UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENÍERIA INDUSTRIAL
PRACTICA PROFESIONAL

ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO PERTENECIENTE A LA EMPRESA MASISA C.A.

Autor: Zerpa. S. Gindel. J.

CIUDAD GUAYANA, ABRIL DE 2015

ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO PERTENECIENTE A LA EMPRESA MASISA C.A.

UNEXPO

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA

"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"

VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PRÁCTICA PROFESIONAL

ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO PERTENECIENTE A LA EMPRESA MASISA C.A.

GINDEL J. ZERPA S.

Trabajo de investigación que se presenta ante el Departamento de Ingeniería Industrial como requisito académico para aprobar la Práctica Profesional.

MSc. ING. IVAN TURMERO	**LIC. LUCIA GUERRERO**
TUTOR ACADÉMICA	TUTORA INDUSTRIAL

CIUDAD GUAYANA, ABRIL DE 2015

GINDEL JOSE, ZERPA SARMIENTO.

ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO PERTENECIENTE A LA EMPRESA MASISA C.A.

Práctica Profesional

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Vice-Rectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial.

Tutor Académico: MSc. Ing. Iván J. Turmero A.

Tutor Industrial: Lic. Guerrero F. Cándida L.

Ciudad Guayana, Abril de 2015.

Páginas: 108.

Capítulos:

I. El Problema. II. Generalidades de la Empresa. III. Marco Teórico. IV. Marco Metodológico. V. Diagnostico. VI. Análisis y Resultados. Conclusiones. Recomendaciones. Conclusiones. Bibliografía.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA

"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"

VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PRÁCTICA PROFESIONAL

ACTA DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, miembros del jurado evaluador designados por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", Vice-rectorado Puerto Ordaz, para examinar el Informe de Práctica Profesional presentado por el ciudadano Gindel José Zerpa Sarmiento, con cédula de identidad Nº20.503.764, titulado **ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO PERTENECIENTE A LA EMPRESA MASISA C.A. ,** consideramos que dicho informe cumple con los requisitos exigidos. A tal efecto, lo declaramos **APROBADO**.

En Ciudad Guayana, Puerto Ordaz el veintiocho del mes de abril del dos mil quince.

MSc. Ing. Iván Turmero
Tutor Académico

Lic. Lucia Guerrero

Tutor Industrial

DEDICATORIA

A mis padres, Ruth Sarmiento y José Zerpa, por ser mi mayor inspiración y por darme sus ejemplos, amor y dedicación.

A mis hermanas, Libmervis Zerpa, por ser la persona que da alegría a mis días, y Johannielys Zerpa, por ser lo más especial para mí, y que pase lo que pase me motivan a seguir adelante.

A mis tias, Isabel Sarmiento, Judith Sarmiento, Jimy Samiento, por ser para mí unos pilares de aprendizaje, los cuales me incentivan a cumplir mis metas y me han dado todo su cariño y apoyo.

A mis primos Jesús Sarmiento, Libny Sarmiento, Cindy Hernandez, Yormaireth Quintero, Jonathan Quintero, Leina Sarmiento, Ernesto Sarmiento, por ser como mis hermanos.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Jehová Dios, por haberme dado la vida, salud e inteligencia para realizar este proyecto.

A mi madre y padre, Ruth Sarmiento y Jose Zerpa, por ser mi mayor inspiración y por darme sus ejemplos, amor y dedicación.

A mis amigos y compañeros de clase, Marion Mata, Arinna Olivares, Luzbelys Rosario, Gilberto Rosario, Oriannys Medrano, Ligia Medina, Xiana Calderón, Elenny Lezama, Andrea Trillo, por su amistad y apoyo brindado.

A MASISA C.A. por brindarme la oportunidad de realizar mi pasantía profesional en sus recintos y a todo el personal que labora en la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, por La ayuda que me brindaron.

A mi tutora industrial Lic. Lucia Guerrero, y tutor académico MSc. Ing. Iván Turmero, por su valiosa orientación técnica y asistencia académica en la realización de esta investigación.

A la UNEXPO Vice Rectorado Puerto Ordaz por ser mi casa de estudios.

Al igual que agradezco a todas esas personas que de una manera u otra, han estado apoyándome, dándome ánimos y el pie de lucha para seguir adelante. Por brindarme su cálida amistad y confianza. Por dedicarme su tiempo y compañía. Gracias chicos por ser parte de mi vida. Que Diosito me los guarde y los bendiga.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA

"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"

VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PRÁCTICA PROFESIONAL

ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO PERTENECIENTE A LA EMPRESA MASISA C.A.

Autor: Gindel Zerpa

Tutor Académico: MSc. Ing. Iván J. Turmero Astros

Tutor Industrial: Lic. Lucia Guerrero

Fecha: ABRIL 2015

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito Actualizar los Manuales de Normas y Procedimientos de la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano. La investigación que se realizó es de tipo exploratoria, descriptiva y de campo. Puesto que se trata de un proceso de Actualización y Diseño, surge la necesidad de realizar un estudio previo de las tareas que interviene en los procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación, Inducción y Plan de formación de los Colaboradores. Para la recolección de los datos para el diagnóstico de la situación actual se realizaron entrevistas no estructuradas a los trabajadores de la Subgerencia así como la observación directa. Posteriormente se procedió a actualizar los manuales y a la creación de la Ficha Técnica del Procedimiento de Inducción de la que se carencia en la subgerencia. Por otro lado, se realizaron los Flujogramas de cada uno de lso procedimientos actualizados, según los requerimientos exigidos en las Normas ISO 9001 de Gestión de Calidad.

Palabras claves: Procedimiento, Ficha Técnica, Flujograma, Normas ISO 9001, Observación, Subgerencia.

ÍNDICE GENERAL

ACTA DE APROBACIÓN v
DEDICATORIA vi
AGRADECIMIENTOS vii
RESUMEN viii

INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO I 5
EL PROBLEMA 5
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 5
1.2. OBJETIVOS 7
1.2.1. OBJETIVO GENERAL 7
1.2.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS 7
1.3. JUSTIFICACIÓN 8
1.4. ALCANCE 9
1.5. DELIMITACIONES 9
1.6. LIMITACIONES 10

CAPITULO II 11
MARCO DE REFERENCIA 11
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 11
2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE MASISA VENEZUELA 13
2.3. POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA 13
2.4. UBICACIÓN DE LA EMPRESA 15
2.5. FIBRANOVA C.A. 16

2.6. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTÚDIO 19
2.7. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO 19

CAPITULO III 21
MARCO TEÓRICO 21
3.1. LOS PROCEDIMIENTOS 21
3.2. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS 22
3.3. MANUALES 22
3.3.1. VENTAJAS DEL USO DE LOS MANUALES 23
3.3.2. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES 24
3.3.3. CLASIFICACIÓN GENERAL DE LOS MANUALES EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO 24
3.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 25
3.4.1. ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 26
3.5. DIAGRAMAS DE FLUJO 30

CAPITULO IV 38
DISEÑO METODOLÓGICO 38
4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 38
4.2. TIPO DE ESTÚDIO 39
4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA 40
4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPILACIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN 41
4.5. LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL 42
4.6. LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO 42
4.7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 45

4.8. REGISTRO DE LA INFORMACIÓN 45
4.9. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES 48
4.10. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA 49
4.11. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 49
4.11.1. HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA PROCESAR DATOS E INFORMACIÓN 49
4.11.2. PROCESAMIENTO 51
4.12. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO 52

CAPITULO V 54
DIAGNOSTICO 54
5.1. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL 54
5.2. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DEL PERSONAL 62
5.3. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DEL PERSONAL 67
5.4. SITUACIÓN ACTUAL 73
5.5. TABULACIÓN Y MEDICIÓN 76

CAPITULO VI 79
ANALISIS Y RESULTADOS 79
6.1. ANÁLISIS DE DIAGRAMA CAUSA-EFECTO 79
6.2. MATRIZ FODA PROPUESTA 80
6.3. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL 86
6.4. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCION DEL PERSONAL 88
6.5. FICHA TÉCNICA DE PROCESO DE INDUCCIÓN, REINDUCCIÓN Y TOMA DE CONCIENCIA DEL PERSONAL 89

6.6. REGISTRO DE RELACIÓN DE DOCUMENTOS DE INGRESO 91

CONCLUSIONES 93
RECOMENDACIONES 95
BIBLIOGRAFÍA 96

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE MASISA VENEZUELA. 13
FIGURA 2. COMPLEJO INDUSTRIAL MACAPAIMA, INDEPENDENCIA, ANZOÁTEGUI. 15
FIGURA 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE FIBRANOVA C.A. 17
FIGURA 4. SÍMBOLOS UTILIZADOS EN LA REPRESENTACIÓN DE PROCESOS. 31
FIGURA 5. BOSQUEJO DE FICHA TÉCNICA DE PROCESO DE FORMACIÓN. 35
FIGURA 6. FORMATO DE FICHA TÉCNICA DE PROCESO. 36
FIGURA 7. REGISTRO DE SOLICITUD DE PERSONAL 55
FIGURA 8. REGISTRO DE HOJA DE VIDA 56
FIGURA 9. REGISTRO DE COMPETENCIAS PROMOCIONES Y ASCENSOS. 58
FIGURA 10. REGISTRO DE COMPETENCIAS PROMOCIONES Y ASCENSOS. 59
FIGURA 11. REGISTRO REFERENCIA LABORAL. 61
FIGURA 12. REGISTRO DE RELACIÓN DE DOCUMENTOS DE INGRESO. 61
FIGURA 13. REGISTRO DE CHARLAS/INDUCCIÓN. 63
FIGURA 14. REGISTRO DE ASISTENCIA A ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN. 64
FIGURA 16. DIAGRAMA CAUSA- EFECTO 76
FIGURA 17. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN POR FUENTE INTERNA. 86
FIGURA 18. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN POR FUENTE EXTERNA. 87
FIGURA 19. FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL 88

FIGURA 20. FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL. 91
FIGURA 21. REGISTRO DE RELACIÓN DE DOCUMENTOS DE INGRESO. 92

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE CAPITAL HUMANO.....79
TABLA 2. MATRIZ FODA PROPUESTA.....82

INTRODUCCIÓN

El Manual de Normativas y Procedimientos influye en gran medida en el actuar de las empresas, ya que contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, las tareas y actividades operativas que son asignadas a cada una de las unidades pertenecientes a la empresa.Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones, evitando así cualquier tipo de repetición u omisión, en búsqueda de generalizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos, señalando lo que se pretende obtener con la ejecución de los mismos.

Los Manuales y Procedimientos suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Durante la ejecución de los diferentes procedimientos es necesario recaudar toda la documentación que se genere en esta materia, así como los

datos necesarios para analizar los manuales de procedimientos, instrucciones y estudios de diagnóstico del procedimiento.

Los Manuales y Procedimientos deben cumplir con otros objetivos, entre los cuáles se pueden mencionar:

- Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas organizacionales.
- Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diversas tareas sin ningún inconveniente.
- Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.
- Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.
- Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.
- Permite la integración de todos los colaboradores así como la funcionalidad integral del personal.
- Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos.
- Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno.

En las organizaciones se ha hecho una necesidad imperiosa tener un Manual de Normativas y Procedimientos, puesto que el mismo establece las directrices del funcionamiento y la aplicación de los cargos, por lo que hace más organizadas y simplificadas a las empresas en sus procesos. Una de las organizaciones que cae dentro de la situación descrita es Masisa C.A; la cual para seguir manteniendo su capital humano en óptimas condiciones laborales y poniendo en práctica su filosofía de “mejoramiento continuo”, debe revisar y actualizar sus manuales y procedimientos, con el fin de incorporar las nuevas tareas o procesos que se crean, modificar los que

requiere de ello y eliminar aquellos que ya no se ejercen. En lo particular, este proceso debe realizarse en las Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, en la que en los últimos años se han incorporado nuevos colaboradores y con estos nuevos procesos y administración de responsabilidades. Esta actividad se hace necesaria dentro de la organización ya que favorecería la ejecución correcta de los procesos que se realizan en el Gerencia de Capital Humano, lo que permitiría tener mayor claridad sobre las funciones, responsabilidades y otros requerimientos pertenecientes a los cargos, así como también al perfil de los mismos.

El informe estará estructurado de la siguiente manera:

- El Problema: En el que se define la problemática existente, el objetivo general que se persigue, los objetivos específicos necesarios para llegar al general, la importancia y justificación, además de la delimitación y limitaciones.

- Generalidades de la Empresa: Se describe la reseña histórica de MASISA C.A., sus objetivos, sus funciones, entre otras.

- Marco Teórico: Este muestra todas las bases teóricas en las que se sustenta la investigación.

- Marco Metodológico: En el cual se definen el diseño de la investigación, la población y la muestra a estudiar, técnicas e instrumentos de recolección de información, instrumentos físicos necesarios y el procedimiento experimental utilizado.

- Capitulo V Situación Actual: incluye la descripción de la situación actual evidenciada mediante la observación directa.

- Capítulo VI Situación Propuesta: en la cual se describen y presentan los aportes desarrollados por el investigador.

- Conclusiones y Recomendaciones

También contará con una bibliografía, la cual está conformada por una lista de las fuentes que se utilizarán para la elaboración de la investigación, tales como libros, ponencias, manuales, leyes entre otros. Las cuales estarán ordenadas alfabéticamente, y estructuradas de la siguiente manera: apellido y nombre del autor o autores, año de la publicación, título de la bibliografía, numero de la edición, nombre de la editorial, estado y país donde se elaboró.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Grupo Masisa Venezuela desarrolla actividades forestales e industriales al sur de los estados Anzoátegui y Monagas, dedicada a la elaboración de tableros, productos de madera y resinas, que comercializan tanto en el mercado nacional como internacional, con el propósito de generar valor económico, dentro de un marco de ética, eficiencia ecológica y responsabilidad social. Está conformado por las empresas filiales: Terranova de Venezuela, S.A., Andinos, C.A., Oxinova, C.A. y Fibranova C.A.

Todas ellas desarrollan sus operaciones bajo un Sistema de Gestión Integral (SGI) que permite el cumplimiento de las legislaciones nacionales, el mejoramiento de su desempeño en las áreas de ambiente, seguridad y salud ocupacional, responsabilidad social y calidad de sus productos y servicios basándose en los requerimientos de las Normas FONDONORMA ISO 14001:2005, FONDONORMA ISO OHSAS 18001:2007, FONDONORMA NVF-ISO 9001:2008, Principios y Criterios para el Manejo Forestal del Forest Stewardship Council (FSC) y Cadena de Custodia.

El SGI establece que, todas las operaciones y procesos que se desarrollen, deben establecerse bajo procedimientos específicos y documentado que requiere la organización, siendo de esta forma posible la planificación, seguimiento, control y mejora continua de todas las operaciones.

La estructura organizativa de la Gerencia General de Masisa Venezuela se encuentra distribuida en diez gerencias específicas que son las siguientes: Operaciones forestales, Operaciones aserradero, Operaciones tableros, Administración y finanzas, Comercial, Mercadeo, Legal, Capital Humano, Abastecimiento y Compromiso institucional, social y ambiental.

Dentro de la Gerencia de Capital Humano existen tres Subgerencias las cuales son: Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, Subgerencia de Relaciones Industriales y Subgerencia de Administración y Servicio al Personal. También existen dos Jefaturas que son: Jefatura de Administración de Personal y Jefatura de Servicios Externos.

La Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano planifica y controla las actividades orientadas al desarrollo Organizacional del Capital Humano; Sistemas de Comunicación interna y Sistema de Compensaciones que garantice a la organización la dotación y retención de un capital humano altamente competente y empleable, permitiendo crear valor económico a través del desenvolvimiento eficiente del negocio dentro de un marco de ética y responsabilidad social y ambiental.

Los procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal, así como el procedimiento de Inducción y Plan de Formación y Capacitación del Personal, han sufrido algunos cambios a nivel operativo

desde hace menos de una año, los cuales no han sido reflejados en el procedimiento que tiene actualmente la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano. Estos procesos han sido realizados bajo un procedimiento empírico que tiene como base la experiencia previamente adquirida.

La no actualización de estos documentos procedimentales hace que en casos como cambios en el personal, generen fallas en la ejecución al momento de cumplir con cada una de las tareas que contiene el proceso, inseguridad al momento de consultar los procedimientos, por la no certificación de estos, entre otros problemas que no puedan ser solventados eficientemente.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Actualizar los Manuales de Normas y Procedimientos de la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano perteneciente a la empresa Masisa C.A.

1.2.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los procesos y subprocesos pertenecientes al área.
2. Actualizar los Procedimientos del Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, y de los procesos de Inducción, Reinducción y Plan de Formación y Capacitación del Personal.

3. Especificar cómo son realizados los procesos y subprocesos a través de la elaboración de Flujogramas adaptados según las normativas de Gestión de Calidad ISO 9000 y OHSAS 18001.
4. Actualizar la Ficha Técnica de Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, y del Proceso de Plan de Formación y Capacitación del Personal.
5. Diseñar la Ficha Técnica de Proceso de Inducción, Reinducción y Toma de Conciencia del Personal.
6. Diseñar registro de Relación de Documentos de Ingreso como herramienta metodológica del Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal.

1.3. JUSTIFICACIÓN

De no solucionarse esta problemática, la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano continuará ejecutando sus procesos sin tener una base actualizada que sustente paso a paso cada una de las etapas relacionadas con el proceso de Reclutamiento, Inducción, Reinducción y Plan de Formación y Capacitación del Personal, ocasionando así el desconocimiento de las normativas y procedimientos de la gestión de responsabilidades, o incluso la repetición u omisión de actividades del área.

Mediante la actualización del manual de procedimientos se busca lograr mejoras en la ejecución de los procesos del área y la inserción de los mismos a la serie de Documentos Técnicos del SGI, siendo posible de este modo su utilización por parte de los trabajadores actuales y futuros.

Por ende, es necesaria la actualización del mismo y de aquellas herramientas que adjuntas a este posibiliten el conocimiento procedimental, secuencia lógica y manejo de sus procesos.

1.4. ALCANCE

La realización de este trabajo se basa en el actualización y diseño de manuales de normas y procedimientos que permita lograr una mejor ejecución de los procesos llevados a cabo en el área de la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, de la empresa Masisa C.A., de acuerdo a como se encuentra establecido en el Sistema de Gestión Integral que implementa la empresa Masisa Venezuela.

El actual estudio se realizó en la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, de la empresa Masisa C.A., durante un lapso aproximado de 16 semanas en un horario comprendido de lunes a jueves de 7:30 am a 4:30 pm y viernes de 7:30 am a 3:00 pm, en el cual se desarrolló e identificó cada uno de sus procesos y operaciones actuales, relacionadas con el Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal, así como el procedimiento de Inducción, Reinducción y Plan de Formación y Capacitación del Personal, hasta el establecimiento sistemático y procedimental mediante la elaboración y actualización de herramientas metodológicas.

1.5. DELIMITACIONES

Esta investigación se llevó a cabo en la empresa MASISA C.A., ubicada en la zona boscosa del Estado Anzoátegui, Macapaima

específicamente en la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, debido a que el tiempo disponible para la realización del mismo es de 16 semanas, el estudio se limita al reconocimiento de las tareas de cada procedimiento, la creación y actualización de las Fichas Técnicas y Manuales de Normativas y Procedimientos, y a la propuesta de herramientas metodológicas que faciliten la comprensión y entendimiento de todos los procesos de la subgerencia.

1.6. LIMITACIONES

En la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, una de las limitantes fué la no disponibilidad de un Manual de Normas y Procedimientos anterior con suficiente alcance, profundidad y especifidad, que permitiera visualizar la metodología con la que son desarrollados sus procesos y subprocesos y que puediera utilizarse para analizar, referenciar y comparar el modo en que fueron establecidos y diseñados los procedimientos.

Debidas a las diversas ocupaciones e inconvenientes cotidianos que se presentaron en el área de trabajo, que ocasionaron variaciones en el tiempo de disponibilidad de los trabajadores para tomar la descripción de las actividades que realizan.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Masisa Venezuela es una empresa dedicada a la producción maderera en Latinoamérica, reconoce el desarrollo sustentable como el marco de sus operaciones, optimizando el uso de los recursos humanos, materiales y económicos. Todas las actividades realizadas por la empresa son planificadas y coordinadas con el esfuerzo de todas las áreas, elaborando productos de calidad, asegurando el liderazgo de Masisa en el mercado tanto interno como externo.

El grupo Masisa Venezuela está formado por cuatro empresas (Terranova de Venezuela S.A, Andinos C.A, Oxinova C.A y Fibranova C.A) y tiene como objetivo, asegurar la maximización de las utilidades en el largo plazo, a través de prácticas que contribuyan a la reputación de la marca, disminuir riesgos de tipo social o ambiental y contribuyendo positivamente en los entornos donde se desenvuelve.

Terranova de Venezuela, S.A.

Desarrolla todas aquellas actividades dirigidas hacia el establecimiento, manejo y cosecha de las plantaciones forestales, que aseguren el abastecimiento de la materia prima requerida por los procesos de las industrias del Grupo Masisa y terceros.

Andinos, C.A.

Procesa las rolas gruesas provenientes de las plantaciones forestales para convertirlas en madera aserrada seca al horno, con el objeto de abastecer el mercado nacional e internacional.

Oxinova, C.A.

Desarrolla actividades dirigidas a la producción y comercialización de: Formalina, Pre condensado de Urea-Formaldehído (UFC), Resinas Ureicas y Melamínicas (Adhesivos).

Fibranova C.A.

Procesa las rolas delgadas de plantaciones forestales y subproductos de aserrío, para transformarlas en tableros de partículas, con opción de recubierta melamínica, con el objeto de realizar la comercialización de los mismos abasteciendo el mercado nacional e internacional.

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE MASISA VENEZUELA

La madurez de los temas de sostenibilidad en Masisa, ha permitido delegar parte de la responsabilidad a los diferentes niveles de la organización. Las responsabilidades se inician en el directorio de Masisa, quién define, aprueba y monitorea la estrategia de Triple Resultado. Desde ese nivel, descienden a toda la organización las directrices y lineamientos estratégicos para la toma de decisiones a través del Gerente General que vela por el logro de los resultados y bajo su responsabilidad se encuentran colaboradores que se desempeñan en las distintas áreas.

A continuación se presenta la estructura organizativa de la empresa desde la Gerencia General hasta la Jefatura de Administración y Gestión, donde se lleva a cabo la investigación. (Ver figura 1).

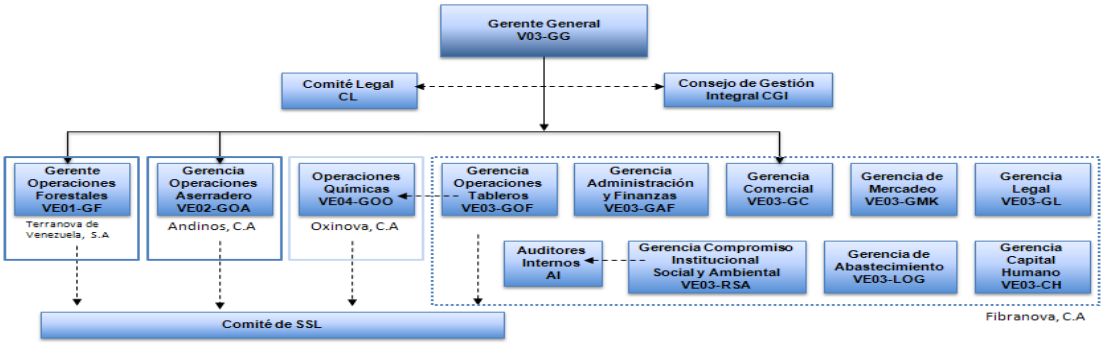


Figura 1. Estructura Organizativa de Masisa Venezuela.

Fuente: Manual del Sistema de Gestión Integral.

2.3. POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA

Masisa Venezuela a través de las empresas Fibranova C.A, Andinos C.A y Oxinova C.A en sinergia con la empresa forestal Terranova de

Venezuela C.A desarrollan sus actividades al sur de los estados Anzoátegui y Monagas, dedicada a la elaboración de tableros de fibra y partículas de madera y productos de madera, que comercializan en el mercado nacional e internacional y que aspira a conquistar la preferencia de los clientes siendo la marca más innovadora, sustentable y confiable, con el propósito de maximizar el resultado económico, social y ambiental.

Consecuente con sus principios y valores, Masisa Venezuela pretende llevar diseño, desempeño y sustentabilidad para la creación de cada mueble y espacio interior en Latinoamérica, como parte integral de su estrategia empresarial Masisa se compromete a:

- Asegurar el cumplimiento de la legislación y de otros compromisos adquiridos de manera voluntaria.
- Promover alianzas estratégicas con públicos de interés en el marco de la responsabilidad social empresarial.
- Atender los requisitos de calidad de productos y servicios, buscando la satisfacción de sus clientes y la optimización de los recursos.
- Prevenir y mitigar los aspectos e impactos ambientales significativos adversos, asociados a sus actividades, productos y servicios.
- Promover sustentabilidad de los procesos de la organización, garantizando el uso racional de los recursos naturales, la generación de soluciones ambientales innovadoras y el mejoramiento continuo de nuestras operaciones
- Identificar y controlar riesgos, a objeto de prevenir la ocurrencia de accidentes y enfermedades ocupacionales, proporcionando un ambiente de trabajo sano y seguro para sus colaboradores.

- Desarrollar y consolidar cultura de prácticas seguras, preventivas y sustentables a través de herramientas de excelencia en salud, medio ambiente y seguridad.
- Proveer a sus colaboradores de la formación y los entrenamientos necesarios para asegurar la adecuada identificación y comunicación de las situaciones de riesgo en el trabajo. Ninguna situación de producción, costos o resultados puede comprometer la integridad física de las personas.
- Promover e involucrarla actuación de colaboradores, proveedores y socios en forma coherente con los principios y valores de Masisa.

2.4. UBICACIÓN DE LA EMPRESA

El complejo industrial del Grupo Masisa Venezuela, donde se encuentra la empresa Fibranova C.A, está ubicado en la ribera norte del río Orinoco, sector Macapaima, Municipio Independencia del Estado Anzoátegui (Ver figura 2).

Figura 2. Complejo Industrial Macapaima, Independencia, Anzoátegui.

Fuente: Google Maps. Satelite

2.5. FIBRANOVA C.A.

Se constituye en Venezuela el 12 de Agosto de 1998, la filial Fibranova denominada primeramente Tableros Andinos para la construcción de la planta de tableros, un aserradero y una planta de secado. La compañía tiene por objeto la producción y comercialización de tableros de madera y sus derivados, así como toda actividad de lícito comercio.

La planta industrial está diseñada para la producción de unos 250.000 metros cúbicos (m^3) de tablero MDF y unos 120.000 metros cúbicos (m^3) de tablero PB. La compañía comenzó su etapa industrial y comercial normal el 1 de Abril de 2003.

Esta cuenta con dos líneas de producción: tableros de partículas de densidad media MDP y tableros de fibra de densidad media MDF, complementada con una línea de recubrimiento para tableros.

La materia prima para el proceso MDF es 100% astillas. Un gran porcentaje es producido por la empresa pues posee un descortezador (*debarkingdrum*) y un astillador (*chipper*). También recibe subproductos del aserradero de Andinos, que está ubicado a un costado de la planta. En el futuro es muy probable que se procese subproductos de otros aserraderos. Para el proceso MDP se utilizan: astillas, aserrín del aserradero y desechos del proceso MDF. La planta industrial está diseñada para la producción de unos 250.000 metros cúbicos (m^3) de tableros MDF y unos 12.000 metros cúbicos (m^3) de tableros MDP.

La empresa Fibranova C.A. esta conformada desde la Gerencia de Operaciones Tableros – Resinas, hasta seis unidades de área y jefaturas, entre las culaes se encuentran la Jefatura de Procesos de Mejoramiento y Servicios, Jefatura de Línea de Terminación y Valor Agregado, Jefatura de Administración y Gestión, Subgerencia de Planta de Resinas, Desarrollo y Calidad, Subgerencia de Planta MDF, MDP y Procesos Primarios, Subgerencia de Mantenimiento e Ingeniería (Ver figura 3).

Estructura Organizativa de Fibranova C.A.

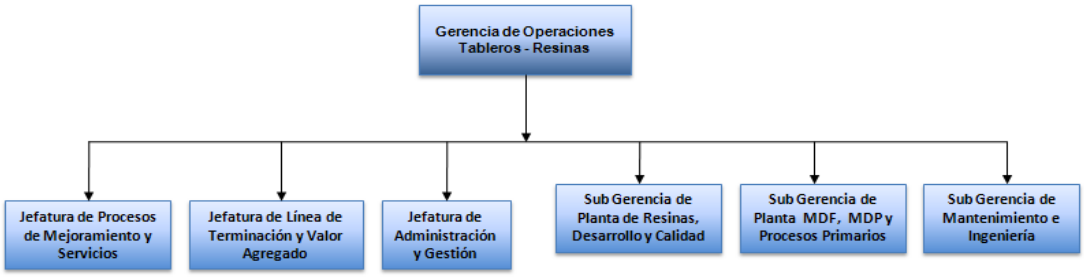


Figura 3. Estructura Organizativa de Fibranova C.A.
Fuente: Manual del Sistema de Gestión Integral.

Misión

"Llevar diseño, desempeño y sustentabilidad para la creación de cada mueble y espacio interior de Latinoamérica".

Visión

"Conquistar la preferencia de los clientes siendo la marca más innovadora, sustentable y confiable de la industria de tableros de fibra y

partículas de madera, maximizando la creación de valor económico, social y ambiental".

Planes Estratégicos

- Orientación al cliente final
- Innovación para valor
- Vivir la marca
- Eficiencia Operacional.

Valores

Las acciones que se toman se basan el as siguientes creencias:

- Nuestros clientes. Todos nuestros colaboradores buscan constantemente anticipar y satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes a través de nuestros productos y servicios, trabajando con estándares de clase mundial.

- Nuestros Colaboradores. El respeto es la base de las relaciones entre todos los colaboradores de nuestras empresas. Brindamos y promovemos oportunidades para el desarrollo personal. Proporcionamos condiciones laborales sanas y seguras. Queremos que nuestros colaboradores sean protagonistas en los esfuerzos del Grupo en pro del desarrollo sostenible.

- Nuestras comunidades. Interactuamos de manera responsable y ética con nuestras comunidades en América Latina y trabajamos por mejorar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras.

2.6. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTÚDIO

La Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano en conjunto con la Gerencia de Capital Humano, está encargada de la coordinación de los controles y procesos necesarios que permitan a las unidades cumplir con todos los compromisos, obligaciones y funciones en cuanto a los ingresos y egresos del personal fijo y contratado de la empresa Masisa C.A., enmarcado dentro de los principio empresariales y articulando para ello la comunicación continua con la Gerencia de Finanzas-Administración, Legales, Nacional, Corporativa y Compromiso Institucional y Empresarial.

2.7. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

1. Suministrar información general sobre la Compañía a todos los nuevos ingresos, lo cual incluye: Visión, Misión, Propuesta de valor, gestión de triple resultados, políticas y procedimientos en materia de SMS, valores y patrones de comportamiento esperados en Masisa.

2. Planificar y Dirigir los procesos concernientes a las áreas de administración de personal, bienestar y servicio del personal.

3. Planificar y dirigir los procesos concernientes a las áreas de relaciones laborales, administración de personal, bienestar y servicio del personal.

4. Planificar y Dirigir equipos de trabajo, controlar las actividades orientadas al desarrollo Organizacional del Capital Humano.

5. Garantizar Sistemas de Comunicación interna y Sistema de Compensaciones que garantice a la organización la dotación y retención de un capital humano altamente competente y empleable.

6. Desarrollar programas de capacitación eficaces a fin de maximizar el rendimiento en el desempeño individual y organizacional.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. El método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente ligados. Los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades; y los métodos, indican como efectuar dichas actividades. Los procedimientos son importantes porque determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueve la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades y evitan duplicidades; determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quien debe realizarlas; son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

3.2. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

- Al establecerlos, que se adecuen a situaciones reales y factibles.
- Deben adecuarse a las necesidades y características de cada área.
- Deben ser accesibles y fáciles de interpretar.
- Deben ser estables, los cambios continuos confunden al personal.
- Evitar la automatización del personal.
- La supervisión no debe ser rigurosa.
- No deben ser demasiado rígidos.
- Previamente a su aplicación, se debe capacitar al personal.
- Representarse gráficamente.
- Revisarlos periódicamente.

3.3. MANUALES

Son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

3.3.1. VENTAJAS DEL USO DE LOS MANUALES

1. Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
2. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
3. Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
4. Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
5. Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
6. Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
7. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados
8. Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
9. Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.

10. Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.
11. Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
12. Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

3.3.2. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES

- Uniforman y controlan el cumplimiento de funciones.
- Delimitan las actividades, responsabilidad y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.

3.3.3. CLASIFICACIÓN GENERAL DE LOS MANUALES EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO

De acuerdo a la visión estratégica utilizada mayormente por las organizaciones de Venezuela, se presentan ocho (08) tipos de manuales de aplicación organizacional, los cuales son:

- Manual de Organización
- Manual de Políticas
- Manual de Procedimientos y Normas
- Manual de Gestión de la Calidad
- Manual de Gestión Integral
- Manual del Especialista
- Manual del Empleado
- Manual de Propósito Múltiple

3.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

3.4.1. ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia, así como con su ámbito de aplicación. A continuación se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual de procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

1. **Carátula:** Es la cubierta exterior del documento donde se identifica el contenido, el logotipo, el nombre del manual y la organización responsable.
2. **Portada:** Ésta continúa después de la carátula, lleva el nombre del manual, de la organización responsable de su aplicación y el lugar y la fecha de edición.
3. **Índice General:** Es la presentación resumida y ordenada de los elementos constitutivos del documento.
4. **Presentación o Introducción:** Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él, incluyendo una explicación clara y concisa de los objetivos del manual y la exposición de la estructura del documento; Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones, así como la autorización del titular. Es recomendable que, al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo,

que comprenda totalmente los rubros mencionados en el párrafo anterior. En síntesis, la introducción deberá:

- Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
- La redacción será clara, concreta y directa.
- La descripción se iniciara con un verbo en infinitivo.
- Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos.
- Señalarse el objetivo del documento.
- Incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento.
- Ser breve y de fácil entendimiento.

5. **Objetivo del Manual:** El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustara a los lineamientos que se describen a continuación:

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar qué se hace; y la segunda, para qué se hace.

6. **Procedimientos:** Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, se integra por los siguientes apartados:

- El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido.
- La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- No se deben incluir dos procedimientos diferentes en uno.

7. **Objetivos del Procedimiento:** Que es donde se planteará el propósito finalidad o razón de ser del procedimiento o lo que se pretende lograr con la ejecución del mismo.
8. **Alcance:** Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.
9. **Referencias:** Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales Internos, Normatividad, etc.
10. **Responsabilidades:** Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.
11. **Definiciones:** Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.
12. **Método de Trabajo:** Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes apartados:

- **Políticas y normas de operación:** Se encuentra referida a la exposición de criterios y normas que orienten la realización de las actividades sin tener que consultar los niveles jerárquicos superiores.
- **Descripción de las operaciones:** Se entiende como la presentación secuencial de los pasos que se deben a seguir dentro de un procedimiento, al precisar los puestos o unidades responsables de su ejecución.
- **Diagrama de flujo:** Estará entendida como la representación del flujo de operaciones para mostrar las unidades que participan, las operaciones

que realizan y la secuencia de las mismas, mediante el uso de la simbología.

- **Formas e instrucciones:** Deberá presentarse un ejemplar de cada uno de los formularios que se utilicen en las diferentes operaciones del procedimiento. Se habrá de adjuntar, además, las instrucciones con las indicaciones especificas a las que debe sujetarse el llenado de los formatos.

13. **Base Jurídica:** Es la enumeración de los ordenamientos o normas jurídico - administrativas que rigen la operación de la unidad, específicamente capitulo, artículo y fracción que fundamentan el procedimiento.
14. **Glosario:** Como parte final, se incluirá un compendio alfabético que habrá de contener los conceptos referidos a las acciones o mecanismos administrativos que se contemplan en el cuerpo del manual.

Luego de la realización del manual se debe realizar un análisis del procedimiento, a fin de la verificar que efectivamente exista similitud del procedimiento con el marco existente y procurando siempre que no se contradiga ninguna de las disposiciones vigentes y normas aplicables al procedimiento de que se trate. Por último, es conveniente, incluir la información referente a la duración aproximada y a la frecuencia del procedimiento, así como los mecanismos que se utilizan para la revisión y actualización del manual.

Invariablemente los manuales de procedimientos, tendrán que estar interrelacionados con las funciones y atribuciones asignadas a la unidad administrativa, esto para comprobar que los procedimientos que se realizan

se encuentran íntimamente ligados con todas y cada una de las funciones y/o atribuciones que corresponden a la unidad que se trate.

3.5. DIAGRAMAS DE FLUJO

Se conceptualiza de forma sencilla como la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. Chiavenato (1993) menciona que el diagrama de flujo es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples y tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. Así pues los diagramas de flujo pueden ser considerados bajo dos puntos de vista a saber:

- **Mecánico:** Aquí se muestra la forma de cómo se va a realizar un procedimiento.
- **Dinámico:** Ejemplifica como se lleva a cabo un procedimiento, reflejándonos un proceso previamente establecido, y que nos permitirá hacer comparaciones, identificar flujos de información inadecuados, así como excesos de recorridos de información, entre otros aspectos.

Por ello, para la elaboración de los diagramas de flujo se utilizan y manejan símbolos que representan de forma gráfica las características de las actividades que se llevan a cabo dentro del procedimiento que se realice en una unidad administrativa (Ver figura 4).

Aunque la simbología utilizada para representar procesos está recogida en algunas normas, es bien cierto que cada organización suele preferir adaptarla a sus necesidades.

Para la mayoría de organizaciones, suele ser suficiente con unos cuantos símbolos, que indiquen: Inicio y Final del proceso; Entradas del proceso; Salidas del proceso; Actividades; Alternativas; Documentos; Bases de datos, etc.

Para la representación de los flujogramas realizados para la empresa objeto del proyecto se han utilizado los siguientes símbolos:

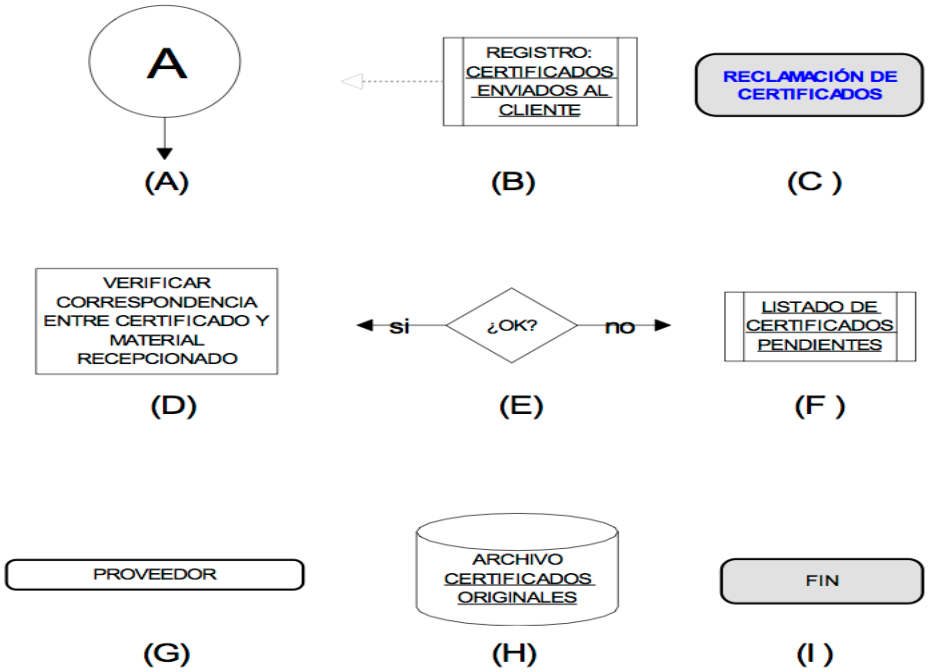


Figura 4. Símbolos utilizados en la representación de procesos.
Fuente: Pagina web de la norma ISO 9001. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000.

Así tenemos lo siguiente:

- **(A):** Indica salto de un lugar del diagrama a otro. El origen y destino de dicho salto se indica con este símbolo con la misma letra en su interior. Se utilizan para evitar un exceso de flechas de conexión.

- **(B):** La flecha discontinua indica simplemente una relación dos elementos del diagrama, sin que ello signifique que el proceso deriva hacia el elemento señalado.
- **(C):** Estos recuadros redondeados, con fondo gris y letras en azul, representan otros procesos o subprocesos del sistema. A la vez pueden ser entradas o salidas del proceso. Cuando esto ocurre, puede ser conveniente consultar el procedimiento documentado relacionado con aquel proceso para mayor información.
- **(D):** Un rectángulo con fondo blanco indica una actividad o acción dentro del proceso.
- **(E):** Un rombo con una pregunta en su interior indica una decisión que tiene normalmente dos alternativas. En las líneas de conexión que salen del rombo se indican las respuestas a la pregunta, que dan lugar a los caminos seguidos en función de estas respuestas.
- **(F):** Estos recuadros con líneas en sus lados se utiliza para indicar documentos del sistema, como registros, informes, fichas, etc. En su interior se indica el tipo de documento.
- **(G):** Rectángulos con los cantos redondeados se usan para indicar entradas y salidas del proceso.
- **(H):** Este otro elemento es utilizado para indicar archivos físicos o bases de datos en soporte magnético (ordenador).
- **(I):** Un rectángulo redondeado con la palabra “FIN” indica final del proceso. En la mayoría de los casos, el proceso vuelve a iniciarse una vez finalizado, de forma continua.

Debe recordarse que la elaboración de estos diagramas no es requisito de la norma ISO 9001:2000, aunque pueden resultar bastante útiles a la hora de estudiar la mejora de los procesos, para la elaboración de

procedimientos documentados, o como documento de consulta para sus usuarios.

Tipos de diagramas de procedimiento

- Gráfica de flujo de operaciones.
- Gráficas esquemáticas de flujo.
- Gráfica de ubicación de equipo.
- Gráfica de flujo de formas.

Ficha Técnica de proceso

Una ficha técnica es un documento en forma de sumario que contiene la descripción de las características de un objeto, material, proceso o programa de manera detallada. Los contenidos varían dependiendo del producto, servicio o entidad descrita, pero en general suele contener datos como el nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas y especificaciones técnicas (Ver figura 5).

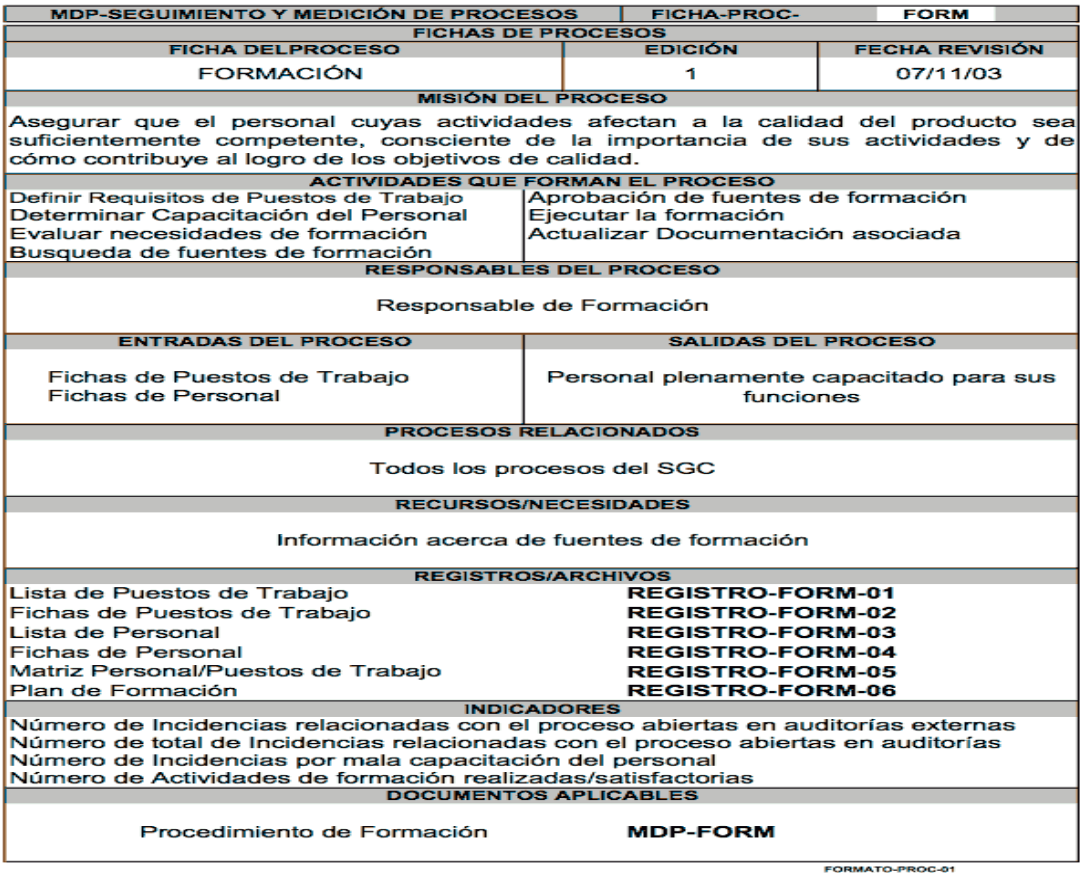
Llegados a este punto en el que los procesos necesarios se han identificado, se pasa a determinar algunos de sus elementos como misión, elementos de entrada y de salida, los recursos que necesitan, encargados de llevarlos a cabo, etc.

Recogiendo estos datos en las llamadas fichas de proceso se facilita el estudio posterior de los procesos para determinar, entre otras cosas, la relación entre unos y otros, qué requisitos han de cumplir las entradas y salidas de cada uno o si los recursos disponibles son o no suficientes.

Las fichas de proceso que maneja el sistema de gestión de calidad, son las siguientes:

- Ficha del proceso “Gestión de Documentos”
- Ficha del proceso “Gestión de Registros”
- Ficha del proceso “Gestión de Incidencias”
- Ficha del proceso “Acciones de Mejora”
- Ficha del proceso “Auditorías Internas”
- Ficha del proceso “Revisión y Planificación”
- Ficha del proceso “Seguimiento de Procesos”
- Ficha del proceso “Gestión Comercial”
- Ficha del proceso “Planificación de Pedidos”
- Ficha del proceso “Control de Stocks”
- Ficha del proceso “Compras”
- Ficha de “Seguimiento de Proveedores”
- Ficha del proceso “Control de Recepción”
- “Almacenamiento, Preserv. y Manipul.”
- Ficha del proceso “Corte de Material”
- Ficha del proceso “Gestión de Certificados”
- “Expedición, Transporte y Entrega”
- “Seguimiento de Equipos de Medida”
- “Mantenimiento de Equipos y Máquinas”
- Ficha del proceso “Formación”
- Ficha del proceso “Comunicación Interna”

En esta investigación trabajaremos con la Ficha del Proceso de Formación (Ver figura 5).



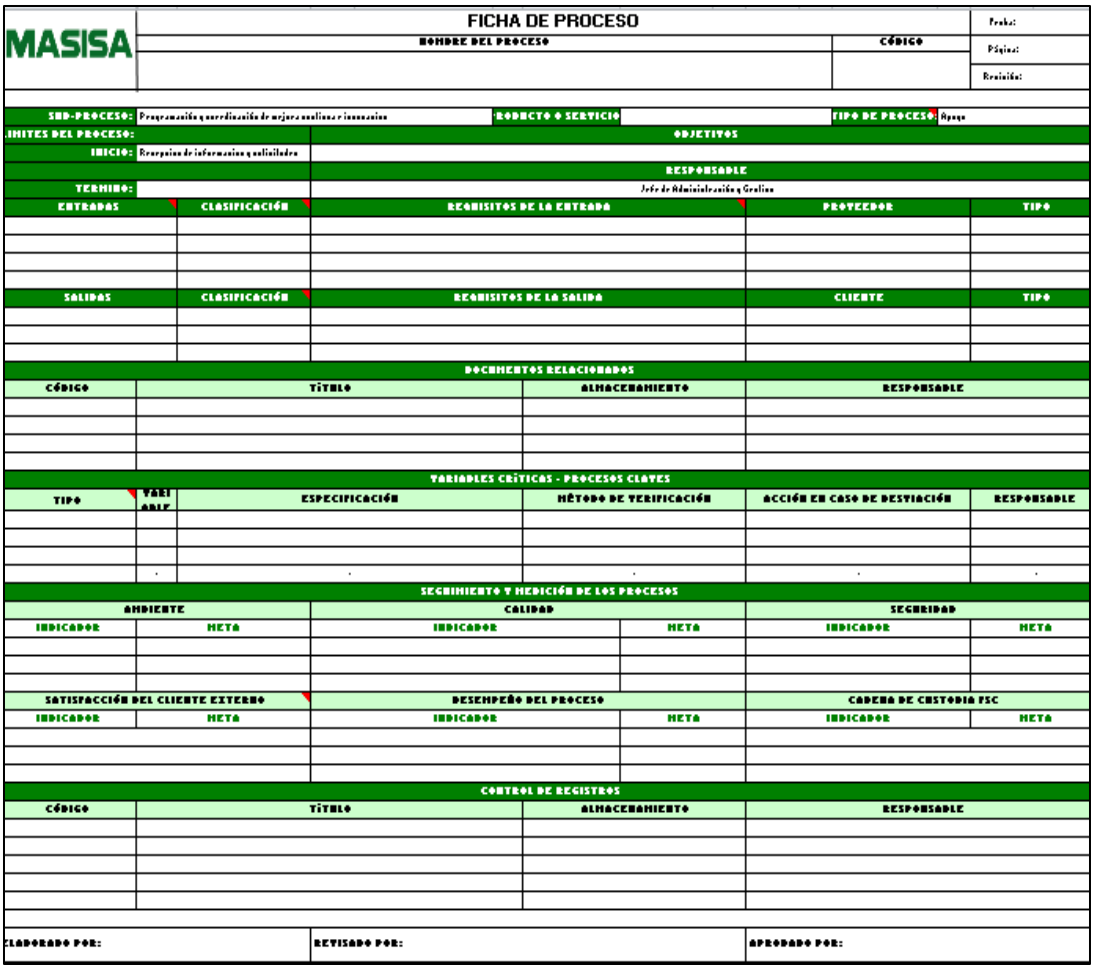
MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS	FICHA-PROC-	FORM
FICHAS DE PROCESOS		
FICHA DELPROCESO	**EDICIÓN**	**FECHA REVISIÓN**
FORMACIÓN	1	07/11/03
MISIÓN DEL PROCESO		
Asegurar que el personal cuyas actividades afectan a la calidad del producto sea suficientemente competente, consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de calidad.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO		
Definir Requisitos de Puestos de Trabajo Determinar Capacitación del Personal Evaluar necesidades de formación Busqueda de fuentes de formación	Aprobación de fuentes de formación Ejecutar la formación Actualizar Documentación asociada	
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Responsable de Formación		
ENTRADAS DEL PROCESO	**SALIDAS DEL PROCESO**	
Fichas de Puestos de Trabajo Fichas de Personal	Personal plenamente capacitado para sus funciones	
PROCESOS RELACIONADOS		
Todos los procesos del SGC		
RECURSOS/NECESIDADES		
Información acerca de fuentes de formación		
REGISTROS/ARCHIVOS		
Lista de Puestos de Trabajo	**REGISTRO-FORM-01**	
Fichas de Puestos de Trabajo	**REGISTRO-FORM-02**	
Lista de Personal	**REGISTRO-FORM-03**	
Fichas de Personal	**REGISTRO-FORM-04**	
Matriz Personal/Puestos de Trabajo	**REGISTRO-FORM-05**	
Plan de Formación	**REGISTRO-FORM-06**	
INDICADORES		
Número de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas Número de total de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías Número de Incidencias por mala capacitación del personal Número de Actividades de formación realizadas/satisfactorias		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento de Formación	**MDP-FORM**	

FORMATO-PROC-01

Figura 5. Bosquejo de Ficha Técnica de Proceso de Formación.

Fuente: Pagina web de la norma ISO 9001. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000.

La correcta redacción de la ficha técnica es importante para garantizar la satisfacción del consumidor, especialmente en los casos donde la incorrecta utilización de un producto puede resultar en daños personales, materiales o responsabilidades civiles o penales. Una ficha técnica puede también ser una serie de preguntas acerca de un tema específico facilitando así su reconocimiento a nivel general (Ver figura 6).



MASISA	FICHA DE PROCESO		Fecha:
	NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO	Página:
			Revisión:

SUB-PROCESO:	Programación y coordinación de mejora continua e innovación	PRODUCTO O SERVICIO		TIPO DE PROCESO:	Apoyo
LIMITES DEL PROCESO:		OBJETIVOS			
INICIO:	Recepción de información y solicitudes				
		RESPONSABLE			
TERMINO:		Jefe de Administración y Gestión			

ENTRADAS	CLASIFICACIÓN	REQUISITOS DE LA ENTRADA	PROVEEDOR	TIPO

SALIDAS	CLASIFICACIÓN	REQUISITOS DE LA SALIDA	CLIENTE	TIPO

DOCUMENTOS RELACIONADOS

CÓDIGO	TÍTULO	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE

VARIABLES CRÍTICAS - PROCESOS CLAVES

TIPO	VARIABLE	ESPECIFICACIÓN	MÉTODO DE VERIFICACIÓN	ACCIÓN EN CASO DE DESVIACIÓN	RESPONSABLE

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

AMBIENTE		CALIDAD		SEGURIDAD	
INDICADOR	META	INDICADOR	META	INDICADOR	META

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO		DESEMPEÑO DEL PROCESO		CADENA DE CUSTODIA FSC	
INDICADOR	META	INDICADOR	META	INDICADOR	META

CONTROL DE REGISTROS

CÓDIGO	TÍTULO	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Figura 6. Formato de Ficha Técnica de Proceso.

Fuente: Fibranova C.A.

Documento técnico del SGI (DT): Documento del Sistema de Gestión Integral de Masisa Venezuela que establece instrucciones y demás patrones a ser observados, incluye: manuales, procedimientos, instructivos y especificaciones.

El Estudio de Trabajo como método sistemático de optimización de procesos expone una serie de utilidades por medio de las cuales se justifica su implementación. Entre las más comunes se encuentran:

- El Estudio de Trabajo es un medio para incrementar la productividad de un sistema productivo mediante metodologías de reorganización de trabajo, (secuencia y método), este método regularmente requiere un mínimo o ninguna inversión de capital para infraestructura, equipo y herramientas.
- El Estudio de Trabajo es un método sistemático, por ende mantiene un orden que vela por la eficiencia del proceso.
- Es el método más exacto para establecer normas de rendimiento, de las que dependen la planificación, programación y el control de las operaciones.
- Contribuye con el establecimiento de garantías respecto a seguridad e higiene.
- La utilidad del Estudio de Trabajo tiene un periodo de percepción inmediato y dura mientras se ejecuten los métodos sobre las operaciones del estudio.
- La aplicación de la metodología del Estudio de Trabajo es universal, por ende es aplicable a cualquier tipo de organización.
- Es relativamente poco costoso y de fácil aplicación.

CAPITULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen a fondo, todas y cada una de las herramientas utilizadas en este período investigativo; como por ejemplo: el tipo de investigación, el diseño de la misma, descripción de la población y muestra, las variables, las técnicas que se llevaron a cabo para recolectar los datos, el procedimiento para recolectar dichos datos, el procesamiento de la información y el análisis de esta.

4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Cabe destacar que la investigación es de campo, ya que, permite observar los hechos en su ambiente natural, es decir, en el área de trabajo, en este caso en la División de Prevención de Accidentes, lo cual permite recolectar los datos necesarios a través del contacto directo con el personal que labora en esta área, utilizando el factor humano, bienes y recursos materiales.

La investigación de campo no experimental según Arias (2006) “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin

manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes" p.7.

4.2. TIPO DE ESTÚDIO

El estudio que se realizó en la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano fué de tipo **Descriptivo,** debido a que se efectuó con la finalidad de establecer y actualizar un diseño metodológico de los procedimientos para la ejecución de sus procesos y subprocesos.

Con relación a esto Rincón y Latorre (1992) dicen que: "la investigación evaluativa constituye una síntesis al mismo tiempo que una extensión de una amplia gama de métodos de investigación que aportan información sobre cuestiones planteadas en torno a los programas educativos, con el fin de facilitar la toma de decisiones sobre los mismos" (p. 216).

Es importante tener una visión clara de cómo se realizó el estudio, por ello de acuerdo a los diferentes tipos de investigación, se consideraron como los más acertados al objetivo general los siguientes:

Primeramente dado el enfoque propuesto por el objetivo general, la investigación es de tipo No Experimental, Documental y Descriptiva.

Ahora bien, Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003) explican que una investigación no experimental son "Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (p. 269).

Por lo tanto la investigación es **No experimental**, debido a que no se provocará ninguna situación de acuerdo a una manipulación deliberada de variables experimentales, sino que se observará y evaluará la situación actual para luego analizar y/o describir los hechos.

Con respecto a la investigación Documental, Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003) nos dicen que es una variación de la Investigación Científica, cuyo objeto es analizar los diferentes fenómenos que se presentan en la realidad utilizando como recurso principal los diferentes tipos de documentos que produce la sociedad y a los cuales tiene acceso el investigador.

Según se ha citado, esta investigación es documental, porque se consultaran registros, documentos técnicos y bibliografías recomendadas por personal que labora en el área donde se hará el estudio.

4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Definir la población y la muestra que será objeto de estudio resulta en un elemento importante y primordial para el logro de los objetivos planteados, por tanto se conoce que:

ARIAS (2006) Se entiende por población como un "(…) conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos de estudio". p (81). Es decir, se utilizara un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio.

Se entiende por muestra al “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Ob. Cit. p 83). Es decir, representa una parte de la población de estudio. Para propósitos de la muestra, está comprendida por toda el área bajo estudio donde se desarrollan los procesos, la muestra seria la misma que la población.

En este caso la población está compuesta por cada uno de los cargos que se compone la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano. La muestra es el total del personal que desarrolla los procesos llevados a cabos en esta área. En este caso, la población y la muestra son coincidentes.

4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPILACIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN

Se encuentra referido a la recopilación datos, información y consultas realizadas, mismos que una vez organizados, sistematizados y analizados permitieran la integración de toda la información necesaria para la actualización del manual de procedimientos de los procesos de la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano. De igual forma su utilidad se traduce en herramientas útiles para el procesamiento de la información, y sobre todo establece una evidencia real de que lo que se ha establecido previamente en los objetivos fue realizado. Para obtener la información, será necesario considerar las siguientes técnicas de recopilación a mencionar.

4.5. LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Se encuentra referida a realizar investigación en los archivos presentes en la Subgerencia que posibilitaran el estudio y revisión previa, tales como manuales, boletines, comunicaciones formales, circulares, registros, normas, descripciones, apuntes, instructivos, pautas, entre otros, que tuviesen datos que sean de importancia. La Revisión Documental se realizará a través de la revisión y consulta de:

- Documentos técnicos del registro del SGI:
  1. Descripciones de los cargos (VE03-ADP-REG-0001).
  2. Metodologías para la elaboración y control de documentos (VE03-RSA-DT-001).
  3. Control de registros del SGI (VE03-RSA-DT-0006).
  4. Manual del Sistema de Gestión Integral SGI (VE03-RSA-DT-0014).
  5. Manual de Bases Generales y Administrativas (VE03-GRHH-DT-0001).
- Política general de la empresa
- Mapa de Procesos de MASISA Venezuela
- Estructura organizacional de la Jefatura de Administración y Gestión
- Modelos de flujos de procesos de otras áreas de la empresa

Toda esta información será suministrada por Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, con el fin de extraer los datos e información necesaria para el correcto desarrollo de la investigación y ejecución de los objetivos previamente establecidos.

4.6. LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Está referida a la aplicación de las siguientes técnicas:

- **Entrevistas:** Es la comunicación de forma verbal entre dos o más personas, en la que uno funge como entrevistador y otro como entrevistado; para este fin es necesario realizar reuniones con el Jefe del departamento y con el personal que ejecuta los procesos y actividades de manera directa en cada unidad de trabajo. Los primeros niveles de entrevista deben de hacerse con carácter normativo, tratando de obtener las estrategias y las políticas implementadas. El personal del departamento es el encargado de suministrar la información sobre cómo se realizan las actividades y su desarrollo. Para efectos de las entrevistas se deberá tener bien identificado el objetivo.

  En la investigación se optará por la realización de **Entrevistas no estructuradas.** Este tipo de entrevista se realizará con la principal finalidad de identificar cada uno de los procesos que son realizados en la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, recolectar datos significativos, información directa, y profundizar un poco más sobre el tema de investigación.

- **Cuestionarios**: Es aplicable tanto a niveles directivos como a operativos, buscando principalmente obtener un análisis del proceso, y en primer término el análisis específico de cada actividad. Esta actividad permitirá contar con un respaldo de la información que pretende ser recopilada.

- **La Observación:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar la información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental en todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte de los conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Es la técnica más

utilizada en el desarrollo de las investigaciones, por su fácil aplicación y efectividad. Para realizar una observación se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Determinar el objeto, la situación o el caso (que se va a observar), ya que este es el principio de toda investigación sin importar su tipo, siempre contará con un objeto a investigar.
2. Establecer los objetivos de la observación (para qué se va a observar).
3. Observar cuidadosa y críticamente.
4. Registrar los datos observados.
5. Analizar e interpretar los datos.
6. Elaborar conclusiones.
7. Procesar el informe de observación (este paso puede omitirse si en la investigación se emplean también otras técnicas, en cuyo caso el informe incluye los resultados obtenidos en todo el proceso investigativo).

- **Consultas Académicas e Industriales:** Fuerón efectuadas al tutor académico e industrial, para obtener orientación y definir así los pasos a seguir para el desarrollo de la investigación, además de aclarar dudas relacionadas con la misma.

- **Fuentes electrónicas:** Esos instrumentos suelen estar diseminados, ya que el material escrito corrientemente se dispersa en múltiples archivos y fuentes de información.

Según Sabino, (1996), “Expone que un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información, por otra parte son registros escritos que proceden también de un contacto con la

práctica, pero que ya han sido recogidos, y muchas veces procesados, por otros investigadores". (p. 87).

Entre los instrumentos que se utilizaron para la siguiente investigación se describen los siguientes:

Las normas ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental-Requisitos con Orientación para su uso, ISO 9001 Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos, COVENIN-ISO 10015:2000 Gestión de Calidad. Directrices para la Formación, Política Corporativa Masisa C.A.

4.7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez terminada la recopilación de los datos, se pasa al análisis de la información, esto en conjunto con la Coordinación de Procesos y Mejoras que es la responsable del procedimiento, esta etapa constituye una de las partes más importantes para la elaboración del manual, pues precisamente aquí es donde se detallan, comparan y diseñan cada uno de los procedimientos, que posteriormente serán plasmados en papel, esto procurando siempre asegurarse de que los datos recabados sean relevantes, precisos y sobre todo representativos. Invariablemente toda la información debe ser validada tanto por el Jefe del área, todo esto para garantizar la veracidad de la información recabada.

4.8. REGISTRO DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa, es de suma importancia describir el proceso y el método de trabajo, con tal propósito se emplean dos herramientas:

- Descripción de procedimientos
- Diagramas de flujo

Descripción de Procedimientos

La descripción debe ser una relación ordenada y progresiva de los pasos que se llevan a cabo para la ejecución de cada uno de los procesos desarrollados, esto debe de registrarse en un formato de descripción de procedimientos, el cual contendrá la información que requiere un documento técnico del SGI.

Contenido de los documentos técnicos del SGI

Los documentos técnicos del SGI serán estructurados de acuerdo con los requerimientos establecidos como contenido que son:

1. Título
2. Objetivo
3. Objetivos específicos
4. Responsabilidad
5. Descripción del proceso
6. Prescripciones
7. Definiciones
8. Anexos

Donde cada requisito de la estructura de los documentos técnicos debe indicar:

Título: Nombre o frase que contenga una referencia explícita de las actividades básicas relacionadas al documento.

Objetivo: Descripción en forma general de la finalidad del documento y/o el efecto deseado de su aplicación.

Objetivos específicos: Descripción de manera detallada de la finalidad del documento.

Responsabilidad: Cargos o funciones responsables de ejecutar las acciones descritas en el documento y mantener su contenido actualizado.

Descripción del proceso: Breve descripción del proceso de gestión y/o operación que se debe someter a control. La descripción debe considerar:

- Un diagrama de flujo detallado de las actividades a ejecutar con sus respectivos responsables.
- Breve descripción de las actividades relacionadas.
- Identificación de las características del proceso
- Establecimiento de medidas de control de las variables involucradas.
- Definición de responsabilidades.

Prescripciones: Acciones y lineamientos a tomar para el correcto desempeño de una actividad en un área determinada.

Definiciones: Significado de términos técnicos pocos utilizados o cualquier otro que ayude a una mejor comprensión del documento.

Anexos: Información relevante al proceso, tales como figuras, cuadros, formularios, planillas, diagramas, formatos de registros y demás información.

Diagramas de Flujo

Estos diagramas representan una imagen muy clara de lo que es y cómo se dan los acontecimientos dentro de un procedimiento que se lleve a cabo dentro de la dependencia o entidad, se reflejan principalmente frases u oraciones que son descriptivas dentro de la simbología utilizada.

Una vez recopilada toda la información en detalle de los procesos, subprocesos, actividades y tareas que son desarrolladas en Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, se procedió a la elaboración de diagramas de flujo de los mismos, con la finalidad de ser utilizados como parte de las herramientas que permiten la ejecución de los procedimientos. Entre los diagramas elaborados se encuentran dos tipos:

- Diagramas de Flujos de Proceso
- Diagramas I-O (Input-Output) (Entrada-Salida)
- Flujogramas de procedimientos

4.9. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

Una vez recopilada y registrada la información, lo siguiente fue analizar las actividades que se efectúan dentro de un procedimiento, esto con el único propósito de tomar en cuenta todos los elementos productivos y no productivos de algún proceso o actividad, con el fin de procurar su mejoramiento en la medida de lo posible, y en casos aplicable, el recorte de tiempos de ejecución. En este análisis de manera singular se deben que considerar los siguientes aspectos:

- ¿Qué se hace?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Dónde se hace?

- ¿Con qué se hace?

4.10. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA

Los datos e información recopilada y diagramada, fueron sometidos a la validación por parte de los responsables directos de la asignación de esta investigación, así como también por el Jefe del área donde se realizó y el personal perteneciente a cada unidad de trabajo que fue objeto de estudio. En este mismo orden, la validación se realizará cuando se requiera de modificaciones, actualizaciones y mejoras de los procedimientos.

4.11. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

4.11.1. HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA PROCESAR DATOS E INFORMACIÓN

Considerando lo mencionado por Hurtado de B. (2007) se tiene que las técnicas de recolección de datos están directamente relacionadas con los instrumentos. A través de éstas se logra determinar el cómo se va a recabar la información necesaria para el logro de los objetivos y qué instrumentos son los más apropiados.

De modo que para la realización de este estudio, se estimó como técnica de recolección de datos más apropiada la Entrevista, dado que fue necesaria la consulta mediante preguntas y el diseño y aplicación de un formulario, de cómo se llevaban a cabo las prácticas y actividades, en donde se enmarca el trabajo.

De acuerdo a esto, en el estudio se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos e información.

- **Herramientas Computacionales**

1. **Microsoft Excel:** Utilizado para la visualización y manejo de base de datos obtenida del Sistema SAP.
2. **Microsoft Word:** Utilizado para la trascripción de la información recopilada durante la realización del estudio.

3. **Otros:** Equipo de protección personal EPP (Casco, lentes y botas de seguridad) para el tránsito en la Planta, Pendrive, para almacenar toda la información correspondiente al trabajo, y finalmente papel y lápiz para tomar nota de todos los equipos.

- **Recursos Físicos**
  1. Block de Notas
  2. Bolígrafos
  3. Computadoras
  4. Fotocopiadoras
  5. Hojas Papel Tamaño Carta
  6. Impresoras
  7. Lápices
  8. Teléfonos

- **Recursos Humanos**
  1. Un asesor industrial: Ingeniero Industrial.
  2. Un asesor académico: Ingeniero Industrial.
  3. Personal de la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano.

4.11.2. PROCESAMIENTO

El procesamiento de la información respecto a los procesos y subprocesos y la descripción detallada de estos se efectuó de la siguiente manera:

- **Mecánica (computadora):** Por medio de esta se procesan y transcriben los pasos y detalles de los procedimientos, creación de plantillas, información respecto a la investigación, entre otros; nos permite visualizar y buscar rápidamente los datos guardados, copiar y transferir la información a otras personas.

- **Manual:** De este modo es detallada y analizada la información documentada en físico del área, la toma de notas y salvedades a medida que se detallan los procesos y subprocesos.

Los pasos que se llevarón a cabo en esta investigación fuerón los siguientes:

1. Recopilación de información acerca de la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano.
2. Identificación de los procesos y subprocesos.
3. Revisión de la bibliografía e información relacionada con el tema para la realización del marco teórico.
4. Realización de entrevistas a los responsables de la ejecución de los procesos.

Registro de las fuentes de origen de los datos e información.

4.12. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

La investigación se llevó a cabo cumpliendo con las siguientes actividades, las cuales permitieran ejecutar los objetivos planteados:

1. Visitas al área de trabajo, con la intención de familiarizarse con los diferentes colaboradores y responsables directos a los procedimientos a evaluar, actualizar y diseñar, según sus funciones dentro de la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano.
2. Revisión de la documentación bibliográfica actual de la subgerencia, referente a los procedimientos a evaluar, actualizar y diseñar, con la intención de comprender al máximo cada una de las tareas de estos, su función y objetivo.
3. Indagar sobre las normas vigentes y de apoyo con los temas legales a cumplir al momento de crear y diseñar Manuales de Normas y Procedimientos según los estándares de calidad exigidos por la ley.
4. Recolectar y organizar los datos obtenidos a través de entrevistas estructuradas y no estructuradas al personal y principalmente por medio de la observación directa, a fin de presenciar el cumplimiento de cada una de las tareas descritas en los procedimientos actuales de la subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano.
5. Comparar y actualizar el Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal actual, así como de la Ficha de Proceso perteneciente al mismo, con los resultados obtenidos en las entrevistas y observaciones directas realizadas al personal vinculado al proceso.
6. Comparar y actualizar el Procedimiento de Inducción y Reinducción de Personal actual, con los resultados obtenidos en las entrevistas y observaciones directas realizadas al personal vinculado al proceso.

7. Diseñar la Ficha Técnica del Procedimiento de Inducción y Reinducción de Personal.
8. Comparar y actualizar el Procedimiento de Plan de Formación y Capacitación de Personal actual, así como de la Ficha de Proceso perteneciente al mismo, con los resultados obtenidos en las entrevistas y observaciones directas realizadas al personal vinculado al proceso.
9. Consultar los cambios realizados al Procedimiento, Selección y Contratación de Personal, así como del Procedimiento de Inducción y Plan de Formación y Capacitación del Personal con la Gerencia y colaboradores relacionados al proceso, definiendo así las correcciones finales y aprobación del mismo.
10. Diseño de Flujograma de los diferentes procedimientos a actualizar dentro de la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano.
11. Inclusión de los Procedimientos, Registros o Herramientas Metodológicas diseñadas para ser empleadas dentro de los procesos realizados por la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, en el sistema en línea.
12. Seguimiento a la aplicación de procedimientos y registros vigentes en la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital humano, como herramientas que facilitan la ejecución y efectividad de los procesos.

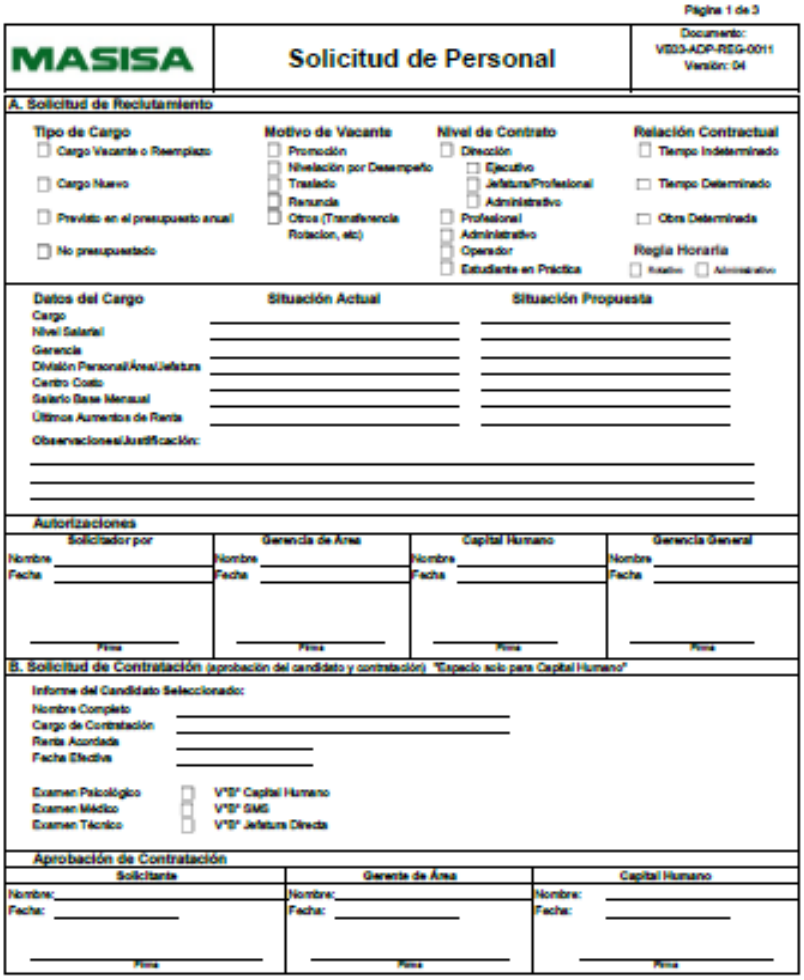
CAPITULO V

DIAGNOSTICO

El presente capítulo muestra la situación actual de La Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, detallando las condiciones y necesidades existentes al momento de la realización del presente estudio.

5.1. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

- Percibe la necesidad de llenado de vacante, sustitución temporal o la creación de un cargo nuevo.
- Si la necesidad obedece a una vacante existente, llena y firma el registro **VE03-ADP-REG-0011 "SOLICITUD DE PERSONAL"** (Ver figura 7)**,** en su parte "A" hasta la firma de autorización del Gerente de Área, si se tratare de un cargo nuevo, llena y firma el registro desde su parte "A" hasta la "J", con toda la información necesaria y relevante para iniciar el reclutamiento y selección de candidatos al cargo. De ser una vacante por Sustitución Temporal l, se debe llenar y firmar el registro **"SOLICITUD DE PERSONAL TEMPORAL"**. En caso de solicitud de ingreso de estudiantes en práctica, solo requerirá aprobación hasta Gerencia de Capital Humano.
- Remite el Registro en original a Selección y Desarrollo en Capital Humano.



Página 1 de 3

MASISA | Solicitud de Personal | Documento: VE03-ADP-REG-0011 Versión: 04

A. Solicitud de Reclutamiento

Tipo de Cargo
- Cargo Vacante o Reemplazo
- Cargo Nuevo
- Previsto en el presupuesto anual
- No presupuestado

Motivo de Vacante
- Promoción
- Nivelación por Desempeño
- Traslado
- Renuncia
- Otros (Transferencia Rotación, etc)

Nivel de Contrato
- Dirección
  - Ejecutivo
  - Jefatura/Profesional
  - Administrativo
- Profesional
- Administrativo
- Operador
- Estudiante en Práctica

Relación Contractual
- Tiempo Indeterminado
- Tiempo Determinado
- Obra Determinada

Regla Horaria
- Rotativo
- Administrativo

Datos del Cargo	Situación Actual	Situación Propuesta
Cargo		
Nivel Salarial		
Gerencia		
División Personal/Área/Jefatura		
Centro Costo		
Salario Base Mensual		
Últimos Aumentos de Renta		

Observaciones/Justificación:

Autorizaciones

Solicitado por	Gerencia de Área	Capital Humano	Gerencia General
Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
Firma	Firma	Firma	Firma

B. Solicitud de Contratación (aprobación del candidato y contratación) "Espacio solo para Capital Humano"

Informe del Candidato Seleccionado:

Nombre Completo
Cargo de Contratación
Renta Acordada
Fecha Efectiva

Examen Psicológico
Examen Médico
Examen Técnico

- V°B° Capital Humano
- V°B° GMS
- V°B° Jefatura Directa

Aprobación de Contratación

Solicitante	Gerente de Área	Capital Humano
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma	Firma	Firma

Figura 7. Registro de solicitud de Personal

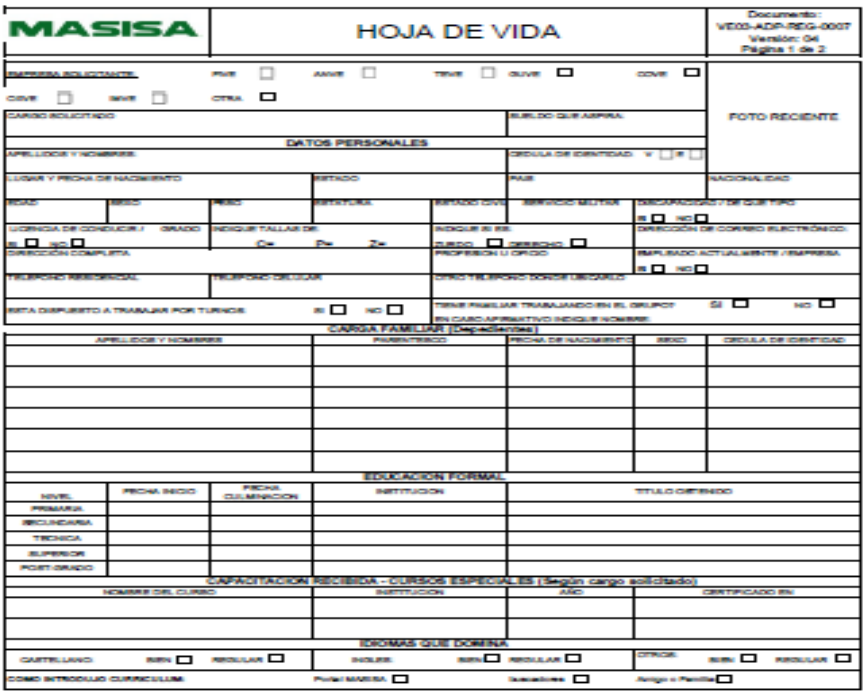
Fuente: Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano

Selección y Desarrollo de Capital Humano:

- Recibe el registro **VE03-ADP-REG-0011 "SOLICITUD DE PERSONAL" o "SOLICITUD DE PERSONAL TEMPORAL"**, verifica el presupuesto de personal (en caso de cargos nuevos) y solicita aprobación del Gerente de Capital Humano y Gerencia General.
- Inicia el proceso de búsqueda de candidatos comenzando por la fuente de reclutamiento interno o externo, de acuerdo a lo establecido en la Política Corporativa de Reclutamiento, Selección y Contratación de Capital

Humano, ubicando, revisando y analizando la curricula para preseleccionar los candidatos más idóneos de acuerdo al perfil solicitado.

- Realiza notificación escrita a la Relaciones Laborales de Capital Humano para indicar al Sindicato la vacante, según lo establecido en la Convención Colectiva Vigente para cargos hasta nivel 6.
- Contacta candidatos para entrevista preliminar, cumpliendo con la Política Corporativa de Reclutamiento, Selección y Contratación de Capital Humano**,** atendiendo especialmente 3.7. “Contratación de Parientes”.
- Entrega registro **VE03-ADP-REG-0007 “HOJA DE VIDA”** (Ver figura 8)**,** para ser llenado por los candidatos contactados.
- Realiza las entrevistas conductuales preliminar a los candidatos preseleccionados y una vez finalizada, revisa con la unidad solicitante la terna de candidatos preseleccionados para agendar entrevistas técnicas.



MASISA | HOJA DE VIDA | Documento: VE03-ADP-REG-0007 Versión: 04 Página 1 de 2

FOTO RECIENTE

DATOS PERSONALES

CARGA FAMILIAR (Dependientes)

EDUCACION FORMAL

CAPACITACION RECIBIDA - CURSOS ESPECIALES (Según cargo solicitado)

IDIOMAS QUE DOMINA

Figura 8. Registro de Hoja de Vida

Fuente: Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano

Unidad y/o Gerencia Solicitante:

- Analiza y evalúa resumen curricular e informe de entrevista de candidatos.
- Selecciona candidatos para la realización de entrevista técnica e informa a Selección y Desarrollo de Capital Humano para la concertación de entrevistas.

Selección y Desarrollo de Capital Humano:

- Coordina con Unidad Solicitante fecha, lugar y hora de la entrevista.
- Concreta entrevista con candidatos seleccionados.
- Coordina traslado con candidatos de ser requerido.

Unidad y/o Gerencia Solicitante:

- Recibe candidatos preseleccionados y aplica entrevista técnica, apoyándose para plasmar resultados finales en el **VE03-ADP-REG-0013 "APRECIACIÓN DE ENTREVISTA PRE EMPLEO"** (Ver figura 9)**.**
- Analiza y evalúa resultados de entrevista técnica.
- Informa a Selección y Desarrollo de Capital Humano los resultados y el candidato seleccionado. Para aquellos casos en los cuales los candidatos a considerar provengan de empresas prestadoras de servicios a Masisa, la unidad solicitante deberá remitir el registro **VE03-ADP-REG-0013 "APRECIACIÓN DE ENTREVISTA PRE EMPLEO"** debidamente lleno, incluyendo en el aparte observaciones los motivos por los cuales proponen a dicho candidato para la posición vacante.
- Para aquellos casos en que se realice una promoción o ascenso por reclutamiento interno, deberá completar y remitir debidamente el registro **VE03-ADP-REG-0023 "EVALUACION DE COMPETENCIAS PROMOCIONES – ASCENSOS"** (Ver figura 10)**.**

Página 1 de 2

MASISA	Apreciación de Entrevista Pre Empleo	Documento: VEDI-ADP-REEG-0013 Versión: 04

Datos del Candidato Entrevistado

Nombre: _____ Nº Cédula Identidad: _____

Profesión: _____ Cargo Solicitado: _____

Datos del Entrevistado / Jefe Directo / Gerente de Area

Nombre: _____ Cargo: _____

Gerencia: _____ Empresa: _____

Fecha: _____

Notas Previas a la entrevista:

_____

_____

_____

_____

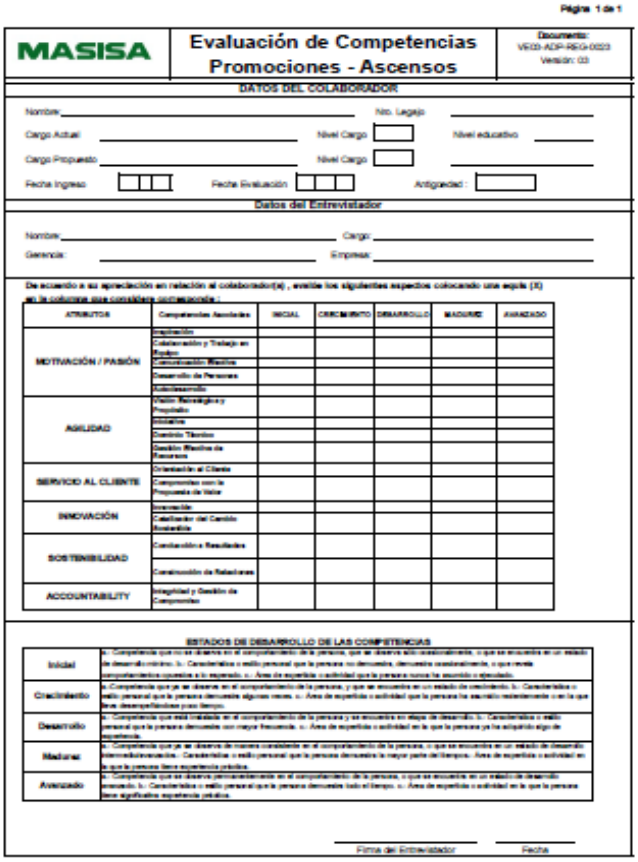
_____

De acuerdo a su apreciación en relación al candidato(a), evalúe los siguientes aspectos:

CONDUCTA	Bajo lo esperado	En el nivel esperado	Sobre lo esperado
Disposición ante la situación de entrevista			
Energía			
Actitud genuina y sincera			
Empatía			
Orientacion con los valores de la compañía			
Adapta su conducta, lenguaje y estilo de comunicación de acuerdo a sus interlocutores			
Claro en los principios que sustenta, firme en sus propósitos			
Respeto por principios fundamentales y comunes a todas las personas			
Transmite satisfacción y equilibrio en su contacto, su mirada es franca, su actitud corporal es alerta y relajada			

Figura 9. Registro de Competencias Promociones y Ascensos.

Fuente: Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano



Página 1 de 1

MASISA | Evaluación de Competencias Promociones - Ascensos | Documento: VE03-ADP-REG-0023 Versión: 03

DATOS DEL COLABORADOR

Nombre: _____ Nro. Legajo: _____

Cargo Actual: _____ Nivel Cargo: ☐ Nivel educativo: _____

Cargo Propuesto: _____ Nivel Cargo: ☐ _____

Fecha Ingreso: ☐☐☐ Fecha Evaluación: ☐☐☐ Antigüedad: ☐

Datos del Entrevistador

Nombre: _____ Cargo: _____

Gerencia: _____ Empresa: _____

De acuerdo a su apreciación en relación al colaborador(a) , evalúe los siguientes aspectos colocando una equis (X) en la columna que considere corresponda :

ATRIBUTOS	Competencias Asociadas	INICIAL	CRECIMIENTO	DESARROLLO	MADURO	AVANZADO
MOTIVACIÓN / PASIÓN	Inspiración					
	Colaboración y Trabajo en Equipo					
	Comunicación Efectiva					
	Desarrollo de Personas					
	Autodesarrollo					
AGILIDAD	Visión Estratégica y Propósito					
	Iniciativa					
	Gestión Técnica					
	Gestión Efectiva de Recursos					
SERVICIO AL CLIENTE	Orientación al Cliente					
	Compromiso con la Propuesta de Valor					
INNOVACIÓN	Innovación					
	Cuidador del Cambio Constante					
SOSTENIBILIDAD	Construcción a Resultados					
	Construcción de Relaciones					
ACCOUNTABILITY	Integridad y Gestión de Compromisos					

ESTADOS DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

Inicial	a. Competencia que no se observa en el comportamiento de la persona, que se observa solo ocasionalmente, o que se encuentra en un estado de desarrollo mínimo. b. Características o estilo personal que la persona no demuestra, demuestra ocasionalmente, o que revela comportamientos opuestos a lo esperado. c. Área de experticia o actividad que la persona nunca ha asumido o ejecutado.
Crecimiento	a. Competencia que ya se observa en el comportamiento de la persona, y que se encuentra en un estado de crecimiento. b. Características o estilo personal que la persona demuestra algunas veces. c. Área de experticia o actividad que la persona ha asumido medianamente o en la que tiene desempeñándose poco tiempo.
Desarrollo	a. Competencia que está instalada en el comportamiento de la persona y se encuentra en etapa de desarrollo. b. Características o estilo personal que la persona demuestra con mayor frecuencia. c. Área de experticia o actividad en la que la persona ya ha adquirido algo de experiencia.
Madurez	a. Competencia que ya se observa de manera consistente en el comportamiento de la persona, o que se encuentra en un estado de desarrollo intermedio-avanzado. Características o estilo personal que la persona demuestra la mayor parte del tiempo. Área de experticia o actividad en la que la persona tiene experiencia práctica.
Avanzado	a. Competencia que se observa permanentemente en el comportamiento de la persona, o que se encuentra en un estado de desarrollo avanzado. b. Características o estilo personal que la persona demuestra todo el tiempo. c. Área de experticia o actividad en la que la persona tiene significativa experiencia práctica.

Firma del Entrevistador _____ Fecha _____

Figura 10. Registro de Competencias Promociones y Ascensos.

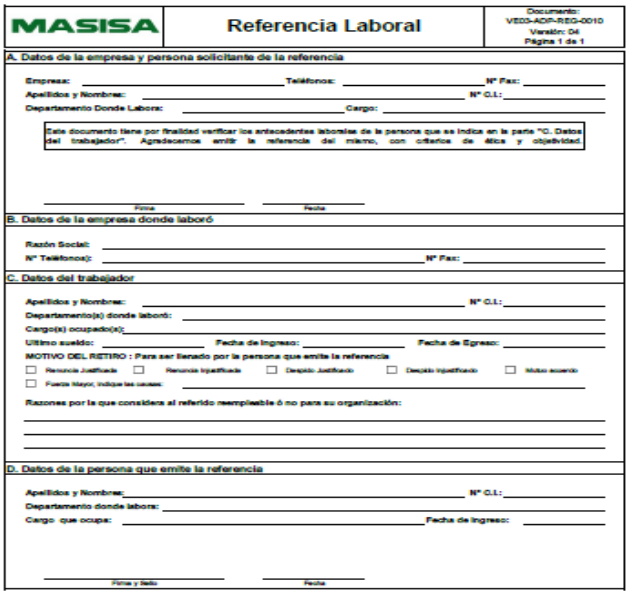
Fuente: Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano

Selección y Desarrollo de Capital Humano:

- Recibe información y coordina por correo electrónico con los proveedores de servicio la aplicación de evaluación pre-empleo correspondientes psicológica y médica.
- Verifica referencias laborales de los candidatos, remitiendo el registro **VE03-ADP-REG-0010 "REFERENCIA LABORAL"** (Ver figura 11)**,** que debe ser llenado desde la parte A hasta el segundo ítem de la parte C, donde se pide específicamente el nombre y número de cedula del trabajador del cual se solicita la referencia. Se puede emplear algún otro

medio definido por la compañía (Consultoras de servicios, contactos y/o conocidos en las empresas referidas, etc).

- Coordina con el candidato seleccionado la fecha y hora para la aplicación de evaluaciones psicológica y médica.
- Recibe los resultados de la evaluación psicológica y médica, de resultar apto se inicia el proceso de contratación de personal, en caso contrario se inicia nuevamente el proceso en el punto Nro. 4.2
- Solicita al candidato seleccionado original y copia de toda la documentación indicada el formulario **"RELACION DOCUMENTOS DE INGRESO"** (ver figura 12)**.**
- Solicita Carta Oferta a Compensación y Gestión de Capital Humano presentando constancia de último trabajo con sueldo y copia del formulario Hoja de Vida, debidamente lleno por el candidato.
- Presenta una carta de oferta al candidato seleccionado, que incluye sueldo, fecha de ingreso, localidad de trabajo, cargo a desempeñar, horario de trabajo y beneficios contractuales, la cual debe ser firmada por el mismo en señal de aceptación, y acuerda fecha de ingreso.
- Solicita a Administración de Personal el número de legajo del colaborador, elabora en original y duplicado el contrato individual de trabajo e inicia la organización y recolección de documentos para expediente del nuevo colaborador.
- Entrega en la Subgerencia de Administración de Personal toda la documentación correspondiente al ingreso del nuevo colaborador para que procedan a crear su expediente y registro en el sistema de nómina, respetando las fechas programadas para realizar Ingresos y Movimiento de Personal.



MASISA | Referencia Laboral | Documento: VEO3-ADP-REG-0010 Versión: 04 Página 1 de 1

A. Datos de la empresa y persona solicitante de la referencia

Empresa: _____ Teléfonos: _____ Nº Fax: _____
Apellidos y Nombres: _____ Nº C.I.: _____
Departamento Donde Labora: _____ Cargo: _____

Este documento tiene por finalidad verificar los antecedentes laborales de la persona que se indica en la parte "C. Datos del trabajador". Agradecemos emitir la referencia del mismo, con criterios de ética y objetividad.

_____ Firma _____ Fecha

B. Datos de la empresa donde laboró

Razón Social: _____
Nº Teléfono(s): _____ Nº Fax: _____

C. Datos del trabajador

Apellidos y Nombres: _____ Nº C.I.: _____
Departamento(s) donde laboró: _____
Cargo(s) ocupado(s): _____
Último sueldo: _____ Fecha de Ingreso: _____ Fecha de Egreso: _____
MOTIVO DEL RETIRO : Para ser llenado por la persona que emite la referencia
☐ Renuncia Justificada ☐ Renuncia Injustificada ☐ Despido Justificado ☐ Despido Injustificado ☐ Mutuo acuerdo
☐ Fuerza Mayor, indique las causas: _____
Razones por la que considera al referido reempleable ó no para su organización:
_____
_____
_____

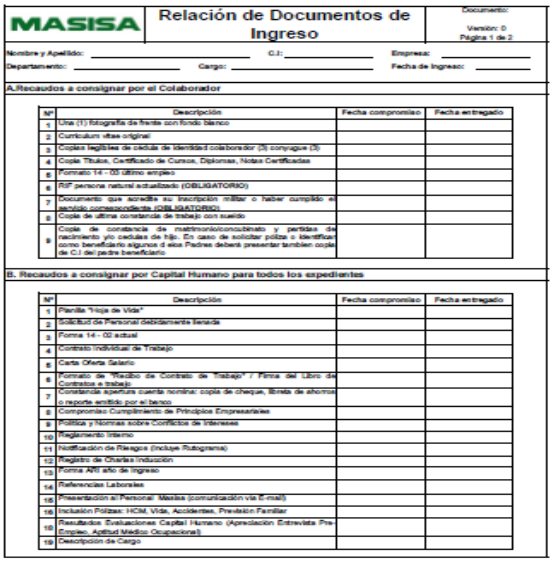
D. Datos de la persona que emite la referencia

Apellidos y Nombres: _____ Nº C.I.: _____
Departamento donde labora: _____
Cargo que ocupa: _____ Fecha de Ingreso: _____

_____ Firma y Sello _____ Fecha

Figura 11. Registro Referencia Laboral.

Fuente: Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano



MASISA | Relación de Documentos de Ingreso | Documento: Versión: 0 Página 1 de 2

Nombre y Apellido: _____ C.I.: _____ Empresa: _____
Departamento: _____ Cargo: _____ Fecha de Ingreso: _____

A.Recaudos a consignar por el Colaborador

Nº	Descripción	Fecha compromiso	Fecha entregado
1	Una (1) fotografía de frente con fondo blanco		
2	Curriculum vitae original		
3	Copias legibles de cédula de identidad colaborador (3) conyugue (3)		
4	Copia Títulos, Certificado de Cursos, Diplomas, Notas Certificadas		
5	Formato 14 - 03 último empleo		
6	RIF persona natural actualizado (OBLIGATORIO)		
7	Documento que acredite su inscripción militar o haber cumplido el servicio correspondiente (OBLIGATORIO)		
8	Copia de última constancia de trabajo con sueldo		
9	Copia de constancia de matrimonio/concubinato y partidas de nacimiento y/o cedulas de hijo. En caso de solicitar póliza o identificar como beneficiario algunos d ellos Padres deberá presentar tambien copia de C.I del padre beneficiario		

B. Recaudos a consignar por Capital Humano para todos los expedientes

Nº	Descripción	Fecha compromiso	Fecha entregado
1	Planilla "Hoja de Vida"		
2	Solicitud de Personal debidamente llenada		
3	Forma 14 - 02 actual		
4	Contrato Individual de Trabajo		
5	Carta Oferta Salario		
6	Formato de "Recibo de Contrato de Trabajo" / Firma del Libro de Contratos a trabajo		
7	Constancia apertura cuenta nomina: copia de cheque, libreta de ahorros o reporte emitido por el banco		
8	Compromiso Cumplimiento de Principios Empresariales		
9	Política y Normas sobre Conflictos de Intereses		
10	Reglamento Interno		
11	Notificación de Riesgos (Incluye Rutograma)		
12	Registro de Charlas Inducción		
13	Forma AR/ año de ingreso		
14	Referencias Laborales		
15	Presentación al Personal Masisa (comunicación vía E-mail)		
16	Inclusión Pólizas: HCM, Vida, Accidentes, Previsión Familiar		
17	Resultados Evaluaciones Capital Humano (Apreciación Entrevista Pre Empleo, Aptitud Médico Ocupacional)		
18	Descripción de Cargo		

Figura 12. Registro de Relación de Documentos de Ingreso.

Fuente: Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano

5.2. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DEL PERSONAL

Capital Humano: Planificación del Proceso

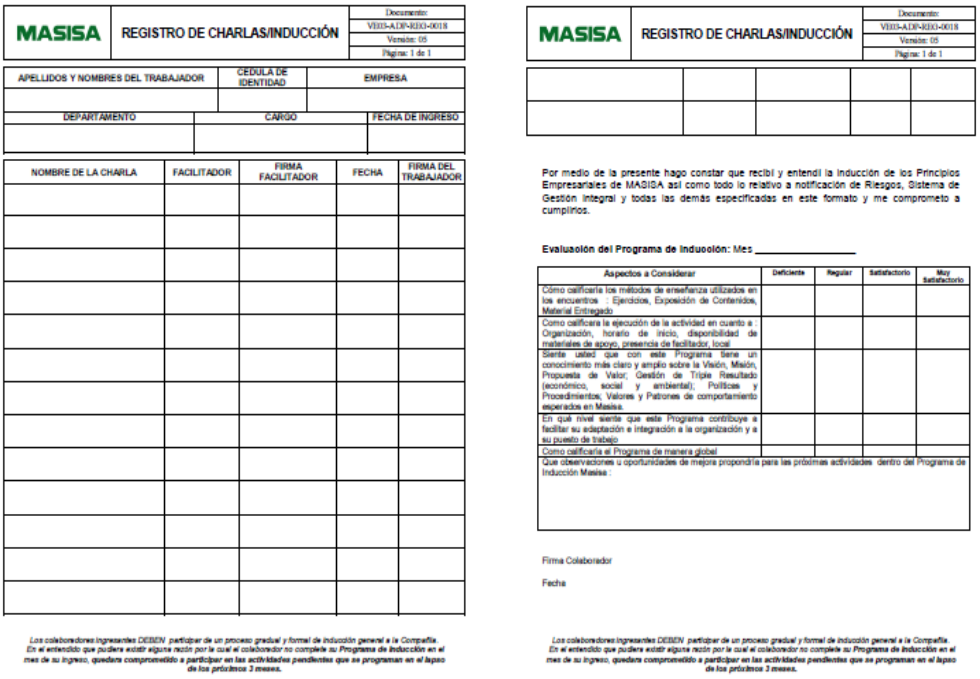
- Planifica conjuntamente con las áreas involucradas (SMS, GCISA, Entidades Didácticas y otros Proveedores) el Plan de Trabajo para el mes correspondiente a la Inducción, con al menos 15 días de anticipación a la ejecución del mismo.
- Informa a los nuevos colaboradores, supervisores inmediatos y relacionados internos sobre la Planificación del Programa.

Capital Humano: Ejecución del Proceso

- Recibe al nuevo colaborador e informa sobre el Programa pautado para la "Semana de Inducción" el cual se programa con al menos 15 días de anticipación, ya que requiere de la presencia de todos los nuevos ingresos para su ejecución.
- Entrega al nuevo colaborador el registro **VE03-ADP-REG-0018 "REGISTRO DE CHARLAS/INDUCCIÓN"** (Ver figura 13), para ser firmada por el nuevo colaborador y el facilitador una vez culminada cada una de las actividades programas.
- Informa al nuevo colaborador que también deberá firmar el registro **VE03-ADP-REG-0002 "PLANILLA DE ASISTENCIA A ACTIVIDADES DE CAPACITACION"** (Ver figura 14)**.**
- Entrega el registro **VE03-PCR-REG-0008 "FICHA DE CONTROL DE ENTREGA DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y ROPA DE TRABAJO"**, llenado y firmado por Capital Humano, según cargo a desempeñar y ubicación geográfica.
- Recibe al nuevo colaborador e inicia el proceso de llenado de documentos para formalizar su expediente: Original y duplicado el contrato individual de trabajo, planilla de actualización de datos del sistema TIUNA (IVSS),

Planilla ARC, Aceptación de Principios Empresariales, Reglamento Interno, Carta para la apertura de Cuenta Nómina, Descripción de Cargo, Políticas y Normas de Conflicto Intereses, Referencias Laborales, folleto resumen de las Políticas Empresariales, Planilla "Hoja de Vida", Solicitud de Personal debidamente llena, Notificación de Riesgos (Incluye Rutograma), Inclusión Pólizas: HCM, Vida, Accidentes, Previsión Familiar, Resultados Evaluaciones Capital Humano (Apreciación Entrevista Pre-Empleo, Aptitud Médico Ocupacional, y Forma ARI año de Ingreso.

- Entrega en Administración de Personal el expediente con la documentación que recibió de parte del Colaborador, respetando las fechas programadas para realizar Ingresos y Movimiento de Personal.
- Realiza antesala para continuar con las charlas o actividades de inducción planificadas con cada facilitador.



MASISA | REGISTRO DE CHARLAS/INDUCCIÓN | Documento: VIII3-ADF-RHO-0018 | Versión: 05 | Página: 1 de 1

APELLIDOS Y NOMBRES DEL TRABAJADOR	CEDULA DE IDENTIDAD	EMPRESA

DEPARTAMENTO	CARGO	FECHA DE INGRESO

NOMBRE DE LA CHARLA	FACILITADOR	FIRMA FACILITADOR	FECHA	FIRMA DEL TRABAJADOR

Los colaboradores ingresantes DEBEN participar de un proceso gradual y formal de inducción general a la Compañía. En el entendido que pudiera existir alguna razón por la cual el colaborador no complete su Programa de Inducción en el mes de su ingreso, quedara comprometido a participar en las actividades pendientes que se programan en el lapso de los próximos 3 meses.

MASISA | REGISTRO DE CHARLAS/INDUCCIÓN | Documento: VIII3-ADF-RHO-0018 | Versión: 05 | Página: 1 de 1

Por medio de la presente hago constar que recibí y entendí la Inducción de los Principios Empresariales de MASISA así como todo lo relativo a notificación de Riesgos, Sistema de Gestión Integral y todas las demás especificadas en este formato y me comprometo a cumplirlos.

Evaluación del Programa de Inducción: Mes _____

Aspectos a Considerar	Deficiente	Regular	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
Cómo calificaría los métodos de enseñanza utilizados en los encuentros : Ejercicios, Exposición de Contenidos, Material Entregado				
Como calificara la ejecución de la actividad en cuanto a Organización, horario de inicio, disponibilidad de materiales de apoyo, presencia de facilitador, local				
Siente usted que con este Programa tiene un conocimiento más claro y amplio sobre la Visión, Misión, Propuesta de Valor, Gestión de Triple Resultado (económico, social y ambiental); Políticas y Procedimientos; Valores y Patrones de comportamiento esperados en Masisa.				
En qué nivel siente que este Programa contribuye a facilitar su adaptación e integración a la organización y a su puesto de trabajo				
Como calificaría el Programa de manera global				
Que observaciones u oportunidades de mejora propondría para las próximas actividades dentro del Programa de Inducción Masisa :				

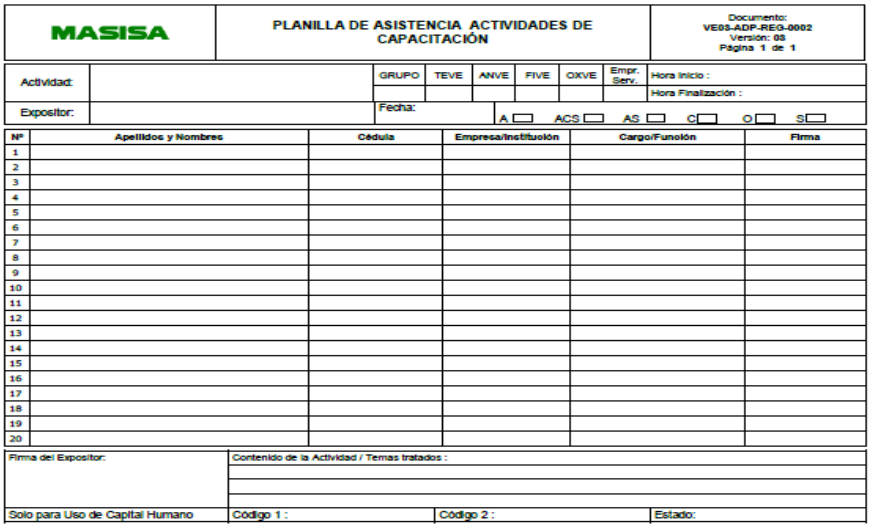
Firma Colaborador

Fecha

Los colaboradores ingresantes DEBEN participar de un proceso gradual y formal de inducción general a la Compañía. En el entendido que pudiera existir alguna razón por la cual el colaborador no complete su Programa de Inducción en el mes de su ingreso, quedara comprometido a participar en las actividades pendientes que se programan en el lapso de los próximos 3 meses.

Figura 13. Registro de Charlas/Inducción.

Fuente: Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano



MASISA	PLANILLA DE ASISTENCIA ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN	Documento: VE03-ADP-REG-0002 Versión: 03 Página 1 de 1

Actividad:		GRUPO	TEVE	ANVE	FIVE	OXVE	Empr. Serv.	Hora Inicio :
								Hora Finalización :
Expositor:		Fecha:						
		A ☐ ACS ☐ AS ☐ C ☐ O ☐ S ☐						

Nº	Apellidos y Nombres	Cédula	Empresa/Institución	Cargo/Función	Firma
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Firma del Expositor:	Contenido de la Actividad / Temas tratados :		
Solo para Uso de Capital Humano	Código 1 :	Código 2 :	Estado:

Figura 14. Registro de Asistencia a Actividades de Capacitación.

Fuente: Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano

Administración de Personal:

- Recibe al nuevo colaborador y le expone los temas relacionados a nómina, pagos y beneficios, servicios de transporte, comedor, pólizas de salud y vida y uso de los mismos.
- Firma los registros **VE03-ADP-REG-0018 "REGISTRO DE CHARLAS/INDUCCIÓN"** y **VE03-ADP-REG-0002 "PLANILLA DE ASISTENCIA A ACTIVIDADES DE CAPACITACION"** en señal de haber culminado la actividad.

Prevención y Control de Perdidas:

- Recibe al nuevo colaborador y exponen la charla correspondiente. Informa sobre los tramites y gestión para la Fichas de Identificación.
- Firma los registros **VE03-ADP-REG-0018 "REGISTRO DE CHARLAS/INDUCCIÓN"** y **VE03-ADP-REG-0002 "PLANILLA DE**

ASISTENCIA A ACTIVIDADES DE CAPACITACION" en señal de haber culminado la actividad.

Seguridad, Medio Ambiente y Salud:

- Expone la charla correspondiente a Gestión de Seguridad, Medio Ambiente y Salud.
- Recibe al nuevo colaborador y expone la charla correspondiente al tema de Seguridad a tratar en el mes.
- Entrega el registro **VE03-PCR-REG-0011 "NOTIFICACIÓN DE RIESGOS ESPECIFICOS",** para ser firmado por el nuevo colaborador en señal de haber recibido la charla respectiva.
- Firma el registro **VE03-PCR-REG-0008 "FICHA DE CONTROL DE ENTREGA DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y ROPA DE TRABAJO"** y devuelve al nuevo colaborador debidamente firmado.
- Firma los registros **VE03-ADP-REG-0018 "REGISTRO DE CHARLAS/INDUCCIÓN"** y **VE03-ADP-REG-0002 "PLANILLA DE ASISTENCIA A ACTIVIDADES DE CAPACITACION"** en señal de haber culminado la actividad.

Entidad Didáctica o Facilitador Interno:

- Reciben al nuevo colaborador y exponen la charla correspondiente a Principios Empresariales, y Programa de 5S, Seguridad Basada en el Comportamiento o recorrido Interno en Planta Macapaima para conocimiento de procesos productivos y estructura física de instalaciones
- Solicita al nuevo colaborador la firmar acuse de recibo de Principios Empresariales.
- Firma los registros **VE03-ADP-REG-0018 "REGISTRO DE CHARLAS/INDUCCIÓN"** y **VE03-ADP-REG-0002 "PLANILLA DE**

ASISTENCIA A ACTIVIDADES DE CAPACITACION" en señal de haber culminado la actividad.

IT & Comunicaciones:

- Recibe al nuevo colaborador y le expone la charla correspondiente.
- Firman los registros **VE03-ADP-REG-0018 "REGISTRO DE CHARLAS/INDUCCIÓN"** y **VE03-ADP-REG-0002 "PLANILLA DE ASISTENCIA A ACTIVIDADES DE CAPACITACION"** el nuevo colaborador y el facilitador en señal de haber culminado la actividad.

Gerencia de Compromiso Institucional, Social y Ambiente:

- Recibe al nuevo colaborador y le expone la charla de Sistema de Gestión Integral Masisa, así como de Responsabilidad Social y Ambiental.
- Firma los registros **VE03-ADP-REG-0018 "REGISTRO DE CHARLAS/INDUCCIÓN"** y **VE03-ADP-REG-0002 "PLANILLA DE ASISTENCIA A ACTIVIDADES DE CAPACITACION"** el nuevo colaborador y el facilitador en señal de haber culminado la actividad.

Capital Humano:

- Cierra el programa de Inducción con el nuevo colaborador.
- Recibe los registros **VE03-ADP-REG-0018 "REGISTRO DE CHARLAS/INDUCCIÓN"** y **VE03-ADP-REG-0002 "PLANILLA DE ASISTENCIA A ACTIVIDADES DE CAPACITACION"** donde se especifican todas las charlas recibidas y lo presenta a al Supervisor Inmediato al cual reportará el nuevo colaborador.
- Comunica a través de los medios de comunicación disponibles en la compañía, el ingreso del nuevo colaborador.

Supervisor de área/unidad:

- Recibe al nuevo colaborador en su área y lo orienta a su puesto de trabajo
- Inicia la inducción en el puesto, áreas o funciones del nuevo colaborador, centrado en aquellos aspectos relevantes de la nueva posición y responsabilidad.

5.3. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DEL PERSONAL

Detección de Necesidades de Capacitación

Capital Humano:

- Notifica durante el segundo trimestre del año, vía correo electrónico a los Supervisores Jefes, Subgerentes y Gerentes de cada Área, el inicio del proceso de Detección de Necesidades de Aprendizaje y Capacitación.
- Coordina con los Supervisores, Jefes, Subgerentes y Gerentes de área, las fechas de reunión para revisión de los insumos necesarios para levantar los DNA por unidad y colaborador a través del programa en línea denominado **"SISTEMA DE GESTIÓN DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS".** Estas capacitaciones deben ser relevantes al negocio y/o al desarrollo de carrera de sus colaboradores, y estar estructuradas en relación a las necesidades vinculadas con el aprendizaje, cambios de comportamiento, mejoramiento del desempeño y adquisición de competencias críticas.
- Registra en el sistema en línea los programas corporativos, legales y/o suscritos que en materia de aprendizaje y desarrollo que se ejecutarán durante el año
- Informa a los Supervisores, Jefes, Subgerentes y Gerentes de área cuales son los programas corporativos, legales y/o suscritos que en materia de

aprendizaje y desarrollo que se ejecutarán durante el año, para que sean consideradas e incluidas en el DNA de cada colaborador a cargo

- Realiza recordatorio escrito y/o verbal a las unidades para la entrega de la información.

Supervisor Inmediato:

- Revisa y analiza la descripción de cargo, solicitudes de entrenamiento de años anteriores planes estratégicos de la organización, resultados de los procesos de selección, observación directa en la ejecución de las responsabilidades asignadas a sus colaboradores, resultados SGD y Planes de Desarrollo Individual (si aplicara), para determinar las necesidades de capacitación, y prepara una propuesta preliminar que será compartida con el colaborador a cargo.
- Comparte con cada uno de los colaboradores a cargo la propuesta y en conjunto finalizan el llenado del DNA.
- Una vez que el colaborador está de acuerdo con el DNA, procede a autorizar con su aprobación electrónica.

Elaboración Plan de Capacitación Anual

Capital Humano:

- Recibe los datos ingresados por el supervisor inmediato y su colaborador en el **"SISTEMA DE GESTIÓN DESARROLLO Y CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS" (Develoment & Training),** donde se reflejan las necesidades de capacitación de este y todos los colaboradores por área.
- Ingresa en el **"SISTEMA DE GESTIÓNDE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS" (Develoment & Training)** las actividades de capacitación programadas para cada área y asocia aquellas que son comunes bajo una sola denominación de curso. En este paso del ciclo se discriminan aquellos temas que no se resuelven con

capacitación y deben derivarse al Supervisor Inmediato, dado que requieren de un abordaje distinto.

- Identifica las actividades de formación que formarán parte del Plan Anual de Aprendizaje y Desarrollo. Los resultados de este proceso deben ser formalizados en un documento electrónico que detalle y priorice las necesidades y requerimientos para el período analizado.
- Valida la información, de aquellos temas que pudieran hacer parte del Plan Anual de Aprendizaje y Desarrrollo, para presentarlo ante el INCES, en el mes de Agosto previo al año de aplicación, si corresponde.
- Recopila información de la programación de actividades de entidades didácticas diversas, que pudieran servir de proveedores de cursos de capacitación contemplados en el Plan Anual de Aprendizaje y Desarrollo, presentándolo a la Gerencia de Capital Humano para su revisión y validación. Este último indicara cual será la modalidad de divulgación del Plan Anual definitivo a cada una de las Gerencias país.

Ejecución y Control de la Capacitación

Capital Humano:

- Desagrega de manera mensual las actividades de formación a realizar en cada periodo, cuya metodología podrá variar dependiendo de los objetivos del programa: formación Presencial, formación a Distancia, formación en el Puesto de Trabajo.
- Solicita a las entidades didácticas los siguientes requerimientos: Contenido de la actividad de formación, propuesta económica, resumen curricular del facilitador, copia del certificado de Facilitación y/o componente docente.
- En el caso de actividades de carácter Gerencial y Técnico-Profesional, presenta y discute el contenido de la actividad de formación a la unidad solicitante

- Envía Carta Compromiso a la entidad didáctica seleccionada, y anexa propuesta económica para iniciar de los trámites administrativos de pagos a proveedores.
- Notifica vía correo electrónico a todos los colaboradores las actividades programadas para cada mes con la información, de manera que cada colaborador junto con su Supervisor Inmediato unidad pueda planificar su participación en las actividades.

Supervisor Inmediato:

- Recibe notificación de las actividades de capacitación programadas y confirma a Capital Humano la participación de los colaboradores a su cargo, con la finalidad de tomar las previsiones necesarias para garantizar su asistencia a la actividad planificada.

Capital Humano:

- Informa a través de invitación electrónica la postulación a cada colaborador, indicando: fecha, lugar, hora, entidad, régimen de la actividad.
- Garantiza que estén dadas las condiciones requeridas de organización y logística para la realización de la actividad de capacitación. (confirmación de cupos, salas de capacitación, material audiovisual y de apoyo, traslados, almuerzos, gestión de pago a proveedores del servicio, entre otros relacionados con la participación del postulado y/o ejecución de la actividad).
- Solicita a las entidades didácticas la documentación que evidencia la ejecución de la actividad de capacitación : copia del control de asistencia, evaluaciones pre y post capacitación según sea el caso, informes de evaluación, copia del certificado, original y copia de factura.

- En caso de que la actividad de capacitación sea interna, imprime registro **VE03-ADP-REG-0002 "PLANILLA DE ASISTENCIA ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN"** para ser llenado por los participantes y registro **VE03-ADP-REG-0019 "PLANILLA DE EVALUACION DE LA CAPACITACION"**. Si la actividad es mayor a 4 horas lo requiere se elaboran certificados correspondientes.
- Entrega en la Subgerencia de Administración de Personal, copia de certificados de asistencia a la actividad de capacitación, para ser archivada en el expediente de cada colaborador asistente.
- Actualiza la información de la actividad de capacitación ejecutada en el registro electrónico destinado para tal fin, garantizando así el control y seguimiento de los indicadores de gestión establecidos para el área.
- Conserva documentación de la actividad de capacitación: Contenido programático del curso, CV. del facilitador, carta de postulación, copia de la factura, planilla de asistencia, planilla de evaluación de la capacitación, copia del certificado de la actividad de Formación y otros, en el archivo físico destinado para tal fin.
- Garantiza que para los cursos planificados en el marco del Plan de Formación Profesional INCES, se cumpla con los soportes, evidencias y formularios requeridos: "Solicitud de Deducción de Curso" , Datos de los participantes de la actividad de capacitación ejecutada, descripciones de cargo, Solvencia del INCES , carta de postulación, y cualquier otro requerido para presentarlo ante dicha institución y gestionar la deducción correspondiente.
- En caso de suspensión o replanificación de las actividades de formación, comunica a los colaboradores postulados, supervisores inmediatos y proveedores de servicios involucrados, ya sea de manera verbal y/o escrito la modificación para los ajustes en su agenda.

Evaluación de la Capacitación

Capital Humano:

- El propósito de la evaluación es confirmar que tanto los objetivos de la organización como los de la formación se han cumplido, es decir que la formación ha sido eficaz. Para ello se realizar el proceso de evaluación en 2 tiempos: a) en el corto plazo, obteniendo información de retroalimentación de la persona en formación sobre los métodos de la formación, los recursos utilizados, y el conocimiento y las habilidades obtenidas como resultado de la formación; b) en el largo plazo, se evaluara el desempeño del trabajo de la persona en formación y la mejora de la productividad.
- Para todas las actividades de carácter Gerencial (habilidades propias de la gestión directiva y estrategia organizacional), Genérica (contenidos de formación transversal), Técnico-Profesional (formación específica de cada área funcional o posición) y Soporte a la Gestión (herramientas administrativas y tecnológicas) superiores a 4 horas de duración, remite a los participantes, una vez finalizada la actividad el registro **VE03-ADP-REG-0019 "EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN"**, para ser llenado por cada uno de ellos, plasmando la evidencia de la calidad de las capacitaciones recibidas, o el instrumentos de evaluación utilizado y/o aplicado por la Entidad Didáctica
- Recibe el registro **VE03-ADP-REG-0019 "EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN"** o el instrumento de evaluación utilizado y/o el aplicado por la entidad didáctica, según sea el caso.
- Analiza la información contenida en las evaluaciones aplicadas para analizar los resultados de la actividad, pudiendo compartir con las entidades didácticas, relatores internos y/o Jefes de Área la información obtenida, y en caso de ser necesario tomar las acciones pertinentes.

- El resultado de este análisis será insumo para el registro **VE03-AB-REG-0006 "INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y PROVEEDORES CRITICOS"**.
- Conserva las evaluaciones aplicadas junto con la documentación de la actividad de capacitación en el archivo físico destinado para tal fin.

5.4. SITUACIÓN ACTUAL

La Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, se encuentra dividida en dos (2) oficinas distintas dentro de la empresa Masisa C.A. Entre los cargos asociados a ella se encuentra el del Gerente de Capital Humano, Subgerente de Gestión y Desarrollo, Subgerente de Administración y Servicio al Personal, Subgerente de Relaciones industriales, y bajo estos una serie de cargos que se puede observar en el organigrama de la Gerencia (Ver figura 15). Sus colaboradores se encuentran en constante comunicación a distancia, haciendo uso de los teléfonos y líneas directas internas. La lejanía entre estas oficinas también genera bastantes traslados a diario, en ocasiones que lo ameriten, como lo es el caso de la búsqueda de un expediente de algún colaborador para tomar un dato personal del mismo que se necesite en un determinado momento. La subgerencia se encarga del ingreso efectivo de cualquier colaborador de la organización y cumplimiento de los normas y reglamentes que las leyes exijan y velen por la salud, integridad y derechos de los trabajadores. De igual modo se encarga de la formación y capacitación continua de todos sus colaboradores a lo largo de todo el año, y de sus salidas justas de la organización en los casos que se presenten.

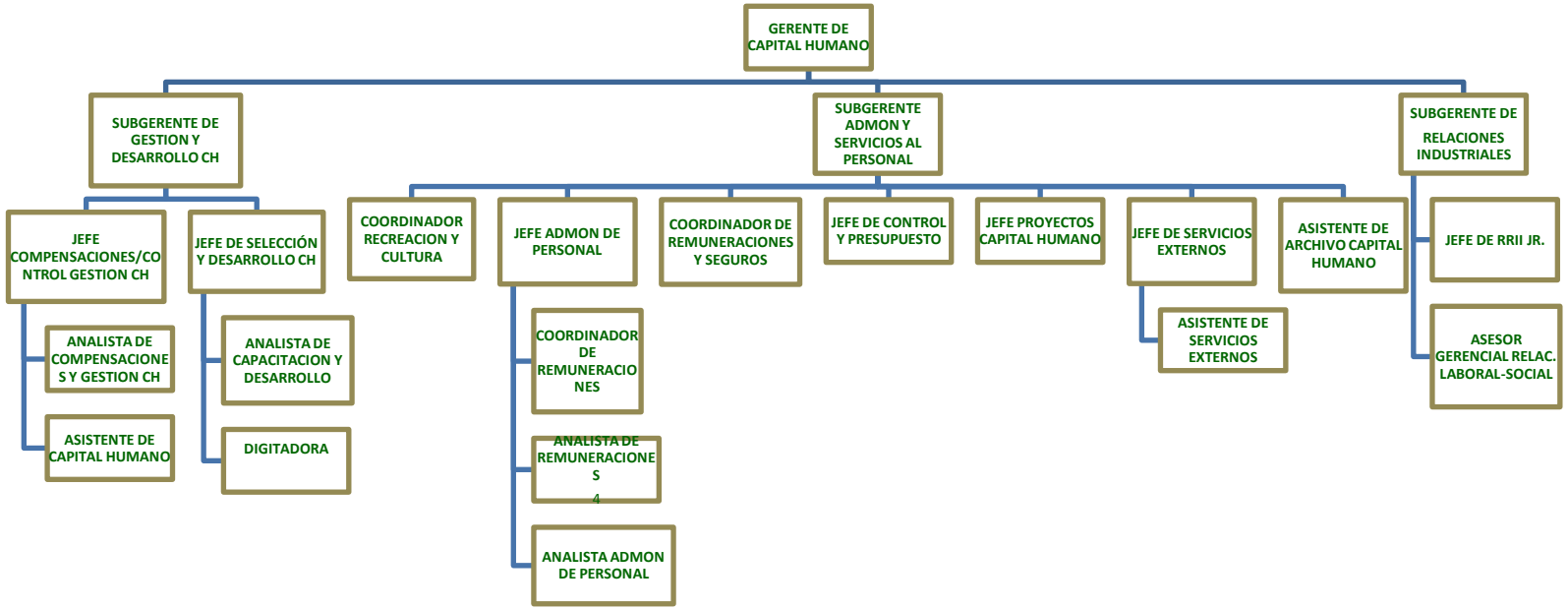
Dentro de la subgerencia donde se realizó el estudio se desarrollan los procesos de Selección y Contratación, Programa de Inducción y Reinducción

y Plan de Formación y Capacitación del Personal. Los procedimientos correspondientes a estos procesos se encontraban desactualizados desde enero del 2014. En cada uno de ellos surgieron cambios a lo largo del año, que no estaban reflejados, como lo es la creación de nuevos registros o tareas que modifican al proceso completo, y que genera mayor efectividad al trabajo.

Entre los registros y herramientas de las que carecía el procedimiento de Inducción y Reinducción del Personal, se encontraba la Ficha Técnica de Proceso, la cual es exigida por las normas ISO 9000 en sus normativas de Gestión de Calidad en las ISO 9001. De igual modo existía la ausencia de los Flujogramas en los diferentes procedimientos y manuales de normativas.

Cabe señalar que los trabajadores están realizando cursos de capacitación relacionados a sus cargos actuales y se encuentran en constante actualización de métodos y herramientas de trabajos en paralelo a la adecuación del sistema en línea que usan a nivel interno para registrar avances y tareas diarias, el cual lleva por nombre “Sistema de Gestión de Desarrollo y Capacitación por Competencias” (Develoment & Training). Este sistema en línea es la herramienta principal de dos de los procedimientos a actualizar, el del Procedimiento de Inducción y Reinducción y el Plan de Formación y Capacitación del personal. En él se registran los DNA (Detección de Necesidades de Adiestramiento) para cada colaborador, que son las capacitaciones que requieren los colaboradores desde el momento que ingresan a la empresa y durante todo el tiempo que forman parte de sus colaboradores tanto fijos como contratados por tiempo determinado, para hacer más cómodo y fácil el desarrollo de sus actividades en sus puestos de trabajo.

Figura 15. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
Fuente: Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano



5.5. TABULACIÓN Y MEDICIÓN

Elaboración de Diagrama Causa – Efecto

Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. Existen diversos factores que inciden de manera directa en el buen desarrollo, de los procesos y actividades que se llevan a cabo en la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, a través del Diagrama Causa - Efecto se persigue apreciar con claridad las relaciones entre el problema (Retrasos en la ejecución de procesos y actividades en la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano) y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que éste ocurra (Ver figura 16).

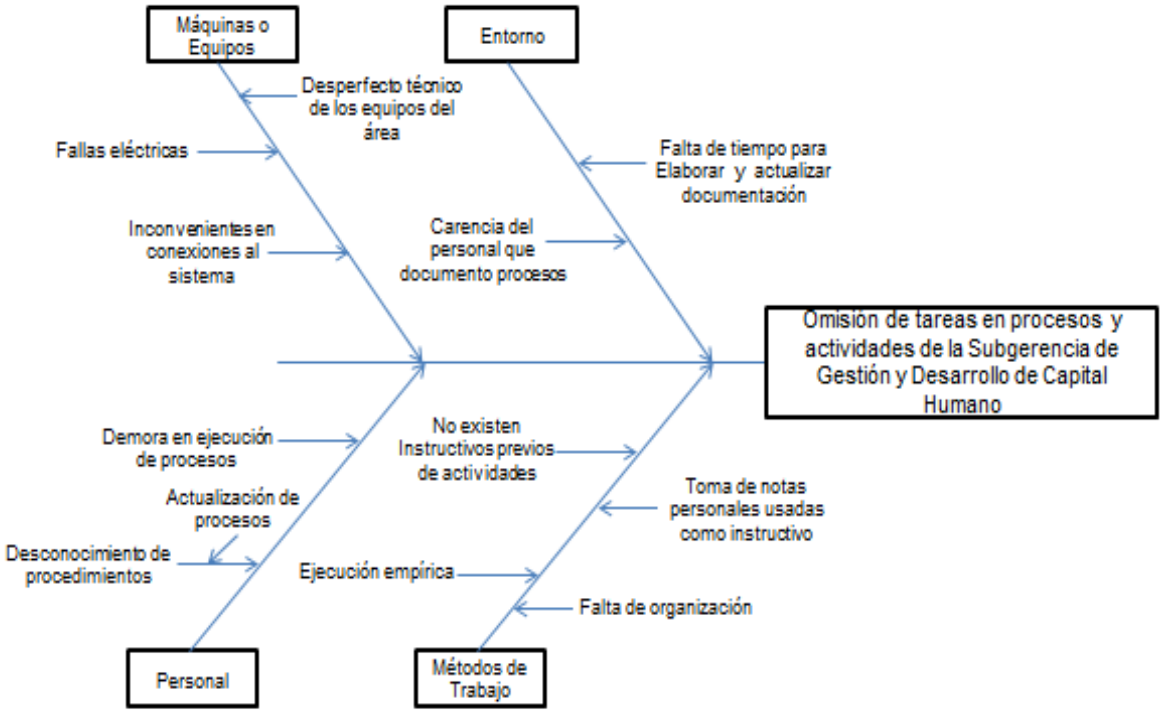


Figura 16. Diagrama Causa- Efecto

Fuente: Elaboración Propia.

Elaboración de Matriz FODA

Según Chapman (1997) La matriz FODA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, dirección y posición de una empresa, propuesta de negocios o una idea.

Según CHIAVENATO (2001) "Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos"

Continuando con el planteamiento de la situación actual, se utilizó el análisis FODA; debido a que esta herramienta permite realizar un análisis tanto interno como externo del TAGU. A partir de las entrevistas, y observaciones identificaron y enlistaron las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Lo que permitirá generar estrategias para solventar las problemáticas que se presenten. Las mencionadas estrategias serán presentadas en el Capítulo V Análisis y Resultados.

A continuación se muestra la Matriz FODA realizada a la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, de la empresa Masisa C.A. (Ver tabla 1).

FODA "DISEÑO Y ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE NORMATIVAS Y PROCEDIMIENTOS"	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Eficiencia en la ejecución de las actividades que se realizan en el área. **F2**: Organización en la ejecución de sus procesos **F3:** Metodologías de trabajo establecidas por el Sistema de Gestión Integral **F4:** Experiencia previa por el personal en otras áreas de la empresa. **F5:** Conocimiento pleno de todos los procesos ejecutados en el área, por parte de todo el personal.	**D1:** Falta de procedimientos documentados que establezca las actividades y normativas que deben cumplirse dentro de las áreas del proyecto. **D2:** Falta de apoyo a la Coordinación de procesos y mejoras, en cuanto a la implementación del mejoramiento continuo, estudio y evaluación de procesos. **D3**: Demora en la ejecución de procesos.. **D4:** Carencia de horarios para la entrega de solicitudes por parte de las empresas de Servicio.
OPORTUNIDADES	**FO**	**DO**
O1: Cursos y capacitaciones del personal del área por parte del organismo de Salud, Medio Ambiente y Servicio (SMS) de la empresa, que son realizados periódicamente. **O2:** Aplicación de técnicas de mejora continua en todas las áreas de la empresa y evaluados por la Coordinación de Procesos y Mejoras, que permitan definir los procedimientos más adecuados. **O3:** Trabajar bajo los objetivos planteados en la Gestión de Triple Resultado.		
AMENAZAS	**FA**	**DA**
A1: Falla en la red interna y/o internet por problemas en el suministro por parte de la empresa que presta el servicio. **A2:** Retrasos en la entrega de información requerida para realizar los procedimientos, por incumplimiento de la planificación establecida de personal externo a la subgerencia. **A3:** Posibles imprevistos en el área de trabajo que impidan la ejecución de procesos, como lo son accidentes en la planta que atenten contra la salud y seguridad del trabajador.		

Tabla1. Gestión de la Subgerencia de Capital Humano

CAPITULO VI

ANALISIS Y RESULTADOS

En este capítulo se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos del estudio realizado en la Subgerencia De Gestión y Desarrollo de Capital Humano, de la empresa Masisa C.A.

6.1. ANÁLISIS DE DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Analizando el diagrama (Ver figura 7), se determinaron las causas que influyen en los retrasos del personal en la ejecución de procesos y actividades en la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano.

- **Máquinas o Equipo**

Las diversas fallas que se presentan en la conexión a los servidores de internet de la empresa, generan impedimentos para el correcto desarrollo de los procesos. Es importante tomar medidas de contingencia para disminuir sustancialmente los inconvenientes que este problema ocasiona.

- **Entorno**

Actualmente no existe un personal especializado que documente los procesos del área y elabore posibles mejoras de ejecución de los mismos. Es

de suma importancia identificar toda carencia presente en el puesto de trabajo que pueda afectar directa o indirectamente al personal.

- **Personal**

Algunas de las omisiones de tareas identificadas, se deben al desconocimiento total del procedimiento para cada proceso, por ende, debe existir la capacitación programada tanto del personal establecido como la del nuevo en el área.

- **Métodos de Trabajo**

Muchos de los procesos que fueron detallados, estuvieron realizados bajo el seguimiento de pautas establecidas por el personal mediante apuntes propios. También, se identificaron actividades que eran realizadas gracias a poseer conocimientos adquiridos previamente en otras áreas de la empresa. Al actualizar los manuales de procedimientos, se beneficia directamente a cada miembro del personal y de este modo estos desarrollarán todas sus actividades de una manera más eficaz.

6.2. MATRIZ FODA PROPUESTA

A continuación se muestra la Matriz FODA con las sugerencias FO – DO – FA – DA, y posterior a ello el Análisis de cada una de las estrategias planteadas. (Ver tabla 2)

FODA “DISEÑO Y ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE NORMATIVAS Y PROCEDIMIENTOS”	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Eficiencia en la ejecución de las actividades que se realizan en el área. F2: Organización en la ejecución de sus procesos F3: Metodologías de trabajo establecidas por el Sistema de Gestión Integral F4: Experiencia previa por el personal en otras áreas de la empresa. F5: Conocimiento pleno de todos los procesos ejecutados en el área, por parte de todo el personal.	D1: Falta de procedimientos documentados que establezca las actividades y normativas que deben cumplirse dentro de las áreas del proyecto. D2: Falta de apoyo a la Coordinación de procesos y mejoras, en cuanto a la implementación del mejoramiento continuo, estudio y evaluación de procesos. D3: Demora en la ejecución de procesos. D4: Carencia de horarios para la entrega de solicitudes por parte de las empresas de Servicio.
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1: Cursos y capacitaciones del personal del área por parte del organismo de Salud, Medio Ambiente y Servicio (SMS) de la empresa, que son realizados periódicamente. O2: Aplicación de técnicas de mejora continua en todas las áreas de la empresa y evaluados por la Coordinación de Procesos y Mejoras, que permitan definir los procedimientos más adecuados. O3: Trabajar bajo los objetivos planteados en la Gestión de Triple Resultado.	F1O1: Motivar la participación (ya que no es obligatoria) del personal en cursos y capacitaciones que apoyen la mejora de desarrollo de sus actividades. F2O2: Establecer planificación de trabajo que propicie la efectividad y optimización de la jornada laboral. F3O3: Proponer indicadores de gestión que permitan evaluar el estado del área de trabajo.	D1O3: Llevar a cabo la actualización del Manual de Procedimientos. D2O2: Evaluar el desarrollo de los procesos y subprocesos. D4O3: Elaborar propuestas de horarios para entrega de solicitudes de empresas de Servicio.
AMENAZAS	FA	DA
A1: Falla en la red interna y/o internet por problemas en el suministro por parte de la empresa que presta el servicio. A2: Retrasos en la entrega de información requerida para realizar los procedimientos, por incumplimiento de la planificación establecida de personal externo a la subgerencia. A3: Posibles imprevistos en el área que impidan la ejecución de procesos, como lo son accidentes en la planta que atenten contra la salud y seguridad del trabajador.	F4A1: Establecer planes de trabajo en caso de presentarse eventualidades en la empresa que impidan su normal funcionamiento. F3A3: Proponer una lista de actividades por prioridades o relevancia. F2A2: Diseñar calendario mensual de entrega de trabajos y requerimientos.	D1A2: Solicitar personal de apoyo (Analista) para la Coordinación de Procesos y Mejoras. D3A2: Plantear estrategias de motivación dirigidas al personal del área con la finalidad de incrementar la productividad. D2A3: Establecer retos y metas internas que hagan que el equipo de trabajo cumpla con sus objetivos

Tabla 2. Matriz FODA Propuesta

- **Estrategias FO (Maxi-Maxi)**

Promover y motivar la participación (ya que no es obligatoria) del personal en cursos y capacitaciones que apoyen la mejora de desarrollo de sus actividades. Esta estrategia surge para aprovechar la disposición por parte de la Gerencia en mejorar las condiciones de trabajo de ambas oficinas, valiéndose de la motivación y el compromiso que poseen los trabajadores por mejorar las condiciones, reunir ambas tendencias y sacar el mayor beneficio posible de todas las capacitaciones.

Establecer planificación de trabajo que propicie la efectividad y optimización de la jornada laboral. Esta estrategia consiste en aprovechar la motivación y el compromiso que poseen los trabajadores por mejorar los procesos, para que estos elaboren propuestas de mejora, considerando que son los trabajadores quienes a diario conviven en la Subgerencia los que realmente conocen las necesidades principales que este posee.

Proponer indicadores de gestión que permitan evaluar el estado del área de trabajo. Esta estrategia consiste en crear una serie de indicadores como herramientas de medición de objetivos e impacto. Son medidas verificables de cambios y resultados que permitirían evaluar el progreso de metas o tareas de responsabilidad directa en la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano.

- **Estrategias DO (Min-Maxi)**

Llevar a cabo la elaboración del Manual de Procedimientos: Esta estrategia busca solventar una de las principales problemáticas que afecta a la Subgerencia, que consiste en el déficit de las herramientas metodológicas

requeridas para su correcto funcionamiento, la cual se busca solventar con la ejecución de este proyecto de investigación, y con la ayuda de los operarios como principales actores de cada uno de los procedimientos.

Evaluar el desarrollo de los procesos y subprocesos: Consiste en la evaluación directa de cada una de las tareas que conlleva realizar un proceso completo dentro de la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital humano. Lo que permitirá definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos, evaluando posibles cambios, combinación u omisión de algunas tareas que no le agreguen valor al procedimiento.

Elaborar propuestas de horarios para entrega de solicitudes de empresas de Servicio. Consiste en destacar los beneficios que traerá consigo la implementación de un sistema de priorización de entrega de solicitudes a las empresas que prestan servicio a la subgerencia. Con el fin de evitar demoras en este proceso.

- **Estrategias FA (Min-Maxi)**

Establecer planes de trabajo en caso de presentarse eventualidades en la empresa que impidan su normal funcionamiento.: Esta estrategia se plantea para así mantener un continuo funcionamiento de los procesos a responsabilidad de la subgerencia de gestión y Desarrollo del Capital humano. Estudiando las problemáticas más comunes o aquellas que se pudiesen presentar en un momento dado y cómo actuar en esos casos sin que interrumpa las labores de todos sus colaboradores.

Proponer una lista de actividades por prioridades o relevancia: La estrategia planteada consiste en priorizar la ejecución de las tareas dentro de la Subgerencia, de forma tal que se garantice la realización de las que son vitales para el funcionamiento de la misma. De igual manera permite velar porque ningún otro proceso o subproceso asociado a los de la subgerencia de Gestión Capital Humano se demore o paralice por ser dependiente.

Diseñar calendario mensual de entrega de trabajos y requerimientos: Aquí se plantea que en base a los conocimientos que los trabajadores tengan acerca de la ejecución de sus trabajos, que se pueda estimar cuanto tiempo de autonomía se tenga antes de la llegada de un requerimiento relacionado al ingreso, capacitación o salida de algún colaborador de la empresa como funciones primordiales de la subgerencia.

- **Estrategias DA (Min-Min)**

Solicitar personal de apoyo (Analista) para la Coordinación de Procesos y Mejoras: La estrategia presentada se plantea para evitar la paralización de actividades en otras gerencias por concepto de demoras en la entrega de los requerimientos a responsabilidad de Capital Humano, a través del control, y estimación del tiempo que requiere cumplir un procedimiento completo dentro de los de su competencia.

Plantear estrategias de motivación dirigidas al personal del área con la finalidad de incrementar la productividad: Esta estrategia plantea realizar una administración de recursos tomando en cuenta y dando prioridad a los colaboradores que se desempeñan en la subgerencia. Se basa en plantear aquellas estrategias que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas

acciones, como lo son sus necesidades básicas y personales, y que permitan mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.

Establecer retos y metas internas que hagan que el equipo de trabajo cumpla con sus objetivos: La ejecución de esta estrategia permitirá a través de los indicadores, demostrar el progreso o disminución de la efectividad de los procesos dentro de la subgerencia. Pues al establecer retos y metas mensuales, se podrá comparar gráfica y numéricamente el resultado de estas con las anteriores.

6.3. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

El procedimiento de Reclutamiento, Selección y contratación se relaciona con varios registros pertenecientes a la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, así como el de otras Gerencias. A continuación de muestra de manera global todo el procedimiento y la seríe de tareas que lo conforman, de manera esquemática y con seguimiento al proceso. (Ver figura 17 y 18)

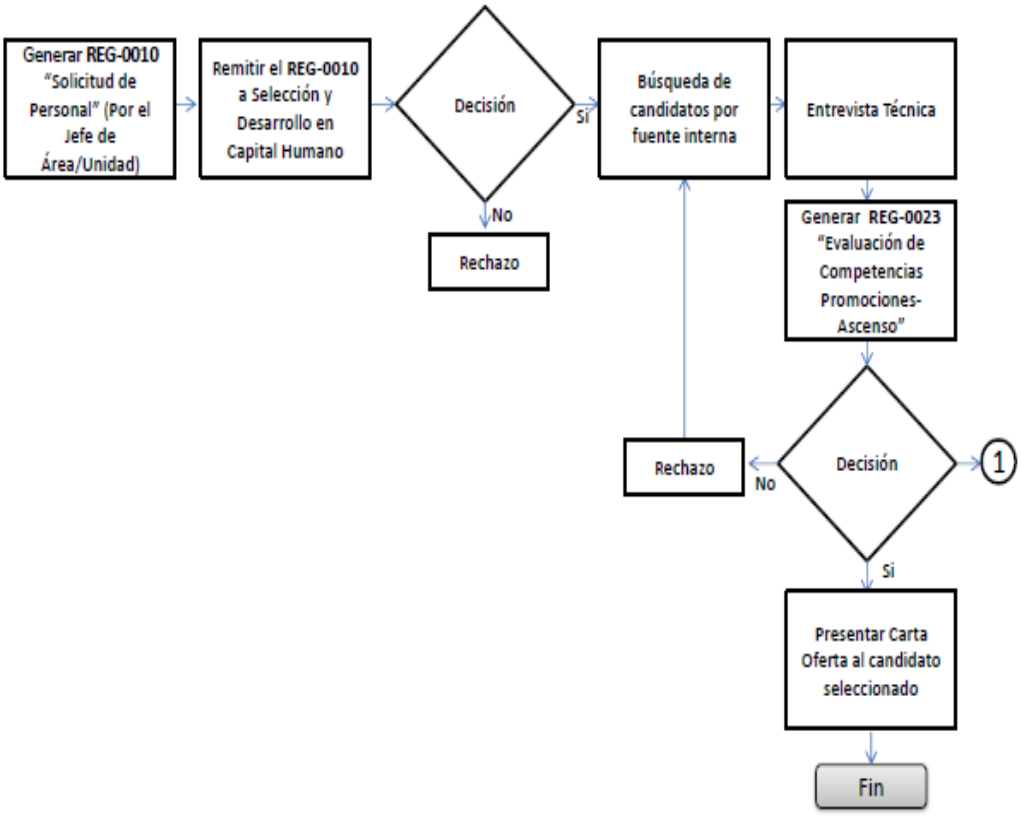


Figura 17. Reclutamiento, Selección y Contratación por Fuente Interna.

Fuente: Elaboración Propia.

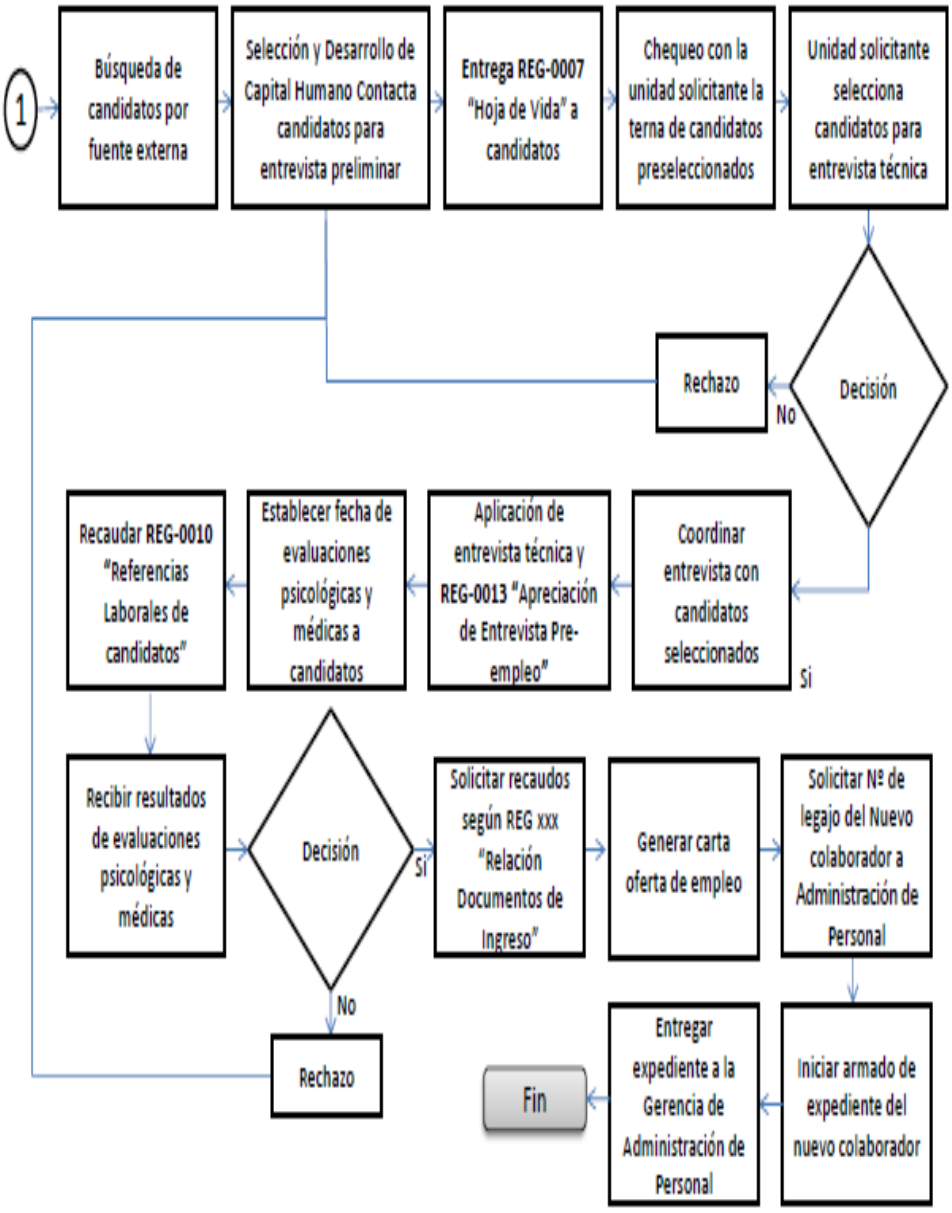


Figura 18. Reclutamiento, Selección y Contratación por Fuente Externa.

Fuente: Elaboración Propia.

6.4. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCION DEL PERSONAL

El procedimiento de Inducción va dirigido a todos los colaboradores de nuevo ingreso a la empresa y para aquellos que por alguna vacante de urgencia, hayan entrado a la planta sin recibir previamente la semana de Inducción, cuyos casos especiales están fundamentados y justificados. A continuación de muestra de manera global todo el procedimiento y la serie de tareas que lo conforman, de manera esquemática y con seguimiento al proceso. (Ver figura 19)

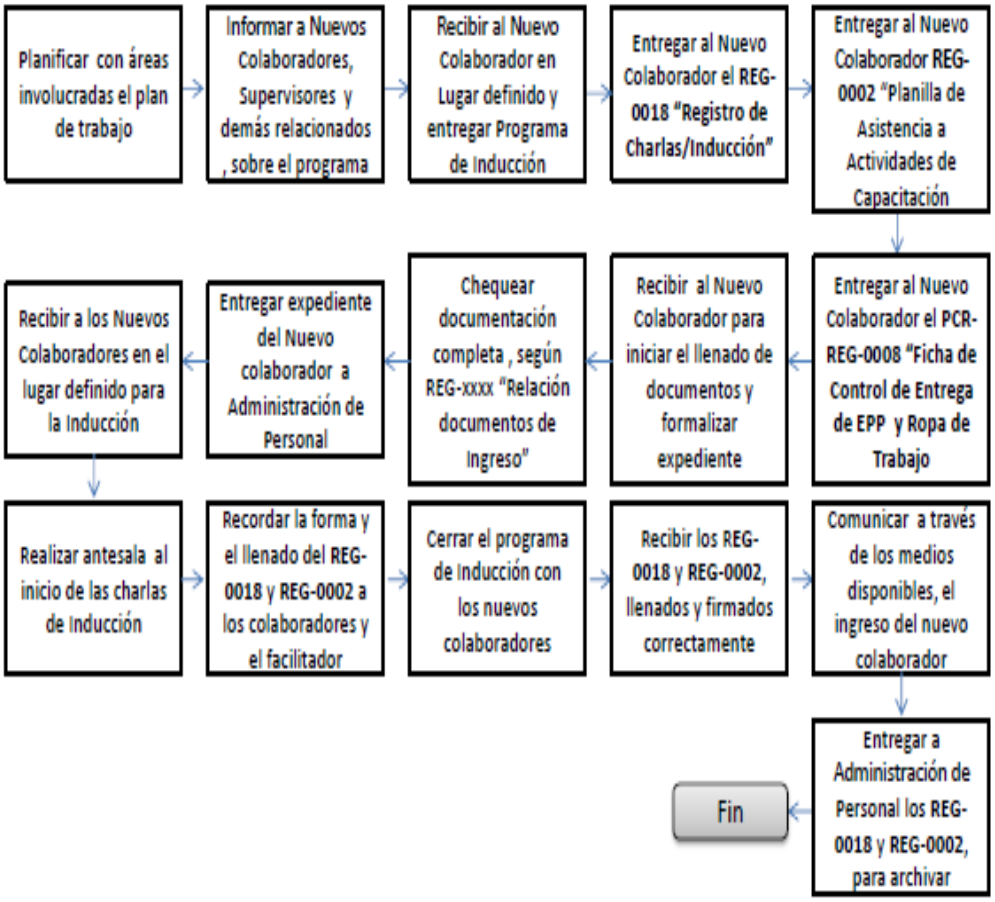


Figura 19. Flujograma de Procedimiento de Inducción de Personal

Fuente: Elaboración Propia

6.5. FICHA TÉCNICA DE PROCESO DE INDUCCIÓN, REINDUCCIÓN Y TOMA DE CONCIENCIA DEL PERSONAL

Al realizar la evaluación de los resultados obtenidos en las encuestas y observaciones directas al proceso de inducción con los colaboradores involucrados, se diseñó la Ficha Técnica de la cual carecía la subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, según las exigencias y requisitos exigidos en las normas ISO 9001 Gestión de Calidad (Ver Figura 20), quedando de la siguiente manera:

- **Nombre del Proceso:** Capital Humano.
- **Subproceso:** Inducción al personal de nuevo ingreso en la organización.
- **Producto o Servicio:** Inducción al personal de nuevo ingreso que permita facilitar su adaptación y familiarización con la organización.
- **Tipo de Proceso:** Apoyo.
- **Límites del Proceso:**

  1. Inicio: Planificación de ingreso mensual de nuevos colaboradores.

  2. Termino: Registro de Charlas de inducción enteramente firmado por el colaborador y los facilitadores.

- **Objetivo:** Facilitar la adaptación e integración total del nuevo colaborador a la organización y a su puesto de trabajo, proporcionándole información de sus características y dimensiones, logrando que el nuevo colaborador se identifique con la organización.
- **Responsable:** Capital Humano.
- **Entradas:** todas las acciones internas de Capital Humano, que se generan en el proceso:

1. Levantamiento de Firmas y autorizaciones en los recaudos consignados por Capital Humano, según lo requerido para todos los expedientes.
2. Registro de Charlas de Inducción debidamente firmado.
3. Planilla de Asistencia Actividades de Capacitación.
4. Evaluación de Capacitación.
5. Ficha de control de entrega de equipos de protección personal (EPP) y ropa de trabajo.
6. Cumplimiento de Obligaciones Legales .

- **Salidas:** todas las acciones internas y externas (Capital Humano – Nuevo Colaborador) que se generan en el proceso:
  1. Documentación Firmada y revisada para expediente del nuevo colaborador.
  2. Colaborador familiarizado con las normas, procesos y actividades de la empresa.
  3. Evaluación del Proceso de Inducción.
  4. Presentación del nuevo colaborador.

- **Registros Asociados al Proceso:** Tanto internos de la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano como de otras gerencias:
  1. Planilla de Asistencia Actividades de Capacitación.
  2. Control de Entrega de Equipos de Protección Personal y Ropa de Trabajo.
  3. Registro de Charlas de Inducción.

La ficha Técnica fue introducida en el sistema en línea de la empresa MASISA C.A. luego de haber sido evaluada y aprobada por la gerencia de Capital Humano.

MASISA	FICHA DE PROCESO		Fecha:	ene-15
	NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO	Página:	1 de 1
	CAPITAL HUMANO	XXX	Revisión:	0

SUBPROCESO:	Inducción al personal de nuevo ingreso en la organización.	PRODUCTO O SERVICIO:	Inducción al personal de nuevo ingreso que permita facilitar su adaptación y familiarización con la organización.	TIPO DE PROCESO:	Apoyo.

LIMITES DEL PROCESO:		OBJETIVOS
INICIO:	Planificación de ingreso mensual de nuevos colaboradores	Facilitar la adaptación e integración total del nuevo colaborador a la organización y a su puesto de trabajo, proporcionándole información de sus características y dimensiones, logrando que el nuevo colaborador se identifique con la organización.
		RESPONSABLE
TERMINO:	Registro de Charlas de inducción enteramente firmado por el colaborador y de facilitadores	Capital Humano

ENTRADAS	CLASIFICACIÓN	REQUISITOS DE LA ENTRADA	PROVEEDOR	TIPO
Levantamiento de Firmas y autorizaciones en los recaudos consignados por Capital Humano, según lo requerido para todos los expedientes	Información	Recaudos indicados en Documento xxxxxxxxxxxx	Capital Humano	Interno
Registro de Charlas de Inducción debidamente firmado	Información	Documento VE03-ADP-REG-0018, llenado y firmado.	Nuevo Colaborador y Facilitadores	Interno
Planilla de Asistencia Actividades de Capacitación	Información	Documento VE03-ADP-REG-0002, debidamente llenado por los nuevos colaboradores y el facilitador	Nuevo Colaborador y Facilitadores	Interno
Evaluación de Capacitación	Información	Documento VE03-ADP-REG-0018, debidamente llenado por los colaboradores.	Nuevo Colaborador	Interno
Ficha de control de entrega de equipos de protección personal (EPP) y ropa de trabajo	Información	Documento VE03-PCR-REG-0008, debidamente llenado por los nuevos colaboradores y unidad responsable.	Nuevo Colaborador y Unidad de Prevención y Control de Riesgos.	Interno
Cumplimiento de Obligaciones Legales	Información	ARI, Inscripcion Militar, Inscripcion en el IVSS, Firma del Contrato y Libro de Trabajo, Notificacion de Riesgos	Capital Humano	Interno

SALIDAS	CLASIFICACIÓN	REQUISITOS DE LA SALIDA	CLIENTE	TIPO
Documentacion Firmada y revisada para expediente del nuevo colaborador	Información	Expediente con todos los requisitos exigidos por la Legislacion para todo nuevo ingreso de colaboradores y por normativa interna de la empresa	Nuevos colaboradores	Interno
Colaborador familiarizado con las normas, procesos y actividades de las empresa.	Información	Colaborador que conozca los procesos de seguridad, salud, beneficios y compromisos adquiridos, área de la organización y puesto de trabajo	Unidad Solicitante	Interno
Evaluación del Proceso de Induccion	Información	Percepción de los colaboradores con respectos a la charla recibida	Nuevos colaboradores	Interno
Presentación del nuevo colaborador	Información	Información del nuevo colaborador: Nombre, fecha de ingreso, cargo y empresa.	Organización	Interno

DOCUMENTOS RELACIONADOS			
CÓDIGO	TÍTULO	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE
VE03-ADP-DT-0002	Procedimiento para la Inducción al Personal Nuevo en la Organización	LOYAL ISO	Capital Humano

VARIABLES CRÍTICAS - PROCESOS CLAVES					
TIPO	VARIABLE	ESPECIFICACIÓN	MÉTODO DE VERIFICACIÓN	ACCIÓN EN CASO DE DESVIACIÓN	RESPONSABLE
NO APLICA					

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS					
AMBIENTE		CALIDAD		SEGURIDAD	
NO APLICA		Adaptación del colaborador con la organización		NO APLICA	
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO		DESEMPEÑO DEL PROCESO		CADENA DE CUSTODIA FSC	
INDICADOR	META	INDICADOR	META	INDICADOR	META
NO APLICA		NO APLICA		NO APLICA	

CONTROL DE REGISTROS			
CÓDIGO	TÍTULO	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE
VE03-ADP-REG-0002	Planilla de Asistencia Actividades de Capacitación	Expediente del Programa de Induccion	Capital Humano
VE03-PCR-REG-0008	Control de Entrega de Equipos de Protección Personal y Ropa de Trabajo	Colaborador	Supervisor Inmediato
VE03-ADP-REG-0018	Registro de Charlas de Inducción	Expediente del Nuevo Colaborador	Capital Humano

Figura 20. Ficha Técnica del Proceso de Inducción del Personal.

Fuente: Elaboración Propia.

6.6. REGISTRO DE RELACIÓN DE DOCUMENTOS DE INGRESO

Al finalizar el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, se le entrega al nuevo colaborador el Registro de Relación de Documentos de Ingreso. El formato del registro se encontraba como borrador, mas no se había trabajo en función de crear el diseño final. El registro fue creado evaluado y aprobado por la Gerencia de Capital Humano, según los requisitos exigidos tanto a nivel externo por las normas legales del país y a nivel interno por la empresa, solicitando así toda la documentación

necesaria por los colaboradores para garantizar su ingreso éxito a la compañía. (Ver figura 21).

Apellidos y Nombres del Colaborador	Nº de Cédula	Empresa	
Departamento	**Cargo**		**Fecha de ingreso**

No.	Recaudos a consignar por el Colaborador	Fecha Entregado	Fecha Compromiso
1	Una (1) Fotografía de frente en fondo blanco		
2	Currículum vitae original		
3	Copias **legible** Cédula de Identidad colaborador (3) y Cónyuge (3)		
4	Copias Títulos, Diplomas, Certificados cursos, notas certificadas		
5	Forma 14 – 03 ultimo empleo		
6	RIF persona natural actualizado (**OBLIGATORIO**)		
7	Documento que acredite su inscripción militar o haber cumplido el servicio correspondiente (**OBLIGATORIO**)		
8	Copia de ultima constancia de trabajo con sueldo		
9	Tres (3) Referencias Personales para apertura de cuenta bancaria		
10	Copia constancia de matrimonio/concubinato y partidas de nacimiento y/o cedula de hijos. En caso de solicitar pólizas o identificar como beneficiarios a alguno de los Padres deberá presentar también copia de C.I. del padre beneficiario. **(OBLIGATORIO)**		

No.	Recaudos a consignar por Capital Humano para todos los expedientes	Fecha Entregado	Fecha Compromiso
1	Planilla "Hoja de Vida"		
2	Solicitud de Personal debidamente firmada		
3	Forma 14 – 02 actual		
4	Contrato Individual de Trabajo		
5	Carta Oferta Salario		
6	Formato de "Recibo de Contrato de Trabajo" / Firma del Libro de Contratos de Trabajo		
7	Constancia apertura cuenta nomina (para lo cual es indispensable el punto 10)		
8	Compromiso Cumplimiento Principios Empresariales		
9	Política y Normas sobre Conflicto de Intereses		
10	Reglamento Interno		
11	Notificación de Riesgos (incluye Rutograma)		
12	Registro de Charlas Inducción		
13	Forma ARI año de Ingreso		
14	Referencias Laborales		
15	Presentación al Personal Masisa (comunicación vía e-mail)		
16	Inclusión Pólizas : HCM, Vida, Accidentes, Previsión Familiar		
17	Resultados Evaluaciones Capital Humano (Apreciación Entrevista Pre		

Figura 21. Registro de Relación de documentos de Ingreso.

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

A continuación se detallan las conclusiones obtenidas con el desarrollo del estudio.

1. Las técnicas de recolección de la información que se utilizaron, resultaron ser muy útil permitiendo describir el problema presente en la unidad de estudio, logrando obtener resultados confiables.

2. El estudio mostró debilidades en los registros y algunos procedimientos de normativas, debido al debilitamiento del ambiente de control interno, a las condiciones estructurales de la Subgerencia, carencia de personal suficiente que realice las múltiples actividades de esta área; y también, a la falta de actualización de los Manual de Normas y Procedimientos que dicte normas generales y políticas específicas para ejecutar los procedimientos.

3. Mediante las entrevistas no estructuradas realizadas a la Gerencia y la revisión documental se pudo conocer la situación actual de la unidad y se describió el funcionamiento del Sistema de Gestión Integrado en el área.

4. Se debe adquirir un sistema que se adapte a las necesidades de la Subgerencia, del mismo modo se debe capacitar el Capital Humano dentro de la Gerencia a fin de que ejecuten cada proceso administrativo adecuadamente.

5. Se realizó un diagrama causa-efecto al retraso en la ejecución de procesos y actividades en la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, para determinar las causas que originan su aumento.

6. En el diagrama causa-efecto se evidencio que las causas del problema presente en el proceso se encuentran el desperfecto técnico en equipos, fallas eléctricas, demora en la ejecución de procesos, falta de tiempo para elaborar y actualizar documentación, carencia del personal que documente procesos, desconocimiento de procedimientos, demora en ejecución de procesos, entre otras, que bien se observan en el gráfico.

7. A través de la Matriz FODA se obtuvo un diagnóstico preciso de la situación actual la Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Capital Humano, lo que permitió identificar cuáles serían las posibles estrategias para tomar decisiones afines de objetivos y metas planteadas.

8. Con la observación directa al área de trabajo se evidenció que el personal que labora en la Subgerencia, se encuentra motivado y comprometido con el desarrollo y mejora del mismo. Sin embargo se realizarán cambios en el organigrama a partir del mes de abril, donde muchos de los colaboradores rotarán de labores dentro de la misma Subgerencia o incluso serán reubicados a otra diferente, con lo que se debe garantizar el entrenamiento y capacitación de estos en sus nuevas áreas de trabajo, evitando así una cadena de omisiones de tareas por nuevas responsabilidades adquiridas y el desconocimiento de los procesos asociados a ellas.

. RECOMENDACIONES

En función de los resultados y las conclusiones obtenidas se recomiendan las acciones siguientes:

1. Realizar un programa de capacitación y desarrollo a todo el personal de la unidad, que permita mantenerlo comprometido con la mejora continua de sus procesos.

2. Llevar a cabo la implementación del Manual de Procedimientos, de forma que se evalúe el desempeño del personal al utilizarlo y así, identificar los cambios en el desarrollo de sus actividades.

3. Implementar las estrategias recomendadas en la Matriz FODA, comenzando en el corto plazo con las FA, con la finalidad de reducir los problemas y por ende aumentar la eficacia, la eficiencia y la satisfacción del trabajo.

4. Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal para verificar que las herramientas del manual sean de utilidad para el personal

5. Evaluar la posibilidad de redistribución de ambas oficinas de la Gerencia de Capital Humano, evitando así la distancia que tienen una de la otra. Considerando que ambas de fusionan en procesos, siendo estos en su mayoría dependientes unos de los otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias F. (2006). **"El proyecto de la Investigación. Introducción a la metodología científica".** 5ta edición. Editorial Episteme. Caracas.

- Arnal, J. del Rincón, D. y la Torre A. (1992) **"Investigación Educativa: Fundamentos y Metodología"** Editorial Lapor. Barcelona.

- Fondonormas (2000). **Normas Venezolanas COVENIN. 10015:2000. "Gestión de la Calidad Directrices para la Formación".**

- Frías Patricia, (2011). Propuesta de Actualización del Manual Descriptivo de Cargos de las Gerencias de Distribución y Ventas y de Protección Integral de la Empresa Toyota de Venezuela, C.A. Planta Cumana. Trabajo de grado disponible en línea: http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1745/1/TESIS_PF.pdf

- Hernández, R., Fernandez, C., Baptista, P. **"Metodología de la Investigación"** (2003). Editorial Mc Graw Hill. 3era Edición. México D.F.

- Narváez, Rosa (1997). **Orientaciones prácticas para la elaboración de informes de investigación**.

- **Norma Internacional ISO 9001:2008, Traducción Oficial.** Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza. 4ta Edición 2008-11-15.

- **Norma Internacional ISO 14001:2004, Traducción Oficial.** Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza. 2da Edición 2004-07-15.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo **"Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados"** (2002). Editorial Colonial Communications Corp., New York, NY, USA.

- **Resumen del Sistema de Gestión Integrado (SGI) de Masisa Venezuela.** Versión 2013

- Sabino, Carlos A. (1996). **"El Proceso de Investigación"**. Editorial Lumen. Buenos Aires.

- Tamayo Y Tamayo, Mario. "**Metodología de la Investigación"**. (2002). Editorial Limusa. 2da Edición. México.