



**Universidad Nacional de Ingeniería**  
**Facultad de Ciencias y Sistemas**

T.Mon  
658.402  
G983  
2013

**Tesina para optar a Título de**  
**Ingeniero de Sistemas**

**ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS**  
**HUMANOS DE LA EMPRESA**  
**TELECABLE ESTELÍ S.A**

**Presentado Por:**

Br. Melvin Noel Gutiérrez Castilblanco. 2007-20252

Br. Oscar Danilo Cardoza Vásquez. 2007-20326

Br. Otoniel Figueroa Herrera. 2007-20077

**Tutor:**

Msc Ing. Mauricio Navarro

**Estelí, Noviembre 2012**

## DEDICATORIA

A Dios, quien ha permitido que la sabiduría dirija y guie mis pasos, iluminando mi sendero y fortaleciéndome día a día; llenando de bendiciones mi camino y el de las personas que me rodean.

A mi hijo, fuente de inspiración y felicidad.

A mí amada compañera de vida, mi esposa, Lidia Lisseth Pichardo, mil gracias por acompañarme en este proceso, por sobre todo, tu amor, comprensión, paciencia y fortaleza que permitieron que pudiese, no sólo trabajar, sino también llegar a buen puerto.

A mi Padre, que nunca me dejó solo a lo largo del camino brindándome su apoyo y cariño incondicional en todo momento.

A mi familia y amigos/as, quienes constantemente me han contagiado con el entusiasmo y cariño que me ha hecho falta para caminar.

A mi tutor, que con sus conocimientos y ayuda desinteresada contribuyó a la finalización de este trabajo

*Melvin Noel Gutiérrez Castilblanco*

## DEDICATORIA

A Dios quien me ha dado la sabiduría para elaborar esta tesis, A mis padres que me han apoyado en cada momento dando sabiduría y amor, alentando en este largo trayecto con esfuerzo y dedicación.

A todas las personas que han estado involucradas en nuestro crecimiento profesional y que dieron su apoyo cuando más se necesitaba.

Y a aquellas personas que con todo su cariño nos brindaron una mano amiga y que Dios las mandó para ayudarnos a terminar de formarnos profesionalmente.

*Otoniel Figueroa Herrera.*

## DEDICATORIA

A Dios quien nos da la fuerza, salud y sabiduría para continuar adelante aún en los momentos más difíciles llevándonos por camino correcto.

A mi papá y mamá quienes depositaron su confianza en mí brindándome su apoyo incondicional en todos estos años en el cual me formaba como un profesional.

A mi abuela Juana Francisca Blandón que con su cariño y amor siempre estuvo conmigo aconsejando mis pasos para nunca desviarme.

A mis amigos y todas esas personas que sirvieron como fuente de inspiración para dar lo mejor de mí hasta cumplir con mis metas.

Por ultimo pero no menos importante a la Universidad, la cual me brindo educación y el espacio en el que me desarrollaba y aprendía constantemente.

*Oscar Danilo Cardoza Vásquez.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios por habernos dado la fuerza y el valor para seguir adelante en nuestro proceso de educación profesional.

A la Universidad Nacional de Ingeniería por habernos prestado el espacio para poder desarrollarnos educativa, socialmente y lograr desarrollarnos en un ambiente adecuado.

A nuestros padres que siempre nos brindaron su apoyo desinteresado e incondicional.

A nuestro tutor **Msc. Mauricio Navarro** quien desinteresadamente nos brindó su conocimiento y nos guió a la elaboración de nuestra investigación.

Al Gerente General de **Telecable Estelí S.A** quien nos apoyó brindándonos acceso a su empresa para poder desarrollar nuestro trabajo de Tesina.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**  
**SECRETARIA ACADEMICA**

**CARTA DE EGRESADO**

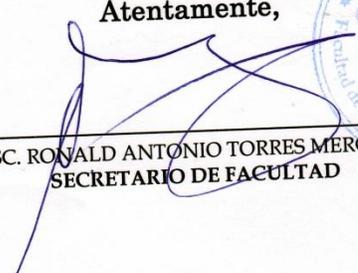
El Suscrito Secretario de la FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS  
hace constar que:

**CARDOZA VASQUEZ OSCAR DANILO**

Carne: 2007-20326 Turno Diurno Plan de Estudios 2000 de  
conformidad con el Reglamento Académico vigente en la  
Universidad, es EGRESADO de la Carrera de INGENIERIA DE  
SISTEMAS.

Se extiende la presente Carta de Egresado, a solicitud del  
interesado, en la ciudad de Managua, a los 21 días del mes de  
Septiembre del año dos mil Doce.

Atentamente,

  
MSC. RONALD ANTONIO TORRES MERCADO  
SECRETARIO DE FACULTAD



CC: Archivo:



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**  
**SECRETARIA ACADEMICA**

**CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

**FIGUEROA HERRERA OTONIEL**

Carne: **2007-20077** Turno Diurno Plan de Estudios 2000 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERIA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente Carta de Egresado, a solicitud del interesado, en la ciudad de Managua, a los 21 días del mes de Septiembre del año dos mil Doce.

Atentamente,

MSC. RONALD ANTONIO TORRES MERCADO  
SECRETARIO DE FACULTAD



CC: Archivo:



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**  
**SECRETARIA ACADEMICA**

**CARTA DE EGRESADO**

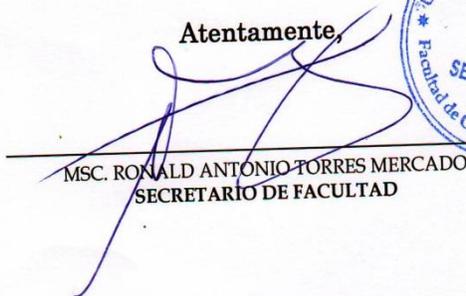
El Suscrito Secretario de la FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS hace constar que:

**GUTIERREZ CASTILBLANCO MELVIN NOEL**

Carne: 2007-20252 Turno Diurno Plan de Estudios 2000 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es EGRESADO de la Carrera de INGENIERIA DE SISTEMAS.

Se extiende la presente Carta de Egresado, a solicitud del interesado, en la ciudad de Managua, a los 21 días del mes de Septiembre del año dos mil Doce.

Atentamente,



MSC. RONALD ANTONIO TORRES MERCADO  
SECRETARIO DE FACULTAD



CC: Archivo:

## Resumen Ejecutivo

La empresa Telecable Estelí S.A es una organización con fines de lucro ubicada en el departamento de Estelí, municipio de Estelí, que se dedica desde hace 4 años a la distribución del servicio de televisión por cable en dicha ciudad.

Desde sus inicios Telecable Estelí S.A se ha encontrado en constante crecimiento incrementando su cantidad de clientes y abarcando cada vez más territorios en la ciudad de Estelí e incorporándose de una buena manera en el mercado local.

Todos estos logros que hasta ahora se han alcanzado se han hecho de una manera informal, sin realizar procedimientos preestablecidos, normalizados y documentados lo que conlleva a formar una debilidad para la empresa que podría representarse en fallos a corto o largo plazo.

En el presente trabajo de tesina se observa la situación actual de la empresa **Telecable Estelí S.A** y se integra el Área de Recursos Humanos como mejor alternativa para normalizar y documentar los procedimientos empresariales que antes se encontraban siendo ejecutados informalmente.

Con el Área de Recursos Humanos establecida e integrada en la organización se integra un conjunto de herramientas y documentos que servirán para el control y manejo del capital humano, tales como fichas ocupacionales, evaluación al desempeño, necesidades de capacitación entre otras, sirviéndole todo esto a la empresa para poder medir sus nivel de productividad, competitividad y el entorno laboral que le brinda a sus colaboradores.

## Índice

Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos .....	3
Objetivo General .....	3
Objetivos Específicos.....	3
<b>CAPITULO I: ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA TELECABLE ESTELÍ S.A, EN RELACION AL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>1</b>
1.1 Misión.....	4
1.2 Visión .....	4
1.3 Valores .....	4
1.4 Recursos Humanos y Tecnológicos .....	5
1.5 Descripción de las Áreas de Telecable Estelí S.A.....	6
1.6 Organigrama actual de la empresa Telecable Estelí S.A .....	7
1.7 Reclutamiento, selección y contratación de personal.....	8
1.8 Sistemas de beneficios, compensación e incentivos a los empleados. ....	9
1.9 Proceso de evaluación de desempeño.....	9
1.10 Proceso de capacitación y desarrollo de personal .....	11
1.11 Análisis de la Situación Actual.....	12
<b>CAPITULO II: ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>4</b>
2.1 Asignación de responsabilidades .....	13
2.2 Propuesta de estructura organizacional del área de Recursos Humanos. ....	15
2.3 Costos para la estructuración del Área de Recursos Humanos .....	16
*Precios expresados en córdobas .....	18
2.4 Políticas del área de recursos Humanos. ....	19
2.4.1 Proceso de admisión de personal .....	19

2.4.2 Política de reclutamiento.....	19
2.4.3 Políticas de selección de personal .....	20
2.4.4 Contratación formal de personal .....	21
2.4.5 Entrenamiento e inducción de personal .....	22
2.4.6 Manejo de los expedientes laborales .....	23
2.4.7 Baja de personal .....	23
2.4.8 Promoción de personal .....	24
2.4.9 Evaluación al desempeño .....	25
2.4.10 Sistemas de beneficios, compensación e incentivos al personal. ....	26
2.4.11 Control de asistencias, incapacidades y permisos del personal.....	26
2.4.12 Administración de nómina y otros pagos: .....	28
2.5 Fichas ocupacionales de cada uno de los puestos de trabajo del área de Recursos Humanos.....	28
2.5.1 Director de recursos humanos. ....	29
2.5.2 Responsable de Técnicas de integración .....	33
2.5.3 Responsable de administración de nómina, sueldos y salarios .....	37
2.5.4 Encargado de Administración de Higiene y Seguridad. ....	40
2.5.5 Encargado de Auditoria.....	44
Conclusiones .....	47
Recomendaciones .....	48
Bibliografía.....	49
Anexos .....	50
Anexo No. 1: Entrevista al gerente general de Telecable Estelí S.A .....	51
Anexo No. 2: Proforma No. 1 .....	54
Anexo No. 3: Proforma No. 2 .....	55

## Introducción

Desde sus inicios la empresa Telecable Estelí S.A se ha desarrollado en un ambiente de alzas y bajas y con gran esfuerzo logró incursionar en un mercado monopolizado por la empresa CLARO TV, desde hace 4 años la empresa se dedica a brindar un servicio de televisión por cable en la ciudad de Estelí; contando actualmente con más de 8,000 clientes.

Actualmente la empresa Telecable Estelí S.A, no cuenta con un área que se dedique específicamente al control y administración de sus colaboradores, lo cual ha provocado una sobrecarga de funciones en algunos cargos, especialmente en el cargo de gerente general, ya que este además de cumplir con sus funciones de gerente, se encarga del reclutamiento, selección y contratación de personal; todo esto provoca errores en la toma de decisiones, debido a la sobrecarga de responsabilidades; a todo esto se le suma la ausencia de procedimientos formales, en cuanto a la gestión del talento humano, provocando que las políticas de personal se realicen de manera incorrecta.

En este documento estructuraremos el Área de Recursos Humanos en la empresa Telecable Estelí S.A, analizando las políticas de personal que actualmente se utilizan en la empresa, dicho análisis nos permitirá determinar mejoras en los procedimientos y políticas sobre la administración del recurso humano, además se desarrolló la estructura organizacional del área de recursos humanos y sus respectivas políticas.

La metodología utilizada para la obtención de información fue mediante el uso de entrevistas (ver anexo No. 1) aplicadas al gerente general de la empresa.

Finalmente expondremos nuestras conclusiones y recomendaciones de nuestra investigación, las cuales proporcionaran a la empresa Telecable Estelí S.A, implementar correctamente el área de recursos humanos, permitiendo dar solución a las problemáticas actuales.

### **Justificación**

Con la estructuración de un Área de Recursos Humanos, la empresa Telecable Estelí S.A, será capaz de gestionar su capital humano de manera más eficiente, lo cual se transforma en un funcionamiento óptimo, que genera mayor competitividad, mejora en el ambiente laboral, mayor calidad en el servicio y atención al cliente, además se distribuye las funciones centralizadas hacia el personal ya que ahora la empresa contaría con un área que se encargue de la gestión y evaluación del Recurso Humano.

Además le permitirá a la empresa Telecable Estelí S.A, disponer de información sobre el desempeño laboral tanto individual como colectivo, eficiencia y calidad en el servicio prestado, de igual manera determinara con anticipación los posibles problemas que la empresa pueda afrontar y detectar que áreas o temas requieren de capacitación para los colaboradores.

## Objetivos

### Objetivo General:

Estructurar el Área de Recursos Humanos en la empresa **Telecable Estelí S.A.**

### Objetivos Específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa **Telecable Estelí S.A** que justifique la estructuración del área de recursos humanos.
  
- Definir las responsabilidades, procesos y funciones que ejercerá el Área de Recursos Humanos.
  
- Realizar una propuesta organizativa que contemple la estructura el Área de Recursos Humanos.
  
- Elaborar la ficha ocupacionales de los puestos de trabajo en el Área de Recursos Humanos.
  
- Determinar los costos involucrados en la estructuración del Área de Recursos Humanos en la empresa **Telecable Estelí S.A**

**CAPITULO I: ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA  
TELECABLE ESTELÍ S.A, EN RELACION AL MANEJO DE LOS RECURSOS  
HUMANOS**

---

### **1.1 Misión**

Somos una empresa nicaragüense que brinda un servicio de televisión por cable de calidad en la ciudad de Estelí, otorgando lo mejor de su servicio con el fin de agradar y complacer las necesidades de sus clientes, utilizando tecnología de punta con un personal altamente capacitado lo cual nos permite mantenernos como una empresa líder en la región.

### **1.2 Visión**

La empresa Telecable Estelí es una organización comprometida a ser líder dentro del mercado de televisión por cable, procurando la expansión de nuestros servicios hacia nuevos rubros, dispuesta a complacer a sus clientes, proveedores y colaboradores.

### **1.3 Valores**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Ayuda
- Cortesía
- Compañerismo
- Compromiso
- servicio

### **1.4 Recursos Humanos y Tecnológicos**

La empresa **Telecable Estelí S.A** cuenta con una fuerza laboral de 35 empleados, de estos 16 son varones y 19 son mujeres.

Sus instalaciones poseen un edificio de 12 mts X 35 mts, en las cuales se ubican 6 oficinas: Gerencia, Finanzas, Informática, Servicios Generales, operaciones y el área de comercialización

Posee 4 vehículos que son utilizados como cuadrillas de instalación y mantenimiento de la red de cable, además una de las cuadrillas está equipada con un sistema de audio, destinado a la publicidad (Perifoneo).

Dentro de las instalaciones cuentan con 5 computadoras de escritorio, 1 computadora portátil, 2 impresoras láser y 1 impresora matricial, 5 archivadores, 5 escritorios de madera, 2 tv LCD uno de 32” situado en el área de atención al cliente y el otro en LCD 19” que se encuentra en la oficina del gerente, además cuentan con 2 aires acondicionados ubicados en el área de informática.

En la Vice-gerencia de informática se encuentran los receptores, combinadores, moduladores y transmisores que son empleados para llevar la señal de tv por cable a todos sus clientes, además el área de informática está equipada con un sistema de respaldo de energía eléctrica, compuesto por 12 baterías de 12voltios y un convertidor de 120 voltios.

Tienen 7 antenas satelitales, usadas para recepcionar las señales de sus proveedores.

### 1.5 Descripción de las Áreas de **Telecable Estelí S.A**

**Finanzas:** Esta área se encarga de maximizar y optimizar los recursos financieros de la empresa y así aumentar sus utilidades, también debe de coordinar y trabajar con las diferentes áreas que forman parte de la empresa, brindándoles información veraz y oportuna permitiendo a junta directiva poder conocer el estado económico empresarial.

**Informática:** Esta área contribuye de manera directa al funcionamiento interno de la empresa, debido a que como toda empresa en crecimiento, es necesario almacenar datos y hacer usos de equipos de cómputo que agilicen las tareas diarias, por lo que el área de informática se encarga de asegurar y resguardar la información vital de la empresa, además se encarga de la emisión de reportes utilizados para la administración del servicio de los clientes.

**Servicios Generales:** Se encarga de proporcionar los servicios que requiera la empresa en materia de comunicaciones, transporte, correspondencia, vigilancia y suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte, así como de la higiene de las instalaciones de la empresa.

**Operaciones:** Esta área al igual que las otras requieren de la constante coordinación entre las demás vice-gerencias de la empresa **Telecable Estelí S.A** ya que es la que se encarga de ejecutar las actividades tales como: mantenimiento preventivo y correctivo de la red de cableado estructurado, realización de cortes de servicio, instalaciones de nuevos servicios y la detección de conexiones ilegales.

**Comercialización:** Esta área se encarga de colocar el servicio de televisión por cable en las manos del cliente, mediante el uso de publicidad, promociones o estrategias de venta, contrarrestando las ofertas de la competencia.

### 1.6 Organigrama actual de la empresa **Telecable Estelí S.A**

**Tipo de organigrama encontrado:**

Según el organigrama que presenta la empresa telecable Estelí S.A, está clasificada como Mixto, ya que se utilizan combinaciones verticales y horizontales.

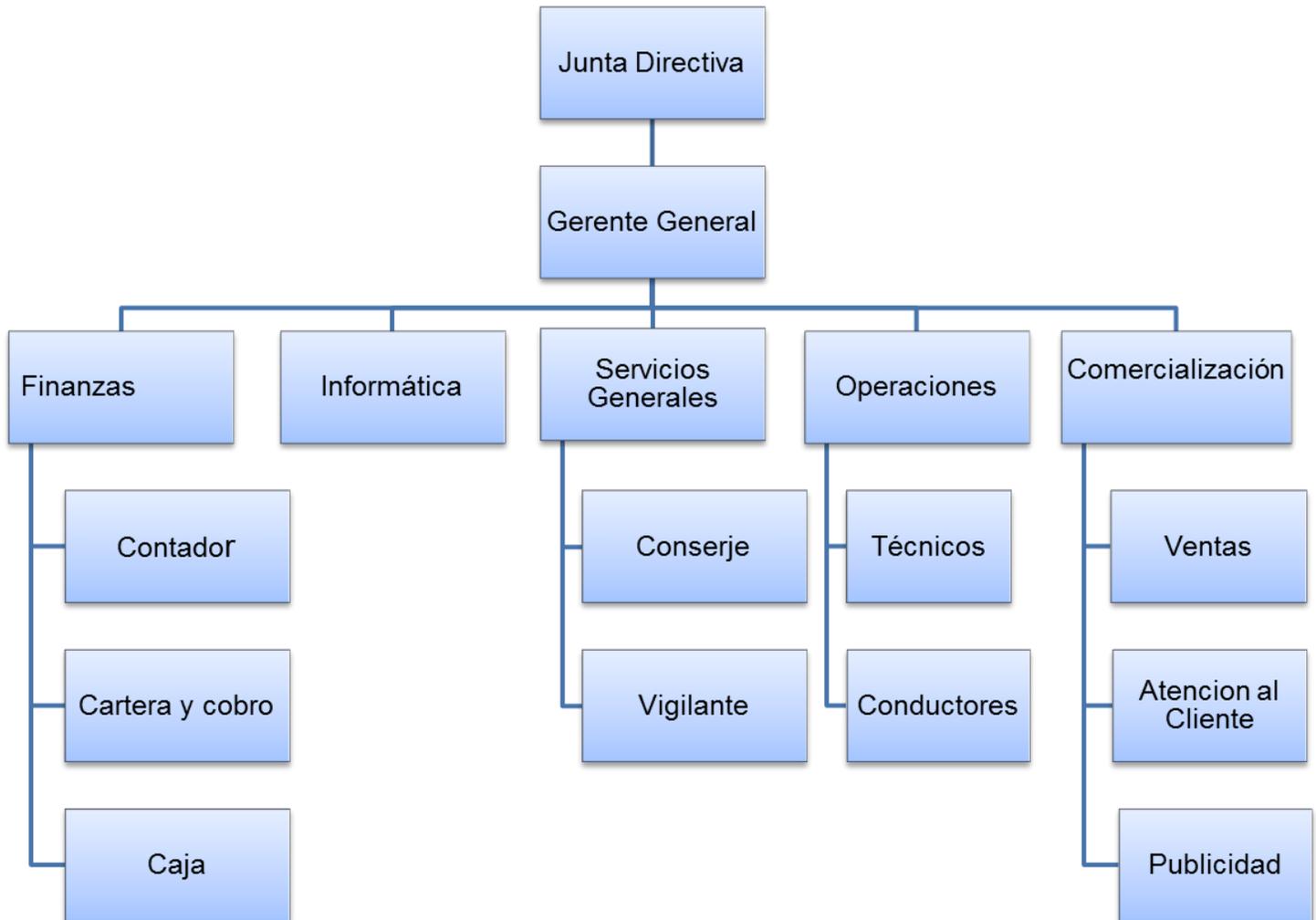


Figura No.1: Organigrama actual de la empresa **Telecable Estelí S.A**

## **1.7 Reclutamiento, selección y contratación de personal**

**Descripción:** Es un proceso de decisión en el que la empresa debe determinar los recursos humanos necesarios para un mejor funcionamiento y poder alcanzar las metas organizacionales de una manera satisfactoria.

El gerente general sigue el siguiente procedimiento:

Realizan una convocatoria, haciendo usos de medios televisivos o radiales, en dicha convocatoria se les solicita a los prospectos la siguiente documentación:

- Record de policía.
- Documentos personales vigentes.
- 2 Cartas de recomendación de antiguos trabajos.
- Currículo vitae.
- Edades entre los 25 y 45 años.
- Habilidades técnicas (dependiendo del puesto).

Los mejores currículos son seleccionados, y se les aplica una entrevista personal con el gerente general. Después de haber entrevistado a todos los candidatos, el gerente decide a quien va a contratar teniendo en consideración algunos criterios como:

- Elementos del currículo.
- Verificación de las referencias personales.
- Edad y experiencia.
- Comportamiento y respuestas que presento el prospecto durante la entrevista.

### **1.8 Sistemas de beneficios, compensación e incentivos a los empleados.**

Los sistemas de compensación o remuneración, son métodos que las empresas adoptan para darles un incentivo a los empleados, para que estos tengan una mayor motivación para desempeñarse satisfactoriamente en sus cargos, obteniendo mayor productividad para la empresa.

La empresa **Telecable Estelí S.A** cuenta con una serie de acciones no formalizadas para incentivar a sus empleados:

- Incentivos para los trabajadores que cumplen con las metas asignadas.
- Los empleados tienen el servicio de cable completamente gratis.
- Tienen la opción de vender contratos en su tiempo libre, ganado un porcentaje por cada contrato vendido.
- A los técnicos que detecten conexiones ilegales de los clientes, se les da un incentivo de C\$ 50.00 por cada conexión ilegal detectada y confirmada.
- Los empleados que tienen una antigüedad mayor a 1 año, reciben el beneficio de préstamos monetarios, los cuales son descontados del salario del individuo.

### **1.9 Proceso de evaluación de desempeño**

La evaluación al desempeño es un mecanismo que las empresas utilizan para determinar las problemáticas que existan en los colaboradores al desenvolverse en sus correspondientes cargos.

A causa de que el desempeño laboral depende directamente de las capacidades individuales y del nivel de integridad que cada persona adquiera en el cargo que desempeña es necesario darle valores numéricos a estos factores personales para poder determinar el nivel de aprovechamiento o dificultades en el recurso humano.

La empresa **Telecable Estelí S.A** no tiene un método formal para evaluar a sus empleados sin embargo utilizan los siguientes métodos según los cargos, por ejemplo:

Al personal en general se le evalúa con el cumplimiento de las labores realizadas, la puntualidad y asistencia en sus días de trabajo.

### Para el cargo de Técnico:

Se les evalúa con el cumplimiento de las tareas asignadas como reparaciones, instalaciones, etc.

Además se toma en cuenta el tiempo en que se tardan las cuadrillas en resolver los problemas de pérdida de señal en los barrios.

### A los encargados de cartera y cobro:

Se les evalúa con el cumplimiento de las metas que la empresa les propone, esto se refiere al número de recibos que logren cobrar mensualmente.

Además se asigna personal para realizar una evaluación con los clientes, a los cuales se les pregunta:

- ¿Cómo es atendida por el colector?
- ¿Es amable y respetuoso en su visita?
- ¿La presentación personal del colector es adecuada?
- ¿Lleva su carnet de identificación visiblemente?
- ¿Lo visita en horas apropiadas?

Esta entrevista es realizada al azar a los clientes que tiene asignado el colector.

### **1.10 Proceso de capacitación y desarrollo de personal**

El entrenamiento o capacitación es un proceso en el que la empresa busca adaptar al individuo en un determinado cargo con el objetivo de maximizar los niveles de eficiencia, eficacia de los empleados y por ende el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Esta actividad es de gran aprovechamiento para la empresa y para el colaborador ya que ambos reciben incentivos de dicha acción.

En la empresa **Telecable Estelí S.A** no se emplea ningún tipo de capacitación a su personal, exceptuando el cargo de técnicos, los cuales son capacitados cuando la empresa adquiere equipos con nueva tecnología, dichas capacitaciones son dirigidas por los proveedores de los equipos.

También se detectó que no se emplea ninguna técnica para determinar si su personal requiere ser capacitado, causando desactualizaciones en las habilidades y conocimientos de los empleados, generando un retraso en el cumplimiento de las metas empresariales.

### 1.11 Análisis de la Situación Actual

Actualmente según la misión y visión que tiene la empresa **Telecable Estelí S.A**, se corresponde con su estructura organizacional ya según ellos utilizan personal altamente capacitado para brindar servicios de calidad, pero esto no es contradictorio ya que **Telecable Estelí S.A**, carece de un área de recursos humanos, además no capacitan a su personal ni tampoco utilizan métodos formales para determinar si estos necesitan algún tipo de capacitación; por lo cual su personal realmente no está altamente capacitado.

En cuanto a los sistemas de:

- Reclutamiento, selección y contratación de personal
- Sistemas de beneficios, compensación e incentivos a los empleados.
- Sistema de evaluación al desempeño.
- Proceso de capacitación y desarrollo de personal.

En ninguno de los sistemas y procedimientos anteriores se está empleando procedimientos formalizados y documentados, por lo cual es necesario estructurarlos y establecerlos dentro de las políticas del Área de recursos humanos que se desarrolla en la estructuración del Área de Recursos Humanos.

**CAPITULO II: ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

---

### 2.1 Asignación de responsabilidades

El responsable de Área de Recursos Humanos en constante coordinación con la gerencia de la empresa **Telecable Estelí S.A**, será la que administre todos los aspectos relacionados al capital humano.

En relación a los hallazgos realizados sobre el manejo del recurso humano en la empresa **Telecable Estelí S.A**, proponemos que se desliguen las siguientes responsabilidades de las áreas que anteriormente las ejercían, para que estas sean asignadas al Área de Recursos Humanos, permitiendo potencializar el uso del personal de la empresa evitando la duplicidad de funciones en la diferentes áreas que conforma el organigrama de la empresa.

Dichas responsabilidades se dividen de la siguiente manera:

➤ **Planificación y Control:**

1. Elaborar y proponer a su superior inmediato, el plan estratégico y operativo de la unidad con base a los lineamientos estratégicos de la organización.
2. Elaborar y/o actualizar los instrumentos para la gestión de recursos humanos y las normas y políticas de Personal y someterlas a su aprobación.
3. Garantizar la implementación y seguimiento del plan operativo de la unidad.
4. Elaborar, actualizar y garantizar la implementación y cumplimiento de las políticas y normas de personal.
5. Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel institucional.

➤ **Garantizar el proceso contratación de personal**

1. Participar en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la organización.
2. Proponer a las gerencias terna de candidatos para su contratación.
3. Elaborar contratos de trabajo.

➤ **Garantizar el plan de capacitación y desarrollo de carrera**

1. Coordinar con las gerencias la elaboración del plan de capacitación y desarrollo de carrera.
2. Coordinar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de carrera.
3. Evaluar el plan de capacitación y desarrollo de Carrera
4. Garantizar las inscripciones y demás gestiones para capacitaciones externas.
5. Coordinar la inducción del personal de nuevo ingreso.

➤ **Administración de la Nómina**

1. Elaborar la planilla del personal de: pago de salario, y 13vo. Mes.
2. Atender los beneficios del personal.
3. Control de las vacaciones del personal.
4. Ingresar al personal al INSS y elaborar la planilla correspondiente.
5. Recepcionar los subsidios del personal y remitirlos al INSS, y retirar los cheques en concepto de reembolsos de subsidios.

➤ **Otras Responsabilidades**

1. Tramitar los pagos al INSS e INATEC.
2. Aperturar, archivar y resguardar los expedientes del personal.
3. Archivar y resguardar los expedientes de documentos propios del departamento de recursos humanos.
4. Otras tareas relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por la gerencia financiera administrativa.

**2.2 Propuesta de estructura organizacional del área de Recursos Humanos.**



Figura No. 2: Propuesta de estructura organizacional del área de Recursos Humanos.

### 2.3 Costos para la estructuración del Área de Recursos Humanos

Para la estructuración del área de recursos humanos se deben tomar en cuenta los siguientes costos:

1. Reclutamiento del personal que laborara en el Área de Recursos Humanos.

<b>Descripción</b>	<b>Costo total</b>
Anuncios radiales para buscar los prospectos para llenar la vacante de los siguientes puestos: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Director de recursos humanos.</li><li>➤ Técnicas de Integración.</li><li>➤ Administración de nómina.</li><li>➤ Sueldos y salarios.</li><li>➤ Higiene y seguridad.</li><li>➤ Auditoria.</li></ul>	2,500.00
Salario del primer mes de salario del Director de Recursos humanos.	20,000.00
Salario del primer mes de salario del responsable de técnicas de integración.	15,000.00
Salario del primer mes de salario del responsable de Administración de nómina	12,000.00
Salario del primer mes de salario del responsable de auditoria.	12,000.00
<b>Total</b>	<b>61,500.00</b>

## Estructuración del área de recursos Humanos de la empresa Telecable Estelí S.A

### 2. Mobiliario y equipo de oficina

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Escritorio metálico, tipo ejecutivo de 6 gavetas, color beige.	Unidades	5	4,080.00	20,400.00
Silla de oficina ergonómica	Unidades	5	3,720.00	18,600.00
Computadora de escritorio, incluye monitor LCD 18", teclado, mouse, almohadilla.	Unidades	5	11,520.00	57,600.00
Impresora Canon IP2700	Unidades	1	1,080.00	1,080.00
Papel de oficina tipo carta	Resma	1	130.00	130.00
Papelera	Unidades	1	130.00	130.00
Archivador metálico de 4 cajones.	Unidades	1	3,600.00	3,600.00
Folders tamaño carta	Caja	1	150.00	150.00
Engrapadora de oficina estándar	Unidades	1	120.00	120.00
Grapas de medida estándar	Caja	1	40.00	40.00
Quita grapas	Unidades	1	15.00	15.00
Lapiceros de tinta, colores: negro, rojo, azul	Unidades	12	4.00	48.00
Sello membretado en caja automática.	Unidades	1	900.00	900.00
Tinta para cello.	Unidades	1	30.00	30.00
Sillas metálicas con tapizado.	Unidades	2	1,080.00	2,160.00
Papel carbón tamaño carta, uso negro.	Caja	1	80.00	80.00
			<b>Total</b>	<b>105,083.00</b>

**Costos Totales:**

<b>Descripción</b>	<b>Costo total</b>
Reclutamiento del personal del área de recursos humanos, tomando en cuenta el primer mes de salario de cada uno de los colaboradores.	61,500.00
Mobiliario y equipo de oficina	105,083.00
<b>Total</b>	<b>166,583.00</b>

\*Precios expresados en córdobas

\*Precios reflejados según proformas (ver anexo No. 2 y anexo No. 3)

## **2.4 Políticas del área de recursos Humanos.**

### **2.4.1 Proceso de admisión de personal**

El proceso de reclutamiento y admisión se llevara a cabo mediante una serie de políticas obligatorias tanto como para la admisión y el reclutamiento de personal, esto le permitirá a la empresa poder tener un mejor control sobre la calidad de los empleados contratados.

### **2.4.2 Política de reclutamiento.**

1. Los responsables de cada área identificarán la creación de nuevos puestos de trabajo o incremento en el número de los ya existentes de conformidad a las necesidades de crecimiento, desarrollo y especialización del área.
2. Los requisitos que deberán cumplir los candidatos a los puestos de trabajo, se apegarán en lo establecido al perfil del puesto.
3. Para cubrir una vacante o puesto de nueva creación, el área de recursos Humanos utilizará en orden de prioridad los siguientes mecanismos de preselección:
  - a) Búsqueda de personal interno cuando cumpla satisfactoriamente con el perfil del puesto y se tenga acreditado su desempeño laboral y proceder dentro de la institución.
  - b) Búsqueda a través de reclutamiento externo por medios de comunicación oral y escrita (radio, periódicos) y a través de instituciones educativas.

### **2.4.3 Políticas de selección de personal**

Para iniciar el procedimiento de selección de personal, el responsable de técnicas de integración de Recursos Humanos solicitará a los candidatos la siguiente documentación básica:

- a) Currículo Vitae con fotografía reciente.
- b) Copia de Cédula de Identidad
- c) Record de policía actualizado.
- d) Certificado de salud actualizado.

2. El responsable de técnicas de integración de Recursos Humanos preseleccionará todas aquellas hojas de vida que coincidan con el perfil elaborado de la vacante y/o puesto nuevo y convocará a entrevistas.

3. Los candidatos deberán someterse y completar satisfactoriamente el siguiente proceso de selección:

- a) Llenado de formulario de entrevista.
- b) Entrevista de Selección
- c) Entrevista técnicas en el área solicitante.

4. Realizar un análisis de la hoja de vida, resultado de pruebas realizadas, informe de verificación de las referencias laborales y personales de cada uno de los aspirantes al puesto

5. Los solicitantes internos deberán contar con el aval de su responsable inmediato para optar a ocupar la vacante.

6. El responsable de técnicas de integración de Recursos Humanos y el responsable del área solicitante, realizaran entrevista a las personas que sean seleccionadas, a fin de contar con una herramienta más, para tomar la decisión de contratación.

7. La decisión definitiva sobre la selección de un candidato recaerá en el Área solicitante y el responsable de técnicas de integración de recursos humanos, salvo en los casos siguientes:

- a) No se contratará al candidato en caso de haber falseado información vigente.
- b) No apruebe las pruebas aplicadas.

8. No se permitirá el ingreso de familiares de empleados activos dentro del segundo grado de afinidad o cuarto de consanguinidad.

#### **2.4.4 Contratación formal de personal**

1. El proceso de contratación estará compuesto por la recepción, revisión y cotejo de la documentación complementaria a la presentada durante el proceso de selección, misma que deberá integrarse al expediente del empleado, el que quedará en custodia del área de Recursos Humanos.

2. Para la contratación formal, el candidato seleccionado deberá presentar, en original (se regresará el original de títulos, diplomas, cartas de trabajo) y copia, la documentación requerida para su contratación al menos cinco (5) días hábiles antes de su fecha de ingreso a la institución. Serán los siguientes documentos:

- a) 3 fotografías recientes tamaño pasaporte.
- b) Copia de Títulos, diplomas, otros.
- c) Carta de trabajos anteriores.
- d) Record de Policía.
- e) Certificado de Salud.

3. Elaborar la credencial de identificación como empleado de la institución y de tramitar el ingreso del empleado al Instituto de Seguridad Social.

4. El ingreso de personal nuevo a la institución se efectuará los días 1 y 16 de cada mes.
5. Los contratos del personal serán suscritos entre el Gerente General y el empleado.
6. Dentro del proceso de ingreso se proporcionará al nuevo trabajador la siguiente documentación
  - a) Políticas de personal
  - b) Funciones del cargo

#### **2.4.5 Entrenamiento e inducción de personal**

##### **Sobre el entrenamiento:**

1. Las personas seleccionadas a ocupar una vacante o nuevo cargo, iniciará un periodo de entrenamiento con una duración de 15 días relacionado con las funciones a desempeñar.
2. Durante el entrenamiento, a institución aportará únicamente los viáticos de alimentación y movilización para cubrir todas las actividades requeridas en dicho periodo.
3. El proceso de entrenamiento estará a cargo del responsable de técnicas de integración del área de recursos humanos, en coordinación del responsable del área donde se lleve a cabo el entrenamiento.

##### **Sobre la Inducción:**

1. El personal de nuevo ingreso a la institución será sujeto al proceso de inducción, para conocer la visión estratégica de la institución, funcionamiento y otros temas relacionados con el giro institucional.
2. El proceso de inducción estará a cargo del responsable de técnicas de integración del área de recursos humanos.

#### **2.4.6 Manejo de los expedientes laborales**

1. El Responsable de técnicas de integración del área de recursos humanos, será la responsable de resguardar e integrar los expedientes del personal, de nuevo ingreso.
2. El Responsable de técnicas de integración del área de recursos humanos, actualizará cada año los expedientes de personal, para lo cual solicitará al personal datos relacionados con:
  - a) Datos familiares relacionados con: acta de matrimonio, divorcio, nacimientos de hijos, defunciones, actualización de beneficiarios, cambio de domicilio.
  - b) Datos académicos: certificados obtenidos en cursos o seminarios recientes, diplomas universitarios.
  - c) Documentación que soporte reconocimientos dentro de la institución.
3. El manejo del expediente laboral es estrictamente confidencial, pudiendo ser consultado únicamente por el empleado o su responsable inmediato.

#### **2.4.7 Baja de personal**

1. Los movimientos de baja de los empleados se generarán por los siguientes motivos:
  - a) Renuncia
  - b) Fallecimiento
  - c) Despido
2. De acuerdo con el Código del Trabajo, toda renuncia deberá ser informada con quince días de anticipación, mediante carta dirigida al responsable inmediato con copia al responsable del área de recursos humanos.

3. Se debe preparar la liquidación final del empleado con base a lo establecido en el código laboral vigente, la cual deberá ser entregada al empleado a más tardar en un período de quince (15) días calendario.

#### **2.4.8 Promoción de personal**

1. Los empleados sujetos a promoción, deberán ajustarse a los siguientes parámetros:

a) Ser empleado contratado de manera indefinida, con más de seis meses de laborar en la Institución.

b) Llenar los requisitos definidos para el nuevo cargo.

c) Haber obtenido calificación superior estándar en la última evaluación de desempeño, mostrando disposición de superación profesional y académica.

d) Haber obtenido resultado satisfactorio en las pruebas propias del cargo al cual será promovido.

2. Toda promoción del personal, deberá ser validada por la Gerencia General. Para la promoción de empleados del nivel superior.

3. Las promociones deberán ser solicitadas por responsable del Área en la que labore el empleado que será promovido.

4. Solo serán autorizadas las promociones en aquellos casos en que el puesto de ascenso se encuentre vacante o sea de reciente creación.

5. El empleado que sea promocionado, durante el primer mes en su nuevo cargo devengará el salario anterior a la promoción, considerando el periodo de reconocimiento de sus nuevas responsabilidades.

6. El empleado que haya sido promocionado en nivel y/o rango, deberá permanecer al menos 6 meses en ese puesto, para ser nuevamente candidato a otra promoción.

#### **2.4.9 Evaluación al desempeño**

Según los hallazgos encontrados en la empresa Telecable Estelí S.A, en cuanto a la evaluación de sus colaboradores, desarrollaremos un formato de detección de necesidades de capacitación, así como un formato de solicitud de capacitación para los colaboradores de la empresa.

Mediante estos formularios se podrá mantener a los colaboradores actualizados en cuanto a conocimientos teóricos y prácticas sobre sus labores diarias, utilizando la participación de sus propios colaboradores, dándoles mayor participación y compromiso a sus empleados.

Las evaluaciones al desempeño, serán realizadas por el responsable de cada área. La frecuencia de realización de la evaluación del desempeño será anual.

Para la calificación del sistema de evaluación de desempeño se establecen tres calificaciones de acuerdo a los resultados de las evaluaciones:

- a) Personal con rendimiento superior al estándar.
- b) Personal con rendimiento estándar.
- c) Personal con rendimiento por debajo del estándar.

Dicha evaluación será realizada empleando el siguiente formato:

**2.4.10 Sistemas de beneficios, compensación e incentivos al personal.**

1. Anticipo salarial:

- a) La institución otorgará anticipos salariales al personal hasta en un 50% del salario mensual, deducible en nómina de pago en un máximo de cuatro (4) cuotas quincenales.

2. Incentivos para los trabajadores que cumplen con las metas asignadas.

3. Los empleados tienen el servicio de cable completamente gratis.

4. Tienen la opción de vender contratos en su tiempo libre, ganado un porcentaje por cada contrato vendido.

5. A los técnicos que detecten conexiones ilegales de los clientes, se les da un incentivo de C\$ 50.00 por cada conexión ilegal detectada y confirmada.

**2.4.11 Control de asistencias, incapacidades y permisos del personal.**

a) Registro de asistencia y puntualidad:

1. El responsable de sueldos y salarios del área de recursos humanos, deberá llevar los controles que aseguren la puntualidad y asistencia del personal que labora en la institución.

2. El personal deberá registrarse de forma personal, su hora de entrada y salida en el medio de registro de asistencia vigente (Reloj marcador automático).

3. El registro de asistencia del personal será a través del guarda de seguridad.

4. El personal de la institución tendrá derecho a 15 minutos de tolerancia en su registro de entrada, después de los cuales se considerará como llegada tardía.

5. Se establece como beneficio para el personal, el registro de asistencia de cinco retardos al mes, superior a este beneficio se aplicará deducción en el salario en concepto de llegada tardía.

7. La falta de asistencia justificada, será aquella generada por causas extraordinarias e imprevistas que provoquen que el empleado no acuda a su lugar de trabajo, lo cual hará del conocimiento del jefe inmediato a la brevedad posible.

8. Las faltas de asistencia injustificadas se generarán cuando se presenten las siguientes circunstancias:

a) Cuando el empleado no asista a sus labores sin notificar los motivos de ausencia al jefe inmediato.

b) Omitir el registro de asistencia a sus labores (entrada y salida).

c) Ausentarse de la institución durante la jornada laboral sin autorización del jefe inmediato.

**b) Incapacidades**

1. Las incapacidades serán aquellas faltas de asistencia del personal que se motiven por enfermedad del empleado, siempre y cuando presente una Constancia Médica extendida por la Clínica Previsional autorizada por el Instituto Nacional de Seguridad Social.

2. El personal debe entregar las constancias médicas al jefe inmediato, el cual deberá remitir al Director de Recursos Humanos las constancias de atención médica que se presenten.

**c) Permisos o Licencias con goce de salario:**

1. La institución otorgará a los empleados los permisos o licencias con goce de salario, establecidos en los artículos 73 y 74 del Código de Trabajo.

#### **2.4.12 Administración de nómina y otros pagos:**

1. El responsable de administración de nómina del área de Recursos Humanos realizará los cálculos que se requieran para determinar el pago de nómina de acuerdo a las leyes y regulaciones establecidas.
2. La nómina deberá ser calculada por lo menos 3 días hábiles antes de la fecha de pago.

#### **2.5 Fichas ocupacionales de cada uno de los puestos de trabajo del área de Recursos Humanos.**

La ficha ocupacional estará definida de la siguiente manera.

**Perfil del cargo:** Es un conjunto de características generales y específicas que posee un cargo, las cuales se encuentran diseñadas en pos de cumplir con los objetivos de la empresa y de obtener el máximo aprovechamiento del personal ubicado en el.

**Requisitos:** Son un conjunto de características generales y específicas que debe de tener alguien para poder desempeñar de buena manera el cargo que le corresponda.

Los requisitos del cargo en definitiva es el que establece las características que se buscara en los postulantes, además los requisitos también sirven como base para iniciar el proceso de reclutamiento.

**Competencias laborales:** Es un conjunto de habilidades, conocimientos e incluso el estado mental que un individuo posea y que lo convierten en un empleado consistente y efectivo para la empresa, además estos elementos de un colaborador de la organización podrían ser visibles y no visibles

- **Visibles:** Estas habilidades son las más fáciles de identificar porque son medibles y se desarrollan en destrezas y conocimientos.

- **No visibles:** Estas son más difíciles de identificar y se refiere al concepto que tengan los trabajadores de ellos mismos y de sus rasgos de personalidad.

**Funciones del cargo:** Es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistémica y reiterada, estas tareas normalmente son individuales pero también existen casos donde se requiera de la colaboración grupal para la ejecución de alguna actividad.

**2.5.1 Director de recursos humanos.**

FICHA OCUPACIONAL		
EMISION : 21/11/2012	GENERADO POR: DIVISION DE RRHH	APROBADO POR: GERENTE GENERAL
Descripción de Cargo de Trabajo		
<b>Descripción del Cargo</b>	Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los recursos humanos	
<b>Nivel Jerárquico</b>	Área de Recursos Humanos	
<b>Superior Inmediato</b>	Gerente General	
<b>Salario del Cargo</b>	C\$ 20,000.00 (Veinte mil córdobas netos)	
<b>Personal a su cargo</b>	5 colaboradores	
Requisitos		
<b>Edad</b>	30 – 55 años	
<b>Formación Académica</b>	a) Licenciado(a) en Administrador de Empresas, Psicología	
<b>Experiencia</b>	03 años en cargos similares	

<b>Competencias Laborales</b>	
<b>Habilidad Tecnológica</b>	Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet- Intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que se necesite para su gestión.
<b>Leyes laborales</b>	Conocimiento teórico práctico en legislación laboral, del INSS, IR
<b>Planificación y Control</b>	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
<b>Capacidad de Análisis / Toma de Decisiones</b>	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implementación.
<b>Estabilidad Emocional</b>	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.
<b>Orientación al Logro</b>	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.

<b>Actitud de Servicio</b>	Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, para contribuir a los objetivos comunes de la organización.
<b>Integridad</b>	Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas.
<b>Comunicación efectiva con calidez</b>	<p>a) Capacidad de escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.</p> <p>b) Capacidad para redactar ideas claramente y gramáticamente correctas.</p> <p>c) Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva.</p>
<b>Creatividad</b>	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas y eficaces para mejorar los procesos funcionales y estratégicas.
<b>Otras Habilidades y Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Poseer cualidades de liderazgo y motivación</li> <li>✓ Eficiente administración del tiempo</li> </ul>
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<b>Responsabilidades</b>	<b>Actividades</b>
<b>Planificación y Control</b>	1. Elaborar y proponer a su superior inmediato, el plan estratégico y operativo de la unidad con base a los

	<p>lineamientos estratégicos de la organización.</p> <p>2. Elaborar y/o actualizar los instrumentos para la gestión de Recursos Humanos y las normas y políticas de personal y someterlas a su aprobación.</p> <p>3. Garantizar la implementación y seguimiento del Plan Operativo de la unidad.</p> <p>4. Elaborar, actualizar y garantizar la implementación y cumplimiento de las políticas y normas de personal.</p> <p>5. Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel institucional.</p>
<p><b>Garantizar el proceso contratación de personal</b></p>	<p><b>1. Participar en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la organización.</b></p> <p><b>2. Proponer a las Gerencias terna de candidatos para su contratación.</b></p>
<p><b>Garantizar el Plan de Capacitación y desarrollo de carrera</b></p>	<p>1. Coordinar con las Gerencias la elaboración del plan de capacitación y desarrollo de carrera.</p> <p>2. Garantizar las inscripciones y demás gestiones para capacitaciones externas.</p>

**2.5.2 Responsable de Técnicas de integración**

FICHA OCUPACIONAL	
EMISION : 21/11/2012	GENERADO POR: DIVISION DE RRHH
APROBADO POR: GERENTE GENERAL	
Descripción de Cargo de Trabajo	
<b>Descripción del Cargo</b>	Planificar y coordinar las actividades relacionadas con el Reclutamiento, Selección y Contratación del personal de la empresa <b>Telecable Estelí S.A.</b>
<b>Nivel Jerárquico</b>	Área de Recursos Humanos
<b>Superior Inmediato</b>	Director de Recursos Humanos.
<b>Salario del Cargo</b>	C\$ 15,000.00 (Quince mil córdobas netos)
<b>Personal a su cargo</b>	5 colaboradores
Requisitos	
<b>Edad</b>	25 – 40 años
<b>Formación Académica</b>	a) Licenciado(a) en Administrador de Empresas, Psicología b) Carrera afines al cargo.
<b>Experiencia</b>	2 años en cargos similares
Competencias Laborales	
<b>Habilidad Tecnológica</b>	Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet- Intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo

	aquello que se necesite para su gestión.
<b>Leyes laborales</b>	Conocimiento teórico práctico en legislación laboral, del INSS, IR
<b>Planificación y Control</b>	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
<b>Capacidad de Análisis / Toma de Decisiones</b>	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implementación.
<b>Estabilidad Emocional</b>	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.
<b>Orientación al Logro</b>	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.
<b>Actitud de Servicio</b>	Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, para contribuir a los objetivos comunes de la organización.
<b>Integridad</b>	Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas.
<b>Comunicación efectiva</b>	d) Capacidad de escuchar, entender y valorar

<p><b>con calidez</b></p>	<p>empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.</p> <p>e) Capacidad para redactar ideas claramente y gramáticamente correctas.</p> <p>f) Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva.</p>
<p><b>Creatividad</b></p>	<p>Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas y eficaces para mejorar los procesos funcionales y estratégicas.</p>
<p><b>Otras Habilidades y Destrezas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Poseer cualidades de liderazgo y motivación</li> <li>✓ Eficiente administración del tiempo</li> </ul>
<p><b>FUNCIONES DEL CARGO</b></p>	
<p><b>Responsabilidades</b></p>	<p><b>Actividades</b></p>
<p><b>Planificación y Control</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Planificación y Control</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y proponer a su superior inmediato, el plan estratégico y operativo de la unidad con base a los lineamientos estratégicos de la organización.</li> <li>2. Realizar e implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la organización.</li> <li>3. Proponer candidatos para su contratación.</li> <li>4. Elaborar contratos de trabajo.</li> <li>5. Realiza convocatoria pública interna de plazas vacante y perfil del cargo.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Realiza evaluación técnica de los aspirantes y criterios de selección, preseleccionando 6 currículos.</li> <li>7. Selecciona al candidato y lo oficializa por escrito al Área de Recursos Humanos.</li> <li>8. Realizar e implementar los planes de capacitación del personal.</li> <li>9. Controlar la asistencia del personal de <b>Telecable Estelí S.A</b></li> <li>10. Realizar e implementar las pruebas técnicas que se utilizaran en el proceso de reclutamiento y selección de personal</li> <li>11. Realizar el proceso de baja de personal de la empresa <b>Telecable Estelí S.A.</b></li> <li>12. Realizar e implementar el proceso de inducción y entrenamiento de nuevo personal</li> </ol>
<p><b>Garantizar el proceso contratación de personal</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Participar en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la organización.</b></li> <li>2. <b>Proponer a las Gerencias terna de candidatos para su contratación.</b></li> </ol>
<p><b>Garantizar el Plan de Capacitación y desarrollo de carrera</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Archivar y resguardar los expedientes de documentos propios del Área de Recursos Humanos.</li> <li>2. Archivar y resguardar los expedientes del personal de Telecable Estelí S.A.</li> <li>3. Otras tareas relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por el Director de Recursos Humanos</li> </ol>

**2.5.3 Responsable de administración de nómina, sueldos y salarios**

<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>EMISION :</b> 21/11/2012	<b>GENERADO POR:</b> DIVISION DE RRHH
<b>APROBADO POR:</b> GERENTE GENERAL	
Descripción de Cargo de Trabajo	
<b>Descripción del Cargo</b>	Administrar la nómina, sueldos y salarios de los empleados de <b>Telecable Estelí S.A.</b>
<b>Nivel Jerárquico</b>	Área de Recursos Humanos
<b>Superior Inmediato</b>	Director de Recursos Humanos.
<b>Salario del Cargo</b>	C\$ 12,000.00 (Doce mil córdobas netos)
Requisitos	
<b>Edad</b>	25 – 40 años
<b>Formación Académica</b>	c) Licenciado(a) en contabilidad general. d) Carrera afines al cargo.
<b>Experiencia</b>	1 años en cargos similares
Competencias Laborales	
<b>Habilidad Tecnológica</b>	Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet- Intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que se necesite para su gestión.
<b>Leyes laborales</b>	Conocimiento teórico práctico en legislación laboral, del INSS, IR

<p><b>Planificación y Control</b></p>	<p>Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.</p>
<p><b>Capacidad de Análisis / Toma de Decisiones</b></p>	<p>Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implementación.</p>
<p><b>Estabilidad Emocional</b></p>	<p>Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.</p>
<p><b>Orientación al Logro</b></p>	<p>Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.</p>
<p><b>Actitud de Servicio</b></p>	<p>Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, para contribuir a los objetivos comunes de la organización.</p>
<p><b>Integridad</b></p>	<p>Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas.</p>
<p><b>Comunicación efectiva con calidez</b></p>	<p>g) Capacidad de escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo. h) Capacidad para redactar ideas claramente y</p>

	<p>gramáticamente correctas.</p> <p>i) Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva.</p>
<b>Creatividad</b>	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas y eficaces para mejorar los procesos funcionales y estratégicas.
<b>Otras Habilidades y Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Poseer cualidades de liderazgo y motivación</li> <li>✓ Eficiente administración del tiempo</li> </ul>
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<b>Responsabilidades</b>	<b>Actividades</b>
<b>Planificación y Control</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y administra la nómina del personal de <b>Telecable Estelí S.A.</b></li> <li>2. Controlar de las vacaciones del personal.</li> <li>3. Realizar inscripción del nuevo personal al INSS.</li> <li>4. Realizar los respectivos pagos al INSS.</li> <li>5. Coordinar las actividades para efectuar movimientos a la plantilla del personal relacionados con altas, bajas y modificaciones por concepto de adscripción de primer ingreso, reubicación, re categorización, renuncias, terminación de contrato, prorrogas al contrato, jubilaciones, pensiones y liquidaciones pagos fuera denomina por concepto de guardias y</li> </ol>

	tiempo extraordinario.
<b>Otras Responsabilidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Archivar y resguardar los expedientes de documentos propios de la administración de la nómina.</li> <li>2. Otras tareas relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por el Director de Recursos Humanos</li> </ol>

**2.5.4 Encargado de Administración de Higiene y Seguridad.**

FICHA OCUPACIONAL	
EMISION :	GENERADO POR:
21/11/2012	DIVISION DE RRHH
APROBADO POR:	
GERENTE GENERAL	
Descripción de Cargo de Trabajo	
<b>Descripción del Cargo</b>	Elaborar y dar seguimiento al programa de seguridad tendiente a evitar y/o reducir accidentes o enfermedades de trabajo en <b>Telecable Estelí S.A.</b>
<b>Nivel Jerárquico</b>	Área de Recursos Humanos
<b>Superior Inmediato</b>	Director de Recursos Humanos.
<b>Salario del Cargo</b>	C\$ 12,000.00 (Doce mil córdobas netos)
Requisitos	
<b>Edad</b>	25 – 40 años
<b>Formación Académica</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Licenciado(a) en contabilidad general.</li> <li>b) Carrera afines al cargo.</li> </ol>
<b>Experiencia</b>	2 años en cargos similares
Competencias Laborales	

<p><b>Habilidad Tecnológica</b></p>	<p>Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet- Intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que se necesite para su gestión.</p>
<p><b>Leyes laborales</b></p>	<p>Conocimiento teórico práctico en legislación laboral, del INSS, IR</p>
<p><b>Planificación y Control</b></p>	<p>Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.</p>
<p><b>Capacidad de Análisis / Toma de Decisiones</b></p>	<p>Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implementación.</p>
<p><b>Estabilidad Emocional</b></p>	<p>Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.</p>
<p><b>Orientación al Logro</b></p>	<p>Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.</p>
<p><b>Actitud de Servicio</b></p>	<p>Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, para contribuir a</p>

	los objetivos comunes de la organización.
<b>Integridad</b>	Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas.
<b>Comunicación efectiva con calidez</b>	<p>j) Capacidad de escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.</p> <p>k) Capacidad para redactar ideas claramente y gramáticamente correctas.</p> <p>l) Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva.</p>
<b>Creatividad</b>	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas y eficaces para mejorar los procesos funcionales y estratégicas.
<b>Otras Habilidades y Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Poseer cualidades de liderazgo y motivación</li> <li>✓ Eficiente administración del tiempo</li> </ul>
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
	<b>Actividades</b>
<b>Responsabilidades</b>	1. Actualizar políticas y procedimientos en materia de

	<p>higiene y seguridad.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Elaborar el plan de higiene y seguridad.</li><li>3. Monitorear el cumplimiento de los reglamentos, normas de seguridad, salud ocupacional y uso de equipo de protección.</li><li>4. Diseño e impartición de cursos de capacitación referentes a la materia de seguridad e higiene.</li><li>5. investigar accidentes de trabajo e incidentes.</li></ol>
<p><b>Otras Responsabilidades</b></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Archivar y resguardar los expedientes de documentos propios de la administración de la nómina.</li><li>2. Otras tareas relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por el Director de Recursos Humanos</li></ol>

**2.5.5 Encargado de Auditoria**

FICHA OCUPACIONAL	
EMISION :	GENERADO POR:
21/11/2012	DIVISION DE RRHH
APROBADO POR:	
GERENTE GENERAL	
Descripción de Cargo de Trabajo	
Descripción del Cargo	Evaluar el cumplimiento de las políticas de recursos humanos de la empresa <b>Telecable Estelí S.A.</b>
Nivel Jerárquico	Área de Recursos Humanos
Superior Inmediato	Director de Recursos Humanos.
Salario del Cargo	C\$ 12,000.00 (Doce mil córdobas netos)
Requisitos	
Edad	25 – 40 años
Formación Académica	a) Licenciado(a) en contabilidad general. b) Carrera afines al cargo.
Experiencia	3 años en cargos similares
Competencias Laborales	
Habilidad Tecnológica	Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet- Intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que se necesite para su gestión.

<b>Leyes laborales</b>	Conocimiento teórico práctico en legislación laboral, del INSS, IR
<b>Planificación y Control</b>	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
<b>Capacidad de Análisis / Toma de Decisiones</b>	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implementación.
<b>Estabilidad Emocional</b>	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.
<b>Orientación al Logro</b>	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.
<b>Actitud de Servicio</b>	Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, para contribuir a los objetivos comunes de la organización.
<b>Integridad</b>	Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas.
<b>Comunicación efectiva con calidez</b>	a) Capacidad de escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, capaz de retroalimentar

	<p>asertivamente el proceso comunicativo.</p> <p>b) Capacidad para redactar ideas claramente y gramáticamente correctas.</p>
<b>Creatividad</b>	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas y eficaces para mejorar los procesos funcionales y estratégicas.
<b>Otras Habilidades y Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Poseer cualidades de liderazgo y motivación</li> <li>✓ Eficiente administración del tiempo</li> </ul>
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
	<b>Actividades</b>
<b>Planificación y Control</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y aplicar auditorias en el área de recursos humanos.</li> <li>2. Realizar un reporte detallado sobre los resultados de las auditorias, presentándolo al gerente general y al director de recursos humanos.</li> <li>3. Presentar planes de mejora continua para el área de recursos humanos.</li> </ol>
<b>Otras Responsabilidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Archivar y resguardar los informes como resultado de sus funciones dentro del área de recursos humanos.</li> <li>2. Otras tareas relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por el Director de Recursos Humanos.</li> </ol>

### Conclusiones

Según el análisis implementado a la situación actual de la empresa **Telecable Estelí S.A**, en relación al manejo del recurso humano, podemos concluir que:

- ✓ La misión y visión que tiene la empresa **Telecable Estelí S.A**, no se corresponde con su estructura organizacional ya según ellos utilizan personal altamente capacitado para brindar servicios de calidad, pero esto es contradictorio ya que **Telecable Estelí S.A**, carece de un área de recursos humanos.
- ✓ Es necesaria la estructuración del Área de Recursos Humanos, ya que actualmente el recurso humano de esta empresa no está siendo administrado adecuadamente.
- ✓ Se establecieron todas las responsabilidades, proceso y funciones que se deben ser otorgadas al área de recursos humanos, las cuales a su vez deben ser desligadas de las áreas que anteriormente las asumían.
- ✓ Se estableció dentro del organigrama institucional de la empresa **Telecable Estelí S.A**, el Área de Recursos Humanos, estableciendo de esta manera el nivel jerárquico dentro de la empresa.
- ✓ Desarrollamos las fichas ocupacionales de cada uno de los puestos de trabajos identificados en esta organización, lo que permitirá al Área de Recursos Humanos controlar adecuadamente el capital humano, ya que anteriormente las descripciones de puestos de trabajo no estaban documentadas.
- ✓ Se determinaron todos los costos involucrados en la estructuración e implementación del área de recursos humanos en la empresa **Telecable Estelí S.A**, cabe señalar que dichos costos pueden disminuir si la empresa contase con alguno de los activos detallados en este presupuesto.

### **Recomendaciones**

Según el análisis implementado en la empresa **Telecable Estelí S.A**, recomendamos que se estructure e implemente la Vice - gerencia de recursos humanos, haciendo uso de esta investigación.

Al realizar la contratación del personal del Área de Recursos Humanos, recomendamos hacer uso de las fichas ocupacionales desarrolladas en esta investigación para dichos cargos, lo que le permitirá a la empresa **Telecable Estelí S.A**, realizar una contratación exitosa.

Con la implementación del área de recursos humanos la empresa **Telecable Estelí S.A**, será capaz de gestionar su capital humano de manera más eficiente, lo cual se transforma en un funcionamiento óptimo, que genera mayor competitividad, mejora en el ambiente laboral, mayor calidad en el servicio y atención al cliente, además se distribuye las funciones centralizadas hacia el personal ya que ahora la empresa contaría con un encargado de la gestión del recurso humano.

Las evaluaciones de desempeño deben realizarse mínimo cada 6 meses, para poder premiar a los que han logrado sus objetivos y ayudar a los que se han quedado rezagados, utilizando los formatos desarrollados en esta investigación.

Realizar una detección de necesidades de capacitación por lo menos una vez al año, esto permitirá promover el desarrollo intelectual de los colaboradores, traduciéndose en más productividad, mejor servicio y atención a los clientes de la empresa **Telecable Estelí S.A**.

**Bibliografía**

*“ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS”*, Idalberto Chiavenato.

<http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>

<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-funciones-del-area-de-recursos-humanos/>

# Anexos

**Anexo No. 1: Entrevista al gerente general de Telecable Estelí S.A**

Nombre y apellidos:

\_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo esta empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Había tenido experiencia similar en alguna otra empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cómo ha sido el crecimiento de la empresa en el mercado?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Existen planes de capacitación para el personal de su empresa?

Sí                       No

5. ¿Qué tipos de capacitación reciben y cada cuanto tiempo las llevan a cabo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Cómo determina en que área o sobre qué tema deben ser capacitados los empleados?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Todos los dependientes, sin importar su puesto de trabajo, ¿reciben cursos de capacitación? ¿Por qué?

---

---

---

8. Realiza juntas o reuniones periódicamente con sus empleados ¿Cuál es la frecuencia de estas?

---

---

---

9. Evalúa el desempeño de sus colaboradores.

Sí  No

10. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus empleados y cada cuanto lo lleva a cabo?

---

---

---

11. Existe buena comunicación entre sus empleados.

Sí  No

12. Cuando realiza una toma de decisiones, consulta con sus empleados. ¿Explique?

---

---

---

13. Los empleados reciben incentivos. ¿Cuáles son?

---

---

14. ¿Sus empleados reciben motivación de su parte? ¿Cómo los motiva?

---

---

---

15. ¿Ha existido algún tipo de problemáticas a nivel interno de su organización?

---

---

16. Ha tenido pérdidas significativas de clientes, debido al bajo precio impuesto por su principal competidor CLARO TV .

---

---

17. ¿Cuáles son sus planes para combatir a la competencia?

---

---

18. ¿En qué aspectos cree que es superior su empresa en relación a su competidor?

---

---

19. ¿En qué aspectos cree que su empresa es inferior con respecto a la competencia?

---

---

Anexo No. 2: Proforma No. 1



Arteta Gutierrez & Cia. Ltda  
RUC No. 040908 - 9194  
Telefono 2713-0327

**PROFORMA**

**Cliente** Ing. Otoniel Figueroa

**Fecha**  
29/11/2012

**Telf.**

A continuación tengo el agrado de ofrecerle el siguiente equipo:

Cantidad	Descripcion	Precio	SubTotal
5	Computadora MARCA OFFICEMAX Tarjeta Madre ASROCK 41MS Procesador INTEL CELERON 2.5 GHZ 2 GB RAM DDR III 1333 MHZ Disco Duro 500 GB sata Quemador de DVD +/- RW Tarjeta de Red y Sonido integrado Mouse optico USB, Mouse Pad, Teclado ps/2, GENIUS Monitor 19" LED AOC BAT. EST. FORZA 500 Va CORTESIA WEB CAM	\$417.39	\$2,086.96
1	IMPRESORA CANON PIXMAN IP 2700	\$39.13	\$39.13
5	SILLAS EJECUTIVAS NEGRAS CUERO	\$134.78	\$673.91
1	* ESCRITORIO METALICA TIPO EJECUTIVO DE 6 GAVETAS, COLOR BEIGE	\$170.00	\$170.00
1	* ARCHIVERO METALICO 4 GAVETAS	\$150.00	\$150.00
2	* SILLAS METALICAS TAPIZADAS NACIONAL	\$45.00	\$90.00
2	* SILLAS METALICAS TAPIZADAS EXTRANJERAS	\$60.00	\$120.00
		<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 3,330.00</b>
		<b>IVA 15%</b>	<b>\$ 420.00</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,750.00</b>

**NOTA: \*EXENTO DE IVA**

**NOTA: De efectuar la compra se le realizaria un descuento Especial del 7%**

Forma de Pago: al Contado  
Tipo de Cambio: Paralelo BANPRO  
Garantia de equipo: 1 año  
Le Saluda

Diana I. Gutiérrez Velásquez

PC - Max

Anexo No. 3: Proforma No. 2



**DOCTOR HARDWARE**

White House Pizza 1/2 cuadra al norte, Estelí.

Tel.: 2713- 4447 Cel.: 8435-4886.

Ing. Lufio Ruyard Romero Moreno

RUC N° 3107831796

Nombre: Ing. Otoniel Figueroa

Teléfono:

Dirección:

Fecha: 28-Nov-12

Email:

PROFORMA			
Cantidad	Especificación	Costo unit.	Costo Total
1	RESMA DE PAPEL BOND T/C	\$ 130.00	\$ 130.00
1	PAPELERA TAMAÑO JUMBO SABLON	\$ 130.00	\$ 130.00
1	CAJA DE FOLDER T/CARTA AMPO	\$ 150.00	\$ 150.00
1	ENGRAPADORA DE OFICINA ACME	\$ 120.00	\$ 120.00
1	CAJA DE GRAPAS STANDARD	\$ 40.00	\$ 40.00
1	SACA GRAPA	\$ 15.00	\$ 15.00
12	LAPICEROS KORESNEGRO, ROJO, AZUL	\$ 4.00	\$ 48.00
1	SELLO MEMBRETADO PRINTER R-40, RECTANGULAR EN CAJA AUTOMATICA	\$ 900.00	\$ 900.00
1	TINTA PARA SELLO ARTLINE	\$ 30.00	\$ 30.00
1	CAJA DE PAPEL CARBON T/C KORES	\$ 80.00	\$ 80.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1,643.00</b>

Nota Elaborar Cheque a nombre de Diana Isabel Gutierrez Velásquez

Lic. Diana Isabel Gutierrez Velásquez  
Doctor Hardware