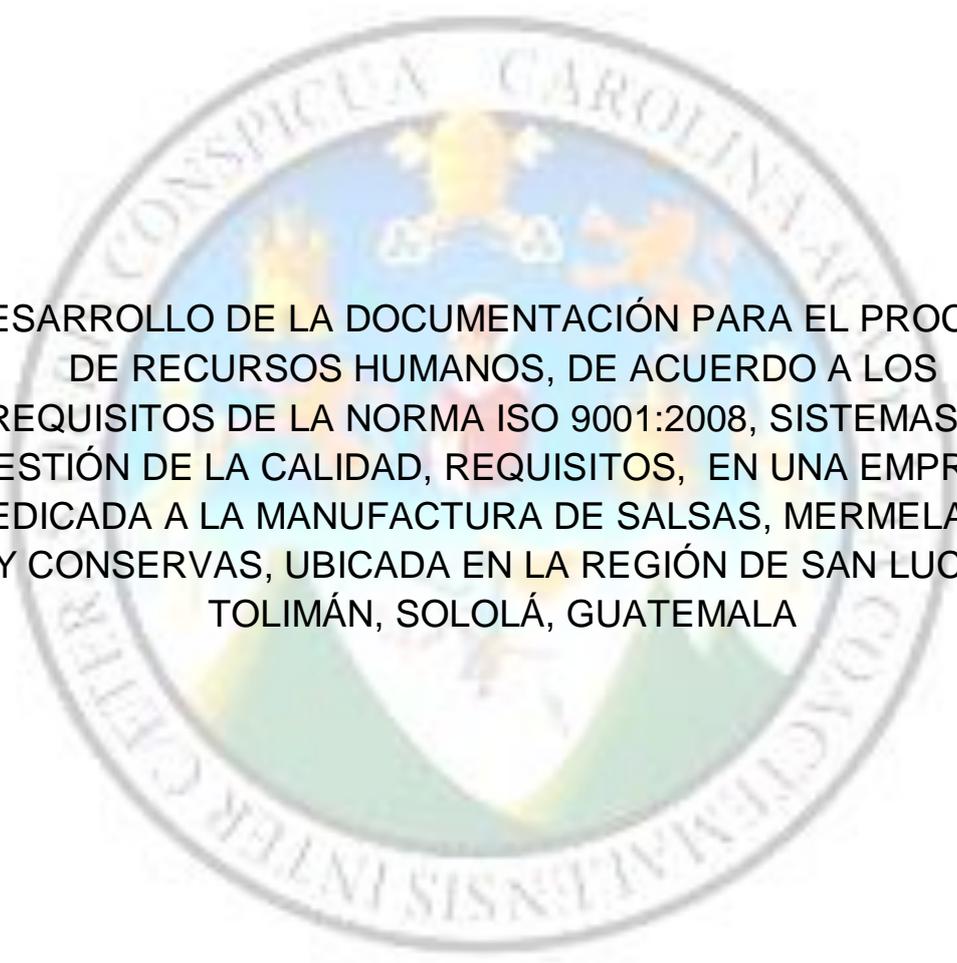


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a white background, a red cross, and a blue and green base. Above the shield is a golden sun with rays. The shield is surrounded by a blue ring with the Latin motto 'CONSPICUA CAROLINEA' at the top and 'GUATEMALENSIS INTER CETTERA' at the bottom. The entire seal is rendered in a light, semi-transparent style.

DESARROLLO DE LA DOCUMENTACIÓN PARA EL PROCESO  
DE RECURSOS HUMANOS, DE ACUERDO A LOS  
REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008, SISTEMAS DE  
GESTIÓN DE LA CALIDAD, REQUISITOS, EN UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA MANUFACTURA DE SALSAS, MERMELADAS  
Y CONSERVAS, UBICADA EN LA REGIÓN DE SAN LUCAS  
TOLIMÁN, SOLOLÁ, GUATEMALA

OLGA DARILENA CHEA FRANCO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD CON ESPECIALIDAD EN INOCUIDAD DE  
LOS ALIMENTOS

Guatemala, abril de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA



DESARROLLO DE LA DOCUMENTACIÓN PARA EL PROCESO  
DE RECURSOS HUMANOS, DE ACUERDO A LOS  
REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008, SISTEMAS DE  
GESTIÓN DE LA CALIDAD, REQUISITOS, EN UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA MANUFACTURA DE SALSAS, MERMELADAS  
Y CONSERVAS, UBICADA EN LA REGIÓN DE SAN LUCAS  
TOLIMÁN, SOLOLÁ, GUATEMALA

**Trabajo de Graduación presentado por**

OLGA DARILENA CHEA FRANCO

Para optar al grado de Maestro en Artes

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD CON ESPECIALIDAD EN INOCUIDAD DE  
LOS ALIMENTOS

Guatemala, abril de 2013

JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

OSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.	DECANO
PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.	SECRETARIO
LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR	VOCAL I
SERGIO ALEJANDRO MELGAR VALLADARES, Ph.D.	VOCAL II
LIC. LUIS ANTONIO GÁLVEZ SANCHINELLI	VOCAL III
BR. FAYVER MANUEL DE LEÓN MAYORGA	VOCAL IV
BR. MAIDY GRACIELA CÓRDOVA AUDON	VOCAL V

CONSEJO ACADEMICO  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.

MSc. VIVIAN MATTA DE GARCÍA

ROBERTO FLORES ARZÚ, Ph.D.

JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ

MSc. FÉLIX RICARDO VELIZ FUENTES

## AGRADECIMIENTOS

Sra. Irma Esperanza Hernández, Gerente General del Centro de Procesamiento de Alimentos Nueva Esperanza, S.A., por permitir que este trabajo se realizara en su empresa.

## DEDICATORIAS

A DIOS TODOPODEROSO Y A LA SANTÍSIMA VIRGEN, por facilitarme los medios para poder recorrer este camino.

A MI ESPOSO, ROLANDO, por su gran apoyo y constantes palabras de ánimo y aliento durante estos dos años. Sin ti, no lo hubiera conseguido.

A MIS HIJOS, DANIEL, ERICK Y GUILLERMO, por llenar mi vida con su alegría, cariño y comprensión.

A MI MAMINA, BERTITA, por su incondicional apoyo toda mi vida.

A MI MAMÁ, OLGUITA, por su esfuerzo para que me fuera posible asistir a estas actividades.

## ÍNDICE

Resumen ejecutivo .....	1
1. Introducción .....	2
2. Justificación .....	3
3. Marco teórico .....	4
3.1 Entorno .....	4
3.2 Envasado de alimentos .....	7
3.3 Normativa de referencia .....	10
3.4 El proceso de recursos humanos .....	15
4. Objetivos .....	21
6.1 Objetivo General .....	21
6.2 Objetivos Específicos .....	21
5. Metodología .....	22
6. Resultados .....	24
Procedimiento de contratación, inducción y confirmación de personal ..	25
Procedimiento de formación y entrenamiento de personal .....	34
Procedimiento de evaluación del desempeño .....	44
7. Discusión de Resultados .....	50
8. Conclusiones .....	53
9. Recomendaciones .....	54
10. Bibliografía .....	55

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo representa el documento final del trabajo de graduación para obtener el grado de Maestría en Gestión de la Calidad con Especialidad en Inocuidad de los Alimentos.

El tema “Desarrollo de la documentación para el proceso de recursos humanos de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, en una empresa dedicada a la manufactura de salsas, mermeladas y conservas, ubicada en la región de San Lucas Tolimán, Sololá, Guatemala” se seleccionó con el fin de suplir una necesidad dentro de la empresa.

En la Introducción se destaca la necesidad que tiene una empresa de desarrollar procedimientos para gestionar el proceso de recursos humanos y se menciona que en la actualidad, en el país, son pocas las empresas que han realizado esta función. Sin embargo, las empresas para poder competir tanto a nivel nacional como internacional, deben cumplir estándares aceptados a nivel mundial. Uno de ellos es la Norma ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, la cual presenta requisitos específicos para el proceso de recursos humanos, los cuales son aplicables a empresas de cualquier sector productivo y de cualquier tamaño.

El Marco Teórico, toca cuatro principales subtemas, el entorno en el cual está establecida la empresa, el envasado de alimentos, la normativa de referencia y el proceso de recursos humanos en el que resalta la importancia del adecuado manejo del personal dentro de una organización, ya de ello depende su motivación y por ende su adecuado rendimiento para realizar las funciones para las cuales fue contratado.

El Objetivo general planteado, fue desarrollar la documentación requerida para que una empresa de la región de San Lucas Tolimán, Sololá, Guatemala, dedicada a la elaboración de conservas, mermeladas y salsas pueda gestionar su proceso interno de recursos humanos.

En conclusión, se logró elaborar los documentos necesarios para documentar las actividades planteadas en un inicio, que fueron la contratación, la inducción y confirmación de personal, la formación y entrenamiento de personal y la evaluación del desempeño del personal. En la sección de Resultados se incluye una copia de cada procedimiento y formato elaborado, con el fin de que la industria pueda aplicarlos.

## **1. INTRODUCCIÓN**

A nivel industrial en Guatemala se puede observar, que aunque todas las empresas cuentan con personal, salvo en aquellas con sistemas de gestión documentados, no se cuentan con metodologías definidas y debidamente establecidas para la adquisición del personal y sobre todo para mejorar su desempeño dentro de la organización. La falta de competencia del personal genera problemas de rotación, lo cual a la vez conlleva incrementos en los costos operativos, ya que al contratar a cada colaborador, la empresa incurre en gastos y al momento de perderlo, todo el conocimiento adquirido también se retira de la empresa.

Por esta razón, se considera de vital importancia contar con un método estandarizado para el manejo del personal, desde el momento del reclutamiento y contratación y mientras permanezca en relación laboral con una organización, a fin de que esto represente un beneficio tanto para la organización como para sus colaboradores.

En este trabajo se plantea la documentación requerida para que una pequeña empresa que se dedica a la elaboración de salsas, mermeladas y conservas gestione a su personal dentro de un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, con el fin de garantizar la competencia requerida en el mismo.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Actualmente los mercados están globalizados y por ende se vuelven cada día más competitivos para las organizaciones, especialmente aquellas que pertenecen a países de economías en vías de desarrollo, como el caso de Guatemala.

En este ámbito, es recomendable que las empresas, independientemente de su tamaño busquen una certificación de carácter internacional, como el caso de la Norma ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, cuyo reconocimiento va más allá de nuestras fronteras. Esto le permite a las empresas que la adoptan, competir en igualdad de condiciones en los mercados internacionales, pues supera las barreras no arancelarias.

Los sistemas de gestión de calidad hoy en día han cobrado auge debido a que son no sólo reconocidos, sino que ampliamente aceptados y en muchos casos, exigidos por los consumidores, que cada vez buscan obtener productos de empresas con respaldo nacional o internacional.

Actualmente la empresa cuenta con la infraestructura organizacional básica y se encuentra en proceso de finalizar la estructuración del organigrama, así como de revisión de sus perfiles y descripciones de puestos.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 ENTORNO

El Centro de Procesamiento de Alimentos Nueva Esperanza, S. A., está ubicado en el municipio de San Lucas Tolimán, Departamento de Sololá, Guatemala. A continuación se muestran distintos mapas para mostrar su ubicación.

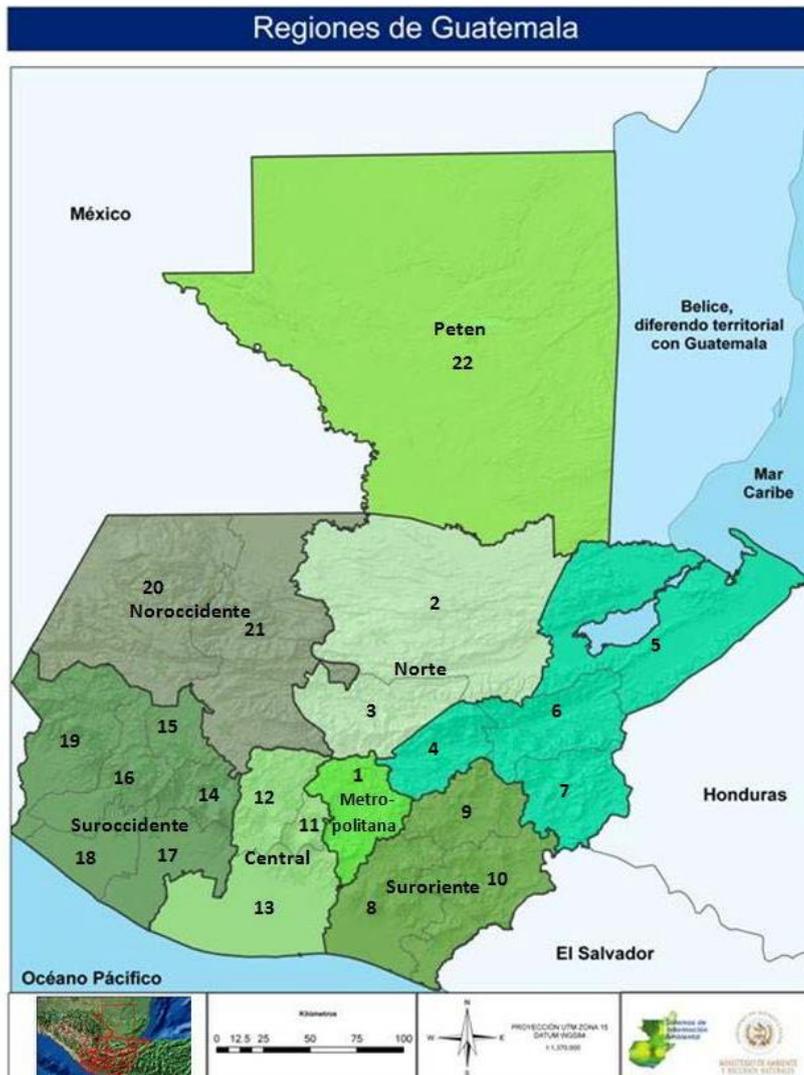


Figura 1. República de Guatemala – División política por regiones y departamentos (Gálvez, 2010)

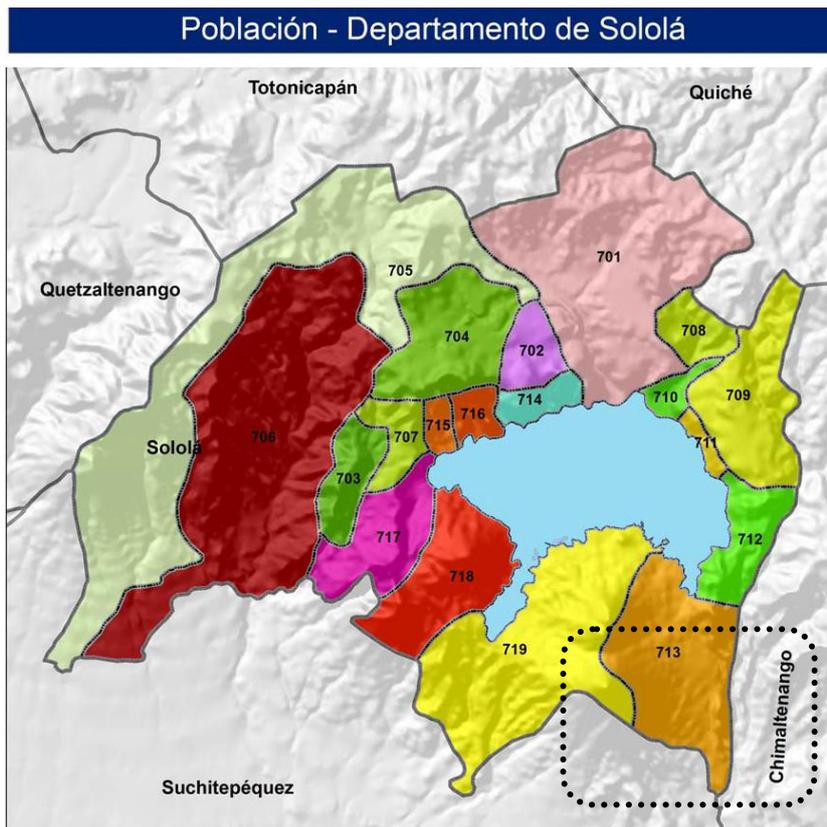


Figura 2. Área Suroccidente, Departamento de Sololá. (Gálvez, 2010)

Población del Departamento de Sololá al 2010 por Municipios		
<b>700</b>	<b>Sololá</b>	<b>424,068</b>
701	Sololá	107,646
702	San José Chacayá	4,172
703	Santa María Visitación	2,476
704	Santa Lucía Uatlán	23,260
705	Nahualá	64,000
706	Santa Catalina Ixtahuacán	48,828
707	Santa Clara La Laguna	9,342
708	Concepción	6,244
709	San Andrés Semetabaj	12,443
710	Panajachel	16,206
711	Santa Catarina Palopó	5,091
712	San Antonio Palopó	12,830
713	San Lucas Tolimán	28,662
714	Santa Cruz La Laguna	6,713
715	San Pablo La Laguna	7,165
716	San Marcos La Laguna	3,891
717	San Juan La Laguna	10,552
718	San Pedro La Laguna	10,984
719	Santiago Atitlán	43,561

Figura 3. Detalle de población del Departamento de Sololá. (Gálvez, 2010)

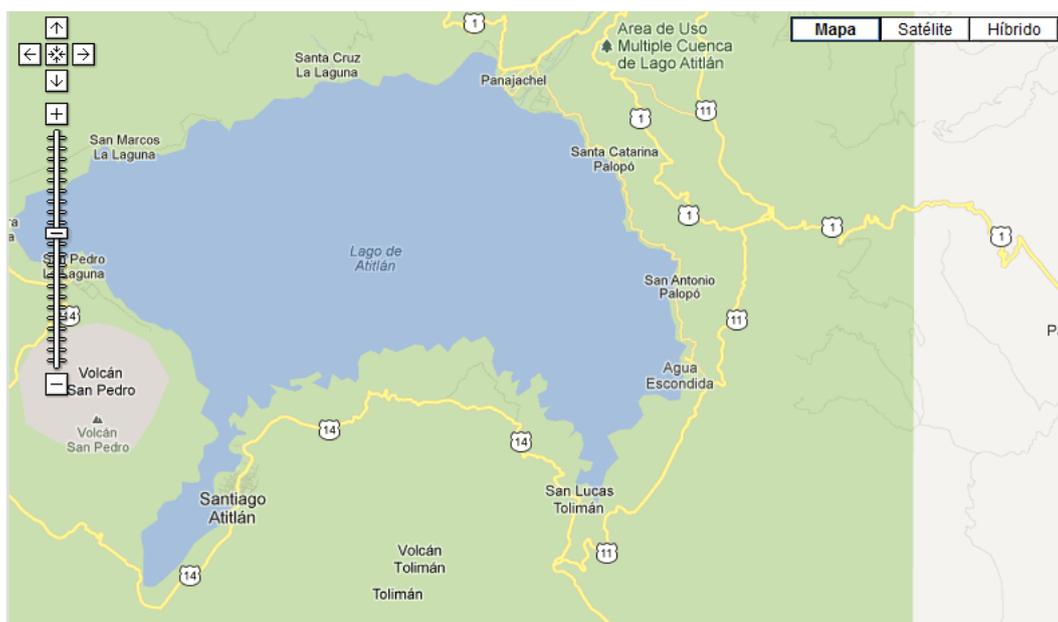


Figura 4. Mapa satelital de la región del Lago de Atitlan.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Gerente General, Sra. Irma Esperanza Hernández Méndez, la empresa que funciona bajo el régimen de sociedad anónima, se fundó en julio de 2008 y ubicaron sus instalaciones en la 6ª calle 6-06 zona 1, San Lucas Tolimán. Durante los primeros ocho meses contaron con el apoyo de la Universidad de Texas A&M y en ese tiempo lograron legalizar la empresa, adquirir equipo básico de manufactura, capacitar al personal, tramitar la licencia sanitaria y los registros sanitarios de los primeros productos. Sus socios fundadores son un grupo de 24 mujeres de la comunidad y dos hombres y actualmente cuentan con 26 socias, quienes en su mayoría laboran en la empresa.

En la actualidad se trabaja en horario de 8:00 a 12:00 a.m. y de 14:00 a 18:00 p.m. El personal que labora es un grupo de 12 operarias en el área de producción, una contadora a medio tiempo y la labor de ventas, gerencia general y representación legal la realiza la misma persona. El nivel educativo promedio del personal es de sexto grado de primaria.

La empresa está organizada de la siguiente manera:



Figura 5. Organigrama.

El volumen de ventas anuales promedio de los últimos 5 años ha alcanzado los Q. 50000.00. Entre los productos que fabrican se pueden mencionar los siguientes:

- Mermelada de piña con zanahoria
- Mermelada de tomate
- Salsa para tamal
- Salsa verde picante.

## 3.2 ENVASADO DE ALIMENTOS

### 3.2.1 GENERALIDADES

El envase para los alimentos cumple diversas funciones de gran importancia, entre las que se encuentran las siguientes:

- Contener los alimentos y preservar su forma y textura

- Proteger los alimentos del deterioro químico y físico
- Proteger los alimentos de la contaminación y deterioro por microorganismos, parásitos y otros agentes contaminantes
- Informar a los consumidores sobre las características del producto, propiedades nutricionales, composición y forma de almacenamiento
- Evitar pérdidas de sabor o aroma
- Prolongar el tiempo de almacenamiento
- Mantener la atmósfera interna del alimento
- Regular el contenido de agua o humedad del alimento
- Preservar la calidad nutricional del producto: hay nutrientes en los alimentos que se degradan por su exposición a la luz solar, como algunas vitaminas.



Figura 6. Productos envasados. (Ministerio de Economía, 2011)

Los consumidores tienen un papel que cumplir para contribuir a la consecución de alimentos seguros, siguiendo las siguientes pautas al momento del consumo:

- Prestar atención a la información que aparece en el etiquetado (fecha de caducidad o consumo preferente, forma de almacenamiento)
- Realizar una inspección visual del envase antes de comprarlo, vigilando que presente ausencia de deformaciones (hinchado, golpeados), roturas, oxidaciones, pérdidas de vacío, entre otros.

- Manipular correctamente los envases desde la adquisición hasta el consumo, para evitar degradación de los mismos.
- Lavar las partes superiores de latas y botellas si se va a beber directamente de las mismas.

### 3.2.2 TÉCNICAS DE ENVASADO:

Actualmente son cuatro las técnicas principales de envasado:

- Tradicional: el principal objetivo es preservar el producto del exterior, evitando contaminación cruzada con otros alimentos, manipuladores o el ambiente.
- Al vacío: esta técnica consiste en la eliminación del aire que rodea al alimento, reduciendo por tanto degradación del alimento por el oxígeno, así como dificultando el crecimiento de microorganismos.
- Atmósferas controladas: en este tipo de envasado, el alimento se encuentra rodeado de una atmósfera preseleccionada, cuya composición base suele ser nitrógeno y dióxido de carbono.
- Atmósferas modificadas: en este método también se sustituye el aire que envuelve al alimento por un gas concreto o una mezcla de gases. Se utilizan principalmente tres gases, oxígeno, nitrógeno y dióxido de carbono, que producen un efecto individual o combinado para mantener la calidad de los alimentos.

La selección del material adecuado dependerá del producto a envasar, la temperatura recomendada de almacenamiento, la humedad relativa del envase y el efecto de la luz en su contenido, entre otros. (AZTI - Difusión Tecnológica, 2005)

A continuación se presenta un diagrama general mediante el cual se puede realizar un proceso de envasado de mermeladas.

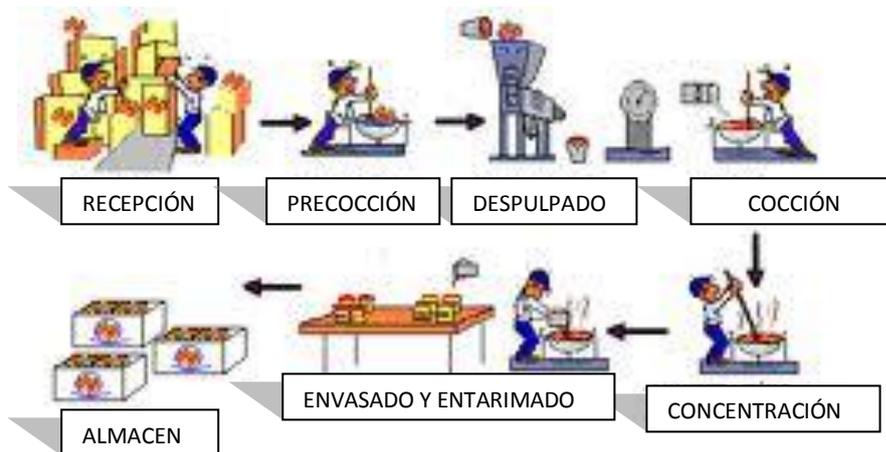


Figura 7. Proceso de envasado de mermeladas. (Meyer, 2012)

### 3.3 NORMATIVA DE REFERENCIA

#### 3.3.1 NORMA ISO 9001:2008, SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

##### REQUISITOS

La Norma ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, en el inciso 6.2 Recursos Humanos indica:

“6.2 Recursos humanos

##### 6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

##### 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,

- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).” (Instituto de Normas Técnicas Colombianas, 2008)

### 3.3.2 NORMA ISO 22000:2005

La Norma ISO 22000:2005 Sistemas de Gestión de Inocuidad de los Alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria, en el requisito 6.2 Recursos Humanos, indica:

#### “6.2 Recursos humanos

##### 6.2.1 Generalidades

El equipo de inocuidad de los alimentos y demás personal que realice trabajos que afecten a la de inocuidad de los alimentos debe ser competente y debe tener la educación, formación, entrenamiento, habilidades y experiencia apropiados.

Cuando se requiere la asistencia de expertos externos para el desarrollo, implementación, operación o evaluación del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos, deben estar disponibles los registros de los acuerdos o contratos que definen la responsabilidad y autoridad de estos expertos.

##### 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe:

- a) identificar las competencias necesarias para el personal cuyas actividades tienen impactos en la Inocuidad de los alimentos.
- b) proporcionar la formación o tomar otra acción para asegurarse de que el personal tiene las competencias necesarias.
- c) asegurar que el personal responsable del monitoreo, correcciones y acciones correctas del sistema de Inocuidad de los alimentos está formado.

- d) evaluar la implementación y eficacia de las acciones establecidas en a), b) y c).
  - e) asegurar que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades individuales que contribuyen a la Inocuidad de los alimentos.
  - f) asegurar que el requisito para la comunicación eficaz (...) es entendido por todo el personal que realiza actividades que afectan la Inocuidad de los alimentos, y
  - g) mantener los registros apropiados de formación y las acciones descritas en b) y c).”
- (Instituto de Normas Técnicas Colombianas, 2005)

### 3.3.3 NORMA ISO 14001:2004

La Norma ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso en los incisos 4.4.1 y 4.4.2 indica:

#### “4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad

La dirección debe asegurarse de la disponibilidad de recursos esenciales para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión ambiental. Estos incluyen los recursos humanos y habilidades especializadas, infraestructura de la organización, y los recursos financieros y tecnológicos.

Las funciones, las responsabilidades y la autoridad se deben definir, documentar y comunicar para facilitar una gestión ambiental eficaz.

La alta dirección de la organización debe designar uno o varios representantes de la dirección, quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener definidas sus funciones, responsabilidades y autoridad para:

- a) Asegurarse de que el sistema de gestión ambiental se establece, implementa y mantiene de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional;
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión ambiental para su revisión, incluyendo las recomendaciones para la mejora.

#### 4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe asegurarse de que cualquier persona que realice tareas para ella o en su nombre, que potencialmente puede causar uno o varios impactos ambientales significativos identificados por la organización, sea competente tomando

como base una educación, formación o experiencia adecuadas, y debe mantener los registros asociados.

La organización debe identificar las necesidades de formación relacionadas con sus aspectos ambientales y su sistema de gestión ambiental. Debe proporcionar formación o emprender otras acciones para satisfacer estas necesidades y debe mantener los registros asociados.

La organización debe establecer y mantener uno o varios procedimientos para que sus empleados o las personas que trabajan en su nombre tomen conciencia de:

- a) La importancia de la conformidad con la política ambiental, los procedimientos y requisitos del sistema de gestión ambiental;
- b) Los aspectos ambientales significativos, los impactos relacionados reales o potenciales asociados con su trabajo y los beneficios ambientales de un mejor desempeño personal;
- c) Sus funciones y responsabilidades en el logro de la conformidad con los requisitos del sistema de gestión ambiental y
- d) Las consecuencias potenciales de desviarse de los procedimientos especificados.” (Instituto de Normas Técnicas Colombianas, 2004)

#### 3.3.4 NORMA OHSAS 18001:2007

La Norma OHSAS 18001:2007 Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos, en el inciso 4.4.2 indica:

##### “4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe asegurar que cualquier persona que esté bajo su control ejecutando tareas que pueden tener impacto sobre la S y SO [Salud y Seguridad Ocupacional], sea competente con base en su educación, formación o experiencia, y debe conservar los registros apropiados.

La organización debe identificar las necesidades de formación relacionada con sus riesgos de S y SO y su sistema de gestión de S y SO. Debe suministrar formación o realizar otras acciones para satisfacer esas necesidades, evaluar la eficacia de la formación o de la acción tomada, y conservar los registros asociados.

La organización debe establecer, implementar y mantener un(os) procedimiento(s) para hacer que las personas que trabajan bajo su control tomen conciencia de:

- a) Las consecuencias de S y SO, reales y potenciales, de sus actividades laborales, su comportamiento, y los beneficios de S y SO obtenidos por un mejor desempeño personal;
- b) Sus funciones y responsabilidades, y la importancia de lograr la conformidad con la política y procedimientos de S y SO y con los requisitos del sistema de gestión de S y SO, incluidos los requisitos de preparación y respuesta ante emergencias ( 4.4.7);
- c) Las consecuencias potenciales de desviarse de los procedimientos especificados.

Los procedimientos de formación deben tomar en cuentas los diferentes niveles de:

- a) Responsabilidad, capacidad, habilidades de lenguaje y alfabetismo, y
- b) Riesgo. “ (Instituto Colombiano de Normas Técnicas, 2007)

### 3.3.5 REGLAMENTO TÉCNICO CENTROAMERICANO RTCA 67.01.33:06

El Reglamento Técnico Centroamericano para la Industria de Alimentos y Bebidas Procesados. Buenas Prácticas de Manufactura. Principio Generales, indica:

#### “7. Personal

En toda la industria alimentaria todos los empleados, deben velar por un manejo adecuado de los productos alimenticios y mantener un buen aseo personal, de forma tal que se garantice la producción de alimentos inocuos.

#### 7.1 Capacitación

7.1.1 El personal involucrado en la manipulación de alimentos, debe ser previamente capacitado en Buenas Prácticas de Manufactura.

7.1.2 Debe existir un programa de capacitación escrito que incluya las buenas prácticas de manufactura, dirigido a todo el personal de la empresa.

7.1.3 Los programas de capacitación, deben ser ejecutados, revisados, evaluados y actualizados periódicamente.” (COMIECO, 2006)

### 3.4 EL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

#### 3.4.1 CONCEPTOS

3.4.1.1 ORGANIZACIÓN: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

3.4.1.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

3.4.1.3 CAPACIDAD: aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

3.4.1.4 COMPETENCIA: aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

3.4.1.5 DOCUMENTO: información y su medio de soporte.

#### 3.4.2 ELEMENTOS DE LA EMPRESA

Se consideran elementos de la empresa todos aquellos factores, tanto internos como externos que incluyen directa o indirectamente en su funcionamiento. Podemos distinguir los siguientes:

- a) El factor humano. Constituido por varios grupos con intereses diferentes dentro de la empresa:
  - 1. Los propietarios del capital o socios.
  - 2. Los administradores o directivos.
  - 3. Los trabajadores o empleados.
- b) El capital instrumental. Son los bienes económicos o factores pasivos que constituyen el patrimonio de la empresa.
- c) La tecnología. Conjunto de procesos productivos y técnicas que sirvan para mejorar la producción.

- d) Los proveedores. Personas físicas o jurídicas que proporcionan a la empresa los bienes necesarios para que pueda llevar a cabo su actividad, como, por ejemplo: materias primas, máquinas, etc.
- e) Los clientes. Personas físicas o jurídicas que demandan los bienes o servicios producidos o prestados por la empresa.
- f) La competencia. Empresas con las que hay que luchar por las cuotas de mercado al ofrecer los mismos bienes o prestar los mismos servicios.
- g) Los organismos públicos. El Estado, las Corporaciones Locales y las Comunidades Autónomas como impulsores del marco legal que deberá cumplir la empresa.

### 3.4.3 LA FUNCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

Las personas que intervienen en la empresa son un factor fundamental, deben estar debidamente seleccionadas, motivadas y formadas para llevar a feliz término los objetivos que se tratan de conseguir.

La motivación debe enfocarse procurando al trabajador una buena formación, posibilidades de ascenso, remuneración adecuada, incentivos y otros estímulos al trabajo, ya que influirá de forma decisiva en la marcha de la empresa.

La función social se responsabiliza también de sus relaciones con los organismos públicos correspondientes, organizaciones empresariales y sindicales, de la negociación de convenios colectivos, etc. (Pino, 2008)

### 3.4.4 CAPITAL HUMANO Y CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

El capital humano consiste principalmente en conocimientos y habilidades adquiridos a través de la educación formal e informal en el sistema educativo y en el hogar, y también por conducto del entrenamiento, la experiencia y la movilidad de la fuerza laboral. La formación de capital humano implica costos y beneficios y ha sido estudiada ampliamente por la teoría económica. Los costos económicos comprenden gastos directos, como el pago de colegiaturas y los costos de oportunidad de estudiantes o trabajadores por dejar de percibir salarios o ganancias. Los beneficios

se expresan en términos de mayor producción o salarios. Estos tienen un efecto de largo plazo, por lo que la formación de capital humano puede ser entendida como una inversión. (Mincer, 1994)

El capital humano se desprecia a causa de la obsolescencia de conocimientos y habilidades, o del deterioro de la salud de la persona. El entrenamiento continuo es un mecanismo para combatir dicha despreciación.

En el contexto actual dominado por el constante y rápido cambio tecnológico, la adquisición de conocimientos y habilidades permite que los trabajadores se adapten más fácilmente a nuevas exigencias en sus puestos de trabajo. Para que una empresa mantenga su competitividad en un entorno de continuos cambios en preferencias y tecnologías, se necesitan trabajadores capaces de cambiar e innovar rápidamente. (Booth y Snower, 1996)

La capacitación en la empresa es uno de los componentes principales de la inversión de un país en capital humano. La capacitación en la empresa comprende las actividades formales e informales que buscan la transmisión de conocimientos y/o el desarrollo de habilidades en los empleados.

Como toda formación de capital humano, la capacitación en la empresa es el resultado de decisiones costo-beneficio tomadas por el trabajador y el empleador. Los retornos esperados de la capacitación dependen de los costos, el horizonte de inversión, los incrementos esperados en la productividad y el incremento en salarios. Los empleadores capacitan a los empleados si esperan que los incrementos en productividad sean mayores que la inversión que están haciendo. Por su parte, los empleados están dispuestos a invertir en su capacitación (horas extras, esfuerzo y otros) si esperan incrementos salariales o desarrollo profesional que lo compensen. La capacitación en la empresa es un complemento de la educación formal y del entrenamiento previo que ofrece al trabajador conocimientos y habilidades necesarios para hacer uso de tecnologías de producto y proceso, adaptarlas y eventualmente mejorarlas.

La capacitación en la empresa ofrece la ventaja de que se enfoca a proveer los conocimientos y habilidades que los empleados necesitan. Además muchas de las nuevas tecnologías entran a los países en desarrollo por conducto de empresas multinacionales que tienen los conocimientos técnicos y el equipo para ofrecer la capacitación. (Padilla, 2006)

### 3.4.5 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja.

Su finalidad es mejorar los resultados obtenidos por el esfuerzo de quien trabaja en la empresa.

Sus objetivos son premiar los buenos niveles de desempeño y desarrollar competencias teniendo en cuenta la mejora del desempeño. (Reis, 2005)

### 3.4.6 EVALUACIÓN DEL DESPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un período de tiempo determinado.

La introducción de herramientas sistemáticas de evaluación del desempeño es relativamente reciente. Su universalización se produce en la década de 1980. Las evaluaciones del desempeño comenzaron su andadura como herramienta de política retributiva para irse transformando paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional.

Existen en la actualidad muchos métodos de evaluación siendo el más conocido y probablemente el más utilizado, el método de evaluación del desempeño basado en objetivos. El modelo de gestión de recursos humano otorga prioridad a este método.

Para este método, la fase fundamental lo constituye la entrevista de evaluación, en la que el ocupante del puesto y su superior dialogan sobre el grado de cumplimiento por el primero de los objetivos establecidos en la sesión de evaluación de desempeño anterior y establecen los objetivos para el período siguiente. La preparación de la entrevista y la documentación y seguimiento de la misma darán lugar a una fase anterior y otra posterior a la entrevista, respectivamente. (Rodríguez-Serrano, 2004)

### 3.4.7 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Cualquier actividad o conjunto de actividades, que utiliza recursos para Transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como “enfoque basado en procesos”.

El cuarto principio de gestión de la calidad, Enfoque Basado en Procesos establece que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

### 3.4.8 DOCUMENTACIÓN

La Norma ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de Calidad. Vocabulario establece en el inciso 2.7 lo siguiente:

#### “2.7.1 Valor de la documentación

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- a) Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- b) Proveer la formación apropiada;
- c) La repetibilidad y la trazabilidad,
- d) Proporcionar evidencias objetivas, y
- e) Evaluar la eficacia y la adecuación continua de sistema de gestión de la calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

#### 2.7.2 Tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad

Los siguientes tipos de documentos son utilizados en los sistemas de gestión de calidad:

- a) Documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización; tales documentos se denominan manuales de la calidad.
- b) Documentos que describen cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a un productos, proyecto o contrato específico; tales documentos se denominan planes de la calidad;
- c) Documentos que establecen requisitos; tales documentos se denominan especificaciones.
- d) Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias; tales documentos se denominan directrices;
- e) Documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente, tales documentos pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos;
- f) Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos, tales documentos son conocidos como registros.

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de los factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar e cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad". (Instituto Técnico Colombiano de Normalización, 2005)

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar la documentación requerida para que una empresa de la región de San Lucas Tolimán, Sololá, Guatemala, dedicada a la elaboración de conservas, mermeladas y salsas pueda gestionar su proceso interno de recursos humanos.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 4.2.1 Determinar los documentos requeridos para el proceso de recursos humanos en una empresa del sector alimenticio, de acuerdo al requerimiento de la Norma ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- 4.2.2 Elaborar los documentos que se determinen para el proceso de recursos humanos.
- 4.2.3 Elaborar los registros requeridos para utilizar con los procedimientos del proceso de recursos humanos.

## 5 METODOLOGÍA

### 5.1 REVISIÓN DOCUMENTAL:

Se revisó el requisito 6.2, recursos humanos, de la Norma ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos para determinar los documentos que se requieren para cumplirlos dentro de una organización.

### 5.2 ENTREVISTA:

Contacto directo con la Gerente General de la empresa para conocer sus necesidades respecto al trabajo. Se mantuvo comunicación abierta y estableció la necesidad de la empresa de desarrollar un proceso documentado de recursos humanos. Se utilizaron distintos medios de comunicación como la entrevista personal, comunicación vía telefónica y correo electrónico.

### 5.3 DOCUMENTACIÓN:

Se utilizaron técnicas de documentación estándar dentro de los sistemas de gestión de calidad para elaborar los requeridos.

Cada documento cuenta con las siguientes secciones:

- Carátula: describe el nombre del documento, el autor, quien lo autoriza, así como la fecha de elaboración del documento
- Índice: describe el contenido del documento.
- Objetivo: describe el propósito del documento.
- Alcance: describe el ámbito de aplicación del documento.
- Responsabilidades: describe las funciones específicas dentro de la empresa, quienes desarrollan las actividades descritas dentro del documento.

- Procedimiento: indica los pasos a seguir para desarrollar las actividades.
- Anexos: incluye cada uno de los formatos específicos que se utilizan dentro del procedimiento, en los cuales son los queda la evidencia cada vez que se realiza una actividad.

El trabajo se desarrolló en conjunto con el personal de la empresa, a fin de documentar procedimientos de fácil aplicación para la organización y al finalizarlos se editaron para entrega a la Gerencia General de la empresa de productos envasados.

## 6 RESULTADOS

Como resultado de este trabajo se obtuvo la siguiente documentación, según se describe a continuación:

No.	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO
1	Procedimiento de contratación, inducción y confirmación de personal	Procedimiento
2	Resultados de entrevista	Registro
3	Registro de inducción	Registro
4	Evaluación del período de inducción	Registro
5	Contrato de trabajo	Registro
6	Procedimiento de formación y entrenamiento de personal	Procedimiento
7	Diagnóstico de necesidades de formación y entrenamiento	Registro
8	Plan de formación y entrenamiento	Registro
9	Anuncio general informativo	Registro
10	Lista de participación	Registro
11	Procedimiento de evaluación del desempeño	Procedimiento
12	Evaluación del desempeño	Registro

<p data-bbox="217 248 373 300">LOGOTIPO</p>	<p data-bbox="614 248 995 277">FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</p>	<p data-bbox="1252 210 1374 239">VERSIÓN:</p> <p data-bbox="1305 293 1321 322">1</p>
---	---	--

**PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN**

**Y**

**CONFIRMACIÓN DE PERSONAL**

<p data-bbox="256 1617 443 1646"><u>ELABORACIÓN</u></p> <p data-bbox="376 1774 663 1803">Darilena Chea de Arévalo</p> <p data-bbox="405 1845 635 1874">ASESOR EXTERNO</p>	<p data-bbox="810 1617 1126 1646"><u>REVISIÓN Y APROBACIÓN</u></p> <p data-bbox="911 1783 1214 1812">Irma Esperanza Hernández</p> <p data-bbox="943 1861 1182 1890">GERENTE GENERAL</p>
---	---

	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CONFIRMACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 1 of 5</b>

INDICE:

1. Objetivo del documento .....	2
2. Alcance .....	2
3. Responsabilidades .....	2
4. Procedimiento .....	2
4.1 Contratación .....	2
4.2 Inducción al puesto de trabajo .....	3
4.3 Confirmación de puesto .....	4
5. Anexos .....	5
• Resultados de Entrevista	
• Registro de inducción	
• Evaluación del Período de Inducción	
• Contrato de Trabajo	

<u><b>ELABORACIÓN</b></u>  Darilena Chea de Arévalo ASESOR EXTERNO	<u><b>REVISIÓN Y APROBACIÓN</b></u>  Irma Esperanza Hernández GERENTE GENERAL
---	--

	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CONFIRMACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 2 of 5</b>

1. OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Establecer los lineamientos para proporcionar a la organización, el personal idóneo para los puestos de trabajo disponibles.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los empleados contratados en Centro de Procesamiento de Alimentos Nueva Esperanza, S.A.

3. RESPONSABILIDADES

PUESTO	RESPONSABILIDAD
GERENTE GENERAL	Aplicar los lineamientos establecidos en este documento.

4. PROCEDIMIENTO

4.1. CONTRATACIÓN

4.1.1. Cada vez que se registre una vacante se consulta el perfil del puesto requerido y con base en esa información se realiza la convocatoria por cualquiera de los siguientes medios:

- Anuncios internos
- Anuncios externos a través de medios de comunicación

4.1.2. Se requiere a los candidatos interesados los siguientes documentos:

	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CONFIRMACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 3 of 5</b>

- Currículo
- Copia de certificaciones de estudio y formación recibida
- Copia del DPI
- Antecedentes penales
- Antecedentes policíacos
- Tarjeta de salud
- 2 cartas de referencias personales
- 2 cartas de referencias laborales (cuando sea posible, según la experiencia del candidato)
- Copia de Licencia de conducir vigente (si es requerido para el puesto)

4.1.3 Una vez recibida la documentación se convoca a entrevista a los candidatos y los resultados de la misma se registran en el formato Resultados de Entrevista.

4.1.4 Una vez completado el ciclo de entrevistas se selecciona al candidato idóneo para ocupar la vacante y se le comunica su contratación, así como la fecha de su primer día de labores.

4.1.5 El primer día, se abre el expediente de nuevo colaborador y se archiva la documentación completa.

#### 4.2 INDUCCION AL PUESTO DE TRABAJO

4.2.1 Luego se procede a dar la bienvenida a la empresa al nuevo personal y se le proporciona la siguiente información:

- Historia de la empresa
- Prestaciones de ley (IGSS, Aguinaldo, Vacaciones, Bono 14)
- Fecha y medio de pago establecido
- Indicaciones de buenas prácticas que debe cumplir dentro de las instalaciones

	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CONFIRMACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 4 of 5</b>

- Se le enseña la técnica de lavado de manos.
- 4.2.2 Luego se le proporciona el equipo de protección necesario, así como las indicaciones correctas de uso, previo a su ingreso a las zonas de contacto con alimentos.
- 4.2.3 Luego se lleva al colaborador a dar un recorrido por las instalaciones y se presenta al personal.
- 4.2.4 Después se asigna al nuevo colaborador al Supervisor encargado para que le comunique lo siguiente:
- Área de trabajo
  - Jornada de labores
  - Objetivo del puesto
  - Sistema de trabajo (con qué puestos se relaciona)
  - Funciones específicas del puesto de trabajo
  - Responsabilidades del puesto de trabajo
- 4.2.5 Al finalizar, se registra la información en el Registro de inducción.
- 4.2.6 El período de inducción es de dos meses calendario al finalizar, se determina si el candidato será confirmado en el puesto o no, a través de una Evaluación del Período de Inducción. Esta se aprueba con 80 puntos.
- 4.2.7 Si se determina que no se confirmará, se procede a su liquidación conforme a los requisitos de ley.
- 4.2.8 Si se determina su idoneidad en el puesto se procede a su confirmación.
- 4.3 CONFIRMACION DE PUESTO

LOGOTIPO	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CONFIRMACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 5 of 5</b>

4.3.1 Para confirmar al nuevo empleado se realiza el Contrato de Trabajo correspondiente, el cual después de haberse firmado pasa al expediente para su archivo.

5. ANEXOS

- Resultados de Entrevista
- Registro de inducción
- Evaluación del Período de Inducción
- Contrato de Trabajo

	<h1>RESULTADOS DE ENTREVISTA</h1>	VERSIÓN: 1 FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012
---	-----------------------------------	---

FECHA:	
NOMBRE DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL CANDIDATO (A):	

MENCIONE SI TIENE EXPERIENCIA LABORAL (MENCIONE LOGROS ESPECÍFICOS):
¿MENCIONES QUÉ CONOCE ACERCA DE ESTA EMPRESA?
¿POR QUÉ LE GUSTARÍA TRABAJAR EN ESTA EMPRESA?
¿CÓMO PUEDE CONTRIBUIR SU TRABAJO EN ESTA EMPRESA?
MENCIONES TRES FORTALEZAS QUE CONSIDERA QUE POSEE: 1. 2. 3.
MENCIONES TRES DEBILIDADES QUE CONSIDERA QUE POSEE: 1. 2. 3.
DISPONIBILIDAD PARA EMPEZAR:
ASPIRACIÓN SALARIAL:
COMENTARIOS ADICIONALES:

CONTRATACIÓN  
AUTORIZADA:

 SI

 NO

FECHA DE INICIO DE LABORES: \_\_\_\_\_ SALARIO AUTORIZADO: \_\_\_\_\_

AUTORIZADO POR: \_\_\_\_\_

GERENTE GENERAL

FECHA: \_\_\_\_\_

	<b>REGISTRO DE INDUCCIÓN</b>	VERSIÓN: 1 FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012
---	----------------------------------	---

NOMBRE DEL PUESTO:	
NOMBRE DE LA PERSONA:	

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	FIRMA DEL EMPLEADO
HISTORIA DE LA EMPRESA			
PRESTACIONES DE LEY			
FECHA Y MEDIO DE PAGO			
BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA			
TÉCNICA DE LAVADO DE MANOS			
USO DE EQUIPO DE PROTECCIÓN			
ÁREA DE TRABAJO			
JORNADA DE LABORES			
OBJETIVO DEL PUESTO			
SISTEMA DE TRABAJO (CON QUÉ PUESTOS SE RELACIONA)			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO			

LOGOTIPO

**EVALUACIÓN DEL PERÍODO  
DE INDUCCIÓN**

VERSIÓN: 1

FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012

NOMBRE DEL PUESTO:	
NOMBRE DE LA PERSONA:	
FECHA DE INICIO DE LABORES:	
FECHA DE FINALIZACIÓN DEL PERÍODO DE INDUCCIÓN:	

ASPECTO	SI	A VECES	NO
1. ¿Ha aprendido a realizar las funciones requeridas en el puesto de trabajo?			
2. ¿Realiza la cantidad de trabajo que se espera en el horario asignado?			
3. ¿Asiste regularmente al trabajo?			
4. ¿Es puntual en el cumplimiento de los horarios establecidos en la empresa?			
5. ¿Es responsable en el cumplimiento de las funciones asignadas, sin necesidad de constante supervisión?			
6. ¿Demuestra interés por aprender lo que se le enseña?			
7. ¿Está adaptado al ambiente interno de trabajo?			
8. ¿Mantiene una relación cordial y de respeto con todos los miembros del personal?			
9. ¿Atiende las instrucciones proporcionadas por el supervisor y las cumple?			
10. ¿Demuestra interés por continuar trabajando dentro de la empresa?			

\*No se puede confirmar a una persona con más de dos aspectos negativos.

CONFIRMACIÓN  
EN EL PUESTO:

SI

NO

EVALUADOR: \_\_\_\_\_

SALARIO AUTORIZADO: \_\_\_\_\_

AUTORIZADO POR: \_\_\_\_\_

GERENTE GENERAL

FECHA: \_\_\_\_\_

**MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO**  
**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  
\_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_  
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  
nacionalidad \_\_\_\_\_, del  
año \_\_\_\_\_. **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 \_\_\_\_\_ indicar monto del salario Bonificación  
\_\_\_\_\_ y le será pagada en efectivo cada \_\_\_\_\_  
en \_\_\_\_\_ Mes, Semana, Quincena  
\_\_\_\_\_ 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

NOTA: El presente formato fue elaborado por el Departamento de Registro Laboral; el cual puede adecuarse a las necesidades de las partes contratantes conforme a la Ley. Instructivo en el reverso.

## 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 (*Patrón*). 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 novación.
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 calificados, (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.

<div data-bbox="213 271 371 324" data-label="Text"> <p>LOGOTIPO</p> </div>	<p data-bbox="612 248 995 277">FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</p>	<p data-bbox="1251 210 1369 239">VERSIÓN:</p> <p data-bbox="1305 293 1321 322">1</p>
--	---	--

**PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN**

**Y**

**ENTRENAMIENTO DE PERSONAL**

<p data-bbox="256 1619 443 1648"><u>ELABORACIÓN</u></p> <p data-bbox="376 1776 663 1805">Darilena Chea de Arévalo</p> <p data-bbox="403 1845 636 1874">ASESOR EXTERNO</p>	<p data-bbox="810 1619 1125 1648"><u>REVISIÓN Y APROBACIÓN</u></p> <p data-bbox="911 1783 1214 1812">Irma Esperanza Hernández</p> <p data-bbox="938 1861 1187 1890">GERENTE GENERAL</p>
---	---

	<b>PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 1 of 5</b>

INDICE:

1. Objetivo del documento .....	2
2. Alcance .....	2
3. Responsabilidades .....	2
4. Procedimiento .....	2
4.1 Diagnóstico de necesidades de formación y entrenamiento .....	2
4.2 Programación de actividades de formación y entrenamiento .....	3
4.3 Realización de las actividades de formación y entrenamiento .....	3
4.4 Otras actividades de formación y entrenamiento .....	4
5. Anexos .....	5
• Diagnóstico de Necesidades de Formación y Entrenamiento	
• Plan de Formación y Entrenamiento	
• Anuncio General Informativo	
• Lista de Participación	

<u><b>ELABORACIÓN</b></u>  Darilena Chea de Arévalo <b>ASESOR EXTERNO</b>	<u><b>REVISIÓN Y APROBACIÓN</b></u>  Irma Esperanza Hernández <b>GERENTE GENERAL</b>
--	---

	<b>PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 2 of 5</b>

1. OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Establecer los lineamientos para proporcionar al personal la formación y entrenamiento requeridos para mejorar su competencia.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todo el personal que realiza los trabajos que afectan la calidad e inocuidad en Centro de Procesamiento de Alimentos Nueva Esperanza, S.A.

3. RESPONSABILIDADES

PUESTO	RESPONSABILIDAD
GERENTE GENERAL	Aplicar los lineamientos establecidos en este documento.

4. PROCEDIMIENTO

4.1. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO

4.1.1 Una vez al año, el Gerente General realiza el Diagnóstico de Necesidades de Formación y Entrenamiento del personal, basándose en el formato del mismo nombre.

4.1.2 Se prioriza la necesidad de realizar cada actividad como Urgente (U) o No Urgente (UN). Esta clasificación se realiza en función del impacto de la actividad y prevalece el criterio y experiencia del Gerente General.

4.1.3 Al finalizar, se tabulan los resultados obtenidos y después de su análisis se procede a preparar el Plan Anual de Formación y Entrenamiento.

	<b>PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 3 of 5</b>

4.1.4 Las actividades clasificadas como Urgentes deben realizarse dentro de los primeros dos meses del Plan.

#### 4.2 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO

4.2.1 Para poder dar seguimiento a la ejecución del Plan de Formación, se procede a contactar a los posibles proveedores del servicio para obtener una cotización, en el caso de capacitaciones externas.

4.2.2 Después del análisis de las propuestas se procede a seleccionar al proveedor más adecuado.

4.2.3 Si la actividad se realizará internamente, se verifica la disponibilidad del instructor para tal efecto.

4.2.4 Una vez seleccionado el instructor, se determinan las fechas exactas de realización de la actividad. Así mismo, se programa el horario en el que se realizará, el lugar y los participantes.

#### 4.3 REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO

4.3.1 Al inicio del mes, se publica un Anuncio General Informativo para el personal, en donde se indica al menos:

- Las actividades de formación y entrenamiento programadas en el mes
- Los participantes convocados
- Fecha y hora
- Lugar de realización

4.3.2 Los supervisores son responsables de comunicar por escrito, a través de un memo interno, al personal convocado a las actividades de formación, al menos tres días antes. El personal debe firmar de enterado el memo.

4.3.3 Previo a realizar cada actividad de formación y entrenamiento se debe asegurar que la logística de la misma ha sido gestionada garantizando como mínimo:

	<b>PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 4 of 5</b>

- El local adecuado a la cantidad de participantes
- El mobiliario adecuado a la cantidad de participantes y a la actividad (clase magistral o entrenamiento en sitio)
- Equipo audiovisual de ser necesario (considerar la iluminación adecuada del lugar)
- Material para la realización del curso (presentación, pizarra, rota folio, muestras, etc., según se requiera)
- Material de apoyo para los participantes.
- Alimentación, de acuerdo a la duración de las actividades.

4.3.4 En cada actividad de formación o entrenamiento se debe llenar una Lista de Participantes.

4.3.5 Después de finalizada cada actividad se debe realizar una evaluación oral o escrita de conocimientos. Siempre debe dejarse registro de la misma y ésta se archiva en el expediente individual de cada persona.

4.3.6 En caso que el personal no apruebe la evaluación con un mínimo de 80 puntos, deberá proporcionarse la formación y re evaluarla.

4.3.7 Si no se aprueba una segunda evaluación, debe considerarse la rotación del personal a un puesto donde no se afecte la calidad o inocuidad del producto elaborado.

4.3.8 En caso que una actividad de formación o entrenamiento no pueda realizarse según se planificó, se reprogramará, con la debida autorización del Gerente General. Esto se registro anteponiendo RP en el mes de programación, dentro del Plan. En este caso se repite todas las actividades de comunicación y logística descritas anteriormente.

#### 4.4 OTRAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO

4.4.1 Existen otras actividades de formación y entrenamiento las cuales no son específicas para suplir requerimientos de capacitación para realizar actividades que afectan la calidad o inocuidad de los productos.

	<b>PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 5 of 5</b>

4.4.2 En este caso, cualquier miembro del personal podrá participar en tales actividades, siempre que sean autorizados por la Gerencia General.

4.4.3 En este caso, únicamente se llenará el Lista de Participación y no se considerará indispensable realizar evaluaciones sobre el contenido tratado. Estas se considerarán formación complementaria.

## 5. ANEXOS

- Diagnóstico de Necesidades de Formación y Entrenamiento
- Plan de Formación y Entrenamiento
- Anuncio General Informativo
- Lista de Participación

	<b>DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 1 FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012
---	--	---

NOMBRE DEL PUESTO	
NOMBRE(S) DEL PERSONAL EN EL PUESTO:	

DEFICIENCIA DE FORMACIÓN O ENTRENAMIENTO A CUBRIR	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DURACIÓN REQUERIDA (HORAS)	TEMAS QUE SE DEBEN INCLUIR	INSTRUCTOR	PRIORIDAD U – URGENTE UN – NO URGENTE

REQUERIDO POR: \_\_\_\_\_ AUTORIZADO POR: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

	<b>ANUNCIO GENERAL INFORMATIVO</b>	<b>VERSIÓN: 1</b> <b>FECHA DE EMISIÓN:</b> <b>05/10/2012</b>
---	--	--

ACTIVIDADES PARA MES: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	
DIRIGIDO A (NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES):	
FECHA DE REALIZACIÓN:	
HORARIO:	
LUGAR DE REALIZACIÓN:	

AUTORIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 GERENTE GENERAL

FECHA: \_\_\_\_\_

	<h1>LISTA DE PARTICIPACIÓN</h1>	VERSIÓN: 1 FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012
---	---------------------------------	---

ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_

LUGAR: \_\_\_\_\_ RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_ HORARIO: \_\_\_\_\_

No.	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	FIRMA
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		

<div data-bbox="213 271 371 324" data-label="Text"> <p>LOGOTIPO</p> </div>	<p data-bbox="612 248 995 277">FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</p>	<p data-bbox="1251 210 1369 239">VERSIÓN:</p> <p data-bbox="1305 293 1321 322">1</p>
--	---	--

**PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DE PERSONAL**

<p data-bbox="258 1597 446 1626"><b><u>ELABORACIÓN</u></b></p> <p data-bbox="376 1753 663 1854" style="text-align: center;">Darilena Chea de Arévalo ASESOR EXTERNO</p>	<p data-bbox="810 1597 1126 1626"><b><u>REVISIÓN Y APROBACIÓN</u></b></p> <p data-bbox="912 1760 1216 1865" style="text-align: center;">Irma Esperanza Hernández GERENTE GENERAL</p>
---	--

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 1 of 5</b>

INDICE:

1. Objetivo del documento .....	2
2. Alcance .....	2
3. Responsabilidades .....	2
4. Procedimiento .....	2
4.1 Evaluación del desempeño .....	2
4.2 Seguimiento .....	4
5. Anexos .....	5
• Evaluación del desempeño	

<u><b>ELABORACIÓN</b></u>  Darilena Chea de Arévalo ASESOR EXTERNO	<u><b>REVISIÓN Y APROBACIÓN</b></u>  Irma Esperanza Hernández GERENTE GENERAL
---	--

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 2 of 5</b>

1. OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Establecer los lineamientos para demostrar la competencia del personal.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los empleados que realizan funciones que afectan la calidad e inocuidad de los productos elaborados en el Centro de Procesamiento de Alimentos Nueva Esperanza, S.A.

3. RESPONSABILIDADES

PUESTO	RESPONSABILIDAD
GERENTE GENERAL	Aplicar los lineamientos establecidos en este documento.

4. PROCEDIMIENTO

4.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1.1. La Evaluación de Desempeño se realiza una vez al año, como mínimo.

4.1.2. Cada supervisor realiza la evaluación del personal a su cargo y todas las evaluaciones las aprueba el Gerente General.

4.1.3. El Gerente General determina el mes en el que se realizará la Evaluación del Desempeño al personal.

4.1.4. Las evaluaciones se realizan considerando las características para demostrar la competencia de personal en función de su:

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 3 of 5</b>

- Educación
- Formación
- Habilidades
- Experiencia

4.1.5 El registro de Evaluación del Despeño se realiza en medio electrónico.

- Las columnas se llenan de la siguiente forma:
- En la sección A, Funciones asignadas al puesto de trabajo. aparecen 3 columnas, CUMPLE, CUMPLE A VECES Y NO CUMPLE. Se marca con un número 1, según corresponda, si se ha cumplido o no con cada una de las funciones. En la hoja de cálculo se suman automáticamente las marcas por cada columna y se registran en el total.
- En la casilla de Sumatoria, el total de las marcas de CUMPLE se divide dentro del total de funciones de cada colaborador y se multiplica por 100.
- En la casilla de CUMPLE A VECES el total de las marcas dividido dentro del total de funciones de cada colaborador y el total se multiplica por 50.
- En la casilla NO CUMPLE solo se anota el total de las marcas.
- En la sección B, Experiencia, aparecen dos columnas SI y NO. Se marcan con un 1 según corresponda.
- Al final se suman el total de las marcas por cada columna y se divide dentro del número de filas; se multiplican por 100 las marcas de las columnas SI y las marcas de las columnas de NO se multiplica por 50.

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 4 of 5</b>

- En la sección C, Formación y Entrenamiento aparecen dos criterios, SI y NO. se multiplican por 100 las marcas de las columnas SI y las marcas de las columnas de NO se multiplica por 50.
- La sección D, Habilidades, se evalúa igual que la sección A.
- La casilla del SUB-TOTAL A es la suma de los totales de las dos casillas, esto se divide dentro de 100 y se multiplica por 60.
- La casilla del SUB-TOTAL B es la suma de los totales de las dos casillas, esto se divide dentro de 100 y se multiplica por 10.
- La casilla del SUB-TOTAL C es la suma de los totales de las dos casillas, esto se divide dentro de 100 y se multiplica por 15.
- La casilla del SUB-TOTAL D es la suma de los totales de las dos casillas, esto se divide dentro de 100 y se multiplica por 15.
- La casilla del TOTAL se colocará la suma de los SUB-TOTALES A, B, C y D.

4.1.6 La Evaluación de Desempeño se aprueba con 80 puntos y la firma el empleado y el Gerente General.

#### 4.2 SEGUIMIENTO

4.2.1 Los empleados que hayan obtenido una calificación menor de 80 puntos se harán las siguientes observaciones:

- Si su evaluación es deficiente en las secciones A o D, se le programará capacitación la cual deberá ser incluida dentro del Plan de Formación y Entrenamiento.

LOGOTIPO	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012</b>	<b>Página 5 of 5</b>

- Si este personal no demuestra mejoría en la siguiente Evaluación de Desempeño, deberá considerarse el remplazo del puesto.

5. ANEXOS

- Evaluación del desempeño



# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

VERSIÓN: 1  
FECHA DE EMISIÓN: 05/10/2012

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_

OBJETIVO DEL PUESTO  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## A. FUNCIONES ASIGNADAS AL PUESTO DE TRABAJO

	CUMPLE	CUMPLE A VECES	NO CUMPLE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
SUMATORIA	0	0	0
PONDERACIÓN	0	0	
SUB-TOTAL A	0		

## B. EXPERIENCIA

	SI	NO
1		
2		
SUMATORIA	0	0
PONDERACIÓN	0	
SUB-TOTAL B	0	

## C. FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO

	SI	NO
1		
2		
SUMATORIA	0	0
PONDERACIÓN	0	
SUB-TOTAL C	0	

## D. HABILIDADES

	CUMPLE	CUMPLE A VECES	NO CUMPLE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
SUMATORIA	0	0	
PONDERACIÓN	0	0	
SUB-TOTAL D	0		
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		

EMPLEADO: \_\_\_\_\_

GERENTE GENERAL: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

## 7 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En las pequeñas empresas que se han formado con poca planificación de los procesos se cuenta con poco o ningún control sobre la competencia del personal que realiza trabajos que afectan la calidad de los productos.

En el momento que tales entidades buscan exportar sus productos o comercializarlos fuera de sus comunidades, se encuentran con la necesidad de implementar sistemas de gestión a fin de demostrar su capacidad para cumplir los requisitos de sus clientes.

En el inicio del trabajo se tuvo comunicación directa con la Gerencia General de la del Centro de Procesamiento de Alimentos Nueva Esperanza, S.A. En la reunión se plantearon los posibles temas sobre los cuales se podría realizar el trabajo. Como resultado, la empresa eligió el tema sobre la documentación del proceso de Recursos Humanos, pues expresó que éste le sería de mayor utilidad y aplicación para la misma.

Durante la fase de investigación, se tuvo acceso a distintas normas internacionales de amplia aplicación a nivel mundial y por ende, representan una alternativa aplicable a las empresas del sector industrial de Guatemala.

Bajo este contexto, lo que se buscó en este trabajo fue desarrollar procedimientos que permitan a una organización controlar el proceso de recursos humanos y de esta forma demostrar de forma fehaciente, la competencia de su personal, en función de su educación, formación, habilidades y experiencia adquirida.

Mediante la aplicación de los conocimientos y técnicas adquiridas, así como de la evaluación las necesidades específicas de la empresa para la cual se realizó el trabajo, fue posible desarrollar la documentación planteada desde el inicio del proyecto.

Inicialmente se documentó el procedimiento de contratación, inducción y confirmación de personal, el cual busca definir lineamientos para que la organización pueda establecer los requisitos básicos de contratación. Entre estos se incluye la parte técnica que busca satisfacer la necesidad de una vacante, así como la parte legal, que toda empresa que funciona dentro del territorio nacional debe apegarse para seguridad del empleado y del empleador. Luego se establecen las actividades de inducción, las cuales buscan que el colaborador comprenda la importancia de sus funciones dentro de la organización y demuestre su capacidad para cumplirlas. Finalmente, se establece el método de confirmación, con lo cual el nuevo colaborador queda en relación de dependencia con la empresa y la empresa a su vez queda ligada a cumplir con las obligaciones patronales.

Este procedimiento requiere que se mantengan registros de los resultados de la entrevista inicial a los colaboradores, de las actividades de inducción, así como de los resultados obtenidos después de evaluar la inducción y la emisión de un contrato de trabajo. Mantener estos registros dentro del expediente de cada persona contratada demuestra que cada colaborador ha cumplido con las etapas desde su ingreso a la empresa hasta el momento en el que se confirma.

Luego se presenta el procedimiento de formación y entrenamiento de personal con el que se busca en la primera etapa realizar un diagnóstico de las necesidades formación y entrenamiento para cada uno de los puestos. Una vez que se ha realizado el diagnóstico se busca priorizar tales necesidades encontradas y generar un plan en cual se calendarizan anualmente todas las actividades de formación y entrenamiento. Se busca dejar registro de las actividades de diagnóstico de necesidades de formación y entrenamiento, planificación de la capacitación. Al finalizar un año de gestión, se puede confirmar el cumplimiento de las actividades planificadas y realizar los ajustes necesarios en cualquier momento, a fin de mejorar el desempeño del proceso.

Finalmente, el procedimiento de evaluación de desempeño de personal establece los lineamientos específicos que permiten demostrar que el personal que se ha

contratado, formado y entrenado es competente para realizar sus funciones. Para ello se presenta un formato que permite realizar esta evaluación aplicando los criterios técnicos requeridos por la Norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos, de forma objetiva, asignando valores numéricos a cada fase de la evaluación – funciones, experiencia, formación y habilidades. Al finalizar la evaluación, mediante este registro se puede dar seguimiento al desempeño de cada colaborador para que se mantenga en toda la organización una conciencia sobre la importancia de cumplir con cada función asignada.

Esta documentación permitirá a la empresa gestionar formalmente el proceso de recursos humanos a tal punto que le puede iniciar la formación del personal desde la contratación y mientras su personal labore en la institución. Además, se logra que mediante su correcta aplicación e implementación la empresa cumpla formalmente con los requisitos legales establecido en nuestro país.

Cuando una empresa logra gestionar los procesos como los que se incluyen en este documento, obtiene los beneficios de contratar un personal acorde a sus requerimientos. De esta forma, este personal es apto y está abierto a la formación interna para poder desarrollar adecuadamente las atribuciones asignadas al puesto. Posteriormente, se comprueba su competencia a través de la evaluación del desempeño. En condiciones generales, el personal debidamente entrenado y formado, se encuentra motivado para realizar las funciones que tiene asignadas, por ende las realiza según se le ha instruido con lo que logra ser competente en las mismas.

Esta forma de trabajo permite dar seguimiento a un proceso formal de recursos humanos, en cual las actividades se planifican, se desarrollan, se mide su cumplimiento y finalmente se puede mejorar su desempeño.

## **8 CONCLUSIONES**

- 8.1 Se logró desarrollar la documentación para la gestión interna de proceso de recursos humanos para el Centro de Procesamiento de Alimentos Nueva Esperanza, S.A.
- 8.2 Se determinaron los documentos requeridos por la Norma ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, para lograr que el proceso de recursos humanos cumpla con los requisitos establecidos.
- 8.3 Se elaboraron los procedimientos de contratación, inducción y confirmación de personal, formación y entrenamiento de personal y evaluación del desempeño.
- 8.4 Se elaboraron todos los registros requeridos por los procedimientos desarrollados.

## **9 RECOMENDACIONES**

- 9.1 Que el Centro de Procesamiento de Alimentos Nueva Esperanza, S.A. gestione los recursos requeridos, a fin de garantizar la implementación de todos los procedimientos y registros desarrollados.
  
- 9.2 Se recomienda que la empresa implemente estos procedimientos a fin de cumplir tanto requerimientos normativos como legales.
  
- 9.3 Se recomienda que la empresa gestione ante el Ministerio de Economía la ayuda requerida, con el fin de lograr las certificaciones que requieren para cumplir requerimientos internacionales solicitados por sus clientes.

## **10 BIBLIOGRAFÍA**

- 10.1 AZTI - Difusión Tecnológica. (2005). Envasado de Alimentos: Función, Tecnologías y Futuro. Mundo Alimentario, 22-24.
- 10.2 Booth, A. y. (1996). Acquiring Skill: Market Failures, Their Symptoms and Policy Responses. Cambridge: University Press.
- 10.3 COMIECO. (2006). Reglamento Técnico Centroamericano RTCA 67.01.33:06. Industria de Alimentos y Bebidas Procesados. Buenas Prácticas de Manufactura. Principios Generales. Centroamérica: COMIECO.
- 10.4 Gálvez, J. G. (2010). Información Poblacional de Guatemala 2010. Guatemala: Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.
- 10.5 Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (24 de 10 de 2007). NTC-OHSAS 18001. Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- 10.6 Instituto de Normas Técnicas Colombianas. (01 de 12 de 2004). NTC-ISO 14001. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- 10.7 Instituto de Normas Técnicas Colombianas. (26 de 10 de 2005). NTC-ISO 22000. Sistemas de Gestión de Inocuidad de los Alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- 10.8 Instituto de Normas Técnicas Colombianas. (14 de 11 de 2008). NTC-ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- 10.9 Instituto Técnico Colombiano de Normalización. (22 de 12 de 2005). NTC-ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- 10.10 Meyer, G. P. (2012). Elaboración de Mermeladas de Frutas y productos de humedad intermedia. . Selecciones Agroalimentarias, 90.
- 10.11 Mincer, J. (1994). Investmente in U.S. education and training. Massachusets: National Bureau of Ecnomic Research.

- 10.12 Ministerio de Economía. (2011). 2da. Feria Nacional de Comercio Justo y Solidario. Evaluación y Resultados. Guatemala: Intercambios para un mundo mejor.
- 10.13 Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Guatemala eregulation. Recuperado el 08 de 10 de 2012, de [http://guatemala.eregulations.org/media/contrato\\_de\\_trabajo.pdf](http://guatemala.eregulations.org/media/contrato_de_trabajo.pdf)
- 10.14 Padilla, R. y. (2006). Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. México, D.F.: Naciones Unidas.
- 10.15 Pino, M. A. (2008). Recursos Humano. Madrid: Editex.
- 10.16 Reis, P. (2005). Evaluación de Desempeño. Madrid: Verlag Dashöfer Ediciones Profesionales, S.L.U.
- 10.17 Rodríguez-Serrano, J. C. (2004). El modelo de gestión de recursos Humanos. Cataluña: Editorial UOC.



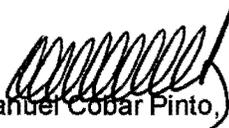
Olga Darilena Chea Franco

**AUTOR**



MSc. Vivian Matta de García

**DIRECTORA**



Oscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D.

**DECANO**