



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

T.Mon  
658.3  
C957  
2009

**TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE SISTEMAS**

**Tema:**

“Creación del Departamento de Recursos Humanos de la  
Vidriera Castillo Torres”.

**ELABORADO POR:**

- Br. Manuel Javier Cruz Madrigal 2001 - 10613
- Br. Maynor Alexander Páramo Casco 2003 - 18582
- Br. José Manuel Poveda Ruiz 2001 - 10616

**TUTOR:**

Msc. Gonzalo Zúñiga Morales

Managua, Octubre 2009

## **RESUMEN.**

Este documento consiste en la propuesta de la creación de un departamento que se ocupe de administrar el Recurso Humano en la Vidriera Castillo Torres. Para llevarlo a cabo, se realizó un diagnóstico logrando conocer la situación actual de la empresa, enfocado en la administración de personal. Las herramientas utilizadas fueron una encuesta aplicada a los empleados y una entrevista al gerente general.

La empresa tiene debilidades en su estructura organizacional, no sigue normas ni procedimientos predefinidos para reclutar, seleccionar y contratar a los candidatos que compiten por algún puesto en la empresa; tampoco se han establecido normas para la capacitación de los empleados y las relaciones interpersonales no son consideradas importantes para la gerencia, los salarios se establecieron de forma empírica tomando en cuenta sólo los salarios del mercado, y las prestaciones pagadas están mal establecidas ya que hay parcialidad entre las áreas. Finalmente, tampoco se han definido normas de seguridad e higiene ocupacional.

En base a lo anterior, se hizo la propuesta de la creación del departamento de Recursos Humanos, por lo hemos reestructurado la organización de la empresa. Para el nuevo departamento identificamos sus principales beneficios, definimos la misión y visión, las principales funciones de los órganos por el que estará constituido: Reclutamiento, selección y contratación de personal, capacitación de los empleados, salarios, relaciones personales e higiene y seguridad ocupacional. Para cada uno de los órganos se definieron sus procedimientos y las normas para llevarlos a cabo. El documento también contiene los puestos y salarios propuestos que se desempeñarán en el nuevo departamento.

## **INDICE:**

Introducción	I
Antecedentes	II
Planteamiento del problema	III
Objetivos	IV
Justificación	V
<b>Primer Capítulo:</b> Diagnóstico de la administración actual del personal de la Vidriera Castillo Torres.	1
I.    Metodología de trabajo	2
II.   Estructura organizacional actual	3
III.  Análisis de la Encuesta	5
IV.  Análisis de la entrevista realizada a la gerencia	16
<b>Segundo Capítulo:</b> Propuesta de la Creación del Departamento de Recursos Humanos en la Vidriera Castillo Torres.	21
I.    Pasos para la creación del departamento de Recursos Humanos.	22
II.   Estructura organizacional propuesta.	23
III.  Creación del Departamento de Recursos Humanos	25
A. Generalidades	25
B. Beneficios	25
C. Misión y Visión	27
D. Funciones del departamento de Recursos Humanos	27
1. Funciones Generales	27
2. Áreas del departamento	28
a. Funciones del órgano del órgano de reclutamiento, selección y contratación.	29
b. Funciones del órgano de capacitación y desarrollo.	29
c. Funciones del órgano de relaciones personales.	30
d. Funciones del órgano de remuneraciones	31
e. Funciones del órgano de higiene y seguridad ocupacional.	32
E. Procedimientos	33
1. Procedimientos para el reclutamiento de personal.	34
2. Procedimiento para la preselección de personal.	35

3. Procedimiento para la selección de personal.	37
4. Procedimiento para la contratación de personal.	38
5. Procedimiento para la capacitación de personal.	39
6. Procedimientos para llevar a cabo programas que mejoren las relaciones interpersonales en la vidriera.	43
7. Procedimientos para ajustar los niveles de remuneración.	44
8. Procedimientos a seguir en caso de accidente laboral.	46
<b>F. Normas Generales</b>	
1. Normas Generales de Reclutamiento del personal	47
2. Normas Generales de Selección de Personal	49
3. Normas Generales de Contratación de Personal	51
4. Normas Generales de Capacitación del personal	53
5. Normas Generales en el área de Relaciones Personales	55
6. Normas Generales para las Remuneraciones	55
7. Normas Generales referentes a Accidentes Laborales	56
<b>G. Puestos y salarios para el Staff de Recursos Humanos</b>	57
Conclusiones	58
Recomendaciones	60
Bibliografía	61
<b>ANEXOS</b>	62
ANEXO N°1: Diagnóstico - Empleados	
ANEXO N°1: Diagnóstico - Gerente	
ANEXO N°1: Cálculo de Salarios	
ANEXO N°1: Fichas ocupacionales	

## **I. INTRODUCCIÓN**

La Vidriera Castillo Torres está ubicada en Matagalpa. Es una empresa con veintiún años en el mercado dedicada a la producción, venta e instalación de productos elaborados a base de perfiles de aluminio y láminas de vidrio, caracterizada por el buen servicio y la variedad de los productos que ofrece.

La calidad de los productos y servicios de la empresa, está ligada directamente con sus colaboradores, ya que son éstos quienes interactúan directamente con el cliente por la naturaleza del negocio. Sin embargo, la administración del personal en esta empresa se lleva a cabo de una forma muy inapropiada, lo que limita en gran medida su crecimiento organizacional. Muchos problemas entre el personal y la alta gerencia son consecuencia de la falta de un área en específico que se ocupe de funciones concernientes a la administración del personal.

Esta tesis trata sobre la creación del departamento de Recursos Humanos en la Vidriera Castillo Torres, de manera tal que los lineamientos básicos aquí propuestos, conduzcan a la organización a contar con la administración idónea del personal para el desarrollo de sus actividades en forma eficiente, tratando de reducir al máximo los problemas relacionados con los trabajadores y de esta forma contribuir con su crecimiento organizacional.

El estudio está constituido por dos capítulos, en el primero se hace un diagnóstico a la empresa, el cual nos permitirá conocer de forma clara cómo se está administrando el recurso humano de la misma, tomando como ítems principales el reclutamiento y selección de personal, la capacitación de los empleados, salarios, clima organizacional y seguridad ocupacional. En el segundo capítulo se hace la propuesta de la creación del departamento de recursos humanos tomando en cuenta los aspectos ya mencionados. Además de reestructurar el organigrama actual de la empresa se proponen las funciones, políticas y procedimientos de las que constará este departamento.

## II. ANTECEDENTES

La estructura organizacional de la Vidriera Castillo Torres está conformada por seis áreas: Producción, Vidrio, Ventas, Contabilidad, Administración y Gerencia, para un total de veintitrés trabajadores. Desde su fundación hasta la fecha, la empresa ha sido dirigida por sus propietarios, un matrimonio que se desempeña en los cargos de gerente general y administrador respectivamente, con el poder absoluto sobre todo el personal de la organización.

La empresa ha crecido en la mayoría de los aspectos: volúmenes de producción, empleados, tecnología y ventas entre otros, hasta consolidarse como líder en el mercado del vidrio y aluminio en la zona norte del país. Este crecimiento exige modificaciones en la estructura organizacional de la empresa, las cuales se han realizado pero de forma improvisada. Es decir, que la administración del personal ha sido bastante empírica, ajustándose a las necesidades en base a los conocimientos de su gerente - propietario. Es así que actividades como: Reclutamiento y selección de candidatos para ocupar algún puesto dentro de la empresa, contratación, capacitación de los empleados, administración de remuneraciones y seguridad ocupacional son funciones inherentes del gerente general.

Existe deficiencia en la estructura organizacional, el organigrama actual de esta vidriera realmente refleja como son administrados los departamentos, totalmente centralizados bajo la única línea de autoridad definida: la alta gerencia. El proceso de decisión no involucra a nadie más que a esta área, administrando de forma ineficiente al personal por la sobre carga de asignaciones, limitando los objetivos y metas de la empresa e incurriendo en muchos errores relacionados con sus colaboradores y el ministerio del trabajo.

Hasta ahora el gerente general de la empresa no ha creído necesario la creación de un departamento que se encargue de la administración de los recursos humanos de la organización.

### **III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Vidriera Castillo Torres carece de una administración eficiente de sus recursos humanos. Esta organización no cuenta con políticas de reclutamiento y selección de personal, las contrataciones se aprueban en el cien por ciento de los casos con simplemente el visto bueno del gerente sin hacer estudios previos, por ejemplo, sobre niveles de educación, experiencia o contextura física del candidato para el puesto de trabajo que se requiere.

La empresa carece de políticas y planes de capacitación y desarrollo del personal lo que trae como consecuencia desmotivación, poco compromiso y colaboración con los objetivos y metas de la institución. Aunque muchos de sus miembros tienen la capacidad y los niveles de estudios suficientes para aspirar a puestos superiores la Vidriera Castillo Torres prefiere hacer nuevas contratación antes de promover al personal.

La organización hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias generando un ambiente de temor y desconfianza. El personal debe someterse obligatoriamente a las normas y reglamentos internos, las recompensas son raras y cuando se otorgan son predominantemente salariales y materiales, desprovisto de cualquier componente simbólico o emocional.

Las relaciones entre el personal son consideradas por la gerencia perjudiciales para la empresa y la buena marcha de los trabajos. Por esta razón se ve con desconfianza las conversaciones informales entre el personal y procura restringirlas al máximo. La organización informal simplemente está prohibida.

Con respecto a la seguridad e higiene organizacional, aunque el personal corre riesgos durante la elaboración e instalación de los productos u ofreciendo algún servicio, estos no están asegurados. Al mismo tiempo, sus trabajadores no cuentan con equipos de protección personal para prevenir accidentes laborales.

#### **IV. OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL:**

- Proponer la creación de un departamento de Recursos Humanos para la administración eficaz y eficiente del personal de la Vidriera Castillo Torres, que permita mejorar la gestión, coordinación, fortalecimiento y desarrollo funcional u operacional de cada uno de los trabajadores de la empresa.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Diagnosticar la situación actual de la Vidriera Castillo Torres en cuanto a la administración de personal se refiere.
- Diseñar una estructura organizacional para la empresa, acorde con las necesidades y expectativas de la misma.
- Proponer puestos y salarios para el personal que se desempeñará en el departamento de Recursos Humanos.
- Crear funciones y procedimientos para los órganos que conformarán el sistema de la administración de personal.
- Constituir normas de reclutamiento, selección y contratación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, así como también normas que beneficien las relaciones interpersonales y proporcionen seguridad ocupacional dentro de la organización.

## **V. JUSTIFICACIÓN**

La creación del Departamento de Recursos Humanos favorecerá el desarrollo de la Vidriería Castillo Torres porque dirigirá el elemento más valioso de toda organización. Es un proceso crítico, ya que las personas son activos importantes, y el ambiente de gobierno y control interno depende fuertemente de la motivación y competencia de personal. Se logrará mejorar el funcionamiento de la organización, resolver los problemas administrativos de personal, y desarrollará un ambiente de trabajo en donde el individuo se sienta estimulado.

Con la creación de este departamento se va a corregir las debilidades existentes tanto en la calidad del producto y el servicio que se brinda a los clientes, permitirá un procesamiento rápido de la información y tiempos de respuesta inmediatos, las personas estarán dispuestas a colaborar en el logro de los objetivos organizacionales, motivados hacia el trabajo en equipo. Esto se logrará siguiendo prácticas definidas y aprobadas que apoyen el reclutamiento, selección y contratación, compensación, entrenamiento, la evaluación del desempeño, la promoción, las relaciones entre los colaboradores y su seguridad ocupacional.

La función de los recursos humanos estará integrada y responderá a la dirección estratégica de la entidad, contará con métricas estandarizadas que le permitan al departamento identificar desviaciones respecto a los planes que éste cree. Por eso todos los componentes, antes mencionados, serán consistentes con las mejores prácticas en cuanto a administración de personal se refiere. La administración de recursos humanos de forma constante y proactiva podrá satisfacer los cambiantes requerimientos de la Vidriera Castillo Torres.

Adquirir, mantener y motivar la fuerza de trabajo para el éxito de la empresa es decisivo, esto marca la necesidad de realizar este trabajo mediante una investigación exhaustiva, que proporcione los conocimientos necesarios para la creación del Departamento de Recursos Humanos.

# I • Capítulo

## DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DE LA VIDRIERA CASTILLO TORRES

*En este capítulo veremos cómo está administrando sus recursos humanos la Vidriera Castillo Torres. Primeramente, se definirá el proceso para la captura y análisis de la información; posteriormente, se presenta un análisis sobre la estructura organizacional actual y las líneas de autoridad definidas en la misma. Y finalmente, mediante los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados y la entrevista realizada al gerente general, analizaremos qué aspectos relacionados con la administración del personal se llevan a cabo en la empresa, y cuáles de ellos se cumplen de forma idónea – actividades tales como selección y contratación, capacitación, clima laboral y pago a los empleados son una parte de las funciones del gerente general, ya que el proceso de decisión es centralizado – .*

## I. METODOLOGÍA DE TRABAJO.

La fuente de información para la realización de este diagnóstico en la Vidriera Castillo Torres, fue obtenida en base a una encuesta aplicada a sus trabajadores y una entrevista al gerente general, (ver Anexo N° 1 y Anexo N° 2). La metodología de trabajo se representa en el diagrama de actividades de la figura 1.1.

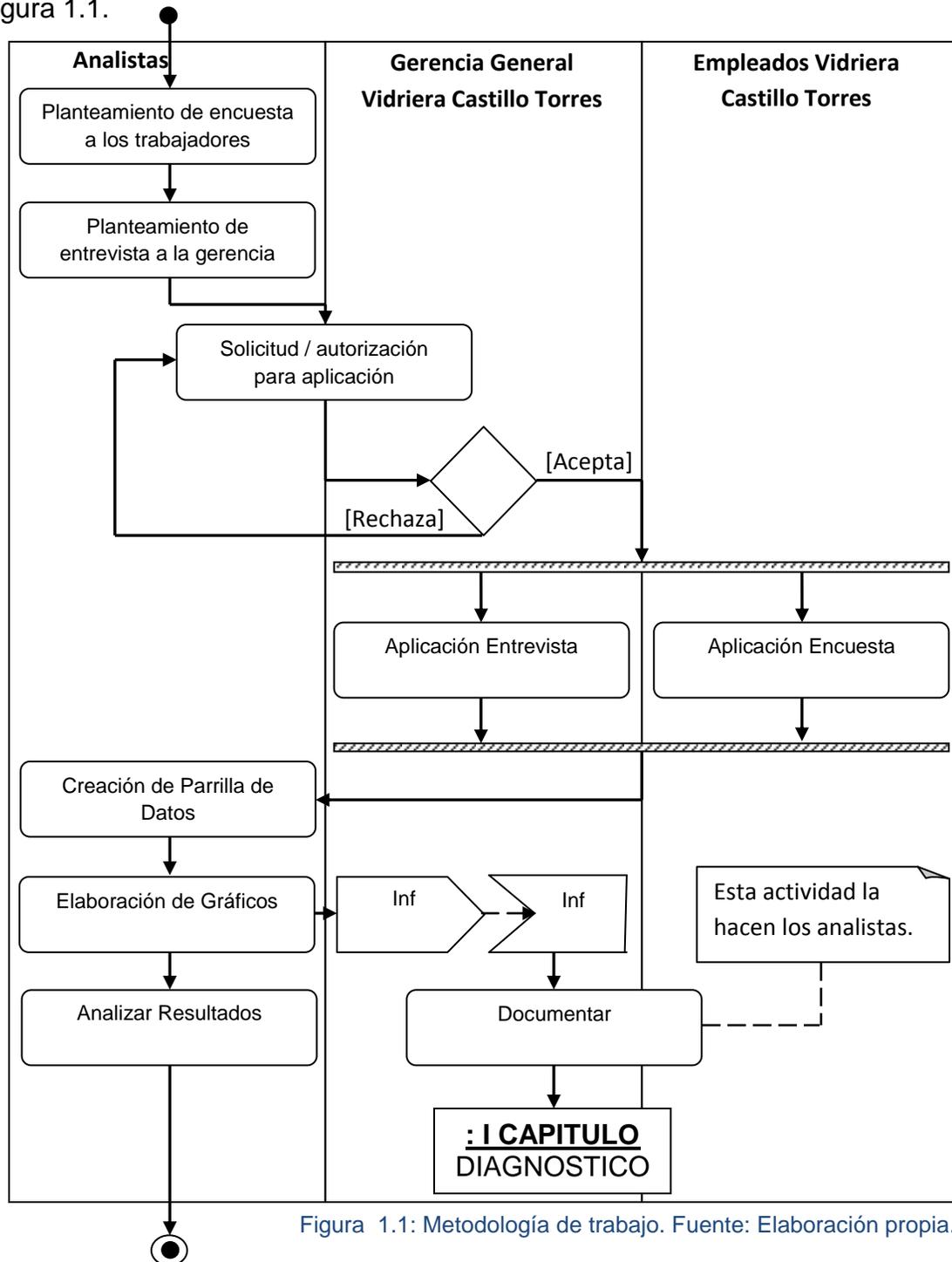
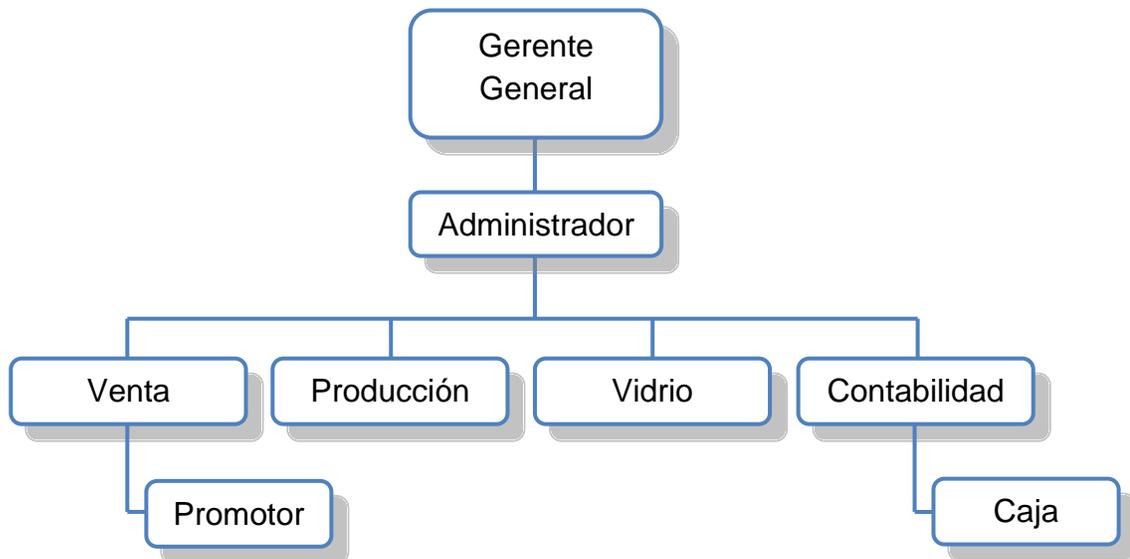


Figura 1.1: Metodología de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

## II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.

### A. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA.

La estructura organizacional de la Vidriera Castillo Torres, está conformada por: Un gerente general y un administrador, un departamento de ventas conformado por ejecutivos de venta y promotores; un departamento de contabilidad a cargo de un contador, y un cajero; el departamento más grande es el de producción, actualmente lo conforman quince empleados, incluyendo a su supervisor; y finalmente existe un departamento o área de cortado de vidrio. Su organigrama se muestra en la figura 1.2).



Gráfica 1.2. Organigrama Actual de la Vidriera Castillo Torres. Fuente: La empresa.

### B. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA.

La estructura organizativa de la Vidriera Castillo Torres es centralizada, su organigrama muestra una línea de autoridad bien definida, donde todas las decisiones son tomadas por la administración, dirigiendo el trabajo de todos los empleados de los demás departamentos. Es el administrador quien planifica las necesidades de mano de obra, selecciona los candidatos a los puestos de trabajo, da orientaciones a los empleados, administra los salarios e intenta fomentar el compromiso de éstos, entre las tareas propias de la administración.

En el organigrama no existe un Staff independiente, con conocimiento especializado, autorizado para servir y apoyar al gerente general en la administración de los recursos humanos y así prevenir errores como: La contratación en puestos de trabajo de la persona equivocada, incumplimientos de la ley que permitan que sea demandada la empresa, prácticas inseguras de los empleados, carencia de capacitación y pocas oportunidades de crecimiento, entre otras. Sin este Staff de Personal, el papel innovador que podría ejercer éste se pierde, manteniendo así información desactualizada acerca de las tendencias del momento y los nuevos métodos para solucionar problemas como el mejoramiento de la calidad, evaluación del desempeño y planes de carreras para los empleados.

Existe una malversación de los puestos de trabajo en la estructura organizativa actual, muchos empleados ejercen las funciones del departamento que no les corresponde, por ejemplo, es fácil encontrar a los cortadores de vidrio midiendo boquetes e instalando ventanas, o al supervisor de producción elaborando productos, y muchas veces hasta terminando el trabajo del técnico de aluminio, a quien se le fue asignado realizarlo<sup>1</sup>.

La estructura organizativa de la Vidriera Castillo Torres tiene deficiencias con los principios básicos de organización, estos son: División del trabajo, jerarquización, departamentalización y coordinación, de manera que el diseño de la estructura no es la más recomendada para el manejo eficiente de la empresa y su entorno, esto se produce por la deficiente coordinación y cooperación entre los departamentos. El proceso de decisión no involucra a nadie más que a la gerencia, sobrecargándose a sí mismo de trabajo, administrando de forma ineficiente a los trabajadores, limitando los objetivos y metas de la empresa e incurriendo en muchos errores relacionados con el trato de personas; además, no están definidas las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, esto lo realizan de manera empírica, lo que conlleva a que la empresa esté operando con ciertas deficiencias administrativas.

---

<sup>1</sup> Información obtenida por observación directa.

### III. ANALISIS DE LA ENCUESTA:

Con la aplicación de la Encuesta a los Trabajadores, (*ver Anexo N° 1*) se obtuvieron los siguientes resultados que al ser analizados permiten conocer la forma que administra la Vidriera Castillo Torres sus recursos humanos, destacándose las siguientes observaciones:

#### 1. ¿Cuenta tu empresa con el Departamento de Recursos Humanos?

Gráfico 1.3: Pregunta 1. Encuesta a los Trabajadores.



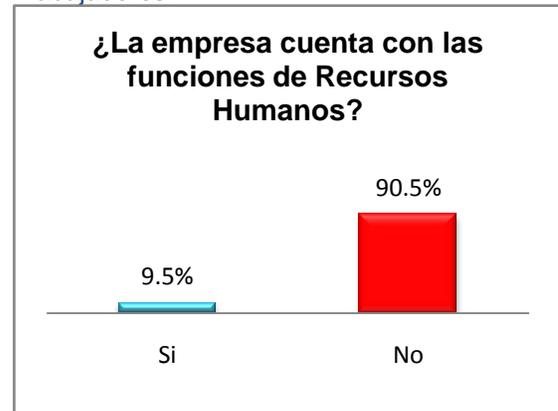
Fuente: Realización Propia.

El gráfico 1.3 muestra que en la Vidriera Castillo Torres no existe un departamento que se ocupe de administrar los recursos humanos. Su gerencia no ha tomado en cuenta que un sistema de recursos humanos hace posible el cumplimiento y obligaciones de los trabajadores. Este resultado nos brinda la oportunidad de mejorar esta área en dicha empresa.

#### 2. ¿Cuenta tu empresa con las funciones de Recursos Humanos, sin que necesariamente exista esta área en específico?

El resultado de la pregunta número dos se muestra en el Gráfico 1.4, donde el 90.5% de las respuestas coinciden en que aunque no existe un departamento de recursos humanos, algunas funciones relacionadas a los mismos, son llevadas a cabo. La empresa realiza estas funciones de forma genérica que se podrían integrar para su ejecución de manera más efectiva.

Gráfico 1.4: Pregunta 2. Encuesta a los Trabajadores.

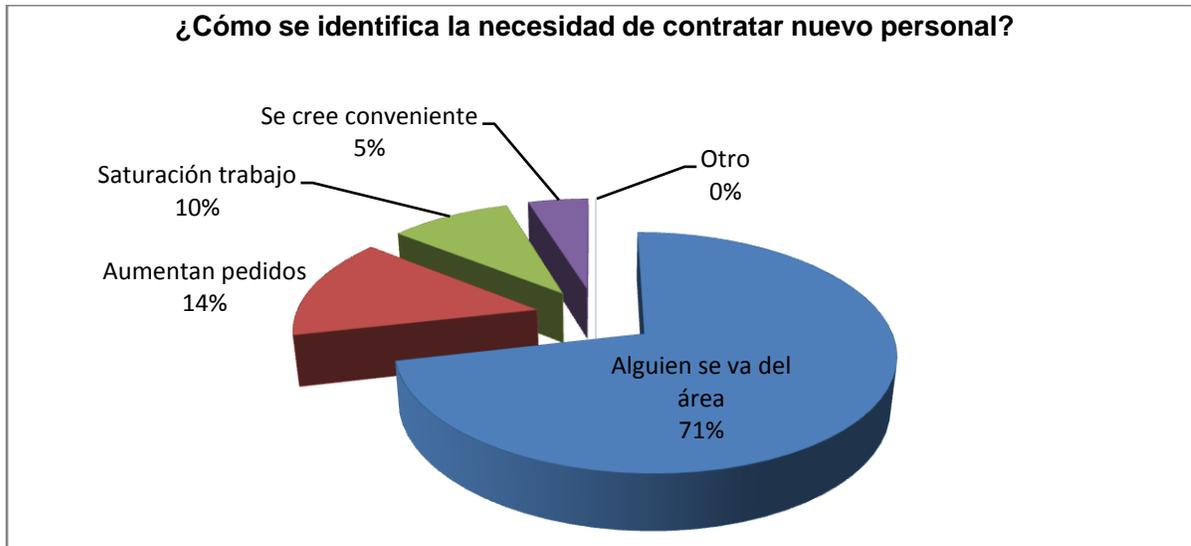


Fuente: Realización Propia.

Con la integración de estas funciones en un solo departamento, se busca compenetrar el recurso humano al proceso productivo de la empresa, haciendo que este último sea más eficiente como resultado de algunas actividades inherentes a la administración de personal, como el reclutamiento, selección y contratación de los mejores talentos disponibles en el mercado, la capacitación de los empleados, entre otros.

**3. ¿Cómo se identifica en la empresa que se necesita más personal para tu área?**

Gráfico 1.5: Pregunta 3. Encuesta a los Trabajadores



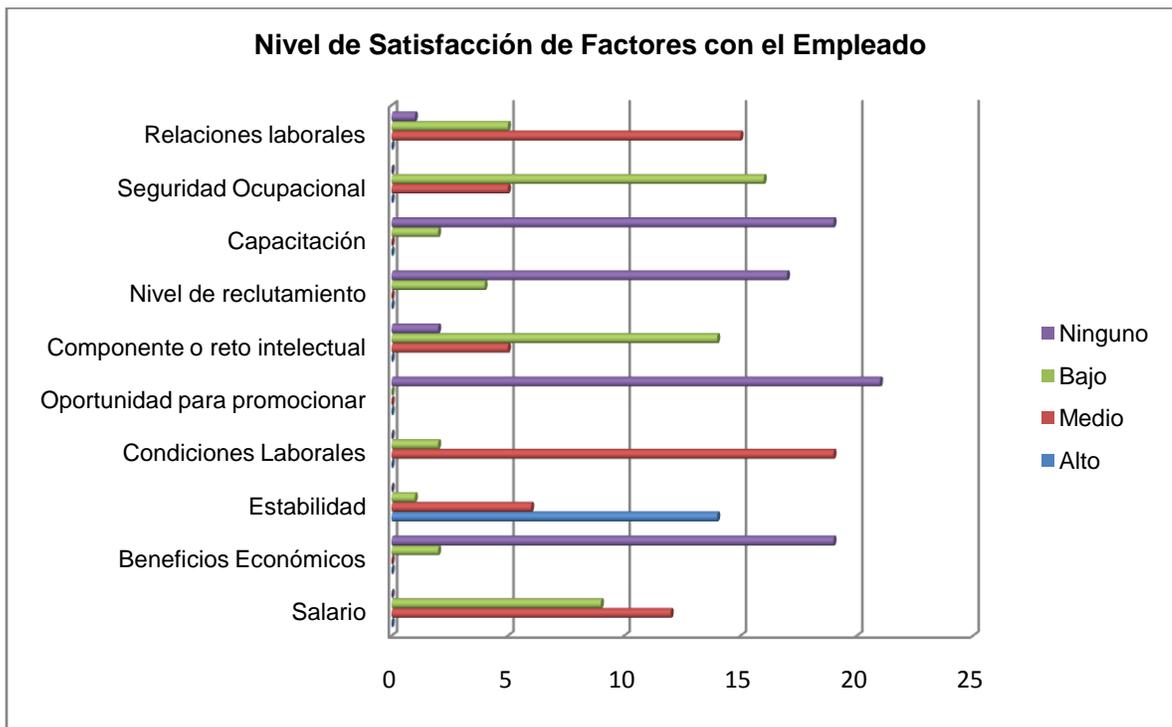
Fuente: Realización Propia.

El Gráfico 1.5 muestra que la necesidad de contratar nuevo personal en la empresa se identifica en un 71% cuando algún trabajador se va del área y en un 14% cuando aumentan los pedidos. Esto significa que las contrataciones suelen suceder, en la mayoría de los casos, de forma reactiva a algún fenómeno y no surge como respuesta a un procedimiento sobre estudio del trabajo, tomando en cuenta la cantidad de cargas, horas, puestos y número de obreros que se desempeñan en el área. La utilización efectiva de los Recursos Humanos en el momento actual y en el futuro dentro de la organización, depende de la correcta detección que se realice de las necesidades de personal.

4. Indique el nivel de satisfacción de los siguientes factores relacionados con su trabajo: (Ver detalle de ítems Pregunta N° 4 – Anexo N°1).

La incidencia de estos resultados de percepción del trabajador sobre el nivel de satisfacción de este, se muestra en el gráfico 1.6, destacándose que en la mayoría de los casos el valor de estos índices se encuentra en el rango de bajo a ninguno. Lo que nos aclara que “Los beneficios de la creación de un departamento de RRHH son altamente positivos, ya que contribuye a optimizar o potenciar el desarrollo de la fuerza laboral favoreciendo el crecimiento mutuo de la empresa y del personal”.

Gráfico 1.6: Pregunta 4. Encuesta Empleados



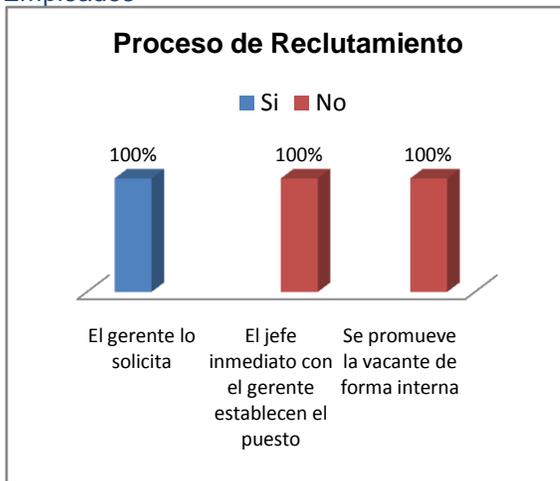
Fuente: Realización Propia.

El beneficio de la satisfacción de los factores del empleado no es sólo para él, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

5. De acuerdo al proceso de Reclutamiento, Selección y Capacitación: (Ver detalle de ítems Pregunta N° 5 – Anexo N°1).

En la Vidriería Castillo Torres el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal se hace de forma exclusiva, en el cien por ciento de los casos se recluta personal solamente cuando el gerente lo solicita, y la contratación del candidato depende únicamente del visto bueno de éste (Ver Gráfica 1.7), no tomando en cuenta el perfil del nuevo colaborador.

Gráfico 1.7: Pregunta 5. Encuesta Empleados



Fuente: Realización Propia.

En la Vidriería Castillo Torres la entrevista la realiza el gerente general (Ver Gráfico 1.8), posiblemente éste la aplique siguiendo sus propios criterios y no las necesidades de la empresa. Este proceso es muy importante para la selección de personal, ya que le permite tener a la empresa informes sobre la motivación del solicitante, actitud e iniciativa.

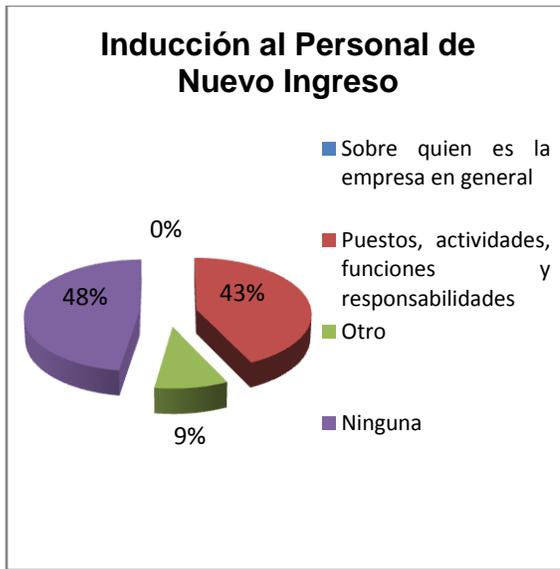
Si el proceso de reclutamiento no ocurre de manera correcta, no se está asegurando que la persona contratada esté de acuerdo con las políticas y procedimientos generales de personal. En esta investigación conocimos que el proceso de reclutamiento no está dando los resultados más óptimos y esperados por la gerencia.

Gráfico 1.8: Pregunta 6. Encuesta Empleados



Fuente: Realización Propia.

Gráfico 1.9: Pregunta 5. Encuesta Empleados



Fuente: Realización Propia

Al analizar el gráfico 1.9 se puede observar que los medios para la inducción del nuevo personal, lo que sirve como orientación para la incorporación a las unidades que conforman la empresa, son deficientes, puesto que a el 48% no reciben ninguna orientación y el 52% la reciben de forma inapropiada o no la reciben. Esto genera ineficiencia en el desempeño de sus funciones y la falta de compromiso con la organización.

## 6. El personal de nuevo acceso...

(Ver detalle de ítems Pregunta N° 7 – Anexo N° 1).

A medida que la empresa crece es necesario que se formalicen o se profesionalice en su modo de funcionar para responder con mayor eficiencia a las exigentes demandas del mercado. La empresa por lo general da ingreso al personal sin firmar algún contrato de trabajo (ver gráfico 1.10), pero si lo hiciera, precisamente para tener garantía de los talentos del candidato, haría frente a la relativa inseguridad del proceso de reclutamiento, selección y contratación.

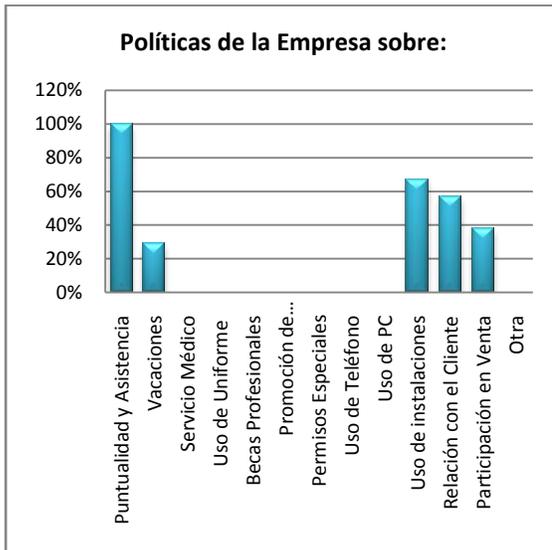
Gráfico 1.10: Pregunta 6 Encuesta Empleados



Fuente: Realización Propia

## 7. La Empresa cuenta con políticas definidas sobre... (Ver detalle de ítems Pregunta N° 7 – Anexo N° 1).

Gráfico 1.11: Pregunta 7. Encuesta Empleados



Fuente: Realización Propia.

Las políticas de la empresa no están establecidas. Simplemente existen prohibiciones que se comunican al personal al comenzar a laborar en la empresa. También se las están recordando en todo momento, porque ellas acarrear sanciones las que pueden llegar a ser hasta económicas. Como vemos en el gráfico 1.11, sólo cuatro aspectos son tomadas en cuenta en la empresa, de ellas el cien por

ciento de los colaboradores coinciden que como principal norma es la asistencia y puntualidad al trabajo. Aun cuando los costos de aplicación de las normas a los empleados de la organización tengan apariencia de ser costosos; en realidad, mucho más costoso resultaría el mantenimiento dentro de la empresa de un empleado que sea incapaz, al no ser calificado para sus labores, ya que estos empleados no estarán en la capacidad de aprovechar al máximo los recursos que administran.

## 8. ¿Qué prestaciones se pagan en la empresa?

Una de las oportunidades para que la organización continúe creciendo, es pagar prestaciones que satisfagan tanto a la empresa como al trabajador. El Gráfico 1.12 nos evidencia que no se les está pagando las prestaciones a los empleados como la ley manda, sólo al 26% se les paga las prestaciones de ley. Pero el resultado del resto de los trabajadores coincide en que se les paga por debajo de lo que la ley manda o no se les paga ninguna.

Gráfico 1.12: Pregunta 8. Encuesta Empleados

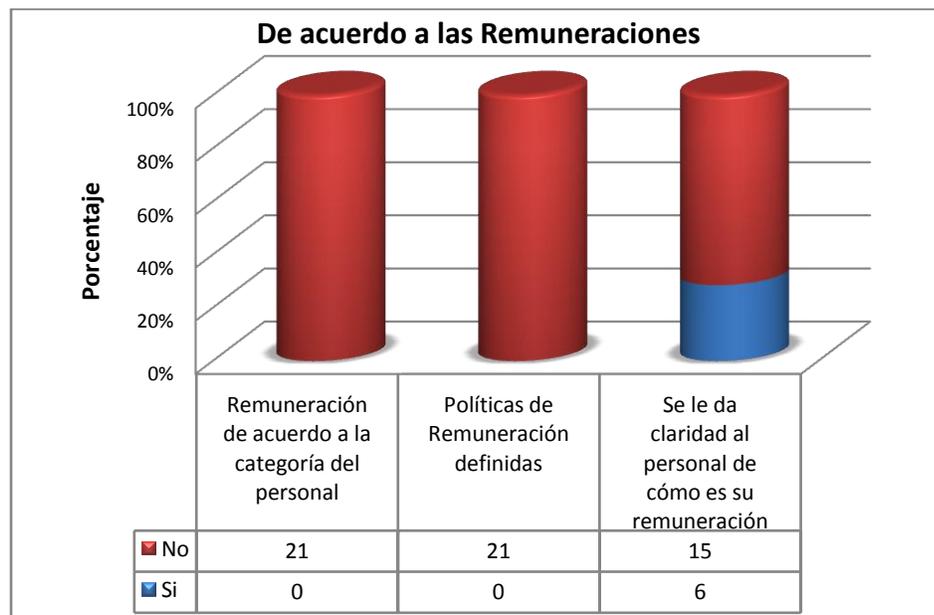


Uno de los puntos más importantes a considerar por el futuro Gerente de Recursos Humanos, son las prestaciones que se pagan en la empresa para mantener y generar un clima organizacional adecuado para el desarrollo de las diferentes labores de todo el personal.

Fuente: Realización Propia.

9. ¿Se maneja remuneración al personal de acuerdo a su categoría?

Gráfico 1.13: Pregunta 9. Encuesta Empleados



Fuente: Realización Propia.

El Gráfico 1.13 muestra que el 100% de los trabajadores reconocen que su remuneración no tiene alguna relación con su categoría o puesto de trabajo, además afirman que no existen políticas de remuneración definidas y solamente un 29 % está claro de cómo se calcula su salario.

La empresa se debe realizar una evaluación de la competitividad de su remuneración, cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede sentirse menos atractivo al puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc. La compensación le permitirá que el empleado satisfaga sus necesidades primarias, tales como comer, vestirse, tener un techo bajo el cual protegerse, etc. Las compensaciones son elementos esencial o importante tanto en el grado competitivo que se pretende alcanzar, como en las relaciones de la organización con los trabajadores. Los resultados que se muestran en el gráfico 1.13 nos evidencian que esta área hay que mejorarla.

## 10. ¿Qué mide el ambiente laboral en su empresa?

Grafico 1.14: Pregunta 10. Encuesta Empleados



El Gráfico 1.14, muestra que las percepciones que el trabajador tiene de las prestaciones que se pagan, su vida laboral de la empresa, los niveles de jefatura y el ambiente con sus compañeros de trabajo, entre otros, son los factores que básicamente miden el ambiente laboral en la empresa.

Fuente: Realización Propia.

El objetivo de esta pregunta es conocer la percepción que tiene el trabajador de la empresa, a cerca de las condiciones de trabajo que influyen en su quehacer diario. Además, refleja la interacción entre las características individuales y organizacionales y repercute sobre las motivaciones de los demás miembros. El personal aumenta su productividad cuando se les demuestra un “genuino interés”. Este es el desafío que tiene que enfrentar el departamento de recursos humanos para crear una empresa con visión de futuro.

## 11. ¿La empresa Capacita a su personal?

En relación con el desarrollo organizacional, la capacitación debe ser una obligación, ya que la introducción de las nuevas personas requiere que estas adquieran nuevas competencias. Debemos tener en claro que en la empresa solo el 10% de los trabajadores han sido capacitados (Ver Grafico 1.15), estando en juego en el largo plazo la supervivencia de la propia organización.

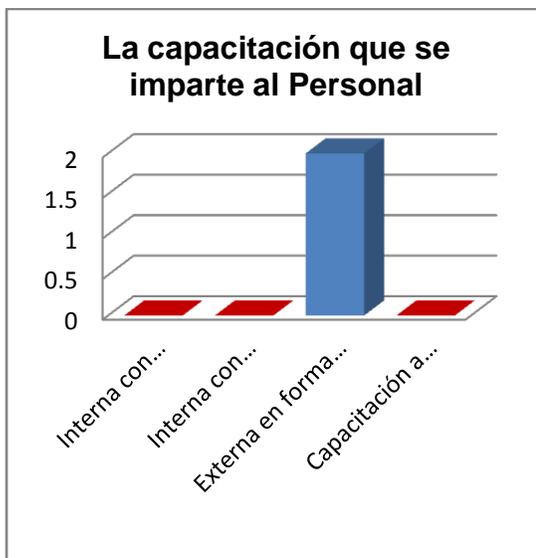
Grafico 1.15: Pregunta 11. Encuesta Empleados



Fuente: Realización Propia.

## 12. La capacitación que imparte la empresa a su personal ¿es interna con instructor interno o externo?, ¿es externa físicamente o a distancia?

Grafico 1.16: Pregunta 12. Encuesta Empleados.



Fuente: Realización Propia.

El Gráfico 1.16 muestra que solamente dos de los veintinueve trabajadores (10%) ha recibido capacitación y ésta ha sido externa de forma física. Será de suma importancia disponer de personal calificado y en número suficiente para la operación y mantenimiento del sistema empresa. La empresa debería apoyar la realización **de seminarios y talleres de trabajo** para el personal que presentó deficiencias en el conocimiento de sus funciones.

### 13. ¿Qué tipo de competencias se desarrollan en el personal?

Las competencias definidas en la organización están dirigidas a: preservar sus valores, enfrentar los nuevos retos, mantener su capacidad de respuesta, así como sus parámetros de profesionalidad y excelencia. La Vidriera Castillo Torres por la naturaleza del oficio, desarrolla sobre todo las habilidades de los empleados (Ver Gráfico 1.17).

Gráfico 1.17: Pregunta 13 Encuesta Empleados

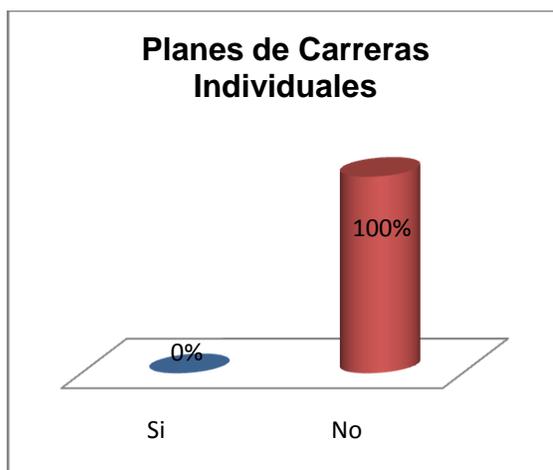


Fuente: Realización Propia.

Contar con un personal competente, pasa a ser el factor más importante para que el trabajador brinde el mejor de sus aportes en el puesto o cargo que desempeña. Sin embargo, la empresa no debe obviar otras competencias que también son necesarias, y de las cuales podrían beneficiarse mutuamente.

### 14. ¿Existen planes de carrera individuales en la empresa?

Gráfico 1.18: Pregunta 14 Encuesta Empleados

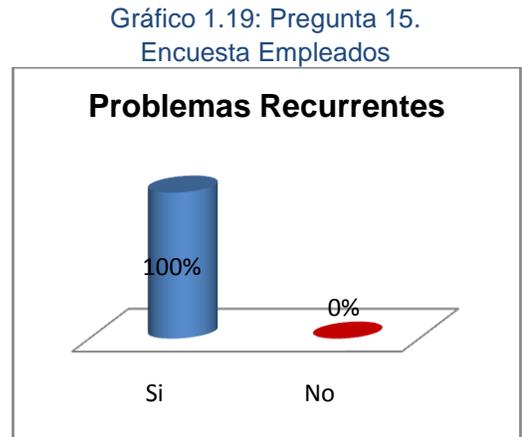


Fuente: Realización Propia.

No se implementan planes de carrera en esta empresa, esto lo refleja el Gráfico 1.18, ya que el 100% de los colaboradores afirmó que en la organización no les garantizan estos planes. Esto se puede deber a la falta de una función que elabore y ejecute estos planes, los cuales permiten proyectar las necesidades futuras de la empresa, así como las oportunidades profesionales que ello implicara.

### 15. ¿Existen inconvenientes o problemas recurrentes?

El resultado obtenido en esta pregunta deja en claro que en la Vidriera Castillo Torres hay problemas recurrentes (Ver Gráfico 1.19). Esto es debido a las deficiencias que se han venido descubriendo a lo largo de este diagnóstico, ya que existe poca conciencia en la empresa sobre la gestión de los recursos humanos.



Fuente: Realización Propia

La investigación realizada permitió corroborar el problema planteado acerca de que en la Vidriera Castillo Torres, no se alcanza el impacto deseado en la administración de su personal, porque este proceso es sistémico y contempla las necesidades internas de la organización, lo que se refleja en las insatisfacciones de los trabajadores en relación con la misma.

La organización por tanto deben crear condiciones e influir de una manera cualitativamente superior en el personal que la integra, se habla de compromisos, que implican que una persona con las competencias requeridas acepte responsablemente los retos que impone el entorno, comparta valores, objetivos, los haga suyos y lleve a la organización a alcanzar mayor valor agregado que otras competidoras en un mismo ambiente.

#### IV. ANALISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LA GERENCIA:

##### A. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA:

De la aplicación de la entrevista a la gerencia (*ver Anexo N° 2*) se obtuvieron los siguientes resultados, que al ser analizados permiten conocer además de la forma que administra la Vidriera Castillo Torres sus recursos humanos, el concepto que se tiene de éstos, destacándose las siguientes observaciones:

1. La vidriera Castillo Torres no ha establecido una misión, visión ni objetivos organizacionales. Aunque el gerente si tiene ideas sobre lo que quiere en un futuro, éstas no son tan claras ni se encuentran documentadas. [Pregunta 1 y 2 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
2. La empresa no cuenta con un departamento que administre el Recurso Humano de la empresa. [Pregunta 3 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
3. Aunque no existe un departamento en específico en la empresa, ésta si cuenta con las funciones de Recursos Humanos. [Pregunta 4 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
4. La necesidad de personal se identifica cuando la gente se satura de trabajo y no cumple con el tiempo acordado con los clientes. [Pregunta 5 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
5. El nivel de satisfacción sobre: salarios, beneficios económicos, condiciones laborales, capacitación, seguridad ocupacional y relaciones laborales, ocupan un nivel medio; las oportunidades para promocionar son bajas y no hay ningún nivel de reclutamiento. [Pregunta 6 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
6. El gerente no trabajo para alguna otra empresa del medio. [Pregunta 7 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
7. Si ha realizado aplicaciones para facilitar la elaboración de los productos (Un sistema para almacenar el Vidrio). [Pregunta 8 Entrevista a la alta Gerencia.](#)

8. Según el proceso de reclutamiento y selección de candidatos, es la alta gerencia quien solicita tal necesidad, no se promueve la vacante de forma interna, es el gerente quien realiza las entrevistas de selección de candidatos, no se genera ningún reporte de la entrevista de selección ni se asegura que el candidato seleccionado fue el mejor. Una vez que se ha seleccionado al aspirante al puesto solamente se abre un expediente que contiene su currículum.

El gerente considera que si se le da inducción al personal de nuevo ingreso sobre la empresa en general, sobre su puesto, función y responsabilidad. De tal inducción es encargado su jefe inmediato. [Pregunta 9 Entrevista a la alta Gerencia.](#)

9. No hay una guía para la entrevista. [Pregunta 10 Entrevista a la alta Gerencia.](#)

10. El personal de nuevo acceso firma un contrato a tres meses. [Pregunta 11 Entrevista a la alta Gerencia.](#)

11. La empresa cuenta con políticas definidas acerca de: vacaciones, servicio médico, uso del teléfono, uso del equipo de cómputo, relaciones interpersonales con el cliente y participación en la venta de los servicios. [Pregunta 12 Entrevista a la alta Gerencia.](#)

12. El seguro de Vida es la única prestación que se paga en la empresa. [Pregunta 13 Entrevista a la alta Gerencia.](#)

13. Se maneja remuneración al personal de acuerdo a su categoría. [Pregunta 14 Entrevista a la alta Gerencia.](#)

14. Existen políticas de remuneración. [Pregunta 15 Entrevista a la alta Gerencia.](#)

15. Existe un mecanismo para darle claridad al personal de cómo es su remuneración. [Pregunta 16 Entrevista a la alta Gerencia.](#)

16. El gerente evalúa el desempeño de los empleados en base a la calidad del trabajo que entregan. [Pregunta 17 Entrevista a la alta Gerencia.](#)

- 17.No hay un proceso de reconocimiento. [Pregunta 18 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
- 18.No hay indicadores implantados. [Pregunta 19 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
- 19.No se mide el ambiente laboral en la empresa. [Pregunta 20 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
- 20.Nada mide el ambiente laboral en la empresa. [Pregunta 21 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
- 21.No existen resultados sobre el ambiente laboral. [Pregunta 22 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
- 22.Existen políticas de comunicación interna y externa en su empresa. [Pregunta 23 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
- 23.No existe la herramienta o evidencia entre el perfil real del empleado y el perfil ideal. [Pregunta 24 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
- 24.El gerente considera que se capacita al personal, pero llega un momento en que cuando ya están capacitados se marchan a trabajar para la competencia o por su propia cuenta. [Pregunta 25 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
- 25.No se asigna un presupuesto anual al área de capacitación. [Pregunta 26 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
- 26.La capacitación que se imparte al personal es externa en forma física. [Pregunta 27 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
- 27.Quien determina qué capacitación se debe impartir es el administrador. [Pregunta 28 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
- 28.No se desarrolla ningún tipo de competencia entre el personal. [Pregunta 29 Entrevista a la alta Gerencia.](#)
- 29.Se plantean cuales son los resultados que se persigue al capacitar al personal. [Pregunta 30 Entrevista a la alta Gerencia.](#)

- 30.No se mide la efectividad de la capacitación en la empresa. [Pregunta 31](#)  
[Entrevista a la alta Gerencia.](#)
- 31.No existen planes de carrera individuales en la empresa. [Pregunta 32](#) [Entrevista a la alta Gerencia.](#)
- 32.No existe evidencia de que el personal es técnico en su puesto. [Pregunta 33](#)  
[Encuesta a la alta Gerencia.](#)
- 33.Si existen inconvenientes o problemas recurrentes. [Pregunta 34](#) [Entrevista a la alta Gerencia.](#)

## **B. CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE:**

Aunque la Vidriera Castillo Torres no cuenta con un departamento que administre el recurso humano de la misma, según el gerente, la empresa si ejerce las funciones que éste demanda sobre: Reclutamiento y selección, capacitación, los salarios, relaciones laborales, seguridad e higiene ocupacional.

Respecto al reclutamiento y selección; solamente se contrata cuando la carga de trabajo es excesiva, además es el gerente quién hace la solicitud, no se promueve la vacante de forma interna, es el gerente quién realiza las entrevistas de selección (para lo cual no existe una guía) de candidatos, ni se genera ningún reporte de la entrevista de selección realizada, tampoco se asegura de que el candidato seleccionado fue el mejor. Una vez que se ha seleccionado al aspirante al puesto solamente se abre un expediente que contiene su currículum. El personal de nuevo acceso firma un contrato a tres meses.

En referencia a la capacitación de los empleados; El gerente considera que se capacita al personal, en el cien por ciento de los casos se hace de forma externa, pero llega un momento en que cuando ya están capacitados se marchan a trabajar para la competencia o por cuenta propia.

Se debe tomar en cuenta que solamente el 10% de los trabajadores han recibido algún tipo de capacitación en los últimos tres años, dejando claro que no se asigna un presupuesto para la capacitación de los empleados. Es el administrador quien determina la capacitación que se debe impartir. Una vez que ésta fue realizada, no se mide la efectividad que tuvo en base a los resultados que se esperaban.

En cuanto a los salarios y otras prestaciones; el gerente considera que éstos ocupan un nivel de satisfacción medio, estableciendo políticas de remuneración y claridad del proceso a los empleados<sup>1</sup>. El seguro de vida es la única prestación que se paga, de la cual se excluye a los técnicos en aluminio (aproximadamente el 65% de los empleados de la empresa).

Respecto a las relaciones laborales; no se mide el ambiente laboral en la empresa, y no existen políticas de comunicación interna y externa en su empresa. La relación entre técnicos y el administrador es mala debido al trato de este último por su carácter autoritario.

En referencia a la higiene y seguridad ocupacional; para el gerente, tiene un nivel de satisfacción medio, él supone que difícilmente podría ocurrir algún accidente laboral entre los técnicos en vidrio y por tal razón no hay motivo para pagarles seguro de vida<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Muchos problemas a finales de cada cierre de mes son provocados porque los técnicos en aluminio no saben cómo obtuvieron esa cantidad de pago. Es importante tomar en cuenta que los técnicos en aluminio no forman parte de la planilla de pago.

<sup>2</sup> El personal técnico en aluminio si corre riesgos por la naturaleza de su trabajo (trabajan con maquinaria peligrosa como cortadoras eléctricas, ponchadoras, taladros, y los lugares de instalación en ocasiones son altos e incómodos para sujetarse), por lo cual debería estar asegurado y recibir otras prestaciones.

## II • Capítulo

### PROPUESTA DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS A LA VIDRIERA CASTILLO TORRES

*El propósito esencial de este capítulo, es proporcionar el conocimiento necesario para mejorar con eficiencia los asuntos referentes a la administración de los recursos humanos de la Vidriera Castillo Torres – reclutamiento, selección, capacitación, clima laboral, salario e higiene y seguridad ocupacional. – Todo esto mediante la creación de un departamento que permita la excelente gestión, coordinación, y desarrollo operacional de cada uno de los colaboradores, y de esta forma sirva de Staff al gerente general con la responsabilidad de ayudar y aconsejarlo. Primeramente, se presenta la nueva estructura organizacional y con ella los nuevos puestos del departamento de Recursos Humanos. Posteriormente se exponen los beneficios, la Visión y Misión, principales funciones y procedimientos del nuevo departamento, y sus principales normas, puestos y salarios.*

# I. PASOS PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

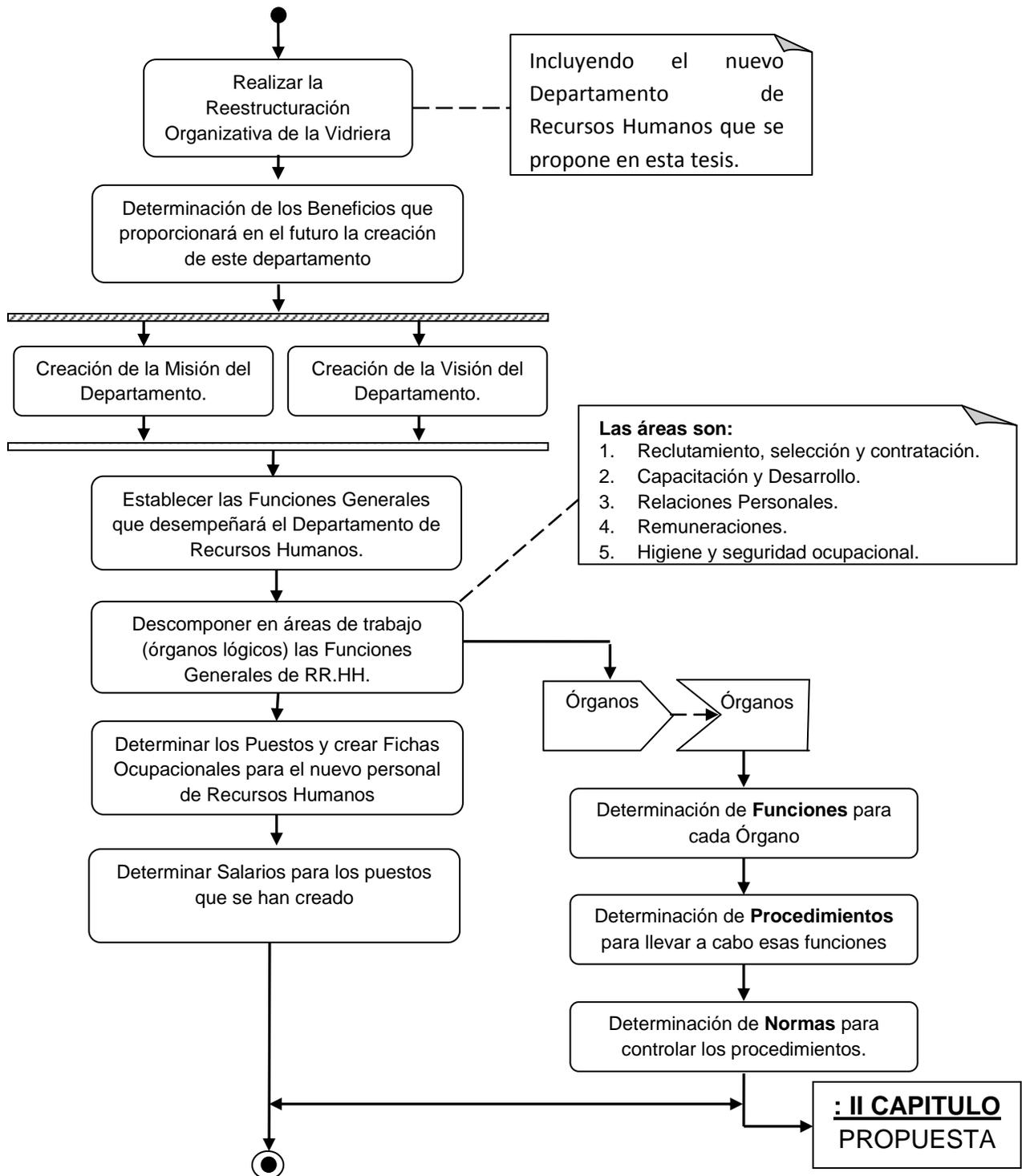


Figura 2.1: Pasos para la creación del Departamento de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración Propia.

## II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.

En el primer capítulo vimos las deficiencias de la actual estructura organizacional de la Vidriera Castillo Torres, problemas como la centralización de funciones, ausencia de un departamento que administre los recursos humanos y la malversación de puestos fueron evidentes en ese capítulo. Ahora se propone a la empresa una estructura (Ver Figura 2.2) en la que se estará organizando específicamente por departamento, tomando como base el principio de la división del trabajo, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades precisas a cada empleado o departamento, y donde el supervisor de producción tendrá una participación oficial en el mando. Esta nueva estructura abre paso a la descentralización de las tareas y toma de decisiones, refiriéndose a las decisiones particulares del trabajo propio de cada trabajador.

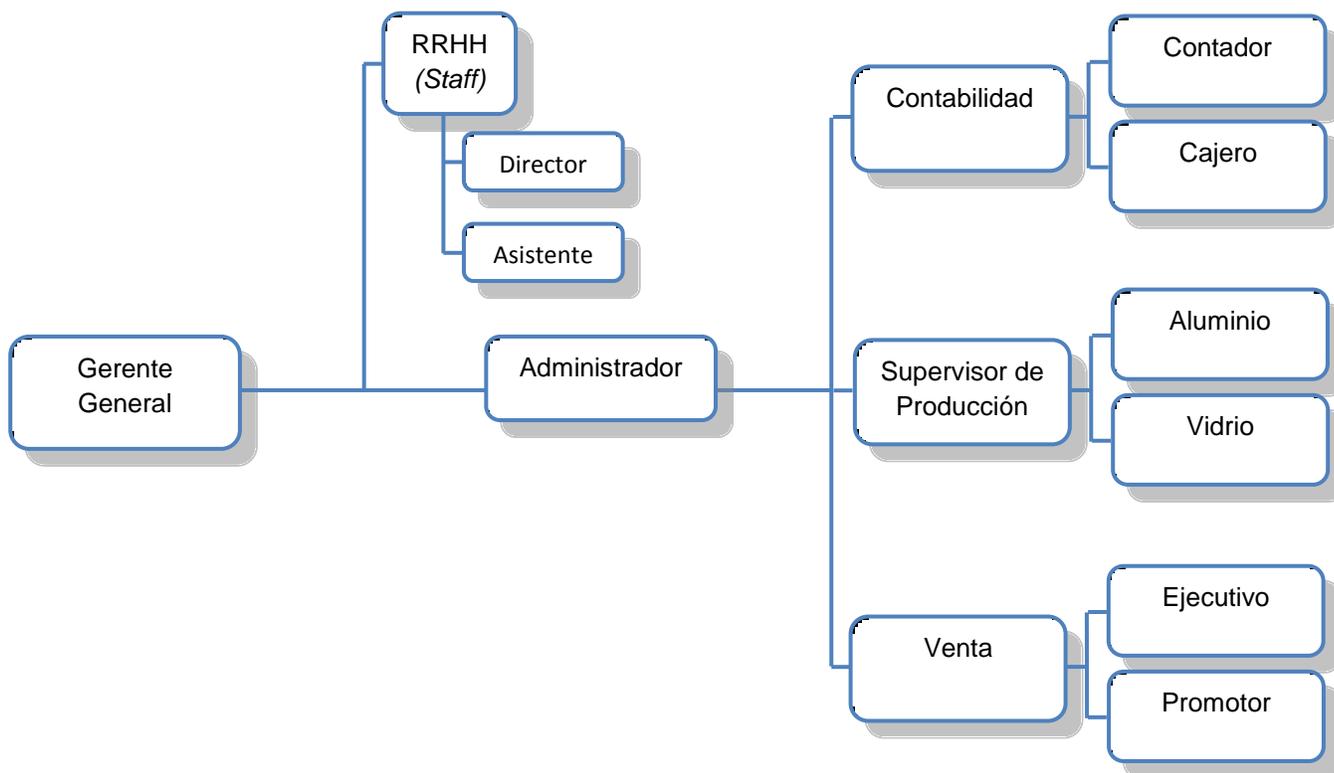


Figura 2.2: Organigrama Propuesto a la Vidriera Castillo Torres. Fuente: Elaboración Propia.

Esta estructura organizacional cumple con los principios de organización: División del trabajo, departamentalización, jerarquización y coordinación. Según nuestra propuesta, las cargas de trabajo serán ejecutadas de forma lógica y cómoda por los trabajadores de cada uno de los departamentos al que pertenecen, lo que conducirá a su especialización, ya que las funciones para cada área estarán bien definidas. Por ejemplo, un técnico en aluminio no es responsable del trabajo que debió realizar un técnico de vidrio, como el corte de los vidrios para la vitrina que está elaborando el primero.

En el organigrama propuesto las funciones y actividades están agrupadas en unidades específicas con base a su similitud, lo que permite en general mejorar con eficiencia las actividades de la Vidriera Castillo Torres. Por ejemplo, el promotor y los ejecutivos de venta aunque se desempeñan en puestos diferentes, por la similitud de sus funciones (ambos son vendedores) son parte del área de venta.

Este es uno de los aspectos más importantes de nuestra propuesta, en el primer capítulo vimos como la única línea de autoridad es la alta gerencia, definida como la única responsable de bajar orientaciones y órdenes sin tomar en cuenta la autoridad que deberían tener las áreas de Producción, Contabilidad y Venta. Ahora, con el propósito de establecer líneas de mando, se le ha dado un verdadero grado de autoridad al supervisor de producción, quién será el jefe inmediato de los departamentos de Aluminio y Vidrio. Además se propone la creación del staff de Recursos Humanos, en el cual se definen los puestos de trabajo ya descritos.

Uno de los propósitos de esta estructura organizacional propuesta, es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados entre todos los departamentos de la empresa para cumplir los objetivos y metas de la misma. La columna de la Vidriera Castillo Torres son los departamentos de Venta, Aluminio y Vidrio, por lo que se requiere una sincronía total de éstos, sobre todo en los últimos dos, es por esta razón que ocupan la parte central de nuestro organigrama bajo el control directo del supervisor de producción.

### **III. CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **A. GENERALIDADES.**

Del diagnóstico realizado en el primer capítulo, surge la propuesta de la creación de un departamento con la función de administrar los Recursos Humanos a la Vidriera Castillo Torres. Este departamento servirá de Staff al gerente general y al administrador con la autoridad de ayudar y aconsejar en las diferentes áreas relacionadas con el personal, y con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos fundamentales de la empresa.

El departamento de recursos humanos decidirá sobre el tipo de gente que será contratada, aplicando los lineamientos jurídicos señalados por el Ministerio del Trabajo y las normas establecidas por la empresa. Esta actividad no se deberá hacer posible sin el proceso de reclutamiento (ya sea a nivel interno y/o externo de la empresa), proceso preselección y selección de los candidatos. Además, establecerá normas de desempeño y evaluará a los colaboradores, a quienes determinará sus compensaciones; también deberá asesorar, capacitar y desarrollar - ya sea por medio del mismo equipo de recursos humanos o a través de terceros - . De igual forma, el Staff velará por mejorar las relaciones interpersonales y se desarrollará un ambiente de trabajo en donde el individuo se sienta seguro y estimulado, por lo que deberá reducir a lo sumo los riesgos laborales.

#### **B. BENEFICIOS.**

Algunos de los beneficios que proporcionará la creación del departamento encargado de la administración del personal a la Vidriera Castillo Torres, se muestran a través del mapa conceptual de la figura 2.3

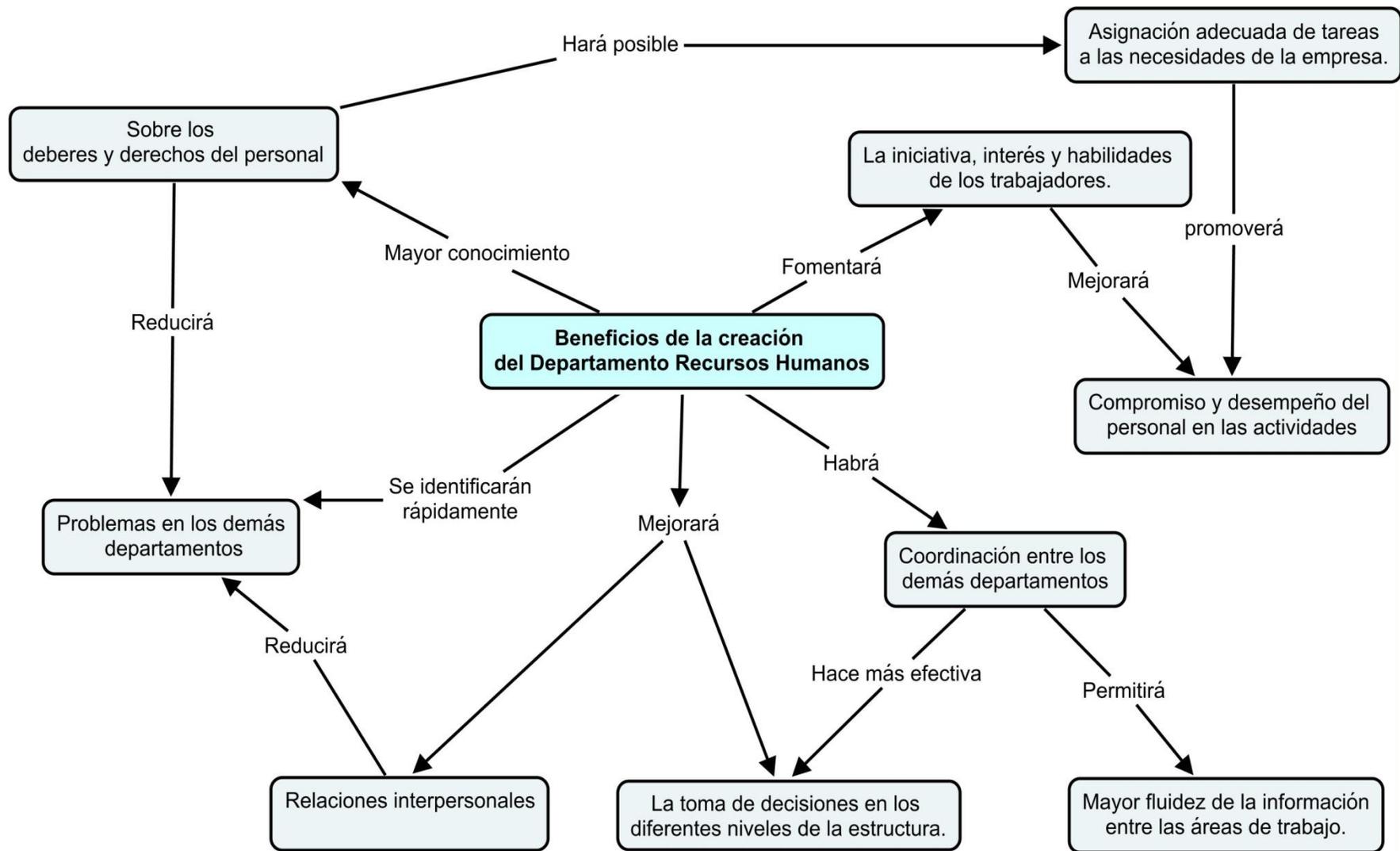


Figura 2.3: Beneficios de la creación del Dpto. de Recursos Humanos. Fuente: Propia.

## **C. MISIÓN Y VISIÓN.**

A continuación se presenta la misión y visión del departamento de Recursos Humanos propuesto a la Vidriera Castillo Torres:

### **Misión:**

Somos un departamento que administra sostenida y eficientemente los Recursos Humanos de la Vidriera Castillo Torres, contribuyendo así, a la generación de competencias y al desarrollo e identificación de nuestros colaboradores para el logro de los objetivos institucionales.

### **Visión:**

Consolidarnos como órgano sinérgico que asegure a la Vidriera Castillo Torres constar con un adecuado equipo de colaboradores calificados, que participa en una nueva cultura de trabajo con sólidos valores, y comprometidos en brindar los mejores productos y servicios a nuestros clientes.

## **D. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE REACURSOS HUMANOS.**

### **1. Funciones generales.**

- a) Formular, proponer y ejecutar las políticas, planes y programas de selección y evaluación, control de personal, relaciones laborales, capacitación, promoción, administración salarial y bienestar personal.
- b) Organizar, normar, dirigir y supervisar el Sistema de Recursos Humanos de la Entidad a fin de elevar la eficiencia y rendimiento de sus trabajadores.
- c) Proponer a la Alta Dirección la política remunerativa y de bonificaciones de la Institución.

- d) Establecer programas de bienestar personal, promoviendo la motivación e integración, así como las condiciones de trabajo que garanticen la salud y seguridad ocupacional.
- e) Establecer los canales de comunicación y coordinación adecuados con los otros departamentos, que permita la estandarización y aplicación de las normas y procesos asociados a los recursos humanos.
- f) Desarrollar y mantener permanentemente actualizada la información y estadística de cada uno de los trabajadores de la empresa, a fin de que sea útil y oportuna cuando lo requiera el propio departamento y la Gerencia General.
- g) Realizar en el ámbito de su competencia otras funciones que le asigne la Gerencia General.

## 2. Áreas de Trabajo del departamento de Recursos Humanos.

Con el propósito de desempeñarse de la forma más eficiente en el cumplimiento de sus funciones, el departamento de Recursos Humanos estará constituido por cinco órganos o áreas de estudio (Ver figura 2.4), para los cuales se ha determinado sus propias funciones.



Figura 2.4. Áreas del Departamento de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración Propia.

**a) Funciones del Órgano de Reclutamiento, Selección y Contratación:**

- i. Ejecutar los programas de selección y Contratación creados por este departamento y aprobados por la gerencia general.
- ii. Desarrollará los planes de personal, mostrando a los empleados factibles para la promoción.
- iii. Formular, implementar y supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal de la vidriera.
- iv. Mantener fuentes externas e internas adecuadas que permitan reclutar personal idóneo.
- v. Desarrollará fuentes de solicitantes calificados y se ocupará de las actividades de reclutamiento enfocadas al desarrollo de reservas de solicitantes calificados.
- vi. Atender los requerimientos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de personal de los departamentos de Producción (Vidrio y Aluminio), Venta y Contabilidad.
- vii. Dirigirá las entrevistas iniciales de selección de candidatos al puesto y envía a los candidatos posibles al gerente de producción u administrador.
- viii. Efectuar la contratación de personal de acuerdo a las leyes establecidas por el ministerio del trabajo.

**b) Funciones del Órgano de Capacitación y Desarrollo:**

- i. Efectuar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Empresarial.
- ii. Formular, proponer, dirigir y supervisar el Plan de Capacitación sustentado por el presupuesto correspondiente, en concordancia con los lineamientos y políticas empresariales.
- iii. Dirigir y supervisar la realización de los Programas Desarrollo Profesional, como becas, convenios, realización de cursos, talleres, entre otros, contemplados en el Plan de Capacitación.

- iv. Desarrollar, implementar y supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos para la realización de los programas de capacitación y desarrollo del personal.
- v. Formular y ejecutar el programa de inducción al personal.
- vi. Promover la ejecución de programas de identificación del trabajador con la empresa.
- vii. Servir como recurso para proporcionar información de la forma de instituir y operar los programas de mejoramiento de la calidad y los esfuerzos para formar grupos.
- viii. Desarrollar la planificación de carrera y el sistema de promoción que incluye los procedimientos de promoción desde dentro, las herramientas de asesoramiento de carrera y los registros para verificar el progreso en la carrera de los empleados.
- ix. Desarrollar las herramientas para la evaluación del desempeño y mantendrá registro de las evaluaciones.
- x. Coordinar y proponer la suscripción de convenios con entidades nacionales e internacionales que promuevan la Cooperación Técnica interinstitucional relacionada a la capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
- xi. Mantener información actualizada sobre becas y otras ofertas de servicios educativos que brindan las entidades nacionales, así como difundirla a toda la empresa.
- xii. Coordinar con los otros Departamentos para brindarles apoyo en el desarrollo de sus programas de capacitación.

**c) Funciones del Órgano de Relaciones Personales:**

- i. Crear, proponer y ejecutar los programas para el bienestar del equipo de trabajo sustentado por el presupuesto correspondiente.

- ii. Formular y evaluar las normas que permitan el mejor desarrollo y buenas relaciones entre los trabajadores, así como la previsión y solución de conflictos laborales.
- iii. Generar los mecanismos que permitan atender de manera rápida y oportuna al trabajador en sus problemas de índole personal, económica y asistencial.
- iv. Hacer diagnósticos de las causas subyacentes a la inconformidad laboral anticipándose al tipo de problemas morales u otros que puedan conducir a esfuerzos de sindicalización.
- v. Promover y difundir los diferentes programas de proyección social que se establezcan en la empresa.
- vi. Elaborar, implementar y evaluar los programas de beneficios directos al trabajador que mejoren su desempeño, relaciones interpersonales y nivel de satisfacción.
- vii. Desarrollar estudios que determinen las herramientas más adecuadas para mejorar el clima organizacional y la cultura institucional, propiciando la integración y motivación entre los miembros de la Institución.
- viii. Proporcionar al trabajador servicios complementarios de ayuda como asistencia médica, psicológica y social, realización de gestiones en situaciones límite como enfermedad, fallecimiento y otros, así como de índole personal.
- ix. Asesorar a la administración sobre cómo manejar las quejas y ayudar a ambas partes en la búsqueda de acuerdos relacionados con las quejas.

**d) Funciones del Órgano de Remuneraciones:**

- i. Realizar el procesamiento, emisión, ejecución de pagos y evaluación de la planilla de pago.
- ii. Mantener actualizada las altas o bajas de personal, justificación de tardanzas, permisos u otros documentos que permitan contar con información adecuada para la emisión de la planilla de pagos.

- iii. Realizar el proceso de conciliaciones de descuentos por cada concepto remunerativo.
- iv. Procesar y verificar la correcta emisión de las liquidaciones de beneficios sociales efectuadas al personal de la empresa, dietas a funcionarios de alto nivel, retribuciones económicas, bonificaciones por lugar diferente de trabajo y las liquidaciones de remuneraciones insolutas.
- v. Realizar estudios técnicos que sustenten la política remunerativa y de bonificaciones de la institución en concordancia con las líneas de carrera y perfiles de los puestos.
- vi. Coordinar con el departamento de contabilidad para la apertura y abono de las cuentas bancarias y de los beneficios asignados a cada trabajador de la vidriera.
- vii. Analizar, ejecutar y evaluar los movimientos de personal en la institución en los casos de rotación.
- viii. Analizar y evaluar situaciones de cese de personal, brindando orientación sobre la forma de realizar el trámite correspondiente.
- ix. Coordinar las transferencias de fondos para atender los montos presupuestados de la planilla de pagos.
- x. Formular y evaluar los cuadros proyectados de remuneraciones de los departamentos, coordinando los posibles ajustes durante el ejercicio presupuestal.
- xi. Dirigir y supervisar el otorgamiento y control de beneficios a los trabajadores, así como su distribución a todos los departamentos de la empresa.

**e) Funciones del Órgano de Higiene y Seguridad Ocupacional:**

- i. Propiciar la participación del trabajador en actividades orientadas a la seguridad e higiene ocupacional, coordinando con el departamento correspondiente.

- ii. Proponer y establecer los mecanismos que permitan el adecuado desempeño del trabajo.
- iii. Desarrollará el procedimiento de trato justo garantizado y capacitará a la alta gerencia en su aplicación.
- iv. Analizará los puestos para desarrollar reglas de prácticas seguras y aconsejará sobre el uso de los aparatos o equipos de seguridad como las protecciones de maquinaria.
- v. Estudiará las leyes de compensación a los empleados y trabajará con la empresa aseguradora para manejar los casos de compensaciones a los empleados.
- vi. Investigará oportunamente los accidentes, analizará sus causas, hará recomendaciones para evitar posteriores accidentes laborales.

#### **E. PROCEDIMIENTOS.**

A continuación se presentan los procedimientos que servirán como lineamiento para ejercer las funciones de cada uno de los órganos antes mencionados. Su esquema es el siguiente:

1. Procedimiento para el reclutamiento interno y externo de personal.
2. Procedimiento para la pre - selección de personal.
3. Procedimiento para la selección de personal.
4. Procedimiento para la contratación de personal.
5. Procedimientos para capacitación de personal: A nivel interno, vía INATEC y a nivel exterior.
6. Procedimiento para llevar a cabo programas que mejoren las relaciones interpersonales en la empresa.
7. Procedimiento para ajustar los niveles de remuneración.
8. Procedimiento a seguir en caso de accidente laboral.

# 1. PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO DE PERSONAL.

<b>OBJETO:</b> Describir el procedimiento para el reclutamiento interno y externo de personal. <b>LUGAR:</b> Vidriería Castillo Torres <b>ELABORADO POR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Br. Manuel Cruz Madrigal</li> <li>▪ Br. Maynor Paramo Casco</li> <li>▪ Br. José Manuel Poveda.</li> </ul>			<b>SIMBOLO</b>							
			Operación:	○	Inspección:	□	Transporte:	⇒	Almacén:	▽
Nº	DESCRIPCIÓN	ACTOR	ACTIVIDAD							
			○	□	⇒	▽	D			
1	Llenar un "Formato de Solicitud de Personal".	Jefe dpto.	●							
2	Llevar solicitud al departamento de Recursos Humanos.	Jefe dpto.			●					
3	Recibir la solicitud, proceder a evaluar y firmarla.	Director de RH	●	●						
4	Solicita al departamento de contabilidad disponibilidad presupuestal.	Asistente de RH	●							
5	Enviar solicitud a la gerencia general con carta adjunta de presupuesto, solicitando aprobación.	Director de RH	●	●						
6	Recibe carta de respuesta de la Gcia. Gral. y lo archiva en expediente.	Gerencia General	●	●						
7	Prepara carta dirigida al jefe de Dpto. informando decisión de la Gerencia General.	Asistente de RH	●							
8	Promueve el reclutamiento interno de forma verbal y por mural interno.	Asistente de RH	●							

9	Envían Hoja de Vida y carta de intensión a la dirección de RH.	Empleado activo	●	●				
10	Analiza el cambio e informa al asistente de RH, si considera que no conviene Informa al jefe Dpto. el cambio.	Director de RH		●				
12	Busca candidatos externos en la base de datos.	Asistente de RH	●					
13	Recibe de nuevos candidatos externos la Hoja de Vida en digital.	Director de RH	●					
14	Verifica si cumple con las descripciones del puesto.	Asistente de RH		●				
15	Contacta a los candidatos al puesto para que llenen hoja de solicitud	Asistente de RH	●					
16	Informa al Jefe del Dpto. solicitante el avance obtenido en el proceso	Director de RH	●					

Figura 2.5: Procedimiento de Reclutamiento. Fuente: Elaboración Propia

## 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PRE - SELECCIÓN DE PERSONAL.

<b>OBJETO:</b> Describir el procedimiento para la pre-selección del personal. <b>LUGAR:</b> Vidriería Castillo Torres <b>ELABORADO POR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Br. Manuel Cruz Madrigal</li> <li>▪ Br. Maynor Paramo Casco</li> <li>▪ Br. José Manuel Poveda</li> </ul>		<b>SIMBOLO</b>							
		Operación:	○	Inspección:	□	Transporte:	⇒	Almacén:	▽
Nº	DESCRIPCIÓN	ACTOR	ACTIVIDAD						
			○	□	⇒	▽	D		
1	Entrevista al candidato y determina si éste es viable para llenar la vacante.	Director de RH	●	●					

2	Llena la Hoja de Solicitud de empleo <sup>1</sup> y completa sus documentos en caso de no haberlo hecho antes.	Candidato al puesto	•				
3	Le realiza las pruebas correspondientes del puesto al candidato.	Asistente de RH	•				
4	Si las pruebas son positivas organiza entrevista entre el jefe Dpto. y el candidato (anexa el resultado pruebas).	Asistente de RH	•				
5	Entrevista al candidato y anota sus consideraciones en el formato de entrevista <sup>2</sup> .	Jefe de Dpto.	•	•			
6	Anota sus consideraciones en el formato de entrevista y lo envía al Director de RH.	Jefe de Dpto.	•	•	•		
7	Si rechaza almacena la información en el sistema computarizado identificando la causa del rechazo.	Director de RH				•	
8	Si es viable solicita documentación requerida: cartas de referencia, constancias laborales, títulos, etc.	Director de RH	•				
9	Después de que el candidato haya entregado el resto de la documentación, procede a verificar las referencias en el formato de verificación de referencias <sup>3</sup> .	Asistente de RH		•	•		
10	Si los documentos requeridos no son completados descarta archivo digital e impreso.	Asistente de RH	•				

Figura 2.6: Procedimiento de Pre – Selección de Personal. Fuente: Elaboración Propia

<sup>1, 2, 3</sup> Estos formatos deben ser elaborados por el depto. De RH, una vez implantado.

### 3. PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

<b>OBJETO:</b> Describir el procedimiento para la selección del personal. <b>LUGAR:</b> Vidriería Castillo Torres <b>ELABORADO POR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Br. Manuel Cruz Madrigal</li> <li>▪ Br. Maynor Paramo Casco</li> <li>▪ Br. José Manuel Poveda.</li> </ul>		<b>SIMBOLO</b>							
		Operación:	○						
		Inspección:	□						
		Transporte:	⇒						
		Almacén:	▽						
		Demora:	D						
Nº	DESCRIPCIÓN	ACTOR	ACTIVIDAD						
			○	□	⇒	▽	D		
1	De los candidatos que cumplen con los requerimientos, referencias y resultados, envía tres <sup>1</sup> expedientes completos al jefe inmediato del departamento solicitante.	Director de RH	●		●				
2	Se reúnen para tomar consideraciones y en conjunto toman la decisión de cuál candidato será elegido para ocupar el puesto vacante.	Director de RH y jefe Dpto.	●	●					
3	Solicitan la aprobación del Gerente General o al administrador, para proceder a la contratación de la persona seleccionada.	Director de RH	●						

Figura 2.7: Procedimiento de Selección de Personal. Fuente: Elaboración Propia

<sup>1</sup>Si el Director de Recursos Humanos considera que se deben analizar más de tres expedientes, queda a su decisión.

#### 4. PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

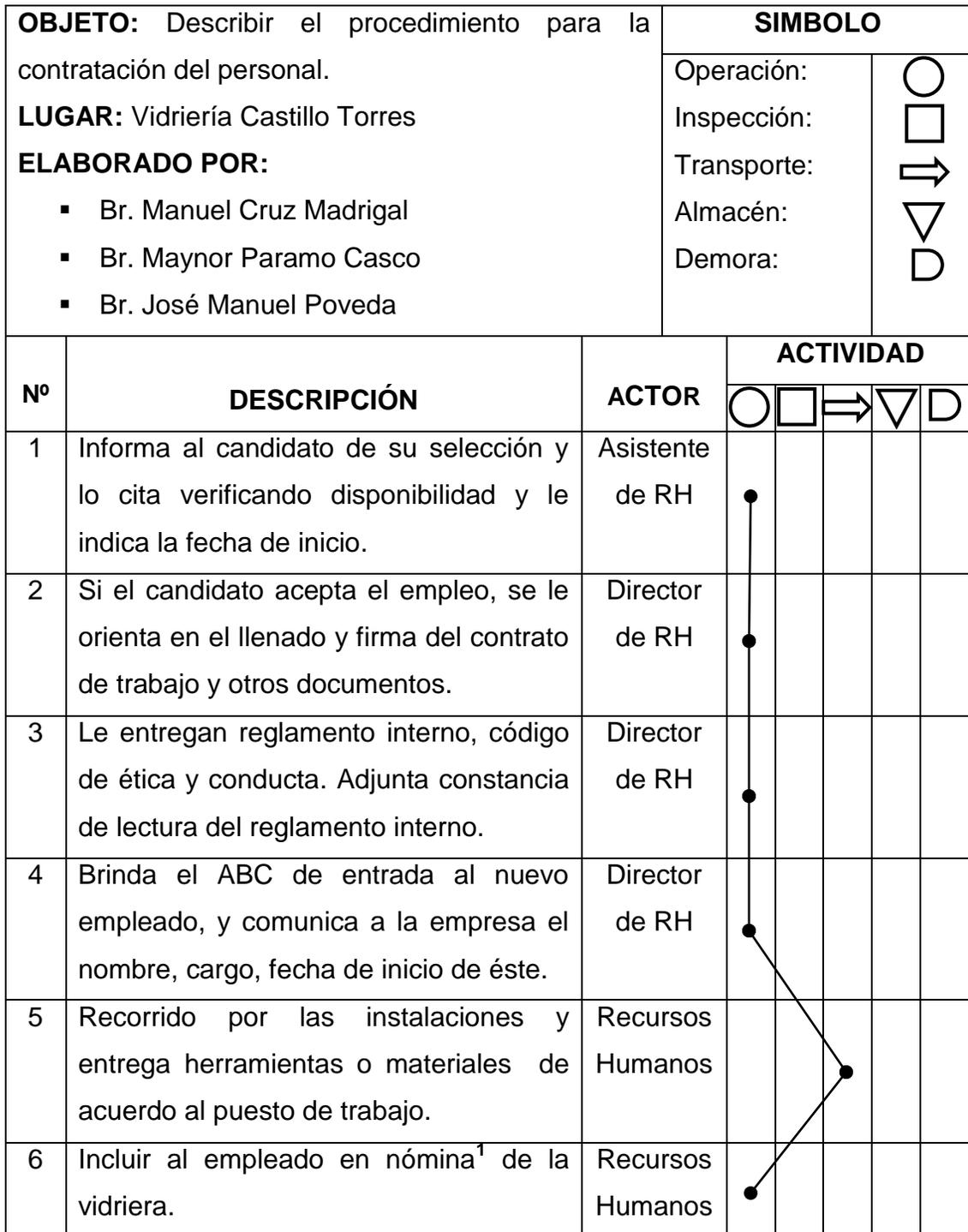


Figura 2.8: Procedimiento para la Contratación de Personal. Fuente: Elaboración Propia

<sup>1</sup> Será incluido en nómina en dependencia del tipo de contrato que se contrae: Determinado o Indeterminado (Según el Arto. 26 del Código Laboral de Nicaragua).

## 5. PROCEDIMIENTOS PARA CAPACITACIÓN DE PERSONAL.

### PROCEDIMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN A NIVEL INTERNO

<b>OBJETO:</b> Describir el procedimiento para la capacitación interna del personal. <b>LUGAR:</b> Vidriería Castillo Torres <b>ELABORADO POR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Br. Manuel Cruz Madrigal</li> <li>▪ Br. Maynor Paramo Casco</li> <li>▪ Br. José Manuel Poveda</li> </ul>			<b>SIMBOLO</b>						
			Operación:	○					
		Inspección:	□						
		Transporte:	⇒						
		Almacén:	▽						
		Demora:	D						
Nº	DESCRIPCIÓN	ACTOR	ACTIVIDAD						
			○	□	⇒	▽	D		
1	Detecta las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal.	Director de RH	●	●					
2	Solicita aprobación a la Gerencia Gral. Sustentada con el presupuesto correspondiente.	Director de RH	●	●	●				
3	Recibe respuesta de la Gerencia General (Aprobación o rechazo).	Director de RH	●						
4	Coordina con RH los planes y programas de capacitación y adiestramiento.	Jefe de Depto.	●						
5	Elabora lista de las personas que recibirán la capacitación. Propone fecha, instructores, etc.	Asistente de RH	●						
6	Coordina los temas a impartir, el lugar, la fecha, el tiempo de duración y el sistema de evaluación de cada curso.	Especialistas de capacitación	●						



7	Coordina el medio audiovisual, los refrigerios y almuerzos según el calendario.	admón.	●				
8	Reporta a la gerencia de RH el control de la asistencia, evaluaciones y retroalimentación de cada uno de los procesos de capacitación llevados a cabo por bloque.	Especialista en capacitación	●				
9	Supervisa el avance del cumplimiento de los planes y programas de capacitación y constancias de habilidades laborales.	Director de RH		●			

Figura 2.9: Procedimiento para la Capacitación Interna de Personal. Fuente: Elaboración Propia

### PROCEDIMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN VIA INATEC

<b>OBJETO:</b> Describir el procedimiento para la capacitación del personal vía INATEC. <b>LUGAR:</b> Vidriería Castillo Torres <b>ELABORADO POR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Br. Manuel Cruz Madrigal</li> <li>▪ Br. Maynor Paramo Casco</li> <li>▪ Br. José Manuel Poveda.</li> </ul>		<b>SIMBOLO</b>					
		Operación:	○				
		Inspección:	□				
		Transporte:	⇒				
		Almacén:	▽				
		Demora:	D				
Nº	DESCRIPCIÓN	ACTOR	ACTIVIDAD				
			○	□	⇒	▽	D
1	Mantiene contacto con instituciones que imparten cursos de capacitación en las ramas que competen a la vidriera.	Director de RH	●				
2	Detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal de la organización y formula sus planes y programas.	Director de RH	●	●			

3	Coordinan los planes y programas de capacitación y adiestramiento, acuerdan el personal que asistirá a las capacitaciones planificadas.	Director de RH y Jefe de Dpto.					
4	Solicita aprobación a la Gerencia, sustentada con el presupuesto correspondiente.	Director RH					
5	Recibe respuesta de la Gerencia General (Aprobación o Rechazo). De ser negativa se da por terminado el proceso.	Director de RH					
6	Establece acuerdos con el Centro de Capacitación: Coordinan los temas a impartir, el lugar, las fechas y tiempo de duración.	Director de RH					
7	Determina los métodos y formas de instrucción y establece el sistema de evaluación de la capacitación.	Centro de capacitación					
8	Da seguimiento a la capacitación y adiestramiento impartido.	Director de RH					
9	Reporta a la Dirección de RH el Control de las Asistencias, evaluaciones y respectiva retroalimentación de cada uno de los procesos de capacitación.	Centro de capacitación					
10	Verifica el cumplimiento de los planes y programas de capacitación.	Director de RH					

Figura 2.10: Procedimiento para la Capacitación vía INATEC. Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN AL EXTERIOR

<b>OBJETO:</b> Describir el procedimiento para la capacitación de personal al exterior. <b>LUGAR:</b> Vidriería Castillo Torres <b>ELABORADO POR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Br. Manuel Cruz Madrigal</li> <li>▪ Br. Maynor Paramo Casco</li> <li>▪ Br. José Manuel Poveda</li> </ul>		<b>SIMBOLO</b>							
		Operación:	○	Inspección:	□	Transporte:	⇒	Almacén:	▽
Nº	DESCRIPCIÓN	ACTOR	ACTIVIDAD						
			○	□	⇒	▽	D		
1	Contactar instituciones internacionales que imparten cursos de capacitación y adiestramiento en las ramas que competen a la vidriería.	Director de RH	○						
2	Detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal de la organización y formula sus planes y programas.	Director de RH	○						
3	Coordinan los planes y programas de capacitación acuerdan el personal que asistirá a las capacitaciones planificadas.	Director RH, jefe inmediato	○						
4	Solicita aprobación a la Gcia. Gral. Sustentada con el presupuesto correspondiente y justifica la importancia de este curso para el empleado.	Director de RH	○						
5	Verifica que la solicitud este aprobada por la Gcia. Gral. De ser negativa termina el proceso.	Director de RH	○						

6	Inscribe el personal de la vidriería que participará en la capacitación impartida por la institución extranjera.	Director de RH	●				
7	Realiza gestiones de reservación de hoteles, reservación y pago de boletos de transporte y brinda las instrucciones correspondientes para la solicitud de cks en concepto de adelanto de viático.	Director de RH	●				
8	Verifica el cumplimiento de los planes de capacitación, una vez que el colaborador regresa procede a solicitar rendición de cuentas para realizar reembolso de gastos todo contra factura.	Director de RH		●			

Figurar 2.11: Procedimiento para la Capacitación en el Exterior. Fuente: Elaboración Propia

## 6. PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO PROGRAMAS QUE MEJOREN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA.

<b>OBJETO:</b> Describir el procedimiento para llevar a cabo programas que mejoren las relaciones interpersonales en la empresa. <b>LUGAR:</b> Vidriería Castillo Torres <b>ELABORADO POR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Br. Manuel Cruz Madrigal</li> <li>▪ Br. Maynor Paramo Casco</li> <li>▪ Br. José Manuel Poveda</li> </ul>		<b>SIMBOLO</b>					
		Operación:	○				
		Inspección:	□				
		Transporte:	⇒				
		Almacén:	▽				
		Demora:	D				
Nº	DESCRIPCIÓN	ACTOR	ACTIVIDAD				
			○	□	⇒	▽	D
1	Formula, aplica y evalúa formularios de diagnostico referentes al bienestar de los equipos de trabajo de la vidriera.	Director y asistente de RH	●	●			

2	Comparten su análisis sobre las evaluaciones hechas al personal.	Director de RH y jefe inmediato				
3	Crea un programa que beneficie al trabajador en sus relaciones con otros colegas, nivel de satisfacción propia y desempeño en su trabajo.	Director RH				
4	Propone el programa a la Gcia. Gral. Para su aprobación, si es rechazado refiérase al paso anterior, en caso contrario al siguiente.	Director de RH				
5	Implementan el programa, evalúan y retroalimentan.	Director y asistente de RH				
6	Informa a la Gcia. Gral. Acerca del cumplimiento de los objetivos, resultados y como beneficia a la organización.	Director de RH				

Figura 2.12: Procedimiento para la mejora de Relaciones Personales. Fuente: Elaboración Propia

## 7. PROCEDIMIENTO PARA AJUSTAR LOS NIVELES DE REMUNERACIÓN.

<b>OBJETO:</b> Describir el procedimiento para ajustar los niveles de remuneración. <b>LUGAR:</b> Vidriería Castillo Torres <b>ELABORADO POR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Br. Manuel Cruz Madrigal</li> <li>▪ Br. Maynor Paramo Casco</li> <li>▪ Br. José Manuel Poveda</li> </ul>	<b>SIMBOLO</b>	
	Operación:	○
	Inspección:	□
	Transporte:	⇨
	Almacén:	▽
	Demora:	D

Nº	DESCRIPCIÓN	ACTOR	ACTIVIDAD					
			○	□	⇒	▽	D	
1	Planea un estudio sobre los sueldos que la empresa paga a sus colaboradores.	Director de RH	●					
2	Realiza encuesta de sueldos o compensación en el mercado adquiriendo un valor directo de lo que la competencia paga por puestos equiparables.	Asistente de RH	●					
3	Determina el valor de cada puesto (valuación de puesto) a través del método que la dirección considere conveniente.	Director y asistente de RH	●					
4	Agrupar puestos similares en grados de remuneración (puestos de dificultad similar).	Director de RH	●					
5	Realiza curvas de sueldos asignando valor a cada grado de pago.	Director de RH	●					
6	Emite proyecto de carta a la Gcia. Y al dpto. de contabilidad para su aprobación y presupuesto respectivo	Director de RH	●	●	●			
7	Si es aprobado ajusta los niveles de remuneración, de lo contrario culmina el proceso.	Director de RH	●					
8	Se coordina con el Dpto. de contabilidad para la reestructuración de la planilla de pago.	Director de RH	●					

Figura 2.13: Procedimiento para ajustar los niveles de Remuneración. Fuente: Elaboración Propia.

## 8. PROCEDIMIENTO A SEGUIR EN CASO DE ACCIDENTE LABORAL.

<b>OBJETO:</b> Describir el procedimiento a seguir en caso de accidente laboral. <b>LUGAR:</b> Vidriería Castillo Torres <b>ELABORADO POR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Br. Manuel Cruz Madrigal</li> <li>▪ Br. Maynor Paramo Casco</li> <li>▪ Br. José Manuel Poveda</li> </ul>			<b>SIMBOLO</b>							
			Operación:	Inspección:	Transporte:	Almacén:	Demora:	    		
Nº	DESCRIPCIÓN	ACTOR	ACTIVIDAD							
										
1	Se presenta al Dpto. de RH a informar del accidente para proceder al llenado de la hoja “notificación de accidente de trabajo (NAT)”.	Empleado / persona designada								
2	Se dirige a la clínica en la que está asegurado el empleado para ser valorado por el médico.	Empleado / persona designada								
3	Emite subsidio y sella hoja de notificación de accidente de trabajo.	Medico tratante								
4	Se dirige con la copia de la hoja NAT a la delegación INSS correspondiente a declarar el accidente.	Empleado / persona designada								
5	Envía a la dirección de RH copia de hoja NAT sellada con el recibido del INSS y la clínica, para adjuntarlo al subsidio, el cual debe venir acompañada de la declaración de accidente y la colilla del INSS vigente.	Empleado / persona designada								

Figura 2.14: Procedimiento a seguir en caso de accidente laboral. Fuente: Elaboración Propia

## **F. NORMAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

A fin de que la Dirección del departamento de Recursos Humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de cualquier índole relacionada con el personal, se proponen las siguientes normas que deberán de ser seguidas de manera estricta para llevar cada uno de los procedimientos definidos en la sección anterior.

Los tipos de normas propuestas a la Vidriería Castillo Torres son: Normas de reclutamiento, contratación y selección, normas de capacitación, normas para las relaciones personales, salarios, higiene y seguridad ocupacional. Estas han sido definidas en términos claros, específicos y sin discriminaciones, es decir son equitativas para todo el personal.

Las normas propuestas respecto a Recursos Humanos son:

### **1. Normas Generales de Reclutamiento del personal:**

- Toda solicitud de contratación de personal, para plazas ya existentes, deberá ser detallada por el área interesada en el “Formato de Solicitud de Personal”, firmada por la autoridad del área y enviada a Recursos Humanos. De ser un puesto nuevo, debe enviarse dicho formato debidamente autorizado por el Gerente General o el Administrador, junto a copia de Presupuesto aprobado por gerencia y el descriptor del puesto nuevo. De no presentarse dicha solicitud debidamente autorizada, no se podrá dar paso al Proceso de Reclutamiento.
- Cuando surja una plaza vacante en alguna área de la vidriera, se tratará de cubrir primeramente con personal interno, ya sea de la misma área o de otra. Si después del análisis del candidato interno se obtiene como resultado que no es conveniente un movimiento de personal o que no cumple con los requisitos requeridos, se recurrirá a buscar personal externo.

- El departamento de personal es quien debe comunicar, a nivel de todos los empleados de la vidriera, las vacantes existentes a fin de promover el reclutamiento interno, a través de medios correspondientes.
- Todo el Proceso de Reclutamiento de Personal sin excepción alguna, y aún en caso de empleados activos, deberá de ser efectuado a través de la Gerencia de Recursos Humanos y solamente esta instancia será la encargada de hacer los trámites correspondientes para evaluar los Currículos en función a los requisitos establecidos en el descriptor de un puesto en particular, separar aquellos que no califiquen y presentar los candidatos al jefe solicitante.
- Todo trámite para el Reclutamiento de Personal no deberá de exceder más de cinco días hábiles, posteriores a la entrega del Formato de Solicitud de Personal, por parte del Jefe del departamento solicitante a la Dirección de Recursos Humanos.
- En los casos en que dos Empleados que ya laboran para la Vidriera Castillo Torres contrajeran matrimonio o llegaran a tener una relación de hecho comprobada, se les cancelará su contrato de trabajo quedando a opción de uno de los dos empleados la decisión del contrato a cancelar; salvo excepciones la Gerencia General podrá autorizar que ambos se quedasen siempre y cuando no haya una subordinación directa.
- Perderán la oportunidad al empleo, aquellas personas que hayan trabajado en negocios de reputación dudosa y en los que el empleado haya participado de actividades lucrativas ilícitas o de oscuro proceder.

## **2. Normas Generales de Selección de Personal:**

El ingreso, promoción, desarrollo y/o ascenso de personal en la Vidriera Castillo Torres se efectuará como resultado de procesos técnicos de pre – selección y selección. Las normas en las que se apoyará la empresa en estos procesos son las siguientes:

### **a. Normas de Pre- Selección de Personal:**

- Durante todo el Proceso de Pre-selección de personal, se utilizarán rutinariamente herramientas fundamentales de filtro tales como: la Entrevista, la Verificación de Referencias y las Pruebas de Conocimiento y/o Psicométricas.
- Durante el Proceso de Pre-selección de Personal, las personas encargadas de ello deben de proporcionar información precisa, clara y objetiva a los candidatos reclutados, por lo que en un inicio se realizará una Entrevista con el fin de validar los datos generales, preparación, experiencia, intereses y conocer más a fondo al candidato.
- Todo candidato externo e interno que haya sido pre-seleccionado para una posición determinada, deberá pasar por el filtro de las Pruebas Psicométricas y/o de Conocimientos, utilizadas por la Dirección de Recursos Humanos, para asegurar que cumple con el perfil del puesto vacante. De no obtener resultados satisfactorios en las diversas pruebas aplicadas, perderá la oportunidad de ser seleccionado para el cargo y se le informará a la persona interesada.
- Para mejor control de documentos, se llevará como primera hoja de cada expediente de candidato, una “Hoja de Control de Documentos para el Expediente”, donde se irá tomando nota de lo documentos entregados o

pendiente, tanto en el área de Reclutamiento y Selección como en Contratación.

- Para optar a una vacante en la Vidriera Castillo Torres, todo candidato sin excepción, deberá demostrar que tiene preparación técnica y profesional, documentos personales completos, así como buenas referencias personales y laborales 100% verificables. Si alguno de estos puntos no fuese satisfactorio, su expediente será descartado y archivado en la carpeta de “Solicitudes de Empleos Rechazadas” a la brevedad posible.
- Todo candidato interno interesado en optar a una plaza vacante en la misma o en otra área, tendrá que ser empleado permanente o temporal y comprobar su cooperación, empeño y lealtad institucional. La Dirección de Recursos Humanos hará una revisión y análisis de las “Evaluaciones de Desempeño” aplicadas al empleado en meses anteriores, contenidas en su expediente. En caso de que los resultados de su evaluación no sean favorables, el candidato quedará eliminado en el Proceso de Pre-selección.
- Todo trámite para la Pre-selección de Personal no deberá de exceder más de diez días posteriores a la Solicitud de Personal.

**b. Normas de Selección de Personal:**

- Todo Proceso de Selección de Personal sin excepción alguna, deberá de ser efectuado a través de la Dirección de Recursos Humanos y solamente esta entidad será la encargada de presentar los candidatos Pre-seleccionados al Jefe del departamento solicitante.
- La Dirección de Recursos Humanos deberá presentar al menos tres candidatos potencialmente aptos profesional, personal y técnicamente para desempeñar el puesto vacante, asegurándose de que los mismos hayan pasado por los filtro establecidos.

- El Jefe Inmediato del departamento solicitante y la Dirección de Recursos Humanos deberán de tomar en conjunto la decisión de la selección de él o los candidatos aspirantes a los cargos vacantes. Deberá quedar un Acta en donde conste la selección.
- Candidatos internos propuestos a ser Promovidos, podrán ser seleccionados a cubrir una vacante, siempre y cuando estos hayan sido sometidos a los procesos de Reclutamiento y Pre-selección de Personal rudimentarios y el empleado deje entrenada a la persona que ocupará su puesto de trabajo a solicitud de su Jefe Inmediato.
- El Director de Recursos Humanos notificará al empleado y al Jefe Inmediato sobre la decisión del cambio y la fecha a partir de la cual se realizará el mismo, al menos con 5 días de anticipación.

### **3. Normas Generales de Contratación de Personal:**

Las normas en las que se apoyará la empresa en este procedimiento son las siguientes:

- Para cada empleado recién contratado será elaborado un “Contrato de Trabajo”, en el cual se detallará toda la información requerida por el Código de Trabajo de la República de Nicaragua, en conformidad con las leyes laborales del país y será firmado entre el empleador y el empleado bajo mutuo acuerdo, asegurando que este último obtenga una copia del mismo, según lo indica el Arto. 23 del código laboral.
- Se prohíbe estipular en los diferentes tipos de contratos de trabajo que no se pagarán prestaciones sociales. El derecho a las prestaciones sociales es irrenunciable.

- En los contratos por tiempo indeterminado, las partes pueden convenir un período de prueba no mayor de noventa días durante el cual cualquiera de ellas podrá poner fin a la relación de trabajo sin ninguna responsabilidad para las mismas. (Arto. 28 del Código)
- La Gerencia de Recursos Humanos elaborará una “Carta de Contratación o Confirmación” antes de la fecha de inicio del trabajador en su puesto de trabajo, a solicitud de la parte interesada. Especialmente en casos cuando la parte interesada esté laborando en otra empresa.
- No se permita contratar ni temporal, ni indefinidamente a un empleado que la empresa prescindió de sus servicios por incumplimiento de sus actividades laborales.
- Toda nueva contratación deberá hacerse única y exclusivamente a través de la Dirección de Recursos Humanos y esta instancia es la encargada de comunicar a los empleados de la empresa, la fecha de ingreso de nuevo personal, el nombre de la persona, cargo que ocupa y departamento al que pertenece.
- La Dirección de Recursos Humanos verificará cada mes el vencimiento de los Contratos Determinados y de Reemplazo del personal, con el fin de establecer en conjunto con el Jefe del Área respectiva, la renovación, cancelación y/o pago de prestaciones laborales según corresponda.
- La Dirección de Recursos Humanos le brindará al empleado en su primer día de trabajo información relacionada a la institución y puesto a desempeñarse. Además hará lectura del “Reglamento Interno de la Vidriera Castillo Torres”, para que se firme la constancia de lectura y consté como parte del proceso de Contratación.

#### **4. Normas Generales de Capacitación del personal:**

La capacitación de personal estará orientada a satisfacer las necesidades institucionales, de acuerdo a sus objetivos, buscando la equidad en el acceso y oportunidad de los trabajadores. Se debe Propiciar el aprendizaje, la investigación y la transferencia de conocimientos entre los trabajadores de la Institución garantizando su respectiva aplicación. Las normas en las que se apoyará la empresa en este proceso se subdividen en Internas, Vía INATEC y Externas:

##### **a. Normas de Capacitación Interna:**

- Toda capacitación interna programada al personal de la vidriera, debe incluir, coordinar y asegurar las siguientes condiciones: Un Facilitador hábil y dinámico para impartir los módulos correspondientes, sala de conferencia o local de la misma empresa, reproducción del material didáctico a repartir a los participantes, alimentación y refrigerios durante los días de capacitación, control de asistencia, reportes de retroalimentación (exámenes) al área de Recursos Humanos para brindar el seguimiento oportuno.
  
- Toda solicitud de capacitación de parte de cualquier departamento, deberá estar bien sustentada y canalizada a través de la Dirección de Recursos Humanos con al menos 15 días de anticipación.

##### **b. Normas de Capacitación Vía INATEC:**

- Toda Solicitud de capacitación deberá entregarse a la Dirección de Recursos Humanos con una Cotización adjunta, al menos con 15 días de anticipación según la fecha de inicio del Curso/Seminario, de la siguiente manera:
  - ✓ Carta de solicitud con visto bueno del Jefe Inmediato.
  - ✓ El tema del seminario deberá estar ligado al trabajo que desempeña el empleado.
  - ✓ Pro-forma adjunta del Centro de Capacitación donde se impartirá el seminario, que contenga la siguiente información: Nombre del

Participante, duración del curso (con fechas establecidas), horario a impartirse y modalidad, nombre del Curso /Seminario. Todo lo anterior en original.

- Las aprobaciones de Cursos o Seminarios estarán sujeta a: Autorización del Jefe Inmediato (por escrito), disponibilidad del presupuesto con el que se cuenta a la fecha de la solicitud y su costo, tipo de curso solicitado y su relación con la naturaleza de trabajo del empleado y la contribución de este a mejorar la calidad del mismo, aprobación del Director de Recursos Humanos.
- La Gerencia de Recursos Humanos tramitará la Capacitación vía INATEC, mediante carta de solicitud original indicando lo siguiente: Nombre completo del beneficiario, cargo y nivel de escolaridad del empleado, nombre del evento solicitado y centro de estudios que lo impartirá, envío del último recibo del aporte del 2% al INATEC. La solicitud deberá entregarla en INATEC al menos con ocho días de anticipación de la fecha en que se realizará el evento.

**c. Normas de Capacitación al Exterior:**

- Las capacitaciones externas deberán ser programadas según las necesidades de cada departamento de la Vidriera Castillo Torres.
- Toda gestión de capacitación externa, tales como: Inscripción al curso, reservación de hoteles, reservación y compra de boletos de viaje, solicitud de adelantos de viáticos para cada evento, etc.; deberá hacerse a través de la Dirección de Recursos Humanos.
- Cuando se solicite un curso que no ha sido programado, este debe ser aprobado por el Gerente General de la Vidriera para poder proceder a realizar las gestiones correspondientes.

## **5. Normas Generales en el área de las Relaciones Personales.**

- El departamento de Recursos Humanos es la única entidad responsable de la formulación, aplicación y evaluación de los programas que beneficien las relaciones laborales, niveles de satisfacción y desempeño en el trabajo de parte de los empleados.
- Todo programa a favor de las relaciones personales, creado por el dpto. de Recursos Humanos deberá ser propuesto antes de su ejecución a la Alta Gerencia, siendo esta la única entidad con la autoridad para aceptar o rechazar la propuesta.

## **6. Normas Generales para las Remuneraciones.**

- La Vidriera Castillo Torres ofrecerá, de acuerdo a las condiciones del mercado, salarios competitivos para cada uno de los puestos que pueden desempeñar sus funcionarios.
- Las políticas y procedimientos para cálculos de salarios serán públicas al Gerente General para su posterior conocimiento al resto del personal, igual que otros beneficios que ofrezca la institución.
- Para determinar si un puesto específico tiene o no un salario competitivo con respecto al mercado, se utilizará como referencia los estudios salariales elaborados por empresas reconocidas del medio, con preferencia de aquellas que utilicen modelos que encajen dentro del esquema salarial a que se apegue la Vidriera.

## **7. Normas Generales referentes a Accidentes Laborales.**

- El personal del Departamento de Recursos Humanos deberá velar por mejorar las condiciones de trabajo de cada uno de los empleados, tanto a nivel interno de la empresa como a nivel externo (para el caso de los técnicos de Aluminio cuando salen a instalar los productos donde el cliente lo solicita), salvaguardando así su integridad física, psíquica y moral.
- En conjunto con el jefe inmediato de los departamentos de Vidrio y Aluminio (donde suelen ocurrir accidentes laborales), la Dirección de Recursos Humanos debe hacer cumplir las normas y/o procedimientos establecidos para elaborar los productos, como el uso de maquinarias, taladros, boquillas, lentes, guantes, etc.
- La Dirección de Recursos Humanos deberá emitir el informe de accidentes laborales en dependencia del tipo de evento.
- Tanto los empleados permanentes como temporales, deberán presentarse a la Dirección de Recursos Humanos para el debido llenado de la “Hoja de Notificación de Accidente de Trabajo (NAT)” la cual debe llevar al hospital correspondiente que cubre los riesgos profesionales y luego presentarse ante la oficina del INSS a declarar su accidente.
- Si el empleado está imposibilitado, un familiar puede llevar la hoja NAT al hospital y luego al INSS para que le programen una cita para la respectiva declaración de los hechos.
- Al momento de la Inducción, a los empleados se les entregará el Compendio de Derecho y Beneficios en el cual está explícito que deben informar del accidente antes de las 48 horas. Posteriormente, si el trabajador o familiar sin causa justificada no reportan el accidente, no es responsabilidad de la Vidriera.

- En caso de que el empleado no acate las estipulaciones del llenado de hoja NAT, en tiempo y forma, será sancionado con llamado de atención y los gastos correspondientes serán asumidos por éste.

## **G. PUESTOS Y SALARIOS PARA EL PERSONAL QUE SE DESEMPEÑARÁ EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

Crear el Departamento de Recursos Humanos da como resultado plazas de trabajo que tienen que ser cubiertas, se propone para su desarrollo dos puestos: El Director del Departamento de Recursos Humanos y un Asistente, éstos se encargarán de manera específica de la administración de todo el personal de la empresa.

A través de Fichas ocupacionales se ha determinado los deberes y naturalezas del puesto, tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Las Fichas ocupacionales del Anexo N°4 describe los puestos del Director del Departamento de Recursos Humanos y su Asistente.

Los salarios que se devengarán al desempeñar en los nuevos puestos de trabajo se han calculado a través de la “Técnica de Valuación de Puestos por Puntos” y su detalle se encuentra en el Anexo N°3, quedando definido un sueldo mensual de C\$ 6,251.96 para el Director de Recursos Humanos y C\$ 4,936.82 para el asistente del departamento.

# ANEXOS

---

**DIAGNÓSTICO - EMPLEADOS****Introducción**

Para la empresa, el adecuado manejo del Recurso Humano es vital, lo cual comprende desde una adecuada selección de personal basada en perfiles de puestos idóneos, identificación de necesidades de capacitación, encaminada en la disminución de brechas entre requerimientos de la empresa y las características de los ocupantes de los puestos, evaluación del desempeño del personal, encuestas de clima laboral, hasta una adecuada comunicación y claridad en las prestaciones de la buena práctica.

**Por favor lea detenidamente y conteste las preguntas, de los siguientes cuestionamientos:**

1. ¿Cuenta tu empresa con el Departamento de Recursos Humanos? Si ( ) No ( )
2. ¿Cuenta tu empresa con las funciones de Recursos Humanos, sin que necesariamente exista esta área en específico? Sí ( ) No ( )
3. Cómo se identifica en la empresa que se necesita más personal para tu área:
  - a) Cuando alguien se va del área. ( )
  - b) Cuando aumentan los pedidos. ( )
  - c) Cuando la gente se satura de trabajo y no cumple en tiempo con los compromisos contraídos con los clientes. ( )
  - d) Sólo por que se cree conveniente. ( )
  - e) Otro: \_\_\_\_\_

4. Indique el nivel de satisfacción de los siguientes factores relacionados con su trabajo:

	Alto	Medio	Bajo	Ninguno
Salario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneficios económicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades para promocionar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Componente o reto intelectual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel de reclutamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad Ocupacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. De acuerdo al proceso de Reclutamiento y Selección:

- a) Tu Jefe o Gerente es quien lo solicita **Si ( ) No ( )**
- b) Los Jefes inmediatos conjuntamente con el Gerente establecen el puesto a cubrir. **Si ( ) No ( )**
- c) Se promueve la vacante de forma interna. **Si ( ) No ( )**  
 por\_\_\_\_\_
- d) ¿Quién realiza las entrevistas de Selección de los candidatos?
- El Jefe de área ( ) El Jefe inmediato ( )
- El Gerente General ( ) Otro\_\_\_\_\_
- e) La empresa le da inducción al Personal de nuevo ingreso **Si ( ) No ( )**  
 Inducción sobre Quién es la Empresa en general ( )  
 Sobre su puesto, actividades, funciones y responsabilidades ( )  
 Otro\_\_\_\_\_

f) Lo llevan a que conozcan las instalaciones y le presentan a sus compañeros. **Si ( ) No ( )**

g) ¿Quién da la inducción?:

Solo el encargado de Recursos Humanos ( )

El responsable de hacer las contrataciones ( )

Solo su Jefe Inmediato ( )

Otro \_\_\_\_\_

6. El personal de nuevo acceso :

a) Se firma un contrato a 30 días ( )

b) Se firma un contrato a 3 meses ( )

c) Se firma un contrato de planta o por tiempo indefinido ( )

d) No se firma contrato ( )

7. La Empresa cuenta con políticas definidas acerca de:

a) Puntualidad y asistencia ( )

b) Vacaciones ( )

c) Servicio Médico ( )

d) Uso de Uniforme o ropa de trabajo ( )

e) Otorgamiento de becas profesionales ( )

f) Promoción de Empleados Vs. Vacantes ( )

g) Permisos especiales ( )

h) Uso de Teléfono ( )

i) Uso de Equipo de Computo ( )

j) Uso de Instalaciones (áreas comunes) ( )

k) Relación interpersonal con el cliente ( )

l) Participación en la venta de servicios ( )

m) Otra \_\_\_\_\_

8. Las prestaciones que se pagan en la empresa son:

- a) Las de Ley al 100% ( )
- b) Se permutan algunas ( ) Ejemplo:\_\_\_\_\_
- c) Arriba de las de Ley ( ) Ejemplo:\_\_\_\_\_
- d) Por debajo de las de Ley ( ) Ejemplo:\_\_\_\_\_
- e) Ninguna Prestación ( )
- f) Gastos Médicos mayores ( )
- g) Seguro de Vida ( )
- h) Otra\_\_\_\_\_

9. ¿Se maneja remuneración al personal de acuerdo a su categoría?

Si( ) No( ) Comentarios.

---

---

10. ¿Existe una política de remuneración?

Si( ) No( ) Comentarios.

---

---

11. ¿Existe un mecanismo para darle claridad al personal de cómo es su remuneración?

Si( ) No( ) Comentarios.

---

---

12. Mide el ambiente laboral en su empresa:

**Si ( ) No ( )**

13. Qué mide el Clima laboral

- a) Las instalaciones ( )
- b) Los servicios ( )

- c) Las prestaciones ( )
- d) La empresa vs otras empresas del medio ( )
- e) El Liderazgo ( )
- f) Su vida laboral en la empresa ( )
- g) Los diferentes niveles de jefaturas ( )
- h) El ambiente con sus compañeros ( )
- i) Otros\_\_\_\_\_

14. ¿La empresa Capacita a su personal?

Si( ) No( ) Comentarios.

---

---

15. La capacitación que imparte la empresa a su personal es:

- a) Interna con Instructor Externo ( )
- b) Interna con Instructor Interno (de la misma empresa) ( )
- c) Externa en forma física ( )
- d) Externa a través de Capacitación a Distancia (vía Internet) ( )

16. Qué tipo de competencias se desarrollan en el personal:

- a) Técnicas ( )
- b) Habilidades ( )
- c) Nivel académico ( )
- d) Otro\_\_\_\_\_

17. ¿Existen planes de carrera individuales en la empresa?

Si( ) No( ) Comentarios.

---

---

18. ¿Existen inconvenientes o problemas recurrentes?

Si( ) No( ) Comentarios.

---

---

Desea agregar algo que considere importante y que no le hayamos dado el espacio  
Necesario para mencionarlo:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Agradecemos su valioso tiempo para contestar y compartir con el grupo sus  
experiencias.**

**DIAGNÓSTICO - GERENTE****Introducción**

Para la empresa, el adecuado manejo del Recurso Humano es vital, lo cual comprende desde una adecuada selección de personal basada en perfiles de puesto idóneos, identificación de necesidades de capacitación, encaminada en la disminución de brechas entre requerimientos de la empresa y las características de los ocupantes de los puestos, evaluación del desempeño del personal, encuestas de clima laboral, hasta una adecuada comunicación y claridad en las prestaciones de la buena práctica.

**Por favor lea detenidamente y conteste las preguntas de los siguientes cuestionamientos:**

1. ¿Se ha establecido en su empresa la Misión y Visión y Objetivos Organizacionales? Sí ( ) No ( )
2. Si su respuesta fue sí a la pregunta anterior, ¿considera usted que de alguna forma éstas favorecen a sus empleados? Sí ( ) No ( )
3. ¿Cuenta su empresa con el Departamento de Recursos Humanos? Si ( ) No ( )
4. ¿Cuenta su empresa con las funciones de Recursos Humanos, sin que necesariamente exista esta área en específico? Sí ( ) No ( )
5. Cómo Identifica que se necesita más personal para la empresa:
  - a) Cuando alguien se va del área. ( )
  - b) Cuando aumentan los pedidos. ( )
  - c) Cuando la gente se satura de trabajo y no cumple en tiempo con los compromisos contraídos con los clientes. ( )
  - d) Sólo por que se cree conveniente. ( )
  - e) Otro: \_\_\_\_\_

6. Indique el nivel de satisfacción de los siguientes factores relacionados con la empresa:

	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Ninguno</b>
Salario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneficios económicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades para promocionar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Componente o reto intelectual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel de reclutamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad Ocupacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Usted trabajó para alguna empresa del medio?

Si ( ) No ( ) Comentarios.

---

---

8. ¿Ha realizado algún invento o alguna aplicación para facilitar la elaboración de los productos?

Si ( ) No ( ) Comentarios.

---

---

9. Según el proceso de Reclutamiento y Selección de candidatos:

- a) Usted o el dueño del negocio es quien lo solicita. **Si ( ) No ( )**
- b) Los Jefes inmediatos conjuntamente con el Gerente establecen el puesto a cubrir. **Si ( ) No ( )**
- c) Se promueve la vacante de forma interna. **Si ( ) No ( )**  
por \_\_\_\_\_
- d) Si no cuenta de manera interna con el candidato, cómo hacen llegar candidatos:

Periódico ( ) Recomendado amigo ( ) Recomendado del personal ( )  
Universidades ( ) otro \_\_\_\_\_

- e) ¿Quién realiza las entrevistas de Selección de los candidatos?

El Jefe de área ( ) El Jefe inmediato ( )

El Gerente General ( ) Otro \_\_\_\_\_

- f) Se genera algún reporte de entrevista de Selección **Si ( ) No ( )**

- g) Cómo se asegura que el candidato seleccionado fue el mejor:

Aplica exámenes Psicométricos ( ) Exámenes Técnicos ( )

Solo entrevistas ( ) Otro \_\_\_\_\_

- h) Una vez que se ha seleccionado al aspirante al puesto se abre un expediente que contenga:

Currículum ( ) Sus documentos personales ( )

Reportes de entrevista ( ) Perfil bajo el que se hizo la selección ( )

Perfil real del empleado Contratado ( )

No se abre expediente ( )

- i) Le da inducción al Personal de nuevo ingreso **Si ( ) No ( )**

Inducción sobre Quién es la Empresa en general ( )

Sobre su puesto, actividades, funciones y responsabilidades ( )

Otro \_\_\_\_\_

j) Lo llevan a que conozcan las instalaciones y le presentan a sus compañeros **Si ( ) No ( )**

k) ¿Quién da la inducción?:

Solo el encargado de Recursos Humanos ( )

El responsable de hacer las contrataciones ( )

Solo su Jefe Inmediato ( )

Otro \_\_\_\_\_

10. Se cuenta con una guía para la entrevista?

Si ( ) No ( ) Comentarios.

---

---

11. En personal de nuevo acceso :

a. Se firma un contrato a 30 días ( )

b. Se firma un contrato a 3 meses ( )

c. Se firma un contrato de planta o por tiempo indefinido ( )

d. No se firma contrato ( )

12. La Empresa cuenta con políticas definidas acerca de:

a. Puntualidad y asistencia ( )

b. Vacaciones ( )

c. Servicio Médico ( )

d. Uso de Uniforme o ropa de trabajo ( )

e. Otorgamiento de becas profesionales ( )

f. Promoción de Empleados Vs. Vacantes ( )

g. Permisos especiales ( )

h. Uso de Teléfono ( )

i. Uso de Equipo de Computo ( )

j. Uso de Instalaciones (áreas comunes) ( )

k. Relación interpersonal con el cliente ( )

l. Participación en la venta de servicios ( )

m. Otra \_\_\_\_\_

13. Las prestaciones que se pagan en la empresa son:

- a. Las de Ley al 100% ( )
- b. Se permutan algunas ( ) Ejemplo:\_\_\_\_\_
- c. Arriba de las de Ley ( ) Ejemplo:\_\_\_\_\_
- d. Por debajo de las de Ley ( ) Ejemplo:\_\_\_\_\_
- e. Ninguna Prestación ( )
- f. Gastos Médicos mayores ( )
- g. Seguro de Vida ( )
- h. Otra\_\_\_\_\_

14. ¿Se maneja remuneración al personal de acuerdo a su categoría?

Si ( ) No ( ) Comentarios.

---

---

15. ¿Existe una política de remuneración?

Si ( ) No ( ) Comentarios.

---

---

16. ¿Existe un mecanismo para darle claridad al personal de cómo es su remuneración?

Si ( ) No ( ) Comentarios.

---

---

17. Cómo evalúa el desempeño de los empleados:

- a. En base a la calidad de su trabajo que entregan ( )
- b. En base a la cantidad del trabajo que realiza ( )
- c. De acuerdo a sus responsabilidades ( )
- d. De acuerdo a sus Actitudes ( )
- e. Por su iniciativa y creatividad ( )
- f. Por sus aportaciones o contribuciones a la mejora ( )
- g. Por su disciplina ( )
- h. Por asistencia y puntualidad ( )
- i. Cómo evalúa el desempeño ( )
- j. No lo evalúa \_\_\_\_\_

18. Tiene Implantado algún proceso de Reconocimiento:

Si ( ) No ( ) Comentarios.

---

---

19. Tiene indicadores implantados:

- a. Puntualidad ( )
- b. Vacaciones ( )
- c. Servicios con que cuenta y nivel de satisfacción ( )
- d. Aportaciones a la mejora ( )
- e. Logro de objetivos Individuales ( )
- f. Logro de objetivos por Departamento ( )
- g. Desarrollo de competencias ( )
- h. Rotación ( )
- i. Aplican entrevistas de salida ( )

20. Mide el ambiente laboral en su empresa:

**Si ( ) No ( )**

21. Qué mide el Clima laboral
- a. Las instalaciones ( )
  - b. Los servicios ( )
  - c. Las prestaciones ( )
  - d. La empresa vs otras empresas del medio ( )
  - e. El Liderazgo ( )
  - f. Su vida laboral en la empresa ( )
  - g. Los diferentes niveles de jefaturas ( )
  - h. El ambiente con sus compañeros ( )
  - i. Otros \_\_\_\_\_

22. Que hace con los resultados
- a. Los archiva ( )
  - b. Los da a conocer al personal ( )
  - c. Los analiza y toma decisiones ( )
  - d. Otro \_\_\_\_\_

23. Existen políticas de comunicación interna y externa en su Empresa?  
Si ( ) No( ) Comentarios.

---

---

24. ¿Existe la herramienta o evidencia entre el perfil real del empleado y el perfil ideal?  
Si ( ) No ( ) Comentarios.

---

---

25. ¿Capacita a su personal?  
Si ( ) No( ) Comentarios.

---

---

26. Asigna un presupuesto anual al área de capacitación **Si ( ) No ( )**  
Si( ) No( ) Comentarios.

---

---

27. La capacitación que imparte a su personal es:

- a. Interna con Instructor Externo ( )
- b. Interna con Instructor Interno (de la misma empresa) ( )
- c. Externa en forma física ( )
- d. Externa a través de Capacitación a Distancia (vía Internet) ( )

28. Quién determina qué capacitación se debe impartir.

- a. El Jefe de Área( )
- b. El mismo empleado ( )
- c. El Jefe de Área conjuntamente con el empleado ( )
- d. Otro \_\_\_\_\_

29. Qué tipo de competencias se desarrollan en el personal:

- a. Técnicas
- b. Habilidades
- c. Nivel académico
- d. Otro \_\_\_\_\_

30. Plantea cuáles son los resultados que se persigue al capacitar al personal:  
Si ( ) No ( ) Comentarios.

---

---

31. Cómo se mide la efectividad de la capacitación en su empresa.

- a. Mediante exámenes al término de cada curso o taller ( )
- b. Después de un tiempo aplica exámenes, ya que hayan puesto en práctica los conocimientos ( )
- c. Por observación del Jefe Inmediato y otorga una calificación ( )

- d. Se lleva a cabo una medición de satisfacción del cliente y se pondera en base a ella la capacitación ( )
- e. Se lleva a cabo un control de rechazos de funciones o trabajos que realiza el empleado y se pondera en base a ella la capacitación ( )
- f. Otro \_\_\_\_\_

32. ¿Existen planes de carrera individuales en su empresa?

Si ( ) No ( ) Comentarios.

---

---

33. ¿Existe evidencia de que el personal es técnico en su puesto?

Si ( ) No ( ) Comentarios.

---

---

34. ¿Existen inconvenientes o problemas recurrentes?

Si ( ) No ( ) Comentarios.

---

---

Desea agregar algo que considere importante y que no le hayamos dado el espacio Necesario para mencionarlo:

---

---

---

---

---

---

---

---

**¡Agradecemos su valioso tiempo para contestar!**

## CALCULO DEL SALARIO PARA EL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

Nuestra empresa se dedica al comercio de Aluminio y Vidrio, donde el salario mínimo es de C\$ 1,648.98.

- G = Gradiente de crecimiento.
- Pmáximo = Puntaje máximo
- Pminimo = Puntaje mínimo
- N = Numero de niveles salariales
- $G = (P_{\text{máximo}} - P_{\text{minimo}}) / N$

$$G = (800-100) / 11 = 63.63$$

### TABLA SALARIAL

Nivel Salarial	Rango	Coefficiente Salarial n - jesimo	Salario Mensual n - jesimo
	Li-Ls	$LS_n / LS_{n-1}$	
I	100-163	$163/163 = 1.00$	1,648.98
II	164-228	$228/163 = 1.40$	2,306.55
III	229-293	$293/163 = 1.80$	2,964.12
IV	294-358	$358/163 = 2.20$	3,621.69
V	359-423	$423/163 = 2.60$	4,279.25
VI	424-488	$488/163 = 2.99$	4,936.82
VII	489-553	$553/163 = 3.39$	5,594.39
VIII	554-618	$618/163 = 3.79$	6,251.96
IV	619-683	$683/163 = 4.19$	6,909.53
X	684-748	$748/163 = 4.59$	7,567.10
XI	749-813	$813/163 = 4.99$	8,224.67

Tabla Salarial Fuente: Elaboración Propia

## **Factor Habilidad.**

### **Educación:**

1er Grado: Haber cursado la primaria.

2do Grado: Haber cursado la secundaria y estudios técnicos medios.

3er Grado: Haber realizado estudios universitarios.

4to Grado: Haber realizado estudio de especialización como post-grado, maestría.

### **Experiencia:**

1<sup>er</sup> Grado: Experiencia hasta 6 meses.

2<sup>do</sup> Grado: Experiencia hasta 1 año.

3<sup>er</sup> Grado: Experiencia hasta 2 años.

4<sup>to</sup> Grado: Experiencia hasta 3 años.

### **Iniciativa e ingenio:**

1<sup>er</sup> Grado: Requiere solamente habilidad para ejecutar las órdenes recibidas.

2<sup>do</sup> Grado: Requiere ciertas interpretaciones de las órdenes recibidas.

3<sup>er</sup> Grado: Requiere ciertas interpretaciones de las órdenes recibidas e iniciativa para resolverla.

4<sup>to</sup> Grado: Requiere iniciativa e ingenio para las órdenes recibidas.

## **Factor Esfuerzo.**

### **Esfuerzo Físico:**

1<sup>er</sup> Grado: Esfuerzo físico mínimo.

2<sup>do</sup> Grado: Esfuerzo físico relativamente riguroso por periodos de trabajo cortos.

3<sup>er</sup> Grado: Esfuerzo físico riguroso por periodos largos de trabajo.

4<sup>to</sup> Grado: Esfuerzo físico riguroso la mayor parte del trabajo realizado.

**Esfuerzo Mental:**

- 1er Grado: Esfuerzo mental mínimo, atención mental mínimo.
- 2do Grado: Esfuerzo mental medio y atención mental medio.
- 3er Grado: Esfuerzo mental riguroso por cortos tiempos y atención intensa en las funciones de su puesto de trabajo.
- 4to Grado: Esfuerzo mental riguroso por largos periodos y atención intensa la mayor parte de su tiempo.

**Responsabilidad.****Maquinaria y equipo:**

- 1er Grado: No tiene responsabilidad sobre maquinaria y equipo.
- 2do Grado: Es responsable de las maquinarias y equipos que se le asignan para realizar sus funciones.
- 3er Grado: Es responsable sobre la maquinaria y equipo de menos de 5 colaboradores.
- 4to Grado: Es responsable sobre la maquinaria y equipo de más de 5 colaboradores.

**Materiales y Productos:**

- 1er Grado: No tiene responsabilidad sobre materiales y productos.
- 2do Grado: Es responsable de materiales de costo bajo.
- 3er Grado: Es responsable de materiales y productos de bajo costo.
- 4to Grado: Es responsable de materiales y productos de alto costo.

**Trabajo de otros:**

- 1er Grado: No tiene responsabilidad sobre el trabajo de otros.
- 2do Grado: Es responsable de controlar el trabajo de menos de 3 personas.
- 3er Grado: Es responsable de controlar el trabajo de más de 3 personas y menor de 6.
- 4to Grado: Es responsable de controlar el trabajo de más de 6 personas.

### **Condiciones de trabajo.**

#### **Ambiente:**

1er Grado: Ambiente de trabajo con excelente ventilación, iluminación, sin ruido y colores que relajan la vista.

2do Grado: Ambiente de trabajo con excelente ventilación, iluminación, con ruido por debajo de los 20 db.

3er Grado: Ambiente de trabajo un poco caluroso, con buena iluminación, con ruido un poco molesto por arriba de los 20 db y debajo de los 50 db.

4to Grado: Ambiente de trabajo caluroso, con poca iluminación, con ruido molesto por encima de 70 db.

#### **Riesgo:**

1er Grado: Ambiente de trabajo normal y la posibilidad de que ocurra un accidente es mínima.

2do Grado: Ambiente de trabajo normal y la posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.

3er Grado: Ambiente de trabajo con posibilidades de que ocurra un accidente que lo pueden incapacitado parcialmente por meses.

4to Grado: Ambiente de trabajo con muchas posibilidades de que ocurra un accidente que lo pueden incapacitar de por vida o provocarle la muerte.

### ***Asignación de puntos (Método geométrico).***

<b>Factores / Grados</b>	<b>Peso %</b>	<b>1<sup>er</sup> Grado</b>	<b>2<sup>do</sup> Grado</b>	<b>3<sup>er</sup> Grado</b>	<b>4<sup>to</sup> Grado</b>
<i>Habilidad</i>	40	40	80	160	320
<i>Esfuerzo</i>	20	20	40	80	160
<i>Responsabilidad</i>	30	30	60	120	240
<i>Condiciones</i>	10	10	20	40	80
<i>Total</i>	100	100	200	400	800

Tabla Nº 12. Tabla de Asignación de Puntos. Fuente: Elaboración Propia

**Puntaje Máximo = 800**

**Salario Mínimo = 1,648.98**

**Puntaje Mínimo = 100**

Habilidad.

$$L1^{ado} = 40 * 2^{1-1} = 40$$

$$L2^{ado} = 40 * 2^{2-1} = 80$$

$$L3^{ado} = 40 * 2^{3-1} = 160$$

$$L4^{ado} = 40 * 2^{4-1} = 320$$

Responsabilidad

$$L1^{ado} = 30 * 2^{1-1} = 30$$

$$L2^{ado} = 30 * 2^{2-1} = 60$$

$$L3^{ado} = 30 * 2^{3-1} = 120$$

$$L4^{ado} = 30 * 2^{4-1} = 240$$

Esfuerzo

$$L1^{ado} = 20 * 2^{1-1} = 20$$

$$L2^{ado} = 20 * 2^{2-1} = 40$$

$$L3^{ado} = 20 * 2^{3-1} = 80$$

$$L4^{ado} = 20 * 2^{4-1} = 160$$

Condiciones de Trabajo

$$L1^{ado} = 10 * 2^{1-1} = 10$$

$$L2^{ado} = 10 * 2^{2-1} = 20$$

$$L3^{ado} = 10 * 2^{3-1} = 40$$

$$L4^{ado} = 10 * 2^{4-1} = 80$$

**Puesto: Director de Recursos Humanos.**

<b>Factores \ Grados</b>	<b>Peso %</b>	<b>1<sup>er</sup> Grado</b>	<b>2<sup>do</sup> Grado</b>	<b>3<sup>er</sup> Grado</b>	<b>4<sup>to</sup> Grado</b>
<i>Habilidad</i>	40	40	80	160	<b>320</b>
<i>Esfuerzo</i>	20	20	40	80	<b>160</b>
<i>Responsabilidad</i>	30	30	60	<b>120</b>	240
<i>Condiciones</i>	10	<b>10</b>	20	40	80
<i>Total</i>	100	100	200	400	800

Tabla N° 13. Tabla de asignación de Puntos para el Director de R.H. Fuente: Elaboración Propia

**Puntaje es de 610 para un sueldo de C\$ 6,251.96**

**Puesto: Asistente del Director de Recursos Humanos.**

<b>Factores / Grados</b>	<b>Peso %</b>	<b>1<sup>er</sup> Grado</b>	<b>2<sup>do</sup> Grado</b>	<b>3<sup>er</sup> Grado</b>	<b>4<sup>to</sup> Grado</b>
<i>Habilidad</i>	40	40	80	<b>160</b>	320
<i>Esfuerzo</i>	20	20	40	80	<b>160</b>
<i>Responsabilidad</i>	30	30	60	<b>120</b>	240
<i>Condiciones</i>	10	<b>10</b>	20	40	80
<i>Total</i>	100	100	200	400	800

Tabla N° 14. Tabla de asignación de Puntos para el Asistente de R.H. Fuente: Elaboración Propia.

**Puntaje es de 450 para un sueldo de C\$ 4,936.82**

**FICHA OCUPACIONAL**

**Título del puesto:** Director de Recursos Humanos  
**Departamento:** Recursos Humanos  
**Jefe superior inmediato:** Gerente General  
**Cargos subordinados:** 1  
**Salario Propuesto:** C\$ 6,251.96

**A. Funciones:**

- a. Establece y aplica procedimientos y normas de reclutamiento, selección y contratación de los candidatos a los puestos de trabajo.
- b. Aplica entrevistas iniciales a los candidatos.
- c. Hace análisis de puestos: Determina la naturaleza de cada función del empleado.
- d. Crea estrategias para mejorar el desempeño en el trabajo de cada uno de los trabajadores.
- e. Promueve y desarrolla buenas relaciones entre los trabajadores, así como la cooperación creativa.
- f. Interpreta las normas, políticas y procedimientos de la vidriera.
- g. Velará por desarrollar las capacidades de cada empleado.
- h. Incrementa y mantiene el buen clima laboral entre los departamentos de la vidriera.
- i. Desarrolla planes de compensación y maneja el programa de prestaciones a los empleados.

**B. Requisitos del puesto:****a. Habilidad:****1.1 Educación:**

- Haber realizado estudios universitarios, obteniendo el título de ingeniero de sistemas empresariales o carreras afines.
- Obtener maestría o postgrado en administración de personal.

### **1.2 Experiencia:**

- Se requiere experiencia de dos años desempeñándose en puestos de trabajos administrando personal o ejerciendo alguna función relacionada con la misma.

### **1.3 Iniciativa e ingenio:**

- Debe tener mucho ingenio para lograr los objetivos de este puesto de trabajo con excelente coherencia entre la alta gerencia y los subordinados de la vidriera.

## **b. Esfuerzo:**

### **1.1 Mental:**

- Se esfuerza mucho mentalmente en el cumplimiento de sus funciones. Se requiere de atención intensa en la administración del recurso humano de la empresa.

### **1.2 Físico:**

- Ninguno.

## **c. Responsabilidad:**

### **1.1 Maquinaria y equipo:**

- Ninguno.

### **1.2 Materiales o productos:**

- Es responsable del material inherente a su uso: Documentación de Normas, políticas, programas, etc.

### **1.3 Trabajo de otros:**

- Es responsable del desempeño laboral de todo el personal de la empresa.

## **d. Condiciones de trabajo:**

### **1.1 Ambiente de trabajo:**

- Ambiente con excelente iluminación, con aire acondicionado, sin ruido y colores que relajan la vista.

### **1.2 Riesgo:**

- Ambiente de trabajo normal y la posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.

## FICHA OCUPACIONAL

**Título del puesto:** Asistente de Recursos Humanos  
**Departamento:** Recursos Humanos  
**Jefe superior inmediato:** Director de Recursos Humanos  
**Cargos subordinados:** 0  
**Salario Propuesto:** C\$ 4,936.82

### A. Funciones:

- Ayuda en la aplicación de procedimientos y normas de reclutamiento, selección y contratación de los candidatos a los puestos de trabajo.
- Incorpora (orienta) en la empresa a los empleados nuevos.
- Es responsable de la capacitación de los nuevos empleados que se desempeñarán en puestos que son nuevos para ellos.
- Ayuda al Director de Recursos Humanos en las tareas que éste le asigne.
- Asesora y disciplina a los empleados de la empresa.
- Gestiona y coordina los recursos necesarios para las actividades que el departamento llevará a cabo.

### B. Requisitos del puesto:

#### a. Habilidad:

##### 1.1 Educación:

- Haber realizado estudios universitarios, obteniendo el título de ingeniero de sistemas empresariales o carreras afines.

##### 1.2 Experiencia:

- Se requiere experiencia de un año desempeñándose en puestos de trabajos administrando personal o ejerciendo alguna función relacionada con la misma.

### **1.3 Iniciativa e ingenio:**

- Debe tener mucho ingenio para lograr los objetivos de este puesto de trabajo con excelente coherencia entre la alta gerencia y los subordinados de la vidriera.

### **b. Esfuerzo:**

#### **1.1 Mental:**

- Se esfuerza mucho mentalmente en el cumplimiento de sus funciones.

#### **1.3 Físico:**

- Ninguno.

### **c. Responsabilidad:**

#### **1.1 Maquinaria y equipo:**

- Ninguno.

#### **1.2 Materiales o productos:**

- Es responsable del material inherente a su uso: Documentación de Normas, políticas, programas, etc.

#### **1.3 Trabajo de otros:**

- Es responsable del desempeño laboral de todo el personal de la empresa.

### **d. Condiciones de trabajo:**

#### **1.2 Ambiente de trabajo:**

- Ambiente con excelente iluminación, con aire acondicionado, sin ruido y colores que relajan la vista.

#### **1.2 Riesgo:**

- Ambiente de trabajo normal y la posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.

## **VI. CONCLUSIONES.**

- Se realizó un Diagnóstico a la Vidriera Castillo Torres para conocer su situación actual en cuanto a la administración de personal se refiere, conociendo de esta forma las debilidades que la afectan y obstaculizan su crecimiento, tales como: La estructura organizacional es demasiado centralizada y no cuenta con un área que administre sus recursos humanos. La empresa no sigue normas ni procedimientos predefinidos para reclutar, seleccionar y contratar a los candidatos que compiten por algún puesto; ni se han establecido normas para la capacitación de los empleados, y las relaciones laborales no son consideradas importantes por la gerencia, los salarios se establecieron de forma empírica tomando en cuenta sólo los salarios del mercado, y las prestaciones pagadas están mal establecidas ya que hay parcialidad entre los departamentos. Además, no se han definido normas de seguridad e higiene ocupacional.
  
- Se crearon funciones generales para el departamento de Recursos Humanos, el cual con el propósito de desempeñarse de la forma más eficiente, estará conformado por cinco órganos: Reclutamiento, selección y contratación; capacitación, relaciones laborales, remuneraciones, higiene y seguridad ocupacional. Para cada uno de estos se distinguieron de forma específica sus funciones y principales procedimientos para llevarlas a cabo.
  
- La estructura organizacional de la empresa fue diseñada de forma horizontal, en la que se estará organizando específicamente por departamento, tomando como base los principios de la división del trabajo, departamentalización, jerarquización y coordinación, otorgando facultades y exigiendo responsabilidades precisas a cada departamento. La estructura organizacional propuesta concibe la creación de un departamento encargado de la administración del Recurso Humano, el cual servirá de Staff a la alta gerencia con la autoridad de ayudar y aconsejar en las diferentes áreas relacionadas con el personal, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

- A fin de que la dirección del Departamento de Recursos Humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos al llevar a cabo sus funciones y procedimientos, se constituyeron normas que deberán ser seguidas de manera estricta. Estas normas fueron definidas de manera clara, específica y sin discriminaciones.
- Fueron definidos dos puestos de trabajo que se desempeñarán en el nuevo Departamento de Recursos Humanos: Un Director y su Asistente, para cada uno de ellos se elaboraron sus fichas ocupacionales. Además, a través del Método de Valuación por puntos les fue calculado su salario, quedando de C\$ 6251.96 y C\$ 4936.82 para el Director y Asistente respectivamente.

## **VII. RECOMENDACIONES.**

- Implementar la estructura organizacional propuesta, promoviendo de esta forma la descentralización de las tareas y la toma de decisiones, las cargas de trabajo serán ejecutadas de forma lógica y cómoda por los trabajadores de cada uno de los departamentos al que pertenecen, lo que conducirá a su especialización, ya que las funciones para cada área estarán bien definidas y agrupadas en unidades específicas. De esta forma se logrará la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados entre todos los departamentos de la empresa para cumplir los objetivos y metas de la misma. Sin embargo, se recomienda adoptar esta estructura organizacional de forma flexible, con miras a futuros cambios, de los cuales las empresas nunca están exentas.
  
- Crear el Departamento de Recursos Humanos de manera inmediata, iniciando con la búsqueda del Director de Personal, para lo cual se deberán seguir las normas y procedimientos definidos en este documento. Una vez realizado esto, el Director deberá reclutar, seleccionar y contratar bajo las mismas condiciones a su Asistente. La necesidad de la administración eficiente del personal es importante y urge con cada malestar que surge entre los empleados. Además, no se debe obviar que con la creación de este departamento se va a corregir: Las debilidades existentes tanto en la calidad del producto, el servicio que se brinda a los clientes, quienes no esperan, y permitirá un procesamiento rápido de la información y tiempos de respuesta inmediatos para todos los niveles de la organización.
  
- Una vez creado el Departamento de Recursos Humanos, se recomienda a éste además de llevar a cabo las funciones, normas y procedimientos aquí propuestos, investigar, analizar y desarrollar nuevas tareas en función de su misión y visión. Así como definir normas y procedimientos para programas de pasantías, procesos de inducción, promociones de empleados, subsidios, etc. Es decir, esta propuesta está abierta a la innovación y desarrollo de todo lo que en este documento se ha expuesto.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA.

- Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Mc Graw –Hill. Quinta Edición.
- Gary Dessler. “Administración de Personal”. Prentice Hall. Sexta Edición.
- Bateman Thomas, Scott Snell A. “Administration. Una ventaja competitiva”. Editorial Mc Graw -Hill. 4ta Edición.