



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
EMPRESA COLGATE PALMOLIVE C.A.**

**EMPRESA: COLGATE PALMOLIVE C.A.**

**AUTOR:**

Carlai J. Sanguinetti T.  
C.I. V- 24.135.073

San Diego, Enero 2019.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
EMPRESA COLGATE PALMOLIVE C.A.**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

---

Lcda. Ada Colmenares  
C.I. V- 12.315.127  
**Tutor Académico**

---

Lcda. Mariantonieta Valecillos  
C.I. V- 16.241.926  
**Tutor Empresarial**

**AUTOR:**  
Carlai J. Sanguinetti T.  
C.I. V- 24.135.073

San Diego, Enero 2019.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Índice General	I
Índice de Tablas	IV
Introducción	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA</b>	<b>4</b>
Razón Social	4
Reseña Histórica de la Empresa	4
Nuestra Historia en Venezuela	6
Nuestros Productos	7
Visión de la Organización	8
Misión de la Organización	8
Nuestros Valores	8
Estructura Organizacional	8
Organigrama de la Empresa	10
<b>CAPITULO II: EL PROBLEMA</b>	<b>11</b>
Planteamiento del Problema	11
Formulación del Problema	12
Objetivos de la Investigación	12
Justificación	14
Limitaciones	15
<b>CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL</b>	<b>16</b>
Antecedentes	16
Bases Teóricas	19
La Organización	19
Manual	19

Objetivos de los Manuales	20
Ventajas de los Manuales	20
Clasificación de los Manuales	20
Normas	21
Procedimiento	21
Organigrama	20
Objetivos de los Manuales Administrativos	21
Elaboración y Uso de Manuales Administrativos	21
Manual de Normas y Procedimientos	21
Flujogramas	22
Caracterización de Flujogramas	21
Uso y Aplicación de los Flujogramas	22
Metodología <i>HAY GROUP</i>	23
Objetivos de la Metodología	23
Ventajas de la Metodología	23
Características de la Metodología	24
Uso y Aplicación de la Metodología	24
Metodología de Perfiles y Escalas	24
Definición de Términos Básicos	24
<b>CAPITULO IV: FASES METODOLÓGICAS</b>	25
Tipo de Investigación	25
Diseño de la Investigación	25
Técnicas e Instrumentación de Recolección de Datos	26
Observación Directa	26
Entrevista No Estructurada	26
Revisión Documental	26
Análisis y Tratamientos de la Información	27
Fases	27

Auditoría de los Procedimientos	27
Diagnóstico de la Situación Actual	27
Levantamiento de los Procedimientos	27
Investigación Bibliográfica	28
Redacción Escrita de los Procedimientos	28
Actualización de las Descripciones de Cargo	28
Remisión y Revisión por el Supervisor Inmediato	30
Trabajo y Soporte sobre Actividades Diarias del Área	31
Elaboración del Cronograma de Actividades	31
<b>CAPITULO V: RESULTADOS DE LOS ITEMS</b>	33
Presentación y Análisis de los Resultados	33
<b>CAPITULO V: PROPUESTA</b>	35
Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Colgate Palmolive C.A.	35
Introducción	35
Procedimiento de Bolsa de Trabajo	35
Procedimiento de Selección de Personal	37
<b>Conclusiones</b>	38
<b>Recomendaciones</b>	40
<b>Bibliografía</b>	41
<b>Anexos</b>	43
Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Colgate Palmolive C.A.	44

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1:</b> Tramita las solicitudes de constancia de trabajo según las especificaciones del trabajador	34
<b>Tabla 2:</b> Gestiona las solicitudes de los trabajadores para el pago del centro de educación integral.	35
<b>Tabla 3:</b> Realiza las gestiones de otorgación de cursos de capacitación para los trabajadores.	36
<b>Tabla 4:</b> Labora en función de la visión de la empresa	37
<b>Tabla 5:</b> Se encarga de la otorgación de las vacaciones y pagos correspondientes anualmente para cada trabajador.	38
<b>Tabla 6:</b> Se encarga de tramitar los pagos correspondientes a las horas extras trabajadas fuera de la jornada laboral de un trabajador.	39
<b>Tabla 7:</b> Gestiona los procedimientos para una nueva vacante en la empresa.	40
<b>Tabla 8:</b> Realiza las gestiones de otorgación de política de estudios para los trabajadores.	41
<b>Tabla 9:</b> Se encarga de realizar la introducción del trabajador y/o familiares al seguro HCM.	42
<b>Tabla 10:</b> Realiza la promoción de un trabajador en el área en el que se desarrolla.	43

## INTRODUCCIÓN

El estudiante universitario proveniente de la casa de estudios Universidad José Antonio Páez, debe cumplir con el requisito de pasantías profesionales, con el propósito de optar por el título, de manera que el estudiante se relacione con el campo laboral poniendo en práctica todo el conocimiento técnico adquirido en todos los años de estudio universitario.

El presente informe realizado en el área de organización empresarial en un lapso de doce (12) semanas, en Colgate Palmolive C.A., se enfocó en la elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos en el Departamento de Recursos Humanos.

Para las empresas el desarrollo económico de cada nación, al igual que el crecimiento social, son vitales para el funcionamiento efectivo de sus actividades de creación y servicios al cliente, por ende el flujo de información entre el personal administrativo y técnico debe ser formalizado mediante un Manual de Normas y Procedimientos regidos por las políticas internas de la empresa, elaborando así una base firme de descripciones de cargos que servirá de apoyo para dicho manual.

Para el Departamento de Recursos Humanos, son múltiples las actividades y el flujo de información para el área, por lo que es vital contar con un documento administrativo que valide todas sus actividades como lo es el Manual de Normas y Procedimientos.

Según el diccionario de la Real Academia Española (2001) manual “libro en que se compendia lo más sustancial de una materia”, en un manual es importante la información que pueda contener, los procedimientos deben ser reales, legales, accesibles a su ejecución, tener una clara redacción y definir los agentes involucrados, además debe estar actualizado constantemente para que el mismo mantenga la validez para el personal que haga uso del manual.

El Departamento de Recursos Humanos tomó la decisión de aplicar la metodología “Hay” utilizada por la empresa Hay Group (1944), donde su creador Edward Hay lo define como: “Herramienta que ayuda a clarificar estructuras organizacionales, el peso de los puestos, objetividad al evaluar, equidad interna, y analizar la competitividad externa”, la cual sirve como base para la elaboración del Manual de Normas y Procedimientos, siendo actualizado según las normativas y exigencias de cada empresa.

Durante el estudio realizado en la empresa se observó la ausencia de manuales administrativos específicamente de Manuales de Normas y Procedimientos que debe poseer toda empresa para una mejor organización. Las técnicas de levantamiento de información para el diseño de los manuales fue la observación en la realización de las actividades mayormente operativas y la entrevista de cada trabajador, los pilares fundamentales para la elaboración de los manuales, quienes a futuro serán los más beneficiados de su creación.

En el caso específico de la empresa Colgate Palmolive C.A., la cual es la compañía central de la investigación, no se escapa de las Organizaciones que hoy buscan su desarrollo vertiginoso dentro del mundo empresarial, serán favorecidos con las actualizaciones de las descripciones de cargos aportándole así un documento administrativo como es el Manual de Normas y Procedimientos, que les proporcionará estructura a las actividades y funciones de todos los Departamentos participantes.

Por tal motivo y con el fin de presentar este informe y facilitar su comprensión, esta investigación está estructurada de la siguiente manera: comprende tres (3) partes, en primer lugar los preliminares conformados por la dedicatoria, reconocimientos, índice general; en segundo lugar, el cuerpo del informe compuesto por cinco (5) capítulos; el capítulo I comprende la empresa. El capítulo II, contiene el planteamiento y formulación del problema, los objetivos generales y específicos de la investigación, la justificación,

alcance y las limitaciones. El capítulo III, presenta los fundamentos teóricos. El capítulo IV, se enfoca en la metodología aplicada en la investigación. El capítulo V abarcará los recursos y Capítulo IV la propuesta.

Finalmente, en tercer lugar presenta los elementos finales las conclusiones, recomendaciones, fuentes de información y anexos.

## **CAPITULO I**

### **LA EMPRESA**

**1.1 Razón Social:** Colgate - Palmolive, C.A.

**1.2 Ubicación de la Empresa:** Av. Uslar. Urb. Michelena. Colgate Palmolive C.A.

#### **1.3 Reseña Histórica de la Empresa**

Los inicios del gigantesco complejo mundial **Colgate- Palmolive, C.A.** se remontan al año de 1806, cuando William Colgate, con tan solo 23 años, abre un pequeño negocio en un edificio de la calle Dutch, Manhattan, donde fabricaba jabón, almidón y velas, vendiéndolos al detal. En ésta época, solo 17 años después de que George Washington había sido elegido primer presidente de los Estados Unidos, por lo menos las tres cuartas partes del jabón consumido en América era de fabricación casera.

Su primer éxito fue un suave jabón llamado “Jabón Colgate Pálido”. Este refinado producto, además del hasta entonces desconocido servicio de reparto a domicilio, atrajo más y más clientes a la fabrica de la calle Dutch. Para 1817, Colgate comenzó a anunciar su jabón en la prensa y en las carteleras de carretas que rodaban por las calles de Nueva York.

Ya para 1820, la empresa se había extendido al otro lado del río Hudson, contando con una gran planta manufacturera en Jersey City.

Por su parte, B:J: Johnson abre en 1864 una fábrica de jabón de tocador en la ciudad de Milwaukee, con mucho éxito. En 1898 introduce un fantástico producto, el jabón de tocado Palmolive. La empresa se expande y en 1914 cambia su nombre a Palmolive Soap Company.

Al mismo tiempo en Kansas otra empresa fabricante de jabones, a cargo de los hermanos Peet, crece vertiginosamente.

El tiempo transcurre y en 1928 las tres empresas se fusionan bajo el nombre de Colgate Palmolive Peet Company. En 1953, veinticinco años después, la compañía pasa a llamarse **Colgate Palmolive**, ubicando su casa matriz en 1956 en New York.

Desde entonces han transcurrido muchos años, acompañados por grandes éxitos. Actualmente **Colgate - Palmolive C.A.** participa activamente en más de 100 países de todo el mundo, ofreciendo productos de higiene personal y limpieza del hogar.

Marcas como Crema dental Colgate, jabón de tocador Palmolive, Ajax (limpiador desinfectante) y Fab se imponen en el mundo como líderes en sus categorías y todo gracias a la gente que ha puesto todo su esfuerzo y empeño en lograrlo.

Otros negocios además se incluyen dentro del extenso mundo de Colgate - Palmolive, la marca de alimentos para animales domésticos Hill's, Cristalería Princess House, artículos para cocinar Sterno, Colgate Hoyt Laboratories, Uipont Pharmaceutical INC, y nuestra más reciente adquisición de Mennen (1992) y Kolynos (1995).

En cualquier parte del mundo, más de 30.000 profesionales de **Colgate - Palmolive** tienen en cuenta el propósito original de William Colgate, proveer productos de utilidad, de máxima calidad a precios razonables, cumpliendo con la divisa de ser una empresa comprometida en el cuidado personal de los

consumidores, sus pertenencias y su entorno ambiental, proporcionándoles bienes de consumo y servicios que tienen un valor real en el mercado.

### **1.3.1 NUESTRA HISTORIA EN VENEZUELA**

La historia de Colgate - Palmolive en Venezuela comienza en la Caracas de 1943, hace más de 50 años, cuando la firma Pardo, Mosquera inicia formalmente las operaciones de importación de los productos de la compañía.

Tres años más tarde la firma encarga a Mendoza & Co. la fabricación del jabón Palmolive. Ante el firme y continuo éxito, en 1953, Colgate - Palmolive compra toda la maquinaria e inicia la construcción de su Planta en Valencia. Para 1957, todas las operaciones de manufactura se encontraban centralizadas en la Planta.

Actualmente la planta cuenta con más de 78.000 metros cuadrados de terreno y en ella trabajan más de 800 personas.

A través de los años COLGATE - PALMOLIVE C.A. ha venido creciendo paralelamente al desarrollo tecnológico de Venezuela, contribuyendo significativamente a la economía del país y ocupando actualmente un sitio de vanguardia en el mercado nacional de productos de higiene personal y limpieza del hogar.

### **1.3.2 NUESTROS PRODUCTOS**

Los productos que comercializa la Compañía en Venezuela se agrupan dentro de cuatro grandes categorías:

- **Cuidado Bucal:** donde encontramos:
  - Cremas dentales Colgate y Kolynos
  - Cepillos dentales
  - Hilo dental
  - Enjuague bucal
- **Cuidado Personal:**
  - Línea de jabones de tocador: (Palmolive Naturals, Palmolive Botanicals, Pétalo, Banner, Neutro balance, Protex y el nuevo Palmolive Vitamins
  - La línea de Champús: Alert, Optims, Neutro Balance, Manzana, Mennen y Línea Botanicals.
  - Línea de productos para bebe Baby Magic.
  - Línea de afeitado para caballeros: Skin Bracer
  - Línea de Deseodorantes para Damas ( Lady Speed Stick) Caballeros (Speed Stick) y adolescentes (Teen Spirit)
  - Línea Palmolive Kids
- **Cuidado del hogar y de la superficie:**
  - Limpiadores Ajax (líquido y polvo)
  - Cloro Nevox
  - Lavaplatos Axión y Brisol.
- **Cuidado de los Tejidos:**
  - Detergentes ABC y Fab Manzana Verde
  - Suavizante Soflón Suavitel
  - Jabones para ropa delicada: Vel Rosa y Caress.

- Activador de Blancura Nevex (líquido y polvo)

### **1.3.3 VISION DE LA ORGANIZACIÓN**

Mejorar la calidad de vida de la familia venezolana a través de la excelencia en nuestros productos y servicios.

### **1.3.4 MISION DE LA ORGANIZACION**

Convertirnos en la compañía número uno de nuestro mercado, siendo el mejor socio de nuestros proveedores, clientes y consumidores, en armonía con nuestro ambiente, apoyándonos en nuestra gente y productos de calidad, logrando un crecimiento sostenido y rentable.

### **1.3.5 NUESTROS VALORES**

- ✓ Cuidamos el bienestar de nuestra gente
- ✓ Somos honestos e íntegros
- ✓ Persistimos y nos superamos constantemente
- ✓ Trabajamos en equipo para lograr el éxito.

### **1.3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Nuestra organización local está conformada por siete direcciones:

**1.3.6.1 Dirección de Mercadeo:** Su objetivo es asegurar que cada uno de los productos que comercializa la empresa cuente con los recursos y la atención necesarios para lograr el éxito. Éxito que se traduce en crecimiento en volumen de ventas, en la participación en el mercado y la rentabilidad de cada una de las marcas.

**1.3.6.2 Dirección de Manufactura:** Comprende todos los departamentos ubicados en nuestra planta, en la ciudad de Valencia: Producción,

Planificación de la producción, Empaque, Compras y Mantenimiento. Siendo responsables de proveer a los clientes y consumidores productos de óptima calidad, en las cantidades adecuadas y en el momento requerido.

**1.3.6.3 Dirección de Ventas:** Su responsabilidad es la comercialización de todos los productos de Colgate - Palmolive y el aseguramiento de la presencia de los mismos en todos nuestros canales de distribución. Está conformada por una fuerza de ventas a nivel nacional, con orientación de negocio y con capacidad técnica y empresarial para enfrentar los cambiantes retos del mercado venezolano.

**1.3.6.4 Dirección de Finanzas:** encargada de manejar los recursos financieros de la empresa, evalúa la situación económica del negocio y planea y autoriza las inversiones. Es responsable además por la aplicación de las normas fiscales e impositivas.

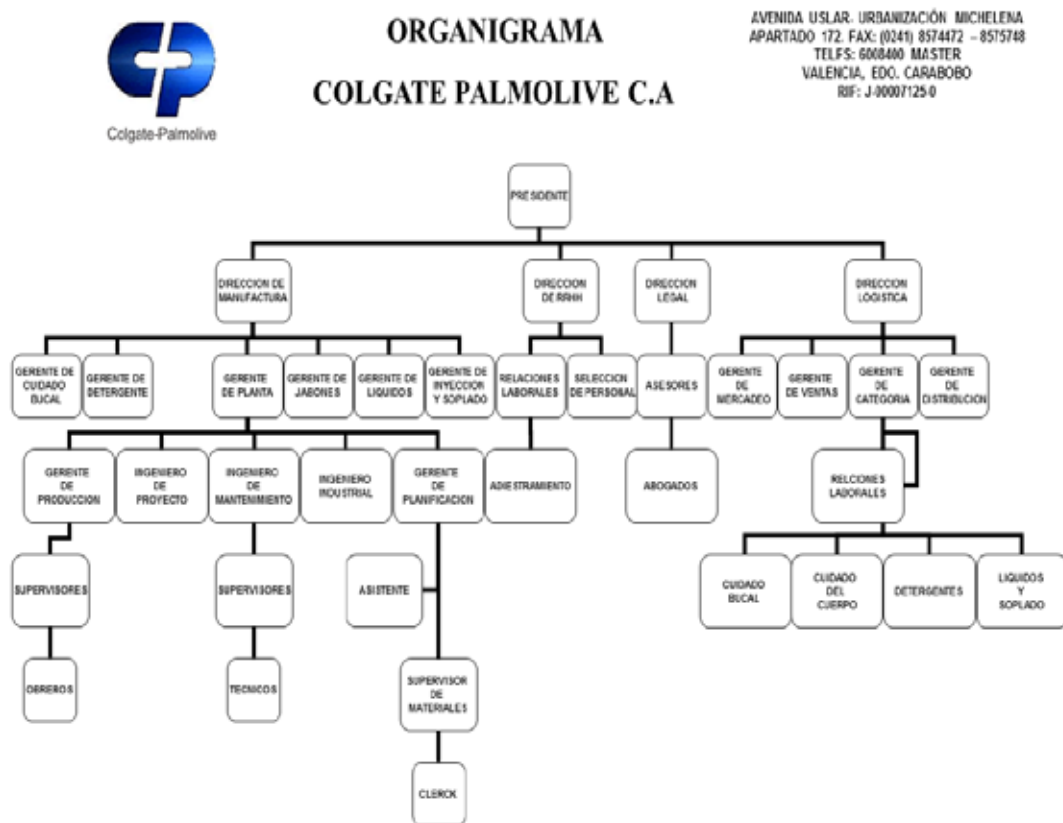
**1.3.6.5 Dirección de Información Tecnológica y Servicios Administrativos:**

Administra los sistemas de Información de toda la compañía, brindando soporte a los usuarios en el uso de la red de micros. Es responsable además de las telecomunicaciones entre la planta y nuestras oficinas en Caracas, así como el Departamento de Organización y Métodos. Así como de brindar a sus trabajadores los mejores beneficios socio-económicos, velar por sus condiciones de trabajo así como por sus planes de adiestramiento y desarrollo personal y profesional

**1.3.6.6 Dirección de Logística y Servicio al Cliente:**

Es la dirección encargada de controlar y monitorear el almacenaje y distribución de los productos que son manufacturados en nuestra Planta, así como velar porque todo el proceso de comercialización cumpla con un alto standart de calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente.

### 1.3.6.7 Organigrama de la Empresa



**Fuente:** Departamento de Gerencia (2018)

## **CAPITULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **1. Planteamiento del Problema**

Un Manual de Normas y Procedimientos de una empresa, debe estampar las acciones y responsabilidades individuales de trabajadores y de cada área que intervienen en los procesos de administración del departamento de estudio, asimismo debe existir una estrecha relación con las descripciones de cargos de cada unidad que participa en cada uno de los procesos del mencionado departamento, sin embargo dicho documento se encuentra inexistente para el área de estudio.

De manera general, Los procedimientos del Departamento de RRHH se encuentran descritos de forma general e informal, así como desconocimiento formal por parte de los gerentes y trabajadores de las normas y procedimientos del departamento. Por otra parte, cambios en los procedimientos según el desarrollo tecnológico en los procesos digitales de información y gestión, de igual manera cambios o reforma de algunas de las Leyes Nacionales Venezolanas.

Específicamente el área de Recursos Humanos cuenta con toda la información necesaria y equipos de alta tecnología que permite la realización del levantamiento de procedimientos, descripciones de cargo, al igual que el Manual de Normas y Procedimientos, sin embargo los procedimientos del departamento en estudio se encuentran escritos de manera informal y general ocasionando ambigüedades en la ejecución de actividades diarias de dicho departamento, como también el desconocimiento formal por parte de los gerentes y trabajadores de las normas y procedimientos del departamento de estudio.

Una de las mayores amenazas encontradas fue los cambios o reforma de algunas de las Leyes Nacionales Venezolanas, para esto Colgate Palmolive C.A cuenta con la alianza de una consultora jurídica que aporta ayuda en la parte jurídica y legal venezolana como soporte a las normativas externas e internas de la empresa.

Colgate Palmolive C.A es una empresa mundial que se remonta al año de 1806, cuando William Colgate, con tan solo 23 años, abre un pequeño negocio en un edificio de la calle Dutch, Manhattan, donde fabricaba jabón, almidón y velas, vendiéndolos al detal. Esto genera cambios en los códigos de conducta y en los procesos administrativos de la empresa, sin antes poseer manuales formales sobre las normas y procedimientos de los departamentos, aunado a la inexistencia de descripciones de cargos que especificaran las responsabilidades, compromisos, tareas y deberes de cada cargo que desempeñan los trabajadores.

Los problemas presentados en la empresa fueron el desconocimiento de los procedimientos del Departamento de Recursos Humanos, lo que lleva a que los entes del departamento deban explicar a los trabajadores cuales son las pautas o procedimientos para la gestión de actividades correspondientes a Recursos Humanos, ocasionando retrasos innecesarios en las tareas diarias y en el flujo de los procesos, demorando el tiempo de entrega de las solicitudes y actividades del departamento.

Otro de los problemas encontrados es que los auditores externos e internos no pueden operar de manera eficiente, ya que por no poseer actividades y responsabilidades descritas formales, se les complico la evaluación de los procesos del departamento, por lo que originaron atrasos en la entrega de memorándum e informes a los gerentes y entes internacionales.

Se manifestó un retraso en las inducciones del personal de nuevo ingreso, por la ausencia de un único documento donde resumiera de forma concreta y explicita cuales son las funciones, la descripciones de competencias y

compromisos de cargo que ocupará, incluso las responsabilidades de las unidades de apoyo.

## **2. Formulación del Problema**

Para un concreto análisis de la situación actual del problema y el objeto de investigación, se estableció la interrogante que es de gran importancia para Colgate Palmolive C.A, pero más específicamente para los trabajadores de la unidad de Recursos Humanos.

¿Cómo debe estar constituido un Manual de Normas y Procedimientos y de qué manera contribuye al Desarrollo de las Actividades del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Colgate Palmolive C.A?

## **3. Objetivos de la Investigación**

### **3.1 Objetivo General**

Elaborar un Manual de Normas y Procedimientos en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Colgate Palmolive C.A.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- 1.- Diagnosticar la situación actual de los procedimientos descritos del departamento.
- 2.- Realizar un levantamiento de los procedimientos del área
- 3.- Identificar las Normas del Departamento de Recursos Humanos
4. Proponer el Manual de Normas y Procedimientos

## **4. Justificación**

A través de la creación del Manual de Normas y Procedimientos de una organización, se logra que las actividades se ejecuten de manera eficiente para cada unidad y trabajador que intervengan en los procesos, logrando crear

un soporte para la correcta aplicación de los procedimientos en la organización.

Es indispensable llevar a cabo una auditoria de la situación actual de los procedimientos de la empresa para poder diagnosticar las necesidades que posee el departamento, de manera que se logre un correcto levantamiento de los procedimientos del área siendo de alta relevancia para la elaboración del Manual de Normas y Procedimientos, convirtiéndose éste en la principal herramienta administrativa que respalde las acciones y responsabilidades de los trabajadores, haciéndose necesaria una actualización en las descripciones de cargos en todos los departamentos para concatenar los criterios respecto a dicho manual, evitando discrepancias entre los principios de ambos documentos.

La carencia de este importante instrumento ha originado graves situaciones, en el mundo de los negocios, como: el desconocimiento de deberes y derechos inherentes a cada puesto; evasión de responsabilidades. Con esta investigación se aspira, específicamente, impulsar al Departamento de Recursos Humanos de la empresa Colgate Palmolive C.A., logrando una organización con lo que respecta a las actividades diarias-administrativas, responsabilidades y objetivos de los procedimientos y gestiones de dicho departamento.

A través de la creación de un Manual de Normas y Procedimientos, así como también la instauración un sistema actualizado de descripción de cargos se aspira brindar al personal que labora en la empresa una guía integral para el mejoramiento en las tomas de decisiones, que se traduzca en la consecución de las metas fijadas; y que al mismo tiempo controle estrictamente las actividades administrativas de acuerdo a las bases legales.

## **5. Limitaciones**

- Accesibilidad limitada del pasante a la información considerada por la empresa como confidencial, para la auditoria de algunos procedimientos del departamento.
- Disposición del tiempo de los entes del Departamento de Recursos Humanos y los demás departamentos de apoyo, por el excesivo trabajo y la distancia territorial.

## **CAPITULO III**

### **MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL**

#### **1. Antecedentes de la Investigación**

En todo proceso de investigación es necesaria una sustentación teórica de cada aspecto relacionado con la problemática en estudio, por lo que se debe realizar una consulta de textos y documentos para recopilar toda la información inherente al objeto de estudio a partir de las distintas perspectivas y teorías que se han desarrollado en torno al problema, lo que conformará el marco teórico. Al respecto, Palella y Martins (2003) sostienen que,

...El marco teórico es el soporte principal del estudio. En el que se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría de la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente, de conceptos y propósitos para abordar el problema. Se le suele denominar de diversas maneras: marco referencial, marco teórico-conceptual, marco funcional de la investigación, marco de sustentación, marco estructural- conceptual, formulación teórica o marco conceptual. (pág. 54).

En este sentido, el marco teórico es el capítulo de la investigación destinado a ilustrar y ampliar las características del problema en sus múltiples representaciones teóricas, así como su ubicación contextual y sus relaciones con otros problemas. Entre los elementos que integran el marco teórico de la investigación se destacan los antecedentes que están conformados por aquellos estudios previos relacionados con la temática planteada, los cuales permiten recabar información sobre estudios referentes a los manuales de normas y procedimientos administrativos para así, identificar los alcances y

resultados obtenidos por otros investigadores (2007: 98) "...se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación. El antecedente puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado".

Es decir, los antecedentes hacen referencia a trabajos que sirven para emprender cualquier investigación, ya que aportan información sobre el conocimiento existente del tema en estudio. Para el presente trabajo se encontraron los siguientes trabajos que aportan contenido inherente y necesario para fortalecer los aspectos teóricos del mismo.

Primeramente, **Fuentes (2016)** realizó un trabajo especial de grado titulado "**Desarrollo de un Manual de Normas y Procedimientos para la aplicación de las Retenciones de Impuesto Sobre la Renta para la Dirección de Información y Control Estudiantil de la Universidad de Carabobo (DICES)**". El mismo fue presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialista en Gerencia Tributaria. En esta investigación el autor a través de un proyecto factible sobre la base de un estudio de campo de tipo descriptivo, diseñó un manual para la simplificación de los procesos en materia de retenciones y así, contribuir al conocimiento de los empleados que allí laboran de las actividades y funciones que deben realizar y las normas que deben seguir. Esta investigación guarda relación con el presente trabajo ya que da a conocer la utilidad que tienen los Manuales de Normas y Procedimientos para el logro de los objetivos de las unidades organizacionales de la Universidad de Carabobo; indicándoles el camino a seguir a los diferentes actores del proceso administrativo.

Por su parte, **Guillen y Rodríguez (2016)** elaboraron un trabajo de ascenso en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Carabobo, Campus la 28 Morita para optar a la categoría de profesor Asociado y Titular; titulado "Diseño de un Manual de Normas y

**Procedimientos Administrativos y Contables para los procesos de exportación para las grandes empresas del Municipio Girardot del Estado Aragua**". Este estudio se realizó dentro de la modalidad de proyecto factible, basado en una investigación de campo de tipo descriptiva con apoyo documental, consideraron una población de treinta y ocho (38) empresas con más de cien (100) trabajadores calificadas como grandes, de la cuales tomaron una muestra de veintiún (21) empresas.

La técnica de recolección de datos empleada fue un cuestionario cerrado con alternativas dicotómicas (Si-No), al cual le aplicaron estadística descriptiva para el análisis de los resultados; todo esto le permitió a los investigadores concluir que en las unidades de exportaciones se realizan una serie de actividades que no agregan valor a la gestión y que existen oportunidades para el mejoramiento de las condiciones de control interno así como para la optimización de los recursos disponibles; por lo que propusieron adoptar flujogramas de reingeniería, así como la creación de manuales de normas y procedimientos que permitan orientar el desempeño y medir los resultados. Es importante señalar que este estudio resulta relevante para la presente investigación porque también contempla el diseño de manuales y procedimientos en la elaboración de un trabajo de ascenso.

De igual modo, **Cardozo (2015) diseñó como trabajo especial de grado en la Universidad Metropolitana para optar al título de Especialista en Gerencia de Instituciones Educativas un "Manual de Normas y Procedimientos de la Función Supervisora en el área de Educación Física dirigido a los Supervisores adscritos a los Distritos Escolares de la Zona Educativa del Distrito Capital"**. Este estudio se enmarcó en un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo, con una muestra conformada por 26 supervisores adscritos a los Distritos Escolares del distrito Capital de la Zona Metropolitana, a quienes se les aplicó un 29

cuestionario de 19 ítems, para el análisis de los datos se utilizó la técnica de porcentajes y se representaron en gráficos de ciclogramas.

El investigador concluyó que la información que suministra un Manual de Normas y Procedimientos representa un factor decisivo para lograr una mejora significativa en el proceso educativo de la función supervisora. Esta investigación resulta relevante ya que indaga la importancia que tienen los manuales de normas y procedimientos en las mejoras del proceso educativo en las organizaciones de esta índole.

**Chacón (2014) elaboró un trabajo especial de grado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialista en Gerencia Tributaria titulado “Propuesta de un Manual de Procedimientos para el Cálculo, Determinación y Pago del Impuesto sobre actividades económicas industriales, comerciales, servicios o de índole similar para la Empresa Química Venezolana, S.A.”** La investigación fue un proyecto factible apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo y documental, además enmarcada en un diseño mixto concurrente. La población estuvo integrada por los seis (6) empleados del Departamento de Administración y Finanzas, tomando una muestra intencional de tres (3) personal para aplicarles un guión de entrevista estructurada.

La investigadora concluyó que la empresa en estudio no se adapta a la normativa tributaria vigente por lo que sugiere que los elementos estudiados y los procedimientos diseñados deben darse a conocer a los empleados para lograr optimizar el procedimiento de cálculo, declaración y pago del impuesto municipal. Este trabajo está relacionado con esta investigación ya que a través de un manual pretende mejorar los procesos administrativos dentro de las organizaciones en estudio.

## **2. Bases Teóricas**

### **2.1 La organización**

Una organización “es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico” (Robbins y Coulter (2014:123). Por otro lado, Dávila (1985:38) concibe a la organización como un “ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales, poseedora de una estructura, y ubicada en un medio o marco de condiciones históricas concretas que influyen en su desenvolvimiento”.

Para Reyes (2005:212) “es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos”. Es importante resaltar, que las empresas pequeñas, medianas y grandes deben contar con una buena estructura que le permita al factor humano relacionarse con sus funciones y los recursos materiales con el fin de comprometerse y lograr los objetivos fijados.

## **2.2. Manual**

Lizbeth Nájera (2013:58), nos dice que es: “Un documento en el cual se plasma la información más elemental e importante de un tema, necesaria para un fin determinado”. De igual manera, Continolo (1973:18), “una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”. Es un documento donde se plasma información respecto a un tema de interés que sirva de guía al personal operativo para el logro de los objetivos.

### **Objetivo de los Manuales**

Expresa Franklin (2014) los objetivos de un manual son los siguientes:

**A.** Presentar una visión de conjunto de la organización.

- B.** Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- C.** Cooperar con la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- D.** Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- E.** Agilizar el estudio de la organización.
- F.** Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- G.** Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- H.** Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la organización.
- I.** Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- J.** Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- K.** Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- L.** Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización. (pág. 71)

### **2.1.1 Ventaja de los Manuales**

Las ventajas del uso de manuales que son las siguientes:

Disminuye la tendencia a realizar actividades de acuerdo con las preferencias de cada persona.

### **2.1.2. Clasificación de los Manuales**

Para Franklin, (2014:174) los manuales administrativos se clasifican en tres ramas: Por su naturaleza o área de aplicación, por su contenido y por su ámbito.

#### **ü Por su naturaleza o área de aplicación:**

**Microadministrativos:** son los manuales que corresponden a una sola organización.

**Macroadministrativos:** son los documentos que contienen información de más de una organización.

**Mesoadministrativos:** incluye a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

#### **ü Por su contenido:**

**De organización:** estos manuales contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales.

**De procedimientos:** incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones enlazadas entre sí.

**De calidad:** describen y consignan los elementos del sistema de calidad.

**De historia de la Organización:** documentos que refieren la historia de la organización, es decir su creación, crecimiento, logros y evolución.

**De políticas:** incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias.

**De contenido múltiple:** concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

**De puestos:** precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

**De técnicas:** detalla los principios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de los procesos.

**De ventas:** apoya la función de ventas.

**De producción:** constituye un auxiliar para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

**De finanzas:** respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de una organización.

**De personal:** manuales de relaciones industriales, de reglas de empleados o de empleo.

**De operación:** orienta el uso de equipos y apoya funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

**De sistemas:** permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos e informáticos de una organización.

#### ü **Por su ámbito:**

**Generales:** Son documentos que contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal.

**Específicos:** Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general, por convención, incluyen la descripción de puestos.

### **3. Normas**

Chiavenato (2000:234), se basa en las normas como un medio capaz de guiar las actuaciones de las personas que emplean en una organización sobre una función específica, además de verse como unas reglas limitadas de forma escrita, capaces de imponer disciplina y conservar la convivencia interna.

### **4. Procedimiento**

Para Melinkoff (2016:89), "los procedimientos consisten en describir las actividades que se deben seguir en un proceso administrativo de forma detallada, para disminuir los errores y obtener un proceso más productivo".

## **5. Organigrama**

Para Enrique (2014:78) autor del libro "Organización de Empresas", el **organigrama** es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen".

Por otro lado, para Jack Fleitman (2015:246), autor del libro "Negocios Exitosos", define el **organigrama** como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría".

Los organigramas son de suma importancia y utilidad en la actualidad porque permite presentar de forma gráfica como está estructurada la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de comunicación (descendiente, ascendente, bilaterales) que presenta cada unidad.

## **6. Objetivos de los Manuales Administrativos**

Según De Freitas, 2014 Los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- 1.** Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas.
- 2.** Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- 3.** Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y proporcionar la uniformidad en el trabajo.

4. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
5. Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

## **7. Elaboración y Uso de Manuales Administrativos**

Según Rodríguez (2016) planteó que:

“el empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales”.(pág. 13)

### **7.1. Manual de Normas y Procedimientos**

Según Álvarez (2016:98), autor del libro “Los Manuales de Procedimientos” define los manuales como “una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”.

Por otra parte, el Manual de Normas y Procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades que deben realizarse de acuerdo a las funciones y objetivos de una unidad, regido por normas administrativas.

### **7.2. Flujogramas**

Para Franklin, (2014:184) un diagrama de flujo:

“Es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales; en ella se muestran las áreas o unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) en cada operación descrita. Además, pueden

mencionar el equipo o los recursos utilizados en cada caso”.

Son gráficos que señalan el movimiento de las acciones que se deben seguir de una actividad, sistema, formulario y de persona a persona necesarios para llevar a cabo un procedimiento. Las simbologías más frecuentes en los flujogramas son las siguientes:

### **7.2.1. Características de los Flujogramas**

Según Gómez, (2015):

**Sintética:** La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.

**Simbolizada:** La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.

**De forma visible a un sistema o un proceso:** Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales. (pág. 52)

### **7.2.2. Uso y Aplicación de los Flujogramas**

La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser realizada con frases breves y sencillas

Evitar usar siglas, procure utilizar anotando el nombre completo de las unidades administrativas.

El símbolo de documento debe contener el nombre original de la forma que se utilice.

El símbolo de conector puede ser alfabético o numérico, pero debe coincidir en los conectores de entrada y salida, cuando existen una gran cantidad de conectores, es conveniente adicionar un color al símbolo.

Debe realizarse de forma limpia y ordenada.

Realizarlas al principio en forma de borrador, sin emplear plantillas.

## **8. Metodología HAY GROUP**

La metodología concibe sus raíces en la empresa HAY GROUP, donde su creador Edward Hay (1944) lo define como: Una metodología de evaluación de puestos de perfiles y escalas, la cual podía aplicarse con eficiencia a todos los puestos, fuesen gerenciales, de supervisión o de empleados de oficina, siendo este un registro escrito que pudiera usarse y que demostrase con exactitud las consideraciones descriptivas y los parámetros cuantitativos que se tomaban en cuenta en cada evaluación.

## **9. Objetivos de la Metodología**

Según Edward Hay y Asociados (1944) describen su función como: “Ubicar todos los puestos de una organización en una secuencia que representa el orden y grado de dificultad de cada uno de ellos y su importancia dentro de la organización”.

## **10. Ventajas de la Metodología**

Según Fajardo (2015) define las ventajas como: Las ventajas de implementar un sistema de esta naturaleza son varias, como por ejemplo nos

ayuda a clarificar estructuras organizacionales, el peso de los puestos, objetividad al evaluar, equidad interna, y analizar la competitividad externa. Pero, fundamentalmente, establecer una estructura jerárquica consistente y creíble para la organización. Mediante el Sistema Hay es posible saber cuánto vale una posición de supervisión, por ejemplo, y compararla con el mercado en general.

### **10.1. Características de la Metodología**

Según *Hay Group* región Austral (2016) definen las características de la metodología de la siguiente manera:

1. Los factores más importantes son:

- Conocimiento requerido para hacer un trabajo (Competencia).
- El tipo de pensamiento necesario para resolver los problemas comunes.
- Las responsabilidades asignadas.

2. Los puestos se clasifican por el orden de importancia en las estructuras, pero también se determinan las distancias entre categorías o posiciones.

3. Los factores se presentan en ciertos tipos de patrones que parecen característicos de algunas clases de puestos.

4. La evaluación de puestos se debe centrar en la naturaleza y requisitos del puesto en sí, y no en las habilidades, antecedentes, características o sueldo.

### **10.2. Uso y Aplicación de la Metodología**

El sistema de Hay es aplicable a ciertas funciones del desarrollo humano dentro de una organización, al igual que a todos los entes privados y/o externos de la empresa. Según Edward Hay y Asociados (1944) describieron su uso a las siguientes funciones:

**10.3. Metodología de perfiles y escalas:** los perfiles de escalas se crearon en 1944, por lo que se diseñó un registro escrito sobre las consideraciones descriptivas y los parámetros cuantitativos que se tomaban en

cuenta en cada evaluación. Por lo que desarrolló una sistematización de tres factores:

**10.3.1. Competencia:** la suma de todo tipo de conocimiento, capacidad o habilidad, independientemente de la manera que se ha adquirido, requerida para desempeñar satisfactoriamente el puesto.

**10.3.2. Solución de Problemas:** la aplicación de la competencia requerida por el puesto para identificar, definir y encontrarle solución a los problemas

**10.3.3. Responsabilidades:** la capacidad de responder por las acciones y decisiones que se toman en un puesto y por las consecuencias que ello pueda tener para la organización, representa el efecto del puesto en los resultados finales de la organización.

**10.3.4. Análisis de las remuneraciones:** la metodología sirve como base para el estudio de las remuneraciones a cada cargo según sea el caso.

**10.3.5. Control del progreso:** la medición de los puestos permite al empleador identificar aquellos de alto contenido y valor de la fuerza laboral.

**10.3.6. Análisis y Diseño Organizacional:** es la disciplina para definir los puestos de la Organización y los grupos de puestos en secciones, departamentos y divisiones. La precisión y objetividad del proceso de Evaluación de Puestos Hay hace manifiesta la naturaleza y alcance de esas relaciones y ayuda a revelar hechos tales como duplicación de trabajo, sobre posición de autoridad y vacíos de responsabilidad.

### **3. Definición de Términos Básicos**

La conceptualización, también llamada definición conceptual, se refiere a la definición de la variable de acuerdo al sentido de la investigación. Se realiza

siguiendo los argumentos de un autor, paradigma, escuela o doctrina, de acuerdo con la interpretación asumida por el investigador, indicándose la fuente tomada.

**Ambiente Laboral:** Es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe batirse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que le rodea.

**Clima organizacional:** Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

**Comportamiento:** Conjunto de actos o decisiones de los individuos grupos u organizaciones.

**Comunicación:** Intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, entre otros., entre dos o más personas.

**Empresa:** Institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción. A diferencia del concepto de sociedad, la empresa no tiene personalidad jurídica.

**Inspiración:** Consiste en energizar no empujando a la gente hacia la dirección correcta, sino satisfaciendo su necesidad de logro, sentido de pertenencia, auto control y capacidad de vivir según sus propios ideales. Goleman (1998, p. 110).

**Identidad:** Grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o ámbito de trabajo en particular. Goleman (1998,p 110).

**Liderazgo:** Implica más que una posición de mando o poder. Consiste en producir la sinergia y cooperación necesaria entre el líder y sus colaboradores con la finalidad de dar cumplimiento a las metas organizacionales. López (2006,p. 98).

**Misión:** Razón de ser de la organización donde se combinan talentos, conocimientos, experiencias y sobre todo, el compromiso de toda su gente. Dessler (2003,p 125).

**Valores Compartidos:** Son el resultado de los aprendizajes estratégicos de la organización, convicciones estables en el tiempo en relación a que una determinada conducta es preferible a la opuesta, reconocidas y aceptadas por los miembros de una organización. Blanchard y O'Connor (2007,p. 201).

**Visión:** Declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización. Dessler (2003,p 128).

**Procedimiento:** Los procedimientos consisten en describir las actividades que se deben seguir en un proceso administrativo de forma detallada, para disminuir los errores y obtener un proceso más productivo. Melinkoff (2016, p89)

**Normas:** Se basa en las normas como un medio capaz de guiar las actuaciones de las personas que emplean en una organización sobre una función específica, además de verse como unas reglas limitadas de forma escrita, capaces de imponer disciplina y conservar la convivencia interna. Chiavenato (2000, p234).

## **CAPITULO IV**

## **FASES METODOLÓGICAS**

Según la concepción de Arias (2006), el marco metodológico es el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado. La metodología de un trabajo especial de grado incluye el tipo o tipos de investigación, así como las técnicas y los procedimientos serán utilizados para llevar a cabo la investigación.

En el capítulo que a continuación se presenta, se enfocan los aspectos relativos a la metodología que se empleó para realizar el presente estudio, tomando en consideración el tipo de investigación, diseño, así como también, se describen las técnicas e instrumentos de recolección de los datos, los procedimientos que se emplearon para darle validez y confiabilidad a fin de procesar y analizar los resultados y de esta manera obtener una conclusión que permita dar respuestas a los objetivos planteados.

### **1. Tipo de investigación**

Para definir los procesos pertinentes del Departamento de Recursos Humanos se consideró fundamental aplicar una investigación de campo en términos descriptivos para así obtener una información concisa del estudio realizado. La investigación de campo consiste en el estudio que se realiza para obtener información necesaria para resolver un problema en un ambiente determinado. “el investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho” Ramírez, (1998).

### **2. Diseño de la investigación:**

La investigación de campo aplicada para el presente informe de pasantías, tiene como propósito la interacción presencial de los procesos laborales del departamento en estudios y de todas las unidades de apoyo,

posibilitando una observación directa del flujo productivo de la empresa. Según Palella y Martins (2014:70) El nivel descriptivo hace énfasis sobre “conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”. El nivel consiste en la profundidad con que ocurren los fenómenos y cómo se comportan los elementos que lo conforman.

El nivel de investigación fue descriptivo, ya que se accede a la información de un punto de vista más operativo sobre el funcionamiento de productividad y de las unidades de servicio, específicamente el proceso administrativo del Departamento de Recursos Humanos objeto de estudio.

Se realizó a través de fases las cuales eran de gran importancia para la investigación: en la primera fase diagnosticar la situación actual de los procedimientos descritos del departamento, posteriormente la segunda fase se realiza un levantamiento de los procedimientos del área, de igual manera en la fase tres se identifica las Normas del Departamento de Recursos Humanos y por último la fase cuatro proponer el Manual de Normas y Procedimientos.

### **3. Revisión Documental**

Las técnicas de recolección de datos pueden considerarse como la forma o procedimiento que utiliza el investigador para recolectar la información necesaria en el diseño de la investigación. Así lo expresa Arias (2006) “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.53). Entre las técnicas de recolección de información están la observación en sus distintas modalidades, la entrevista, el análisis documental, entre otras. Dada la naturaleza de esta investigación, y en función de los datos que se requerían, la técnica que se utilizó fue la revisión documental para el cumplimiento de los objetivos se realizó una revisión de textos sobre guías de elaboración de manuales, perfiles de cargos, disponibles en páginas web, además se consultó leyes físicas y virtuales involucradas en los procesos descritos en el Manual de Normas y Procedimientos y de esta manera se determinaron las normas que requiere describir el mismo.

## **4. Fases Metodológicas**

### **4.1. Fase I: Diagnosticar la situación actual de los procedimientos descritos del departamento**

Para llevar a cabo esta fase se hizo a través de la técnica de recolección de datos, en este sentido se utilizó la observación directa, al respecto una técnica es un procedimiento estandarizado, considerado como herramienta que ayuda al investigador a su memoria limitada, recurrir a un dispositivo que extienda la capacidad de la memoria Ramírez (2014). Por otro lado, Las técnicas son las formas de planificar las actividades ejecutadas, de la que se piensa obtener información y los instrumentos de recolección de datos son los medios que usamos para plasmar los datos recolectados, cuaderno de notas, videos, fotos, lista de chequeo.

Para el informe de pasantías se emplea la técnica de observación directa, entrevista no estructurada, y revisión documental, utilizando las herramientas de recolección de datos como: cuestionario, cuadernos y libros académicos que permitió presentar de forma física la situación actual de la empresa y específicamente del Departamento de Recursos Humanos.

#### **4.1.1. Observación directa**

Según Tamayo (2007:193) la observación directa “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

Esta técnica se empleó durante la investigación de los procesos, ya que la investigadora participó directamente en el lugar de los hechos, para poder apreciar los procesos que se realizan el área operacional de la empresa y aclarar las interrogantes presentadas.

### **4.2. Fase II: Realizar un levantamiento de los procedimientos del área**

Para ello es necesario conocer la población y muestra. Por su parte cuando los datos que se ameritan para la gran parte de los objetivos deben proceder de la realidad, el investigador ejerce su acción investigativa sobre un grupo de elementos o personas, que están relacionados con el problema planteado. En apoyo a lo anterior, Tamayo y Tamayo (2001: 92) señala que la población, “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. En ese orden de ideas, la población objeto de este estudio estuvo representada dieciseis (16) trabajadores que laboran en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Colgate Palmolive C.A..

Asimismo, la muestra una vez situada la población de estudio y con ello el campo de la investigación; se procedió a seleccionar la muestra que participó en el estudio. Para Hurtado y Toro (2000: 154), la muestra “es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa de la población”. Para el caso de la presente investigación por el pequeño número de personas que conforman la población, se empleó un Censo, ya que la investigadora seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. Es así como, Morles (2002:34), expresa que cuando las poblaciones son pequeñas, como las presentadas en este estudio, es decir, “No sobrepasan a las 100 personas, entonces se está ante una población de tipo censal”.

#### **4.3. Fase III: Identificar las Normas del Departamento de Recursos Humanos**

En esta fase se empleó las técnicas e instrumentos que permite recolectar la información. En el presente informe se emplea la técnica de la entrevista no estructurada como lo manifiesta Ruiz Olabuénaga (1989: 170), habla de la entrevista no estructurada como entrevista en profundidad. Sus objetivos son comprender más que explicar, maximizar el significado, alcanzar un respuesta

subjetivamente sincera más que objetivamente verdadera y captar emociones pasando por alto la racionalidad. El entrevistador lleva el control absoluto de la entrevista aunque parezca que el protagonista sea el entrevistado por sus libres intervenciones. Hay una larga lista de tareas que debe llevar a cabo:

- Formular preguntas sin esquema fijo de categorías de respuestas.
- Controlar el ritmo de la entrevista en función de las respuestas del entrevistado.
- Explicar el objetivo y motivación del estudio.
- Alterar con frecuencia el orden y forma de las preguntas, añadiendo nuevas si es preciso.
- Permitir interrupciones e intervenciones de terceros si se permiten.
- Si se requiere no ocultar sus sentimientos o juicios de valor.
- Explicar cuanto haga falta del sentido de las preguntas.
- Con frecuencia improvisar el contenido y la forma de las preguntas.
- Establecer una relación equilibrada entre familiaridad y profesionalidad.
- Adopta el estilo de oyente interesado pero no evaluar las respuestas, que deben ser abiertas por definición.
- Grabar y registrar las respuestas conforme a un sistema de codificación flexible y abierto a cambios en todo momento.

Se mantuvo una conversación abierta sobre temas de interés, donde los trabajadores y junta directiva aportaron información relevante para el desarrollo de los manuales (Organizativo, Cargo, Normas y Procedimientos), sin embargo, las interrogantes eran distintas para cada tipo de manual.

#### **4.4. Fase IV: Proponer el Manual de Normas y Procedimientos**

Una vez realizada las fases anteriores se hace necesario realizar el manual de normas y procedimientos para el departamento de recursos

humanos de empresas Colgate Palmolive C.A. a través de elaboración de Procedimientos, tales como:

#### **4.4.1. Auditoría de los procedimientos**

La auditoría se basó en revisar de forma detallada sobre los procedimientos descritos por el departamento, y establecer una comparación entre la forma en que se desarrollaban las actividades y las políticas legales de la empresa previamente descritas en cada una de las funciones de la unidad.

#### **4.4.2. Diagnóstico de la situación actual**

A través de una reunión con todos los entes del departamento, se pudo evaluar de manera específica cada procedimiento a desarrollar en el Manual de Normas y Procedimientos, y los resultados fueron plasmados en una matriz D.O.F.A, siendo estos la base para el levantamiento de los procedimientos.

#### **4.4.3. Levantamiento de los procedimientos**

Esta fase consistió en la redacción escrita de toda la información recolectada de forma general y específica que sirvieron al investigador para la elaboración del Manual de Normas y Procedimientos, posibilitando el cumplimiento efectivo de los objetivos del informe.

#### **4.4.4. Investigación bibliográfica**

La base de la investigación se enfoca en diversas fuentes de información para la elaboración del manual de normas y procedimiento, asimismo de la elaboración del presente informe de pasantías, ya que debe sustentarse la información contenida en el mismo.

#### **4.4.5. Redacción escrita de los procedimientos**

Esta fase consistió en ordenar la información mediante la transcripción del procedimiento de manera formal aplicadas al estudio del Manual de Normas y

Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos, elaborado durante las (12) doce semanas del período de pasantías.

#### **4.4.6. Actualización de las descripciones de cargo**

Dicha actividad consistió en la actualización y adaptación de un nuevo modelo de descripción de cargos del Departamento de Recursos Humanos, basados en la metodología “Hay” donde su objetivo es saber cuánto vale una posición de supervisión, por ejemplo, y compararla con el mercado en general. Pero para conocer esto es necesario realizar algunos pasos previos.

La primera acción que debe encarar la compañía es comprometer con el proyecto al primer nivel de dirección de la empresa, dado que el impacto de la aplicación de este método se va a dar en toda la empresa en general. El segundo paso es especificar las responsabilidades y los alcances de cada puesto, así como el contexto organizacional en el que se inscribe. Hay que tener en cuenta que un puesto está formado, en primer lugar, por las competencias; es decir, los conocimientos, las habilidades y las destrezas requeridos para desempeñarlo. Luego, los procesos, tanto en los que participa activamente como en aquellos en los que impacta, y por último, los resultados esperados.

Es decir que para poder especificar un puesto de trabajo es necesaria su identificación, como por ejemplo jefe de operaciones, y cuál es la dependencia a la que pertenece y reporta. Ubicarlo dentro del organigrama de la empresa, qué dependencia descendente posee, y por último, precisar cuál es la misión. Este último punto expresa el propósito que ocupa el puesto en la organización, siendo este un soporte para la correcta aplicación del Manual de Normas y Procedimientos en cada uno de los trabajadores y unidades que intervienen en los procesos administrativos del mencionado departamento.

La metodología “Hay” aplicada se basó en:

## **5. Competencia (Know-How)**

La suma de todo tipo de conocimientos, capacidad o habilidad, independientemente de la manera en que se han adquirido, requerida para desempeñar satisfactoriamente el puesto. En este factor, se pueden distinguir los siguientes elementos: Procedimientos prácticos, técnicas especializadas o conocimientos de actividades y funciones empresariales, así como disciplinas profesionales o científicas. Integración y coordinación de funciones y recursos más o menos diversificados dentro de la organización a nivel operativo o de asesoramiento. Esto comprende de alguna manera aptitud para:

- Planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar.
- Habilidades requeridas para la interrelación con terceros.

## **6. Solución de problemas (*Problem Solving*)**

La aplicación de la Competencia (*Know-How*) requerida por el puesto para identificar, definir y encontrarle solución a los problemas. “Se piensa con lo que se sabe”. Esto se aplica aún en los trabajos más creativos. La materia prima de todo pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y medios. Por tal motivo, se trata de la solución de problemas, como un porcentaje de la competencia. La Solución de Problemas tiene dos dimensiones:

- El ámbito o marco de referencia en el que se piensa.
- El desafío o complejidad del pensamiento requerido.

El método de perfiles y escalas responsabilidad (*Accountability*)

La capacidad de responder por las acciones y decisiones que se toman en un puesto y por las consecuencias que ello pueda tener para la organización, representa el efecto del puesto en los resultados finales de la organización. Tiene tres elementos:

- Libertad para actuar: El grado de dirección, orientación, guía y control que ejerce el puesto.
- Impacto: La forma en que el puesto afecta los resultados.

· Magnitud: Aquella porción de la organización afectada por la acción y resultados del puesto. Por lo general, la magnitud está reflejada por las magnitudes económicas que afecta.

Un cuarto factor, denominado condiciones de trabajo, se utiliza, cuando los peligros, el medio ambiente desagradable y/o exigencias físicas en especial, son elementos significativos en los puestos.

### **Remisión y revisión por el supervisor inmediato**

El supervisor inmediato realizó las correcciones y aprobaciones correspondientes durante el período de pasantías, una vez culminado el Manual de Normas y Procedimientos, igualmente con las descripciones de cargo realizados por el investigador.

#### **6.1. Modificación e impresión**

Se procedió a las correcciones y modificaciones, de acuerdo a las observaciones del supervisor inmediato, para procesar la impresión y digitalización de los documentos.

#### **6.2. Divulgación de la información**

Esta fase consistió en la divulgación de los procedimientos del departamento mediante videos grabados por teléfonos digitales y publicados vía web (correos) a todos los trabajadores, así como la entrega parcial en físico y digital de las descripciones de cargo de cada trabajador y por unidades individuales.

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS DE LOS ITEMS**

#### **1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

El siguiente capítulo está centrado en el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron en la aplicación del instrumento a los trabajadores de la Empresa Colgate Palmolive C.A., ubicada en Av. Uslar. Urb. Michelena. Colgate Palmolive C.A. Estado Carabobo. Con el propósito de conocer la opinión de la población antes nombrada, en relación al Manual de Normas y Procedimientos en el Departamento de Recursos Humanos de La Empresa Colgate Palmolive C.A. para el desarrollo de este estudio. El cual se llevó a cabo tomando en cuenta los 10 ítems que se presentaron en el

cuestionario y así obtener conclusiones y recomendaciones sobre al estudio realizado.

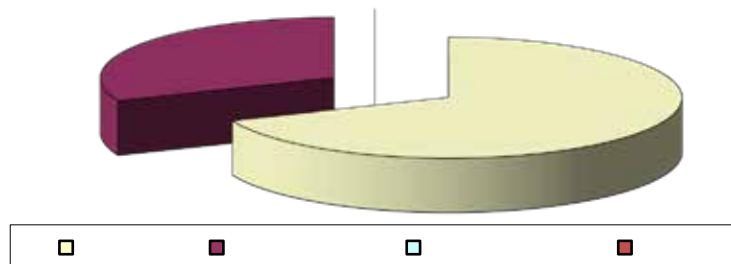
Para el análisis estadístico de los resultados se utilizaron frecuencias y porcentajes los cuales se reflejaron en las tablas diseñadas para tal fin. Igualmente se realizó la discusión de los resultados en función de los referentes teóricos consultados y de las investigaciones antecedentes reseñadas, a partir de estas se presentan las conclusiones y recomendaciones. Cabe destacar que los resultados se enuncian a través de tablas de porcentajes promedios, así como también, mediante gráficos estadísticos, caracterizándose por seguir un modelo de interpretación descriptiva, considerado el más conveniente para procesar la información. A continuación se presentan los gráficos y su respectiva explicación.

**Tabla 1: Tramita las solicitudes de constancia de trabajo según las especificaciones del trabajador**

CRITERIOS	F	%
Siempre	10	69
Casi Siempre	6	31
Algunas Veces		
Casi Nunca		
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Trabajadores de Colgate Palmolive C.A. (2018)

**Gráfico 01**



Fuente:Sanguinetti(2018)

### Resultados:

Al consultar a los entes muestrales seleccionados para la investigación, se puede observar en el análisis de la tabla 1 sobre si a su juicio la tramitación de las solicitudes de las constancias de trabajo es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos, el 69% manifestó que siempre, un 31% casi siempre. La tramitación de las solicitudes de las constancias de trabajo en una organización es parte de la cultura, en sentido amplio es concebida como el resultado de recultivar los conocimientos humanos, materiales o inmateriales que cada sociedad dispone para relacionarse en el medio y establecer formas de comunicación entre los propios individuos o grupos de estos (Chiavenato, 1994)

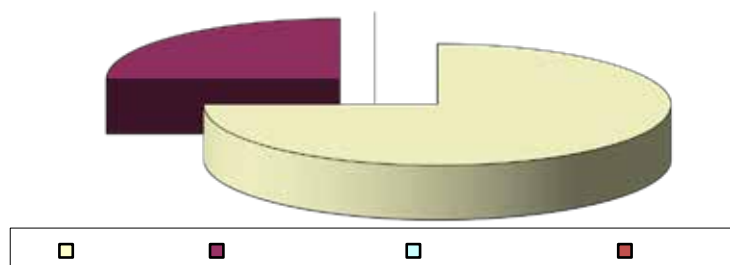
La filosofía de la institución es claramente una consecuencia de la declaración de la misión, y de hecho la filosofía se encuentra contenida dentro de ella. La misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

**Tabla 2: Gestiona las solicitudes de los trabajadores para el pago del centro de educación integral.**

CRITERIOS	F	%
Siempre	12	75
Casi Siempre	4	25
Algunas Veces		
Casi Nunca		
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los Trabajadores de Colgate Palmolive C.A. (2018)

**Gráfico 02**



Fuente: Sanguinetti (2018)

**Resultados:**

Al consultar a los entes muestrales seleccionados para la investigación, se puede observar en el análisis de la tabla 2 sobre si se Gestiona las solicitudes de los trabajadores para el pago del centro de educación integral, el 75% manifestó siempre, un 25% casi siempre. En todo caso, gran parte de la población en estudio conoce estos importantes elementos para construir una identidad organizacional integrada y conjunta. Se puede decir entonces, que esto funciona como un elemento que evita la insatisfacción de los trabajadores dentro de la institución pues, además, les permite a los trabajadores regirse por pautas estables que contribuyen a su desarrollo dentro de la cultura organizacional.

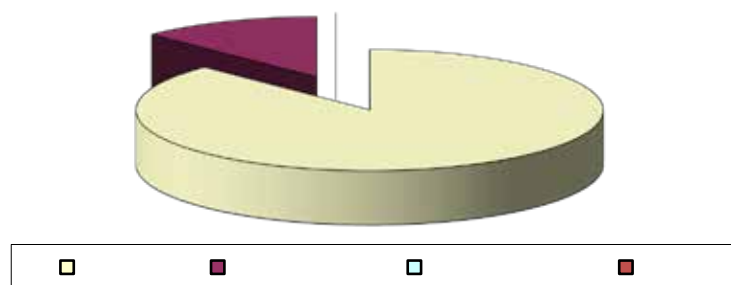
La cultura en sentido amplio es concebida como el resultado de recultivar los conocimientos humanos, materiales o inmateriales que cada sociedad dispone para relacionarse en el medio y establecer formas de comunicación entre los propios individuos o grupos de estos.

**Tabla 3: Realiza las gestiones de otorgación de cursos de capacitación para los trabajadores.**

CRITERIOS	F	%
Siempre	14	87
Casi Siempre	2	13
Algunas Veces		
Casi Nunca		
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los Trabajadores de Colgate Palmolive C.A. (2018)

**Gráfico 03**



Fuente: Sanguinetti (2018)

**Resultados:**

Al consultar a los entes muestrales seleccionados para la investigación, se puede observar en el análisis de la tabla 3 sobre si Realiza las gestiones de otorgación de cursos de capacitación para los trabajadores, ya que señala el alcance de las operaciones en términos de los objetivos de la organización, el 87% manifestó siempre, un 13% casi siempre, hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

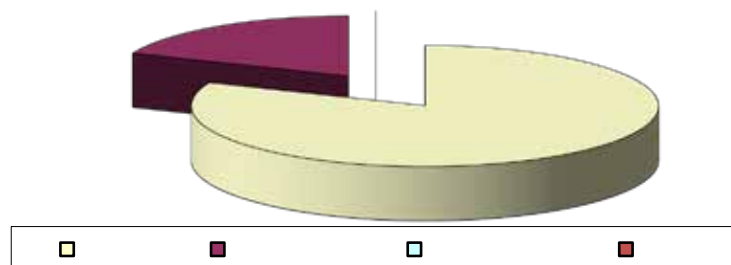
Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos, así lo indica Jackson, (2015). Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

**Tabla 4: Labora en función de la visión de la empresa**

CRITERIOS	F	%
Siempre	13	81
Casi Siempre	3	19
Algunas Veces		
Casi Nunca		
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los Trabajadores de Colgate Palmolive C.A. (2018)

**Gráfico 04**



Fuente: Sanguinetti (2018)

**Resultados:**

Al consultar a los entes muestrales seleccionados para la investigación, se puede observar en el análisis de la tabla 4 sobre si labora en función de la visión de la empresa, el 81% manifestó siempre, un 19% casi siempre, Una visión clara y compartida por todos facilita la definición de la misión, entendida según Drucker (2005,p124), como “la razón de ser de la organización, donde se combinan talentos, conocimientos, experiencias y sobre todo, el compromiso de toda su gente”.

Por último, la filosofía de acción, se refiere al conjunto de conocimientos que guían el comportamiento de los miembros de la organización y los encaminan hacia el desarrollo de actividades específicas. Esta representa el marco general, la visión en conjunto de todos los factores que articulados, logran los objetivos fundamentales de la organización.

**Tabla 5: Se encarga de la otorgación de las vacaciones y pagos correspondientes anualmente para cada trabajador.**

CRITERIOS	F	%
Siempre	8	50
Casi Siempre	8	50
Algunas Veces		
Casi Nunca		
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los Trabajadores de Colgate Palmolive C.A. (2018)

**Gráfico 05**



Fuente: Sanguinetti (2018)

**Resultados:**

Al consultar a los entes muestrales seleccionados para la investigación, se puede observar en el análisis de la tabla 5 sobre si Se encarga de la otorgación de las vacaciones y pagos correspondientes anualmente para cada trabajador, logra el trabajo encomendado, el 50% indico siempre y el otro 50% señalo casi siempre, en este sentido, se infiere que los valores también inspiran la razón de ser de cada organización. Los fundadores deben hacerlos explícitos desde su inicio. Así se comunicarían mejor cuál es el sistema de valores de la empresa. Lo que a su vez permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos.

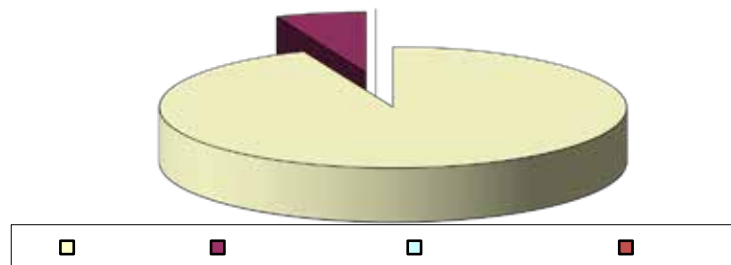
Para Robbin (2015) señala que la compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia. Por otro lado, las organizaciones están sujetas a dinámicas y presiones diversas. Así que sus valores no se forman de una vez y para siempre. Ellos necesitan ser recreados, fortalecidos o modificados, según evoluciona la organización.

**Tabla 6: Se encarga de tramitar los pagos correspondientes a las horas extras trabajadas fuera de la jornada laboral de un trabajador.**

CRITERIOS	F	%
Siempre	15	94
Casi Siempre	1	6
Algunas Veces		
Casi Nunca		
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los Trabajadores de Colgate Palmolive C.A. (2018)

**Gráfico 06**



Fuente: Sanguinetti (2018)

**Resultados:**

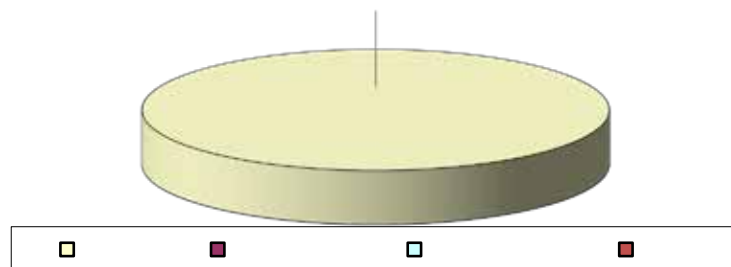
Al consultar a los entes muestrales seleccionados para la investigación, se puede observar en el análisis de la tabla 6 sobre si cree que se encarga de tramitar los pagos correspondientes a las horas extras trabajadas fuera de la jornada laboral de un trabajador, señaló en un 94% manifestó siempre, un 6% casi siempre, es por ello, que los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización Monsalve, (ob.cit). Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

**Tabla 7: Gestiona los procedimientos para una nueva vacante en la empresa.**

CRITERIOS	F	%
Siempre	16	100
Casi Siempre		
Algunas Veces		
Casi Nunca		
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Trabajadores de Colgate Palmolive C.A. (2018)

**Gráfico 07**



Fuente: Sanguinetti (2018)

**Resultados:**

Al consultar a los entes muestrales seleccionados para la investigación, se puede observar en el análisis de la tabla 7 sobre si gestiona los procedimientos para una nueva vacante en la empresa, el 100% siempre, por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

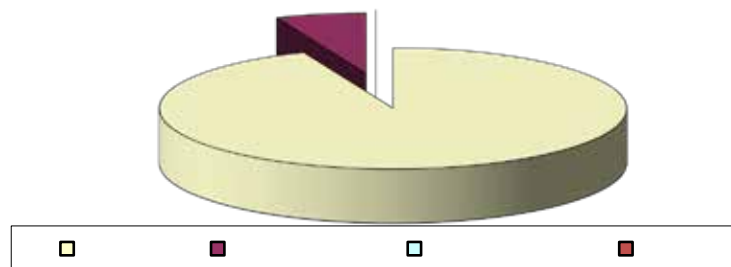
Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización Robbins, (ob.cit).

**Tabla 8: Realiza las gestiones de otorgación de política de estudios para los trabajadores.**

CRITERIOS	F	%
Siempre	15	94
Casi Siempre	1	6
Algunas Veces		
Casi Nunca		
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los Trabajadores de Colgate Palmolive C.A. (2018)

**Gráfico 08**



Fuente: Sanguinetti (2018)

**Resultados:**

Al consultar a los entes muestrales seleccionados para la investigación, se puede observar en el análisis de la tabla 8 sobre A su juicio, se realiza las

gestiones de otorgación de política de estudios para los trabajadores las cuales han sido aceptadas por los miembros de una organización, el 94% manifestó siempre y un 6% casi siempre. Tal como señalan Blanchard y O'Connor (2007), los valores está representados por aprendizajes estratégicos, convicciones estables en el tiempo en relación a que un determinado modo de conducta es preferible a lo opuesto.

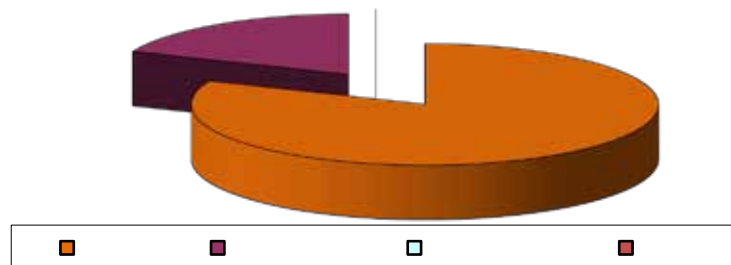
En este orden de ideas, se observa que el personal, posee una cultura de eficiencia fundamentada en valores de innovación, formalidad, búsqueda de resultados, todo lo cual está enfocado en el logro de la mayor rentabilidad. Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

**Tabla 9: Se encarga de realizar la introducción del trabajador y/o familiares al seguro HCM.**

CRITERIOS	F	%
Siempre	13	81
Casi Siempre	3	19
Algunas Veces		
Casi Nunca		
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los Trabajadores de Colgate Palmolive C.A. (2018)

**Gráfico 09**



Fuente: Sanguinetti (2018)

**Resultados:**

Al consultar a los entes muestrales seleccionados para la investigación, se puede observar en el análisis de la tabla 9 sobre En su opinión, si se

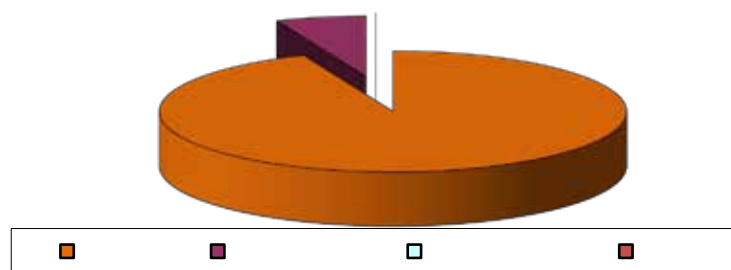
encarga de realizar la introducción del trabajador y/o familiares al seguro HCM, se adecúan al desarrollo pleno de sus actividades laborales, el 81% manifestó que siempre y un 19% casi siempre. En cuanto a si las condiciones de la planta física se adecúan al desarrollo pleno de sus actividades laborales. El resultado fue favorable, pues las condiciones de la planta física de la institución se adecuan al clima laboral satisfactorio, lo cual genera un felicidad y satisfacción de parte del personal que allí labora, y además permite a los mismos planificar en función de necesidades e intereses de los usuarios y trabajadores.

**Tabla 10: Realiza la promoción de un trabajador en el área en el que se desarrolla.**

CRITERIOS	F	%
Siempre	15	94
Casi Siempre	1	6
Algunas Veces		
Casi Nunca		
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los Trabajadores de Colgate Palmolive C.A. (2018)

**Gráfico 10**



Fuente: Sanguinetti (2018)

**Resultados:**

Al consultar a los entes muestrales seleccionados para la investigación, se puede observar en el análisis de la tabla 10 sobre si Esta Ud. de acuerdo si Realiza la promoción de un trabajador en el área en el que se desarrolla, el 94% señaló siempre y un 6% casi siempre. El resultado deja claro que existe

un porcentaje significativo que se orientan bajo el criterio “Siempre”. Esto demuestra que un grupo significativo de ellos asume con responsabilidad la operatividad de las acciones sobre las condiciones físico-ambientales, que determinen el sentido estricto del buen funcionamiento de la Institución esta situación para favorecer el clima laboral en la institución como producto de la interacción entre ambiente y persona.

## **CAPITULO VI PROPUESTA**

### **Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Colgate Palmolive C.A.**

#### **INTRODUCCIÓN**

El presente Manual tiene como finalidad facilitar al Departamento de Recursos Humanos, el cumplimiento eficiente y eficaz de su trabajo. Describe de una manera detallada y ordenada las actividades a realizar en los procedimientos de bolsas de trabajo y selección de personal.

#### **PROCEDIMIENTO DE BOLSA DE TRABAJO**

**OBJETIVO:** Contar con un inventario de candidatos con el perfil adecuado para ocupar un determinado puesto, cuando exista una vacante o puesto de nueva creación.

#### **POLÍTICAS:**

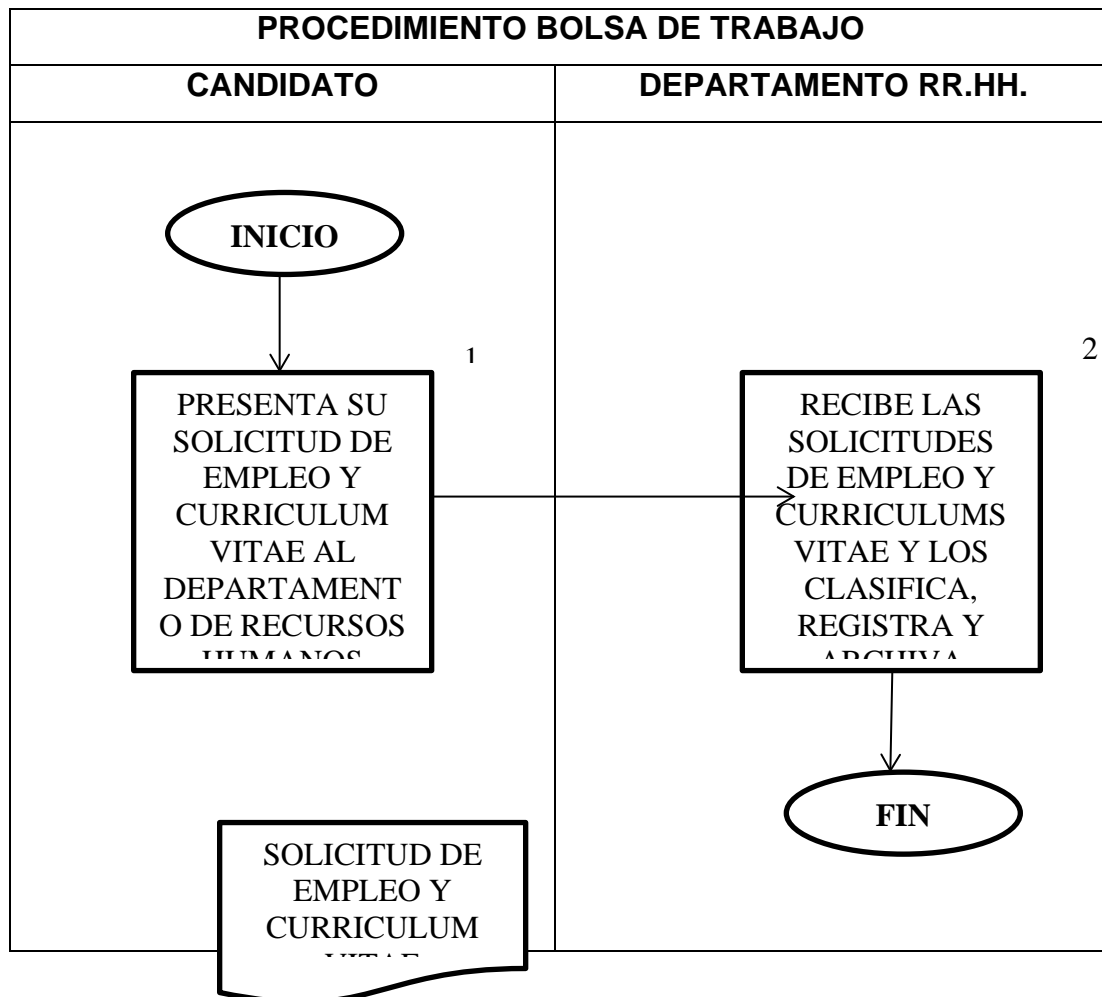
- El Departamento de Recursos Humanos es responsable de mantener actualizada la bolsa de trabajo (cartera de candidatos).

- La entrega de solicitudes de empleo y curriculums vitae, se hará de manera personal.

### Procedimiento

1. El candidato se presentará en el Departamento de Recursos Humanos con solicitud de empleo y currículum vitae.
2. El Departamento de Recursos Humanos recibirá las solicitudes de empleo y curriculums vitae, los clasificará, registrará y archivará.

### Flujograma



--	--

## **PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

**OBJETIVO:** Seleccionar al personal idóneo que cumpla con las características del puesto y que contribuya al cumplimiento de los objetivos de su área de trabajo y del Instituto.

**POLÍTICAS:** La Vocalía de Administración y Prerrogativas a través del Departamento de Recursos Humanos es responsable de atender los requerimientos en materia de fuerza de trabajo que planten las diferentes áreas del Instituto.

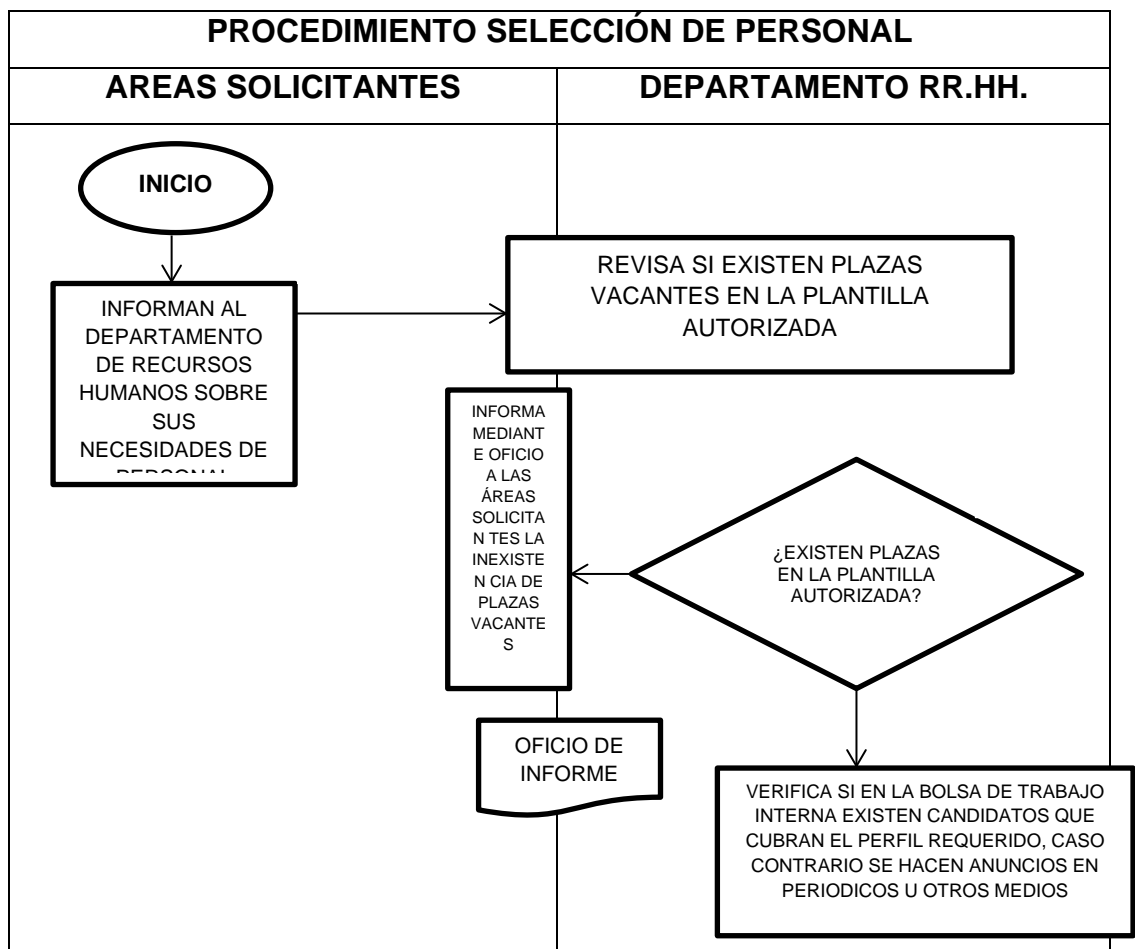
No serán factores determinantes para la selección:

- a) El Sexo.
- b) Estado civil.
- c) Religión.
- d) Condición social
- e) Alguna discapacidad que el candidato presente y que no interfiera con las actividades a realizar.

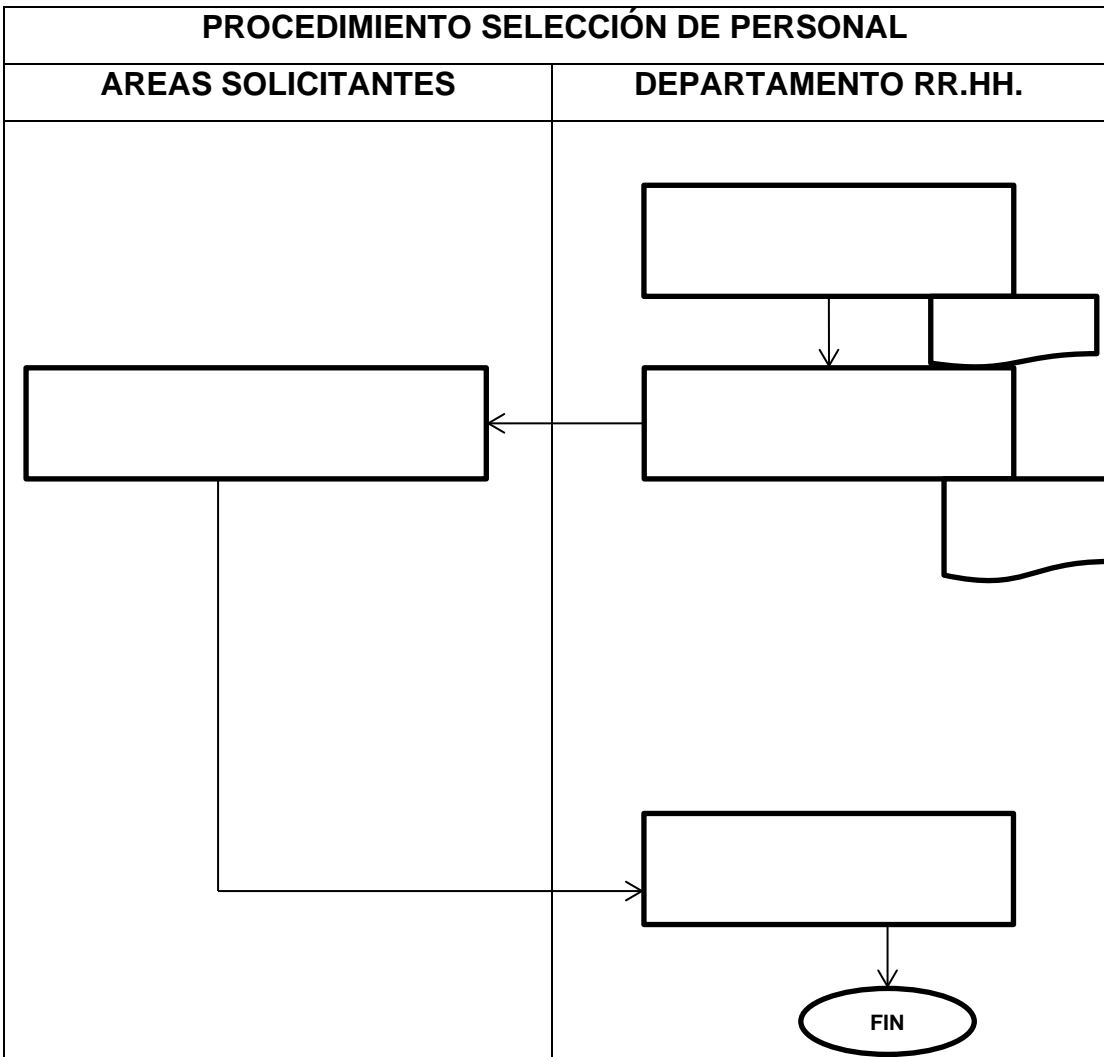
**Procedimiento:**

1. El Departamento de Recursos Humanos sobre sus necesidades de personal, indicando el perfil requerido.
2. El Departamento de Recursos Humanos revisará si existen plazas vacantes en la plantilla de personal autorizada.
3. Si no existen plazas vacantes en la plantilla de personal, a través del Departamento de Recursos Humanos, informará mediante oficio a las áreas solicitantes.
4. En caso de existir plazas vacantes en la plantilla, el Departamento de Recursos Humanos verificará si en la bolsa de trabajo interna existen candidatos que reúnan el perfil requerido, caso contrario utilizará fuentes externas como son anuncios en periódicos u otros medios.
5. A través del Departamento de Recursos Humanos, convocará a los solicitantes y aplicará las entrevistas y exámenes de conocimientos y psicométricos que estime convenientes, junto con el área que requiera el apoyo de personal, para seleccionar a los candidatos más acordes al puesto.
6. El Departamento de Recursos Humanos calificará los exámenes y enviará a las áreas solicitantes un listado de candidatos en base a los resultados obtenidos, para que sean ellos quienes elijan la persona a contratar.
7. Las áreas solicitantes recibirán el listado, eligen al candidato e informan al Departamento de Recursos Humanos.
8. A través del Departamento de Recursos Humanos informará al candidato elegido sobre su elección.

## Flujograma



--	--



--	--

## **CONCLUSIONES**

Luego del estudio realizado en la empresa Colgate Palmolive C.A, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Según los resultados obtenidos de la elaboración del Manual de Normas y Procedimiento para el departamento de Recursos Humanos, se consiguió la reorganización de los procesos reduciendo las anomalías de los procedimientos, evitando pasos innecesarios entre las actividades del área, lo que se traduce en una mejora sustancial respecto a los resultados iniciales obtenidos de la auditoria, antes de llevarse a cabo el levantamiento de procesos. Por lo que sirve como fundamento y/o documento administrativo que valida los procesos ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos.

En base al primer objetivo específico, en el cual se buscaba diagnosticar la situación actual sobre los manuales de normas y procedimientos con los que cuenta la empresa, así como también la las actualizaciones de las descripciones de cargos, se detectó que la empresa no cuenta con dicho manual perjudicando la validez de sus actividades diarias en las descripciones de cargos.

Según lo planteado en el segundo objetivo, que consistió en describir las metas, funciones y procesos de la empresa, se consiguió obtener la reducción de anomalías en los procedimientos permitiendo una documentación formal y útil, donde el capital humano pueda ejercer las funciones y tener un respaldo de lo que deben realizar para el logro de los objetivos.

Como tercer objetivo presentado en el informe, se tiene la elaboración de Manual de Normas y Procedimientos, que permite conocer las actividades, responsabilidades y funciones de cada una de las unidades que intervienen en cada proceso y una representación gráfica por medio del uso del flujo grama, para que los trabajadores puedan visualizar con más facilidad el flujo del proceso y cómo influye en la productividad, visualizando el incumplimiento de una norma y la evasión de responsabilidades.

Como último objetivo específico se presentó la actualización de las descripciones de cargo mediante la metodología “Hay” utilizada por empresa Hay Group, realizada de forma general basado en tres fundamentos las cuales son las competencias internas y externas de la empresa, la solución de problemas, y el método de perfiles.

## **RECOMENDACIONES**

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación, se hace imperioso considerar, por parte de la organización las siguientes recomendaciones; pensando que del debido análisis de ellas se pueda llevar a de la manera más óptima un Manual de Normas y Procedimiento en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Colgate Palmolive C.A.

- Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la empresa a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y el clima de trabajo favorable como factores claves de éxito.

- Elaborar un Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Colgate Palmolive C.A.:

- a) Principios y valores de la organización, determinando a través de un diagnóstico o una auditoria de valores y de manera consciente, si ellos realmente son el vínculo que llevará a la organización hacia el éxito, en caso

contrario criticarlos, reajustándolos formalmente, basados en discusiones dirigidas por el grupo representativo de la alta dirección de la empresa. Para la reformulación se debe considerar a los valores como una potencia muy especial que da sentido y encausa los esfuerzos humanos, tanto en el ámbito personal como en el organizacional.

b) Creencias, mitos, ceremonias, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo, comunicación: determinar a través de un diagnóstico la coherencia de estos factores con los principios y valores establecidos por la organización, de los resultados arrojados realizar los ajustes a que hubiese lugar, de existir una coherencia plena entre ambos enfoques fomentar su fortalecimiento a través de un programa dirigido a tal efecto, en caso contrario diseñar un esquema de gestión de cambios a nivel de los factores citados al inicio de este aspecto.

c) Estilo gerencial: en función del diagnóstico sobre los principios, valores, creencias, ritos y clima organizacional, revisar el estilo gerencial de la alta y media gerencia y establecer puntos de referencia sobre el equilibrio entre estos factores, la mejor manera de lograr un cambio en el estilo de gerencia es mediante el ejemplo dado por los que representan la cima de la organización.

- En función al Departamento de Recursos Humanos:

a) Material publicitario: folletos, videos, conferencias, afiches, textos que expresen la cultura de Colgate Palmolive C.A., y sean además distribuidos en todas las dependencias tanto tácticas como administrativas de la organización.

b) Diseñar y poner en práctica un verdadero programa de inducción que permita a cada trabajador visualizar un escenario global de la organización.

c) Establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos trabajadores y a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer constantemente la cultura en la organización por parte de sus integrantes.

- Promover la crítica constructiva interna, organizando vínculos y espacios para que se pueda desarrollar y procesar. La alta dirección puede organizar mensualmente una reunión en donde se les comunique directamente a todos los trabajadores los avances y actividades que se realizan en la empresa, evitando así la especulación y/o también puede colocar un buzón en donde se pueda manifestar y expresar expectativas y disconformidades.

- Implementar en lo posible y de acuerdo a las normas, una política de remuneración y beneficios equitativos, contratación transparente, de promoción incentivadora y de fiscalización objetiva, para tener a suprimir toda fuente de frustración y resentimiento por parte del personal.

- La alta dirección debe conciliar las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización. Podría instaurar la técnica de la participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que desarrollarán el proceso y más que todo, un profundo respeto por la persona humana.

- La alta dirección debe considerar que la mayor motivación que puede recibir un trabajador se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad, de autofirmarse dentro de su ambiente, pero esta actitud se producirá solo si los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son francas, abiertas y amistosas.

- La Dirección de Capacitación deberá promover, organizar y facilitar la formación permanente del personal, previa investigación y evaluación de las verdaderas necesidades de capacitación con la finalidad de ofrecer en el servicio brindado un mayor valor agregado como: Amabilidad, calidad, rapidez, garantía.

### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ÁLVAREZ. *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama Editorial. 1996

BELTRÁN. *Indicadores de gestión*. Editorial 3R Editores. (2da Edición)

CHIAVENATO. *Iniciación a la organización y control*. Editorial Mc GrawGil 2000

CONTINOLO. *El Archivo en la organización moderna*. Bilbao:Ediciones Deusto,1973

DÁVILA. *Apuntes de administrador*. 1985 , disponible en: <http://¿apuntesyama.galeon.com/organizacion-1.html>

FLEITMEN. *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill. 2000

FRANKLIN (2004) *Organización de las empresas*. México, McGraw Hill Interamericana Editores S.A.( 2ª edición). 2004

GOMEZ. *Sistemas administrativos, análisis y diseños*. Editorial Mc Graw Gil. 1997

MELINKOFF. *La estructura de la organización*. Editorial Panapo. 1990

PALELLA y MARTINS. *Metodología de la investigación*.2004.

*Diccionario de la lengua española.* (2001). Real Academia Española. Primera edición.

RAMÍREZ. *Guía práctica de cómo hacer un proyecto de investigación.* Ediciones de la secretaría UCV, (2da edición).2002 REYES, A. *Administración de Empresas Teoría y Práctica.* México, Limusa. 2005.

ROBBINS Y COULTER. *Apuntes de administrador,* 1996. Disponible en: <http://apuntesyama.galeon.com/organizacion-1.html>.

RODRÍGUEZ. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.* Editorial ECASA. 1993

Edward N, Hay. *Metodología Hay:* Hay Group Región Austral. 2010. Disponible en: <http://www.fce.austral.edu.ar>.

FAJARDO. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.* 2009. Ediciones Deusto. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books>.

ACIMED [online]. 2007. *El manual de normas y procedimientos:* una guía de “buenas prácticas”. Vol.16, n.2, pp. 0-0. ISSN 1024-9435.

## **ANEXOS**

## Instrumento

San Diego, Julio de 2018

Ciudadano (a):

---

Me es grato dirigirme a usted, en la oportunidad de notificarle que ha sido seleccionado(a) en su condición de experto para la validación del instrumento de recolección de datos de la investigación que lleva por título: **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA COLGATE PALMOLIVE C.A.** En su condición de experto, le agradezco emitir juicio calificativo sobre los diferentes ítems del instrumento tomando en cuanto a:

- a) Claridad
- b) Congruencia
- c) Pertinencia

Entendiéndose por cada uno de ellos lo siguiente:

**a) Claridad:** Transmisión clara y precisa de lo que se pretende saber, adecuación en los términos utilizados y, respeto a las normas gramaticales.

**b) Congruencia:** La consistencia presentada, la redacción y la intención que persigue el ítem.

**c) Pertinencia:** La clara relación entre cada ítem y su indicador.

En referencia a lo antes expuesto y para favorecer su óptimo desempeño, se anexa el cuestionario.

Agradeciendo de antemano su colaboración, se despide de usted.

Atentamente,

**Carlai Sanguinetti.**

### CUESTIONARIO

Marque una "X" dentro del recuadro que más se acerque a la realidad:

N°	ÍTEM	ALTERNATIVAS				
		S	CS	AV	RV	N
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA COLGATE PALMOLIVE C.A.</b>						
1	Tramita las solicitudes de constancia de trabajo según las especificaciones del trabajador					
2	Gestiona las solicitudes de los trabadores para el pago del centro de educación integral.					
3	Realiza las gestiones de otorgación de cursos de capacitación para los trabajadores.					
4	Labora en función de la visión de la empresa					
5	Se encarga de la otorgación de las vacaciones y pagos correspondientes anualmente para cada trabajador.					
6	Se encarga de tramitar los pagos correspondientes a las horas extras trabajadas fuera de la jornada laboral de un trabajador.					
7	Gestiona los procedimientos para una nueva vacante en la empresa.					
8	Realiza las gestiones de otorgación de política de estudios para los trabajadores.					

9	Se encarga de realizar la introducción del trabajador y/o familiares al seguro HCM.					
10	Realiza la promoción de un trabajador en el área en el que se desarrolla.					



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Quién suscribe \_\_\_\_\_ titular de la cédula de identidad N° \_\_\_\_\_, de profesión \_\_\_\_\_, hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información elaborado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación titulada: **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA COLGATE PALMOLIVE C.A.**, presentado por la ciudadana: **Carlai Sanguinetti**.

Considero que los mismos reúnen las condiciones necesarias en cuanto a: congruencia, suficiencia, secuencia lógica y formulación de los ítems con relación a los objetivos y las variables de estudio. En consecuencia, los referidos instrumentos son válidos para los fines previamente establecidos.

En San Diego, a los \_\_\_\_\_ días del mes de julio del año 2018.

Firma del Experto

---

**C.I.**