

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA FÁBRICA DE
PRODUCTOS DE HULE EN GUATEMALA”**

ELMER DANIEL MONZÓN MELÉNDEZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA
FÁBRICA DE PRODUCTOS DE HULE EN GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR:

ELMER DANIEL MONZÓN MELÉNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO 2011

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL QUINTO:	P.C. José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Administración-Finanzas	Lic. MSc. Nery Leonidas Guzmán de León
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Marlenne Ivonne Bran García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Secretario:	Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruíz

Guatemala agosto de 2010

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho con fecha uno de marzo de dos mil diez, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría y revisión del contenido del trabajo de tesis denominado "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA FÁBRICA DE PRODUCTOS DE HULE EN GUATEMALA", elaborado por el estudiante Elmer Daniel Monzón Meléndez con el carné estudiantil 200315827.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se acepte el trabajo en mención para sustentar al examen privado de tesis, previo a la graduación profesional del estudiante como Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licenciado Ariel Ubaldo de León Maldonado

Administrador de empresas

Colegiado No. 1804



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

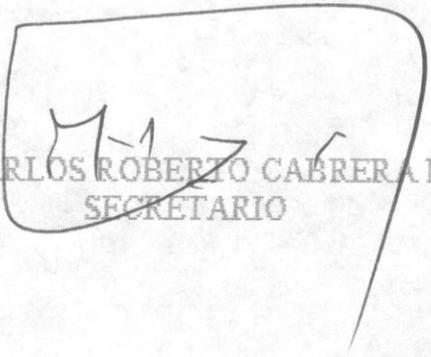
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DOS DE MARZO DE DOS MIL ONCE.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.3, subinciso 4.3.1 del Acta 4-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de febrero de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 162-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA FÁBRICA DE PRODUCTOS DE HULE EN GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante ELMER DANIEL MONZÓN MELÉNDEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


Ingrid
REVISAL, C.A.

ACTO QUE DEDICO

- A Dios mi Señor: Por su amor eterno y porque es la razón principal de mi vida, a el sea toda la gloria.
- A mis padres: Manuel e Irma, por su gran amor, apoyo, paciencia, cuidado y dedicación.
- A mi novia: Emily, por su ternura, comprensión y por su lindo amor.
- A mis hermanos: Manuel y Javier, por su cariño y su motivación.
- A mi hermana y amiga: Yuly, por sus consejos, sus palabras de ánimo, por compartir conmigo y por su gran confianza y cariño.
- A mi familia: En especial a mi primo Saúl por su gran apoyo y cariño.
- A mis compañeros y amigos de Universidad: Byron, Wendy, Breny, Joel, Jorge, Nicolás, Yorick y Heber, por estar a mi lado todos estos años y por todo su apoyo y amistad.
- A mis amigos: Edward, Fredy, Rosa, Antonio, Priscy, Nancy, Ivonne, Moisés, Sharon, Silvia Paola y en especial Licda. Astrid Reina, por su amistad, confianza y por sus grandes consejos.
- A los Licenciados: Edgar Polanco, Carlos Hernández, Oscar Quiñonez, Mauricio González, Estuardo Ramírez, y Licda. Elisa Rojas, por todo el apoyo brindado y por sus enseñanzas.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala: Por ser el lugar donde adquirí estos conocimientos y por haber logrado un sueño muy importante en ella.

ÍNDICE GENERAL

Página No.

Introducción	<i>i</i>
--------------	----------

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Definición de empresa	1
1.2 Definición de fábrica	2
1.3 Definición de administración	2
1.4 Fundamentación estratégica	3
1.4.1 Misión	3
1.4.2 Visión	4
1.4.3 Valores	4
1.4.4 Objetivos	4
1.5 Diseño organizacional	5
1.5.1 Estructura organizacional	5
1.5.2 Dimensión de la estructura	6
1.5.3 Modelo de diseño	6
1.5.4 Departamentalización	6
1.5.5 Tramo organizacional	7
1.5.6 Sistema organizacional	7
1.6 Unidad de recursos humanos	8
1.7 Administración del talento humano	8
1.7.1 Principios	9
1.7.2 Objetivos de la gestión del talento humano	10
1.7.3 Funciones de la gestión del talento humano	11
1.7.3.1 Admisión de personas	12
1.7.3.2 Aplicación de personas	15

1.7.3.3 Desarrollo de personas	18
1.7.3.4 Monitoreo de personas	21
1.8 Rotación de cargos	23
1.9 Presupuesto	24

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA FÁBRICA DE PRODUCTOS DE HULE EN RELACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

2.1 Metodología	25
2.1.1 Métodos	25
2.1.2 Técnicas e instrumentos	25
2.2 Situación actual de la fábrica de productos de hule	26
2.2.1 Antecedentes	26
2.2.2 Características	27
2.2.2.1 Misión	28
2.2.2.2 Visión	28
2.2.2.3 Objetivos	28
2.3 Análisis de las funciones en la gestión de recursos humanos en la fábrica	29
2.3.1.1 Admisión de personas	30
2.3.1.2 Aplicación de personas	34
2.3.1.3 Desarrollo de personas	36
2.3.1.4 Monitoreo de personas	36
2.4 Análisis y discusión de resultados	37

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA FÁBRICA DE PRODUCTOS DE HULE

3.1 Justificación	42
-------------------	----

3.2 Objetivos	43
3.2.1 General	43
3.2.2 Específicos	44
3.3 Unidad de recursos humanos de la fábrica de productos de hule	44
3.3.1.1 Propuesta para la nueva unidad de recursos humanos	44
3.3.2 Diseño organizacional	45
3.3.2.1 Estructura organizacional	46
3.3.3 Dimensión de la estructura	47
3.3.4 Modelo de diseño	48
3.3.5 Departamentalización	48
3.3.6 Tramo Organizacional	49
3.3.7 Sistema Organizacional	49
3.4 Funciones básicas	49
3.4.1 Admisión de personas	50
3.4.1.1 Reclutamiento	50
3.4.1.2 Selección	57
3.4.2 Aplicación de personas	78
3.4.3 Capacitación	96
3.4.4 Monitoreo de personas	110
3.4.4.1 Base de datos	110
3.4.4.2 Sistemas de información gerencial	112
3.5 Presupuesto	113
3.6 Evaluación costo - beneficio de la propuesta	116
3.7 Plan de acción	118
Conclusiones	121
Recomendaciones	123
Bibliografía	124

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Página No.
1 Funciones de la gestión del talento humano	11
2 Fuentes de reclutamiento	13
3 El proceso de selección	14
4 Aspectos básicos en la inducción	17
5 Las cuatro etapas del proceso de capacitación	19
6 Proceso de capacitación	20
7 Programación de capacitación	21
8 Organigrama general de la fábrica de productos de hule	27
9 Resultados y efectos observados en la fábrica	38
10 Organigrama general de la fábrica de productos de hule	46
11 Organigrama Específico	47
12 Organigrama nominal	48
13 Aviso de reclutamiento	52
14 Memorándum de reclutamiento interno	54
15 Procedimiento de reclutamiento	56
16 Procedimiento de selección para reclutamiento interno	58
17 Procedimiento de selección para reclutamiento externo	67
18 Formato de solicitud de empleo	69
19 Formato para guía de entrevista	73
20 Formato para revisión de expediente	77
21 Procedimiento de inducción	82
22 Procedimiento de registro y control	94
23 Formato para registro y control de personal	95
24 Plan anual de capacitación	97
25 Procedimiento de capacitación	98
26 Detección de necesidades de capacitación	101

27 Programa de capacitación	103
28 Evaluación de la capacitación	105
29 Evaluación de objetivos de aprendizaje	106
30 Evaluación de resultados de capacitación	108

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Página No.
1 Medios utilizados para reclutamiento en la fábrica	30
2 Pruebas realizadas en la fábrica	32
3 Inducción aplicada en la fábrica	35

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página No.
1	Resultados y análisis de la administración del personal en la fábrica	39
2	Presupuesto	113
3	Costos actuales y proyectados	116
4	Plan de acción para la creación de la nueva unidad de recursos humanos	120

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Página No.
1 Políticas y normas a considerar en la nueva unidad de recursos humanos	126
2 Contrato individual de trabajo	136
3 Descripciones técnicas de puestos para la nueva unidad de recursos humanos	140

Introducción

Las personas son uno de los recursos más importantes en una empresa, son la parte que le da vida a las organizaciones. Los administradores enfrentan retos respecto a las funciones básicas que cada persona debe llevar a cabo, para una correcta gestión del talento humano. Este trabajo, titulado **“Creación de la Unidad de Recursos Humanos para una Fábrica de productos de hule en Guatemala”**, aborda el tema de las funciones administrativas y los aspectos alusivos a su aplicación.

Una vez definido el contenido teórico y metodológico, se realizó el trabajo de campo, con las técnicas y los instrumentos necesarios para la investigación. Posteriormente se desarrolló el diagnóstico de los resultados y con ello se tuvieron las bases para la propuesta planteada, que busca la solución del problema detectado en la fábrica que fue el sujeto de estudio.

En el primer capítulo se aborda el marco teórico, que contiene las definiciones referentes al tema en estudio, es donde se aclaran los conceptos utilizados a lo largo de la investigación.

En el segundo y tercer capítulo se desarrolla el diagnóstico de los resultados obtenidos con una boleta de encuesta y una entrevista estructurada, para comprobar la hipótesis que dio pie al trabajo. Además, se desarrolla la propuesta que busca resolver la problemática encontrada.

Al final se describen las conclusiones y recomendaciones pertinentes. La propuesta se complementa con una serie de anexos que servirán para que se establezca la unidad de recursos humanos en la fábrica.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Para comprender los conceptos empleados a lo largo del marco teórico, tales como: Administración y funciones de la gestión del talento humano, entre otros, se aclaran los siguientes términos que forman parte importante en la definición de los mismos.

1.1 Definición de empresa

El ser humano vive en continua interacción con sus semejantes; la interacción de los seres humanos crea organizaciones de diversa índole y con ello se constituyen agrupaciones con finalidades sociales o de lucro, que tienen como base el trabajo en equipo. Por tal razón, empresa “es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:6)

Al considerar el término trabajo, se puede hacer énfasis en la intervención de las personas como transformadores de los medios de producción y, por lo tanto, como seres que contribuyen al logro de objetivos. Como se observa en la definición, toda empresa coordina actividades para una producción socialmente útil, es en esa dirección donde están enfocados todos sus objetivos y esto determina su actividad económica; así también, se observa el término organización, que es precisamente el resultado de esas agrupaciones que tienen una finalidad y actividades en común.

Existen diversas actividades económicas, pero se pueden mencionar básicamente tres: transformación, comercialización y servicios. El siguiente concepto hace referencia a la actividad de transformación.

1.2 Definición de fábrica

Fábrica es la edificación que cuenta con las instalaciones adecuadas y que su finalidad básica es la transformación de materias primas en productos finales o semi-elaborados.

Claramente se evidencia la importancia de este concepto, porque encaja perfectamente en lo que es la fábrica de productos de hule, que cuenta con las instalaciones adecuadas para la transformación de materiales provenientes del caucho natural en productos semimanufacturados y productos finales.

Luego de las definiciones de los dos conceptos anteriores, se procede a desarrollar los principales contenidos de este trabajo:

1.3 Definición de administración

Este trabajo se centrará en aquella administración enfocada a las personas, tanto como carrera, disciplina y proceso. Así, la administración “es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:2)

Al distinguir la importancia de las personas, la administración se cumple como un proceso para lograr eficazmente los objetivos organizacionales por medio de las personas.

En la fábrica, al aprovechar los recursos de los cuales dispone y enfocar los esfuerzos de las personas en el logro de los objetivos, puede hacer uso correcto de la administración.

Para entender el entorno en el cual se aplica la administración, se debe definir la fundamentación estratégica:

1.4 Fundamentación estratégica

Es de gran importancia, para una buena administración en la fábrica entender la fundamentación estratégica, que “es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental.” (3:53) Ésta define el comportamiento de la organización en el medio que opera y esta comprendida por la misión, visión y objetivos, además, se puede incluir como parte de ella los valores organizacionales.

Para entender de manera más precisa los conceptos que condicionan la fundamentación estratégica, éstos se definen a continuación:

1.4.1 Misión

La misión debe cumplir con tres preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, y ¿Por qué lo hacemos?, debido a que representa la razón de la existencia de la organización, en ella se incluyen los objetivos esenciales y se focaliza fuera de la empresa, es decir que está en función de la sociedad, el mercado o el cliente.

De manera sencilla, la misión en toda organización “es su finalidad específica, que la distingue de otras de su equipo.” (1:45) Al entender, la razón de la existencia de la fábrica, los objetivos se pueden encaminar de manera práctica a las exigencias que el mercado establece en la transformación de materias primas.

1.4.2 Visión

Actualmente se conoce qué es la fábrica y con qué cuenta para su operación, no obstante, una apropiada visión permite tener la imagen que la organización tiene de si misma y de su futuro, proyectándose en el tiempo y en el espacio y orientada más a lo que pretende ser que lo que realmente es.

1.4.3 Valores

Anteriormente, se hizo mención que la administración enfocada a las personas permite lograr los objetivos por medio de ellas, en tal medida, un factor notable para el buen desempeño de las personas es cómo manifiestan los valores. Los valores empresariales pueden definirse como un modo de conducta esperado o preferido; teniendo presente que se darán valores realmente manifestados que son aquellos que muestran los empleados dentro de la organización.

Los valores manifestados en la fábrica pueden servir de referencia para corroborar si los valores que se prefieren están siendo mostrados o si se puede trabajar en ello para mejorarlos.

1.4.4 Objetivos

Los objetivos están en función de un período determinado y son el resultado deseado que se pretende alcanzar en ese lapso de tiempo pre establecido. Todos los esfuerzos de la organización deben estar enfocados al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Los objetivos son de gran importancia para el cumplimiento de la misión y la visión dentro de la fábrica. La fundamentación estratégica, como su nombre lo indica, se fundamenta en decisiones acertadas en determinado momento o

estrategias, con base a lo que es la organización y qué pretende llegar a ser y, teniendo en cuenta los resultados esperados para determinados períodos de tiempo.

Si se toma en cuenta lo anterior dentro de la fábrica, se tendrá un soporte para administrar las relaciones existentes en ella, estableciendo un acertado diseño organizacional.

1.5 Diseño organizacional

“Se le puede definir como la asignación de actividades laborales, deberes y responsabilidades de los puestos organizacionales cuyo propósito es lograr los objetivos de la empresa.” (1:162)

Es el patrón de relaciones laborales formales, conformado por directrices respecto a quién deberá trabajar con quién, incluye la estructura organizacional, dimensión de la estructura, modelo de diseño, departamentalización, tramo organizacional y sistema organizacional; términos que se definen a continuación:

1.5.1 Estructura organizacional

“Constituye los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para conseguir los objetivos de la empresa.” (1:125) Al hacer mención de un establecimiento deliberado, no indica que se haga sin una finalidad, sino que bajo la responsabilidad de asignar una división ordenada de tal forma que se puedan cumplir los objetivos de la empresa.

Es notorio, según la definición, que la estructura organizacional utilizada en la fábrica debe estar en función directa de los objetivos establecidos, para tener una división ordenada.

1.5.2 Dimensión de la estructura

Por lo general, la dimensión de la estructura organizacional puede ser horizontal o vertical. Es en ella donde se establecen los niveles de la empresa y se fija la autoridad existente. Es por ello, que debe expresar la jerarquía e interrelación de las unidades que conforman la organización.

Una apropiada dimensión de la estructura en la fábrica, conlleva a respetar la línea de mando y los niveles existentes.

1.5.3 Modelo de diseño

Se presenta de dos formas:

Organización mecánica, que es una estructura burocrática con alta formalización y centralización, posee rigidez en las relaciones jerárquicas y canales de comunicación rígidas, y establece deberes fijos.

Organización orgánica, es una estructura con baja complejidad, formalización y centralización, ello permite contar con alta adaptabilidad, flexibilidad, colaboración, comunicación informal y descentralización en la autoridad de decisión.

Al entender el modelo de diseño que se aplica en la fábrica se percibe más claramente su razón de ser.

1.5.4 Departamentalización

“En toda empresa el trabajo se divide en departamentos principales; en cada departamento se asignan las tareas por áreas o secciones, y así el proceso

continúa hasta que todas las operaciones han sido fraccionadas en tareas que pueda desempeñar la persona que ocupe un puesto específico. A este proceso se le denomina departamentalización.” (1:127)

Una correcta departamentalización en la fábrica asigna a cada sección sus tareas específicas, asignando a cada una las tareas por áreas o secciones para el adecuado desempeño de las funciones en cada puesto específico. El objetivo primordial en la departamentalización es la agrupación de actividades para contribuir a los objetivos organizacionales.

1.5.5 Tramo organizacional

El uso de un tramo organizacional idóneo a las actividades de la fábrica permite establecer la cantidad de personas a supervisar de manera eficiente y eficaz.

1.5.6 Sistema organizacional

“Se representa por medio de gráficas de organización y se complementa con análisis de puestos. Estos pueden ser lineal, funcional, lineal – staff.” (6:s.p.) El sistema organizacional que se emplee dentro de la fábrica, es de gran importancia debido a que permite definir la autoridad de acuerdo a las funciones que se llevan a cabo.

En todos los conceptos descritos hasta el momento, se ve la intervención de las personas; es por ello, que toda organización debe contar con un órgano encargado de velar por una correcta administración del talento humano; término que se define seguidamente:

1.6 Unidad de recursos humanos

Es la “unidad operativa que funciona como órgano de asesoría, es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.” (3:2)

Al indicar que la unidad de recursos humanos presta servicios en áreas enfocadas a la gestión del talento humano, se resalta su importancia para el incremento y desarrollo de las capacidades de las personas y que con ello se contribuya a lograr de manera efectiva y eficaz los objetivos establecidos en la fábrica. El concepto de administración del talento humano se describe a continuación:

1.7 Administración del talento humano

En cuanto toma de decisiones la administración se ha definido como “un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.” (3:9) De manera aplicada se puede definir como un “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos.” (3:9)

La administración del talento humano posee un amplio campo de aplicación, se puede emplear como función o departamento, como práctica y como profesión, además, es aplicable a diversos tipos de empresas, organizaciones, disciplinas y temas diversos. Sin embargo, su concepto hace referencia de manera directa a las personas y, por ende, a las actividades y procedimientos que se deben llevar a cabo en su relación con la empresa. En tal medida, administración del talento humano es un conjunto de decisiones que influyen en la eficacia de los

empleados en aspectos que incluyen reclutamiento, selección, contratación, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño; etc., y además, permite administrar correctamente los recursos por medio de las personas.

Es aquí donde se destaca mayormente la importancia de las personas en las actividades que se realizan dentro de la fábrica, como elemento fundamental en los objetivos que se pretenden lograr, considerando además, que con la administración del talento humano, en la fábrica se acrecentará el esfuerzo, experiencias, conocimientos y habilidades del personal.

Las personas como el activo más importante de toda organización tienen sus propios objetivos, por lo que la fábrica debe combinar sus objetivos con los de las personas y con ello cumplir con la actual tendencia de ganar-ganar, hecho que se logra con una correcta administración del talento humano.

1.7.1 Principios

En la administración o gestión del talento humano se consideran tres aspectos fundamentales con base a las personas como:

Seres humanos; las personas no son recursos de la organización, sino que son seres dotados de propia personalidad, habilidades, destrezas y capacidades indispensables.

Activadores inteligentes de los recursos organizacionales; son capaces de dotar a toda organización de inteligencia, talento, enfrentando cambios y desafíos. Las personas propiamente dinamizan la organización porque no son agentes pasivos, inertes o estáticos.

Socios de la organización; las personas pueden conducir a la empresa a la excelencia y al éxito, teniendo presente que invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., esperando por tanto, retorno de esas inversiones.

Es interesante notar que las personas son activadores inteligentes de los recursos organizacionales y es por ello que representan el elemento más importante que da lugar a las actividades de la fábrica.

1.7.2 Objetivos de la gestión del talento humano

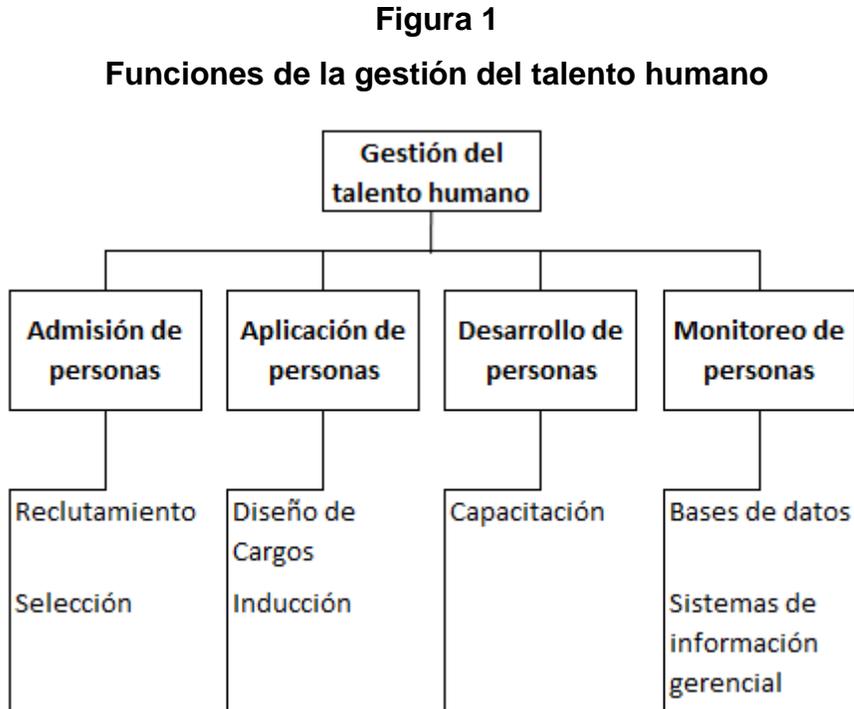
Toda empresa tiene como objetivo elaborar, distribuir o comercializar un producto o prestar algún servicio como actividad especializada. Así también, en la gestión del talento humano posee los siguientes objetivos:

- “Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización. (...)”
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales. (...)”
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.”
(2:167)

La importancia en los objetivos de la gestión del talento humano radica en la creación, mantenimiento y desarrollo de las personas y las condiciones en las que aplican sus habilidades, permitiendo alcanzar tanto objetivos individuales como a nivel de la fábrica. Los objetivos en la gestión del talento humano pueden ser alcanzados aplicando eficientemente las siguientes funciones:

1.7.3 Funciones de la gestión del talento humano

La administración o gestión del talento humano “produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.” (2:158) La gestión del talento humano, implica seis funciones principales y cada una de ellas posee sus propios procedimientos; estas son Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo de personas, y para efectos de este trabajo se utilizarán únicamente Admisión, Aplicación, Desarrollo y Monitoreo, describiendo los procedimientos de cada una de ellas en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia. Enero 2011.

A continuación se describen las funciones en la gestión del talento humano y los principales procedimientos que en cada una de ellas se utiliza y que a su vez son sumamente importantes en la administración de la fábrica:

1.7.3.1 Admisión de personas

“Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluyen reclutamiento y selección de personas.” (3:13)

La correcta utilización de esta función, según la definición anterior, contribuye a aplicar los procesos más convenientes para incluir a nuevas personas en la fábrica, esa provisión debe contribuir a incluir personas que cumplan con las necesidades de los puestos, y que con ello incrementen la productividad; los procesos incluidos en esta función se describen seguidamente:

a. Reclutamiento

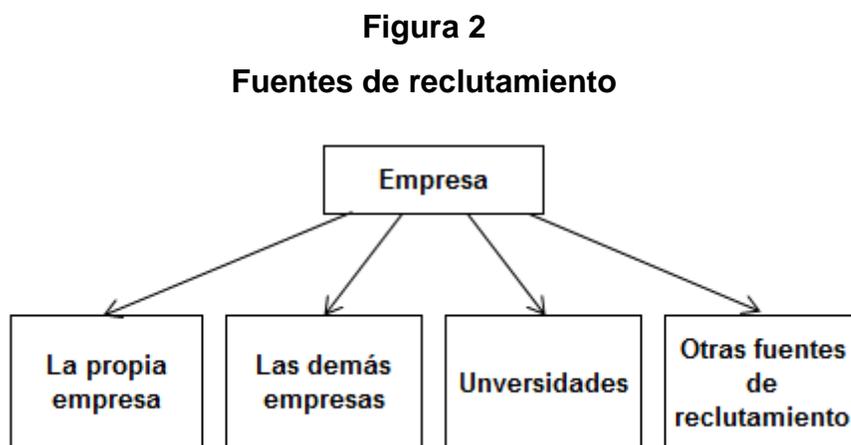
Este proceso se aplica según el tipo de organización, para la fábrica significa el proceso por medio del cual se divulgarán las oportunidades de trabajo, atrayendo a los candidatos para aplicar el proceso selectivo; este proceso permite emplear las técnicas orientadas a atraer candidatos calificados para los cargos vacantes que se desean cubrir. Se denota que los candidatos que sean atraídos a la fábrica por medio del reclutamiento deben ser “calificados”. El reclutamiento puede ser interno y externo. El proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento interno es aquel aplicado dentro de la fábrica, dando a conocer las oportunidades a los empleados para promoverlos o transferirlos de cargo, brindando la oportunidad de realizar actividades más complejas o motivadoras.

En otras palabras, el reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante en la fábrica, ésta se intenta llenar mediante la reubicación de los empleados. Este reclutamiento es más económico, más rápido, presenta mayor seguridad respecto al candidato porque ya se ha conocido su trayectoria o desarrollo dentro de la fábrica. A pesar de ello, se debe tener el control necesario y saber con que cargos puede realizarse, porque habrán algunos que no serán cubiertos con el personal existente.

El reclutamiento externo es el que se dirige a los candidatos que se encuentran fuera de la fábrica, y ellas forman parte de lo que se denomina mercado de recursos humanos. Aunque es un tanto más costoso que el reclutamiento interno, la ventaja de este reclutamiento es utilizar las técnicas de que se dispone para atraer nuevos talentos, con otras experiencias, habilidades y conocimientos que pueden aprovecharse dentro de la fábrica para mejorar su productividad.

En la figura 2 se aprecian algunas formas de reclutamiento, a las cuales se puede optar dentro de la fábrica:



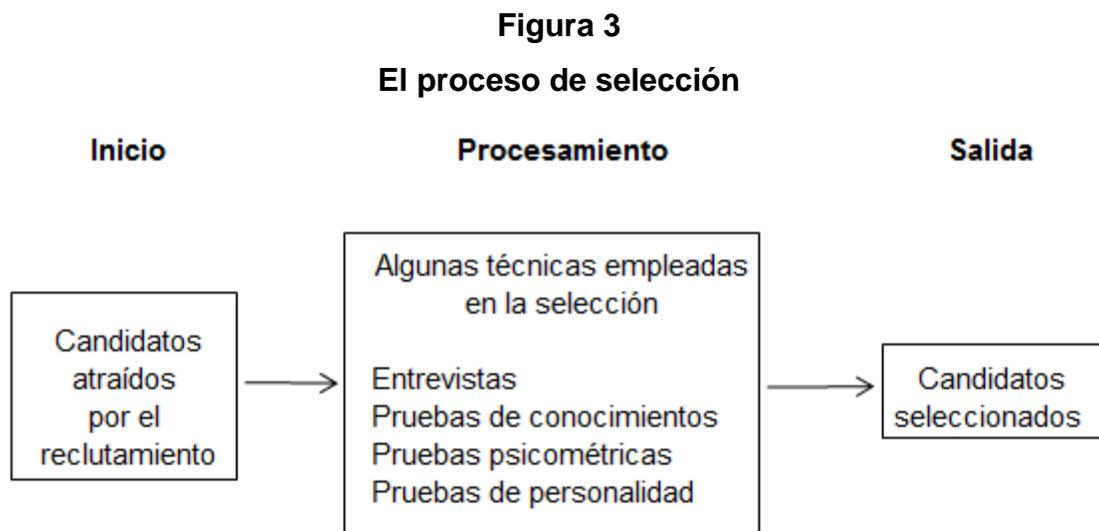
Fuente: Elaboración propia. Enero 2011.

Según se aprecia en la figura, el mercado de recursos humanos lo conforman personas tanto dentro de la fábrica como fuera de ella.

b. Selección

Es un proceso que funciona como un filtro al permitir elegir al mejor candidato o dicho de otra manera, a las personas que posean las características necesarias para los cargos. Al hablar del mejor candidato se piensa en mejor desempeño, aspecto muy interesante para la administración de la fábrica, porque en este proceso se conocerán algunas aptitudes y cualidades del aspirante al cargo.

En la figura 3 se muestra el proceso que se aplica para la selección de personas:



Fuente: Elaboración propia. Enero 2011.

La figura muestra que el reclutamiento provee los candidatos, a ellos se deben aplicar algunas técnicas para saber a quien elegir y se traslada a los gerentes la decisión final, la decisión se fundamenta en haber cumplido los requisitos en cada proceso y de unos óptimos resultados de las pruebas.

1.7.3.2 Aplicación de personas

Es el “diseño de actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.” (3:13)

Corresponde básicamente al diseño de las actividades que las personas realizarán en la fábrica, que servirá como guía para un mejor proceso de selección y para acompañar su desempeño. Esta función se ve cumplida en gran parte en la descripción técnica de puestos que incluye el diseño, análisis y descripción de cargos; además, se complementa esta función con el proceso de inducción.

El proceso de inducción es algo muy significativo dentro de la fábrica, porque con ello se ayuda para la adaptación y desempeño de los nuevos talentos. El diseño descripción y análisis de cargos se define seguidamente:

a. Diseño de cargos

Su finalidad es la especificación del contenido de cada cargo, explicando los métodos, tareas y relaciones con los otros cargos. Al hablar de contenido del cargo, se entiende como una aclaración de lo que hace cada persona en la fábrica (tareas) y con quienes lo debe hacer.

b. Descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos constituye la definición de las responsabilidades, deberes, condiciones de trabajo y especificaciones necesarias, teniendo presente cómo lo hará y por qué debe hacerlo, el ocupante del cargo. Sabiendo qué hace el ocupante del cargo en la fábrica es necesario determinar los conocimientos, habilidades y requisitos que debe tener esa persona para

desempeñarse de manera adecuada y a ello se refiere el análisis de cargos. Es necesario describir un cargo para conocer su contenido.

Con la descripción y análisis de cargos se puede ayudar a elaborar los anuncios de reclutamiento, determinar el perfil del cargo a ocupar, suministrar el material necesario para la capacitación del personal, entre otros.

c. Inducción de personas

“La inducción consiste en conducir al individuo al conocimiento del puesto que va a ocupar, presentarlo con sus superiores y demás compañeros a fin de lograr una adaptación de grupo que impulse el rendimiento y que el nuevo empleado tenga una visión de la empresa donde va a laborar. Asimismo, se le muestran las instalaciones y las herramientas, sistemas y métodos de trabajo.” (1:193)

La inducción de personas es el primer procedimiento a aplicar luego de haber elegido al mejor candidato, con el fin de posicionar a la persona en sus tareas y darle a conocer los aspectos generales de la fábrica, así como los objetivos a cumplir en su nuevo cargo.

Una inducción pertinente dentro de la fábrica ayuda, según se dice en la definición anterior, a aclarar el papel y las funciones de cada nuevo empleado. Los objetivos básicos de la inducción son:

- Establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador en la fábrica.
- Adaptarlo al ambiente.
- Informarle de las políticas, procedimientos, prestaciones y beneficios.
- Crear una actitud favorable hacia la fábrica y sus objetivos.

- Reducir la rotación (término descrito al final de este capítulo), debido a que algunos estudios realizados demuestran que la posibilidad de retirarse de una empresa llega a su punto máximo en los primeros meses de trabajo.
- Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la fábrica, debido a que si el nuevo empleado no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas a sus compañeros cercanos.

La siguiente figura muestra los aspectos principales que deben trasladarse al nuevo empleado al momento de la inducción:

Figura 4

Aspectos básicos en la inducción

Asuntos de la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1 Misión, objetivos y políticas. 2 Estructura y sus principales departamentos 3 Líneas básicas de producción 4 Productos elaborados 5 Reglas y procedimientos internos 6 Procedimientos de seguridad en el trabajo 7 Distribución física e instalaciones
Beneficios ofrecidos	<ol style="list-style-type: none"> 1 Horario de trabajo, de almuerzo y de descanso 2 Días de pago
Relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1 Presentación a los jefes, supervisores y compañeros de trabajo
Deberes del nuevo miembro	<ol style="list-style-type: none"> 1 Responsabilidades básicas 3 Tareas 4 Objetivos del cargo 5 Metas y resultados que deben alcanzarse

Fuente: Elaboración propia. Febrero 2011.

La figura muestra lo que el nuevo empleado debe conocer al ingresar a la fábrica, haciendo referencia a las tres fases principales a cubrir dentro de la inducción:

Inducción acerca de la organización: en ella se indica al empleado los aspectos generales de toda la entidad como la fundamentación estratégica, diseño organizacional y procedimientos generales.

Inducción acerca del departamento: implica la información sobre las relaciones de trabajo, horarios, beneficios. Quienes toman decisiones en el departamento y sobre quienes recae la supervisión.

Inducción acerca del cargo: se refiere a dar a conocer los aspectos específicos del cargo que ha de desarrollar, funciones, responsabilidades y hacia donde se orientan sus esfuerzos para cumplir los objetivos organizacionales.

La inducción permitirá preparar a cada nuevo empleado en su cargo, pero es necesario incrementar sus capacidades, y la función siguiente indica la importancia de ello.

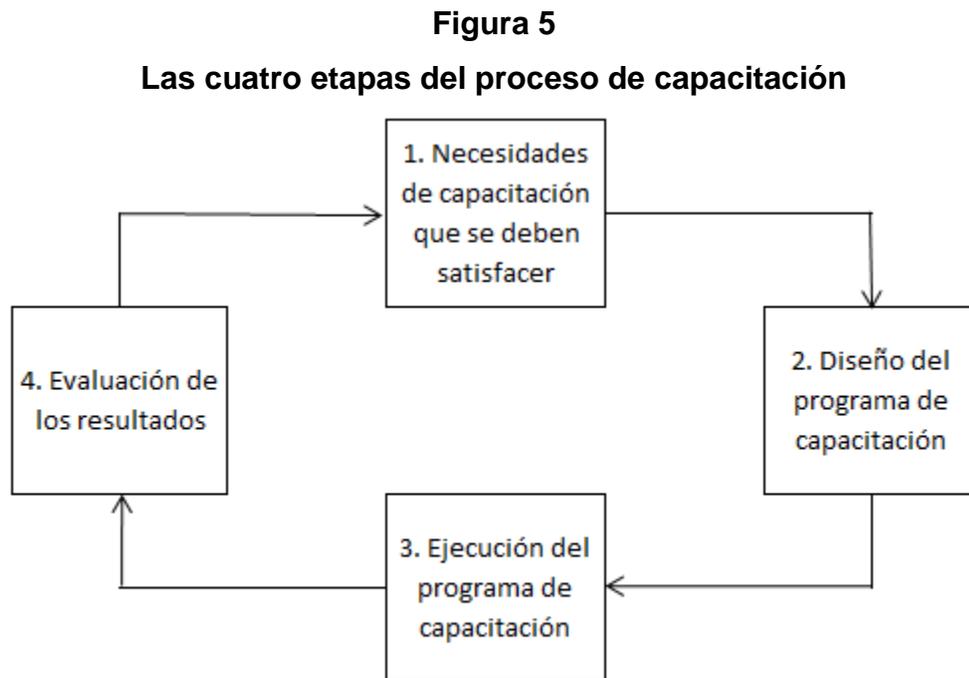
1.7.3.3 Desarrollo de personas

Consiste en “capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.” (3:14); además, el desarrollo de personas se define como el “conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer alguna oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.” (3:335) para lo cual se describe básicamente el proceso de capacitación, que es un aspecto primordial en esta función. Por fines propios de este trabajo no se desarrollan los otros procesos de esta función como desarrollo de carreras y de personas, entre otros.

El desarrollo de las personas puede contribuir a un mejor desempeño de la fábrica.

a. Capacitación

Con este proceso se busca que las personas sean más productivas y que con ello contribuyan a cumplir los objetivos de la fábrica, además, se desarrollan cualidades y habilidades en los propios empleados. La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto a su vez, conduce a una mayor productividad y aun incremento de la rentabilidad. Este proceso se desarrolla fundamentalmente en cuatro etapas, según se muestra en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia. Enero 2011.

A determinar las necesidades se establecen aquellos temas o aspectos que deben ser desarrollados, aprendidos o modificados para mejorar el rendimiento

del trabajo realizado. El programa de capacitación deberá estar en función de quién, cómo, qué y donde capacitar; la ejecución del programa será la elección del instructor y aplicación de los recursos necesario, para luego evaluar los resultados que se obtuvieron por medio de ella. Este proceso se visualiza con más detalle dentro de la siguiente figura:

Figura 6
Proceso de capacitación

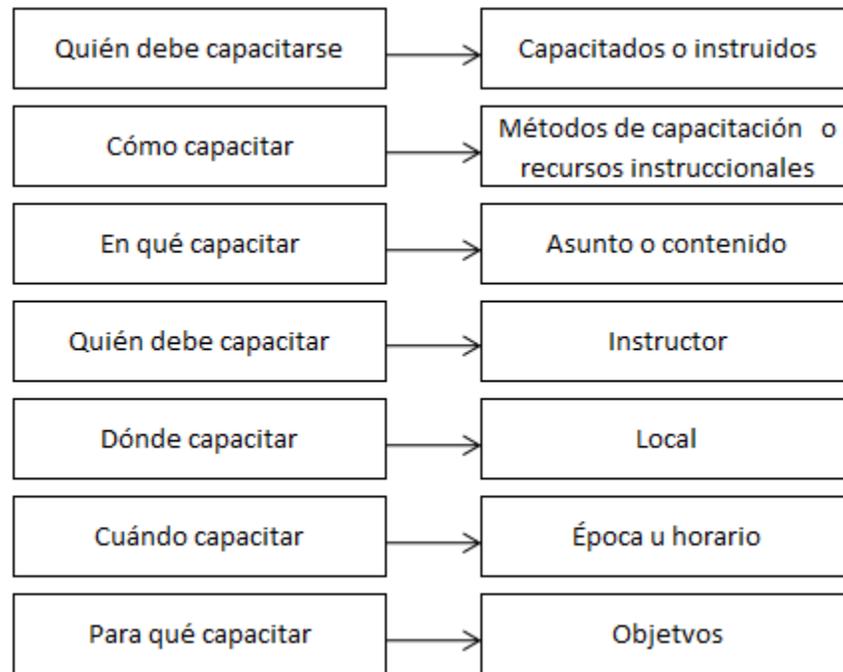
Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
<p align="center">Diagnóstico de la situación</p> <ul style="list-style-type: none"> . Objetivos de la organización . Competencias necesarias . Problemas de producción . Problemas de personal . Resultados de la evaluación del desempeño 	<p align="center">Decisión sobre la estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> . Programación de la capacitación . ¿A quién capacitar? . ¿Cómo capacitar? . ¿Qué aspectos capacitar? . ¿Dónde capacitar? . ¿Cuándo capacitar? 	<p align="center">Implementación o acción</p> <ul style="list-style-type: none"> . Conducción y aplicación del programa de capacitación a través de: <ul style="list-style-type: none"> . Gerente de línea . Asesoría de RH . Ambos . Terceros 	<p align="center">Evaluación y control</p> <ul style="list-style-type: none"> . Monitoreo del proceso . Evaluación y medición de resultados . Comparación de la situación actual con la situación anterior . Análisis del costo - beneficio

Fuente: Elaboración propia. Enero 2011.

En la figura 5 se observa que para conocer las necesidades de la capacitación se debe hacer un diagnóstico de varios aspectos, luego se genera la estrategia; esa estrategia se pone en acción y finalmente se evalúan los resultados.

Para ejecutar un procedimiento adecuado es indispensable la planificación o programación, por lo tanto, la capacitación a realizar debe responder a varios cuestionamientos que permitirán tomar las decisiones más acertadas en cuanto a qué se desea entrenar, la figura 7 muestra los principales cuestionamientos para llevar a cabo esta función:

Figura 7
Programación de capacitación



Fuente: Elaboración propia. Enero 2011.

En la figura anterior se observa también que los cuestionamientos empleados muestran algunas opciones que se deben tomar para responderlos.

Todas las figuras presentadas clarifican la repercusión que la capacitación puede tener en la fábrica luego de haber detectado esas necesidades de entrenamiento.

1.7.3.4 Monitoreo de personas

Está relacionado con “la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización.” (3:417)

El monitoreo de personas permite utilizar las actividades que realizan las personas en la fábrica para alcanzar los objetivos, mediante la orientación, mantenimiento y control del comportamiento de las personas en determinados límites de variación.

Es en esta función donde se toman las decisiones más acertadas utilizando la información generada con base al desempeño, habilidades pertenecientes a cada empleado; esto sirve para un mejor diseño de cargos, una mejor elección de candidatos a los cargos vacantes, inducción más adecuada y mejor programación de capacitación.

a. Banco de datos

Permite almacenar los datos de los empleados para obtención de información, generando y organizando los archivos y facilitando el acceso a los datos para evitar una repetición innecesaria.

Esos archivos generados son información valiosa por cada elemento humano dentro de la fábrica y también de aquellos candidatos que han sido atraídos por medio del reclutamiento, para optar a nuevas oportunidades.

b. Sistema de información gerencial de recursos humanos

La información gerencial es utilizada particularmente por las personas que toman decisiones respecto al talento humano; permite reunir, procesar y difundir esa información para una mejor planificación en el la unidad u órgano de recursos humanos. La información acá contenida se genera a razón de los cargos dentro de la fábrica, las líneas de producción, las bases de datos y los propios expedientes de los empleados.

Si se consideran las funciones descritas, se hace indispensable el conocimiento de la aplicación de las mismas por parte de la unidad de recursos humanos. Cada función contiene la descripción de los procedimientos que aplica y esto sirve de guía para los lineamientos.

Además de lo descrito hasta el momento, existen dos términos que se han de emplear en el desarrollo del presente trabajo y por tanto se definen a continuación:

1.8 Rotación de cargos

Es el “desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades (...) La rotación de cargos es un ascenso provisional de la persona hacia una nueva posición más compleja.” (3:335)

Las definiciones anteriores describen de manera práctica la rotación de cargos como el traslado de una personas para ocupar un puesto de mayor complejidad o de mayor capacidad; con ello se incrementa su desarrollo y se estimula su aprendizaje; es un factor aplicable dentro de la fábrica que se ha de considerar si se cumple con ciertos requerimientos y que el desplazamiento permita contribuir a la productividad de la fábrica.

Este término no debe confundirse con rotación de personal que es “el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” (3:74) Para medir el número de desvinculaciones que se dan en una organización “la fórmula más utilizada mide la relación entre el número de personas que se desvinculan en determinado período (un mes o un año) y el número promedio de empleados. “ (3:76) El resultado de la fórmula permite

establecer un índice de rotación de personal y detectar algunas variables internas y externas que lo provocan, con el fin de tomar decisiones concretas.

1.9 Presupuesto

Para llevar a cabo las medidas que pretenden darle solución a una determinada problemática, es imprescindible saber cuál es el monto que invertirá, teniendo presente que toda actividad está ligada a costos y gastos y por ello el presupuesto es un instrumento de planeación que obliga a establecer datos numéricos con base a flujos, gastos, ingresos, desembolsos; aunque ello no determina un estándar de control a los planes pre establecidos.

Según lo último que se menciona en la definición, debido a que es muy cierto que aunque se determinen correctamente los costos, éste no se puede emplear como estándar de control porque sólo establece montos, datos y valores estimados para llevar a cabo determinada inversión y no da información acerca de los planes.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA FÁBRICA DE PRODUCTOS DE HULE EN RELACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

2.1 Metodología

2.1.1 Métodos

Debido al carácter del estudio realizado, se utilizó el método científico, aplicando en su fase indagadora una investigación documental y de campo, con lo cual se pretendía obtener las bases necesarias para la comprobación de las hipótesis.

Este capítulo aborda la fase demostrativa y establece una conexión racional de los datos obtenidos, para poder interpretarlos y con ello elaborar un informe que contenga esos resultados cumpliendo al finalizar el mismo, la fase expositiva.

También se utilizó el método inductivo – deductivo por medio del cual debía fundamentarse el análisis de los resultados y las respuestas tentativas, descritas en la investigación.

2.1.2 Técnicas e instrumentos

La principal técnica que se utilizó fue: la observación, con la finalidad de diagnosticar la gestión aplicada al personal al recorrer las instalaciones de la fábrica.

Se realizó una entrevista inicial a la gerente del departamento de recursos humanos de la corporación y, además, se le hizo una entrevista estructurada posterior, en la que también participó la encargada del personal de la fábrica quien es una de las dos personas que se encargan directamente de la elaboración de planillas. En cuanto al personal de la fábrica, se llevó a cabo la

aplicación de una encuesta, con la que se obtuvo información de 107 de un total de 138 personas. Con esto se esperaba complementar los datos obtenidos de ambas entrevistas.

2.2 Situación actual de la fábrica de productos de hule

Para tener un panorama real de la situación que actualmente rodea a la unidad de análisis se contempló el conocimiento de los antecedentes, algunas características y aspectos importantes de la fundamentación estratégica que si se tienen definidos pero que se pretenden analizar; se hace la aclaración que es información de manera general que se tiene definida en la fábrica, porque no existe una unidad de recursos humanos establecida que cuente con fundamentación estratégica, diseño organizacional y funciones, aspectos que se abordan más adelante.

2.2.1 Antecedentes

“La Fábrica de Productos de Hule” ubicada en la Capital de la ciudad de Guatemala, inició sus operaciones en el año 1958 como consecuencia de la creciente necesidad en el mercado guatemalteco de productos elaborados a partir del caucho natural extraído de forma artesanal en el noroccidente del país.

En 1996 absorbió a la empresa INCATECU, con lo cual incrementó su capacidad instalada al trasladar la maquinaria y parte de la mano de obra de la misma a sus instalaciones. Actualmente, la fábrica pertenece a un consorcio corporativo y posee grandes segmentos de mercado en Centroamérica y México; cuenta con 138 empleados.

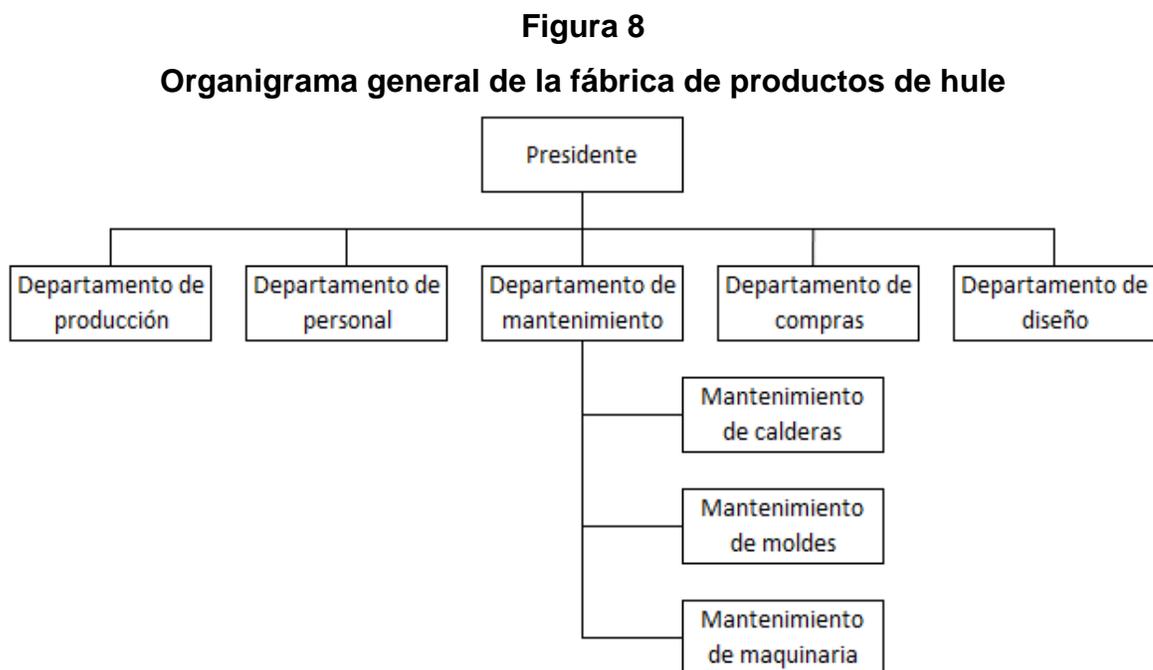
Su mercado objetivo, son otras empresas que compran artículos semimanufacturados que les serán necesarios para la elaboración de productos

terminados. Estos artículos son suelas, tacones para zapatos, bandas y tacos para reencauche de neumáticos, rodajes de llantas sólidas y hules para empaquetaduras.

La fábrica tiene disponible en el mercado una variedad amplia de productos de hule en sus diferentes fórmulas y formas de uso, todos producidos a partir del caucho natural y utilizando modificadores naturales como la parafina, el aceite mineral y la resina natural y modificadores sintéticos como el plástico y los colorantes artificiales.

2.2.2 Características

El organigrama que a continuación se presenta es el que se tiene establecido actualmente en la fábrica, y según se observa, todas las iniciativas y toma de decisiones son autorizadas por el presidente de ella.



Fuente: Fábrica de productos de hule.

Al observar el organigrama, se puede notar que se tiene en la estructura un departamento de personal, el cuál no existe como tal; esto se comprobó por medio de la investigación y se verificó que le han llamado departamento pero cuentan solamente con dos personas que realizan únicamente la función de elaboración de planillas para el personal completo de la fábrica y no aplican otras funciones como departamento, en la gestión del personal, por lo que es un punto a favor para la propuesta de la creación de esa unidad. Por otro lado, el hecho de colocar dentro de la estructura un departamento de personal, evidencia que han tenido el interés y necesidad en aplicar funciones de recursos humanos pero no les ha sido posible.

La misión, visión, valores y objetivos que se tienen en la fábrica son:

2.2.2.1 Misión

Mantener la competitividad de los productos manufacturados y lograr mejoras para ampliar la participación en nuestros mercados tradicionales y nuevos.

2.2.2.2 Visión

Mantener la calidad de los productos para lograr la confianza de los clientes en el mercado y ganar terreno en el mundo globalizado.

2.2.2.3 Objetivos

- Mantener la calidad de los productos manufacturados a través del mejoramiento de los métodos de producción y el óptimo funcionamiento de la maquinaria, con el fin de mantener la competitividad de la planta.

- Satisfacer la demanda actual de los productos existentes utilizando mejores métodos para mantenimiento, renovando continuamente la maquinaria, y desechando la maquinaria con muestras de obsolescencia.
- Obtener un incremento de la oferta de productos fuera del mercado nacional a través del aumento de la capacidad instalada de la planta, con el fin de procurar un crecimiento constante a nivel global.

En cuanto a la misión y visión se puede notar que no llenan los elementos descritos al respecto en el marco teórico, porque están más enfocadas a ser objetivos que a ser misión y visión, por lo tanto al plantear la propuesta se redefinirá tanto la misión y visión para dar un aporte que se utilice en toda la fábrica; es claro, que este trabajo se ha centrado en la creación de la unidad de recursos humanos para la fábrica, pero se tomaron estos aspectos pretendiendo dar un aporte adecuado en cuanto a los resultados de la investigación.

2.3 Análisis de las funciones en la gestión de recursos humanos en la fábrica

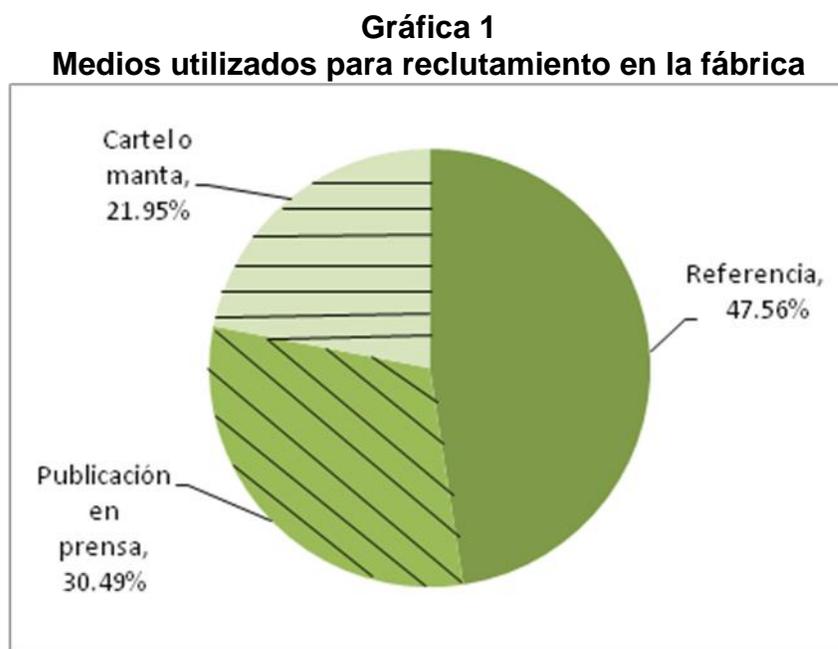
A partir de la aplicación de los dos instrumentos de recolección de datos utilizados durante la investigación de campo (encuesta y entrevista estructurada), se procedió a analizar, revisar e interpretar la información obtenida, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos y a las hipótesis planteadas al inicio de la investigación; y con ello, elaborar la propuesta solución necesaria para el problema en cuestión.

El análisis se realizó considerando las funciones básicas en la gestión del talento humano, que se utilizaron para este trabajo; teniendo en cuenta los aspectos que se consideraron más importantes para la investigación, en cada una de ellas.

El punto básico en el presente diagnóstico radica en analizar las principales funciones en la gestión del talento humano de la fábrica; se hace la aclaración que el análisis consiste en conocer los procedimientos adecuados que conforman las distintas funciones y cómo son aplicados dentro de la fábrica. Algunos de estos procedimientos han sido aplicados por personal de recursos humanos de la corporación, pero han mostrado descontento al hacerlo según comentarios obtenidos al realizar la entrevista, y esto, ha motivado también a que los ejecutivos de la corporación quieran desligar completamente las actividades de recursos humanos para que la fábrica cuente con personal específico en la aplicación de las distintas funciones.

2.3.1.1 Admisión de personas

Los elementos que se analizaron en esta función fueron reclutamiento y selección; la finalidad es conocer las técnicas o herramientas utilizadas en cada uno de ellos y los resultados obtenidos fueron los siguientes:



FUENTE: Elaboración propia con base a los resultados de encuesta realizada, abril 2010.

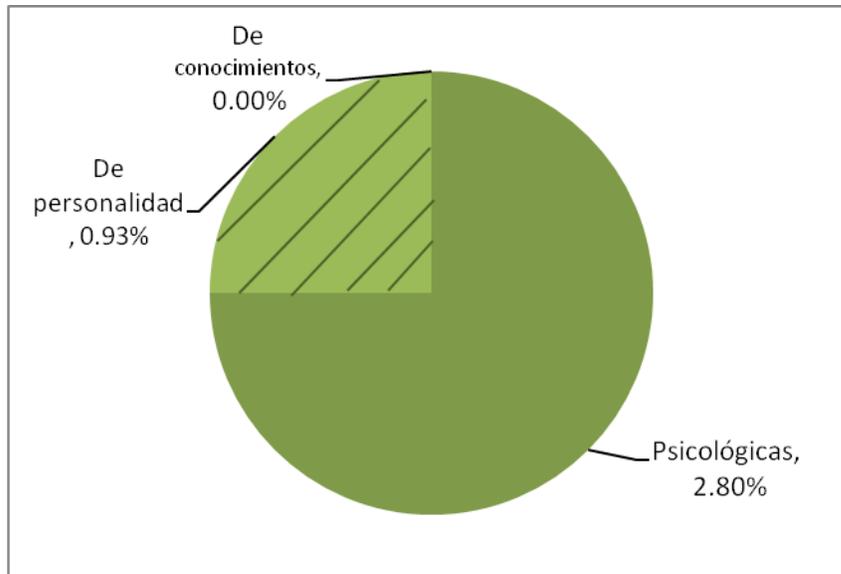
Según la gráfica se puede notar que se utilizan solamente tres medios de reclutamiento en la gráfica, carteles o mantas colocadas en la salida de las instalaciones, referencia de los propios empleados de la fábrica en su gran mayoría y publicaciones de prensa que representa un 30.49%.

Aunque la fábrica utiliza solamente tres medios de reclutamiento que son comúnmente empleados por su bajo costo y gran influencia, los requisitos que se dan a conocer en los distintos anuncios no se relacionan a los cargos que se pretende cubrir; ello se expone con más detalle en la función de aplicación de personas.

El grave problema de no solicitar habilidades técnicas y conocimientos en los cargos que se necesitan cubrir, es atraer a personas sin preparación, experiencia o que aporten lo necesario para elevar la productividad de la fábrica. Esto implicará un limitado proceso de selección y de no aplicar las técnicas adecuadas, se corre el riesgo de que el candidato no cumpla con las capacidades elementales del cargo.

Las técnicas empleadas para la selección de personas se ven muy limitadas y ello se determinó por medio del instrumento de recolección de información, donde se pudo comprobar que el 100% de personas llenó una solicitud de empleo y realizó una entrevista, pero no se pudo notar otro tipo de técnica ya que no se utilizaron pruebas como se observa en la gráfica siguiente:

Gráfica 2
Pruebas realizadas en la fábrica



FUENTE: Elaboración propia con base a los resultados de encuesta realizada, abril 2010.

Los resultados muestran porcentajes sumamente bajos con relación al total de personas encuestadas; las pocas pruebas que se han realizado fueron aplicadas por parte de personal de la Corporación y no de la fábrica. Algo que llama la atención en este punto es que a pesar que la fábrica pertenece a la Corporación, no se presta la atención necesaria al personal de ella, porque el reclutamiento y selección de personas ha tenido que ser aplicado de la forma más limitada y sencilla posible porque las personas que intervienen no aplican, ni conocen las técnicas más elementales para evaluar a las personas que están eligiendo.

Lo anterior, muestra que no solamente se atraen candidatos sin preparación o tecnificación necesaria para los cargos, sino que además, se contrata personal sin haber aplicado pruebas que evidencien la capacidad para desempeñarse adecuadamente en el cargo, esto redundando en la disminución en la producción de la entidad, la falta de desarrollo y mejora de los procesos aplicados y los problemas que se tienen en la calidad del producto.

La aplicación correcta de los procesos de reclutamiento y selección es indispensable para la fábrica porque cada mes se ha dado la necesidad de cubrir plazas vacantes y no se están incluyendo a las personas adecuadas; es claro que existe gran demanda de trabajo en el país, pero se debe elegir a cada candidato para contribuir a mejorar el desempeño de la fábrica y no para disminuirlo, con personas que tengan que aprender y conocer lo que están haciendo, teniendo altas probabilidades de error y equivocaciones.

El mayor problema presentado, en cuanto a carencia de personal tecnificado ha sido en la línea de molduras y corte, presentando el siguiente índice de rotación:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados}}$$

$$\text{Índice de rotación} = \frac{2}{8} = 25.00\%$$

El índice anterior es solamente para la línea de producción descrita (Molduras y corte), teniendo un alto porcentaje de rotación. Esto disminuye relativamente la efectividad que se necesita en esa área de trabajo porque de las 8 personas, se ha tenido un promedio de dos desvinculaciones por falta de preparación y habilidades que se necesitan en el cargo.

Si se aplican los procedimientos adecuados de reclutamiento y selección, se puede incluir al personal que cuente con los conocimientos y habilidades e influir con ello en la preparación de los empleados existentes para contribuir a la eficiencia en el desarrollo de la producción y procesos de la fábrica, además de poder eliminar ese índice de rotación y mejorar la permanencia y estabilidad de las personas dentro de la fábrica.

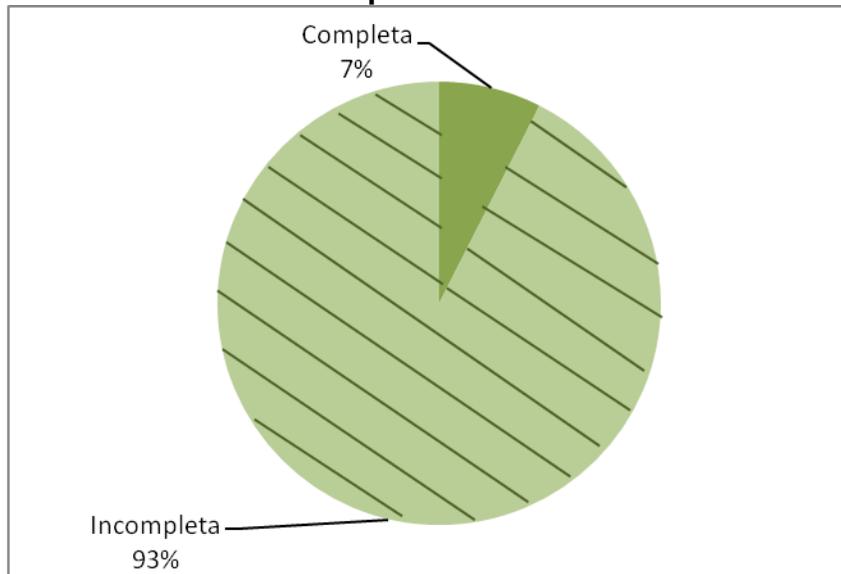
2.3.1.2 Aplicación de personas

Los procedimientos analizados en esta función fueron el diseño de cargos y la inducción de personas. En la función anterior se hacía mención que no se incluyen los requisitos básicos de los cargos en los anuncios de reclutamiento, esto es resultado de no contar con las descripciones técnicas de puestos; con ello, se desconoce el contenido de los cargos y los requisitos mínimos de cada uno de ellos, ya que no se tienen definidas las funciones y que es lo necesario para llevarlas a cabo, además de las responsabilidades y relaciones de trabajo.

La carencia del diseño y análisis de cargos hace que se desconozca completamente a quien se debe incluir y con que debe contar para su correcto desempeño, así también, esto daña el proceso de reclutamiento al estarlo aplicando erróneamente, porque no cualquier persona puede ejecutar un cargo. En esto se observa la gran necesidad de contar con personal que se encargue de estas funciones y con ello se mejore la situación del personal de la fábrica y de las necesidades de cargos a cubrir.

Por otro lado, para conocer la inducción que se les da a las personas que se incluyen dentro de la fábrica se consultó si la información recibida a través de la inducción fue completa o no les fue suficiente para ejecutar sus tareas y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfica 3
Inducción aplicada en la fábrica



FUENTE: Elaboración propia con base a los resultados de encuesta realizada, abril 2010.

Se puede notar que gran parte de los empleados considera incompleta la inducción, pero esto se debe principalmente a dos aspectos:

- Falta de herramientas y personas adecuadas para el proceso de inducción.
- Falta de preparación previa de las personas a quienes se les da la inducción.

El segundo aspecto descrito es debido a que una persona que no tiene la experiencia o los conocimientos para el cargo que pretende cubrir, no tendrá facilidad para comprender sus tareas e irá desarrollándolas con prueba y error, dañando tanto la calidad de sus procesos, como los productos finales que se elaboren. El resultado final será un largo tiempo de adaptación y comprensión de tareas o una desvinculación, incrementando la rotación de personas en la fábrica y disminuyendo la producción y su calidad.

Con los resultados obtenidos no se precisa en una función correcta de aplicación de personas, y si esto llega a mejorarse, se puede contribuir también en la mejora de la fábrica y sus principales procesos. En consecuencia, si se cuenta con un eficiente diseño, descripción y análisis de cargos se puede saber que candidatos deben elegirse y con que habilidades, capacidades y conocimientos deben contar para el buen desarrollo de sus funciones; además, si se sabe que orientar en las personas y cómo hacerlo, con la intervención de personal que se dedique a ello específicamente, se puede incrementar la capacidad productiva y la calidad de los resultados de la fábrica.

2.3.1.3 Desarrollo de personas

Para el análisis de esta función, se consideró el proceso de capacitación, pero se pudo comprobar que no se programan capacitaciones; la última capacitación realizada y que ha sido la única en muchos años, fue la que se dio a los empleados de la línea de molduras y cortes hace dos años, para la utilización de nueva maquinaria, pero que a los nuevos empleados de esa línea de producción no se les ha dado esa capacitación y han desarrollado sus funciones con la inducción de sus compañeros de trabajo.

En función a lo anterior, es necesario contar con personas que se dediquen a indagar y determinar las necesidades de capacitación para los empleados y contribuir a la mejora de las funciones en sus cargos; con ello se mejoraría la eficiencia de la fábrica y se puede contribuir a mejorar su rentabilidad.

2.3.1.4 Monitoreo de personas

No se lleva a cabo un registro en bases de datos y debido a que no cuentan con personal encargado directamente a la administración de personas en la fábrica,

no se pueden tomar las decisiones gerenciales enfocadas a la gestión del talento humano.

El resultado de no contar con bases de datos para la fábrica es que no se tienen los registros necesarios en cuanto al personal, esto también contribuye a que no se analicen los puestos, que no se evalúen los aspectos que necesitan capacitación y que no se tomen las decisiones más acertadas, para mejorar la administración del recurso humano.

El registro de bases de datos es muy importante porque con ello se establecen aspectos de importancia en cada persona que conforma la organización y se puede tener la información básica para tomar decisiones, tanto para incrementar el desarrollo de las personas como para mejorar deficiencias.

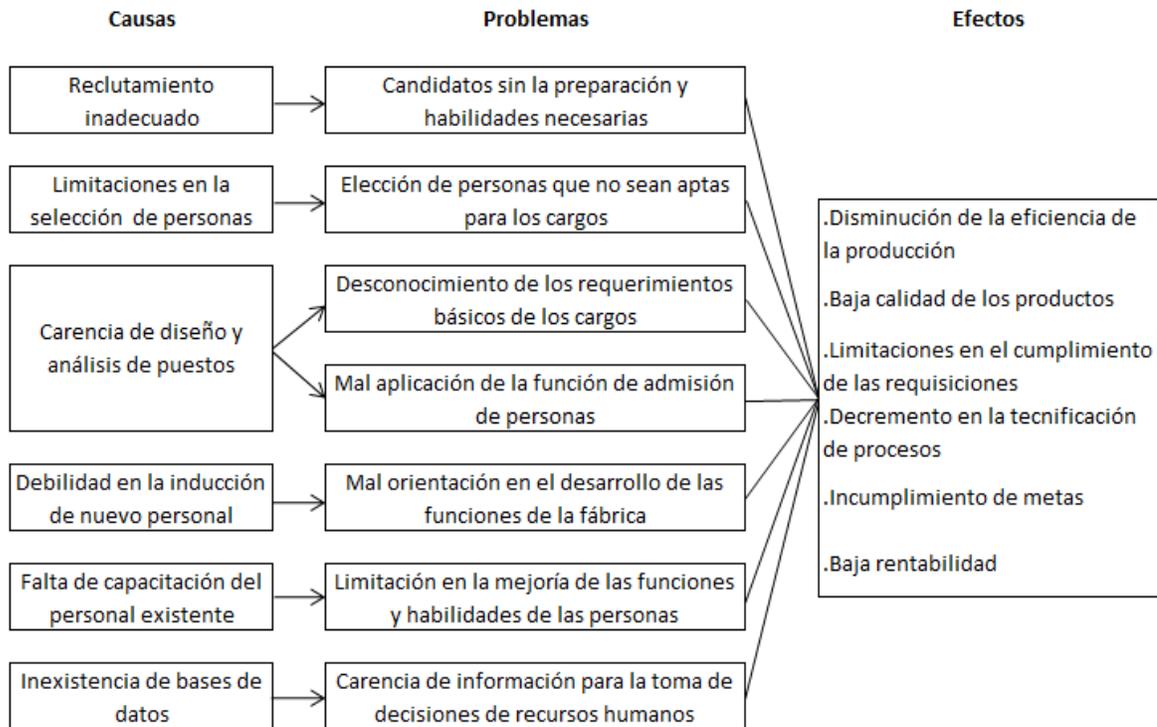
Al incluir el manejo de bases de datos y utilizar información para decisiones gerenciales, por medio de la nueva unidad de recursos humanos, se puede tener inclusive, mayor información a la presidencia de la fábrica y contribuir a mejorar la aplicación de procedimientos y conocer qué elementos humanos aplican más eficientemente sus funciones, para que en un último resultado se contribuya en la mejora de la eficiencia de toda la fábrica.

2.4 Análisis y discusión de resultados

Finalmente, para concluir con el diagnóstico, se presentan los resultados de cada aspecto analizado, con base a los elementos y procedimientos que se utilizaron en cada uno de ellos, representando los efectos que se derivan en la siguiente figura:

Figura 9

Resultados y efectos observados en la fábrica



Fuente: Elaboración propia. Enero 2011.

En la figura se representan las causas generadas por no contar con una unidad que administre el recurso humano en la fábrica, ello ha provocado los problemas descritos y sus efectos están directamente relacionados a la producción, calidad y mejoría de las actividades de la fábrica.

Aunado al párrafo anterior se puede decir que luego de haber analizado los aspectos considerados en la investigación, se determinó que es de gran importancia para la fábrica conocer los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personas; además, esos procesos solamente pueden ser realizados adecuadamente contando con personas asignadas a esas funciones y que ellas pueden desempeñarse teniendo lugar en una unidad que se oriente única y directamente a la administración del personal en la fábrica.

Siguiendo con la información presentada anteriormente y en la figura 8 se muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Resultados y análisis de la administración del personal en la fábrica

RESULTADO	ANÁLISIS
No existen descripciones técnicas de puestos que generen información básica para los cargos a cubrir.	Se ven limitados los procesos de reclutamiento y selección por no contar con las descripciones del cargo, con los requisitos y con las responsabilidades y relaciones. Esto genera además, peligro de atraer personal sin la capacidad y habilidad necesaria.
Proceso de selección inadecuado	Por no presentar limitaciones para los candidatos de los cargos a cubrir, no se eligen adecuadamente aquellos que presenten capacidades necesarias para el puesto.
Simplicidad en la inducción	Debido a no contar con personal que verifique el adecuado proceso de inducción, no se orienta correctamente a las personas y esto provoca muchos errores en la adaptación de los nuevos empleados.

Falta de capacitaciones	Un alto grado del descenso en productividad de la fábrica se debe a que al no tener personal que se encargue de capacitar o formular los programas necesarios, para incrementar las capacidades y habilidades de las personas, se limita la aplicación de los procedimientos y no se sabe que debe mejorarse específicamente.
Inexistencia de bases de datos y sistemas de información gerencial.	Al no contar con una unidad que administre el recurso humano, no se genera la información necesaria para tomar decisiones en cuanto a las personas de la fábrica, no se llevan bases de datos y registros importantes y ello limita el control y mejora de las personas que laboran en esta entidad.

Fuente: Elaboración propia. Enero 2011.

Al aplicar el proceso de reclutamiento como se ha venido haciendo, se atraen a los candidatos solamente presentando una oportunidad vacante y esto atrae un gran número de solicitantes de empleo que no son en su mayoría adecuados para los cargos y las elecciones se basan en decisiones de criterios de personas y no fundamentos necesarios, que se podrán realizar con adecuadas descripciones técnicas de puestos.

Por otro lado, la selección ha sido muy simple, sin un procedimiento lógico y con resultados que fortalezcan una decisión, utilizando técnicas aplicables al cargo

que se pretende cubrir. Por tal razón, al contratar a una persona pasa un largo período de tiempo en su adaptación y en lugar de aplicar conocimientos o experiencia, adquiere los mismos con el pasar de los días en su trabajo. Así también, no se les da un seguimiento o evaluación a los nuevos empleados y con ello no se ayuda a que la persona conozca sus atribuciones y la mejor forma de realizarlas, además, de entender la forma como opera la fábrica.

Al final, el nuevo empleado, si ha logrado con gran esfuerzo adaptarse y aprender sus tareas, no tiene el apoyo para conocer de qué forma podría mejorar su trabajo, porque no se está capacitando al personal que ya tiene un tiempo de trabajo en la fábrica. Ya se ha dicho, que al incrementar la calidad en la aplicación de las tareas de las personas con los elementos, herramientas y orientación adecuada, mejora la eficiencia de la fábrica, al referirse a eficiencia se habla de: constancia y calidad en la producción, cumplir con la demanda y planes de producción establecidos, contar con personas capaces de realizar sus funciones, cuidar de los equipos y la maquinaria para una mayor durabilidad y período de vida útil. Todo ello se podrá lograr con la creación de la nueva unidad de recursos humanos.

Considerando que la fábrica, con las personas que cuenta actualmente esté operando en un 60% de su capacidad, la aplicación de las funciones descritas tendrá un impacto positivo, porque además de lo dicho anteriormente, esto repercute en mejorar los ingresos y rentabilidad de la fábrica, por lo que el costo de la nueva unidad no será más que una inversión, porque la fábrica depende de una buena producción y cumplir con sus planes, por ello las personas y sus capacidades son un elemento indispensable, y a ellos debe prestarse gran importancia. Las personas son capaces de llevar al éxito o a la ruina a toda organización, por lo tanto, al incrementar la administración del personal y la aplicación correcta de sus actividades, se llevará a porcentajes deseados la capacidad de la fábrica, su productividad y su rentabilidad.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA FÁBRICA DE PRODUCTOS DE HULE

3.1 Justificación

Tomando como punto de partida la necesidad de una correcta gestión o administración del talento humano dentro de la fábrica, y según los resultados de la investigación realizada, planteados en el capítulo anterior se puede notar la importancia de crear una unidad que administre el recurso humano dentro de la fábrica y su establecimiento puede contribuir a:

- Incluir personas con habilidades, destrezas y capacidades adecuadas para realizar más correctamente los procesos y que apliquen sus conocimientos al desarrollo de ellos.
- Elegir dentro de las personas existentes, aquellas que puedan aportar más destrezas al ocupar un nuevo cargo.
- Contar con las técnicas que permitan elegir a esas personas más capaces.
- Determinar adecuadamente los requisitos, habilidades y conocimientos de los distintos cargos, para tener los lineamientos básicos al aplicar el reclutamiento.
- Realizar una inducción más completa, no tan verbal y proporcionar los instrumentos que guíen mejor al empleado al adaptarse a sus tareas en la fábrica.
- Establecer las necesidades de capacitación de las personas en la fábrica y esto pueda mejorar las capacidades de las personas que han permanecido y de las que sean incluidas. Esto ayudará a que los bienes e insumos que se producen en la fábrica sean elaborados con las mejores

técnicas y sea incluso una contribución a la competitividad en el mercado de los bienes de productos de hule.

En la creación de la unidad se deben definir aspectos de estructura y diseño organizacional, así como funciones y procesos. En este capítulo se presenta mayor importancia a las funciones debido a que con ella se podrán describir los procedimientos necesarios a realizar, cómo aplicarlos, que lineamientos seguir y qué decisiones se pueden tomar con ellos; teniendo presente cómo y qué personal incluir, cómo orientar la adaptación del personal nuevo y del ya existente, que consideraciones se deben tomar para capacitar a personas que laboran en la fábrica y cómo utilizar la información que generan las personas para mejores decisiones.

Finalmente, se debe saber que habilidades, capacidades y conocimientos tendrán las personas que lleven a cargo esta unidad, para administrarla eficiente y eficazmente.

Se ha hecho énfasis en las funciones de admisión, aplicación, desarrollo, y monitoreo de personas, porque van desde la inclusión de una persona a la fábrica hasta cómo administrarlos en su desarrollo diario, se considera por tanto que otras funciones u otros aspectos no proveerían de los lineamientos básicos para la nueva unidad de recursos humanos.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

Proponer la creación de la unidad de recursos humanos para la fábrica de productos de hule, que dirija correctamente las actividades del personal, desarrolle las técnicas y métodos adecuados y tome las mejores decisiones para contribuir al crecimiento, desarrollo y estabilidad de la fábrica.

3.2.2 Específicos

- Desarrollar un plan de acción que sirva como guía para que la creación de la nueva unidad de recursos humanos dentro de la fábrica.
- Proponer una fundamentación estratégica y estructura organizacional para la nueva unidad de recursos humanos, como aporte de la investigación efectuada.
- Proporcionar los lineamientos a tomar en cuenta para la mejora de las funciones básicas de recursos humanos.

3.3 Unidad de recursos humanos de la fábrica de productos de hule

A continuación se presenta la propuesta de los aspectos que se consideraron de mayor importancia y sobre los cuales se realizó la investigación. La aplicación de dicha propuesta será una decisión que deberá considerar y analizar la administración de la fábrica de productos de hule.

3.3.1.1 Propuesta para la nueva unidad de recursos humanos

Además de contar con la fundamentación estratégica de la fábrica, se considera útil la misión, visión, valores y objetivos para la nueva unidad de recursos humanos para establecer la utilidad y finalidad primordial de éste órgano dentro de la fábrica:

- **Misión**

Somos una unidad de recursos humanos que busca atraer, seleccionar e introducir personal calificado para las funciones realizadas en cada área, con la finalidad de desarrollar, mantener y monitorear eficientemente los nuevos

talentos y los ya existentes; incrementar sus capacidades y crear el ambiente laboral adecuado para contribuir a la productividad y competitividad de la fábrica.

- **Visión**

Ser una unidad de recursos humanos modelo, que dignifique, oriente e incremente las capacidades y habilidades del talento humano de la fábrica y pueda con ello mejorar la calidad de vida de las personas que laboran dentro de la fábrica.

- **Objetivos**

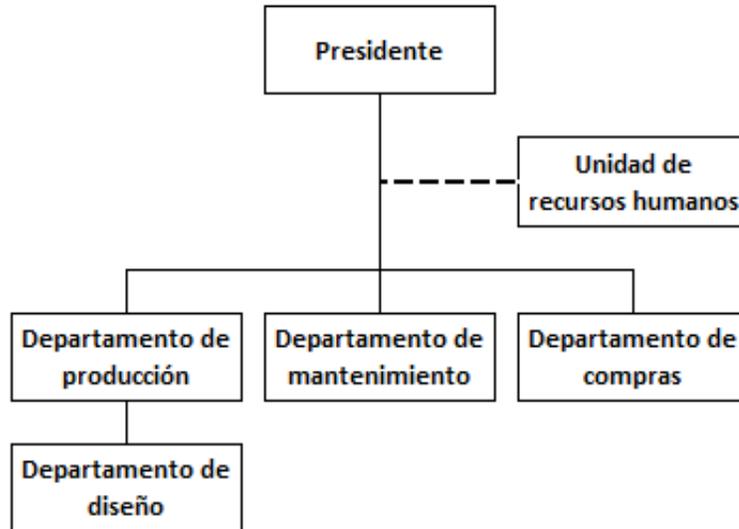
- Apoyar a las distintas áreas de la fábrica, esperando contribuir con el cumplimiento de los objetivos previstos en cada una de ellas.
- Crear y preservar un agradable ambiente laboral, considerando las necesidades comunes en cada persona y área de trabajo.
- Actualizar, innovar y corregir las funciones y procedimientos realizados para la correcta administración del personal.

3.3.2 Diseño organizacional

En el capítulo anterior, se indicó que la fábrica cuenta con toda la definición adecuada en cuanto a su estructura, pero se vio la necesidad de redefinir el organigrama, que esté acorde a las funciones realizadas y que cuente con la nueva unidad de recursos humanos.

Figura 10

Organigrama general propuesto para la fábrica de productos de hule



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2010.

El organigrama general propuesto para la fábrica, se desarrolló teniendo en cuenta que existen solamente tres gerencias, y de la de producción depende el departamento de diseño; además, la nueva unidad de recursos humanos funcionará como órgano de asesoría dependiendo directamente del presidente de la fábrica y administrando el personal de los distintos departamentos.

El diseño organizacional propuesto para la nueva unidad de recursos humanos incluye los siguientes elementos:

3.3.2.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional para la nueva unidad, estará orientada a las funciones propuestas y el organigrama específico propuesto para la nueva unidad, se presenta en la siguiente figura:

Figura 11
Organigrama específico
Unidad de recursos humanos
-Propuesta-



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2010

Se determinó que para la correcta aplicación de las distintas funciones de recursos humanos, se debía contar con una persona que rinda informe al presidente de la fábrica de los resultados alcanzados en la nueva unidad, las decisiones y la información obtenida por cada procedimiento, y que verifique las tareas de las personas que han de laborar en la nueva unidad; por ello se ve la necesidad de un jefe de recursos humanos. Además, tomando como base los contenidos teóricos y los resultados de la investigación, se hace necesario contar con un auxiliar de recursos humanos y dos auxiliares de planillas que llevarán a cabo las funciones de remuneración de las personas que laboran en la fábrica.

3.3.3 Dimensión de la estructura

La dimensión de la estructura en la nueva unidad de recursos humanos será de tipo horizontal, teniendo presente la centralización de funciones y estructura que se tiene definida en la fábrica.

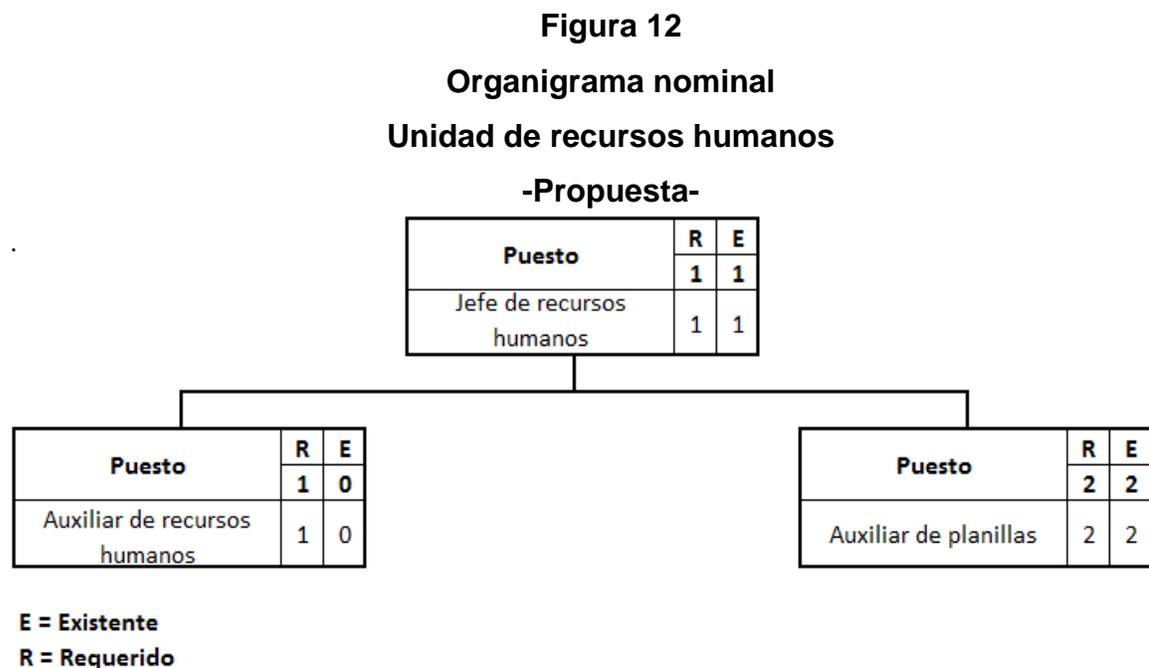
3.3.4 Modelo de diseño

A pesar de la centralización que impera en la fábrica, que a su vez influye en las decisiones para la propuesta de la nueva unidad de recursos humanos, se debe considerar menos complejidad y formalización en la toma de decisiones, sopesando la flexibilidad necesaria al aplicar las funciones, por ello el modelo de diseño será de adhocracia.

3.3.5 Departamentalización

Será de tipo funcional, asignará las tareas específicas a cada puesto requerido y aplicará los procedimientos apropiados en el progreso de cada función.

El organigrama nominal para la nueva unidad se presenta en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2010

Se tiene contemplado que para el adecuado desempeño de la unidad se deberá contar con un jefe, un auxiliar de recursos humanos para la inclusión de nuevo personal a la fábrica y su correcta adaptación, así como asistencia en el desarrollo de capacitaciones; dos auxiliares de compensaciones que hasta el momento han sido los necesarios para esta función; estos puestos se establecieron teniendo contemplado aplicar las funciones propuestas, por todos los aspectos que fueron descritos en el diagnóstico.

3.3.6 Tramo organizacional

Existirá completa relación entre los distintos puestos y el jefe del departamento, por lo que tendrá a su cargo las funciones de cinco personas, teniendo un amplio control sobre ellos, debido a que estarán en una misma área de trabajo.

3.3.7 Sistema organizacional

El sistema de tipo funcional, que se orienta a la separación, distinción y especialización de los cargos con base a las funciones, será aplicado en la nueva unidad de recursos humanos, para que cada persona que integre la unidad tenga la experiencia completa para llevar a cabo el desarrollo de las funciones asignadas.

3.4 Funciones básicas

Teniendo en cuenta el desarrollo de las funciones básicas en la gestión del talento humano para la nueva unidad de recursos humanos de la fábrica, se considera factible aplicar la propuesta al puesto de operario de prensa de compresión de planchas de hule; un cargo de gran importancia en la fábrica, en el cuál han surgido algunas necesidades de cubrir plazas vacantes por el retiro e

personas. Es necesario aclarar, que con base a los contenidos teóricos de este trabajo, así fueron nombradas cada una de las funciones propuestas.

3.4.1 Admisión de personas

Esta función incluye los procedimientos de reclutamiento y selección de personas, que se describen seguidamente:

3.4.1.1 Reclutamiento

El procedimiento de reclutamiento a realizar en la fábrica será con base a los siguientes pasos:

a. Necesidad del cargo a cubrir

Para iniciar el reclutamiento, surge primeramente la necesidad de cubrir la plaza vacante (El caso a aplicar, según se indicó anteriormente, es un operario de prensa), con ello la persona que se encargue de la unidad podrá apoyar al auxiliar en la elaboración del anuncio de reclutamiento, el cuál se basará en la descripción técnica de dicho puesto (Presentada más adelante).

b. Metodología a emplear

El jefe de la unidad y el auxiliar de recursos humanos, tendrán una reunión para definir los parámetros en el procedimiento que se debe aplicar, considerando en dicha reunión lo siguiente:

En el cargo a cubrir:

- Los requisitos del cargo de operario de prensa de compresión.

- Las funciones del cargo.
- Las relaciones de trabajo, responsabilidades y autoridad.
- El sueldo del cargo y los beneficios.

Esto se describe tanto en el anuncio de reclutamiento como en la descripción técnica de puesto.

En el proceso de reclutamiento:

- El contenido del anuncio.
- El límite presupuestado para el costo del anuncio.
- El período máximo para el reclutamiento.
- Las personas a quienes se les trasladará la información para reclutamiento interno.
- Los lugares donde serán colocados los anuncios.

Si surge algún otro aspecto a considerar, será tratado en esa reunión. Posteriormente, se procede a lo siguiente:

c. Anuncio de reclutamiento

El diseño y contenido de los anuncios de los cargos disponibles debe tener al menos cuatro características, representadas por las letras AIDA. La primera es llamar la atención, la segunda es desarrollar el interés, la tercera es crear el deseo mediante el aumento del interés. Por último, la acción. La figura siguiente, muestra un ejemplo propuesto para los avisos de reclutamiento considerando esta técnica: El anuncio se propone de la siguiente manera:

Figura 13
Aviso de reclutamiento
- Propuesta -

Empresa fabril con más de 50 años en Guatemala, que cuenta con personal competitivo que aplican su talento en el desarrollo de sus actividades, solicita:

OPERADOR DE PRENSA DE COMPRESIÓN

Requisitos:

- Sexo masculino.
- De 22 a 30 años de edad.
- 1 año mínimo de experiencia en utilización de prensas de vulcanizado o que haya trabajado en maquinaria que necesite calibraciones de presión y que funcione con altas temperaturas.
- Bachiller industrial, perito en mecánica industrial o carrera afín.
- Disponibilidad de horario.
- Dispuesto a trabajar bajo presión.
- Antecedentes penales y policíacos, tarjeta de salud, hoja de vida.

Ofrecemos:

- Excelente ambiente de trabajo
- Prestaciones de ley.
- Pago de horas extras.
- Descuentos en productos de la empresa.
- Sueldo anual de Q24,000.00
- Capacitación.

Quienes llenen los requisitos presentarse a llenar solicitud con papelería completa, en horarios de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. a: ***Dirección de la fábrica.***

O enviar hoja de vida indicando el nombre de la plaza en el asunto a:

unidadderrhh@fph.com.gt

Fuente: elaboración propia, junio 2010.

En el anuncio no se incluye la dirección de la fábrica por finalidades propias de este trabajo. Este anuncio servirá para elaborar el medio o los medios que a criterio del jefe de la unidad sean los más adecuados. Por ende, al tener descrito lo principal del cargo y darlo a conocer, y haber fijado un período máximo para que se acerquen las personas que reúnan los requisitos del puesto, se realiza el siguiente paso.

d. Reclutamiento interno y medio a utilizar

Al iniciar este paso, se propone en primer lugar un reclutamiento interno, para lo cual se deberá analizar dentro de las personas de las otras líneas de producción, si existe algún candidato que cumpla con los requisitos mínimos del cargo y emitir las conclusiones pertinentes. Esto podrá ser una promoción o traslado; además, será motivador para los otros operarios de la fábrica. En caso de ser promoción se fijará el nuevo sueldo del empleado considerando el sueldo ofrecido en el anuncio.

Es sabido, que para hacer funcionar el reclutamiento interno, se puede hacer de la siguiente forma:

- Anuncio en cartelera dentro de la fábrica (Utilizando la información del anuncio de reclutamiento).
- Información de la plaza vacante y sus requisitos a los jefes de las distintas líneas de producción por medio de memorándums impresos o correo electrónico.

El ejemplo del memorándum que se puede utilizar es el siguiente:

Figura 14
Memorándum de reclutamiento interno
- Propuesta -
Memorándum
URRHH – INT – 01-2011

Para: Personal de la fábrica
De: Unidad de Recursos Humanos
Asunto: Plaza vacante
Fecha: Fecha de la publicación

La unidad de recursos humanos de la fábrica hace del conocimiento de todo el personal la plaza vacante de:

OPERADOR DE PRENSA DE COMPRESIÓN

El horario a cubrir será de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 16:00 p.m., y sábado de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.; toda hora extra adicional, en función de la demanda de producción será remunerada.

Objetivo del puesto: Realizar cortes correctos de planchas de caucho y utilizar la maquinaria específica bajo los requerimientos y estándares definidos, para cumplir con la demanda de producción estimada.

Requisitos: La persona a ocupar el puesto deberá tener experiencia en utilización de maquinaria de corte y de alta temperatura, mínima de un año; conocimientos de medidas y calibración; deberá ser Bachiller industrial, Perito en mecánica industrial o carrera afín; debe ser proactivo, acostumbrado a trabajar bajo presión, adaptarse al ambiente y poder utilizar montacargas.

Los interesados y que reúnan los requisitos, deberán presentarse a la sala de reuniones para una breve charla acerca de la plaza vacante, **el día y la hora indicados.**

Fuente: elaboración propia, Enero 2010.

Otra opción es utilizar información de las bases de datos, pero como aún no se tienen establecidas, se deberán contemplar los aspectos propuestos en este trabajo para iniciar con el diseño y establecimiento de las bases de datos. La descripción completa del puesto que contiene la información del cargo se presenta posteriormente en la función de aplicación de personas.

Dependiendo los candidatos que provea el reclutamiento interno, se procederá a la selección del más adecuado; procedimiento descrito posteriormente, por tanto, se convocará a los candidatos a una breve reunión para trasladar los pormenores del cargo y los requisitos, pretendiendo interesar a los candidatos y enmarcar limitantes de experiencia y conocimiento de las funciones a realizar.

e. Reclutamiento externo y medio a elegir

Si dentro de las otras líneas de producción no se encuentra a ninguna persona que pueda ocupar la plaza vacante, será necesario el reclutamiento externo, eligiendo dentro de los siguientes medios para dar a conocer la plaza:

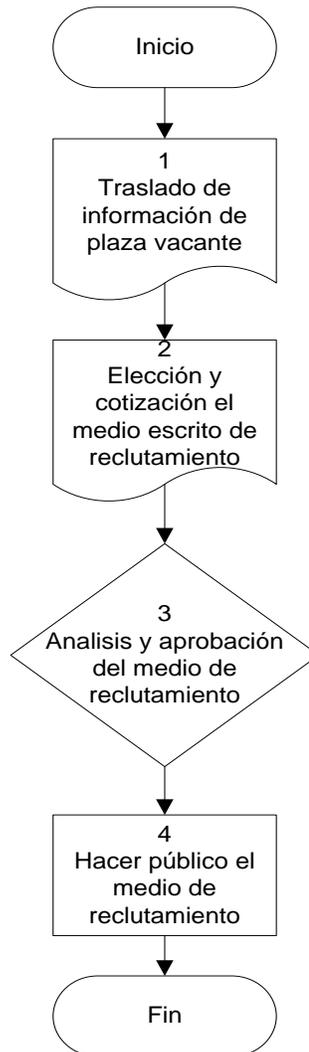
- Afiches de anuncio o mantas colocadas en la parte externa de la fábrica. Las mantas o afiches pueden contribuir a dar a conocer la plaza a personas de las otras empresas o universidades cercanas a la fábrica.
- Personas recomendadas por los operarios, jefes o supervisores.
- Anuncio de prensa.

Es importante indicar que el valor del medio utilizado para hacer pública la plaza será cotizado por el auxiliar de recursos humanos y aprobado por el jefe de la unidad. El anuncio en prensa tiene un costo promedio de Q200.00 a Q300.00 dependiendo el tamaño del anuncio que sea negociado, las mantas varían en un costo entre los Q 40.00 a Q 60.00 según el tamaño y colores empleados. El afiche tiene un costo promedio de Q 100.00 si se usa en exteriores, pero internamente se puede hacer con una impresión normal con hojas empleadas en la unidad. Para la autorización del medio de reclutamiento será necesaria la aprobación del jefe de la unidad.

El procedimiento para el reclutamiento será el siguiente:

Figura 15
Procedimiento de reclutamiento

-Propuesta-



Fuente: Elaboración propia, Enero 2011.

f. Recepción de papelería de candidatos

Luego de haber hecho público el medio de reclutamiento, se iniciará con la recepción de la papelería de los candidatos, para lo cual puede contribuir el

auxiliar de recursos humanos, teniendo un período máximo para efectuar este paso. Se debe aclarar, que es necesario recibir los documentos de los candidatos con buena atención y amabilidad. Luego se dará lugar al siguiente procedimiento:

3.4.1.2 Selección

Este procedimiento se llevará a cabo considerando lo siguiente:

Metodología

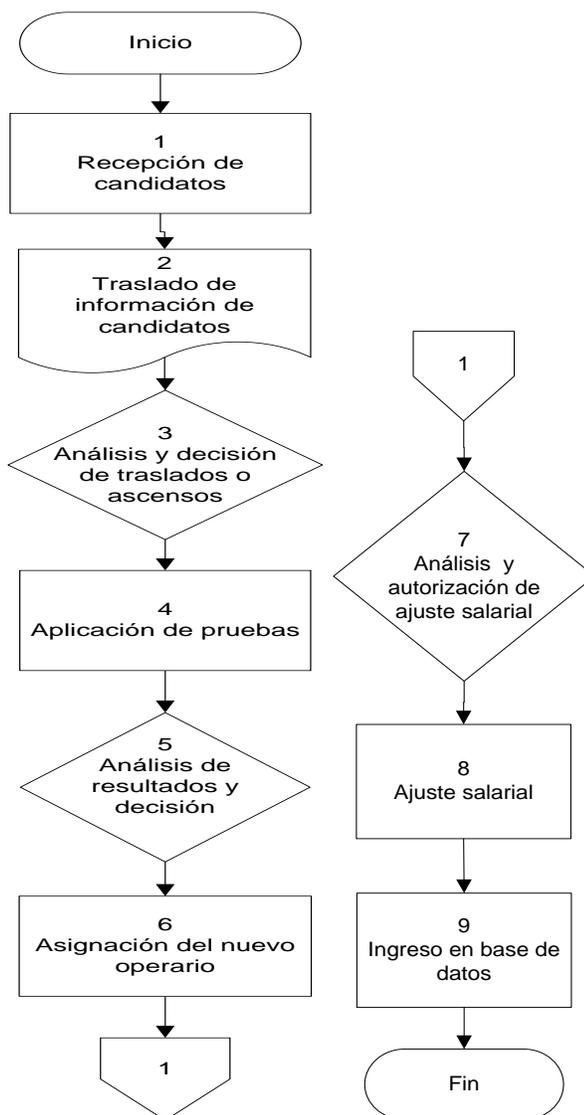
Luego de haber iniciado el proceso de reclutamiento, se establecerá la metodología a emplear, que será la siguiente:

- El área donde se atenderá a los candidatos.
- El horario para recibir la papelería (mostrado en el anuncio).
- Las consideraciones a tomar en caso de asensos, que puede ser el rango máximo para aumento de sueldo, el horario de trabajo y horas extras, los requisitos del cargo, entre otros.
- Las preguntas de las pruebas de inteligencia y aptitud mecánica.
- El tiempo máximo de cada prueba a realizar.
- Las preguntas a realizar en la entrevista.
- El tiempo de duración de cada entrevista, según el número de candidatos.
- Las consideraciones a tomar según los resultados de las pruebas y la entrevista.

Luego de haber definido lo anterior se da lugar a lo siguiente:

Selección considerando haber realizado reclutamiento interno: Para ello, se deberá seguir el siguiente procedimiento:

Figura 16
Procedimiento de selección para reclutamiento interno
-Propuesta-



Fuente: elaboración propia, Enero 2011.

Cada paso se describe a continuación:

a. Recepción de candidatos

Consiste en tener una breve reunión con las personas que a criterio de los jefes de los departamentos o por acercamiento propio sean candidatos para el cargo de operario de prensa de compresión, en ella, se solicitará a los candidatos la papelería que complementa su expediente para tomar una mejor decisión y se les hará saber el proceso al que serán incluidos, dando un apoyo motivador en caso de no ser elegidos. Al contar con base de datos, se podrá analizar la información del candidato con base a su desarrollo en la fábrica y solamente se solicitará el complemento necesario de su expediente.

b. Traslado de información de candidatos

Luego de reunir la información pertinente de cada candidato, se trasladará la información de los más adecuados según criterio del auxiliar de recursos humanos, para elegir al más apto, acción ejecutada por el jefe de la unidad.

c. Análisis y decisión de traslado o ascenso

El Jefe de recursos humanos, con base en los requerimientos del puesto seleccionará los candidatos a quienes se les apliquen las pruebas, deberá ser un número no mayor a cinco candidatos para el reclutamiento interno.

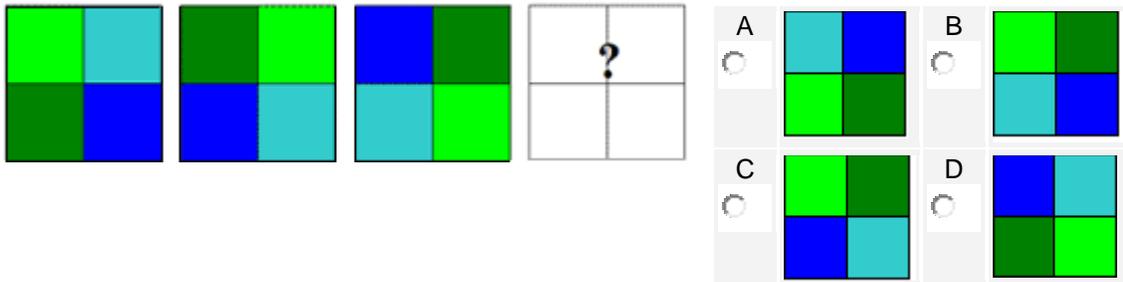
d. Aplicación de pruebas.

Considerando el puesto en análisis se realizarán las pruebas de inteligencia y aptitud mecánica; estas son dos pruebas básicas que debe realizarse a un obrero semi-especializado, considerando las habilidades prácticas y ciertas capacidades del candidato. Estas pruebas se muestran a continuación:

Ejemplo de prueba de inteligencia

Seleccione la opción que considere correcta.

1. ¿Qué recuadrado completa esta serie?



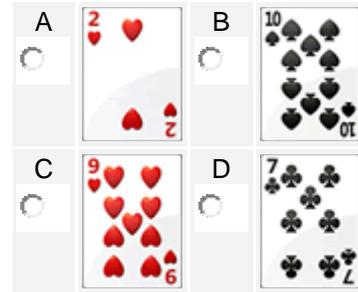
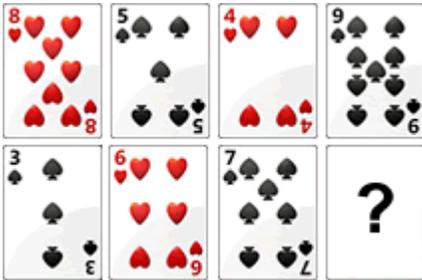
2. De estas 4 palabras, ¿Cuál es la intrusa?

- A Canberra
- B New York
- C Viena
- D Madrid

3. ¿Qué número completa esta serie: 144 121 100 81 64?

- A 15
- B 19
- C 49
- D 50

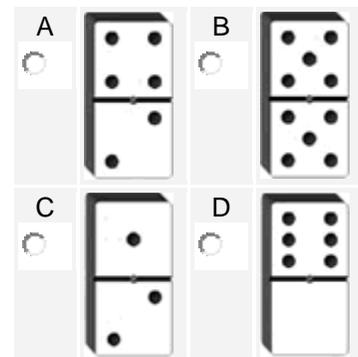
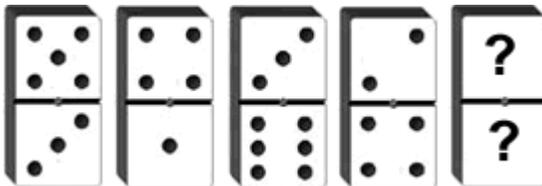
4. ¿Qué carta falta?



5. MANO es a Guante como CABEZA es a:

- A Pelo
- B Sombrero
- C Cuello
- D Pendiente

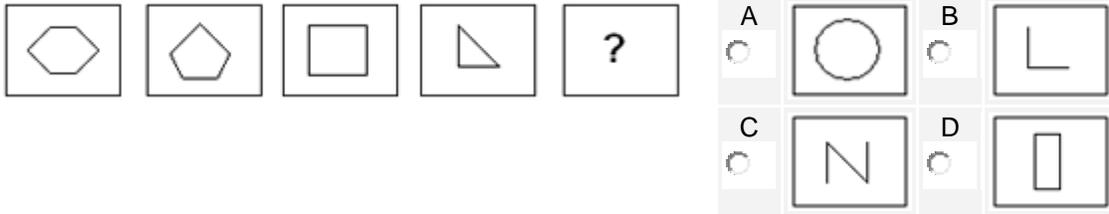
6. ¿Qué dominó falta para completar la serie?



7. Beber y Conducir causan muchos accidentes. Equivale a:

- A La gente bebe demasiado alcohol.
- B La gente no debería conducir por encima del límite legal.
- C Hay un 20 por ciento de probabilidades de causar un accidente cuando se conduce bebido.
- D El alcohol disminuye las habilidades de conducción.

8. Completa la serie:



9. ¿Qué número es la décima parte de la cuarta parte de la quinta parte de la mitad de 12,000?

- A 1250
- B 250
- C 45
- D 30

10. Un negociante compra café por Q1, 200.00 y lo vende por Q1, 500.00. Por cada saco de café gana un beneficio de Q50.00. ¿Cuántos sacos de café tenía?

- A 1
- B 6
- C 30
- D no se puede saber

Ejemplo de preguntas en prueba de aptitud mecánica

Analice y marque la respuesta que considere correcta. No tome mucho tiempo para responder cada cuestionamiento.

- Complete correctamente la frase: << Ayer no..... Ir a trabajar porque no salí de la cama>>
a) Pudiste b) Pudo c) Pude d) Fui
- Señale la palabra que no pertenece al grupo:
a) Sofá b) Sillón c) Cama d) Butaca
- El 27% de 324 es:
a) 84.97 b) 90 c) 87.48 d) 70.3
- Busque el sinónimo de BÁLSAMO:
a) Masaje b) Medicamento c) Charca d) Vegetal
- Resolver la siguiente ecuación: $5 / 4x - 5 = 1/3$
a) $x=1$ b) $x = 5$ c) $x = 4$ d) $x = 9$
- Entre las siguientes palabras hay una que no significa igual que las demás
a) Estela b) Rastro c) Huella d) Señal
- ¿Qué número continúa la serie? 3, 4, 7, 11, 18
a) 29 b) 26 c) 25 d) 27
- Una persona paga una multa de Q 3,843.00 y se entera que en esa cantidad va incluido un 22% de recargo ¿de cuánto era la multa originalmente?
a) Q 3, 180.00 b) Q 2,080.00 c) Q 3,150.00 d) Q 4,310.00
- De las siguientes parejas de sinónimos una es incorrecta:
a) Prevención – Preparación b) Escrupulo – Prejuicio
c) Afirmar - Asentir d) Intuitivo – Ignorante
- ¿Qué palabra significa << proyectar una cosa >>?
a) Hilvanar b) Proponer c) Ocurrir d) Pensar

Fin

Ejemplo de figuras empleadas en prueba de aptitud mecánica

¿Qué figura continuaría cada serie?

1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

En relación a las pruebas que se proponen, son importantes debido a que la prueba de inteligencia, es parte de las pruebas psicométricas y aplicada al operario de prensa, busca medir las aptitudes del candidato en relación a su capacidad y no tanto en cuanto a lo que sabe, porque no garantizan habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria de su trabajo, pero puede proveer información de su capacidad de análisis, debido a que si responde de 10 preguntas 8 correctas, será un resultado bastante apto.

La prueba de aptitud mecánica está orientada a evaluar la capacidad de manejar objetos y para comprender mecanismos, algo útil para el empleo de las prensas. Inclusive podrá aportar información sobre los conocimientos mecánicos del candidato, aptitud necesaria para el cargo. En el ejemplo propuesto se presenta una parte con figuras y un ejemplo con preguntas relacionadas a:

- Series de letras o palabras
- Series de números
- Problemas matemáticos
- Sinónimos

La parte de figuras permitirá conocer la capacidad del candidato en cuanto al manejo de objetos, y la parte de cuestionamientos y problemas ayuda a saber cómo trabaja el candidato bajo presión, medir cierto grado de capacidad lógica y de conocimientos. Es preciso destacar que esta prueba será realizada con un máximo de tiempo y el total de respuestas acertadas establecerá una ponderación adecuada, ya que si se presentan 30 preguntas y tan solo responde 15 en el tiempo estimado, y de ello 6 son correctas, se puede prever que el postulante tiene limitación en cuanto a pensar rápidamente bajo presión y tomar decisiones acertadas al utilizar la prensa de compresión de planchas de hule.

e. Análisis de resultados y decisión

Al finalizar las pruebas, el jefe de recursos humanos hará la comparación en cuanto a los resultados y además compensará su decisión con los criterios establecidos para el cargo. Es aquí donde se debe aplicar mucho cuidado, porque la persona que se asigne, se debe elegir con la finalidad de contribuir a mejorar el desarrollo del cargo a cubrir dentro de la fábrica y a su vez se ha de contribuir a la mejora de la fábrica incluyendo a personal con mayor capacidad y conocimientos.

f. Asignación del operario

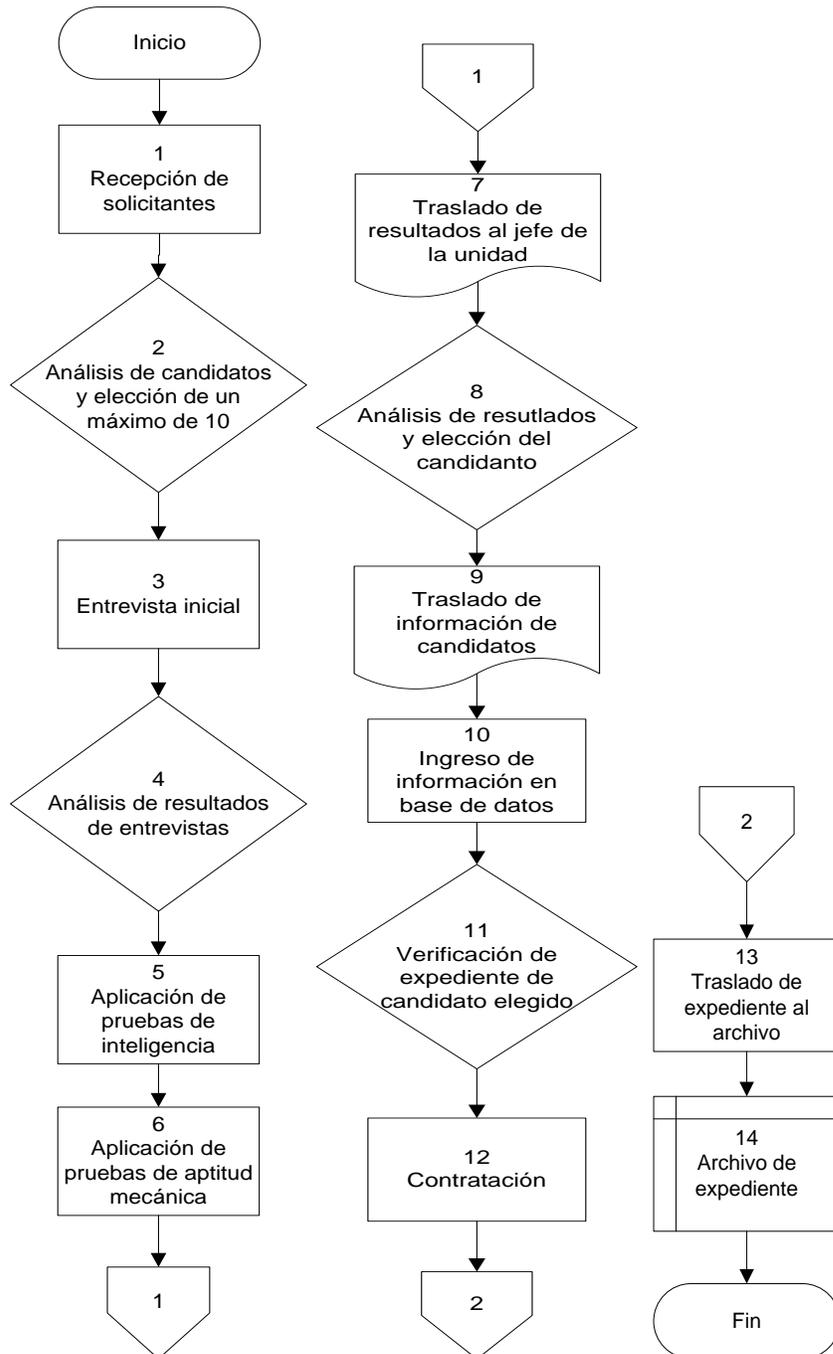
Si el candidato procede a un traslado, su sueldo permanecerá igual; si es un ascenso, se hará el cambio de sueldo, por tanto se finalizará en este paso el proceso de reclutamiento y selección realizada de manera interna.

Selección, considerando reclutamiento externo: Si la decisión se fundamenta en reclutamiento externo, se analizará el perfil de los candidatos atraídos y se utilizarán las siguientes técnicas:

- Llenar solicitud de empleo
- Entrevista
- Pruebas psicométricas si son aplicables según el cargo.
- Pruebas de personalidad si el cargo lo amerita.
- Pruebas de conocimientos; las necesarias para el cargo.

Estas técnicas se utilizarán aplicando los pasos descritos en el siguiente procedimiento:

Figura 17
Procedimiento de selección para reclutamiento externo
-Propuesta-



Fuente: elaboración propia, Enero 2011.

Los pasos del procedimiento se describen a continuación:

a. Recepción de solicitantes (Solicitud de empleo)

El proceso de selección inicia desde que el candidato llena la solicitud de empleo, para ello el auxiliar de recursos humanos proporcionará a los candidatos la solicitud que debe llenar, indicando que se tome el tiempo necesario y que complete (Si es aplicable) toda la información requerida; el formato empleado puede ser el siguiente:

Figura 18
Formato de solicitud de empleo
-Propuesto-

SOLICITUD DE EMPLEO			
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> Fotografía </div>			
DATOS PERSONALES			
Apellidos	Nombres	Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	
Dirección		Teléfono	
Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento	Edad cumplida	Nacionalidad
No. documento que le acredita, cédula o pasaporte	Religión	Estatura en M.	Peso en Lb.
Estado civil	¿Tiene licencia de manejo? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		No. y tipo de licencia
¿Tiene hijos? ¿Cuántos?	¿Posee vehículo? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		No. de placa
Nombre, edad, nacionalidad y ocupación del cónyuge			
Nombre del padre, edad y ocupación			
Nombre de la madre, edad y ocupación			
¿Padece o ha padecido alguna enfermedad recientemente? ¿Cuál?			¿Toma algún medicamento? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
¿Cómo considera su estado actual de salud? Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>			¿Qué medicamento toma?
¿Usted vive con? Padres <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Esposa e hijos <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/>			No. IRTRA
¿La casa en que vive es? Propia <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Aún la está pagando <input type="checkbox"/>			
Indique quienes dependen económicamente de usted		¿Qué equipo de oficina puede utilizar?	
ESTUDIOS REALIZADOS			
Primaria, cursada en (Institución):	Del año	Al año	Terminó los estudios SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Estudios básicos, cursados en (Institución):	Del año	Al año	Terminó los estudios SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Estudios de diversificado, cursados en (Institución):	Del año	Al año	Título o diploma obtenido
Estudios universitarios, cursados en (Institución):	Del año	Al año	Último semestre aprobado
Carrera universitaria que estudia	¿Ha terminado su carrera universitaria? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		Título obtenido

¿Tiene estudios de maestría o postgrado? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Nombre de la maestría o carrera de postgrado?	Institución:
¿Ha realizado estudios adicionales? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Qué tipo de estudios?	Institución:
Idiomas adicionales:	Indique en porcentaje : Habla	Lee Escribe
¿Qué paquetes de computación domina?		
REFERENCIAS PERSONALES		
1. Nombre, dirección y ocupación		
2. Nombre, dirección y ocupación		
3. Nombre, dirección y ocupación		
INFORMACIÓN LABORAL		
Nombre de la empresa	Dirección	No. de Teléfono
Puesto inicial	Puesto final	¿Aún trabaja en esa empresa? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Motivo de retiro	Nombre del jefe inmediato	Salario devengado
Explique brevemente las principales actividades realizadas		
Nombre de la empresa	Dirección	No. de Teléfono
Puesto inicial	Puesto final	¿Aún trabaja en esa empresa? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Motivo de retiro	Nombre del jefe inmediato	Salario devengado
Explique brevemente las principales actividades realizadas		
Nombre de la empresa	Dirección	No. de Teléfono
Puesto inicial	Puesto final	¿Aún trabaja en esa empresa? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Motivo de retiro	Nombre del jefe inmediato	Salario devengado
Explique brevemente las principales actividades realizadas		

INFORMACIÓN GENERAL		
¿Conoce a alguien dentro de la fábrica? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Tiene parientes dentro de la fábrica? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Está dispuesto a trabajar tiempo extra? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Nombre de la persona que conoce en la fábrica	Nombre de su pariente dentro de la fábrica	¿Practica algún deporte? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Indique que deporte practica	¿Pertenece a alguna asociación? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Indique cuál
¿Está dispuesto a trabajar bajo presión? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Le incomoda la supervisión en su trabajo? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Indique la razón:
¿Posee ingresos adicionales? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Cuánto y de dónde provienen?	¿Posee alguna deuda? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
A cuánto asciende su deuda	¿Ha pertenecido a algún sindicato? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Bebe licor? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
¿Ha utilizado algún tipo de maquinaria industrial? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Qué tipo de maquinaria ha utilizado?	¿Fuma usted? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Puesto solicitado		
Sueldo que desea percibir	¿En caso de emergencia avisar a? Indique el No. de teléfono:	¿Cuándo puede presentarse a laborar?
La información proporcionada anteriormente es verdadera y completa, si logro obtener el puesto solicitado y la información es engañosa o falsa puede ser causa de despido inmediato, autorizo la investigación y confirmación de dichos datos.		
Fecha:	Firma:	
USO EXCLUSIVO RECURSOS HUMANOS		
Comentarios de la entrevista:		
(F) Revisado por Auxiliar de recursos humanos	(F) Autorizado Jefe de Recursos Humanos	

Fuente: Elaboración propia. Abril 2010.

b. Elección de los candidatos

Para el reclutamiento externo, se deberá considerar a un número no mayor a diez candidatos, los cuales deben llenar los requisitos mínimos del cargo, para poder optar al análisis de la información proporcionada tanto en la solicitud de empleo como en la papelería recibida. De no contar con la papelería necesaria, no se podrá elegir a ningún candidato. Además, al tener un candidato apto, se deben verificar las referencias e información de la hoja de vida y solicitud de empleo.

c. Entrevista inicial

Al haber elegido al número de candidatos que cumplan con la mayor parte de requerimientos para el cargo, se podrá citar a los mismos para la entrevista inicial. El formato propuesto para realizar la entrevista busca corroborar la información que se brinda por medio de la hoja de vida y la utilidad de maquinaria. En la parte de observaciones se pretende que el auxiliar de recursos humanos, anote si el candidato cumple con los requerimientos técnicos del cargo, como utilización de maquinaria de compresión o experiencia en maquinaria con altas temperaturas y calibración para ajuste de los moldes y planchas; experiencia y precisión en cortes de materiales de caucho.

La propuesta de una guía de entrevista es para proporcionar a la nueva unidad lineamientos a los que se puede optar para obtener información mas estructurada, además, se da opción a realizar anotaciones según se explicó en el párrafo anterior. Asimismo se debe brindar confianza al entrevistado, para que pueda crearse un ambiente agradable y que se tenga una adecuada conversación y obtener mejores resultados.

Figura 19
Formato para guía de entrevista
-Propuesto-

FORMATO PROPUESTO DE ENTREVISTA INICIAL	
Nota importante: Este formato de entrevista deberá adecuarse al puesto que se desea cubrir, tomando en cuenta los requerimientos mínimos de cada puesto, la persona encargada de realizar la entrevista podrá incluir toda pregunta que considere necesaria para conocer el perfil del candidato.	
Nombre del candidato	_____
Edad	_____
Estado civil	<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Unido
Número de hijos	_____ ¿Cuántos dependen económicamente de él? _____
Referido por	_____
Lugar de domicilio	_____
Horario disponible	_____ Tiempo extra ordinario Si <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Porqué _____
Nivel académico	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Básicos <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Maestría
Título o diploma a nivel diversificado.	_____
Último semestre aprobado o título a nivel superior	_____
Especialidad	_____
Maneja vehículo	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Equipo de oficina que utiliza	_____
Última experiencia laboral (Puesto)	_____
Lugar de trabajo anterior o actual	_____
Software que conoce y utiliza	<input type="checkbox"/> Word <input type="checkbox"/> Excel <input type="checkbox"/> Power Point <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Correo electrónico <input type="checkbox"/> Otro
Habilidad en comunicación	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

Puestos a nivel estratégico y táctico					
Experiencia en toma de decisiones	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuántos años y en dónde _____
Experiencia en trabajo en equipo	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuántos años y en dónde _____
Experiencia en alcance de objetivos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuántos años y en dónde _____
Experiencia en manejo de grupos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuántos años y en dónde _____
Experiencia en elaboración de informes	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuántos años y en dónde _____
Puestos a nivel operativo					
Equipo de fábrica utilizado	_____				
Utilización de maquinaria	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuál _____
Manejo de montacargas	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
Experiencia en supervisión	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuántos años y en dónde _____
Puestos de recursos humanos					
Experiencia en reclutamiento y selección de personal	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuántos años y en dónde _____
Experiencia en pruebas psicométricas	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuántos años y en dónde _____
Experiencia en entrenamiento y capacitación	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuántos años y en dónde _____
Experiencia en elaboración de planillas	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuántos años y en dónde _____
Experiencia en seguridad e higiene laboral	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuántos años y en dónde _____
Experiencia en manejo y control de riesgos y accidentes	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuántos años y en dónde _____
Experiencia en primeros auxilios	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuántos años y en dónde _____
Experiencia en bases de datos de personal	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Cuántos años y en dónde _____
OBSERVACIONES					

Fuente: elaboración propia, Junio 2010.

d. Análisis de resultados de entrevistas

En esta parte, se necesita del criterio del auxiliar de recursos humanos, por lo tanto deberá trasladar los resultados obtenidos con la mayor precisión para contribuir a una mejor decisión por parte del jefe de la unidad. La decisión basada completamente en el perfil del puesto y los beneficios que se obtendrán de optar por determinados candidatos.

e. Aplicación de pruebas

Esta etapa incluye tanto la aplicación de pruebas de inteligencia, así como las pruebas de aptitud mecánica; estas serán las mismas que se explicaron en caso de realizar un proceso de selección considerando reclutamiento interno y conllevan la explicación descrita en ese apartado.

f. Traslado de resultados

El auxiliar de recursos humanos, revisará cada prueba realizada por los candidatos, y deberá rendir un informe que trasladará al jefe de la unidad, estableciendo los candidatos que presentan mejores resultados o que obtuvieron respuestas más acertadas.

g. Análisis de resultados y elección del candidato

Es aquí donde el jefe de la unidad de recursos humanos de la fábrica, deberá tomar el mayor cuidado, ya que su decisión repercute tanto en el personal existente como en los procesos a realizar; el candidato seleccionado deberá ser quien tenga los mejores resultados y cumpla con los requisitos solicitados, además, debe fundamentar su decisión en experiencia, historial y confirmación de datos presentados en la solicitud del candidato.

h. Traslado e ingreso de información del candidato

El jefe de la unidad trasladará al auxiliar quien será el candidato a elegir, para que proceda a su localización y contratación. El auxiliar además, deberá ingresar los datos y resultados del candidato en la base de datos (Su contenido se explica posteriormente).

i. Verificación de expediente

El expediente del candidato elegido será revisado por el auxiliar de la unidad y lo hará por medio de un formulario. El formulario propuesto para verificación de expediente, será útil para comprobar que la papelería del candidato esté completa con base a lo requerido y de no ser así, se solicitará lo que haga falta al momento de la contratación. Algo en lo que se debe prestar importancia por el tipo de cargo es en la tarjeta de salud, porque es otorgada únicamente habiendo cumplido con exámenes de laboratorio, sangre y con tarjeta de pulmones; esto presentará más seguridad en cuanto a la buena salud del operario en su labor dentro de la fábrica.

Figura 20
Formato para revisión de expediente
-Propuesto-

FORMATO PARA REVISIÓN DE EXPEDIENTE Y AUTORIZACIÓN DE CONTRATACIÓN	
Nombre	_____
Fecha	_____
Puesto al que aplica	_____
No.	
1 Curriculum vitae (Documentación de soporte incluida)	<input type="checkbox"/>
2 Copia de cédula o DPI	<input type="checkbox"/>
3 Solicitud de empleo	<input type="checkbox"/>
4 Antecedentes penales y policíacos originales (Vigencia mínima de 6 meses)	<input type="checkbox"/>
5 3 Cartas de recomendación personal	<input type="checkbox"/>
6 3 Cartas de recomendación laboral	<input type="checkbox"/>
7 1 Fotografía reciente	<input type="checkbox"/>
8 Resultados de pruebas de conocimientos	<input type="checkbox"/>
9 Resultados de pruebas psicométricas	<input type="checkbox"/>
10 Resultados de pruebas de personalidad	<input type="checkbox"/>
11 Resultados de entrevista y observaciones	<input type="checkbox"/>
12 Tarjeta de salud y de sanidad	<input type="checkbox"/>
13 Tarjeta de pulmones	<input type="checkbox"/>
_____ Revisa auxiliar de recursos humanos	
_____ Autoriza Jefe de recursos humanos	

Fuente: elaboración propia, Junio 2010.

j. Contratación

Luego de las verificaciones, revisión de papelería, confirmaciones de referencias, entrevista, pruebas y análisis de los resultados, aquel candidato que presenta mayor potencial, habilidades o experiencia para el cargo a ocupar, será

contratado e incluido en planilla, por lo que el auxiliar de recursos humanos se pondrá en contacto con la persona elegida y le indicará, el día y la hora que debe presentarse a laborar y cualquier cosa que considere pertinente para el inicio de labores del nuevo operario.

k. Archivo de expediente

En la nueva unidad se llevará un archivo para los expedientes de los candidatos, ordenando según la experiencia del auxiliar de recursos humanos y facilidad de acceso, los documentos que pertenecen a los colaboradores de la fábrica. En dicho lugar deberá ingresar la papelería y resultados de la persona contratada para el cargo de operario de prensa de compresión.

Al recibir al nuevo operario de la fábrica se procederá a realizar la siguiente función:

3.4.2 Aplicación de personas

En la función de admisión de personas se hizo mención que un aspecto de suma importancia para poder tomar la decisión del cargo de operario de prensa, que se desea cubrir en la fábrica es conocer su contenido, relaciones de trabajo, tareas o funciones y responsabilidades que posee, así como las habilidades y capacidades requeridas para ocuparlo, dicha información se contempla dentro de la siguiente descripción técnica del puesto:

Descripción técnica de puestos

Unidad de recursos humanos

Fábrica de productos de Hule

I. Identificación

Nombre del puesto: Operario de prensa de compresión

Ubicación Operativa: Departamento de producción

Inmediato superior: Supervisor de molduras y cortes

Subalternos: Ninguno

II. Descripción

Es un puesto a nivel operativo, debe realizar funciones destinadas a cortes correctos de planchas de caucho y utilización adecuada de molduras para la elaboración de puntas de suelas y puntas de botas de trabajo.

Atribuciones

- Utilización de maquinaria de prensa y molduras.
- Calibración de prensa y control de temperatura.
- Verificación de cortes con base a las medidas establecidas.
- Traslado y control de material confeccionado.
- Elaboración y traslado de informe de producción.
- Informe y almacenado de desperdicios.

Relaciones de trabajo

Debido al nivel operativo deberá mantener relación directa con el supervisor de cortes y molduras.

Autoridad

Podrá solicitar al área de materiales los insumos diarios para la producción

sin autorización previa del supervisor. Al finalizar la jornada deberá rendir el informe correspondiente en cuanto al uso y desperdicio de material.

Responsabilidad

Velar cuidadosamente por el uso adecuado de la maquinaria e insumos, utilizar el equipo asignado para sus tareas en la forma correcta y cumplir con los requerimientos establecidos en la línea de producción a la que pertenece.

III. Especificaciones

Educacionales

- Bachiller industrial o perito en mecánica industrial.

Experiencias

- Un año en el manejo de maquinarias de vulcanizado o corte, o equipo que necesite calibración y que funcione con altas temperaturas.
- Utilización de herramientas de ajuste e hidráulicas, como destornilladores, llaves de distintas medidas, cangrejo, etc. Entre otros.
- Elaboración de informes de producción.

Habilidades y destrezas

- Proactivo.
- Orientado a trabajar bajo presión.
- Adaptación al ambiente.
- Utilidad de equipo fabril y maquinaria.
- Manejo y utilización de montacargas.

Otros requisitos

- Sexo masculino.

- Entre 22 y 30 años.
- Puntualidad, responsabilidad, ética.
- Antecedentes penales y policíacos.

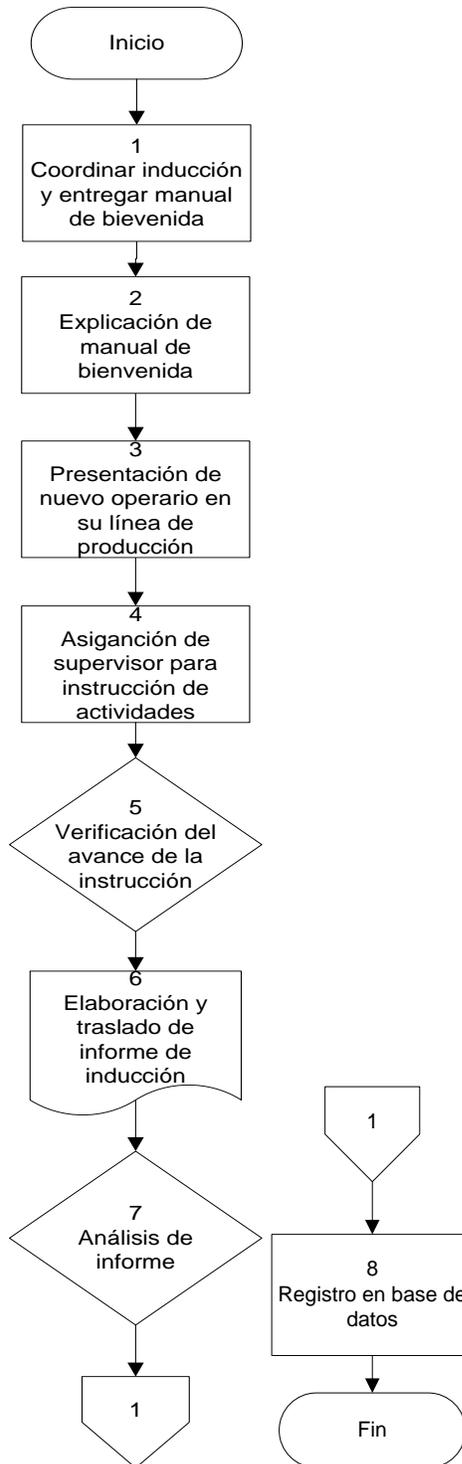
La información proporcionada por medio de la descripción técnica del puesto, será una herramienta útil e indispensable para atraer y seleccionar adecuadamente el candidato; esta información se presenta como ejemplo para realizarlo en todos los cargos que operan en la fábrica, siendo una responsabilidad a realizar por los integrantes de la nueva unidad de recursos humanos.

Habiendo fijado los parámetros que rigen el cargo a cubrir y luego de haber concluido los procesos de reclutamiento y selección, se procede a orientar en su nuevo puesto al operario, para lo cuál se llevará a cabo el siguiente procedimiento:

Metodología de inducción

- Revisión del manual de bienvenida. Ver que este completo y actualizado.
- Confirmar disponibilidad de atención de los distintos jefes de la fábrica para presentar al nuevo operario.
- Elección del operario que indicará las funciones específicas del cargo al nuevo empleado. Debe ser efectuado con el apoyo del supervisor de la línea de cortes y molduras.
- Determinar a que personas consultar en caso de dudas en el proceso, por parte del nuevo operario.

Figura 21
Procedimiento de inducción



Fuente: elaboración propia, Enero 2011.

El proceso anterior tendrá cumplimiento al realizar las siguientes etapas:

a. Bienvenida del nuevo operario

Será realizada por el auxiliar de recursos humanos, indicando al nuevo operario que ha sido elegido entre cierto número de personas y por tal razón, cumple con los requerimientos para el cargo, esperando que pueda desempeñarse exitosamente en la fábrica.

b. Breve charla sobre la fábrica

Se indicará, posterior a la bienvenida, qué es la fábrica de productos de hule y sus principales funciones, así como una breve charla sobre los antecedentes de la fábrica.

c. Entrega y explicación del manual de bienvenida

El auxiliar de recursos humanos tomará unos minutos para acompañar al candidato en la lectura del manual de bienvenida, haciendo énfasis en cuanto a los elementos organizacionales, clarificando el papel que desempeñará, encaminando todos los esfuerzos al logro de los objetivos y que pueda comprender la razón de ser de la fábrica, conocer los productos, las actividades que realiza y sus reglas básicas internas; beneficios ofrecidos, horarios de trabajo, descanso y período de almuerzo, días de pago y anticipos. El manual de bienvenida es el siguiente:

MANUAL DE BIENVENIDA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
FÁBRICA DE PRODUCTOS DE HULE

BIENVENIDO O BIENVENIDA A NUESTRO EQUIPO

La fábrica de productos de hule le brinda la más cordial bienvenida. Nos complace haberle elegido para formar parte de nuestro equipo de trabajo.

Este manual le será de utilidad para conocer los aspectos básicos que debe saber para el desarrollo de sus habilidades y para conocer qué hace el equipo de trabajo, del cuál ahora forma una parte esencial e importante.

Uno de los objetivos que se esperan alcanzar con cada nuevo miembro del equipo, es crear y mantener un agradable ambiente laboral. Además, fomentar el uso de sus destrezas que, aunadas a sus responsabilidades, pueden garantizarle éxito y desarrollo de una exitosa carrera dentro de la fábrica.

Antecedentes

“La Fábrica de Productos de Hule” ubicada en la Capital de la ciudad de Guatemala, inició sus operaciones en el año 1958 como consecuencia de la creciente necesidad en el mercado guatemalteco de productos elaborados a partir del caucho natural extraído de forma artesanal en el noroccidente del país.

Actualmente, la fábrica pertenece a un consorcio corporativo y posee grandes segmentos de mercado en Centroamérica y México.

Nuestro mercado objetivo lo constituyen otras empresas que compran artículos semimanufacturados que usarán para la elaboración de productos terminados.

Misión

Somos una fábrica transformadora de hule y caucho natural, que usa los procedimientos más completos para crear productos e insumos de calidad a nivel nacional.

Visión

Ser una fábrica líder a nivel nacional en la manufactura de productos provenientes del caucho natural, garantizar la satisfacción y confianza de nuestros clientes e incrementar nuestros horizontes en un mundo globalizado.

Valores

Honestidad: aplicación espontánea de los principios morales y éticos.

Lealtad: identificación con la fábrica y las funciones asignadas.

Respeto: conservar un agradable ambiente de trabajo, reconociendo los derechos y estima de cada persona.

Responsabilidad: cumplimiento de todas las actividades asignadas y los horarios de trabajo.

Objetivos

- Mantener la calidad de los productos manufacturados a través del mejoramiento de los métodos de producción y el óptimo funcionamiento de la maquinaria, con el fin de incrementar la competitividad de la planta.

- Satisfacer la demanda actual de los productos existentes utilizando mejores métodos para mantenimiento, renovando continuamente la maquinaria y desechando la maquinaria con muestras de obsolescencia.
- Obtener un incremento de la oferta de productos fuera del mercado nacional a través del aumento de la capacidad instalada de la planta, con el fin de procurar un crecimiento constante a nivel global.

Productos principales

La fábrica tiene disponible en el mercado una variedad amplia de productos de hule en sus diferentes fórmulas y formas de uso, todos producidos a partir del caucho natural y utilizando modificadores naturales como la parafina, el aceite mineral y la resina natural y modificadores sintéticos como el plástico y los colorantes artificiales. Los principales productos son suelas, tacones para zapatos, bandas y tacos para reencauche de neumáticos, rodajes de llantas sólidas y hules para empaquetaduras.

Organización

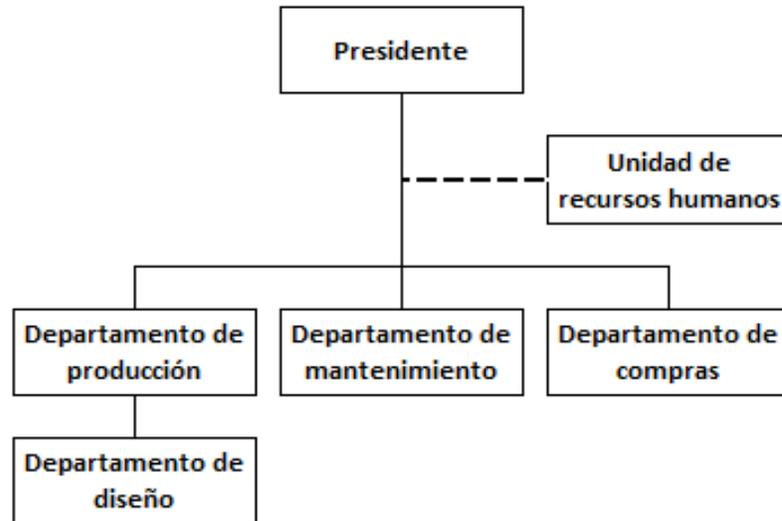
Nivel estratégico

- Presidente

Nivel táctico

- Producción
- Mantenimiento
- Compras

Organigrama general
Fábrica de productos de hule



Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2010.

Horarios

Laboral

Departamento de producción 7:00 a.m. a 5:00 p.m. de lunes a viernes (Puede variar según demanda de producción)

Otros departamentos 7:00 am a 5:00 pm de lunes a viernes.

Almuerzo y refacción

15 Minutos por la mañana y por la tarde en horario asignado para refacción.

1 hora para almuerzo según el departamento y horario asignado.

Prestaciones de ley y beneficios

Sueldos y salarios

El pago de sueldos de personal administrativo se realiza de forma quincenal y el pago de salarios de personal operativo es semanal; si estos días fueran inhábiles se paga el día hábil anterior.

Período de prueba

El período de prueba para los nuevos integrantes del equipo de trabajo es de dos meses y su pago se realiza con cheque. Al ser aprobada la plaza, se realiza depósito en la cuenta de banco de cada persona en la fecha indicada. Las prestaciones laborales se pagan a partir de ser aprobada la plaza.

Aguinaldo

Se paga la primera mitad en la quincena de diciembre y la segunda mitad en la quincena del mes de enero.

Bono 14

Se paga completo en la quincena del mes de julio.

IGSS

Al tener tres meses de laborar en la fábrica, el nuevo integrante podrá solicitar al departamento de recursos humanos la documentación para tramitar su carné.

Carné del IRTRA

Al cumplir cuatro meses de laborar en la fábrica, se puede renovar el carné o en caso de no contar con él, puede tramitarlo por medio del departamento de recursos humanos.

Vacaciones

Las vacaciones de todo el personal se asignan a través de programaciones elaboradas por cada jefe de departamento, con el apoyo del departamento de recursos humanos. Se le informará con anticipación por su jefe inmediato.

Vales de descuento

Al haber cumplido dos meses en el puesto, cada persona puede solicitar vale por 25% de descuento en la compra de los productos elaborados por la fábrica; al cumplir seis meses puede solicitar crédito, que se descuenta en tres pagos. Anualmente se permiten veinticuatro vales.

Parqueo

Si el nuevo integrante posee vehículo, la fábrica le proporcionará la opción de parqueo en un área ubicada en las cercanías de las instalaciones. La empresa cubre Q150.00 y el colaborador Q100.00.

Uniforme

Al ser aprobada la plaza en área administrativa, el departamento de recursos humanos solicitará el uniforme. La fábrica cubre el 50% y el otro 50% lo cubre el colaborador. En el área de producción, se le asignará el uniforme y equipo correspondiente, según la necesidad de las actividades desarrolladas en el puesto.

Asuetos

- 1 de enero.
- Miércoles santo, medio día.
- Jueves y viernes santo.
- 1 de mayo.
- 30 de junio.

- 15 de septiembre.
- 20 de octubre.
- 1 de noviembre.
- 24 de diciembre, medio día.
- 25 de diciembre.
- 30 de diciembre, medio día.
- 31 de diciembre.

Según la producción y demanda, las últimas dos semanas del mes de diciembre se asignan algunos días programados para vacaciones de todo el personal de la fábrica.

Permisos o ausencias

El trabajo realizado se hace en equipo, cuando falta algún elemento la eficiencia se hace sensible. Toda ausencia o permiso, debe coordinarse con el jefe inmediato. Se harán verificaciones, según la solicitud. Debe adjuntarse documentación que compruebe la situación, salvo casos especiales.

Reglamento básico interno

En búsqueda de brindar un cómodo ambiente de trabajo, las normas básicas a seguir dentro de toda la fábrica son:

- Cumplir con los horarios establecidos.
- Desarrollar con responsabilidad las actividades asignadas y la utilización del equipo e implementos de trabajo.
- Indicar al jefe inmediato o supervisor, cualquier desperfecto en equipo de trabajo, maquinaria o instalaciones.
- Hacer uso adecuado de servicios sanitarios y comunicar cualquier desperfecto o deterioro en los mismos.

- No utilizar ningún aparato o maquinaria si no se le ha enseñado a usarlo.
- Evitar asistir al trabajo cuándo padezca de alguna enfermedad infectocontagiosa que ponga en riesgo la salud del resto del personal y que le impida llevar a cabo sus actividades de forma eficiente. Deberá comunicarse con su jefe inmediato superior o supervisor asignado para dar indicaciones de su padecimiento.
- Cuidar la apariencia personal, asegurarse que el uniforme no presente roturas y que se encuentre limpio.
- No se permite recibir visitas en horas de trabajo, el tiempo laboral es muy importante y repercute en la calidad de los productos elaborados.
- No presentarse a trabajar en estado de ebriedad o bajo la influencia de alguna droga. Con menos razón se permite el consumo de ello dentro de las instalaciones de la fábrica, tal situación es motivo de despido inmediato.
- Mantener una relación cordial y respetuosa con todos los compañeros de trabajo.
- Utilizar adecuadamente la información recibida, toda ella es de uso confidencial.
- Brindar apoyo y colaboración a los compañeros de trabajo, teniendo presente que el logro de los objetivos proviene del trabajo en equipo.
- No usar alhajas cuando se están realizando actividades de trabajo.
- No darle mantenimiento a la maquinaria en movimiento.
- Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.
- Buscar asesoría, apoyo u orientación en caso que lo necesite. Además dar a conocer sus opiniones, ideas o comentarios.
- Cumplir con las medidas de seguridad e higiene que le sean indicadas.
- Atender a toda norma específica inherente al puesto de trabajo.

¡Nuevamente, bienvenido o bienvenida a nuestro equipo de trabajo!

d. recorrido de las instalaciones

Al concluir la lectura y explicación del manual de bienvenida, el auxiliar de recursos humanos llevará al nuevo operario a realizar un recorrido de las instalaciones, iniciando por los jefes de los distintos departamentos y supervisores de las líneas de producción, así como todos los colaboradores de la fábrica. Deberá presentar al empleado con las personas e indicarles que es el nuevo operario de la línea de cortes y molduras; previo a ello deberá confirmar si algún jefe o supervisor tiene alguna reunión y no podrá atenderlos, evitando así ser inoportuno.

e. Asignación con el supervisor de línea

Considerando que el supervisor de la línea de cortes y molduras conoce todas las tareas y actividades inherentes a los cargos que monitorea, será la persona más adecuada para indicar brevemente al nuevo operario todas las tareas que se realizan, luego le asignará a la persona que considere más capacitada para indicar las actividades operativas del cargo y mantendrá mayor control a partir del momento que inicie con esas actividades.

f. Verificación del avance de la instrucción

El auxiliar de recursos humanos, estará al tanto del desempeño que observe el supervisor y se acercará al empleado para conocer toda inquietud y necesidad, tanto de apoyo como de insumos o herramientas. A todo nuevo operario, se le deberá otorgar un período de dos semanas para conocer todas las actividades, por tanto deberá aplicar sus funciones al finalizar ese tiempo y deberá tener el apoyo tanto del supervisor de línea como de los compañeros de trabajo.

g. Elaboración y traslado de informe de inducción

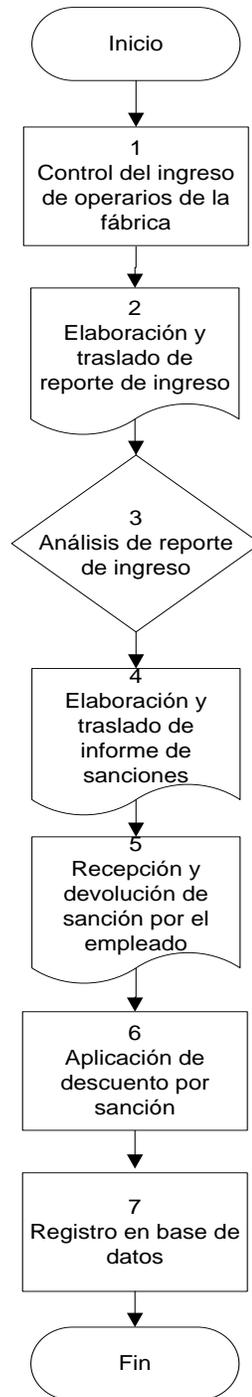
Al finalizar las dos semanas de inducción en el puesto de trabajo del operario, el auxiliar de recursos humanos rendirá un informe al jefe de la unidad con todos los pormenores del avance en adaptación y la información que provea el supervisor de línea. Con dicha información, el jefe de la unidad podrá evaluar el rendimiento y posterior a los dos meses máximos para la completa adaptación del operario, podrá solicitar al auxiliar de recursos humanos la programación de la capacitación específica que pueda necesitarse en esa línea de producción. Esto último, se menciona considerando que al sustituir o colocar a un nuevo operario se busca incrementar la eficiencia de la línea de producción y si no se ha logrado con un nuevo empleado o con un cambio realizado, se debe proceder a capacitar; punto que será tratado más adelante.

h. Registro en base de datos

El auxiliar de recursos humanos ingresará en base de datos toda información que se obtenga de los empleados, y por tanto, deberá ingresar los resultados del avance en la inducción del nuevo operario.

Además del procedimiento anterior y con la finalidad de evitar que persista el descontrol en ausencias del personal se enlista el siguiente procedimiento para registro y control, en donde las ausencias injustificadas serán sancionadas con descuentos directamente al sueldo del operario; por lo cual, cada persona que no se presente a laborar, deberá comunicarse a más tardar treinta minutos después del ingreso de todo el personal, ya sea con el supervisor o jefe inmediato. El formato a emplear se muestra en la figura 23.

Figura 22
Procedimiento de registro y control



Fuente: elaboración propia, Enero 2011.

Figura 23
Formato para registro y control de personal
-Propuesto-

FORMATO PARA CONTROL DE INGRESO Y SALIDA DE PERSONAL

Nombre de quien reporta _____
 No. de personal _____
 Fecha _____

No.	Nombre	Lunes		Martes		Miercoles		Jueves		Viernes	
		Hora		Hora		Hora		Hora		Hora	
		Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											

Recibido _____
 (F) _____
 Fecha _____
 Revisado _____
 (F) _____
 Observaciones _____

Fuente: Elaboración propia. Junio 2010.

Posteriormente de haber incluido al nuevo operario y habiendo comprobado su adaptación dentro de la fábrica, el auxiliar de recursos humanos determinará las necesidades de capacitación y programará lo necesario para llevarla a cabo.

3.4.3 Capacitación

La unidad de recursos humanos deberá contar con los elementos básicos para el incremento del desarrollo profesional de los colaboradores de la fábrica; para ello se requiere el conocimiento de las necesidades de capacitación que se deben cubrir, diseñar el programa de capacitación según los resultados, implementar el programa y luego evaluar los resultados obtenidos; pasos que serán aplicados por la persona auxiliar de recursos humanos.

La nueva unidad de recursos humanos debe contar con un plan anual de capacitación, donde se determinen las necesidades básicas de capacitación, qué seguimiento debe darse a esas necesidades detectadas y los principales aspectos a cubrir; este programa podrá ser desarrollado por el jefe de la unidad de recursos humanos, en conjunto con los distintos jefes de los departamentos de la fábrica, y deberá ser autorizado por el presidente de la fábrica; el plan se muestra de manera general, teniendo en cuenta que para un proceso específico se sugiere el procedimiento de la figura posterior; el formato del plan anual de capacitación se presenta en la siguiente figura propuesta:

Figura 24
Plan anual de capacitación
-Propuesto-

Plan anual de capacitación						
Necesidades de capacitación						
Concepto		1	2	3	4	5
1	Tema					
2	Objetivo					
3	Participantes					
4	Fecha					
5	Inversión estimada					
Seguimiento de las necesidades de capacitación						
1	Instructor o facilitador					
2	Metodología					
3	Organización					
	a Lugar de la actividad					
	b Equipo, maquinaria y recursos necesarios					
4	Evaluación					
	a Metodología de la evaluación					
	b Objetivos de evaluación					

Aprobación - Jefe de recursos humanos

Firma: _____

Fecha: _____

Vo. Bo. Presidente de la fábrica

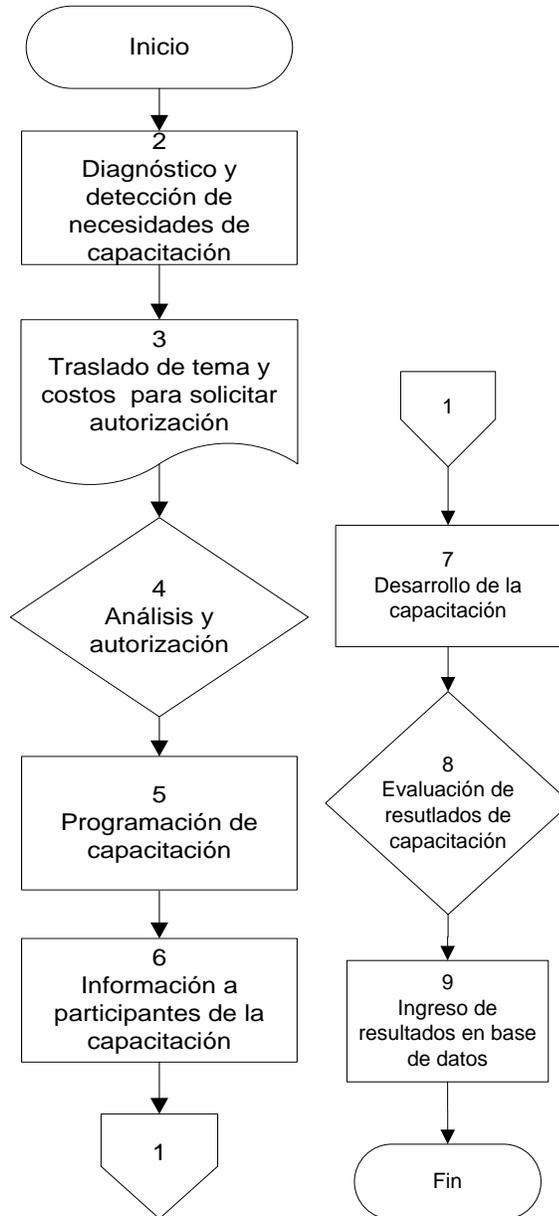
Firma: _____

Fecha: _____

Fuente: elaboración propia, Enero 2011.

El procedimiento específico a seguir para realizar capacitaciones será el siguiente:

Figura 25
Procedimiento de capacitación



Fuente: elaboración propia, Enero 2011.

Metodología a emplear

- Detectar o determinar las necesidades específicas de capacitación.
- Realizar una reunión con los jefes de los distintos departamentos de la fábrica para discutir los resultados de las necesidades detectadas.
- Elaborar el plan anual de capacitación con base a las necesidades detectadas. Se deben incluir los temas de capacitaciones a nivel general.
- La capacitación general será programada por los jefes de los distintos departamentos y la capacitación específica deberá ser por medio de un especialista por medio de sub contratación.
- En caso específico y por haber determinado disminución en la producción de la línea de cortes y molduras por medio de los informes de supervisión y de consumo de materiales, en comparación a varios períodos de producción anterior; se sugiere como ejemplo la correcta utilización de maquinaria Desma que ha sido el problema detectado en la disminución de la productividad, y los temas a tratar pueden ser: Utilización de la máquina, ajuste y calibración, temperatura, que hacer en caso de mal funcionamiento, advertencias de uso, niveles máximos de operación, uso de moldes, equipo necesario, proceso de corte, u otros que a discreción del supervisor o jefe del departamento sean necesarios.
- Establecer el costo de la capacitación, que debe estar en los rangos presupuestados por la presidencia de la fábrica.
- Elaborar el contenido del programa de capacitación.
- Realizar un acuerdo con el instructor que la impartirá, estableciendo tema y requerimientos de insumos o material específico.
- Determinar el equipo a utilizar como: Herramientas, máquina que se utilizará para dar la instrucción, uniforme, equipo audio visual, iluminación necesaria, manuales, etc., en caso de no contar con algo, se puede solicitar a la oficina de la corporación el equipo.

- Elaborar los objetivos y competencias a cubrir.
- Establecer indicadores de impacto o resultado a evaluar y la metodología necesaria.

Algunos aspectos mencionados se muestran a manera de ejemplo en el programa de capacitación. Los pasos a seguir, de una manera más explícita se muestran a continuación:

a. Diagnóstico y detección de las necesidades de capacitación

Para detectar las necesidades de capacitación dentro de la fábrica se sugiere utilizar el método comparativo, estableciendo las discrepancias existentes en la demanda de producción, utilización de materiales, control de calidad, los perfiles de puestos, entre otros, generando lo ideal contra lo real.

El método sugerido consta de las siguientes fases:

1. Determinación de la situación idónea: Se deben determinar los requerimientos de calidad, producción y aplicación de funciones; estableciendo las competencias necesarias para los distintos puestos para elaborar el perfil ideal de cada uno.
2. Determinación de la situación real: Los indicadores establecidos, las competencias, los estándares de calidad y producción, servirán como parámetros para considerar si los objetivos han sido alcanzados; además, la supervisión podrá indicar los problemas o conflictos en cada línea de producción.
3. Comparación entre la situación real y la situación idónea: Posterior a elaborar los perfiles, y con base a los estándares, se realizan las

comparaciones para conocer el desempeño necesario para una mayor productividad.

4. Determinación de las necesidades de capacitación y toma de decisiones: Los resultados obtenidos de la comparación permitirán detectar las necesidades de capacitación por cada puesto específico, además se puede hacer un acercamiento más directo con cada empleado para reforzar los resultados utilizando como base el siguiente formato:

Figura 26
Detección de necesidades de capacitación
-Propuesto-

Detección de necesidades de capacitación	
Puesto:	
Línea de producción (Si aplica):	
Puestos anteriores:	
Supervisor:	

Indicar los requerimientos de aprendizaje para mejorar su desempeño:	Justifique su requerimiento	Indique la prioridad		
		Urgente	Importante	Puede esperar
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Fecha: _____

Fuente: elaboración propia, Enero 2011.

El formato anterior permitirá conocer los requerimientos específicos del personal de la fábrica y se empleará, como anteriormente se indicó, para complementar

los resultados de la primera parte en la detección de necesidades de capacitación. Posterior a esto, se establecerá el tema y costos necesarios.

b. Establecimiento y costo de capacitación

El jefe de la unidad en conjunto con los otros jefes de los departamentos de la fábrica, han de definir el tema o temas a impartir en capacitación y el auxiliar de recursos humanos luego de conocer el tema o temas a tratar, hará las cotizaciones necesarias, tanto en la instrucción y material y, podrá realizar el programa de capacitación específico, cubriendo todos los aspectos necesarios. Los costos serán evaluados y autorizados por el jefe de la unidad, según el estimado autorizado por la presidencia de la fábrica.

c. Aprobación de capacitación

Habiendo realizado las cotizaciones, contactos y estimaciones, el auxiliar de recursos humanos trasladará la información completa al jefe de la unidad para autorización. Luego de analizar los aspectos y hacer algunas observaciones el jefe de la unidad dará por aprobado el tema y solicitará realizar el programa e informar a los participantes.

d. Programa de capacitación

El programa de capacitación se podrá realizar considerando el siguiente ejemplo propuesto:

Figura 27
Programa de capacitación
-Propuesta-

Programa de Capacitación	
Nombre del tema:	Uso de prensa Desma modelo 600 C, para elaboración de suelas y punta de bota.
Lugar:	Instalaciones de la fábrica (línea de molduras y cortes).
Instructor:	Ingeniero mecánico (Organizador de la instalación de máquinas Desma en 2008.)
Horario y duración:	4:00 p.m. a 6:00 p.m.; duración de 10 horas.
Objetivo de la capacitación:	Utilización correcta de las máquinas de vulcanizado Desma 600 C y aplicar el mantenimiento adecuado.
Competencia a cubrir:	Vulcanizado y moldura de caucho y hule.
No. de empleados a participar:	8 operarios de prensa Desma. 1 Supervisor de línea.
Tipo de capacitación:	Capacitación Presencial.
Costo de la capacitación:	Q2,500.00
Recursos Instruccionales:	Tiempo del personal, uniformes, gafas, guantes, herramientas de ajuste, caucho y hule, y material didáctico.
Evaluación de la capacitación:	En la aplicación de los conocimientos. Un mes después de haber sido capacitados.

Fuente: elaboración propia, Enero 2011.

Todo aspecto del programa deberá ser analizado. Se propone la contratación para la capacitación con el Ingeniero mecánico que organizó y trabajó en la instalación de las máquinas Desma. El período y horarios serán programados con el apoyo del jefe de la unidad. Es importante resaltar que la capacitación debe tener un objetivo que será el motivo primordial por el cual será realizada,

además, se buscará una competencia a cubrir y se determinará que evaluación será aplicada para conocer los resultados de ella.

e. Información a los participantes

Se considera indispensable informar a los operarios, básicamente del tema a tratar, el lugar de la capacitación, el horario y duración del mismo y hacer saber la importancia de ello en el rendimiento y aplicación de su trabajo.

f. Desarrollo de la capacitación

El auxiliar de la unidad deberá programar todo lo necesario en la capacitación, y luego de haber informado al respecto a los participantes, podrá contactar al instructor y suplir todo el material y equipo que pueda necesitar para un adecuado desarrollo de la capacitación. El auxiliar de la unidad podrá ser parte de la capacitación, para conocer su desarrollo y poder tener mayor aprobación de la instrucción realizada.

g. Evaluación de los resultados de capacitación

Se sugiere que para conocer la efectividad de la capacitación se evalúen los indicadores de resultado o impacto, considerando tres niveles de evaluación para este proceso:

Nivel 1 Reacción o satisfacción: Pretende conocer si la capacitación satisface las necesidades de los participantes, determinar en que medida valoraron la actividad, conocer que piensan al respecto del material, instructor, el ambiente en que se desarrolló; todo con la finalidad de realizar mejoras en el proceso.

El formato a emplear para este proceso puede ser el siguiente:

Figura 28
Evaluación de la capacitación
-Propuesta-

Evaluación de capacitación				
Departamento:				
Línea de producción (Si aplica):				
Nombre del curso:				
Responda con franqueza y objetividad:				
		Excelente	Bueno	Regular
1	Organización del evento			
2	Exposición del tema			
3	Metodología empleada			
4	Dominio del tema por el instructor			
5	Capacidad de comunicación del instructor			
6	Satisfacción en la aclaración de dudas			
7	Material y herramientas porporcionadas			
8	Ambiente			
9	Participación del grupo			
Comentarios: _____				

Fuente: elaboración propia, Enero 2011.

Nivel II Aprendizaje: Incorporando una evaluación de conocimientos, como parte del curso, se podrá determinar de manera más específica si los participantes han cumplido con los objetivos de aprendizaje. El formato a emplear puede ser elaborado por parte del auxiliar de la unidad en colaboración con el instructor. Algunas preguntas que pueden formularse se muestran en la siguiente figura:

Figura 29
Evaluación de objetivos de aprendizaje
-Propuesta-

Evaluación de objetivos de aprendizaje	
Departamento:	Producción
Línea de producción (Si aplica):	Cortes y molduras
Nombre del curso:	Uso de prensas Desma modelo 600 C
Fecha:	-----
Instructor:	-----
Nombre del operario:	-----

Responda las siguientes interrogantes:

1	¿Que tipo de cortes se realizan en la línea de producción?	
2	¿Qué longitud deben tener los cortes de suela?	
3	¿Qué medidas de calibración se utilizan en la máquina?	
4	¿Qué debe hacer en caso de mal funcionamiento de la máquina?	
5	¿Cuál es la temperatura máxima a la que debe opera la maquinariar?	
6	¿Cuántas unidades de producción permite realizar la maquinara al día?	
7	¿Qué debe hacer con el desperdicio?	
8	¿Qué equipo de protección debe emplear?	
9	¿Cómo puede detectar falta de precisión en las cuchillas?	
10	¿Qué herramientas complementan el buen uso de la máquina?	

Fuente. Elaboración propia. Enero 2011.

Los resultados de la evaluación permitirán establecer que participantes percibieron más la acción capacitadora.

Nivel III Aplicación o transferencia: En este tipo de evaluación se podrá conocer si los participantes se pueden desempeñar en sus labores de manera competente de acuerdo a los objetivos de aprendizaje; cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en la capacitación, además, aquellas situaciones que pudieron haber afectado el resultado.

Previo a la capacitación y según los informes obtenidos de la supervisión se podrá determinar la capacidad, rendimiento, eficiencia y constancia de las personas que laboran en la línea de producción, para lo cual, se hará una posterior evaluación en un período no mayor al primer mes después de haber aplicado la capacitación para conocer el desempeño y la mejora obtenida, teniendo presente que los participantes indicaron que fue de gran utilidad dicha actividad al momento de finalizar. Los aspectos que se pueden evaluar en la línea de producción se observan en la siguiente figura:

Figura 30
Evaluación de resultados de capacitación
-Propuesta-

Evaluación de resultados de capacitación	
Departamento:	Producción
Línea de producción (Si aplica):	Cortes y molduras
Nombre del curso:	Uso de prensas Desma modelo 600 C
Instructor:	-----
Nombre del operario:	-----
Número de empleado:	-----

Procesos - actividades	Aumento/mejoría	Disminución	No hay cambio
1 Precisión de trazo y cortes de materiales			
2 Manejo de molduras			
3 Control de temperatura			
4 Calibración y ajuste			
5 Control de desperdicios y merma			
6 Aprovechamiento de material			
7 Cumplimiento de meta de producción			
8 Calidad de productos			
9 Limpieza y orden en área de trabajo			
10 Empleo de uniforme y equipo de protección			
11 Colaboración en la línea de producción			

Comentarios: _____

Fuente. Elaboración propia. Enero 2011.

La evaluación de los resultados de capacitación permitirá al jefe de la unidad de recursos humanos tomar decisiones respecto a que debe mejorar en los operarios de dicha línea, los resultados no deberán ser tomados para imponer

sanciones, sino con la finalidad de incrementar la capacidad y eficiencia de las personas que ahí laboran.

Teniendo en cuenta que la aplicación correcta de las tareas es a través de los ocho operarios capacitados, y que de ellos son tres que no han tenido la capacitación directa por parte de un ingeniero y que se cubrirá el puesto faltante, es interesante destacar que podría estarse teniendo un 50% de eficiencia (4 operarios capacitados/ 8 operarios necesarios), claro, contando con que los cuatro que si tuvieron la orientación inicial, se estén desempeñando correctamente. Al aplicar la capacitación y teniendo presente óptimos resultados de la evaluación, se estaría contribuyendo en un alto porcentaje a mejorar las actividades en la línea de molduras y cortes, utilizando las máquinas Desma 600C. Es aquí donde se establece gran importancia para la aplicación de las capacitaciones.

h. ingreso de resultados en base de datos

Los resultados de las evaluaciones serán ingresados por el auxiliar de la unidad a la base de datos, y con ello se tendrá mayor información acerca de los operarios de la línea de producción de corte y molduras.

A continuación se presenta lo que se debe aplicar en la función de monitoreo de personas.

3.4.4 Monitoreo de personas

3.4.4.1 Base de datos

Es imprescindible llevar un registro de los datos que conllevan la información de cada persona dentro de la fábrica y el desarrollo alcanzado en el cargo que ocupa, por lo que la unidad de recursos humanos deberá contar con estos registros, no solamente como una herramienta necesaria para reducir la búsqueda y selección del personal adecuado, en condiciones alarmantes, o dicho de otra manera, cuando es preciso cubrir un cargo en el menor tiempo posible, sino como elemento vital para la planificación y decisiones en cuanto al personal. En los procesos desarrollados anteriormente se ha observado que en todos es necesario utilizar la base de datos, debido a ello a continuación se describen los registros más elementales dentro de una base de datos para ser considerados por la nueva unidad de recursos humanos y que deben obtenerse del nuevo operario de prensa:

- **Identificación personal**

- Nombre
- Dirección de domicilio
- Lugar y fecha de nacimiento
- Nacionalidad
- Número de registro en el IGSS
- Número de identificación tributaria (NIT)
- Estado civil
- Nombre de la esposa e hijos, y lugar y fecha de nacimiento de cada uno de ellos.

- **Datos personales**
 - Empresas donde trabajó anteriormente
 - Fechas de ingreso y retiro
 - Direcciones
 - Cargos ocupados
 - Salarios percibidos
 - Escuelas o colegios donde estudió
 - Cursos adicionales
 - Fechas de inicio y terminación

- **Datos de admisión**
 - Fecha de ingreso
 - Cargo inicial
 - Salario inicial
 - Personas a su cargo
 - Número de registro
 - Número de cuenta bancaria

- **Datos de desarrollo personal**
 - Cargos ocupados
 - Progreso en el cargo
 - Resultados de evaluación del desempeño
 - Cursos internos efectuados
 - Cursos externos realizados
 - Resultados obtenidos en las pruebas realizadas

Los datos necesarios serán ingresados en un documento de Microsoft Excel o Microsoft Acces si es tabla dinámica o en caso contrario, algún programa

específico. Se debe guardar el orden según el listado presentado y actualizar frecuentemente la información ingresada.

3.4.4.2 Sistemas de información gerencial

La información que describe el desarrollo y situación actual de cada persona, así como los datos del cargo que ocupa y actividades realizadas permiten la eficacia en la toma de decisiones por parte de los gerentes de recursos humanos; por tal razón, la nueva unidad puede utilizar la siguiente información para toma de decisiones gerenciales en este tema:

- Salario del empleado
- Fecha de ingreso a la fábrica
- Fecha de vacaciones asignadas
- Cargo ocupado actualmente e historial de cargos ocupados en la fábrica
- Experiencia profesional
- Habilidades y conocimientos manifestados
- Programas de entrenamiento que ha efectuado
- Resultados de evaluaciones realizadas
- Metas cumplidas y por cumplir
- Nuevas responsabilidades que puede recibir
- Resultados más relevantes de supervisión
- Tareas ejecutadas por el empleado

3.5 Presupuesto

Cuadro 2
Presupuesto
-Propuesta-

Cantidad (Equipo - actividad - persona)	Descripción	Costo unitario inicial	Costo inicial total	Costo mensual	Costo primer año
	INVERSIÓN INICIAL				
	Mobiliario				
2	Escritorios	950.00	1,900.00		
1	Sillas ejecutivas	650.00	650.00		
1	Sillas secretariales	620.00	620.00		
	Total costo mobiliario		2,220.00	3,170.00	
	Equipo				
2	Equipo de computación	3,750.00	7,500.00		
	Equipo de oficina				
1	Teléfono	100.00	100.00		
	Total equipo de oficina		100.00		
1	Instalaciones varias	600.00	600.00		
	Total costos de equipo		4,450.00	8,200.00	
	Otros costos de inversión inicial				
1	Costo de reclutamiento	500.00	500.00		
	Total otros costos de inversión inicial		500.00	500.00	
	TOTAL COSTO DE INVERSIÓN INICIAL		7,170.00	11,870.00	

Cantidad (Equipo - actividad - persona)	Descripción	Costo unitario inicial		Costo inicial total	Costo mensual	Costo primer año
	Costos de personal y del período					
	Personal					
	Sueldos					
1	Jefe de la unidad	3,750.00			3,750.00	45,000.00
1	Auxiliar de recursos humanos	1,900.00			1,900.00	22,800.00
	Total sueldos		5,650.00		5,650.00	67,800.00
	Prestaciones laborales					
1	IRTRA 1%	56.50			56.50	678.00
1	INTECAP 1%	56.50			56.50	678.00
1	Cuota patronal 10.67%	602.86			602.86	7,234.26
1	Bono 14 8.33%	470.83			470.83	5,649.98
1	Aguinaldo 8.33%	470.81			470.81	5,649.77
1	Indemnización 8.33 %	470.81			470.81	5,649.77
1	Vacaciones 4.17%	235.42			235.42	2,825.02
	Total prestaciones laborales		2,363.73		2,363.73	28,364.81
2	Bonificación incentivo		500.00		500.00	6,000.00
	Total costos de personal		8,513.73		8,513.73	102,164.81

Cantidad (Equipo - actividad - persona)	Descripción	Costo unitario inicial	Costo inicial total	Costo mensual	Costo primer año
	Costos del período				
1	Papelería y útiles	1,000.00		1,000.00	12,000.00
1	Servicio telefónico	500.00		500.00	6,000.00
1	Servicio de internet	200.00		200.00	2,400.00
	Total costos operativos		1,700.00	1,700.00	20,400.00
	Otros costos del período				
1	Imprevistos	500.00		500.00	6,000.00
	Total otros costos del período		500.00	500.00	6,000.00
	Total costos del período		2,200.00	2,200.00	26,400.00
	COSTO TOTAL DE PERSONAL Y DEL PERÍODO		10,713.73	10,713.73	128,564.81
	COSTO TOTAL		17,883.73	11,870.00	140,434.81

RESUMEN				
Descripción	Costo unitario inicial	Costo total inicial	Costo mensual	Costo primer año
Costo de mobiliario	2,220.00	3,170.00		
Costo de equipo	4,450.00	8,200.00		
Otros costos de inversión inicial	500.00	500.00		
COSTO TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL	7,170.00	11,870.00		
Costos de personal	8,513.73		8,513.73	102,164.81
Costos del período	2,200.00		2,200.00	26,400.00
COSTO TOTAL DE PERSONAL Y DEL PERÍODO	10,713.73		10,713.73	128,564.81
COSTO TOTAL	17,883.73	11,870.00	10,713.73	140,434.81

*Cifras expresadas en quetzales.

Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2010.

En el presupuesto se estiman los costos de inversión inicial para el mobiliario, equipo, instalaciones, costos del reclutamiento para el personal que ha de integrarse en la nueva unidad.

Dentro de los costos de personal se incluyen sueldos y prestaciones las personas que estarán en la nueva unidad de recursos humanos, así como la bonificación incentivo. El costo del período es un estimado en cuanto a útiles y enseres y servicios de la nueva unidad. El cuadro resumen muestra cada desembolso estimado por rango y el total asciende a Q 140, 434.81 costo necesario para el establecimiento de la nueva unidad con las consideraciones mínimas de esta propuesta.

3.6 Evaluación costo - beneficio de la propuesta

Previendo la necesidad de aclarar la repercusión del costo en la fábrica se presenta primeramente el siguiente cuadro:

Cuadro 3
Costos actuales y proyectados

COMPARACIÓN ENTRE COSTOS ACTUALES Y COSTOS PROYECTADOS			
Descripción	Costo total inicial	Costo mensual	Costo primer año
Costos actuales de personal		5,879.31	70,551.72
Costos actuales del período		2,500.00	30,000.00
COSTO TOTAL DE PERSONAL Y DEL PERÍODO ACTUAL		8,379.31	100,551.72
COSTO TOTAL PROYECTADO	11,870.00	19,093.04	240,986.53
INCREMENTO EN COSTOS	11,870.00	10,713.73	140,434.81
PORCENTAJE	100%	56%	58%

Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2010

El cuadro anterior se elaboró pretendiendo establecer lo siguiente:

Los costos asignados al personal de planillas y el material empleado, insumos y servicios de ellos, asciende actualmente a Q 8, 739.31 mensual y anualmente tienen costos de Q 100,551.72, algo que seguiría permaneciendo dentro del costo de la nueva unidad. Los costos iniciales para la nueva unidad ascienden a Q 11,870.00 estableciendo los requerimientos mínimos necesarios, este costo solamente se daría en el primer año de operaciones y podría asignarse algún costo estimado para mejoras y mantenimiento, pero sería un acuerdo al que llegaría la presidencia de la fábrica.

El costo mensual se incrementaría en un 56% a un total de Q 10,713.73 adicional al costo actual, y para el primer año, incluyendo el costo de inversión inicial, sería un total de Q 140, 434.81 con 58% de incremento en relación a los costos actuales.

Teniendo presente que la capacidad de producción de la fábrica se vea limitada por contar con personal con falta de conocimiento, experiencia o capacitación, por no tener la atención directa y enfocada al incremento de sus habilidades y conocimientos; actividad que puede ser aplicada por las personas que integren la nueva unidad de recursos humanos; y según el resultado que se tuvo al realizar el diagnóstico, el incremento en estos costos en recursos humanos que es una parte del total de costos de cada período que absorbe la fábrica, se vería orientado a mejorar el total de beneficios que obtiene la fábrica con su producción, por lo que al contribuir en esa magnitud (incrementar al menos un 30% de la eficiencia de todo el personal con la administración de la nueva unidad de recursos humanos como objetivo para el primer año), el costo se vería como una inversión necesaria para mantener la efectividad de la fábrica y el incremento observado sería una mínima parte en relación a los beneficios obtenidos con el incremento de la productividad de la fábrica, por lo que no repercutiría de manera negativa en ella.

En el ejemplo propuesto, con la elección correcta, introducción y desarrollo del operario de prensa y la atención prestada a la línea de producción a la que pertenece se pueden observar todos los procedimientos que son necesarios aplicar, tan solo para un cargo. Todos estos procedimientos serían dirigidos al personal total de la fábrica y según se dijo anteriormente, el personal operativo representa un activo indispensable y, a la mejora de ello estará orientada la nueva unidad de recursos humanos.

En definitiva, si con los ingresos obtenidos actualmente por la fábrica ha logrado al menos cubrir sus costos, al momento de mejorar su producción, cumplir con sus demandas y proyectarse a abarcar mayor mercado, será un beneficio completo y la nueva unidad de recursos humanos será un factor indispensable en su eficiencia y eficacia. Al hablar de abarcar mayor mercado se espera que al cumplir con los clientes y sus demandas, ellos tengan una mejor relación con la fábrica y puedan ampliar sus compras.

Por otro lado, el amplio interés de la dirección de la corporación a la que pertenece la fábrica, por desligar sus actividades en la fábrica y crear una nueva unidad en ella para la gestión del talento humano, permitirá que la corporación invierta para el primer año hasta un 50% de los costos que no pueda cubrir la fábrica y de ser necesario un préstamo, la junta directiva de la corporación podrá optar por un préstamo a una tasa preferencial en uno de los mayores bancos del sistema por tener vínculos de inversión en esa entidad. En tal medida, el préstamo sería un financiamiento hasta por un año que si puede ser cubierto por la fábrica objeto de estudio.

3.7 Plan de acción

Teniendo como base primordial la propuesta de la creación de la nueva unidad de recursos humanos para la fábrica de productos de hule, el plan de acción que

se presenta a continuación desarrolla los objetivos básicos que se desean alcanzar al implementar lo descrito en el avance de la propuesta, que se ha enmarcado en cuatro fases: aprobación, aplicación, desarrollo y evaluación.

Es preciso, además, destacar que cada objetivo será una decisión que ha de tomar directamente la Junta Directiva de la Corporación y el Presidente de la fábrica, teniendo presente el presupuesto que se ha planteado y los beneficios que pueden obtenerse por medio de la creación de la nueva unidad de recursos humanos.

El último objetivo, “evaluación”, deberá ser aplicado directamente por los directivos de la fábrica y la corporación; y éste será a través de verificar el incremento y mejora de la producción, cumplimiento de sus principales requerimientos en el mercado. Se podrán establecer los porcentajes en relación a cómo estaban antes de implementar la nueva unidad y cuál es su situación en ese momento. Para ello se presentan los objetivos mencionados en el siguiente cuadro:

Cuadro 4
Plan de acción para la creación de la nueva unidad de recursos humanos
-Propuesta-

Objetivos	Actividades	Responsable	Calendarización	Meta	Presupuesto
Aprobación de la propuesta de creación de la nueva unidad de recursos humanos para la fábrica	Presentación ante la Junta Directiva de la Corporación	Asesor	feb-11	Presentar objetivos, beneficios y mejoras a realizar	Material de presentación Q100.00 Coffe break Q.200.00
	Análisis de la propuesta, discusión y aprobación	Junta directiva de la corporación y presidente de la fábrica	feb-11	Aprobación de la propuesta	Papelería Q100.00 Coffe break Q.100.00
Aplicación de la propuesta	Reclutamiento y selección de personal	Depto. De recursos humanos de la corporación	mar-11	Introducción de personal adecuado a los puestos al menos en un 90% de los requisitos	Q 500.00 (incluido en el presupuesto)
	Adquisición de mobiliario y equipo	Jefe de recursos humanos	mar-11	Adecuación del mobiliario, equipo e instalaciones	Q11,870 (incluido en el presupuesto)
	Análisis y establecimiento de funciones, normativos, políticas y documentación empleada	Jefe de departamento	abr-11	Ordenamiento, análisis y establecimiento de las funciones y obligaciones de cada puesto	Costo incluido en presupuesto de sueldos y salarios
Desarrollo de las funciones básicas y actividades inherentes	Aplicación de las distintas funciones asignadas a los distintos puestos de la nueva unidad	Personal completo de la nueva unidad de recursos humanos	May -11 a Nov -11	Desarrollo y mejora de las distintas tareas en cada función asignada	Costo incluido en presupuesto de sueldos y salarios
Evaluación y retroalimentación del establecimiento de la nueva unidad de recursos humanos	Evaluación del avance en las tareas y costos preestablecidos	Junta directiva de la corporación y presidente de la fábrica	nov-11	Determinación de los resultados alcanzados y hacer comparación con lo esperado al implementar la propuesta	A definir por las personas responsables

Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2010.

Conclusiones

1. Según los resultados de la investigación realizada se pudo comprobar que la causa de las deficiencias por parte de la administración de personas en la fábrica es por la inexistencia de una unidad que administre el personal aplicando las funciones básicas necesarias como admisión, aplicación, y monitoreo para el personal.
2. La investigación realizada fue de gran utilidad para determinar que la creación de una nueva unidad de recursos humanos en la fábrica es la forma de erradicar las deficiencias detectadas.
3. Las deficiencias detectadas se observaron principalmente en la introducción de personal que no cuenta con los conocimientos, habilidades, o experiencia necesaria para los cargos que se cubren y además un proceso de selección limitado a solicitud de empleo y una breve entrevista, sin aplicar pruebas para una mejor elección; además, la debilidad en el reclutamiento es producto de no tener descripciones de puestos que generen información básica para los cargos con los que cuenta la fábrica.
4. No existe un registro de bases de datos y no se toman decisiones para mejorar el desempeño del personal o atender a sus requerimientos o necesidades dentro de su trabajo.
5. No se aplica un adecuado procedimiento de inducción para el nuevo personal y ello conlleva a que el empleado genere mayor riesgo de errores y equivocaciones en su trabajo, así como descontento e inseguridad.
6. No se capacita al personal y por ende, se desconocen los aspectos que se deben fortalecer para mejorar el desempeño de los empleados y en correspondencia, el rendimiento de la producción de la fábrica.
7. El diagnóstico realizado permitió establecer las bases para el desarrollo de una nueva unidad de recursos humanos en la fábrica que permitirá incluir personas con habilidades, destrezas y capacidades adecuadas

para los cargos que sean necesarios cubrir, contar con las técnicas que permitan elegir a esas personas, diseñar correctamente los contenidos de los cargos, realizar una inducción más completa y proporcionar los instrumentos que guíen mejor a los nuevos colaboradores en su adaptación, así como establecer las necesidades de capacitación; todo ello evitará que los problemas encontrados persistan en el futuro.

Recomendaciones

1. Implementar la unidad de recursos humanos en la fábrica, para llevar a cabo las funciones básicas y con ello contribuir a la mejora de la calidad de vida laboral de los empleados.
2. Aplicar los procesos de reclutamiento y selección para incluir el personal necesario y adecuado, en los momentos que surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo
3. Seguir los pasos descritos para la inducción de personal, brindando el apoyo necesario al nuevo trabajador para su adaptación y comprensión de sus tareas y funciones principales.
4. Tomar en cuenta las consideraciones para capacitar al personal, programando adecuadamente los temas y todos los aspectos que surgen de ellos; con la finalidad de incrementar las capacidades, habilidades y destrezas de los empleados y que incremente a su vez su desempeño, contribuyendo a la mejora de la productividad de la fábrica.
5. Llevar los registros en bases datos de toda la información generada a razón de la administración de personas y su desarrollo dentro de la fábrica.
6. Utilizar la información de bases de datos y de los distintos informes para tomar decisiones que apoyen e incrementen la atención de las personas.
7. Actualizar constantemente los procedimientos aplicados por la nueva unidad de recursos humanos, en relación directa a las necesidades que vayan surgiendo en el transcurso de las operaciones de dicha unidad.

Bibliografía

1. Benavides Pañeda, Javier. Administración. 2ª Edición. Distrito Federal, México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2004. 354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Santafé Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A. 2000. 699 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2002. 475 páginas.
4. De Cenzo, Robbins. Administración de Recursos Humanos. Primera Edición. México. Editorial Limusa, S.A. de C. V. 2001. 546 páginas.
5. Franklin F., Enrique Benjamín. Organización de Empresas. 2ª Edición. Distrito Federal, México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2004. 369 páginas.
6. Hernández, Carlos. Diseño Organizacional. Presentación de Maestría en Recursos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2009
7. <http://www.definiciones.com.mx/definicion/F/fabrica/> consultado en septiembre 2009.
8. http://www.venmas.com/venmas/recursos_humanos/manuales_y_soportes/manual_de_bienvenida consultado en septiembre 2009.
9. Kinicki, Angelo. Kreitner, Robert. Comportamiento Organizacional. 2ª Edición. Distrito Federal, México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2003. 469 páginas.

ANEXOS

ANEXO 1
POLÍTICAS Y NORMAS A CONSIDERAR EN LA NUEVA UNIDAD DE
RECURSOS HUMANOS

Cada lineamiento se adecúa a los procedimientos propuestos y los principales objetivos que se esperan alcanzar son:

- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles qué deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Determinar en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.
- Establecer la línea de mando y el control necesario para las funciones realizadas.

Reclutamiento y selección

Políticas

- El reclutamiento de nuevo personal podrá ser interno o externo.
- El reclutamiento interno, para los empleados que deseen ascender jerárquicamente, se podrá realizar a través de cualquier medio de comunicación, adecuado al puesto que se necesita cubrir.
- El reclutamiento externo se podrá realizar a través del medio escrito más adecuado al puesto que es preciso ocupar.
- La convocatoria para plazas vacantes en el área administrativa se podrá realizar a través de páginas electrónicas de reclutamiento, publicaciones en periódicos y/o por referidos de colaboradores.

Normas

- Se elegirá un máximo de diez candidatos para reclutamiento interno y cinco candidatos para reclutamiento externo, para cada plaza de acuerdo a su hoja de vida, esto será para facilitar el proceso y considerar a los que presenten mejores capacidades.
- Se mantendrá una base de datos de recursos humanos, conformado por las solicitudes y hojas de vida recibidas.
- En el proceso deberá imperar el principio de seleccionar la persona para el cargo y no el cargo para la persona. Se debe tener en cuenta que la persona para el cargo será elegida con la finalidad de aportar beneficios a la fábrica, no con la finalidad de apoyar la necesidad laboral del trabajo, teniendo siempre el objetivo de ganar-ganar.
- El salario de los empleados nuevos no podrá ser superior al que tengan los empleados que laboran en la fábrica ocupando un puesto similar o en el mismo nivel jerárquico.
- Los aspirantes a plazas deben someterse a pruebas psicológicas, psicométricas y de conocimientos que se consideren necesarias, realizadas por la persona asignada a dicha actividad.
- El pago de sueldos para los puestos operativos será de manera semanal y para los puestos administrativos, de manera mensual.
- Todo nuevo empleado será sometido a un período de prueba de 60 días.

Inducción de personas

Políticas

- La orientación de los nuevos puestos de trabajo deberá desarrollarse durante las primeras dos semanas, luego de la contratación e inicio de labores del nuevo empleado.

- La persona auxiliar de admisión y aplicación deberá designar a la persona que considere más adecuada para transmitir la información acerca de los procedimientos específicos en las nuevas funciones que desempeñará el nuevo empleado.
- Los jefes inmediatos de un puesto vacante tendrán libertad de supervisar el desarrollo de la orientación.

Normas

- A todo nuevo empleado se le debe proporcionar un ejemplar del manual de bienvenida de la fábrica, a fin de evitar futuros inconvenientes por desconocimiento de la normativa general.
- La filosofía de la empresa y aclaración de la normativa descrita en el manual debe ser transmitida directamente por la persona auxiliar de admisión y aplicación.
- Todo nuevo empleado debe ser capacitado en el puesto de trabajo, para un mejor desempeño de sus funciones.
- Después de finalizada la orientación, el responsable de la misma debe presentar un informe sobre los resultados obtenidos que además debe contener la evaluación de las actividades específicas.

Registro y control

Políticas

- El personal tendrá derecho a 10 minutos de tolerancia en su registro de entrada.
- El personal tendrá derecho hasta tres retrasos en su registro de entrada durante el mes.

Normas

- La unidad de recursos humanos debe llevar controles que aseguren la puntualidad y asistencia del personal que labora en la fábrica, y debe transferirlo al encargado de elaborar la planilla.
- Cuando el personal exceda de tres retrasos en su registro de ingresos, se sancionará con un día de suspensión laboral.
- Se considera como inasistencia el registro de entrada que exceda treinta minutos sin causa justificada.
- Se deberá trasladar al encargado de seguridad la hoja de control con los nombres de todo el personal ya impresos, cada semana.

Capacitación

Políticas

- La presidencia de la fábrica deberá asignar el presupuesto necesario para capacitación del personal.
- El monto presupuestado estará en función del programa de capacitación anual que será presentado por el jefe de recursos humanos.
- El auxiliar de desarrollo y mantenimiento seleccionará las empresas que faciliten las capacitaciones.
- Los empleados pueden ser capacitados en las instalaciones de la fábrica o en lugares externos propicios para tal fin.
- El personal nombrado para capacitarse dentro o fuera de la fábrica tendrá derecho a que el tiempo de la capacitación sea considerado como tiempo laborado.
- Cada jefe de departamento puede justificar los ascensos de los empleados de acuerdo a las capacitaciones y entrenamientos recibidos.

- El jefe de recursos humanos podrá programar actividades de capacitación para el personal cuando lo considere necesario.

Normas

- Los recursos financieros que se utilizarán para llevar a cabo las capacitaciones serán planeados y presupuestados por la gerencia del de recursos humanos y la presidencia de la fábrica.
- El jefe de recursos humanos es responsable de elegir al instructor para las capacitaciones.
- El auxiliar de recursos humanos debe supervisar el cumplimiento de las capacitaciones.
- Los proveedores externos de capacitación que contrate la fábrica, serán evaluados por el jefe de recursos humanos y el responsable de cada departamento que requiera la capacitación.
- Después de finalizada la capacitación, el responsable de la misma debe presentar un informe sobre los resultados de los capacitados, de preferencia con notas de evaluación de los conocimientos técnicos.

Promoción o traslados

Políticas

- Los ascensos o traslados de personal se realizará a discreción de los jefes de los departamentos involucrados y el Jefe de recursos humanos, tomando en cuenta las habilidades y capacidades de cada empleado para realizar las tareas afines.

Normas

- Los ascensos o traslados de los empleados deben realizarse dentro de una misma área o departamento, buscarán siempre que ello no sea perjudicial para el empleado y/o la fábrica.
- La Jefatura de recursos humanos debe actualizar anualmente el expediente del personal, a fin de evidenciar la capacidad cognoscitiva, habilidades y otras fortalezas adquiridas por el trabajador.
- Para efectuar los ascensos de personal, se debe verificar que el empleado reúna los requisitos necesarios que exige el nuevo cargo, para cuyo efecto la Jefatura de recursos humanos debe proporcionar el historial del empleado según su registro en bases de datos.
- Previo al traslado se debe capacitar a los empleados involucrados, para que se desarrollen con eficiencia y efectividad en los nuevos cargos.

Retiro de personal

Políticas

- Se aplicarán sanciones cuando existan infracciones a las normas que a criterio del jefe inmediato y del jefe de recursos humanos, no amerite despido.
- A la terminación de un contrato, por vencimiento del plazo, procederá la contratación para un nuevo período, siempre que no existan causas para la finalización total de la relación laboral.
- Queda a discreción del jefe inmediato y del jefe de recursos humanos, previo a los resultados de la evaluación, la decisión de contratar nuevamente a un empleado después de la finalización del plazo del contrato de trabajo.
- Cada jefe inmediato informará al empleado de la terminación de su contrato, en caso de destitución, con 15 días de anticipación o

en su defecto el mismo día, según la falta o circunstancias de la misma.

- El jefe de recursos humanos podrá dialogar con el empleado que decida renunciar y haya mostrado buen rendimiento dentro de sus actividades, para convencerlo de permanecer en la fábrica.

Normas

- Las sanciones que se aplicarán a los empleados por faltas cometidas, serán:
 - Llamada de atención verbal.
 - Llamada de atención por escrito, con copia al expediente.
 - Suspensión disciplinaria de labores, que pueden ser de uno hasta cuatro días, previa calificación de motivos del Director General de Inspección de Trabajo.
- Toda renuncia a un cargo, será presentada por el empleado al jefe inmediato.
- Las causas que pueden dar lugar a la terminación de un contrato son:
 - Por la fecha preestablecida para la finalización del contrato.
 - Por la muerte del trabajador.
 - Por acuerdo entre las partes.
 - Por la disolución o la liquidación de la fábrica.
- Las causas que pueden dar lugar a la destitución del personal de la fábrica son:
 - Incompetencia del empleado.
 - Negligencia reiterada del empleado.
 - Por abandono de trabajo.
 - Por falsificar información.
 - Malversación de fondos.
 - Violaciones a las políticas de la institución.

- Falta de respeto a sus superiores y compañeros.
- Por no acatar instrucciones de sus superiores.
- Persistencia en la mala utilización del equipo o maquinaria empleada.
- Otras causas que, a criterio del jefe inmediato lo ameriten.
- Todo empleado que decida renunciar debe notificarlo considerando:
 - Renuncia antes de seis meses de servicios con una semana de anticipación.
 - Renuncia después de seis meses y menor a un año de servicios, con diez días de anticipación.
 - Renuncia posterior a un año y menor a cinco años de servicios, con dos semanas de anticipación.
 - Renuncia con más de cinco años de servicio, con un mes de anticipación.
- Se debe elaborar un informe por cada auditoría realizada al empleado y éste debe ser trasladado al jefe de recursos humanos.
- Si se encuentran daños en el equipo o maquinaria a cargo del empleado que esté en proceso de retiro, se procederá a descontarle dicha suma de su liquidación y si la misma no cubre el monto faltante, se realizará convenio de pago para que el empleado liquide la deuda.

Normas de seguridad e higiene

- No fumar en las áreas de trabajo.
- No ingerir alimentos en las áreas de trabajo.
- Utilizar adecuadamente la maquinaria y herramientas de trabajo.
- Manipular con precaución las sustancias químicas.

- Almacenar en el lugar asignado las sustancias químicas.
- Prestar debida atención a la señalización.
- No se debe llevar a cabo operaciones sin previo adiestramiento.
- Conservar limpias y ordenadas las áreas de trabajo.
- No usar alhajas cuando se están realizando actividades de trabajo.
- No darle mantenimiento a la maquinaria en movimiento.
- No presentarse en estado de ebriedad al trabajo.
- Informar al inmediato superior de la existencia de riesgos.
- Usar el equipo de protección personal según sea necesario.
- Prestar periódicamente mantenimiento a la maquinaria, herramientas, equipo de protección.
- La persona encargada de desarrollo y mantenimiento deberá:
 - Poner en práctica las medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de los trabajadores.
 - Detectar los riesgos latentes y potenciales, determinando sus causas para reducirlos, minimizarlos o eliminarlos.
 - Instruir a los distintos jefes de departamento, sobre el conocimiento y el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad que debe aplicar.
 - Supervisar que los procesos de trabajo se realicen adecuadamente.
 - Velar por la adecuada manipulación de la maquinaria y herramientas de trabajo.
 - Vigilar que los trabajadores utilicen el equipo de protección según la actividad que realizan.
 - Controlar que el equipo de protección, maquinaria y herramientas se encuentren en buen estado.

- Inspeccionar periódicamente el mantenimiento del equipo de protección, maquinaria y herramientas.
- Colocar y mantener en lugares visibles la señalización.
- Supervisar que los empleados respeten la señalización de higiene y seguridad.
- Todo trabajador debe:
 - Poner en práctica las medidas adecuadas de seguridad e higiene.
 - Avisar al supervisor observa algún riesgo que pueda producir accidente.
 - Realizar los procesos de trabajo tomando en cuenta medidas de higiene y seguridad.
 - Manipular adecuadamente la maquinaria y herramientas de trabajo.
 - Utilizar el equipo de protección según la actividad que realiza.
 - Informar al auxiliar de desarrollo y mantenimiento de personas del equipo de protección, maquinaria y herramientas que no se encuentren en buen estado.
 - Respetar la señalización de higiene y seguridad.
 - Cumplir con las recomendaciones de uso y conservación del equipo de protección, maquinaria y herramientas.

ANEXO 2
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
VER INSTRUCCIONES AL DORSO

_____ de
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal
_____, vecino de
edad _____, sexo _____, estado civil _____, nacionalidad _____,
con cédula de vecindad número de orden _____ y de registro _____ extendida por
el alcalde municipal de _____ del departamento
de _____ actuando en representación de

Nombre de la empresa y dirección completa y nombres y apellidos del trabajador
_____, vecino de
edad _____, sexo _____, estado civil _____, nacionalidad _____,
con cédula de vecindad número de orden _____ y
de registro _____, extendida por el alcalde municipal de _____,
_____ del departamento de _____, con residencia en: _____

Dirección completa

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____, del mes de _____, del
año _____. nacionalidad
SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios _____
siguientes: _____

indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las

características y las condiciones de trabajo

TERCERA: Los servicios serán prestados en _____
indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio

CUARTA: La duración del presente contrato es: _____

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será _____ de horas diarias y de
_____ a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las _____ a las
_____ horas y de las _____ horas a las _____ horas, excepto el día
_____ que será de las _____ horas a las _____ horas, para completar las
_____ horas de la semana. En jornada **NOCTURNA:** de las _____ a las _____
horas de Lunes a Sábado. En jornada **MIXTA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Sábado. En
jornada **CONTINUA DIURNA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Viernes excepto el día
Sábado que será de las _____ a las _____. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de
media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de _____ Bonificación
indicar monto del salario
_____ y le será pagada en efectivo cada _____
Mes, Semana, Quincena
en _____
Lugar de Pago

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

NOVENA: El presente contrato se suscribe en

_____ Lugar
El día _____ del mes de _____ del año _____ .

En tres ejemplares 1 para c/u de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

_____ firma o impresión digital del trabajador

_____ firma o impresión digital del empleador

INSTRUCTIVO

Contrato Individual de Trabajo, sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (*Trabajador*) queda obligada a prestar a otra (*Patrono*), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma (*artículo 18 del Código de Trabajo*).

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o renovación.

2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la *Inspección General de Trabajo*, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (*artículo 128 del Código de Trabajo*).

3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:
 - a) **La jornada diurna:** (*comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día*), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.
 - b) **La jornada nocturna:** (*comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente*), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.
 - c) **La jornada mixta:** (*que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día*). No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana; y
 - d) **La jornada ordinaria:** puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (*artículo 119 del Código de Trabajo*).

4. Todo trabajo efectivamente realizado fuera de las jornadas ordinarias de trabajo debe ser remunerado como mínimo con un 50% del salario

ordinario (*artículo 102 inciso g de la Constitución y 121 del Código de trabajo*). Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificadas, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).

5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.

6. En el apartado de *estipulaciones*, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del *reglamento interior de trabajo o del pacto colectivo de condiciones de trabajo*, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.

7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.

ANEXO 3
DESCRIPCIONES TÉCNICAS DE PUESTOS PARA LA NUEVA UNIDAD DE
RECURSOS HUMANOS

Descripción técnica de puestos

Unidad de recursos humanos

Fábrica de productos de Hule

I. Identificación

Nombre del puesto: Jefe de recursos humanos

Ubicación administrativa: Unidad de Recursos Humanos

Inmediato superior: Presidente de la fábrica

Subalternos: Auxiliares de recursos humanos

II. Descripción

Es un puesto a nivel táctico y de naturaleza administrativa, debe contribuir al correcto desempeño del departamento; asegurar la aplicación de las funciones en el personal designado y orientarse al logro de los objetivos de la unidad de recursos humanos.

Atribuciones

- Aprobar (previo análisis) las propuestas y solicitudes de puestos realizadas por los gerentes de los distintos departamentos.
- Analizar y autorizar la aplicación de los medios de reclutamiento a utilizar.
- Evaluar y aprobar las técnicas de selección empleadas para garantizar la introducción del personal adecuado en los puestos vacantes.
- Examinar el diseño, descripción y análisis de los puestos existentes, con la finalidad de asegurar el correcto desempeño de los colaboradores.

- Establecer las técnicas de entrenamiento más acertadas en cuanto a los cargos de la fábrica.
- Determinar y aplicar las formas de compensación más adecuadas para incrementar el desempeño y motivación de los colaboradores.
- Dar seguimiento al cumplimiento de los pagos generados a razón de la remuneración de personas (IGSS, IRTRA, INTECAP).
- Autorizar las prestaciones, pagos adicionales, anticipos y préstamos del personal.
- Contribuir al desarrollo de los colaboradores estableciendo las necesidades de capacitación del personal y el desarrollo de carreras.
- Implementar las condiciones ambientales y psicológicas más acertadas en contribución directa a la satisfacción y calidad de vida de las personas dentro de la fábrica.
- Planificar y aprobar las actividades recreativas que se le brinde al personal.
- Considerar las principales necesidades de información gerencial para la toma de decisiones.
- Brindar apoyo a los distintos departamentos de la fábrica en cuanto a procesos y actividades que involucren el desarrollo del personal.
- Presentar al presidente de la fábrica los informes mensuales y anuales de las decisiones tomadas, planificación y estrategias, aplicadas las funciones de recursos humanos.
- Realizar y autorizar toda actividad adicional que pueda surgir a petición del presidente de la fábrica y de las funciones del cargo.

Relaciones de trabajo

Mantendrá relación directa con el presidente de la fábrica y los auxiliares de recursos humanos.

Autoridad

Delegar, previa planificación y aprobación, toda actividad que deban realizar los auxiliares de recursos humanos. La autorización de documentación utilizada en su departamento, y la resolución de conflictos que se deriven de las tareas realizadas.

Responsabilidad

Orientarse para alcanzar los objetivos previstos en su departamento, a corto y largo plazo; y utilizar adecuadamente todo equipo y herramienta necesaria en el desarrollo de sus funciones.

III. Especificaciones**Educacionales**

- Pensum cerrado en Licenciatura en Psicología industrial o Administración de empresas.
- Estudios comprobados en recursos humanos.

Experiencias

- Tres años de experiencia en recursos humanos.
- Conocimientos en paquetes de computación.

Habilidades y destrezas

- Orientado a resultados.
- Don de mando.
- Adaptación al ambiente.
- Desarrollo de personas.
- Destreza en la toma de decisiones.

- Utilidad de equipo audiovisual y de oficina.

Otros requisitos

- Estudios o especialidad en recursos humanos.
- Puntualidad, responsabilidad, ética.
- Antecedentes penales y policíacos.

Descripción técnica de puestos

Unidad de recursos humanos

Fábrica de productos de Hule

I. Identificación

Nombre del puesto: Auxiliar de recursos humanos

Ubicación administrativa: Unidad de Recursos Humanos

Inmediato superior: Jefe de recursos humanos

Subalternos: Ninguno

II. Descripción

Es un puesto a nivel operativo y de naturaleza administrativa, debe seguir adecuadamente los procedimientos definidos en cuanto a la admisión y aplicación de personas.

Atribuciones

- Seleccionar, cotizar y utilizar los medios de reclutamiento necesarios, para cubrir los puestos vacantes.
- Evaluar la correcta aplicación de los medios de reclutamiento y en caso necesario, proponer adicionales.
- Realizar entrevistas iniciales, pruebas psicométricas, de personalidad y de conocimientos.
- Analizar documentación de candidatos con base en los requisitos del puesto.
- Evaluar resultados de entrevistas y pruebas realizadas.
- Ingresar registros de los candidatos a seleccionar en la base de datos.
- Proporcionar a los nuevos colaboradores la información y documentos necesarios para su pronta adaptación en el cargo.

- Revisar y analizar los manuales y documentación de los nuevos candidatos con la finalidad de realizar propuestas en cuanto a mejoras.
- Llevar control y actualización de las bases de datos.
- Desarrollo, aplicación y seguimiento de programas de capacitación.
- Cotización de cursos, seminarios y capacitaciones del personal, según solicitud del jefe del departamento.
- Evaluación de los resultados de capacitación.
- Elaboración y traslado de informes de capacitación al jefe de personal.
- Determinación y propuesta de necesidades de capacitación.
- Otras actividades adicionales relacionadas a los procedimientos de admisión y aplicación de personas.

Relaciones de trabajo

Mantendrá relación directa con el jefe del departamento y, en caso necesario, con el personal de la fábrica.

Autoridad

Por la naturaleza de su cargo no delega funciones en ninguna persona.

Responsabilidad

Seguimiento y realización correcta de los procedimientos que debe cumplir, utilización apropiada del equipo, documentación y mobiliario a su disposición.

III. Especificaciones

Educacionales

- Tres años en la carrera de Administración de Empresas o Psicología Industrial.

Experiencias

- Dos años de experiencia en aplicación de pruebas, evaluación psicométricas y admisión de recursos humanos.
- Experiencia en programación, seguimiento, aplicación y evaluación de capacitaciones.
- Conocimientos en paquetes de computación.

Habilidades y destrezas

- Orientado a resultados.
- Adaptación al ambiente.
- Utilidad de equipo audiovisual y de oficina.

Otros requisitos

- Puntualidad, responsabilidad, ética.
- Antecedentes penales y policíacos.