condiciones inseguras las siguientes:**

- Estructuras o instalaciones de los edificios y locales deteriorados, impropriamente diseñadas, construidas o instaladas.
- Falta de medidas de prevención y protección contra incendios.
- Instalaciones en la maquinaria o equipo impropriamente diseñadas, construidas, armadas o en mal estado de mantenimiento.
- Protección inadecuada, deficiente o inexistente en la maquinaria, en el equipo o en las instalaciones.
- Herramientas manuales, eléctricas, neumáticas y portátiles, defectuosas o inadecuadas.
- Equipo de protección personal defectuoso, inadecuado o faltante.
- Falta de orden y limpieza.
- Avisos o señales de seguridad e higiene insuficientes, faltantes o inadecuados.

**Los actos que los trabajadores de Global Cía. Ltda. no deben realizar en el desempeño de sus labores y deben de evitar en la medida de lo posible:**

- Llevar a cabo operaciones sin previo adiestramiento.
- Operar equipos sin autorización.
- Ejecutar el trabajo a velocidad no indicada.
- Bloquear o quitar dispositivos de seguridad.
- Limpiar, engrasar o reparar maquinaria cuando se encuentra en movimiento.
- Realizar acciones de mantenimiento en líneas de energía viva, sin bloqueo.
- Viajar sin autorización en vehículos o mecanismos.
- Transitar por áreas peligrosas.
- Sobrecargar plataformas, carros, montacargas, etc.
- Usar herramientas inadecuadas.
- Trabajar sin protección en lugares peligrosos.

- No usar el equipo de protección indicado.
- Hacer bromas en el sitio de trabajo.

El jefe de administración de recursos humanos en Global Cia. Ltda. debe considerar los siguientes factores para minimizar la ocurrencia de accidentes laborales en la empresa:

1. **La capacitación y adiestramiento del personal para el puesto de trabajo:** Esto evitara el desconocimiento de las medidas preventivas de accidentes laborales, la carencia de hábitos de seguridad en el trabajo y conflictos interpersonales con los compañeros y jefes.
2. **Características personales:** El Jefe de Recursos humanos debe consientizar al personal de Global Cía. Ltda. en evitar la confianza excesiva, la actitud de incumplimiento a normas y procedimientos de trabajo establecidos como seguros, la irresponsabilidad en el desempeño del puesto.

### **2.10.3 LAS RESPONSABILIDADES LEGALES DE GLOBAL CIA LTDA CON RESPECTO A LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO SON:**

1. Según el Art. 100 del CT.- Todo empleador tiene la obligación de adoptar medidas preventivas necesarias y adecuadas para proteger eficazmente la vida y salud de sus trabajadores, acondicionando las instalaciones físicas y proveyendo el equipo necesario para reducir y eliminar los riesgos profesionales en los lugares de trabajo, sin perjuicio de las normas que establezca el Poder Ejecutivo a través del Ministerio del Trabajo.
2. Los empleadores deben adoptar las siguientes medidas mínimas (Art. 101 C.T.):
  - Las medidas higiénicas prescritas por las autoridades competentes.

- Las medidas indispensables para evitar accidentes en el manejo de instrumentos o materiales de trabajo y mantener una provisión adecuada de medicinas para la atención inmediata de los accidentes que ocurran.
  - Fomentar la capacitación de los trabajadores en el uso de la maquinaria y químicos y en los peligros que conlleva, así como en el manejo de los instrumentos y equipos de protección.
  - La supervisión sistemática del uso de los equipos de protección.
3. Los equipos de protección personal serán provistos por el empleador en forma gratuita, deberá darles mantenimiento, reparación adecuadas y sustituirlos cuando el caso lo amerite. (Art. 103 C.T.)
4. En las áreas de los centros de trabajo donde exista peligro, se colocarán avisos alertando tal situación y solamente podrá ingresar a ellas el personal autorizado. (Art. 104 C.T.)
5. Solicitar a la autoridad laboral competente, con una antelación mínima de treinta días, la autorización para iniciar sus actividades de acuerdo al procedimiento y condiciones que se muestran en anexos 17.
6. Notificar a la autoridad laboral competente los accidentes de trabajo conforme al procedimiento y condiciones establecidas. Ver en anexos 18 lineamientos para la declaración del reporte de accidente a la Dirección General de Higiene y seguridad del Trabajo o a la Inspectoría Departamental correspondiente.

Son responsabilidades del trabajador: El trabajador está obligado a colaborar cumpliendo con las instrucciones impartidas para su protección personal y cuidando del material empleado en la misma. (Art. 102 del C.T.)

El trabajador tiene la obligación de cumplir las medidas sobre prevención de riesgos laborales y, en concreto, deberá:

- Cumplir las órdenes e instrucciones dadas para garantizar su propia seguridad y salud, las de sus compañeros de trabajo y de terceras personas que se encontraren en el entorno, observando las normas o disposiciones que se dicten sobre esta materia.
- Utilizar correctamente los medios y equipos de protección facilitados por el empleador, de acuerdo con las instrucciones recibidas de éste.
- Informar acerca de todos los accidentes y daños que le sobrevengan durante el trabajo o guarden relación con él.

### **Riesgos Laboral:**

- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes o enfermedades profesionales que ocurran en el trabajo que desempeñan, por no estar protegidos por el régimen de la seguridad social, o no estar afiliados en el cuando sea del caso, o no haber pagado las cuotas del mismo en el tiempo y forma correspondiente.
- Colocar cartelones en lugares visibles de los centros de trabajo en los que se exija al trabajador el uso del equipo protector adecuado a la clase de trabajo y se le advierta del peligro que representa el uso inadecuado de la maquinaria, equipo, instrumentos o materiales.

Cuando el trabajador no esté cubierto por el régimen de seguridad social, o el empleador no lo haya afiliado al mismo, este último deberá pagar las indemnizaciones por muerte o incapacidad ocasionadas por accidente o riesgos profesionales.

El pago de las indemnizaciones se calculará en base al último salario del trabajador. Cuando se trate de salario variable o de difícil determinación se hará en base al promedio de los últimos seis meses, o del período trabajado si éste promedio es menor. Art. 120.

El Ministerio del Trabajo es competente para resolver la suspensión o paralización de actividades de aquellas empresas que infrinjan las disposiciones sobre

seguridad e higiene ocupacional, previa audiencia del empleador y los trabajadores. (Art. 108)

Resoluciones administrativas de multas contra las empresas:

Las Inspectorías Departamentales del Trabajo tienen la facultad de sancionar pecuniariamente a los empleadores que incumplan con las medidas de higiene y seguridad ocupacional o con las medidas correctivas y disposiciones de estos o de la dirección general de higiene y seguridad ocupacional.

12.6 Seguro de Riesgos Profesionales o Laborales:

El seguro de riesgos profesionales comprende la protección en los casos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Este seguro protege a los trabajadores inscritos en el régimen de riesgos profesionales del INSS que estén al día con sus obligaciones. El seguro de riesgos laborales del INSS otorga los siguientes beneficios a su población asegurada: Educación y capacitación, Atención médica, Rehabilitación.

El equipo de protección personal más usado para seguridad, por región anatómica, es:

**a) Protección de la cabeza**

- Casco de seguridad, de diseño y características adecuadas.

**b) Protección de la cara y los ojos**

- Caretas, pantallas o cualquier otro equipo de protección contra radiaciones luminosas más intensas de lo normal, infrarrojas y ultravioletas, así como contra cualquier agente mecánico.

**c) Protección del cuerpo y de los miembros**

- Guantes, guanteletes, mitones, mangas y cualquier otro equipo semejante, construido y diseñado de tal manera que permita los movimientos de manos y dedos, y que pueda quitarse fácil y rápidamente.

- Polainas construidas con materiales de acuerdo con el tipo de riesgo, que puedan quitarse rápidamente en caso de emergencia.
- Calzado de seguridad.
- Mandiles y delantales construidos con materiales adecuados al trabajo y tipo de riesgo de que se trate.
- Cinturones de seguridad o arneses; cuerdas de suspensión o líneas de vida y equipos de protección semejante.

**Riesgos Profesional:** "Son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo" (artículo 109, CT de la Republica de Nicaragua).

**Accidente de Trabajo:** "Es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste. Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél" (artículo 110, CT de la Republica de Nicaragua).

Los accidentes de trabajo no solamente ocurren en el local cerrado de la empresa, sino también en cualquier otro lugar, incluyendo la vía pública que use el trabajador para realizar una labor de la empresa, así como cualquier medio de transporte que utilice para ir de su domicilio al centro de trabajo y de éste a aquél.

Se les llama **tipo o mecanismo de accidente de trabajo** a las formas según las cuales se realiza el contacto entre los trabajadores y el elemento que provoca la lesión o la muerte.

Los más frecuentes, son:

- Golpeado por o contra...
- Atrapado por o entre...
- Caída en el mismo nivel

- Caída a diferente nivel
- Al resbalar o por sobre esfuerzo
- Exposición a temperaturas extremas
- Contacto con sustancias nocivas, tóxicas, cáusticas o de otra naturaleza, que provoquen daños en la piel o en las membranas mucosas, o bien se introduzcan en el organismo a través de las vías respiratorias, digestiva o por la piel y que den lugar a intoxicaciones agudas o muerte

El responsable de dar aviso sobre los accidentes de trabajo es el empleador.

El CT de la Republica de Nicaragua, en su artículo 122 establece, entre otras, la siguiente obligación del empleador:

"Dar aviso al Ministerio del Traba dentro de las 24 horas mas el termino de la distancia, proporcionando los siguientes datos:

- Nombre, domicilio de la empresa y actividad económica
- Nombre y domicilio del trabajador, así como su puesto o categoría y el monto de su salario;
- Lugar día y hora del accidente,
- Causa determinada o presunta del accidente y circunstancia en que tuvo lugar.
- Nombre y domicilio de las personas que presenciaron el accidente; y
- Lugar en que se presta o haya prestado atención médica al accidentado.

## 2.11 PROPUESTA DEL SISTEMA AUTOMATIZADO PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO DE NUEVO PERSONAL

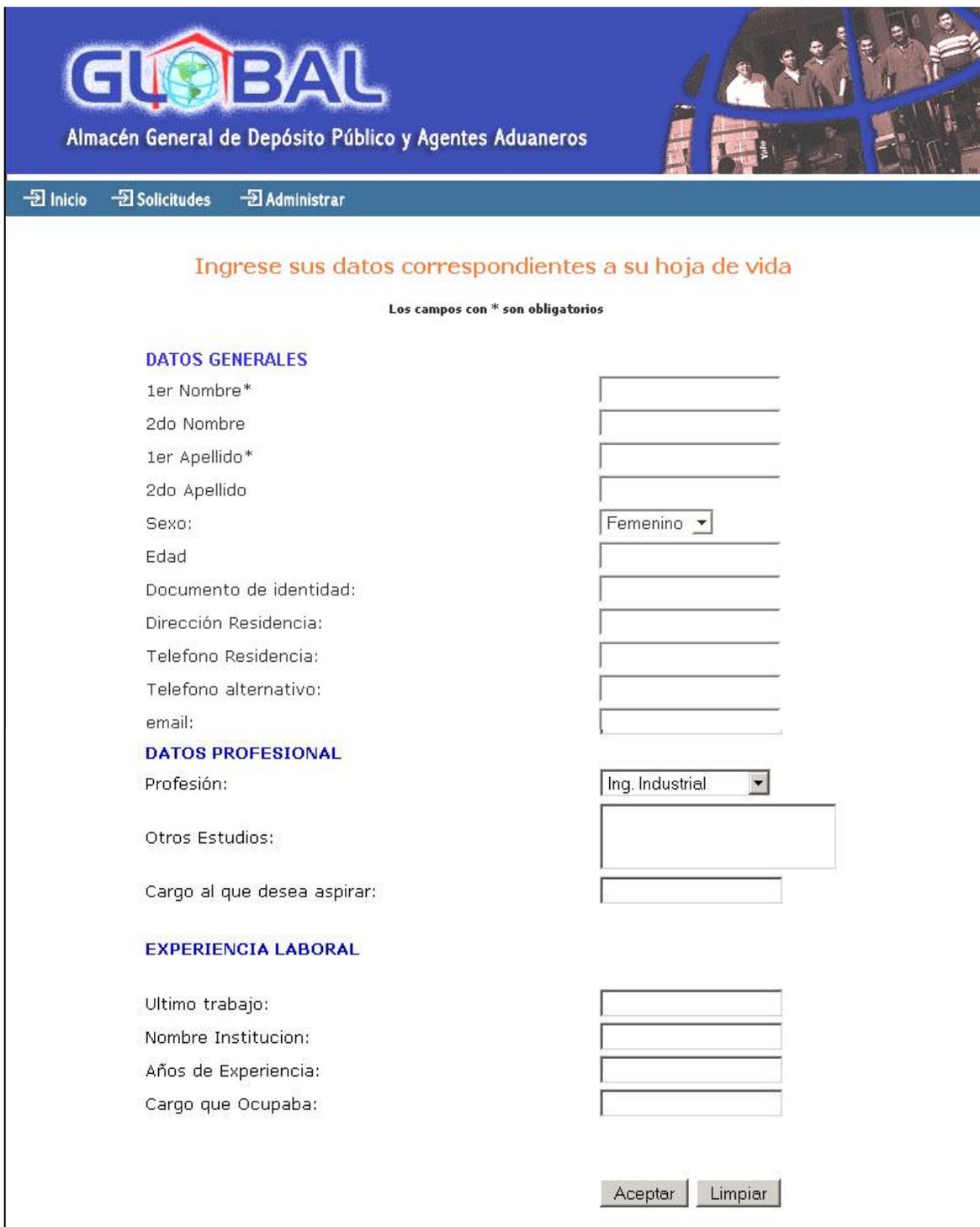
Finalmente para agilizar el manejo de la información generada en el proceso de reclutamiento de personal, haciendo uso del Internet como fuentes externas de reclutamiento de personal.

Se diseña una pagina web en la cual se pone a disposición de cualquier cibernauta el formato de solicitud de empleo de Global Cía. Ltda. la cual solamente es necesario proporcionar los datos solicitados para competir por cualquier vacante disponible en Global Cía. Ltda. publicada en diño sistema.



Como se puede observar el usuario se encontrara con una pantalla de explicación acerca del uso del sistema para facilitar es uso del mismo.

Luego el usuario puede hacer un clip en el icono de solicitud y tener acceso al formato de solicitud de empleo.



**GLOBAL**  
Almacén General de Depósito Público y Agentes Aduaneros

Inicio Solicitudes Administrar

**Ingrese sus datos correspondientes a su hoja de vida**

Los campos con \* son obligatorios

**DATOS GENERALES**

1er Nombre\*

2do Nombre

1er Apellido\*

2do Apellido

Sexo:

Edad

Documento de identidad:

Dirección Residencia:

Telefono Residencia:

Telefono alternativo:

email:

**DATOS PROFESIONAL**

Profesión:

Otros Estudios:

Cargo al que desea aspirar:

**EXPERIENCIA LABORAL**

Ultimo trabajo:

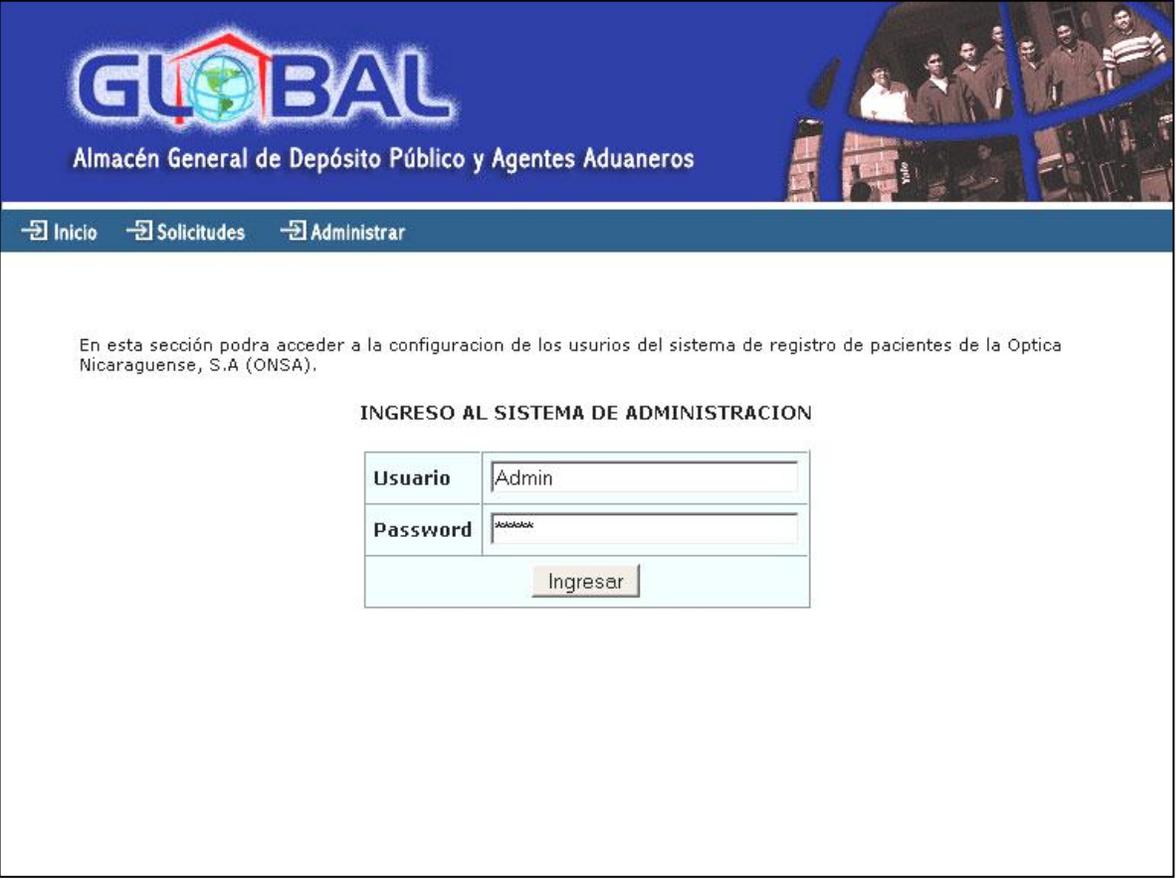
Nombre Institucion:

Años de Experiencia:

Cargo que Ocupaba:

Aceptar Limpiar

Este es el formato de solicitud a llenar, es sencillo de entender y el responsable del reclutamiento cuenta con la información necesaria para poder hacer una clasificación según las necesidades específicas de Global Cía. Ltda.



GLOBAL  
Almacén General de Depósito Público y Agentes Aduaneros

Inicio Solicitudes Administrar

En esta sección podrá acceder a la configuración de los usuarios del sistema de registro de pacientes de la Optica Nicaraguense, S.A (ONSA).

**INGRESO AL SISTEMA DE ADMINISTRACION**

|   |       |
|---|-------|
| Usuario                                 | Admin |
| Password                                | ***** |
| <input type="button" value="Ingresar"/> |       |

Esta es el área reservada para el administrador del sistema, es decir el usuario no tiene acceso a la base de datos del sistema.

El administrador tiene la libertad de acceder a toda la base de datos del sistema donde están contenidas todas las solicitudes hechas, y a criterio de este seleccionar las solicitudes, según las profesiones de los solicitantes, que crea conveniente.

El acceso al sistema es regulado por medio de un password o clave, que solamente el administrador puede conocer.



Almacén General de Depósito Público y Agentes Aduaneros

[Inicio](#) [Solicitudes](#) [Administrar](#)

Seleccione un valor:

- ing\_sistemas
- ing\_industrail
- contador

---

Sesión: [Admin](#)



Almacén General de Depósito Público y Agentes Aduaneros

[Inicio](#) [Solicitudes](#) [Administrar](#)

### LISTADO DE ASPIRANTES

| Código | Nombre | Apellido  | Cedula       | Edad | Opciones  |
|--------|--------|-----------|--------------|------|---|
| 2      | Julio  | Salamanca | L-12 47097   | 26   | <a href="#">Ver Hoja de vida</a> <a href="#">Imprimir</a> |
| 10     | Marvin | Valdivia  | 123-45646545 | 23   | <a href="#">Ver Hoja de vida</a> <a href="#">Imprimir</a> |

---

Sesión: [Admin](#)

En las laminas anteriores se puede ver como el administrador accede a la base de datos y genera un listado de los aspirantes encontrados. Cuyos datos pueden ser impresos o simplemente consultados desde el sistema.



The screenshot displays the GLOBAL logo and the text 'Almacén General de Depósito Público y Agentes Aduaneros'. Below the logo is a navigation bar with 'Inicio', 'Solicitudes', and 'Administrar'. The main content area shows 'Id aspirante = 10' and a table of candidate information. At the bottom of the table is an 'Aceptar' button.

|                     |              |
|---------------------|--------------|
| Cédula:             | 123-45646545 |
| Primr Nombre:       | Marvin       |
| Segundo Nombre:     | Jose         |
| Primer Apellido:    | Valdivia     |
| Segundo Apellido:   | Orozco       |
| Sexo:               | Masculino    |
| Dirección:          | xxxx         |
| Teléfono:           | 2662307      |
| Teléfono / Celular: | 8381718      |
| Email:              | ee@.com      |
| Título:             | ing_sistemas |
| Otros estudios :    | ninguno      |
| Puesto que desea:   | gerente      |

Aceptar

Esta es la pantalla donde el administrador puede consultar desde el sistema la INFORMACIÓN facilitada por el aspirante.



esta es una pantalla de validación del sistema por medio del cual se le informa al solicitante que no esta completa la INFORMACIÓN que proporciona al sistema.

## 2.12 PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA SELECCIONADA

Para la implementación de la estrategia seleccionada requiere de la creación de un nuevo puesto de trabajo (Responsable de Recursos Humanos). Se requiere de la adquisición de equipos de oficina que serán necesarios para realizar sus funciones.

A continuación se detallan los equipos técnicos necesarios para el nuevo puesto, los cuales componen la inversión fija:

| Descripción     | Costo/ Unitario | Cantidad | Total C\$ |
|-----------------|-----------------|----------|-----------|
| Escritorio      | 1550            | 1        | 1,550     |
| Computadora     | 13110           | 1        | 13,110    |
| Silla Ejecutiva | 494             | 1        | 494       |
| Impresora       | 3800            | 1        | 3,800     |
|                 | Total           |          | 18 ,954   |

Dentro de los gastos indirectos se distingue lo de divulgación de la plaza de trabajo , papelería y útiles de oficina.

La divulgación de la plaza en el periódico local tiene un costo de por día. Para un periodo de 3 días que se desea el gasto obtenido en su equivalente en córdobas es de .

Los gastos de papelería y útiles de oficina generaran un total de C\$ 346 mensual

| Papelería          | Consumo/ mes | Costo Unitario | Costo C\$ |
|--------------------|--------------|----------------|-----------|
| Cartucho Impresora | 1            | 80             | 80        |
| Resma de Papel     | 1            | 70             | 70        |
| Caja de Fólder     | 1            | 45             | 45        |
| Caja de Lapicero   | 1            | 15             | 15        |
| Engrapadora        | 1            | 56             | 56        |
| Caja disquete      | 1            | 80             | 80        |
| Total              |              |                | 346       |

El costo de mano de obra será de C\$, 8836.20 mensual, el Calculo de este dato se muestra en la siguiente tabla.

| <b>Costo de Mano de Obra</b> | <b>Salario</b> | <b>Treceavo Mes</b> | <b>INSS Patronal</b> | <b>Total C\$</b> |
|------------------------------|----------------|---------------------|----------------------|------------------|
| Responsable del Personal     | 7344           | 612                 | 880.20               | 8836.20          |
| Total                        |                |                     |                      | 8836.20          |

Para el calculo del INSS Patronal ver Instituto Nicaragüense de Seguridad Social  
Ver anexo xxx

La divulgación de la plaza de trabajo en el diario la prensa se cotiza a \$13 al día  
Por un periodo de 3 días para un total de \$39 a equivalente a la moneda nacional  
Es de 643.50 córdobas netos.

El sistema web de reclutamiento de personal el cual esta estructurado de la siguiente manera:

- DETALLES
- FORMULARIO DE INGRESO DE DATOS
- ACCESO RESTRINGIDO AL AREA ADMINISTRATIVA (PERSONAL ENCRIPADO)
- BASE DE DATOS

el costo estimado de inversión es de US \$ 300.00.

### Presupuesto de Inversión de la Estrategia

| <b>Inversiones</b>                  | <b>Monto C\$</b> |
|-------------------------------------|------------------|
| Escritorio                          | 1,550.00         |
| Computadora                         | 13,110.00        |
| Silla Ejecutiva                     | 494.00           |
| Impresora                           | 3,800.0          |
| Subtotal C\$                        | 18,954.00        |
|                                     |                  |
| Gastos Indirectos                   |                  |
| Divulgación de plaza de trabajo     | 643.50           |
| Papelería y Útiles de oficina       | 346.00           |
| Subtotal C\$                        | 989.50           |
|                                     |                  |
| Costo de Mano de Obra (Sistema Web) | 4,950.00         |
| Responsable de RRHH                 | 8,836.20         |
| Subtotal                            | 8,836.20         |
| <b>Total</b>                        | <b>33,729.70</b> |

Tasa de cambio utilizado: C\$ 16.50 x US \$ 1.00

**ANEXO 1**  
**Almacén de Depósito Global Cía. Ltda.**  
**Análisis de Puestos**

Objetivo del siguiente Cuestionario:

“El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información para reestructurar la política de capacitación de la empresa por lo que agradeceremos sirva contestar la información solicitada con veracidad y en caso de duda, preguntar a su Supervisor” Gracias por su colaboración.

**GENERALIDADES**

---

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

1.- Información General

- A.- Área o Dpto. : \_\_\_\_\_
- B.- Unidad o Sec.. : \_\_\_\_\_
- C.- Jefe Inmediato : \_\_\_\_\_
- D.- Reporta además a : \_\_\_\_\_
- E.- Subordinados : \_\_\_\_\_
- F.- Jornada laboral : \_\_\_\_\_

**FUNCIONES**

---

2.- Descripción Genérica del Puesto

\_\_\_\_\_

3.- Descripción Específica

A.- Actividades Rutinarias:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B.- Actividades Periódicas:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C.- Actividades Eventuales:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Responsabilidad:

- De personas : \_\_\_\_\_
- De bienes : \_\_\_\_\_

4.- Requerimientos para ocupar el puesto

- Características físicas : \_\_\_\_\_
- Características personales:

- Sexo : \_\_\_\_\_
- Edad : \_\_\_\_\_
- Est. Civil : \_\_\_\_\_
- Otras : \_\_\_\_\_

- Habilidades manuales en:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- Habilidades Intelectuales:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- Experiencia previa laboral requerida:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- Características de personalidad para el puesto:

|                        | Muy poco | Poco | Regular | Mucho | Bastante |
|------------------------|----------|------|---------|-------|----------|
| Actividad emocional    |          |      |         |       |          |
| Actitud positiva       |          |      |         |       |          |
| Honestidad             |          |      |         |       |          |
| Veracidad              |          |      |         |       |          |
| Laboriosidad           |          |      |         |       |          |
| Madurez                |          |      |         |       |          |
| Paciencia              |          |      |         |       |          |
| Tino                   |          |      |         |       |          |
| Amabilidad             |          |      |         |       |          |
| Capacidad de dirigir   |          |      |         |       |          |
| Capacidad de organizar |          |      |         |       |          |
| Capacidad de controlar |          |      |         |       |          |
| Iniciativa             |          |      |         |       |          |
| Compañerismo           |          |      |         |       |          |
| Imparcialidad          |          |      |         |       |          |

- Preparación Académica

- Sin instrucción ( )
- Con instrucción media ( )
  - Primaria .....
  - Secundaria .....
  - Superior Técnica : .....
  - Superior Universitaria : .....
    - Pre-grado : .....
    - Bachiller : .....
    - Profesional : .....
    - Post-grado : .....
      - 2ª Especialidad : .....
      - Maestría : .....
      - Doctorado : .....
      - Post-doctorado : .....

- Observaciones respecto a la toma de decisión en el puesto:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- Esfuerzo físico (Tipo de actividad física):

..... % Sentado      ..... % Hallando      ..... % De pie  
 ..... % Levantando      ..... % Caminando      ..... % Ascendiendo  
 ..... % Viajando      ..... % inclinándose

- Capacidades sensoriales:

|          | Muy poca | Poco | Regular | Mucho | Bastante |
|----------|----------|------|---------|-------|----------|
| ▪ Vista  |          |      |         |       |          |
| ▪ Oído   |          |      |         |       |          |
| ▪ Olfato |          |      |         |       |          |
| ▪ Tacto  |          |      |         |       |          |
| ▪ Gusto  |          |      |         |       |          |

- Clase de trabajo
  - Ligero ( )
  - Pesado ( )
  - Semi pesado ( )
  - Muy pesado ( )
- Resultante en fatiga
  - Cuerpo (.....%)
  - Piernas (.....%)
  - Brazos (.....%)
  - Dedos (.....%)

- Responsabilidad

|                                  | Muy poco | Poco | Regular | Mucho | Bastante |
|----------------------------------|----------|------|---------|-------|----------|
| ▪ Sobre materiales y suministros |          |      |         |       |          |
| ▪ Sobre métodos y procedimientos |          |      |         |       |          |
| ▪ Sobre documentos               |          |      |         |       |          |
| ▪ Por manejo de dinero           |          |      |         |       |          |
| ▪ Por contactos externos         |          |      |         |       |          |

- Medio ambiente de trabajo:

|               | 0% | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
|---------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| ▪ Caliente    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Frío        |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Húmedo      |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Lluvioso    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Maloliente  |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Ruidoso     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Seco        |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Polvoriento |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Sucio       |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Intemperie  |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Ventilado   |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Iluminación |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |

- Tipo de trabajo que realiza :
  - Rutinario (.....%)
  - Variado (.....%)
  - Intelectual (.....%)
  - Físico (.....%)

- Riesgos, enfermedades o accidentes

|                              | 0% | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
|------------------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| ▪ Contusiones                |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Torceduras                 |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Fracturas                  |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Sordera                    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Heridas                    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Afecciones nerviosas       |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Quemaduras                 |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Hernias                    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Mutilaciones               |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Ceguera                    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Cortaduras                 |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| ▪ Enfermedades ocupacionales |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |

- Ubicación del Puesto



Datos sobre la Elaboración: \_\_\_\_\_

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

Nombre del Analista: \_\_\_\_\_

Nombre del trabajador : \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa : \_\_\_\_\_

Nombre del Supervisor : \_\_\_\_\_

Finalidad del cuestionario : \_\_\_\_\_

EL AUTOR PIDIO EL ANONIMATO

## **ANEXO 2**

### **Anuncio a través del Periódico**

#### **Global Cía. Ltda.**

Se requiere contratar los servicios :

Cargo: Responsable de Recurso Humanos

Requisitos: Administrador de Empresa o carreras a fines, Conocimientos de Recursos Humanos , Amplio conocimiento en leyes laborales, y conocimientos básicos de computación..

Experiencia: 2 años en puestos similares

Si cumple con todos los requisitos aplicar

Para entregar documentos llamar al Tel. 2330747

Dirección: De las Bodegas de la Central Área 400 Mts al lago

ALMACÉN GLOBAL CÍA. LTDA.  
REQUISICIÓN DE EMPLEADO

|  |                                     |                                   |   |
|--|-------------------------------------|-----------------------------------|---|
| NÚMERO DEL PUESTO:   | TÍTULO DEL PUESTO:                  | FECHA DE LA VACANTE:              | FECHA QUE SE NECESITA EL REEMPLAZO:     |
| FAVOR DE MARCAR  | <input type="checkbox"/> Permanente | <input type="checkbox"/> Temporal | <input type="checkbox"/> Tiempo parcial |
| RAZÓN DE LA REQUISICIÓN ¿Qué acciones administrativas o de empleados ocasionaron la vacante? |                                     |                                   |   |
|  |                                     |                                   |   |
|  |                                     |                                   |   |
| BREVE DESCRIPCIÓN DEL MÍNIMO DE CUALIDADES QUE DEBEN REUNIR LOS CANDIDATOS AL PUESTO:        |                                     |                                   |   |
|  |                                     |                                   |   |
|  |                                     |                                   |   |
| BREVE DESCRIPCION DE LOS DEBERES DEL PUESTO:   |                                     |                                   |   |
|  |                                     |                                   |   |
|  |                                     |                                   |   |
| NOMBRE DE LA UBICACIÓN   |                                     |                                   |   |
| FECHA  | FIRMA DEL GERENTE                   |                                   |   |

ANEXO 4

ALMACÉN DE DEPÓSITO PÚBLICO GLOBAL CÍA. LTDA.



ALMACÉN GLOBAL CÍA. LTDA.  
SOLICITUD DE PERSONAL

De: Departamento \_\_\_\_\_  
Para: Responsable de Recursos Humanos  
Proceso de reclutamiento y selección

| Fecha de emisión |  |  |
|------------------|--|--|
|                  |  |  |

| Fecha de recepción |  |  |
|--------------------|--|--|
|                    |  |  |

| No. |  |  |
|-----|--|--|
|     |  |  |

**SOLICITUD DE PERSONAL**

Sección: \_\_\_\_\_

Código de Sección: \_\_\_\_\_

| Nombre del Cargo | Código |
|------------------|--------|
|                  |        |

| Cantidad | Clase |
|----------|-------|
|          |       |

Por Reemplazo

| Registro | Fecha / Salida | Nombre | Cargo |
|----------|----------------|--------|-------|
|          |                |        |       |
|          |                |        |       |
|          |                |        |       |

Por Aumento de Planta

Motivo del Aumento \_\_\_\_\_

## ANEXO 5

### HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO

Toda aplicación deberá incluir:

1. Este formato llenado con letra legible.
2. Certificado medico actualizado de buena salud.
3. Carta de responsable de la institución donde labora o laboro, especificando el tiempo que tiene trabajando, puesto que ocupa y las principales actividades que realiza.
4. Record Policial actualizado.



#### DATOS GENERALES

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha de Solicitud: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Apellido Paterno      Apellido Materno      Nombres      (DD / MM / AA)

Sexo: M ( ) F ( )      Edad: \_\_\_\_\_      Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_

Documento de Identidad: \_\_\_\_\_      Numero de documento: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_      Departamento: \_\_\_\_\_      País: \_\_\_\_\_

Dirección Residencia: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_      Teléfono (s) Residencia \_\_\_\_\_

#### INTERÉS EN EL PUESTO

Puesto que se desea \_\_\_\_\_

Salario o sueldo esperado (por mes) \_\_\_\_\_

Otros puestos para los que usted esta capacitado \_\_\_\_\_

Fecha e que esta disponible para trabajar \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_      ¿Trabajó antes en la empresa?    Si ( )    No ( )  
(DD/ MM/ AA)

Ultimo cargo desempeñado \_\_\_\_\_      Fecha de retiro \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
(DD/ MM/ AA)

Motivo del Retiro \_\_\_\_\_

#### INFORMACIÓN DE REFERENCIA

¿Cómo se entero de la solicitud?

Aviso de presa     Conocido de la empresa     Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

Mencione al menos tres personas que puedan dar referencias de usted:

| Nombre completo | Teléfono | Vinculo |
|-----------------|----------|---------|
|                 |          |         |
|                 |          |         |
|                 |          |         |

## FORMACIÓN ACADÉMICA

| Titulo (s) Obtenido (s) | Titulo 1 | Titulo 2 | Titulo 3 |
|-------------------------|----------|----------|----------|
| Titulo                  |          |          |          |
| Nivel                   |          |          |          |
| Institución             |          |          |          |
| Ciudad                  |          |          |          |
| País                    |          |          |          |
| Fecha de terminación    |          |          |          |
| Duración                |          |          |          |

¿Estudia actualmente? Si ( ) No ( ) Horario: \_\_\_\_\_ Nivel: \_\_\_\_\_

Indique equipos que maneja relacionados a su profesión: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿Qué programas de computación maneja? Enumere.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Dominio de Idiomas:

| Idioma  | 1.                          |                             | 2.                          |                             | 3.                          |                             |
|---------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Escribe | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| Lee     | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| Habla   | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |

## EXPERIENCIA PROFESIONAL (COMIENCE POR EL ULTIMO O ACTUAL EMPLEO)

### 1. Ultima Experiencia:

|                    |                     |                   |
|--------------------|---------------------|-------------------|
| <b>Entidad:</b>    | <b>Dependencia:</b> | <b>Cargo:</b>     |
| Teléfono (s):      | Jefe Inmediato:     | Cargo:            |
| Motivo del retiro: |                     |                   |
| Sueldo C\$ :       | Fecha Ingreso: / /  | Fecha Retiro: / / |
| Ciudad:            | País:               |                   |

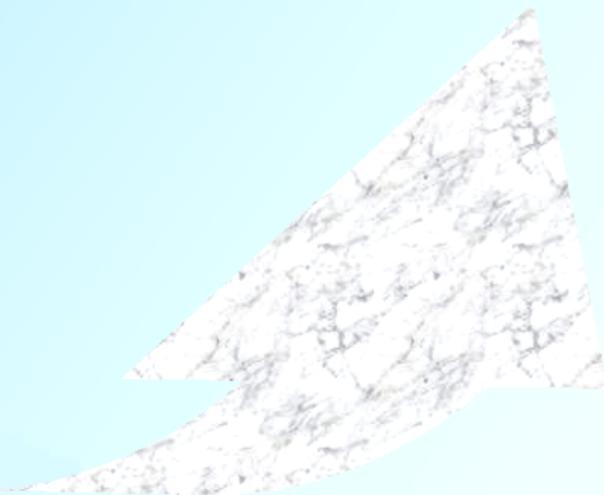
### 2. Ultima Experiencia:

|                    |                     |                   |
|--------------------|---------------------|-------------------|
| <b>Entidad:</b>    | <b>Dependencia:</b> | <b>Cargo:</b>     |
| Teléfono (s):      | Jefe Inmediato:     | Cargo:            |
| Motivo del retiro: |                     |                   |
| Sueldo C\$ :       | Fecha Ingreso: / /  | Fecha Retiro: / / |
| Ciudad:            | País:               |                   |

Certifico que toda la información por mí consignada  
 Es veraz y autorizo a la empresa para que verifique  
 La autenticidad de la misma.

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 DD / MM / AA

\_\_\_\_\_  
 Firma del solicitante



# PREGUNTAS ENTREVISTA PRELIMINAR

(Anexo 6 )

## PREGUNTAS BÁSICAS:

Platícame de tu currículum.  
Platícame sobre ti.

## PREGUNTAS DE HABILIDADES

Dada su experiencia en esta área,

- P. ¿Cómo sabe que puede tener un buen desempeño en nuestra empresa?
- P. ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
- P. ¿Qué habilidades consideras tener para el puesto?
- P. ¿Cuáles son sus puntos débiles?

## PREGUNTAS SOBRE LA EMPRESA

- P. ¿Por qué quieres trabajar en esta empresa?
- P. ¿Qué conocimiento tienes acerca de la organización?
- P. ¿Por qué te interesa esta empresa y no otra de la competencia?

## PREGUNTAS PERSONALES

- P. ¿Por que decidiste dedicarte a esta profesión?
- P. ¿Cuáles son tus logros y fracasos mas importantes?
- P. ¿Dónde esperas estar dentro de 5 años?
- P. ¿Cuales son tus pasa tiempos?

## OTRAS PREGUNTAS

### Sentimientos sobre el puesto

- P. ¿Qué tipo de presiones tienes en tu puesto actual, y como las manejas?

### Relaciones con otros.

- P. ¿Qué tipo de personas le desesperan?

### Actitud sobre si mismo

- P. ¿Qué obstáculos has tenido que enfrentar?
- P. ¿Cuál ha sido tu mayor decepción?, ¿Por qué?, ¿Cómo la manejaste?

### Objetivos de carrera

- P. ¿Cuál es su objetivo de carrera a largo plazo?
- P. ¿Cómo planea alcanzar su objetivo?

### Planeación

- P. Dame un ejemplo de u proyecto importante que realizaste. ¿Cómo lo planeaste?
- P. Piensa en alguna ocasión en donde tuviste que entregar dos proyectos al mismo tiempo.  
¿Qué hiciste?

### Innovación

- P. ¿Cuál es la cosa mas creativa que has tenido que hacer en tu actual puesto?
- P. Dame un ejemplo de una situación especifica que refleja tu habilidad para mostrar iniciativa.  
Descríbela.

### Paciencia

- P. ¿Cuál ha sido la peor situación en la que has tenido que trabajar bajo presión recientemente?  
¿Cómo la manejaste?

Para el entrevistador: esta guía de entrevista para una aspirante se propone ayudar en la selección y colocación de empleados. Si se utiliza para todos los aspirantes a una posición, le ayudara a compararlos y le proporcionara información mas objetiva de la que se obtendría de las entrevistas no estructuradas.

Por esta razón, es una guía general: por tanto, podría suceder que no se aplicaran todos los temas en cada instancia. Pase por alto aquellos que no son aplicables y agregue preguntas adecuadas a la posición específica. Encontrara espacio para preguntas adicionales al final de la forma.

### Interés en el trabajo

Nombre \_\_\_\_\_ Posición solicitada \_\_\_\_\_  
 ¿Qué piensa que implica el puesto (posición)? \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué quiere el puesto (posición)? \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué esta usted calificado para el puesto? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuáles son sus requerimientos de salario? \_\_\_\_\_  
 ¿Qué información tiene acerca de nuestra compañía? \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué quiere trabajar con nosotros? \_\_\_\_\_

### Situación de trabajo Actual

¿Esta empleado actualmente? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No. Si la respuesta es no, ¿cuánto tiempo ha estado desempleado? \_\_\_\_\_  
 ¿Por que esta desempleado? \_\_\_\_\_  
 Si esta trabajando, ¿por qué solicita este puesto? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuándo podría empezar a trabajar con nosotros? \_\_\_\_\_

### Experiencia laboral

( Inicie con la posición actual o ultima del aspirante y siga con los trabajos anteriores. Todos los periodos de tiempo deben ser considerados. Registre por lo menos hasta doce años, dependiendo de la edad del aspirante. El servicio militar deberá ser considerado como trabajo)

Actual o último  
 empleador \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_  
 Fecha de empleo: desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_  
 Título del puesto actual o ultimo \_\_\_\_\_  
 ¿Cuáles fueron sus responsabilidades? \_\_\_\_\_  
 ¿Ha realizado el mismo trabajo durante su empleo en esa compañía? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No. Si la respuesta es no, describa los diferentes puestos que ha tenido ese empleador, cuanto tiempo permaneció en cada uno y las principales responsabilidades en cada uno. \_\_\_\_\_

¿Cuál fue su salario inicial? \_\_\_\_\_ ¿Cuáles son sus percepciones actuales? \_\_\_\_\_ Comentarios \_\_\_\_\_

Nombre de su ultimo o actual supervisor \_\_\_\_\_  
 ¿Qué le gusta mas de ese trabajo? \_\_\_\_\_  
 ¿Qué le gusta menos de ese trabajo? \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué esta pensando en salir de esa empresa? \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué deja la empresa ahora? \_\_\_\_\_  
 Comentarios u observaciones del entrevistador \_\_\_\_\_

¿Qué hizo antes de tomar el ultimo empleo? \_\_\_\_\_  
 ¿Dónde estuvo empleado? \_\_\_\_\_  
 Ubicación \_\_\_\_\_ Título del puesto \_\_\_\_\_  
 Responsabilidades \_\_\_\_\_  
 ¿Tuvo el mismo puesto durante su empleo con esa compañía? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No. Si al respuesta es no, describa los puestos que tuvo, las fechas y sus responsabilidades \_\_\_\_\_  
 ¿Cuál fue su salario inicial? \_\_\_\_\_ ¿Cuál fue su salario final? \_\_\_\_\_  
 Nombre de su ultimo supervisor \_\_\_\_\_  
 ¿Podría comunicarnos con esta empresa? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No  
 ¿Qué le gustó mas de ese empleo? \_\_\_\_\_  
 ¿Qué le gustó menos de ese empleo? \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué dejo ese trabajo? \_\_\_\_\_  
 ¿Consideraría trabajar en esa empresa? \_\_\_\_\_

Entrevistador: si hay lapsos entre diferentes periodos de empleo, preguntar al aspirante sobre ellos \_\_\_\_\_

¿Qué hizo antes del empleo con esa compañía? \_\_\_\_\_

¿Qué otros puestos o experiencia ha tenido? Descríbalos brevemente y explique las responsabilidades generales en cada uno \_\_\_\_\_

¿Ha estado desempleado en algún momento en los últimos cinco años? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No. ¿Qué esfuerzos hizo para encontrar trabajo? \_\_\_\_\_

¿Cuenta con otra experiencia o capacitación que le ayude a calificar para el puesto que solicita? Explique cómo y dónde obtuvo esta experiencia o capacitación \_\_\_\_\_

### Antecedentes Académicos

¿Qué escolaridad o capacitación tiene que le podrían ayudar en la posición que ha solicitado? \_\_\_\_\_

Describa la educación formal que ha tenido. (El entrevistador deberá sustituir la capacitación técnica, si es importante.) \_\_\_\_\_

### Actividad fuera del trabajo

¿Qué hace en sus horas libres? \_\_\_\_ Trabajo de tiempo parcial \_\_\_\_ Atletismo \_\_\_\_ Espectador deportivo \_\_\_\_ Clubes \_\_\_\_ Otros. Por favor especifique \_\_\_\_\_

### Preguntas específicas del entrevistador

Entrevistador\_ agregue cualquier pregunta para el puesto específico para el cual esta haciendo la entrevista. Deje espacio para respuestas breves. (Sea cuidadoso y evite preguntas que puedan ser vistas como discriminatorias.)

### Personal

¿Puede cambiar su lugar de residencia? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No.

¿Podría viajar? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No.

¿De cuanto tiempo, como máximo, dispondría usted para viajar? \_\_\_\_\_

¿Puede trabajar tiempo extra? \_\_\_\_\_

¿Puede trabajar los fines de semana? \_\_\_\_\_

### Auto evaluación

¿Cuáles cree usted que sean sus puntos fuertes? \_\_\_\_\_

¿Cuáles cree usted que sean sus puntos débiles? \_\_\_\_\_

Entrevistador: compare las respuestas del aspirante con la información proporcionada en la solicitud de empleo. Aclare cualquier discrepancia. \_\_\_\_\_

Antes de dar por terminada la entrevista, el entrevistador debe proporcionar información básica sobre la organización y la vacante del puesto, si no lo ha hecho, además debe dar información acerca del sitio de trabajo, las horas de trabajo, el sueldo o salario, el tipo de remuneración (salario o salario mas bono, etc) y otros factores que podrían afectar el interés del aspirante en el puesto.

**Impresiones del entrevistador**

Clasifique cada característica de uno a cuatro, con el 1 como la clasificación mas alta y 4 como la clasificación mas baja.

**Características personales**

Apariencia personal

Actitud

Conversación

Cooperación con el entrevistador

**Características relacionadas con el puesto**

Experiencia para este puesto

Conocimiento del puesto

Relaciones interpersonales

Eficiencia

|                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | Comentarios |
|----------------------------------|---|---|---|---|-------------|
| Apariencia personal              |   |   |   |   |             |
| Actitud                          |   |   |   |   |             |
| Conversación                     |   |   |   |   |             |
| Cooperación con el entrevistador |   |   |   |   |             |
| Experiencia para este puesto     |   |   |   |   |             |
| Conocimiento del puesto          |   |   |   |   |             |
| Relaciones interpersonales       |   |   |   |   |             |
| Eficiencia                       |   |   |   |   |             |

**Calificación global para el puesto**

\_\_\_ 1 Superior    \_\_\_ 2 Arriba del promedio (bien calificado)    \_\_\_ 3 Promedio (calificado)    \_\_\_ 4 Marginal (escasamente calificado)    \_\_\_ 5 No satisfactorio.

Comentarios u observaciones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

| COMPAÑÍA   | DIRECCIÓN           | TELEFONO          |
|--|---------------------|-------------------|
| NOMBRE DE LA PERSONA CONTACTADA  |                     | POSICIÓN O TÍTULO |
| 1. DESEO VERIFICAR ALGUNOS DATOS PROPORCIONADOS POR (SEÑORITA, SEÑORA, SEÑOR) QUIEN HA SOLICITADO EMPLEO EN NUESTRA EMPRESA.<br>¿EN QUE FECHA COLABORO EN SU COMPAÑÍA? |                     |                   |
|  | DESDE               | 19                |
|  | HASTA               | 20                |
| 2. ¿CUÁL ERA LA NATURALEZA DE SU PUESTO?   |                     |                   |
|  | AL PRINCIPIO _____  |                   |
|  | AL FINAL _____      |                   |
| 3. SUELDO \$ CUANDO SALIO DE LA EMPRESA. ¿ES ESTA CIFRA CORRECTA?  |                     |                   |
|  | SI                  | NO                |
|  | INDIQUE \$ _____    |                   |
| 4. ¿QUÉ PIENSAN DE ESTA PERSONA SUS ANTIGUOS SUPERVISORES? _____   |                     |                   |
| ¿QUÉ PIENSAN DE ELLA SUS SUBORDINADOS? _____   |                     |                   |
| 5. ¿TUVO RESPONSABILIDADES DE SUPERVISIÓN? _____   |                     |                   |
|  | SI                  | NO                |
| (SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA) ¿CÓMO SE DESEMPEÑO? _____  |                     |                   |
| 6. ¿QUÉ TAN INTENSO FUE SU TRABAJO? _____  |                     |                   |
| 7. ¿CÓMO SE RELACIONO CON LOS DEMAS? _____   |                     |                   |
| 8. ¿CUÁL FUE SU REGISTRO DE ASISTENCIA? _____  |                     |                   |
|  | ¿ERA PUNTUAL? _____ |                   |
| 9. ¿CUÁL FUE EL MOTIVO DE SU SEPARACIÓN? _____   |                     |                   |
| 10. ¿LO VOLVERIA A CONTRATAR? (¿POR QUÉ?) _____  |                     |                   |
|  | SI                  | NO                |
| 11. ¿TENIA ALGUN PROBLEMA EN SU HOGAR, FINANCIERO O PERSONAL QUE INTERFERIERA CON SU TRABAJO? _____  |                     |                   |
|  | SI                  | NO                |
| 12. ¿BEBIA O JUGABA EN EXCESO? _____   |                     |                   |
|  | SI                  | NO                |
| 13. ¿CUÁLES SON SUS CUALIDADES? _____  |                     |                   |
| 14. ¿CUÁLES OSN SUS DEFECTOS? _____  |                     |                   |
| OBSERVACIONES _____  |                     |                   |

**ALMACEN DE DEPOSITO PUBLICO Y AGENTES ADUANEROS  
"GLOBAL CIA. LTDA."**

**DIVISION DE RECURSOS HUMANOS**

**CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO**

Nosotros \_\_\_\_\_, mayor de edad, casado, nacionalidad Nicaragüense, con número de Cédula de Identidad \_\_\_\_\_ y de este domicilio, en su carácter de Director de Recursos Humanos, actuando en representación del \_\_\_\_\_, GERENTE GENERAL de la empresa \_\_\_\_\_ Managua, quien le acredita facultades para que elabore y firme Contratos de trabajos y/o Profesionales conexos y Trabajadores Administrativos; el que en adelante se denominará como **EL CONTRATANTE**, mediante Poder Especial en Escritura Pública número \_\_\_\_\_ ( ) de las \_\_\_\_\_ de la mañana del día \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_, otorgado ante los oficios Notariales de la Licenciado(a) \_\_\_\_\_, y el Sr.(a) \_\_\_\_\_, mayor de edad, casado(a), \_\_\_\_\_ y de Nacionalidad Nicaragüense y del domicilio de Managua, con cedula de Identidad No. \_\_\_\_\_, actuando en su nombre y que en adelante se denominará para el presente acto **EL CONTRATADO(A)** respectivamente, ambas partes convienen en firmar el siguiente **CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO**, el cual se registrá bajo las cláusulas que a continuación se detallan:

**PRIMERA: DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO Y UBICACION:**

El CONTRATADO(A) se desempeñara en el cargo de \_\_\_\_\_ con ubicación laboral \_\_\_\_\_ y bajo la Responsabilidad Inmediata o Superior del \_\_\_\_\_, en la cual ambas partes se compromete a observar el cumplimiento en cuanto a las responsabilidades que emanen en este contrato de trabajo y funciones asignadas.

**SEGUNDA: JORNADA LABORAL:**

El CONTRATADO(A) tendrá que cumplir con su horario de trabajo de \_\_\_\_\_, el presente contrato de trabajo por tiempo determinado y entra en vigencia para ambas partes durante un periodo de \_\_\_\_\_ a partir del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ hasta finalizar el día del mes de \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_.

**TERCERA: TIPO DE CONTRATO DE TRABAJO.**

El presente CONTRATO DE TRABAJO Individual es POR TIEMPO DETERMINADO.

**CUARTA: OBLIGACIONES DEL CONTRATANTE:****SALARIO:**

El CONTRATANTE se compromete a pagarle al CONTRATADO(A) en concepto de remuneración por trabajo realizado, la suma de: **C\$** \_\_\_\_\_ . mensualmente ( \_\_\_\_\_ ), obligándose a realizar las correspondientes retenciones de Ley (**IR e INSS**) y entregarlas a las instituciones que corresponda.

**QUINTA: OBLIGACIONES DEL CONTRATADO:**

El CONTRATADO(A) se compromete a cumplir con las obligaciones contenidas en su ficha ocupacional, en el Código del Trabajo Arto 18, Reglamento Interno, Estatuto y Normas del Personal Administrativo de la Empresa. Además de lo anterior mencionado, el CONTRATADO(A), se compromete a cumplir con su contrato de trabajo por tiempo determinado, y horario establecido respondiendo a las exigencias de Calidad, Eficiencia y Responsabilidad que deriven de la Ficha Ocupacional del cual tiene conocimiento.

**SEXTA: DE LA TERMINACIÓN DEL CONTRATO:**

El presente Contrato de Trabajo por Tiempo Determinado rescinde por las causas siguientes:

1. Abandono de trabajo por tres días injustificados.
2. Cuando el Contratante estime conveniente dar por terminada la relación laboral antes del vencimiento del término pactado, notificando por escrito a la otra parte con 15 días de anticipación.
3. El incumplimiento a las obligaciones contenidas en las Cláusulas Segunda, Quinta, Séptima y Novena.
4. El vencimiento o expiración del período pactado.

#### **SEPTIMA: SIGILO DEL CONTRATADO:**

El CONTRATADO(A) se compromete a desempeñar el cargo con la eficacia y diligencia debida para el cumplimiento de las tareas que se le han encomendado y garantizar el cuidado de los implementos que le sean asignados para el cargo que desempeña, **guardar absoluto sigilo sobre datos, documentos e información que lleguen a su conocimiento como resultado del cargo que desempeña.**

#### **OCTAVA: DERECHO DEL CONTRATADO:**

Además de los **derechos contenidos** en el Código del Trabajo vigente, el **CONTRATANTE** reconoce los **derechos expresados** en las Normas de Trabajo, Reglamento Interno Administrativo y los Estatutos del Almacén de Deposito Publico y Agentes Aduaneros GLOBAL CIA. LTDA.

#### **NOVENA: DISCIPLINA LABORAL:**

La disciplina laboral es un conjunto de normas reguladoras de la conducta y de las actividades que desempeñará el CONTRATADO(A), en su puesto de trabajo para su desempeño eficiente, por lo tanto forma parte de este **CONTRATO DE TRABAJO.**

#### **DECIMA PRIMERA: LUGAR Y FECHA:**

En fe de lo anterior firmamos el presente Contrato de Trabajo por tiempo determinado en dos tantos de un mismo tenor, en la ciudad de Managua a los \_\_\_\_\_ días del mes de

del año \_\_\_\_\_.Leído que fue el presente CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO, se ratifica, acepta y se firma por los contratantes.

Este CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO, no será valido si tiene Enmendadura, Tachadura o Adiciones.

**FIRMAS DE LAS PARTES:**

---

**Director de Recursos Humanos**  
**CONTRATANTE**

---

Contratado(a)

Cc: interesado/ expediente

# ANEXO 10

## SELECCION

Identificar Cargo Vacante

Determinar # Plazas

¿Nuevo Puesto?

SI

NO

Revisar la descripción del cargo

Elaborar el perfil del puesto

¿Requiere de fuentes internas?

Elaborar Plan de Reclutamiento

## RECLUTAMIENTO

Ofertar el Puesto

¿Candidato Idóneo?

SI

NO

Reclutamiento en la Organización

SI

NO

SI

¿Acepta?

NO

Reclutamiento Externo

Definir criterios de selección

Definir Sistema de puntuación y valoración

¿Ya se definieron pruebas de selección?

SI

NO

Elegir la prueba de selección

Diseñar la prueba de

SI

¿Datos son Veraces?

NO

Verificar Documentos

SI

¿La solicitud Califica?

NO

Resepcionar solicitudes

Elaborar y Publicar Base de convocatoria

NO

Realizar entrevista Preliminar

Aplicar pruebas de Idoneidad

¿Pasó la Prueba?

SI

NO

Entrevista de Selección RRHH

Entrevista Jefe Inmediato

Evaluar Resultados

Archivar Referencias del Candidato

¿Candidato es el Idóneo?

SI

NO

Selección del Mejor Candidato

Descripción real del puesto

¿Candidato aun desea el puesto?

NO

SI

Examen médico

¿Aplicar examen médico?

SI

NO

Rechazar

Elaborar Contrato Definitivo

SI

¿Candidat o Idóneo?

NO

Elaborar Contrato de Prueba

NO

¿Problemas de salud?

SI

## CONTRATACION

## ANEXO 11

### GUIA DE SUGERENCIAS PARA EL PRIMER DIA DE TRABAJO DE UN NUEVO EMPLEADO

#### PALABRAS DE INTRODUCCIÓN

Cuando se presente a trabajar por primera vez el nuevo empleado, dedique unos pocos minutos a tranquilizarlo y establecer una mutua comprensión. Esto se logra usando las mismas técnicas que se utilizaron en el proceso de la entrevista, incluyendo las preguntas y comentarios destinados a romper el hielo. Considérese los ejemplos siguientes:

*"Siento mucho no haberle podido preparar mejor tiempo para su primer día de trabajo; pero el pronóstico meteorológico dice que esta tarde dejará de llover".*

*"Aquí en XYZ, Inc. , nos preocupamos por todo. Hasta le hemos conseguido un hermoso día de sol para su primer día de trabajo.*

*"Seguro que las obras en la carretera le hicieron perder por lo menos 15 minutos esta mañana. Antes de que salga esta tarde le haré dar instrucciones sobre una ruta alterna".*

*"Afortunadamente no empezó usted a trabajar aquí hace dos semanas, cuando los transportadores estaban en huelga; eso fue una pesadilla".*

*"¿Encontró sin dificultad el lugar de estacionamiento que se le asignó?" (Guzmán Valdivia 1989, p. 15)*

Tenga cuidado de que sus comentarios iniciales, que tienen por objeto romper el hielo, no pongan más nervioso al trabajador. Por ejemplo, recibirlo diciéndole

*"por fin ha llegado usted! ya hay una montaña de papeles en su escritorio". (Newman, 1990 p. 394)* podría hacerlo pensar que tal vez se equivocó al aceptar empleo en esta compañía.

Después de las primeras palabras de bienvenida, tómese unos minutos para explicarle las actividades programadas para ese día. Si se han planeado muchas cosas, tal vez sea conveniente una agenda escrita a máquina. Si no, bastará con describir brevemente lo que se va a hacer.

#### **Por ejemplo:**

*Janet, cuando terminemos nuestra conversación la llevaré a conocer el personal de nuestro departamento. Después la dejaré con nuestro gerente de producción. El le indicará cuál es su oficina, le dirá dónde están todas las cosas y le explicará todo lo*

*demás. Luego del almuerzo, a la 1:30, la llevare a la oficina del responsable de personal para la primera parte del programa de orientación organizacional. Cuando éste termine, a las 4:30, vuelva a mi oficina para que hablemos. Entonces contestaré las preguntas que usted haya acumulado durante el día y también podremos discutir lo que se ha programado para mañana.*

Antes de seguir adelante, en el primer día de trabajo del empleado, dígame cuál es el tratamiento que deben darle a usted. Tal vez esto no le parezca muy importante, pero para una persona nerviosa que quiere causar una buena impresión en su nuevo empleo, podría ser motivo de algunos momentos de incomodidad. Dígame sencillamente.

**Por ejemplo:**

A propósito, aquí somos muy informales, de manera que me puede decir Sergio. A todos se les dice aquí por su nombre, menos al nivel de Gerencia General y Presidencia Ejecutiva. A ellos les gusta mas formalismo; probablemente le dirán a usted señorita López.

## **PRESENTACIONES**

Ya es hora de presentar al nuevo empleado a las personas con quienes tendrá que trabajar. Por lo general, éstas estarán todas en el mismo departamento, pero a veces las presentaciones se hacen también a empleados de otras unidades, si es que el empleado nuevo va a tener que entenderse permanentemente con otros departamentos.

Si hay que hacer más de media docena de presentaciones, es buena idea preparar de antemano una lista mecanografiada de los nombres, títulos, ubicación de la oficina o número, y extensión telefónica. Esto contribuirá a que haya menos confusión en la mente del nuevo empleado, quien tendrá así la lista para consultarla después de terminadas las presentaciones.

Al llevar al nuevo empleado por las distintas oficinas, tenga cuidado de no expresar sus opiniones acerca de las demás personas. Por ejemplo: Janet, ahora va a conocer a otro empleado. Téngales cuidado en las reuniones de comité; tiene la costumbre de apropiarse de las ideas ajenas y presentarlas como propias. También se deben evitar los comentarios positivos, como por ejemplo: :Janet, le presentó a Leonte. Uno siempre puede estar seguro de que Leonte le ayudará a cumplir una fecha límite imposible". (Nuñez, 1994 p. 479)

Hay que dejar que los nuevos empleados se formen su propia idea de sus compañeros de trabajo. Por eso se debe evitar toda afirmación subjetiva o todo juicio valorativo. Límitese a los descriptivo. Al acercarse al escritorio o a la oficina de un funcionario, describa brevemente sus funciones generales. Límitese a una o dos frases por persona para que el nuevo empleado pueda recordar después lo que ha dicho. Piense en función de palabras de acción, como se dijo anteriormente.

## **FAMILIARIZARLO CON LA OFICINA**

Habiendo terminado las presentaciones, es hora de mostrarle al nuevo empleado el lugar exacto donde deberá desempeñar sus funciones y explicarle en dónde están situadas todas las dependencias. Por lo general, se encarga a otro empleado de darle estas explicaciones. Cerciórese de que la persona que se escoja para ello esté completamente familiarizada con la distribución de las oficinas, y de que pueda disponer del tiempo necesario para explicarlo todo.

En la preparación de esta etapa del primer día de trabajo del nuevo empleado debe incluirse una lista de comprobación, a fin de que no se olvide ningún detalle. En esta lista pueden figurar los siguientes puntos:

- ☞ Muéstrelle al Empleado su Oficina o Escritorio.
- ☞ Muéstrelle al Empleado dónde están los Artículos de Papelería.
- ☞ Dele al Empleado una Guía Telefónica.
- ☞ Explíqueles cómo Funciona el Sistema Telefónico.
- ☞ Muéstrelle al empleado dónde quedan los servicios higiénicos y las fuentes de agua.
- ☞ Muéstrelle al empleado donde están las máquinas fotocopadoras y cómo se usan.
- ☞ Muéstrelle donde están los archivos.
- ☞ Muéstrelle la cafetería y el comedor para empleados.
- ☞ Muéstrelle la sala de descanso para empleados.
- ☞ Explíquele el uso de automóviles de la compañía.

Conviene darles a los nuevos empleados una lista de los puntos anteriores, de modo que puedan ir haciendo anotaciones a medida que usted va hablando. Si es posible, dele también al empleado un plano de las oficinas.

## **EL FINAL DEL DÍA**

De cualquier manera que transcurra el día, debe terminar como empezó: con una reunión del nuevo empleado con su jefe inmediato o el responsable de persona. Debe destinarse un período de unos treinta minutos para discutir lo que ocurrió durante el día y contestar las preguntas que el empleado quizá quiera hacer.

## **ANEXO 12**

### **Manual de Inducción Organizacional para Nuevos Empleados**

Estimado nuevo empleado sea usted bienvenido a Global Cía. Ltda.. Es un placer para nosotros contar con su valioso apoyo hacia la empresa.

A continuación le detallamos información general de la empresa con el objeto de orientarlo en su integración en esta compañía.

#### **Generalidades de la Empresa**

Global CIA LTDA. fue fundada en agosto del año 2002, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el ramo de las Importaciones y Exportaciones, estamos ubicados a 10 minutos de la Aduana Managua para proporcionarle un mejor servicio, disposición y transparencia en cada una de sus gestiones aduaneras.

En el poco tiempo transcurrido hemos brindado a nuestros clientes seguridad, confianza, eficiencia y sobre todo profesionalismo en los requerimientos que el mercado demanda.

En Global somos una gran familia , que contamos con un sólido respaldo de empresas Nacionales e Internacionales y con el apoyo incondicional que nos brinda la D:G:A que nos ha permitido ubicarnos como una empresa líder en nuestro ramo.

Global como empresas privada brinda un servicio de calidad garantizando la confianza en el sistema aduanero y que nuestros clientes sientan el respaldo y protección de Global Cia. Ltda.

El giro principal de la empresa es el **ALMACENAMIENTO DE MERCADERIA.**

#### **Misión de la Empresa**

Somos un Almacén de Deposito Publico dedicado a brindar un servicio de calidad en el manejo y almacenaje de todo tipo de mercadería, con una basta y moderna infraestructura y tecnología para lograr la satisfacción de nuestros clientes nacionales e internacionales.

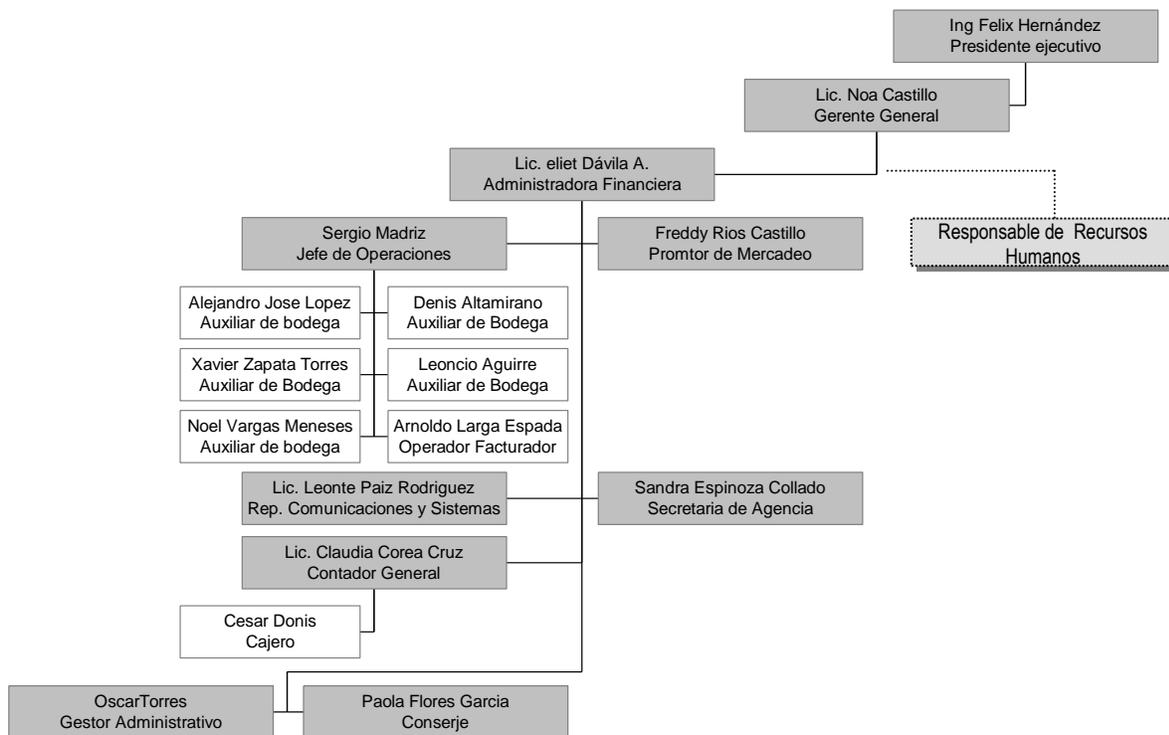
#### **Visión de la empresa**

Ser lideres en el servicio de Almacenaje y manejo de todo tipo de mercadería, garantizando la satisfacción total de nuestros clientes

## Objetivos

- Alcanzar la expansión a nivel nacional.
- Identificar a nuestro servicio con las características de calidad y servicio.
- Desarrollar integralmente a nuestro personal, para un compromiso de
- calidad y servicio al cliente.

## Organigrama de la Empresa



Continuación se presentan los principales integrantes por área de trabajo

| Área                        | Integrante.               |
|-----------------------------|---------------------------|
| PRESIDENCIA EJECUTIVA       | Ing. Feliz Hernández      |
| GERENCIA GENERAL            | Lic. Nova Castillo        |
| DEPARTAMENTO DE OPERACIONES | Lic. Sergio Madriz        |
| MERCADEO                    | Lic. Freddy Ríos Castillo |
| DEPARTAMENTO DE AGENCIA     | Lic. Jonny Cruz           |

| Área                                      | Integrante.               |
|---|---------------------------|
| ADUANERA                                  |                           |
| DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS | Lic Eliteh Dávila         |
| CONTABILIDAD Y TESORERIA                  | Lic Claudia Morazán       |
| SERVICIOS ADMINISTRATIVOS                 | Lic. Francisco López      |
| DEPARTAMENTO DE PLANIFIC, COMUNI, Y SIST. | Lic Leonte País Rodríguez |
| GESTOR ADMINISTRATIVO                     | Lic Oscar Torres          |
| RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANO            | Propuesto                 |

## 1. Aspectos Laborales

En la empresa tenemos una jornada laboral de 48 horas (de acuerdo a lo reglamentado en la ley) si por alguna razon el empleado no cumple con esa jornada semanal , pierde automáticamente el séptimo día correspondiente. Siendo nuestro horario de trabajo el siguiente:

Jornada Ordinaria

Lunes a Viernes: 8:00AM - 5:00PM

Almuerzo y Descanso 12:00PM –1:00PM

Sábado : 8:00 AM –12:00PM

## 2. Tipos de Salarios

La empresa otorga salario de acuerdo a puesto de trabajo y ocupación de cada empleado , sin embargo la empresa cuenta con un salario mínimo el cual es de C\$1200.

Los tipos de Salarios Existentes son los siguientes;

- Salarios al destajo (Toma en cuenta la producción de cada empleado o salario por producción).
- Salarios fijos, este se les paga a los empleados que no estén en el redimen de producción.
- Salario por tiempo Extra de Trabajo: Se reconoce el pago doble según horas laboradas o producción efectuada en la jornada correspondiente.

### **Días de pagos de los salarios :**

El pago de salario se divide en dos quincena, y se realiza en su área de trabajo.

La primera Quincena comprende del primero al quince de cada mes.

La segunda Quincena comprende del dieciséis al último día del mes.

Este pago comprende el pago por jornada ordinaria + pago de horas extras+ otros ingresos – deducciones.

En la deducciones se contempla el impuesto sobre la renta IR a empleados y el seguro social para garantizar la atención médica y otras prestaciones que establece el instituto de Nicaragüense de Seguridad Social INSS.

### **3. Reconocimiento de Otras Prestaciones**

- Vacaciones Proporcionales  
Según el tiempo laborado de acuerdo a ley laboral.
- Aguinaldo Proporcional  
Según el tiempo laborado, de acuerdo a ley laboral, calculándose en base del último salario para empleados de sueldos fijo y con base al salario mas alto de los últimos seis meses para empleados de salario al destajo.
- Indemnización por antigüedad:  
Según los años laborados interrumpidos después de un año de laborar en la institución.
- Derecho a Atención Médica:

En la empresa medica provisional , además de otras prestaciones que establece el seguro social.

#### **4. Normativas Internas**

Se hace el conocimiento a los empleados, las obligaciones de cumplir con las siguientes normativas generales:

1. Presentarse puntualmente a la Empresa cumpliendo el horario establecido.
2. Cumplir con el Horario establecido por la Empresa con el cumplimiento de las horas Laborales.
3. Marcar personalmente su tarjeta de control de asistencia en la entrada y salida de la empresa.
4. No introducir comidas, ni bebidas en el área de trabajo.
5. Mantener un trato respetuoso con sus compañeros de trabajo y jefes.
6. Mantener el orden y limpieza en su puesto de trabajo.
7. Acatar las orientaciones dados por superiores en cuento al desempeño de su labor.
8. Presentarse a su trabajo con le vestimenta adecuada.
9. Cumplir con cada una de las obligaciones, mantenimiento la disciplina individual.

## ANEXO 13

### ALMACÉN GLOBAL CÍA. LTDA. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR LISTA DE VERIFICACIÓN

**PARA SER LLENADO POR EL SUPERVISOR INMEDIATO**

Nombre del empleado \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR**

A continuación usted deberá señalar colocando una " X" a cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado asignarles un valor entre 0 y 10.

| Valores | Descripción   | Marque aquí |
|---------|---|-------------|
|         | Se queda horas extras si se le pide.                          |             |
|         | Mantiene muy aseado su lugar de trabajo.                      |             |
|         | Suele ayudar a las personas que lo necesitan.                 |             |
|         | Planea sus acciones antes de iniciarlas .                     |             |
|         | Cumple con los compromisos adquiridos.                        |             |
|         | Presenta ingenio para administrar los recursos de la empresa. |             |
|         | Cuenta con destreza para toma de decisiones.                  |             |
|         | Mantiene actitudes de liderazgo.                              |             |
|         | Proporciona iniciativas de desarrollo.                        |             |
|         | Contribuye a la superación de la empresa.                     |             |
|         | Cuenta con creatividad en el planteamiento del problema       |             |
|         | Resuelva problemas de una manera óptima.                      |             |
|         | Escucha consejo pero rara vez lo sigue.                       |             |
|         | Proporciona sugerencia a los demás.                           |             |
|         | Pocas veces cumple con su trabajo .                           |             |
|         | Indecisión frente a los problemas.                            |             |
|         | Se ausenta de su puesto de trabajo.                           |             |
|         | Buenas relaciones personales.                                 |             |
|         | No reconoce sus equivocaciones.                               |             |
|         | Está disponible para recibir a personas ajenas a la empresa.  |             |
|         | Perjudica la imagen de la empresa.                            |             |
|         | Presenta prejuicios personales.                               |             |
|         | Se considera autoritario.                                     |             |
|         | No es imparcial al momento de hacer cumplir el reglamento.    |             |
|         | No motiva a los empleados.                                    |             |
|         | Trabaja con gran empeño                                       |             |
|         | Es crítico ante el trabajo de los demás.                      |             |
|         | Abusa de su autoridad.  |             |
|         | No constituye un buen ejemplo para sus compañeros.            |             |
|         | Depende de otra persona para efectuar su trabajo              |             |
|         | Puntuación Total:   |             |

## ANEXO 14

### ALMACÉN GLOBAL CÍA. LTDA. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**PARA SER LLENADO POR EL SUPERVISOR INMEDIATO**

Nombre del empleado \_\_\_\_\_  
 Cargo que desempeña \_\_\_\_\_  
 Departamento \_\_\_\_\_  
 Nombre del evaluador \_\_\_\_\_  
 Fecha de evaluación \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR**

A continuación usted deberá evaluar el desempeño del empleado en distintos aspectos colocando un puntaje "X" en el espacio que corresponda

Las categorías de evaluación son las siguientes

|          |            |   |
|----------|------------|---|
| 0 - 59   | Deficiente | El desempeño está sensiblemente <i>por debajo</i> del nivel requerido |
| 60 - 69  | Aceptable  | El desempeño <i>requiere mejoría</i> para estar dentro de lo esperado |
| 70 - 79  | Bueno      | Permanentemente su desempeño <i>está dentro</i> de lo esperado        |
| 80 - 90  | Muy Bueno  | Frecuentemente su desempeño <i>es mejor</i> que lo esperado           |
| 90 - 100 | Excelente  | Permanentemente su desempeño <i>excede</i> ampliamente lo esperado    |

**PARTE I:**

| Factor             | Deficiente | Aceptable | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|--------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| Confiabilidad      |            |           |       |           |           |
| Iniciativa         |            |           |       |           |           |
| Rendimiento        |            |           |       |           |           |
| Asistencia         |            |           |       |           |           |
| Actitud            |            |           |       |           |           |
| Cooperación        |            |           |       |           |           |
| Compañerismo       |            |           |       |           |           |
| Disciplina         |            |           |       |           |           |
| Responsabilidad    |            |           |       |           |           |
| Puntualidad        |            |           |       |           |           |
| Higiene            |            |           |       |           |           |
| Calidad de Trabajo |            |           |       |           |           |
| Total              |            |           |       |           |           |
| Puntuación Total   |            |           |       |           |           |

**PARTE II: PARA SER LLENADA POR EL EMPLEADO**

Le parece que la presente evaluación reflejare modo razonable su desempeño durante el período evaluado?

SI  NO  Por que?

Indique si existen dentro de Integrasoft áreas o cargos hacia los cuales desearía orientar su futuro desarrollo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Firma del Empleado                      Fecha                      Firma del Evaluador                      Fecha

**PARTE III: PARA SER LLENADA POR EL SUPERVISOR DEL EVALUADOR**

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Nombre    Firma:    Fecha:

## ANEXO 15

ALMACÉN DE DEPÓSITO PÚBLICO GLOBAL CÍA. LTDA.



### Almacén de Depósitos Público y agentes Aduaneros GLOBAL Cía. Ltda.

Fecha: dd/ mm/ aa

#### INSCRIPCIÓN CAPACITACION

##### I. DATOS GENERALES

|                 |           |         |
|-----------------|-----------|---------|
| Apellido(s)     | Nombre(s) |         |
| Identificación: | Cargo:    | E-mail: |

##### II. CURSOS / PROGRAMAS

|                       |               |              |        |
|-----------------------|---------------|--------------|--------|
| Nombre del curso:     |               |              |        |
| Proveedor / Ejecutor: |               |              |        |
| Duración:             |               |              |        |
| De: dd/ mm/ aa        | A: dd/ mm/ aa | Total horas: | Valor: |

##### III. RELACION CON MEJORAMIENTO DE DESEMPEÑO

|   |
|---|
| ¿Esta capacitación esta incluida en los acuerdos sobre mejoramiento y desarrollo? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> |
| Relevancia/ pertinencia de la capacitación en relación con el ultimo periodo de Gestión de desempeño.                               |

##### IV. OBSERVACIONES

|  |
|--|
|  |
|--|

##### V. FIRMAS

|         | EMPLEADO | JEFE INMEDIATO | GERENTE GENERAL |
|---------|----------|----------------|-----------------|
| Firma:  |          |                |                 |
| Nombre: |          |                |                 |
| Cargo:  |          |                |                 |

**Anexo. 16**  
**Planeación de los Recursos Humanos**

| <b>Año</b> | <b>Vagones Recibidos</b> | <b>Empleados</b> |
|------------|--------------------------|------------------|
| 2002       | 660                      | 7                |
| 2003       | 1000                     | 11               |
| 2004       | 1400                     | 18               |

Se realizo la proyección de la demanda por el Método de los mínimos cuadrados

| <b>Numero</b> | <b>Año</b> | <b>X</b> | <b>Y</b> | <b>X2</b> | <b>Y2</b> | <b>XY</b> |
|---------------|------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 1             | 2202       | 1        | 660      | 1         | 435600    | 660       |
| 2             | 2003       | 2        | 1000     | 4         | 1000000   | 2000      |
| 3             | 2004       | 3        | 1400     | 9         | 1960000   | 4200      |
| Total         |            | 6        | 3060     | 14        | 3395600   | 6860      |

$$a = \frac{42840 - 41160}{84 - 36} = 280 \quad Y = a + bx$$

$$b = \frac{20580 - 18360}{84 - 3} = 370$$

$$Y = 280 + 370X$$

$Y_{2005} = 280 + 370(4) = 1760$   
 $Y_{2006} = 280 + 370(5) = 2130$   
 $Y_{2007} = 280 + 370(6) = 2190$   
 $Y_{2008} = 280 + 370(7) = 2190$   
 $Y_{2009} = 280 + 370(8) = 2190$

**Tabla de Proyección de Vagones Recibidos**

| <b>Año</b> | <b>Vagones Recibidos<br/>Proyectados</b> |
|------------|--|
| 2005       | 1760                                     |
| 2006       | 2130                                     |
| 2007       | 2190                                     |
| 2008       | 2190                                     |
| 2009       | 2190                                     |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

Después de haber sacado la producción procedemos a proyectar la cantidad de empleados necesitamos para los años proyectados el método utilizado es Regresión lineal (Curva Potencial).

$$Y = ax^b$$

$$\ln Y = \ln a + b \ln x$$

$$Z = A + b T$$

Donde: Y = Indica el número de empleados.  
X = Indica el año proyectado.

| Año   | X | Y      | LnX(T) | LnY(Z) | T <sup>2</sup> | Z <sup>2</sup> | TZ     |
|-------|---|--------|--------|--------|----------------|----------------|--------|
| 2002  | 1 | 0      | 1.9459 | 1.9459 | 0              | 3.7865         | 0      |
| 2003  | 2 | 0.6931 | 2.3978 | 2.3978 | 0.4803         | 5.7494         | 1.6619 |
| 2004  | 3 | 1.0986 | 2.8903 | 2.8903 | 1.2069         | 8.3528         | 3.1752 |
| Total | 6 | 36     | 1.7917 | 7.234  | 1.6872         | 17.8897        | 4.8371 |

$$a = \frac{12.2052 - 8.6666}{5.0616} = 1.911$$

$$b = \frac{14.5113 - 12.9611}{1.8516} = 0.8372$$

$$Z = 1.911 + 0.8372 T$$

Z<sub>2005</sub> = 1.911 + 0.8372(4)  
Z<sub>2005</sub> = 3.071 se aplica antilogaritmo para sacar el número de empleados  
Y<sub>2005</sub> = 21.56 = 22 Empleados

Z<sub>2006</sub> = 1.911 + 0.8372(5)  
Z<sub>2006</sub> = 3.2585  
Z<sub>2006</sub> = 26 Empleados

Z<sub>2007</sub> = 1.911 + 0.8372(6)

Z2007= 3.4110  
Z2007=30 Empleados

Z2007= 1.911 + 0.8372(7)  
Z2007= 3.4110  
Z2007=30 Empleados

Z2007= 1.911 + 0.8372(8)  
Z2007= 3.4110  
Z2007=30 Empleados

### Tabla de proyección de Empleados

| <b>Año</b> | <b>Empleados</b> |
|------------|------------------|
| 2005       | 22               |
| 2006       | 26               |
| 2007       | 30               |
| 2008       | 30               |
| 2009       | 30               |

Anexo # 17: Lev De Salario Mínimo

MINISTERIO DEL TRABAJO  
Despacho del Ministro

RESOLUCION MINISTERIAL  
VGC/R M/0007/05/04

SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS SALARIOS MINIMOS APROBADOS  
POR LA COMISION DE SALARIO MÍNIMO.

EL MINISTRO DEL TRABAJO

En uso de las facultades que le confieren las leyes:

CONSIDERANDO

Que el 25 de Mayo de 2004 la Comisión Nacional de Salario Mínimo. Integrada de conformidad 129 del 24 de marzo de 1991, publicada en La Gaceta Diario Oficial No. 114 del 21 de junio de 1991, acordó reajustar el salario mínimo en cada uno de los sectores de la economía.

RESUEL VE

Artículo primero. El salario mínimo básico mensual, acordado por la COMINSION NACIONAL DE SALARIO MÍNIMO para los sectores de la actividad económica se pagará conforme a la siguiente tabla:

| Sector  | Mensual C\$      | Diario C\$ | Por Hora C\$ |
|---|------------------|------------|--------------|
| Agropecuario  | 669.30+ alimento | 22         | 2.75         |
| Pesca   | 1036.06          | 34.06      | 4.26         |
| Minas y Canteras  | 125 .55          | 41.15      | 5.14         |
| Industria manufacturera   | 897.85           | 29.52      | 3.69         |
| Industrias sujetas a régimen fiscal   | 1128.57          | 37.1       | 4.64         |
| Electricidad, gas yagua, comercio, restaurantes, hoteles, transporte, almacenamiento v comunicaciones | 1282.02          | 42.15      | 5.27         |
| Construcción, establecimientos, financieros y seguros   | 1578.04          | 51.88      | 6.49         |
| Servicios comunitarios, sociales, domésticos y personales   | 968.59           | 31.84      | 3.98         |
| Gobierno central y municipal  | 881.1            | 28.97      | 3.62         |

## 1. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- **Ubicación Organizacional:** Se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la organización, subordinado a la dirección de la misma. El departamento de recursos humanos es proyectado, es decir, se propone su creación en la medida en que la empresa crezca, ya que en la actualidad el gerente general es el que ejerce las funciones propias de ese departamento y del gerente de recursos humanos.

Su principal coordinación hacia dentro de la organización es con la Gerencia General y con el departamento de Administración y Finanzas; y con distintas personas hacia fuera de la empresa.

| DESCRIPCIÓN DE CARGO  |  |
|---|--|
| <b>Nombre del Cargo:</b> Responsable de personal  |  |
| <b>Código:</b> _____  | <b>Fecha Elaboración:</b> día / mes/ año                               |
| <b>Fecha de Revisión:</b> día / mes/ año  |  |
| <b>1. Información General:</b>  |  |
| <b>a. Departamento:</b> Recursos Humanos  | <b>Depende de:</b> Gerente General                                     |
| <b>b. Jefe Inmediato:</b> Gerente General   | <b>c. Reporta además a:</b> Gerencia General, Administrador Financiero |
| <b>d. Mantiene contacto con:</b> Gerente General, Jefe de Informática, Administrador Financiero, Responsable de ventas y atención al cliente.   |  |
| <b>e. Subordinados:</b> Asesor Legal.   |  |
| <b>f. Número de empleados en el puesto:</b> 1   |  |
| <b>g. Jornada de Trabajo:</b> Lunes a Viernes: 8 horas diarias; Sábados: Mediodía   |  |
| <b>2. Descripción General:</b>  |  |
| Se encarga de apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. Planear, organizar, desarrollar y coordinar, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Es responsable de la administración de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo, preparándolo directamente con la gerencia general y niveles directivos de la organización, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones. |  |
| <b>3. Descripción Detallada:</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar un conjunto de políticas de personal que sirva de guía a la Organización en sus transacciones con el personal y a éste con la Institución.</li><li>• Diseñar, desarrollar y mantener el Sistema de Administración de Recursos</li></ul>   |  |

## DESCRIPCIÓN DE CARGO

**Nombre del Cargo:** Responsable de personal

**Código:** \_\_\_\_\_

**Fecha Elaboración:** día / mes/ año

**Fecha de Revisión:** día / mes/ año

Humanos, que conduzca a lograr un personal que tenga las competencias requeridas para el adecuado ejercicio de sus cargos y así lo haga.

- Coordinar y controlar el registro de los movimientos de ingreso, variación y egreso del personal de la empresa.
- Registrar, gestionar y controlar, de acuerdo con las disposiciones vigentes las jubilaciones, prestaciones sociales y permisos del personal.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos..
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.

### A. Requisitos Intelectuales:

- **Educación:**
  - Título Profesional en Psicólogo Industrial, Administrador de Empresas, Ingeniero de Sistemas o carreras afines.
  - Cursos de especialización en recursos humanos.
  - Amplio conocimiento de leyes laborales.
  - Conocimientos básicos de Computación.
- **Experiencia:** Experiencia mínima de 4 años en cargos similares.
- **Aptitudes:** Alta capacidad de relacionarse con los diversos niveles de RR.HH.

## DESCRIPCIÓN DE CARGO

**Nombre del Cargo:** Responsable de personal

**Código:** \_\_\_\_\_

**Fecha Elaboración:** día / mes/ año

**Fecha de Revisión:** día / mes/ año

de la empresa; don de mando y liderazgo participativo; fluidez verbal; adaptabilidad a distintas situaciones laborales; alto grado de responsabilidad; personalidad equilibrada.

### B. Requisitos:

- **Esfuerzo Físico:** no realiza mucho esfuerzo físico, solamente cuando se traslada de un departamento a otro, o fuera de la empresa.
- **Esfuerzo Mental:** es elevado ya que se encarga de planear, organizar así como de la toma de decisiones. Se requiere una atención constante y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que controlan y el peligro que existe de cometer errores graves.

### C. Responsabilidad Implícita:

- **Patrimonio:** es responsable del equipo que utiliza y de los trabajadores.
- **Contactos:** Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados - empresa.

### D. Condiciones de Trabajo:

- **Ambiente de Trabajo:** Condiciones de ambiente normales de escritorio, aire acondicionado, trabajo para distintos niveles de exigencia y mucha discreción.
- **Seguridad:** condiciones consideradas no peligrosas.

**Elaboró:**

**Folio:**

**Empresa:**

**Fecha:**

## 2. DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

- Ubicación Organizacional:** Se encuentra en el cuarto nivel jerárquico de la organización, subordinado al departamento de Administración y finanzas. El departamento de operaciones es el encargo del manejo y almacenaje de la mercadería que se recibe en el Almacén, específicamente en bodega. Es el responsable de velar por la seguridad y el despacho exitoso de la mercadería. El departamento de Operaciones coordina esfuerzos con el responsable de agencia aduanera, departamento de mercadeo y responsable de administración y finanzas para cumplir con todas las exigencias de los clientes.

| <b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>  |  |
|--|--|
| <b>Nombre del Cargo:</b> Estibador / clasificador.   |  |
| <b>Código:</b> _____   | <b>Fecha Elaboración:</b> día / mes/ año<br><b>Fecha de Revisión:</b> día / mes/ año |
| <b>1. Información General:</b>   |  |
| <b>a. Departamento:</b> Operaciones  | <b>Depende de:</b> Gerente General   |
| <b>b. Jefe Inmediato:</b> Responsable de Administración y Finanzas.  | <b>c. Reporta además a:</b> Responsable de Mercadeo y Agencia Aduanera               |
| <b>d. Mantiene contacto con:</b> Gerente General, Recepción, Administrador Financiero, Responsable de ventas y atención al cliente.  |  |
| <b>e. Subordinados:</b>  |  |
| <b>f. Número de empleados en el puesto:</b> 18   |  |
| <b>g. Jornada de Trabajo:</b> Lunes a Viernes: 8 horas diarias; Sábados: Mediodía  |  |
| <b>2. Descripción General:</b><br>Se encarga de la recepción de la mercadería desde el momento de la apertura, en conjunto con la supervisión de las autoridades aduaneras, de los vagones hasta el momento de la elaboración de examen previo o revisión detallada de la mercadería recibida. Es el responsable directo del descargue y clasificación de la mercadería en el momento del empolinado, velar por el resguardo y manejo de la mercadería en el momento de realizar examen previo o revisión de mercadería, finalmente clasificar, etiquetar y preparar para el despacho del embarque en el momento de entregar a los clientes su mercadería. |  |
|  |  |

## DESCRIPCIÓN DE CARGO

**Nombre del Cargo:** Estibador / clasificador.

**Código:** \_\_\_\_\_

**Fecha Elaboración:** día / mes/ año

**Fecha de Revisión:** día / mes/ año

### 3. Descripción Detallada:

- Descargar la mercadería con cuidado.
- Clasificar y estivar la mercadería según el tipo y la cantidad permisible a estivar.
- Revisar el estado de la mercadería que se esta descargando.
- Verificar que cada bulto no haya sido saqueado y este bien sellado.
- Reportar al responsable de bodega cualquier anomalía detectada.
- Considerar en todo momento medidas preventivas de seguridad en el manejo y almacenaje de mercadería.
- Brindar la ayuda necesaria y cooperación para finalizar el trabajo en tiempo y forma.

### A. Requisitos Intelectuales:

- **Educación:**
  - Educación Primaria.
  - Conocimiento básico de Manejo y almacenaje de mercadería.
- **Experiencia:** No es necesaria experiencia previa.
- **Aptitudes:** Alta capacidad de relacionarse con los demás; amable; interpretación correcta de ordenes recibidas; destreza al cargar y clasificar cajas; optimas condiciones de salud.

### B. Requisitos:

- **Esfuerzo Físico:** realizara mucho esfuerzo físico, cuando se trate de la descarga y clasificación de mercadería.
- **Esfuerzo Mental:** es mínimo, ya que se limita a la toma de decisiones muy sencillas. No se requiere una atención constante ya que el trabajo es mecánico, repetitivo y rutinario.

## DESCRIPCIÓN DE CARGO

**Nombre del Cargo:** Estibador / clasificador.

**Código:** \_\_\_\_\_

**Fecha Elaboración:** día / mes/ año

**Fecha de Revisión:** día / mes/ año

### C. Responsabilidad Implícita:

- **Patrimonio:** es responsable del materiales que utiliza y de la mercadería que esta descargando y estibando.
- **Contactos:** Discreción con asuntos confidenciales relacionados con el manejo y clasificación de la mercadería, y tacto para obtener cooperación; trabajo donde la interacción con las personas es alto. Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados - empresa.

### D. Condiciones de Trabajo:

- **Ambiente de Trabajo:** Trabajo a la intemperie, según condiciones climatológicas. Trabajo para distintos niveles de exigencia física.
- **Seguridad:** condiciones consideradas a veces peligrosas en el caso de sufrir algún accidente en el descargue de bultos muy pesados. condiciones consideradas potencialmente peligrosas.

**Elaboró:**

**Folio:**

**Empresa:**

**Fecha:**

## DESCRIPCIÓN DE CARGO

**Nombre del Cargo:** Administrador Financiero

**Código:** \_\_\_\_\_

**Fecha Elaboración:** día / mes/ año

**Fecha de Revisión:** día / mes/ año

### 1. Información General:

**a. Departamento:** Administrativo  
Financiero

**Depende de:** Gerencia General

**b. Jefe Inmediato:** Gerente  
General

**c. Reporta además a:** Gerente General

**d. Mantiene contacto con:** Gerente General, Jefe de Informática, Jefe de Bodega,  
Responsable de mercadeo, Responsable de Recursos Humanos.

**e. Subordinados:** No tiene.

**f. Número de empleados en el puesto:** 1

**g. Jornada de Trabajo:** Lunes a Viernes: 8 horas diarias; Sábados: Mediodía.

### 2. Descripción General:

Toma decisiones administrativas y financieras, deberá planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, proyectos, programas y acciones financieras, análisis de pronósticos financieros, preparará los planes y presupuestos financieros para el buen desarrollo de las actividades de la empresa.

### 3. Descripción Detallada:

- Efectúa el análisis y la planeación financiera.
- Toma decisiones de inversión y de financiamiento.
- Responsable de la administración de cartera de inversión.
- Maneja evaluaciones de rendimiento financiero.
- Elabora propuestas financieras.
- Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con la gerencia general.

## DESCRIPCIÓN DE CARGO

**Nombre del Cargo:** Administrador Financiero

**Código:** \_\_\_\_\_

**Fecha Elaboración:** día / mes/ año

**Fecha de Revisión:** día / mes/ año

- Se encarga de la sistematización de los procesos administrativos de la empresa.
- Lleva la contabilidad financiera y se encarga de emitir la información correspondiente al contador.

### A. Requisitos Intelectuales:

- **Educación:**
  - Título Profesional en finanzas, administración o carreras afines.
  - Cursos especializados en inversiones y planeación financiera.
- **Experiencia:** Dos ó más años de experiencia en el desempeño de cargos de dirección superior en el área o en puestos similares.
- **Aptitudes:** espíritu crítico, alta capacidad de análisis y síntesis; agudeza visual; fluidez verbal; capacidad de prevenir y adaptarse a varias situaciones. trabajo bajo presión y en equipo.

### B. Requisitos:

- **Esfuerzo Físico:** el esfuerzo es mínimo ya que el trabajo se ejecuta sentado.
- **Esfuerzo Mental:** es elevado ya que debe tomar decisiones administrativas y financieras.

### C. Responsabilidad Implícita:

- **Patrimonio:** es responsable del equipo que utiliza, material de oficina.
- **Contactos:** Manejo de documentos de alta confiabilidad, discreción en asuntos confidenciales.

### D. Condiciones de Trabajo:

- **Ambiente de Trabajo:** condiciones de ambiente normales de escritorio, aire acondicionado, trabajo bajo presión.
- **Seguridad:** condiciones consideradas no peligrosas.

**Elaboró:**

**Folio:**

**Empresa:**

**Fecha:**

## CONCLUSIONES

Actualmente sabemos que el recurso humano es uno de los recursos de mas grande importancia en las organizaciones. puesto que son los empleados, desde el mas pequeño en funciones hasta el mas alto en dirección quienes empujan con su esfuerzo la rueda que mueve a una organización hacia el crecimiento, hacia el éxito, por lo tanto concluimos que:

1. Las políticas elaboradas para el sistema de recursos humanos servirán de guías para orientar la labor administrativa del recurso humano en Global Cía. Ltda.
2. La planeación de recursos humanos efectuada en Global Cía. Ltda. permitirá a la gerencia desarrollar un proceso de selección y contratación mas controlado y económico.
3. Con el proceso de reclutamiento, selección y contratación definido en el Sistema de Administración del Recurso Humano, Global Cía. Ltda. garantizara la obtención de individuos con los mejores requerimientos de capacidad para conformar su fuerza laboral.
4. El análisis de puesto y evaluación del desempeño propuestos para Global Cía. Ltda. permitirán mejorar la eficiencia tanto del personal nuevo en la organización así como también del recurso humano que Global Cía. Ltda. dispone.
5. A través de la implementación del diseño de la herramienta automatizada para el reclutamiento externo de nuevo personal se obtendrá un mejor control del mismo así como también se obtendrá un mejor mantenimiento de los expedientes y volumen de información del personal reclutado.
6. Mediante el procedimiento establecido para crear los planes de capacitación y desarrollo del personal Global Cía. Ltda. podrá crear los planes de capacitación y desarrollo que se ajusten realmente a las necesidades actuales de cada uno de los puestos de trabajo en la organización.

Con la implementación del Diseño del Sistema de Administración del Recurso Humano en Global Cía. Ltda. podrá revertir su situación problemática y obtener con el paso del tiempo y un adecuado seguimiento, los mejores niveles de coordinación, desempeño y

satisfacción del personal que conlleven a un mejoramiento y cambio organizacional que contribuyan al alcance de los objetivos globales de la empresa.

## RECOMENDACIONES

Las siguientes son las recomendaciones para el almacén Global Cía. Ltda.. respecto al diseño del sistema para la administración del Recurso Humano Propuesto:

- Darle seguimiento al sistema de administración del Recurso Humano
  - Apegarse al documento entregado a la empresa misma sobre el diseño del sistema junto con sus componentes durante la ejecución del mismo.
  - Hacer uso de los instrumentos que se desarrollan para el funcionamiento del sistema.
1. Cuestionario
  2. Entrevistas
  3. Formato de Solicitud de Empleo
  4. Contratos de Trabajo
  5. Fichas
- Desarrollar le diseño de la herramienta automatizada propuesta , así como también expandirlo para controlar todo lo referente a la administración del Recurso Humano en la organización.
  - Promover planes de mejora continua al sistema de administración d Recurso Humano

## BIBLIOGRAFIA

1. Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5 ta Edición, Mc Graw – Hill Companies, santa Fe de Bogota Colombia, Inc.
2. Dessler Gary, 1996, Administración de personal, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, México
3. Asamblea Nacional de la republica, Código del Trabajo, Editorial Jurídica, Primera Edición 1997.
4. Lloyd L. Byars, Ph. D, Leslie W. Rue, Ph. D; Gestión de Recursos Humanos, Mc Graw Hill Companies, 1996.
5. R. Wayne Hondy, Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill Companies, 1997.
6. Internet, [www.monografias.com](http://www.monografias.com), [www.google.com](http://www.google.com), [www.librosgratis.com](http://www.librosgratis.com).