



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS, EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL
UNIÓN DE CUATRO PINOS R.L.**

Ligia Mariel Lara Way

Asesorado por la Licda. Silvia Beatriz Samayoa López

Guatemala, octubre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS, EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA
INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS R.L.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LIGIA MARIEL LARA WAY

ASESORADO POR LA LICDA. EN PSICOLOGÍA SILVIA BEATRIZ
SAMAYOA LÓPEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Sovia
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL II	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
EXAMINADOR	Ing. Ismael Homero Jerez González
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS R.L.,

tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Mecánica Industrial, con fecha de 26 de octubre de 2005.

Ligia Mariel Lara Way

DEDICATORIA A:

DIOS Y LA VIRGEN MARÍA

Por la vida, su infinito amor, por ser luz de mi camino y por las bendiciones que he recibido de sus manos.

MIS PADRES

Herbert y Silvia por su amor incondicional, por ser mi soporte, mi guía, confidentes y amigos. Dios recompense todo su esfuerzo.

MI HERMANA

Ana Silvia, por su apoyo, su ejemplo, su cariño y por compartir conmigo cada momento de mi vida.

MI FAMILIA

Por los consejos, el amor y el apoyo, en especial a mi tía Guillermina Way y a mi abuelita Anita López, por ser ellas una bendición en mi vida.

LUIS FERNANDO

Por ese amor puro y especial que nos ha unido siempre, por todo ese apoyo y la alegría de compartir juntos este sueño.

MIS AMIGOS

Rosanelly, Dinora, Aracely, Enrique, Juan Pablo, Luis, Juan Carlos G, Juan Carlos V., Dennis, Lisbeth, Ma. Josefa, Wualeska, por esa amistad tan linda que nos ha unido, son parte especial de mi vida.

Y a todas aquellas personas que han apoyado mi carrera, muchas gracias.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios

Guatemala

La Universidad de San Carlos de Guatemala

La Facultad de Ingeniería y la Escuela de Mecánica Industrial

Mi asesora Licda. Silvia Samayoa, por su orientación, dedicación y consejos

La Cooperativa 4 Pinos y compañeros de trabajo, por su confianza, apoyo y todas las bendiciones que he recibido en este tiempo con ellos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1 Fundamentos teóricos.....	1
1.1.1 La importancia de la Administración de Recursos Humanos en las empresas.....	1
1.1.1.1 Las funciones de la administración de recursos humanos.....	3
1.1.2 Análisis de puestos.....	5
1.1.3 Planeación de recursos humanos.....	6
1.1.3.1 Reclutamiento.....	7
1.1.3.2 Selección.....	7
1.1.3.3 Contratación	8
1.1.3.4 Inducción.....	9
1.1.4 Desarrollo de recursos humanos.....	10
1.1.4.1 Cultura corporativa.....	10
1.1.4.2 Planeación y desarrollo de carrera.....	11
1.1.4.3 Capacitación	12
1.1.4.4 Evaluación de desempeño.....	12
1.2 Base legal para la creación de políticas y normas que rigen la Administración de Recursos Humanos.....	13

1.3	Reseña histórica de la Cooperativa Agrícola Integral "Unión de Cuatro Pinos" R.L.....	14
2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	17
2.1	Descripción general de la situación actual de la empresa.....	17
2.1.1	Administración.....	18
2.1.2	Organización.....	19
2.1.2.1	Departamentos involucrados.....	20
2.1.2.1.1	Organigrama actual.....	21
2.1.3	Misión, visión y valores de la cooperativa.....	21
2.1.4	Descripción área administrativa.....	22
2.1.5	Descripción área operativa.....	23
2.2	Análisis situacional, carencias, necesidades y deficiencias en los procesos relacionados con la administración de recursos humanos.....	23
2.2.1	Organigrama funcional de la empresa.....	24
2.2.2	Estructuración de puestos.....	26
2.2.3	Planeación de recursos humanos.....	27
2.2.4	Programa de capacitación.....	28
2.2.5	Relaciones laborales	28
2.2.6	Desarrollo de recursos humanos.....	29
2.2.6.1	Planeación y desarrollo de carrera.....	29
2.2.6.2	Evaluación de desempeño.....	30
2.3	Análisis clima organizacional.....	30
2.4	Planteamiento del problema.....	33
3.	PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	35
3.1	Justificación	35

3.2	Objetivos del proyecto.....	36
3.2.1	Misión y visión del departamento de administración de recursos humanos en la Cooperativa.....	37
3.3	Organigrama funcional de la empresa.....	38
3.3.1	Organigramas por departamento.....	40
3.4	Estructuración de perfiles de puestos.....	46
3.5	Políticas laborales y normas basadas en el Reglamento Interno de Trabajo	50
3.6	Desarrollo de recursos humanos.....	66
3.6.1	Programas de capacitación.....	67
3.6.2	Evaluación de desempeño.....	68
3.6.2.1	Proceso para ascensos.....	69
3.7	Planeación de recursos humanos.....	70
3.7.1	Desarrollo de carrera.....	71
3.7.2	Procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de recursos externos.....	72
3.7.2.1	Programa de inducción.....	72
3.7.2.1.1	Inducción administrativa.....	73
3.7.2.1.2	Inducción al puesto de trabajo.....	75
3.7.2.1.3	Entrevista de inducción.....	76
3.7.2.2	Período de prueba.....	77
4.	IMPLANTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	79
4.1	Organización del departamento de administración de recursos humanos: necesidades físicas, humanas y de equipo.....	79
4.2	Autorización de los diferentes procesos que regularán la administración de recursos humanos.....	84

4.3 Capacitación a los gerentes de línea sobre los nuevos procesos administrativos y la aplicación a sus áreas de trabajo.....	85
4.4 Divulgación de políticas y normas.....	86
4.5 Estructuración de la base de datos	86
5. SEGUIMIENTO A LA IMPLANTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	89
5.1 Evaluación del impacto del desarrollo de los procesos implementados a la fecha de finalización del presente proyecto.....	89
5.2 Clima organizacional.....	90
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95
APÉNDICE.....	97
ANEXOS.....	103

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figuras

1. Organigrama actual de la empresa.....	25
2. Gráfico de resultados clima organizacional.....	32
3. Organigrama funcional de la empresa.....	39
4. Organigrama departamento financiero.....	40
5. Organigrama departamento de Recursos humanos.....	41
6. Organigrama departamento de Producción agrícola.....	42
7. Organigrama departamento de Producción y empaque.....	43
8. Organigrama departamento de Operaciones.....	44
9. Organigrama departamento Sector social.....	45

Tablas

I. Resumen resultados clima organizacional.....	32
II. Inducción administrativa.....	74

GLOSARIO

Autoridad	Capacidad de toma de decisión que otorga un puesto o cargo
Bactogel	Alcohol en presentación gelatinosa preparado para desinfectar las manos
Capacitación	Preparación, entrenamiento o instrucción que faculta a una persona para hacer algo.
Colaborador	Trabajador de la organización.
Cooperativa	Asociación de productores o consumidores, organizados para alcanzar un fin.
Dermatitis	Inflamación, irritación de la piel por diferentes causas infecciosas externas.
Eficiencia	Logro de objetivos optimizando recursos.
Enfermedades Pépticas	Padecimientos o dolencias del sistema digestivo, por causas diversas
Empleado	Trabajador que presta a un patrono sus servicios en virtud de un contrato o relación laboral, a cambio de una remuneración

Empleador (Patrono)	Persona individual que utiliza los servicios de trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo.
Gerencia	Cargo administrativo desempeñado por personas que dirigen equipos de trabajo y administran procesos.
Inducción	Entrenamiento básico, recibido previo a ocupar un puesto de trabajo
Inocuidad	Calidad de un alimento que lo hace libre de cualquier contaminante dañino a la salud.
Negligencia	Falta de aplicación o cuidado, deajo, descuido.
Organigrama	Representación gráfica de la disposición de la estructura jerárquica de una empresa.
Política	Normativa de una empresa que rige sus procesos productivos.
Productividad	Grado de eficiencia en el uso de los recurso al producir bienes o servicios.
Reclutamiento	Proceso de captación de los mejores candidatos para dotar a la organización.

Recurso Humano	Capital humano, conjunto de colaboradores que labora en una organización.
Reglamento	Conjunto de normas, leyes, estatutos que rigen las actividades de una empresa.
Sanitización	Acción de limpiar y desinfectar cualquier superficie, herramienta o parte del cuerpo para evitar la contaminación.
Sanitizante	Desinfectante
Sector Social	Departamento de la estructura funcional de la Cooperativa Cuatro Pinos, encargado del desarrollo y bienestar de los socios, colaboradores, recurso humano y personas involucradas con el proceso productivo de la empresa.

RESUMEN

La creación del departamento de recursos humanos en la Cooperativa Agrícola "Unión de Cuatro Pinos" es un factor importante para el fortalecimiento y desarrollo de toda la organización, su fin principal es administrar al recurso humano para procurar el logro de los objetivos organizacionales por medio de la creación de procesos administrativos que permitan normar y regular las actividades relacionadas con los colaboradores.

Para comprender a profundidad la cultura organizacional que se vive en la Cooperativa se realizó un análisis del clima organizacional y que permitió evidenciar debilidades y fortalezas de la empresa, que sirvieron de base para la creación de la propuesta para la implementación del departamento.

Dentro de los procesos administrativos creados como fundamento de las actividades del departamento, se incluyen todas las funciones de la administración de recursos humanos tales como: planeación, reclutamiento y selección; desarrollo de recursos humanos; compensaciones y prestaciones; seguridad e higiene; relaciones laborales e investigación de recursos humanos. Todas fueron aplicadas según las necesidades particulares de la Cooperativa, con el fin de lograr un recurso humano satisfecho, fiel y dispuesto a colaborar con el logro de metas de la organización.

La creación del departamento de recursos humanos garantiza facilitar el desarrollo de la Cooperativa, convirtiendo a su capital humano en una fortaleza y en una ventaja competitiva ante el resto de organizaciones de su sector, promoviendo beneficios mutuos entre los colaboradores y la empresa.

OBJETIVOS

General

Implantar el departamento de administración de recursos humanos en la Cooperativa Agrícola Integral "Unión de Cuatro Pinos" R.L. que facilite el desarrollo de la empresa y el alcance de sus objetivos organizacionales por medio del correcto aprovechamiento de su capital humano.

Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa, señalando las carencias y deficiencias en los procesos relacionados con la administración de recursos humanos.
2. Determinar la misión y visión del departamento de recursos humanos.
3. Definir la estructura organizacional funcional de la empresa y el formato para la estructuración de perfiles de puestos.
4. Crear las políticas y normas que regulen la correcta administración del recurso humano dentro de la Cooperativa, con base en el reglamento interno.
5. Establecer programas de capacitación que fortalezcan el rendimiento de los colaboradores en su puesto de trabajo

6. Establecer un proceso de evaluación de desempeño que permita medir el desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa Agrícola Integral "Unión de Cuatro Pinos" R .L., es una empresa dedicada a la producción, empaque y exportación de productos agrícolas, representa una fuente de trabajo para cientos de familias en su sector y junto al crecimiento acelerado que ha presentado en estos últimos años, han crecido también sus necesidades organizacionales, siendo una de ellas la creación del departamento de administración de recursos humanos que ayude a fortalecer los procesos de la empresa y el desarrollo de sus colaboradores.

El proyecto de creación de dicho departamento consiste en diagnosticar la situación particular de la Cooperativa, determinando las carencias y deficiencias en la organización relacionadas con la administración del recurso humano y los requerimientos propios de la empresa, basándose en estos principios se presenta la propuesta completa para la creación y puesta en marcha del departamento de recursos humanos, ésta incluye la definición correcta de la estructura organizacional, políticas y normas que regulen los procesos de dirección, administración, supervisión, control y desarrollo del recurso humano.

Con el departamento de recursos humanos, la Cooperativa podrá fortalecer los procesos de reclutamiento, selección y contratación de los colaboradores y todas aquellas exigencias relacionadas con su capital humano, que cumplan con las normas y estándares de calidad, permitiéndole aumentar su productividad y competitividad.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Fundamentos teóricos

El desarrollo del plan para la creación del Departamento de Recursos Humanos en una organización, debe estar fundamentado en principios teóricos que garanticen el correcto desenvolvimiento de la administración a un futuro cercano, que permita desarrollar un criterio que aplique todos aquellos temas relacionados con la administración del capital humano, en particular el de la empresa en estudio.

1.1.1 La importancia de la administración de recursos humanos en las empresas

"La administración de recursos humanos es el fundamento para alcanzar los objetivos organizacionales por medio del correcto aprovechamiento del recurso humano de las empresas"¹, es un área interdisciplinaria que abarca una gran cantidad de campos de conocimiento y aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño.

¹ Fuente: R. Wayne Mondy y Robert Noe, Administración de recursos humanos

La administración de las empresas implica actividades asociadas con la planeación, organización, integración, dirección y control, establece principios, métodos y procedimientos que proporcionan lineamientos para un mejor aprovechamiento de los recursos². Ésto aplicado al recurso humano de la organización, permite lograr las metas y objetivos organizacionales, optimizar recursos económicos al evitar rotaciones de personal, disminuir conflictos, fomentar y unificar valores y principios, desarrollando así una fortaleza para la organización basada en la captación, mantenimiento y desarrollo de su capital más valioso: el recurso humano.

"Aquellas empresas que logran desarrollar una adecuada estructura de administración de personal, pueden, con un diseño organizacional definido, dar rumbo a su recurso humano para que realicen sus diversas tareas y a la vez lo hagan en la misma dirección, para que los intercambios correspondientes que deben alcanzarse entre funciones y diversos aspectos de la organización se lleven a cabo sin contrariedades"³.

² Fuente: Harold Koontz y Cyrill O'Donell, Administración.

³ Fuente: Don Hellriegel, Administración, un enfoque basado en competencias

1.1.1.1 Las funciones de la administración de recursos humanos⁴

La principal función de la administración de recursos humanos consiste en asesorar, orientar y apoyar a los mandos medios, gerentes de otras áreas, para el manejo correcto de asuntos relacionados con sus colaboradores, es un asesor y un catalizador al proponer políticas de recursos humanos para ser implementadas por los gerentes de línea, su principal responsabilidad será la de coordinar la administración del capital humano con los mandos medios, para alcanzar conjuntamente las metas de la organización.

Los administradores de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de administración asociado con seis áreas funcionales básicas que permiten la administración efectiva, siendo éstas: planeación; reclutamiento y selección de recursos humanos; desarrollo de recursos humanos; compensaciones y prestaciones; seguridad e higiene; relaciones laborales y con los empleados e investigación de recursos humanos.

- **Planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos:** es el bproceso de captar candidatos aptos en puestos específicos, en lugares y momentos adecuados con el fin de poder alcanzar las metas.

⁴ Fuente: R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, Administración de recursos humanos

- **Desarrollo de recursos humanos:** consiste en mantener un mejoramiento continuo dentro de la organización particularmente con el recurso humano, ayudándoles a ser más efectivos y a desempeñarse con mayor productividad, éste proceso debe iniciar cuando el colaborador ingresa a la organización y debe continuar durante toda su carrera laboral en la empresa, es aplicable a todos los puestos dentro de la organización.
- **Compensaciones y prestaciones:** Se refiere a tres aspectos fundamentales, pago, prestaciones y remuneraciones no financieras, el pago es el monto monetario que recibe una persona por desempeñar un puesto; prestaciones son las remuneraciones financieras adicionales además del salario base; y remuneraciones no financieras son aquellas no monetarias, como el ambiente agradable de trabajo u otros beneficios adicionales.
- **Seguridad e higiene:** implica la protección de los empleados respecto de lesiones ocasionadas por accidentes en el trabajo; la higiene significa estar libre de enfermedades y tener un bienestar general físico y mental.
- **Relaciones laborales y con los empleados:** Se basa en la capacidad de negociación colectiva con el recurso humano y el manejo de las relaciones entre ellos y sus superiores.

- **Investigación de recursos humanos:** Consiste en la aplicación de procedimientos sistemáticos de definición de puestos y evaluaciones del desempeño del recurso humano, identificando oportunidades y determinando las condiciones necesarias para desarrollar una fuerza de trabajo más productiva y satisfecha.

1.1.2 Análisis de puestos

Es el proceso que nos permite determinar las habilidades, destrezas, aptitudes, experiencia, deberes y conocimientos sistemáticos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Se refiere a los aspectos extrínsecos del puesto, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante; proporcionando un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarios y las condiciones de trabajo en las que se realiza⁵.

El análisis de puestos se desarrolla básicamente en tres ocasiones: cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez, cuando se crean nuevos puestos y cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas, se efectúa a causa de cambios en la naturaleza de éstos⁶.

⁵ Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos

⁶ Fuente: R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, Administración de recursos humanos

1.1.3 Planeación de recursos humanos

Es el proceso que permite llevar un control de los requerimientos de recursos humanos para garantizar que el número requerido de colaboradores que cumpla con los requisitos establecidos en el perfil del puesto, estará en las áreas de trabajo adecuadas en el momento oportuno.

La planeación de recursos humanos implica mantener un equilibrio de la oferta interna y externa para cubrir las vacantes de la organización en un período específico de tiempo, considerando las habilidades y capacidades de los candidatos que respondan a las exigencias de cada uno de los puestos vacantes. La planeación de recursos humanos esta estrechamente ligada a la planeación estratégica general de toda organización, por lo que su realización implica considerar los retos y proyecciones de la planeación estratégica para adecuarlos específicamente al recurso humano de la empresa.

1.1.3.1 Reclutamiento⁷

El reclutamiento de recursos humanos es un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten atraer a los candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Consiste en un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral las oportunidades de empleo que pretende llenar, para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento puede ser interno cuando la empresa, ofrece una vacante mediante una reubicación de sus empleados, ascensos, traslados o transferencias, siempre y cuando satisfagan los requerimientos establecidos en las descripciones de puestos; y externo cuando la empresa ha agotado la investigación de su recurso interno y no hay candidato para la vacante, procede a buscarlo en el mercado laboral por medio de anuncios.

1.1.3.2 Selección

La selección de recursos humanos es el proceso objetivo y planificado, mediante el cual la empresa se proporciona los candidatos idóneos para ocupar los puestos de trabajo vacantes o de nueva creación⁸, procurando aumentar la eficiencia y el desempeño de los colaboradores, así como la eficiencia de la organización.

⁷ Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos

⁸ Fuente: Carlos Guillén Gestoso, Psicología del trabajo para relaciones laborales

Básicamente, la selección es un proceso real de comparación y adecuación de dos aspectos fundamentales, el primero se refiere a los requisitos o exigencias del cargo, determinados por el análisis y descripción del puesto; el segundo es el perfil de las características de los candidatos que se presentan, éste se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección (entrevista, pruebas de conocimiento y capacidad, técnicas de simulación, pruebas de personalidad, entre otras).

1.1.3.3 Contratación

La contratación de recursos humanos es el proceso posterior al reclutamiento y la selección y viene dado por la decisión final de la selección, consiste en formalizar la relación laboral del candidato seleccionado para desempeñar el cargo en la empresa.

La contratación deberá incluir claramente, la descripción, registro y aceptación por ambas partes, de las bases que regirán la relación laboral.

1.1.3.4 Inducción

La inducción es el proceso por el cual la empresa brinda información y capacitación al nuevo colaborador con tres propósitos fundamentales: facilitar su ajuste a la organización, proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño y reforzar una impresión favorable respecto a la organización⁹.

Existen tres etapas fundamentales en el proceso de inducción, la primera consiste en proporcionar información general acerca de la compañía, repasando las políticas, procedimientos de la empresa, normas y sanciones, sueldos, entre otros, a esta etapa también se le llama inducción administrativa; la segunda que generalmente es responsabilidad del supervisor inmediato del colaborador, consiste en proporcionar información global del departamento en el que se desenvolverá, los requerimientos del puesto, la seguridad, visita por el departamento, aclaración de dudas, presentaciones con el resto de colaboradores del departamento y la tercera etapa implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos en conjunto con el supervisor inmediato.

⁹ Fuente: Wayne Mondy y Robert M. Noe, Administración de recursos humanos

1.1.4 Desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de recursos humanos es un esfuerzo continuo y planificado de la empresa para procurar mejorar los niveles de eficiencia de los colaboradores y como consecuencia favorecer el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo. Para llevar a cabo un adecuado programa de desarrollo del recurso humano en una empresa es necesario tomar en cuenta aspectos no solo de capacitación sino también de desarrollo de la cultura corporativa, planeación y desarrollo de carrera laboral paralelo a evaluaciones de desempeño.

"La evaluación de necesidades es una herramienta de utilidad para el desarrollo de recursos humanos que detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos o retos a futuro que deberá enfrentar para determinar las acciones de desarrollo a tomar en cualquier situación"¹⁰.

1.1.4.1 Cultura corporativa

La cultura corporativa o cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización¹¹.

¹⁰ Fuente: William B. Werther, Jr.: Administración de Personal y Recursos Humanos

¹¹ Fuente: Richard Beckhard, Desarrollo organizacional: estrategias y modelos

Cada organización tiene un sistema con características particulares, que influyen y están estrechamente ligados con el clima organizacional. La cultura corporativa puede influir mucho en la satisfacción que los colaboradores puedan sentir con su puesto de trabajo y en su relación con la empresa en general. por lo que también afecta directamente el rendimiento del mismo en sus actividades dentro de la empresa.

Todos los sistemas que interactúan con la empresa tanto internamente como en su exterior son dinámicos, se mantienen en constante cambio y evolución, es por eso que la organización también se verá forzada a cambiar y aún más a mantenerse adelante de esos cambios, en estos casos la cultura organizacional juega un papel importante en cuanto a la capacidad de adaptación de la organización, por lo que deben ir de la mano una cultura organizacional positiva que facilite un desarrollo organizacional.

1.1.4.2 Planeación y desarrollo de carrera

La planeación y desarrollo de carrera del recurso humano de la organización es la proyección del trabajo de la vida del colaborador dentro de la empresa, consiste en desarrollar a la oferta interna para que estén disponibles las personas con las aptitudes, actitudes, destrezas, conocimientos y experiencia adecuadas para llenar las plazas vacantes en el momento adecuado, ésto implica crear una cadena de ascensos que permitan el desarrollo de los colaboradores, pues al ascenderlos, dejarán vacante otra plaza que podrá ocupar alguno de sus subalternos.

1.1.4.3 Capacitación

La capacitación es un aspecto fundamental en el proceso de desarrollo de recursos humanos, está diseñada para permitir que los colaboradores adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales, permitiendo así una mayor eficiencia. La capacitación surge de la necesidad de adaptarse a los cambios internos y del entorno que afectan también el desempeño de las tareas en los puestos de trabajo, la capacitación permite entonces facilitar al colaborador la adaptación a estos cambios.

1.1.4.4 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es un método de control utilizado para medir el desempeño y conocer los atributos, aptitudes, actitudes y resultados con relación a la actividad laboral de los colaboradores de una organización. Consiste en un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño laboral de un colaborador o equipo en el trabajo. El proceso consistirá en identificar las metas y objetivos específicos para la evaluación del desempeño, establecer las expectativas del puesto (análisis del puesto), examinar el trabajo desarrollado, evaluar el desempeño y analizar el desempeño con el colaborador.

La evaluación del desempeño no debe verse como una herramienta negativa que traerá consigo el despido del colaborador evaluado, por el contrario es una herramienta útil en varios de los procesos de administración de personal tales como la planeación de recursos humanos, reclutamiento interno y selección, desarrollo de recursos humanos, planeación y desarrollo de carrera, programas de compensación, toma de decisiones y otros.

1.2 Base Legal para la creación de políticas y normas que rigen la Administración de Recursos Humanos

La creación de un departamento de recursos humanos en una empresa, implica el desarrollo e implementación de políticas que serán fundamento para la administración de los colaboradores, éstas sentarán las bases del funcionamiento de las actividades y relaciones laborales dentro de la organización.

Estas políticas deberán ser creadas con un fundamento legal que permita garantizar y respaldar las normas y procedimientos que la componen así como las acciones o medidas a tomar en casos de incumplimiento de las mismas; esta base legal deberá tomar en cuenta la legislación del país donde se desenvuelve la empresa y los reglamentos propios de la empresa.

En Guatemala las leyes son establecidas por el Organismo Legislativo, el Congreso de la República, la legislación laboral está establecida en el Código de Trabajo y el ente regulador de las leyes laborales es el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, por lo que el desarrollo de la normativa y políticas de la Cooperativa estará basado en los estatutos fijados por los artículos de dicho código.

El Reglamento Interno de la Cooperativa, aprobado por el Ministerio de Trabajo, será el otro documento que respaldará la normativa y políticas de la Cooperativa, pues todas deberán estar dentro de las disposiciones fijadas previamente por dicho reglamento.

1.3 Reseña histórica de la Cooperativa Agrícola Integral "Unión de Cuatro Pinos" R.L.

El proyecto inicia después del terremoto de 1976, cuando la región de Santiago Sacatepéquez es escogida por una organización caritativa Suiza para hacer un proyecto de reconstrucción, trabajando en cuatro comunidades (de allí el nombre de Cuatro Pinos), Santa María Cauqué, Santiago, Pachalí y San José Pacul. Se empezó con el proceso de reconstrucción de viviendas que implicó organización y capacitación. Al concluirlo, se inició el trabajo con proyectos de desarrollo social y económico, iniciando los cultivos de exportación con contratos con la empresa Alimentos Congelados Sociedad Anónima, ALCOSA, retirándose el grupo Suizo en 1981.

La experiencia previa con el proyecto de reconstrucción de las casas fue muy importante en el proceso de creación de la cooperativa, éste proyecto creo un ambiente de confianza, una costumbre de trabajar juntos, de hacer reuniones y toma de decisiones en grupo. Es necesario mencionar el papel clave que jugo la comunidad Suiza, acompañando el proceso, financiando a técnicos y asesores.

A partir del año de 1992, la Cooperativa sufre una serie de cambios en cuanto a las personas que la dirigen, cambios en los cuadros directivos, y cambio de personal administrativo, lo que dificulta mantener la dinámica de las operaciones repercutiendo en una considerable reducción en la producción, reflejándose esto, también en los estados financieros que la Cooperativa presenta anualmente. Además del desequilibrio anteriormente mencionado, también existieron graves pérdidas económicas con los efectos provocados en los campos de cultivo de la época por el huracán Mitch (noviembre 1998), el cual destruyó la mayoría de las plantaciones, provocando que en los meses sucesivos la Cooperativa viera sus volúmenes de exportación reducidos al mínimo.

Como consecuencia de todo lo anterior y dado el gran potencial que la Cooperativa aún mantiene, a partir de julio del año 2000, se efectúan cambios en lo administrativo y en lo organizacional, se logra iniciar la reactivación de la producción de los asociados, al mismo tiempo se reinician las exportaciones a Estados Unidos en forma directa, dando como consecuencia que a noviembre del año 2000, los resultados contables demuestren un aumento en las ganancias netas de sus operaciones, permitiendo a la empresa ser rentable y autosostenible nuevamente.

A partir de esta fecha, la Cooperativa ha mostrado un crecimiento acelerado y ha demostrado la capacidad de ser una empresa con mucha participación en el mercado de exportación de vegetales frescos, promoviendo así el desarrollo de sus socios, sus colaboradores y las familias de estos.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Descripción general de la situación actual de la empresa

La Cooperativa Agrícola Integral "Unión de Cuatro Pinos" R.L. es una de las empresas más grandes en el campo de las exportaciones de productos vegetales no tradicionales en Guatemala, esta ubicada en el kilómetro 33 carretera a Santiago Sacatepéquez, es una empresa tipo cooperativa que ha generado una gran cantidad de fuentes de empleo produciendo un notable desarrollo en las comunidades del sector y algunos otros departamentos del país donde ha incursionado. Su objetivo principal es ser la mejor empresa productora y exportadora de vegetales frescos para garantizar con ello, el beneficio, superación y desarrollo de sus socios, colaboradores y todos los involucrados con su proceso productivo.

Dada su naturaleza de Cooperativa, su estructura organizacional y administrativa se basa en órganos representativos que tienen el poder de decisión real de la empresa, con representantes en comités generales, encargados de funciones de crédito, vigilancia y administración, siendo ellos la base de su organización.

La Cooperativa Cuatro Pinos representa para Guatemala un auténtico modelo de desarrollo del cooperativismo empresarial, por lo que una organización sólida, capaz de ordenar, mantener y mejorar las funciones administrativas, resulta particularmente importante para elevar el nivel de desarrollo alcanzado y garantizar la sostenibilidad.

2.4.1 Administración

La administración de la Cooperativa se fundamenta en las decisiones de los socios agrupados en ocho grupos o comunidades, representados por su junta directiva. Actualmente la Cooperativa cuenta con 560 socios, su junta directiva local está conformada por:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Vocales, según el tamaño del grupo
- Representantes ante los Comités Centrales de la Cooperativa.

Los Comités Centrales son los siguientes:

- Consejo de Administración
- Comité de AgriCredit
- Comisión de Vigilancia

Las funciones administrativas de la Cooperativa se dividen en estos tres comités, el Consejo de Administración, representado por el Presidente de la Cooperativa y representante legal de ésta; el Comité de Vigilancia encargado de las funciones de control de procesos administrativos y operativos y el Comité de Crédito, encargado de los créditos que la Cooperativa otorga a cada uno de los socios y proveedores.

Todos los comités y Juntas Directivas se reúnen periódicamente, según las circunstancias, y cada quince días se reúnen las asambleas generales locales en cada grupo. La asamblea general para toda la cooperativa se reúne una vez al año.

El Consejo de Administración es el órgano ejecutivo supremo bajo el cual está el Gerente y el Equipo Técnico Administrativo quienes también participan como asesores en las decisiones operativas y administrativas de la Cooperativa.

2.4.2 Organización

La estructura organizacional de la Cooperativa tiene como base el Consejo de Administración y sus comités auxiliares de vigilancia y crédito, bajo estos está el gerente o director ejecutivo y bajo éste los gerentes de los diferentes departamentos que según sus funciones desempeñan tareas que en conjunto permiten la operación de la empresa.

Los departamentos están organizados para cumplir con una diversidad de funciones dada la complejidad de la producción. Estas se agrupan en funciones técnico organizacionales, financieras, de producción agrícola, sociales, de recursos humanos, operacionales y de producción y empaque.

2.4.2.1 Departamentos involucrados

Los departamentos que participan en el proceso productivo de la Cooperativa son:

- El departamento Técnico-organizacional, encargado de la organización de grupos de agricultores y productores que con orientación y asesoría técnica puedan participar en la producción de vegetales para generar y proveer a la empresa de materia prima; juega un papel importante en la reactivación económica de la empresa en tiempos críticos.
- El departamento Agrícola, encargado de la programación de siembras, cuidado y cosecha de los vegetales y que brindan con sus técnicos la asesoría necesaria a cada uno de los grupos de productores.
- El departamento de Producción y empaque, que realiza los procesos de clasificación de los vegetales, preparación, limpieza, empaque, carga y exportación del producto final.
- El departamento de Operaciones, encargado de la logística de las actividades de la Cooperativa.
- El departamento Financiero, que dirige y controla el uso de los bienes e intereses económicos de la empresa.
- El Sector Social, encargado de garantizar el bienestar de todos los involucrados con el proceso productivo de la empresa, por medio de clínicas de medicina general, proyectos de desarrollo, apoyo a la mujer entre otros.
- Recursos Humanos, encargado de facilitar el desarrollo y el logro de los objetivos organizacionales de la Cooperativa por medio del correcto aprovechamiento del recurso humano.

2.4.2.1.1 Organigrama actual

La Cooperativa no cuenta con un organigrama establecido que corresponda o represente la estructura organizacional real de ésta. Por lo que en el capítulo tercero de este estudio se presenta una propuesta del organigrama funcional de la empresa.

2.4.3 Misión, visión y valores de la cooperativa

Misión: Somos una Cooperativa agro-exportadora de vegetales frescos de calidad de acuerdo a normas y procedimientos establecidos de inocuidad, que trabaja en equipo y cuenta con personal capacitado para garantizar la satisfacción del cliente, de los colaboradores, los socios, la comunidad y de la empresa, buscando la competitividad de la misma.

Visión: Ser la Cooperativa líder en Guatemala en la exportación de vegetales frescos de calidad bajo normas y procedimientos de inocuidad establecidos hacia países como Canadá, Suiza, Inglaterra, Estados Unidos y El Salvador, mejorando la calidad de vida de los socios a través del desarrollo de la producción agrícola, tecnología, generación de ingresos, prestación de servicios sociales y el desarrollo humano.

Valores: Cooperativismo, calidad, trabajo en equipo, capacitación, servicio al cliente, competitividad, inocuidad.

2.4.4 Descripción área administrativa

El área administrativa de la Coopreativa tiene como objetivo principal llevar a cabo todas las tareas de planeación, organización, dirección y control de las actividades del proceso productivo de la empresa, fijando lineamientos para la ejecución de las actividades, es la parte encargada de registrar operaciones y mantener al día los documentos necesarios para el desarrollo de las tareas.

El área administrativa de la Cooperativa está conformada por los departamentos de finanzas, recursos humanos, sector social, incluye también a consultores, asesores, gerentes de línea de todos los departamentos, asistentes y secretarias. Este personal tiene un horario establecido en jornada diurna.

La gerencia administrativa es la encargada de velar por el correcto funcionamiento de los departamentos que cumplen con las funciones administrativas, junto con el consejo de administración y el director ejecutivo, deciden sobre los cambios de los departamentos de esta área.

2.4.5 Descripción área operativa

El área operativa tiene como objetivo principal el desarrollo o ejecución de las tareas y las actividades del proceso productivo. Lleva a cabo las tareas planificadas y organizadas por los miembros del área administrativa, y se realizan basadas en los lineamientos fijados por ésta.

Los colaboradores de esta área manejan un horario sobre la base de la producción y la época; deben conocer los procesos para informar a su superior sobre sus actividades y buscar soluciones en situaciones que salgan de la rutina o problemas que puedan presentarse.

2.5 Análisis situacional de carencias, necesidades y deficiencias detectadas en los procesos relacionados con la administración de recursos humanos

El primer paso para detectar las carencias, necesidades y deficiencias en el proceso de la Cooperativa en cuanto a la administración de su recurso humano es realizar un análisis integral que permita determinar los lineamientos a seguir al momento de hacer los cambios y de implementar las normas y políticas del departamento.

A pesar de contar en la empresa con una persona encargada de personal, no se lleva a cabo ninguna de las funciones de la administración de recursos humanos mencionadas en el capítulo anterior, ya que se encarga solamente del cálculo de planillas y desconoce los aspectos de la administración.

A continuación se presenta una descripción de la situación actual de la Cooperativa en materia de recursos humanos, analizando cada uno de los aspectos básicos para llevar a cabo una adecuada administración de personal.

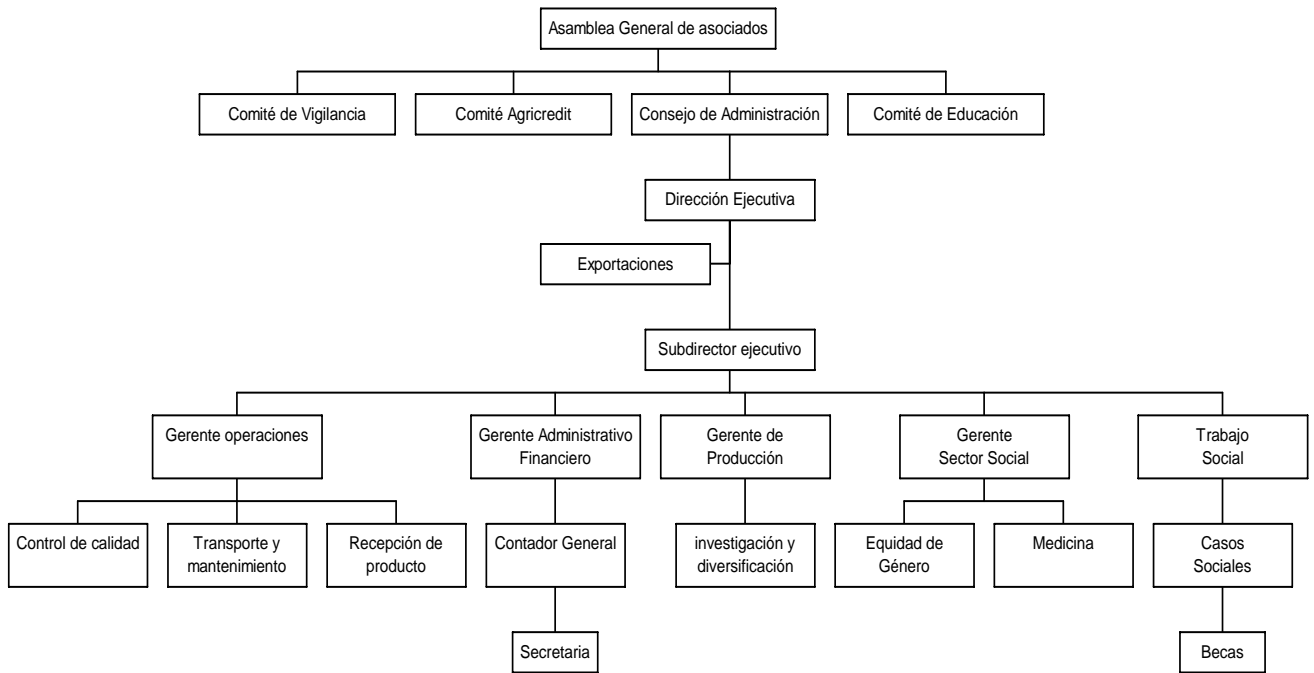
2.5.1 Organigrama funcional de la empresa

En la Cooperativa se cuenta con un organigrama que no refleja realmente la estructura organizacional actual de la misma. Lo que ha provocado que el personal operativo y administrativo desconozca realmente las jerarquías y a sus superiores, a quienes acudir para reportar situaciones de los procesos, solicitar permisos, entre otros.

Debido a la falta de información de la estructura funcional real, no se tiene lineamientos claros en su jerarquía y en ocasiones dificulta el buen desempeño de las áreas de trabajo. Ocasionando que algunas gerencias desempeñen funciones innecesarias e intervengan en las actividades de otros departamentos.

A continuación se presenta el organigrama actual de la empresa, en base a la cual se ha propuesto un organigrama funcional.

Figura 1. Organigrama actual de la empresa



2.5.2 Estructuración de puestos

En la Cooperativa actualmente existe un documento en el que se describen las tareas y atribuciones de algunos puestos del área administrativa y operativa, dicha información está incompleta y desactualizada, ya que no refleja las funciones actuales que se realizan en cada puesto de trabajo y no se incluyeron otros puestos que están dentro de la estructura de la Cooperativa.

Por lo anterior se puede afirmar que la Cooperativa carece de un documento que describa la información de los puestos de trabajo que funcionan y que son necesarios para sus procesos productivos y que incluya información como la identificación del puesto, su ubicación en la estructura organizacional, las actividades o atribuciones propias del puesto, su objetivo o razón de ser y el perfil requerido para ocuparlo.

El desconocimiento de la información general de los puestos ha provocado que existan puestos innecesarios, provocando gastos no deseados para la empresa y que la distribución de tareas entre cargos no sea equitativa, causando descontento entre el personal que los desempeña.

La falta de determinación de perfiles de puestos causa inconvenientes al seleccionar personal para ocuparlos, se desconocen los requerimientos a exigir en los candidatos y regularmente se incurre en errores de selección.

En la información referente a identificación y descripción específica de las tareas de cada puesto, existe ahora una persona trabajando en su actualización por lo que en este documento propondremos un formato para facilitar la estructuración de las descripciones que incluya toda la información necesaria de los requerimientos para ocupar los puestos.

2.5.3 Planeación de recursos humanos

En la Cooperativa no se cuenta con un programa de planeación y desarrollo de recursos humanos que permita mantener a los colaboradores idóneos en el puesto indicado y en el momento justo. No existe una persona en la Cooperativa responsable de las necesidades de personal, sobretodo en una empresa donde se manejan las temporadas de alta y baja producción.

Tanto para la temporada de alta como para la de baja producción, se tiene la misma cantidad de colaboradores ya que no hay una planificación de personal que permita aumentar temporalmente el número de colaboradores para mantener las actividades en temporadas pico de producción.

No existe un plan de desarrollo de carrera dentro de la organización, por lo que los colaboradores no tienen ninguna motivación o incentivo de crecimiento dentro de ésta, se carece también de un procedimiento establecido para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de recursos externos y de un programa de inducción que permita dar a conocer la Cooperativa, promover la identificación de los nuevos colaboradores con ella y oriente hacia el objetivo de su puesto y la forma correcta de desempeñar sus labores.

2.5.4 Programa de capacitación

En la Cooperativa, el sector social es el ente encargado de las capacitaciones a los colaboradores, socios y productores. El sector social ha trabajado en diversas capacitaciones en su mayoría con socios, productores y grupos de mujeres, y con el recurso humano de la empresa se ha trabajado poco y no existe un programa establecido de capacitaciones para éste; las capacitaciones no han sido constantes y no hay una planificación de temas que satisfagan las necesidades reales de capacitación en los puestos de trabajo. Existen colaboradores operativos y administrativos que nunca han recibido una capacitación.

2.5.5 Relaciones laborales

Las relaciones laborales dentro de la Cooperativa tanto entre los diferentes puestos de trabajo como entre los departamentos, es satisfactoria pues no existen conflictos significativos, no así, la poca coordinación entre áreas ha provocado descontento y disminución de la productividad, pues al no haber una correcta comunicación y distribución de actividades, el trabajo en equipo de los diferentes departamentos involucrados en el funcionamiento de la empresa no puede generar los resultados deseados.

Las relaciones laborales son un factor determinante para el buen funcionamiento del proceso productivo, ya que establecen la comunicación para dar continuidad a las actividades en cada una de las etapas del proceso.

Es importante procurar que cada departamento vea a los otros departamentos que dependen de ellos, como clientes internos a los que deben brindar satisfacción total y con esa base promover la mejora continua de las relaciones interdepartamentales.

2.5.6 Desarrollo de recursos humanos

Como se mencionó anteriormente, la Cooperativa carece de un plan escrito de desarrollo de su recurso humano, no cuenta con un procedimiento establecido para evaluar el desempeño de sus colaboradores y brindar a éstos la oportunidad de crecimiento dentro de la organización. Hasta ahora, los gerentes de línea de cada departamento identifican oportunidades de ascenso de sus subalternos, realizan el cambio e informan al encargado de pago de planillas.

2.5.6.1 Planeación y desarrollo de carrera

Debido a que no existe un departamento de recursos humanos con personal encargado del bienestar de los colaboradores y del estudio del mejor aprovechamiento de éstos para beneficio de la Cooperativa, no se ha dado una planificación de actividades que permitan adelantarse a los cambios de ésta y poder contar con el recurso humano adecuado en el momento oportuno.

La carencia de estos factores ha provocado inconvenientes sobretodo en los últimos años en los que la Cooperativa ha crecido aceleradamente y las soluciones a las dificultades causadas por los cambios repentinos han sido medidas reactivas y no planificadas que traen consigo dificultades posteriores.

2.5.6.2 Evaluación de desempeño

Como consecuencia de la falta de un procedimiento de evaluación del desempeño del recurso humano que labora en la Cooperativa, se ha incurrido en deficiencias causadas por el poco conocimiento del desempeño de cada colaborador, estas deficiencias provocan injusticias en el proceso de ascensos, mantenimiento de colaboradores cuyo trabajo es insatisfactorio, falta de motivación; además se pierde la oportunidad de evidenciar necesidades de capacitación o entrenamiento.

2.6 Análisis clima organizacional

Para determinar la percepción del recurso humano con respecto a la Cooperativa y su administración, se preparó una encuesta que contempló 5 factores con sus parámetros de evaluación, para que fuera respondido por el personal, con el fin de evaluar el clima organizacional en la Cooperativa, midiendo aspectos que darán la pauta de la situación vivida por los colaboradores en su relación con los procesos administrativos de la empresa.

Estos factores fueron: satisfacción en el trabajo, identificación con la empresa, ambiente laboral, diversidad racial y justicia e igualdad. Los resultados se midieron con cuatro parámetros que fueron:

Siempre: indica la aceptación o satisfacción total del colaborador con relación al factor evaluado.

La mayoría de veces: indica una aceptación parcial pero con un alto grado de satisfacción hacia el aspecto evaluado.

Pocas veces: muestra el desacuerdo parcial del colaborador con el aspecto evaluado

Nunca: implica desacuerdo total en la percepción del colaborador hacia el aspecto evaluado.

A través del análisis de clima organizacional se pudo identificar debilidades y fortalezas de la Cooperativa, conocer la percepción de los colaboradores con relación a los procesos administrativos, medir la identificación con la empresa, sus relaciones interpersonales, la motivación, el manejo de la diversidad (racial), entre otros.

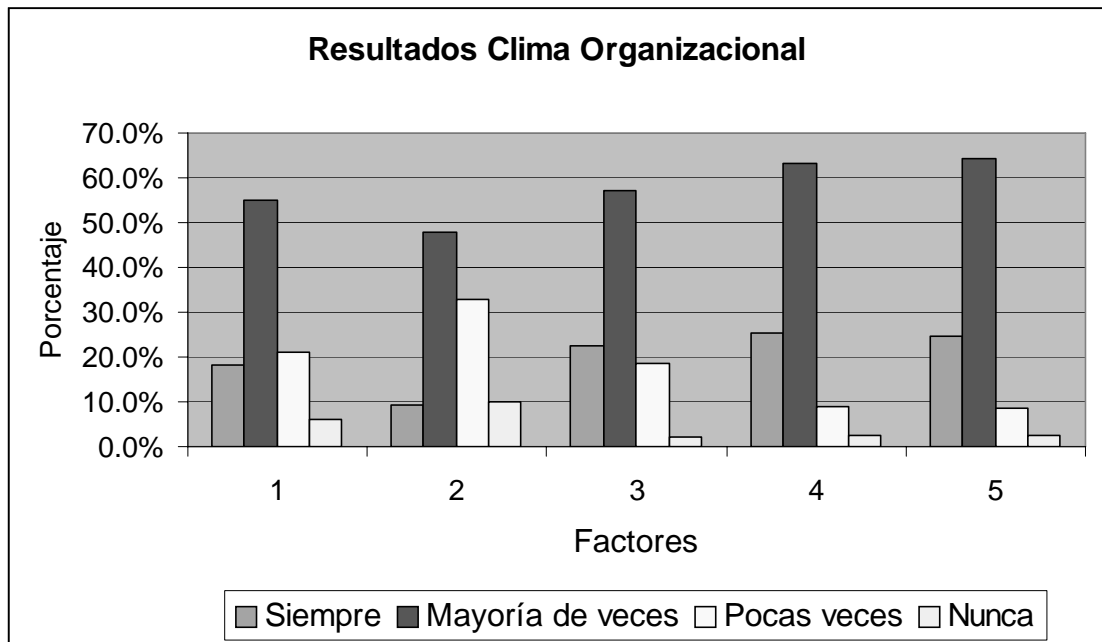
De este diagnóstico se pudo determinar y confirmar que la falta del departamento de Recursos Humanos, y el no tener una organización de los procesos administrativos, han permitido evidenciar la falta de conocimiento de los procesos, rotación de personal, desmotivación, entre otros.

A continuación se presenta una gráfica general de los factores evaluados que reflejan la cultura organizacional actual, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Tabla I. Resumen resultados clima organizacional

	Factor evaluado	Siempre	Mayoría de veces	Pocas veces	Nunca
1	Satisfacción en el trabajo	18%	55%	21%	6%
2	Identificación con la empresa	9%	48%	33%	10%
3	Ambiente laboral	22%	57%	19%	2%
4	Diversidad	25%	63%	9%	3%
5	Justicia e igualdad	25%	64%	8%	3%

Figura 2. Gráfico de resultados clima organizacional



2.7 Planteamiento del problema

A continuación presentamos la descripción de los factores evaluados según los resultados obtenidos de la encuesta del clima organizacional.

Satisfacción en el trabajo: Se puede evidenciar que la mayor parte de los colaboradores en la Cooperativa dicen sentir satisfacción en sus puestos de trabajo, sin embargo podemos notar que hay más colaboradores en el aspecto de *pocas veces* comparado con el aspecto *siempre* y existe un número significativo de colaboradores que afirman no sentirse satisfechos en ninguna situación. Este resultado nos muestra que a pesar de que la mayoría siente satisfacción en su puesto de trabajo, existe una tendencia a la insatisfacción; lo que confirma la necesidad de implementar procesos que regulen la administración del recurso humano para velar por la estabilidad, bienestar y satisfacción de los colaboradores.

Identificación con la empresa: Los resultados muestran que este factor tiene la menor diferencia entre el aspecto *mayoría de veces* y el aspecto *pocas veces*, y tiene mayor número de colaboradores en el aspecto *nunca*, reflejando el factor con mayor tendencia negativa. Ésto representa la poca identificación de los colaboradores con la Cooperativa, confirmando la necesidad de reforzar el sentido de pertenencia del recurso humano con la empresa y el conocimiento que éstos tienen de la organización.

Ambiente laboral: Según los resultados del cuestionario, los colaboradores afirman en su mayoría, trabajar en un ambiente agradable de trabajo y existe un mayor número de colaboradores que se inclinan a afirmar que *siempre* es así en comparación con aquellos que dicen que *pocas veces* o *nunca* trabajan en un ambiente agradable. Este aspecto cuyo resultado actual es satisfactorio, puede reforzarse con la implementación de procesos que regulen más eficientemente el ambiente de trabajo de los colaboradores en sus diferentes áreas de trabajo.

Diversidad: El factor diversidad implica la diversidad racial en la empresa, según los resultados presenta una muy marcada tendencia hacia el aspecto *mayoría de veces*, mostrando una organización que respeta la diversidad de su recurso humano, este factor respalda sus valores de trabajo en equipo, cooperativismo y calidad, siendo este factor la mejor fortaleza como organización.

Justicia e igualdad: Con resultados muy similares al factor diversidad, los colaboradores perciben en su mayoría un trato justo y equitativo en la Cooperativa, sin embargo es necesaria la implementación de normas y procedimientos escritos que regulen la administración, como garantía del trato justo hacia todos a través del tiempo y en todo momento.

3. PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Justificación

La administración de recursos humanos es un factor clave para el funcionamiento y desarrollo de toda organización, ésta nos permite alcanzar los objetivos organizacionales por medio del correcto aprovechamiento y utilización del recurso humano; una organización que no administre correctamente su recurso humano presentará menor productividad y dificultades para el logro de sus metas. Es por eso que se hace necesaria la creación de un ente encargado de administrar el capital humano en la Cooperativa.

Con las funciones administrativas de este departamento y la asesoría en las políticas de la empresa, se logrará una optimización de los recursos económicos al evitar rotaciones de personal, creando una identidad común basada en la integración de cultura, valores y principios; individuos proactivos, eliminación de conflictos por diferencias, el logro de metas y objetivos organizacionales, permitiendo la captación y regulación del capital más valioso de una organización: su recurso humano, convirtiéndolo en una fortaleza y en una ventaja competitiva de la empresa ante el resto de organizaciones

Con la implantación del departamento de administración de recursos humanos, el beneficio obtenido será tanto para la empresa como para sus colaboradores en general, al desarrollar los procesos de capacitación, desarrollo de sus habilidades, fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional, mejorando la calidad de vida, coadyuvando a la estabilidad laboral y valoración de su trabajo, entre otras. Esto permitirá alcanzar la satisfacción del colaborador y el fortalecimiento de sus lazos de pertenencia con la organización, siendo éste uno de los principios más importantes en la Empresa Cooperativa, en la que el sentido de pertenencia y cooperación es uno de sus valores fundamentales.

3.2 Objetivos del Proyecto

General

- Implantar el departamento de administración de recursos humanos en la Cooperativa Agrícola Integral "Unión de Cuatro Pinos" R.L. que facilite el desarrollo de la empresa y el alcance de sus objetivos organizacionales por medio del correcto aprovechamiento de su capital humano.

Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa, señalando las carencias y deficiencias en los procesos relacionados con la administración de recursos humanos.

- Determinar la misión y visión del departamento de recursos humanos.
- Definir la estructura organizacional funcional de la empresa y el formato para la estructuración de perfiles de puestos.
- Crear las políticas y normas que regulen la correcta administración del recurso humano dentro de la Cooperativa, con base en el reglamento interno.
- Establecer programas de capacitación que fortalezcan el rendimiento de los colaboradores en su puesto de trabajo
- Establecer un proceso de evaluación de desempeño que permita medir el desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo.

3.2.1 Misión y visión del departamento de administración de recursos humanos en la Cooperativa

Misión: Somos el departamento encargado de dotar a la Cooperativa del mejor recurso humano, manteniéndolo y desarrollándolo para garantizar su bienestar y fidelidad a través de procesos administrativos que normen las conductas y actividades de los procesos de la organización relacionados con los colaboradores para procurar y aprovechar su mejor desempeño, coadyuvando así al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

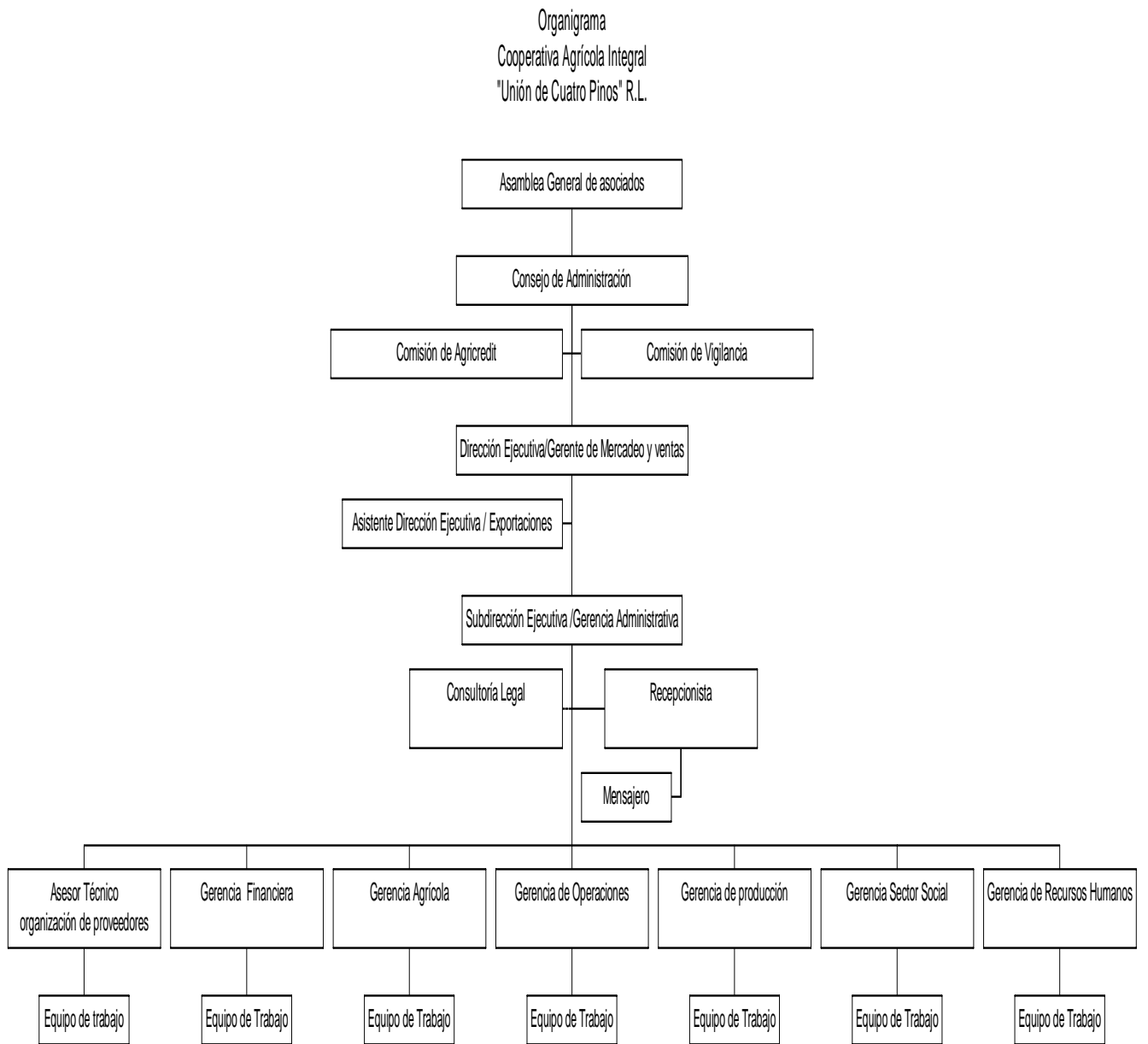
Visión: Ser el departamento que logre mantener un alto nivel de satisfacción laboral en todos los colaboradores de la Cooperativa y garantice el mayor aprovechamiento del recurso humano para el logro de los objetivos organizacionales.

3.3 Organigrama funcional de la empresa

Con base en el diagnóstico realizado en el capítulo dos de este estudio, se ha podido determinar una estructura organizacional funcional para la Cooperativa, que establece las jerarquías de los puestos de trabajo, manteniendo un orden en las funciones del proceso productivo.

Los organigramas propuestos se presentan desglosados por departamento, iniciando con el organigrama general de la estructura administrativa de la Cooperativa propuesto a continuación:

Figura 3. Organigrama funcional de la empresa



3.3.1 Organigramas por departamento

Figura 4. Organigrama departamento financiero

Organigrama Gerencia Financiera

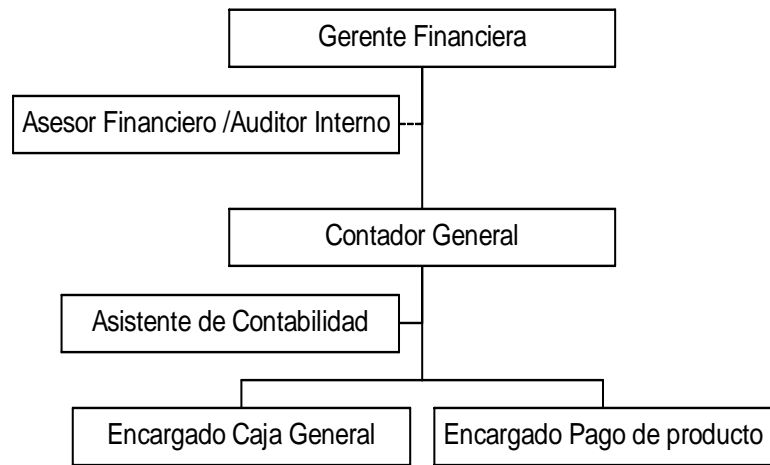


Figura 5. Organigrama departamento de recursos humanos

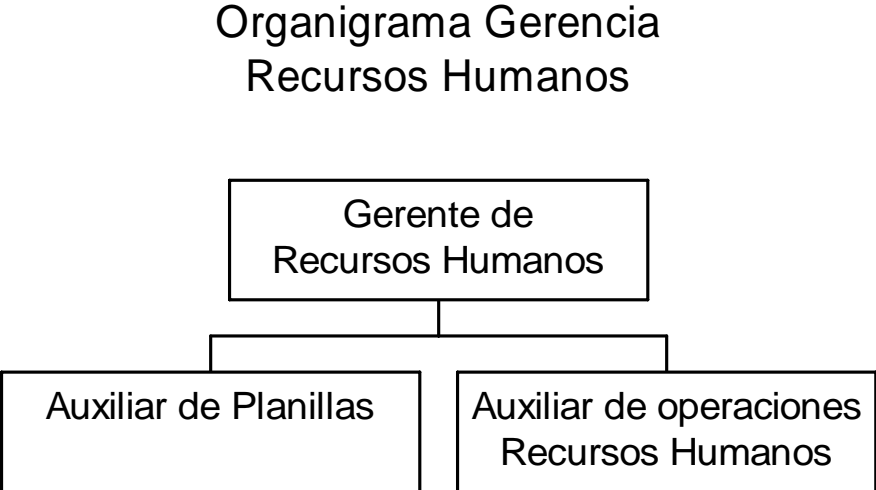


Figura 6. Organigrama gerencia de producción agrícola

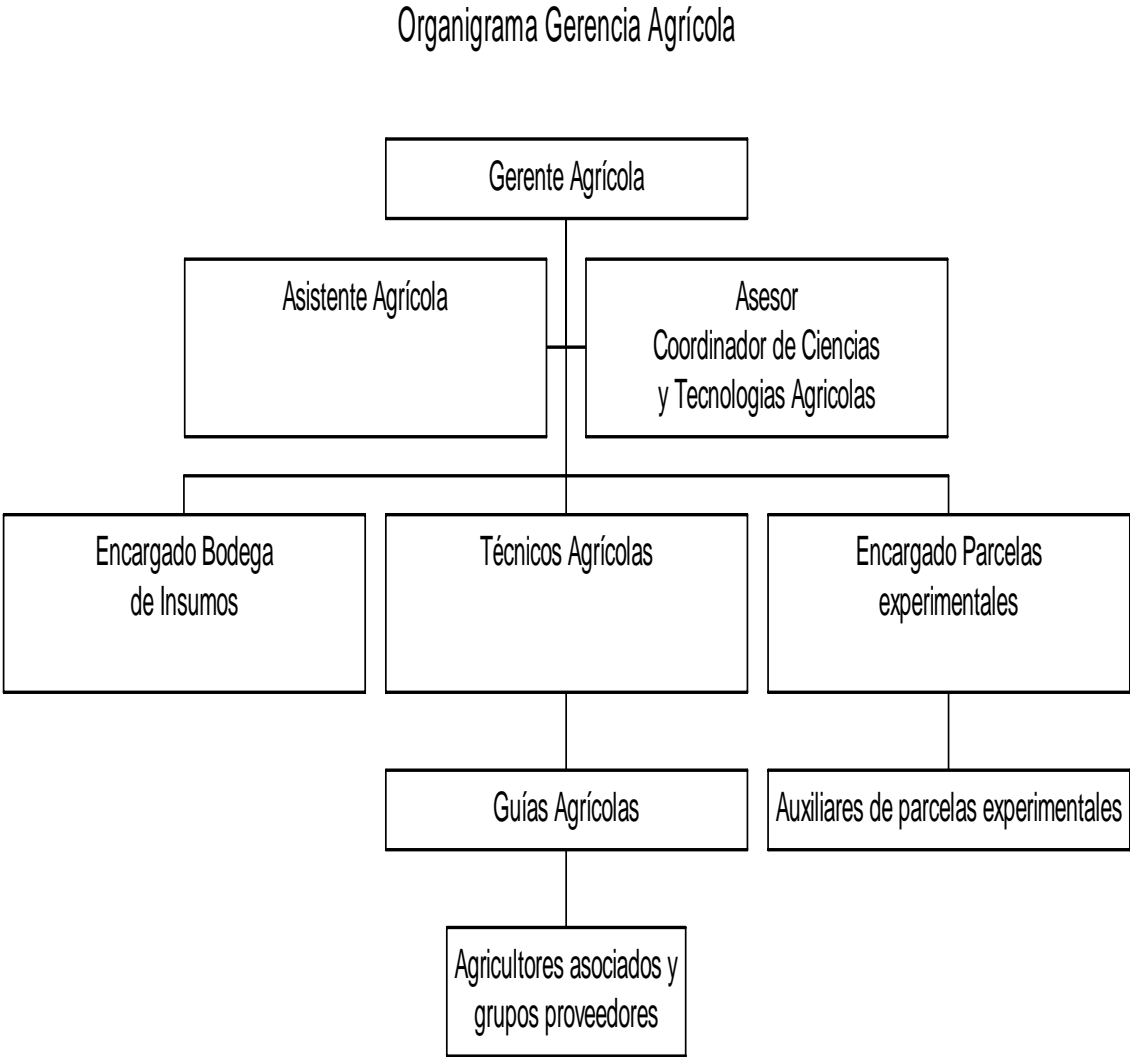


Figura 7. Organigrama departamento de producción y empaque

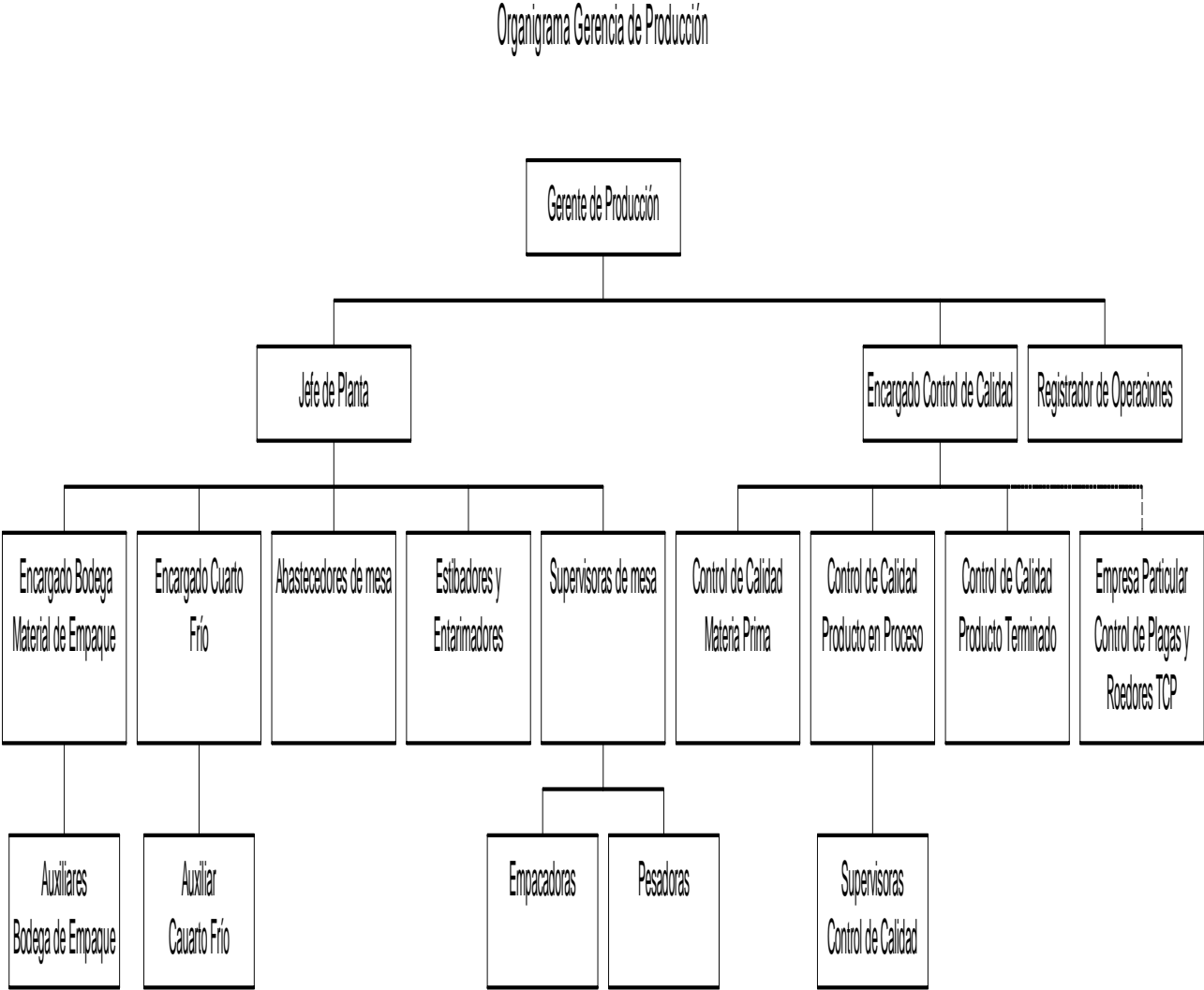


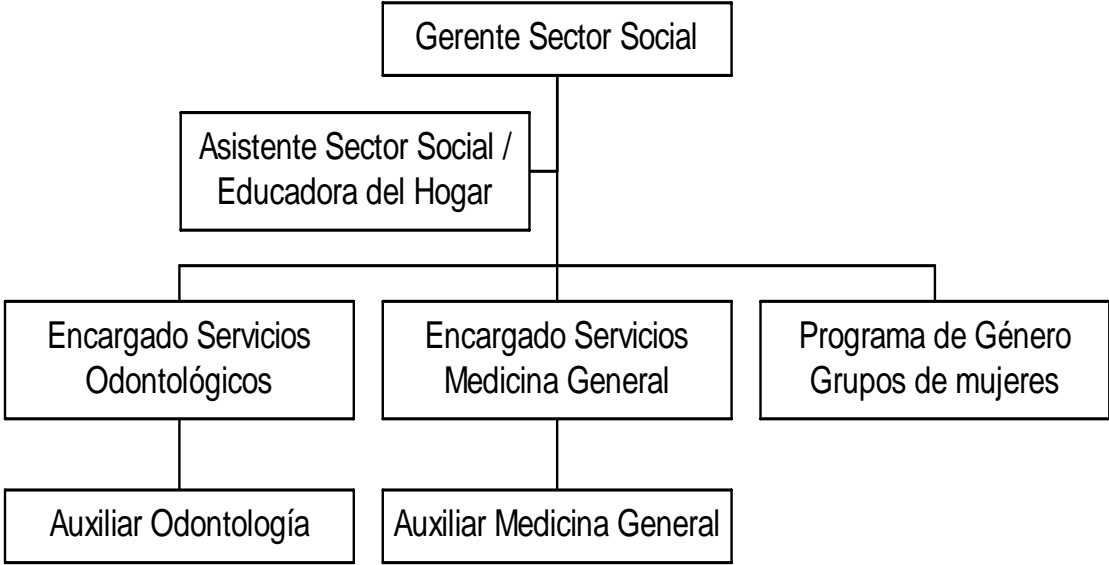
Figura 8. Organigrama departamento de operaciones

Organigrama Gerencia de Operaciones



Figura 9. Organigrama sector social

Organigrama Sector Social



3.4 Estructuración de descripciones y perfiles de puestos

A continuación se presenta el formato propuesto para la elaboración de descripciones de puestos de trabajo y perfiles de puestos de trabajo, con el objetivo estandarizar la información y garantizar que sea lo más completa y detallada posible.

Cooperativa Agrícola Integral "Unión de Cuatro Pinos" R.L. Descriptor de puestos de trabajo

Nombre del puesto _____ Código _____

Área _____

Departamento _____

Ubicación del puesto _____

Jefe inmediato superior _____

Personas que le reportan _____

Jornada: _____ Diurna _____ Mixta _____ Nocturna

Turnos: _____ Fijos _____ Rotativos _____ No aplica

Descripción general del puesto:

Descripción Específica del puesto:

Funciones y atribuciones del puesto:

Relaciones del puesto:

- Internas:

Área

Razón

- Externas

Autoridad y toma de decisiones del puesto:

Vo. Bo. Inmediato Superior

Recursos Humanos

Fecha _____

Cooperativa Agrícola Integral "Unión de Cuatro Pinos" R.L.

Perfil de puestos de trabajo

Conocimientos generales para ocupar el puesto:

1. Nivel académico

___ Ninguno

___ Primaria

___ Básicos

___ Diversificado

Especifique _____

___ Universitario

Especifique _____

___ Especialización

Especifique _____

2. Otros conocimientos

Idiomas _____

Cursos especiales _____

3. Habilidades y destrezas requeridas

4. Rasgos de personalidad requeridos

5. Experiencia relacionada al puesto: _____

Otros _____

Recursos Humanos _____

Fecha _____

3.5 Políticas laborales y normas basadas en el Reglamento Interno de Trabajo

- Política sanitaria:

Cooperativa Cuatro Pinos consciente de la importancia de producir vegetales frescos libres de cualquier contaminante dañino a la salud, garantiza la inocuidad de los productos de exportación cumpliendo con normas sanitarias en todas las actividades de sus plantas de empaque y condiciones de higiene en los colaboradores que laboran en estas, asegurando su cumplimiento por medio de la supervisión estricta y constante, llevando registros escritos que permitan comprobar su cumplimiento y las acciones correctivas tomadas.

Normas de la Política Sanitaria que deberán cumplir los colaboradores

1. Indumentaria de trabajo

Todo colaborador que manipula los alimentos debe utilizar el uniforme que incluye:

- Gabacha o bata que cubra todas las prendas de vestir personales
- Cofia o redecilla (con espacios no mayores a 3mm) que cubra la totalidad del cabello, artículos del cabello como ganchos y colas y las orejas.
- Zapatos negros, cerrados de material lavable o lustrable y sin cintas, éstos deberán limpiarse en solución de amonio cuaternario antes de ingresar a la planta.

Toda la indumentaria de trabajo deberá permanecer limpia y en buenas condiciones y ser apropiada al tipo de trabajo a realizar. La indumentaria deberá quitarse al salir del área de trabajo, nunca entrar con ella al servicio sanitario y debe mantenerse puesta siempre dentro del área de trabajo.

2. Lavado de manos

Las manos deben lavarse y sanitizarse de la siguiente forma:

- Mojarse las manos hasta los codos
- Aplicar jabón bactericida líquido inodoro y formar espuma
- Cepillarse las uñas
- Frotarse las manos, restregar entre los dedos, las muñecas, palmas y brazos formando espuma por 20 segundos
- Eliminar el jabón con abundante agua
- Secarse las manos con las toallas desechables o algún otro mecanismo de un solo uso.

La operación del lavado de manos se realiza:

- Antes de iniciar la jornada de trabajo
- Después del período de descanso
- Después de comer o beber
- Después de utilizar los servicios sanitarios

Se aplicará bactogel sin necesidad de lavarse las manos:

- Después de utilizar artículos personales
- Después de acciones como un estornudo o limpieza nasal
- Después de tener contacto con ojos, oído, cabello y ropa.
- Después de manejar productos o herramientas que puedan contaminar sus manos.
- Después del secado de manos.

3. Uñas

Las uñas deberán mantenerse siempre cortas y limpias sin pintura ni esmalte.

4. Joyas y accesorios

Todo colaborador que labora en la planta no debe utilizar joyas (anillos de ningún tipo, aretes, pulseras, relojes, collares, cadenas, dijes, broches o prendedores) tampoco adornos en el cabello adicionales a los necesarios y si se usan deberán estar protegidos por la redecilla.

5. Maquillaje

No se permite el uso de maquillaje en ninguna área de la cara. A la persona maquillada se le pedirá remover el maquillaje antes de realizar el trabajo para evitar la contaminación del producto.

6. Bigotes y barba en personal masculino

No se permiten pues estos retienen bacterias del ambiente, y al desprenderse pueden caer en el producto sin darnos cuenta; el rostro debe lucir sin bigote ni barba.

7. Escupir

No se permite escupir dentro de las instalaciones en general, para evitar enfermedades y colaborar con la limpieza de las instalaciones.

8. Limpieza personal

Debe haber un alto grado de limpieza personal. Todo colaborador debe bañarse todos los días. Los hombres deberán estar bien afeitados y el cabello debe estar siempre convenientemente recortado.

9. Enfermedades infecciosas

Debe reportarse cualquier enfermedad contagiosa que pueda poner en riesgo al personal y al producto. Entre éstas podemos mencionar: diarrea y enfermedades pépticas, gripe y otras enfermedades respiratorias simples o graves, enfermedades de transmisión sexual, dermatitis, hepatitis, etc.

10. Cortadas o heridas

Las cortadas o heridas deberán reportarlas a su jefe inmediato o a las asistentes de calidad, para que éstos determinen la acción correctiva correspondiente según los procedimientos establecidos. Las cortadas deberán cubrirse con vendas o gasas y colocar un guante plástico antes de entrar al área de proceso. Reportar la curita al final del día o si ésta se cayera para que control de calidad se asegure que ésta no va en el producto.

11. Tarjeta de salud

Todos el personal de la Cooperativa es responsable de mantener al día su tarjeta de salud, esto incluye colaborar trayendo fotos y resultados de laboratorio cuando se le solicite para que pueda realizarse el proceso de actualización anual.

12. Reglas de seguridad y comportamiento

Las reglas de seguridad y comportamiento establecidas por la empresa deberán cumplirse a cabalidad. No se permite correr, jugar, gritar, pelear, mal vocabulario, el uso incorrecto de pallets, montacargas, tarimas, canastas plásticas y cualquier otro material, herramientas o maquinaria de las instalaciones.

13. Comer y beber

Comer y beber no es permitido dentro del área de empaque. Deberá hacerse en áreas pre-establecidas, en donde no haya riesgo de contaminación del producto, preferiblemente en la cafetería. Se prohíben chicles, dulces u otros objetos en la boca durante el trabajo y a toda hora ya que éstos pueden caer en el producto en proceso. Se prohíbe también almacenar alimentos en los vestidores o lockers si éstos están cerca del área de producción.

14. Fumar

No se permite fumar en ninguna área dentro de la planta, pues se contamina el aire del medio ambiente y es perjudicial para la producción.

15. Plumas y lápices

No deben mantenerse plumas, lapiceros, lápices, marcadores o cualquier objeto que sirva para escribir o anotar información en las bolsas de la blusa, camisa o bata. Idealmente, éstos deberán usarse atados a una tabla porta papeles, o algún escritorio o lugar de trabajo; en el caso de las supervisoras podrán llevarlo atado al cuello con el respectivo colgante proporcionado y mientras no lo utilicen deberán llevarlo bajo la bata.

16. Vidrios, botellas, vasos o cualquier objeto hecho de vidrio

No se permite el uso de vidrios en ventas, el uso de botellas, vasos y otros objetos que tengan vidrio o estén hechos de vidrio, en las áreas de empaque y proceso, ya que esto puede contribuir a la contaminación del producto y constituir un riesgo para el personal.

17. Limpieza y orden

Todos los colaboradores, sin importar puesto o área de trabajo son responsables de mantener el orden y la limpieza en su área de trabajo. Debe evitarse la acumulación de polvo, comida, basura tirada en el suelo, trapos sucios, canastas desordenadas y regadas por toda el área, artículos de limpieza en cualquier lugar, restos de material de empaque o restos de producto en descomposición o cualquier otra fuente de contaminación.

18. Limpieza del baño

Todo el personal debe utilizar adecuadamente el inodoro y el lavamanos. Debe asegurarse de echar agua después de usar el inodoro y de echar los papeles dentro del basurero. En el caso de las mujeres, deberán depositar la toalla sanitaria, envuelta dentro del basurero. Todo el personal deberá lavarse las manos después de usar el baño.

19. Puertas y ventanas

Todas las puertas y ventanas de la planta deben permanecer cerradas, protegidas y en buen estado. En el caso de puertas, con cortinas plásticas; en el caso de ventanas, con cedazo y las bodegas y cuartos fríos con sus respectivas puertas especiales. Es obligación del personal velar porque éstos se mantengan cerrados.

20. Basureros y manejo de la basura

Los basureros deben mantenerse cerrados todo el tiempo, con bolsa negra y deben estar en buen estado. Deben vaciarse todos los días al terminar las labores. Deberán lavarse todos los lunes. Es responsabilidad de todo el personal depositar la basura en su lugar y velar porque éstos se mantengan limpios y cerrados.

21. Herramientas

No deben dejarse herramientas o partes de algún equipo o vehículo en reparación cerca del área de producción y deberá mantenerse ordenado y limpio el lugar de reparación para equipo y vehículos.

22. Producto que tuvo contacto con el piso

Todo producto que cayó al piso mientras se estaba procesando deberá eliminarse, es decir, tirarse a la basura, ya que no puede utilizarse porque fue contaminado.

23. Visitantes

Únicamente podrán ingresar al área de proceso si tienen uniforme o ropa protectora puesta, cumplen con las normas de higiene y no presentan síntomas de enfermedades contagiosas. Es responsabilidad del colaborador no permitir el ingreso a su área de trabajo de visitantes que no cumplan con las condiciones anteriores y que no muestren su respectiva autorización de ingreso al área.

24. Recorrido para llegar a la planta

Todo colaborador deberá seguir la ruta establecida para el ingreso a la planta y no tomar atajos, con el fin de evitar contaminación al trasladarse de áreas no autorizadas o contaminadas a áreas limpias.

25. Uso de guantes desechables

Cuando deba utilizar guantes desechables en determinados productos, deberá sumergir éstos cada 4 horas en una solución sanitizante (saniquat) para prevenir la contaminación de éstos después de determinado tiempo de uso.

26. Capacitación

Todos los colaboradores recibirán inducción y deberán capacitarse regularmente, de acuerdo con el programa establecido.

27. Nota: La lista puede cambiar dependiendo de la necesidad de la empresa, los productos que se trabajen o los requerimientos de los clientes y mercados a los que se exporta. Cualquier incumplimiento a los artículos anteriormente descritos o cualquier acción que ocasione daños a la producción o sus procesos será sancionado según el procedimiento expresado en la política disciplinaria de la Cooperativa autorizada por el Ministerio de Trabajo.

- **Política de contratación:**

El Recurso Humano es el capital más valioso de nuestra organización por lo que para conservarlo y desarrollarlo, la Cooperativa formaliza y legaliza el inicio de la relación laboral del colaborador por medio del proceso de contratación, con el fin de garantizar los derechos adquiridos por el nuevo colaborador al iniciar su relación con la empresa. Tanto las normas de contratación como el trato hacia los colaboradores contratados, será siempre equitativo y justo, procurando un estado de satisfacción laboral que promueva un ambiente agradable de trabajo para un mejor desempeño de labores.

Normas y procedimientos

1. Reporte de plaza vacante o necesidad de personal

El coordinador de cada departamento deberá reportar al departamento de Recursos Humanos la necesidad de personal en su departamento o la existencia de una plaza vacante.

2. Del Reclutamiento.

El gerente de recursos humanos será el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento con el fin de captar a los mejores candidatos en el menor tiempo posible, siguiendo el procedimiento de reclutamiento de personal propuesto a continuación:

- Cumpliendo con las normas laborales, primero deberá agotarse el recurso interno para ocupar la plaza vacante, por lo que deberá revisarse en la base de datos de trabajadores actuales si alguno cumple con las características requeridas en el perfil, y así promover el desarrollo de carrera de los colaboradores dentro de la organización.
- Si no existiera un candidato interno para ocupar la plaza, deberá recurrirse como segundo paso a una base de datos que el departamento de recursos humanos tendrá como referencia de las personas que previamente hayan solicitado una plaza dentro de la empresa y se tenga su papelería, previo a llamarlos oficialmente, el departamento deberá corroborar sus referencias laborales.
- Si al agotar los dos recursos anteriores, aún no se contara con los candidatos idóneos, entonces el proceso de reclutamiento iniciará con la publicación de avisos o anuncios para dar a conocer la necesidad de contratación, éstos avisos se harán por medio de rótulos colocados en centros de acopio, postes, iglesias, municipalidades y centros de salud de las diferentes comunidades, o bien, por medio de las radios de mayor audiencia en el sector. Si ya se tuviera una base de datos estructurada con posibles candidatos para diferentes puestos, se procederá a llamar a los interesados para fijar una cita.
- Para reclutamiento interno, se hará una convocatoria por medio de una circular que incluya toda la información del puesto vacante.
- Los interesados se recibirán en las fechas y horas especificadas en el anuncio publicado.

- Llenarán la hoja de solicitud de empleo y dejarán su papelería para evaluación. Con la papelería se verificará que cada candidato cumpla con los requerimientos del perfil del puesto al que opta y con los requisitos mencionados en la política de contratación, de lo contrario, serán descartados.
- Los seleccionados de la etapa anterior serán llamados nuevamente para presentarse a una entrevista personal con el gerente de recursos humanos, y se realizarán evaluaciones para medir destrezas y conocimientos, los que obtengan las mayores puntuaciones serán pre-seleccionados para una entrevista con el gerente del departamento.
- El proceso de selección entre las personas entrevistadas será decisión conjunta del gerente de recursos humanos con el gerente de línea interesado en llenar la plaza.
- La o las personas seleccionadas serán citadas para cumplir formalmente con el proceso de contratación y empezar a laborar como miembros de la Cooperativa Cuatro Pinos.
- Para la selección a nivel interno se seguirá el mismo procedimiento, agregando la calificación de su expediente, según el cumplimiento de normas y desarrollo profesional.

3. Reclutamiento y Selección

El gerente de recursos humanos en coordinación con el gerente de línea del departamento solicitante, evaluarán y entrevistarán a los candidatos, según el procedimiento de selección establecido en el punto 3.7.2 de este estudio, para seleccionar a aquel que cumpla con los requerimientos del puesto vacante. Deberá dársele prioridad para la selección y contratación, en iguales condiciones, a los hijos de los asociados a la Cooperativa siempre que cumplan con los requerimientos descritos en el perfil del puesto a ocupar.

4. Examen Médico

El examen médico, tarjeta de pulmones y tarjeta de sanidad serán requisitos de contratación para los colaboradores de todas las áreas de la Cooperativa y deberán ser actualizados anualmente.

5. Otros requisitos de contratación

A todos los candidatos se les solicitará como requisito de contratación su curriculum completo, 2 cartas de recomendación, antecedentes penales, antecedentes policíacos, 3 fotos tamaño cédula recientes, 3 referencias laborales y personales, examen médico y tarjeta de sanidad.

6. Contratación

La contratación de personal estará a cargo del gerente de recursos humanos, al momento de la contratación se formulará y firmará por ambas partes (empleador-empleado) el contrato individual de trabajo que sentará las bases de la relación laboral y será enviado esa misma semana al Ministerio de Trabajo y Previsión Social para su autorización y legalización. No se permite la contratación de personas menores de 18 años.

- **Política de inasistencias y permisos:**

En Cooperativa Cuatro Pinos estamos conscientes de la necesidad de los colaboradores de atender asuntos personales que en ocasiones intervienen con sus jornadas de trabajo y son prioritarios, es por eso que la empresa permite al colaborador ausentarse de sus labores bajo las siguientes condiciones y normas, siguiendo el procedimiento a descrito a continuación, y con la debida autorización de las autoridades correspondientes.

Normas y procedimientos

1. De las inasistencias al trabajo

El trabajador tendrá derecho a ausentarse de sus labores sin previo aviso por razones justificables (asuntos de salud o emergencias familiares) pero deberá presentar justificación escrita personalmente o por terceras personas dentro de los dos días siguientes a su inasistencia, de lo contrario se tomarán las siguientes medidas: Si la inasistencia fuese menor a dos días laborales completos o seis medias jornadas en un mismo mes calendario, se descontará del pago el tiempo no laborado y se levantará una llamada de atención escrita como precedente; y, si la inasistencia fuese de dos días consecutivos o seis medias jornadas en un mismo mes calendario, se declarará abandono de puesto y se procederá a la terminación de la relación laboral sin responsabilidad de la empresa, de acuerdo Código de Trabajo en su artículo 77, inciso f¹².

¹² "Si el trabajador deja de asistir sin permiso del patrono o sin causa justificada, durante 2 días completos y consecutivos o durante seis medios días en un mismo mes calendario. ".

2. De los permisos

El gerente de recursos humanos podrá otorgar permisos por razones justificadas solicitados con la debida anticipación de 24 horas hábiles a la fecha del permiso, para los colaboradores que necesiten ausentarse de sus labores durante un tiempo no mayor a un día de trabajo completo. Previo a otorgar el permiso, deberá consultársele al jefe inmediato superior del colaborador para pedir la autorización de éste. El permiso se registrará en una boleta firmada por ambas partes y con dos copias, una para el empleado y otra para archivo de recursos humanos. En ocasiones según criterio del jefe inmediato y de la gerencia de recursos humanos, será necesario reponer en jornada extraordinaria el tiempo otorgado como permiso sin compromiso de la empresa a pagarlo adicionalmente.

- **Política disciplinaria:**

En Cooperativa Cuatro Pinos estamos conscientes de la importancia de contar con un sistema de control adecuado que ayude a garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la empresa, por lo que el incumplimiento de cualquiera las normas o violación a los procedimientos, será sancionado según la gravedad de la falta con el procedimiento correspondiente, que aplicará por igual y sin distinción a todo el personal que labore en la Cooperativa.

Procedimiento disciplinario:

- El departamento de recursos humanos, será el ente mediador entre las partes afectadas, ante cualquier problema o eventualidad que pueda presentarse con relación a las actividades y comportamiento del personal, con el único fin de resolver el problema, limar asperezas entre los involucrados, y tomar las decisiones justas y objetivas basadas en hechos.
- El primer incumplimiento por parte del colaborador se sancionará con una llamada de atención oral por parte de su inmediato superior, y quedará registrada por escrito como llamada de atención oral con la firma del inmediato superior y el colaborador.
- La reincidencia en cualquier incumplimiento se sancionará con llamada de atención por escrito y quedará registrada por escrito.
- La tercer reincidencia en cualquier incumplimiento se sancionará con suspensión sin goce de sueldo por un tiempo no mayor a 7 días laborales, según la gravedad de la falta, deberá quedar registrado por escrito y archivado en el expediente del colaborador, además se enviará una copia al Ministerio de Trabajo y Previsión Social como precedente.
- Si la conducta persiste, se dará por finalizada la relación laboral sin compromiso por parte de la empresa, el acta de despido deberá ser enviada al Ministerio de Trabajo para su legalización.

Todos los pasos del procedimiento disciplinario deberán quedar registrados por escrito según el formato I, apéndice 1 del presente documento y firmado por el inmediato superior y el colaborador sancionado.

- **Política de beneficios a trabajadores:**

Cooperativa Cuatro Pinos tiene como principio fundamental el desarrollo y bienestar social de sus socios y colaboradores, es por eso que cumple con las prestaciones laborales establecidas por la ley e incluye algunas prestaciones y beneficios adicionales con el fin de procurar el bienestar y seguridad del personal.

Beneficios laborales otorgados por la Cooperativa:

- Bono 14
- Aguinaldo
- Seguro Social
- Clínicas Médicas subsidiadas
- Visitas diarias de enfermería al lugar de trabajo para el personal en planta empacadora.
- Vacaciones (15 días hábiles después de un año de trabajo continuo)
- Indemnización en caso de terminación de la relación laboral y bajo ciertas condiciones.
- Capacitaciones
- Planes de seguridad e higiene Industrial
- Recreación

- **Política de seguridad e higiene:**

Cooperativa Cuatro Pinos consciente de la importancia de proteger a sus colaboradores de incidentes imprevistos tanto como de enfermedades laborales, procura mantener un ambiente de trabajo seguro y agradable rigiéndose estrictamente a la normativa del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en su reglamento de seguridad e higiene laboral, cumpliendo a cabalidad las normas del reglamento, aplicables a las actividades de la planta empacadora. La comisión de seguridad de la Cooperativa integrada por representantes de todas las áreas será la encargada de la supervisión del cumplimiento de este reglamento. Se sugiere la creación a futuro de un plan de seguridad e higiene industrial para la situación particular de la Cooperativa y sus actividades.

3.6 Desarrollo de recursos humanos

Es necesario dar seguimiento y estar pendiente, como empresa, de las relaciones laborales de cada uno de nuestros trabajadores, este acercamiento se hace con el fin buscar la mejora continua de la organización por medio del desarrollo y superación de sus colaboradores, ayudándolo a mantener y aumentar su nivel productivo, conservar su identificación con la empresa y propiciar su bienestar y crecimiento laboral; este proceso debe iniciar con la contratación del colaborador y deberá continuar a lo largo de su carrera dentro de la empresa.

3.6.1 Programas de capacitación

Un programa de capacitación bien estructurado para los colaboradores de todas las áreas de la Cooperativa contribuirá al desarrollo personal del recurso humano al adquirir conocimientos y habilidades aplicables a sus puestos de trabajo, eficientando el desempeño de sus labores, propiciando un aumento en la productividad de la empresa y promoviendo un sistema de mejora continua.

Los programas de capacitación para el recurso humano deberán ser elaborados por el gerente de recursos humanos en coordinación con el gerente de línea de cada uno de los departamentos. El programa deberá cumplir con el formato II de registro de capacitaciones (apéndice 2) incluyendo la siguiente información: área de trabajo, objetivo, tema a impartir, fechas de capacitación, duración en horas, nombre del capacitador, materiales y equipo a utilizar, costo de la capacitación, nombre y firma de responsables de la actividad, próxima fecha de capacitación en ese tema; al finalizar la capacitación se registrarán los nombres de los participantes en un listado de asistencia según el formato III (apéndice 3) identificado con el tema impartido, nombre del capacitador, fecha de capacitación, duración, nombre y firma de los responsables de la actividad y el listado de los participantes.

Al finalizar la capacitación se entregará un diploma o certificado de participación a cada uno de los participantes. Las capacitaciones son obligatorias para los colaboradores que laboren en la Cooperativa y solamente se aceptarán inasistencias por causas justificadas, aplicando la normativa de la política de inasistencias y permisos.

3.6.2 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta útil en el proceso de desarrollo del recurso humano que correctamente aplicada al personal de la Cooperativa nos permitirá medir y conocer los atributos, actitudes, resultados y desempeño con relación a la actividad laboral de nuestros colaboradores, nos ayudará a identificar a aquellas personas cuyo trabajo supera las expectativas de determinado puesto de trabajo ubicándolo como candidato a un ascenso, o por el contrario nos evidenciará la necesidad de capacitación y entrenamiento de nuestro personal.

Una evaluación de desempeño deberá diseñarse al finalizar los descriptores de puestos de trabajo, que nos permitan evaluar la realidad de los colaboradores en el desempeño de su cargo específico. Debido a que aún no se cuenta con los descriptores de puestos de trabajo, se propone una evaluación a nivel general (anexo 1, formato IV) que nos permita definir el programa de capacitaciones y al finalizar este proceso pueda aplicarse nuevamente una evaluación que mida el impacto de la capacitación y el cambio de actitud del colaborador en su puesto de trabajo.

3.6.2.1 Proceso para ascensos

El gerente de recursos humanos, es el responsable de este proceso y deberá coordinar con el gerente del área los ascensos, siempre que se cumpla con los requisitos del perfil del puesto a ocupar, de lo contrario se hará una convocatoria interna para el proceso de selección o bien, llevarlo a nivel externo. Para formalizar el proceso se establece el siguiente procedimiento:

1. Verificar que los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas al colaborador, indiquen que es apto para el cumplimiento de los objetivos y que sobrepasa las expectativas de su puesto actual en la mayoría de los aspectos evaluados.
2. Corroborar si el colaborador cumple con los requisitos mencionados en el perfil del puesto a ocupar en cuanto a nivel académico, habilidades, experiencia y otros requerimientos.
3. Si el colaborador tiene la experiencia y las habilidades necesarias, pero no cumpliera con el nivel académico necesario para ocupar el puesto se puede considerar el caso y permitir el ascenso a condición de finalizar en un tiempo determinado los estudios correspondientes a las exigencias del puesto.
4. Realizar una comparación del interesado con otros posibles candidatos al ascenso para definir al mejor candidato; en iguales condiciones se le dará prioridad de ascenso a los hijos de los socios de la Cooperativa, siempre que cumplan con los requisitos establecidos en el perfil del puesto.
5. Seleccionar al mejor candidato, preparar un informe que especifique y describa que se ha cumplido a cabalidad el proceso anterior, dar a conocer al colaborador y a los departamentos el cambio realizado para que se tomen las medidas correspondientes.

3.7 Planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos en la Cooperativa estará a cargo del gerente de recursos humanos, que deberá formular un método sistemático para revisar los requerimientos de recursos humanos, en base a la planificación estratégica de la organización, con el objeto de garantizar a la empresa que el número requerido de candidatos, con las habilidades requeridas, estará disponible cuando se le necesite.

Para una adecuada planeación de recursos humanos, el gerente deberá concentrarse en el uso de ciertas herramientas y procedimientos que fijen las bases para el logro de los objetivos planeados, éstas herramientas a utilizar serán el desarrollo de carrera, los procesos de reclutamiento, selección y contratación, la inducción administrativa y al puesto de trabajo, la entrevista de inducción y el período de prueba.

El gerente de recursos humanos deberá conocer exhaustivamente al recurso humano y deberá ayudarse de herramientas que le permitan determinar las necesidades y carencias de los colaboradores y cuales son las tendencias en determinados factores del comportamiento de los mismos, para promover e incluir dentro de su planificación la creación de programas de desarrollo humano, trabajo en equipo, jornadas médicas, resolución de conflictos y participación en programas varios de capacitación.

3.7.1 Desarrollo de carrera

En la Cooperativa Cuatro Pinos se promoverá el desarrollo de carrera de los colaboradores dentro de la organización, como una herramienta de apoyo a la planeación de recursos humanos, que permitirá promover el desarrollo de la oferta interna para que estén disponibles candidatos con las aptitudes y experiencia adecuadas para llenar las plazas vacantes; proyectando así la vida del colaborador dentro de la Cooperativa, manteniendo recurso humano fiel y altamente preparado, ésto implica crear una cadena de ascensos que permitan el desarrollo de los colaboradores.

Para llevar a cabo el desarrollo de carrera, el gerente de recursos humanos deberá conocer bien el desempeño de cada uno de los colaboradores por medio de las evaluaciones de desempeño, éstas le ayudarán a identificar a los candidatos a optar a un cargo superior, y posteriormente llevar a cabo el procedimiento indicado anteriormente para ascensos.

3.7.2 Procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de recursos externos

El proceso de reclutamiento de recurso humanos será necesario cuando alguno de los gerentes de línea presente solicitud al departamento porque ha evidenciado la necesidad de cubrir alguna plaza, o bien cuando el gerente de recursos humanos como parte del proceso de planeación, identifique la necesidad de reclutar recurso humano como preparación para ciertas temporadas de alta producción o para adelantarse a cambios que puedan darse en el proceso operativo de la Cooperativa. Para estandarizar el proceso de reclutamiento deberá seguirse el procedimiento propuesto en la política de contratación, inciso 3.5 del presente documento.

3.7.2.1 Programa de Inducción

Todos los nuevos colaboradores que hayan completado el proceso de contratación de la Cooperativa deberán recibir un programa completo de inducción, que incluirá una inducción administrativa o de información general de la empresa y una inducción al puesto de trabajo, debiendo firmar al finalizar el programa, una ficha que describa los temas sobre los que han sido capacitados, afirmado su compromiso de haberlos entendido a cabalidad para su aplicación en el desempeño de labores dentro de la Cooperativa.

La inducción al nuevo colaborador se hará con tres propósitos fundamentales: facilitar el ajuste del colaborador a la Cooperativa, proporcionar información respecto de las tareas y expectativas en el desempeño de su puesto y reforzar una impresión favorable en los nuevos colaboradores con relación a la organización, con el fin de promover su identificación con la misma.

3.7.2.1.1 Inducción administrativa

La inducción administrativa será la primera fase del programa de inducción, en ella se proporcionará la información general de la Cooperativa, una charla motivacional y un mensaje en vídeo del Director ejecutivo y del Presidente. Los detalles de esta etapa de inducción se presentan en el recuadro siguiente:

Tabla II. Inducción administrativa

TEMA	CAPACITADOR	DURACIÓN
Información General de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Reseña histórica de la Cooperativa (Punto 1.3 del presente documento) - Misión, visión y valores de la empresa (Punto 2.1.3) - Estructura organizacional (Punto 3.3 y 3.3.1) - Políticas laborales y normas que rigen las actividades de la Cooperativa (Punto 3.5) 	Gerente de recursos humanos	60 minutos
Charla motivacional sobre trabajo en equipo y cultura organizacional de la Cooperativa.	Gerente de recursos humanos	30 minutos
Vídeo con mensaje del Director ejecutivo y del Presidente de la Cooperativa	Gerente de recursos humanos	15 minutos
Entrega de copia impresa del Reglamento interno de trabajo y de las políticas laborales y normas de la empresa.	Gerente de recursos humanos	

3.7.2.1.2 Inducción al puesto de trabajo

La inducción al puesto de trabajo será la segunda etapa del proceso de inducción y será responsabilidad del gerente de línea o jefe inmediato superior del puesto a ocupar, y éste deberá presentar un reporte al gerente de recursos humanos que informe sobre el contenido, los tiempos y el responsable de la inducción.

La etapa de inducción al puesto se divide en dos fases: la fase teórica y la práctica. La fase teórica consiste en la explicación detallada de la descripción del puesto de trabajo y tendrá una duración aproximada de 30 minutos. Para que la descripción del puesto sea claramente explicada al nuevo colaborador y sean resueltas sus dudas más inmediatas. Esta inducción teórica incluye los temas siguientes:

- Nombre del puesto
- Jefe inmediato superior
- Subalternos
- Objetivo del departamento al que pertenece
- Objetivo del puesto de trabajo
- Descripción general del puesto
- Atribuciones diarias, semanales, quincenales, mensuales y ocasionales del puesto
- Autoridad
- Responsabilidades
- Aspectos de seguridad industrial a cumplir en el área de trabajo

Al finalizar la fase teórica de inducción al puesto se le hará entrega de una copia con la información mencionada y podrá pasar al departamento de recursos humanos para firmar la entrevista de inducción.

La fase práctica de la inducción al puesto de trabajo consiste en la práctica del colaborador en el puesto de trabajo, es decir la aplicación de la información recibida en la fase teórica además de incluir un recorrido por el departamento y la presentación de éste con los compañeros de trabajo. Durante este proceso existirán sesiones de preguntas y respuestas sobre el desarrollo de las actividades. La duración de este proceso puede variar dependiendo del nivel de complejidad de las actividades del puesto de trabajo. El departamento de recursos humanos será el encargado de supervisar el desarrollo de esta fase.

3.7.2.1.3 Entrevista de inducción

La entrevista de inducción consiste en la confirmación por parte del nuevo colaborador de haber recibido la información del proceso de inducción administrativa y del puesto de trabajo, comprometiéndose así a cumplir a cabalidad con las políticas y normas, a respetar los lineamientos del reglamento interno, a desempeñar sus actividades según lo establecido por la descripción de su puesto de trabajo y en general a respetar y cumplir todos los estatutos de la Cooperativa. Ver formato V de entrevista de inducción (apéndice 4)

3.7.2.2 Período de prueba

En la Cooperativa, el departamento de recursos humanos en coordinación con el inmediato superior de la persona contratada, serán los encargados de dar el seguimiento correspondiente a los procesos de contratación e inducción del nuevo colaborador por medio de observaciones y evaluaciones de desempeño que permitan determinar si la selección fue la más apropiada y si se han llenado las expectativas y las responsabilidades propias del puesto.

El período de prueba consiste en dos meses de trabajo regular contados a partir del inicio de la relación laboral y dentro de los cuales se evaluará el desempeño del nuevo colaborador. Si durante el primer mes las evaluaciones demuestran un mal desempeño de las tareas del puesto, el colaborador será llamado para una reinducción al puesto de trabajo en el que podrán resolverse dudas y serán señaladas las deficiencias y debilidades observadas; el colaborador será advertido y se fijará una meta para una mejora en su desempeño en el siguiente mes de trabajo. Si en el segundo mes las evaluaciones reflejan que no ha habido mejora en el desempeño, la Cooperativa podrá dar por terminada la relación laboral sin compromiso de su parte.

4. IMPLANTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Organización del departamento de administración de recursos humanos: necesidades físicas, humanas y de equipo

Para organizar físicamente el departamento de recursos humanos en la Cooperativa serán necesarios recursos humanos, recursos materiales y un espacio físico, que permitan el desarrollo de sus actividades.

Actualmente existe en la empresa una persona a cargo del puesto de auxiliar de planillas, sin embargo para organizar formalmente el departamento, deberán ser contratadas dos personas más y la distribución de tareas será la siguiente:

- **Gerente de recursos humanos:** Será el encargado de las tareas propias de la administración del departamento, y será el supervisor directo del auxiliar de operaciones y planillas. Entre las tareas específicas de su puesto tenemos:
 - Asesorar, orientar y apoyar a los mandos medios, gerentes de otras áreas, para el manejo correcto de asuntos relacionados con los colaboradores de su área
 - Establecer lineamientos para un mejor aprovechamiento de los recursos.

- Planificar las actividades del departamento a corto y largo plazo, fijar metas y objetivos con sus respectivos indicadores para poder evaluar su cumplimiento.
- Llevar a cabo la función de planificación de recursos humanos para garantizar candidatos aptos en el momento y lugar adecuados dentro de la Cooperativa.
- Realizar las entrevistas correspondientes a los candidatos posibles para ocupar las plazas dentro de la empresa.
- Coordinar con el gerente de línea la selección del candidato que ocupará la plaza en el departamento del respectivo gerente.
- Dar la inducción administrativa al nuevo colaborador.
- Planificar y ejecutar actividades para el desarrollo del recurso humano, para procurar y mantener el bienestar de los colaboradores dentro de la empresa, ayudándoles a ser más efectivos y productivos.
- Determinar en coordinación con los gerentes de línea las necesidades de capacitación del personal, planificarlas y organizarlas según los formatos mencionados y supervisar su cumplimiento.
- Evaluar constantemente el desempeño del personal con la colaboración del auxiliar de operaciones.
- Supervisar y planificar los pagos, prestaciones y cualquier remuneración no financiera para el recurso humano.
- Establecer lineamientos y procedimientos para mantener un ambiente de trabajo seguro y agradable, basado en reglamentos de seguridad e higiene garantizando el bienestar físico y mental del colaborador de todas las áreas.

- Negociar colectivamente cualquier situación que pueda presentarse en el desarrollo de las actividades, mediar entre las partes interesadas y mantener una postura equilibrada, justa y objetiva.
 - Llevar a cabo una investigación de recursos humanos para aplicar procedimientos sistemáticos de definición de puestos y evaluaciones para identificar oportunidades y determinar condiciones necesarias para desarrollar una fuerza de trabajo más productiva y satisfecha.
 - Realizar todas las tareas de la administración relacionadas con el recurso humano de la Cooperativa y supervisar su cumplimiento.
- **Auxiliar de operaciones:** sus funciones serán de apoyo en los procedimientos administrativos del departamento, entre sus funciones específicas tenemos:
- Realizar los trámites administrativos relacionados con el recurso humano, internos y externos como contratos de trabajo, trámite de tarjetas del IGSS, llamadas de atención, cartas de renuncia y despido y cualquier otro envío y trámite con el Ministerio de Trabajo u otra institución.
 - Aplicar y controlar los procedimientos relacionados con el recurso humano en los Centros de acopio de la Cooperativa.
 - Apoyar las capacitaciones organizadas por el gerente de recursos humanos y los gerentes de línea y llenar el formato de asistencia con todos los participantes

- Tabular toda la información relacionada con el recurso humano para posteriormente preparar informes semanales y mensuales con las estadísticas de las actividades del departamento, para ser analizados por el gerente.
 - Llenar el formato, tramitar y archivar los contratos de trabajo de los nuevos colaboradores, así como las fichas de solicitud de empleo
 - Mantener en orden los archivos con la papelería del personal
 - Apoyar el proceso de reclutamiento, teniendo al día las bases de datos del departamento o bien, colocando los anuncios respectivos para la solicitud de candidatos
 - Apoyar todas las tareas en general del gerente de recursos humanos y realizar todas las actividades que éste le delegue que sean inherentes a su puesto de trabajo.
 - Llevar las estadísticas de aspectos relacionados con el personal, registros médicos, edades, entre otros.
- **Auxiliar de planillas:** Será el encargado de los procesos contables relacionados con el recurso humano de la Cooperativa, algunas de sus funciones principales son las siguientes:
- Realizar cálculo de pago de planillas de todos los colaboradores de la Cooperativa.
 - Cálculo de los descuentos que cualquier trabajador pueda tener debido a asuntos judiciales, ausencias a su puesto de trabajo, suspensiones sin goce de salario, préstamos del banco de los trabajadores, seguros de vida o médicos, entre otros.
 - Cálculo de prestaciones e indemnizaciones de todos los colaboradores.
 - Cálculo del descuento del IGSS de todos los colaboradores y todo lo relacionado con pagos y suspensiones de ésta institución.

Los requerimientos materiales para el funcionamiento del departamento son listados a continuación:

- 3 escritorios
- 3 sillas secretariales para uso del personal del departamento
- 4 sillas normales para atención al personal
- 3 archivos verticales de 4 gabetas para archivar documentación del personal
- 2 computadoras con capacidad para programas contables de cálculo de planillas
- Programas contables de software para cálculo de planillas
- Reloj electrónico u otro equipo para control de asistencia
- 1 impresora de matriz para impresión de cheques y vouchers
- 1 impresora de burbuja para impresión de otros materiales
- 1 tablero de corcho para cartelera
- 1 rótulo de vinil con leyenda "Departamento de Recursos Humanos"
- 1 sello de identificación del departamento
- 1 pizarrón de yeso o fórmica para uso del departamento
- Útiles de oficina: engrapadora, sacabocados, sello, almohadilla para sellos, marcadores, lápices, lapiceros, cuadernos de asistencia, cuadernos espirales, borrador, corrector para lapicero, reglas, cartulina, sacagrapas, calendario de escritorio y de pared, carpetas, ganchos para carpetas, archivador de escritorio, papel para impresión tamaño carta y oficio, papel para impresión de cheques y vouchers, otros útiles.

El espacio físico necesario para la ubicación del departamento será aquel en el que pueda ubicarse el mobiliario solicitado en el inciso anterior y preferiblemente cerrado para protección y seguridad de los expedientes archivados y de la información en las computadoras.

4.2 Autorización de los diferentes procesos que regularán la administración de recursos humanos

Para la autorización de los diferentes procesos y lineamientos mencionados en este trabajo para regular la administración del departamento de recursos humanos deberá cumplirse el siguiente procedimiento:

- Autorización y visto bueno de la Dirección Ejecutiva
- Presentación formal al Consejo de Administración
- Autorización y visto bueno del Consejo de Administración por medio de un acta que autorice la divulgación y puesta en práctica de los procesos y la normativa con que ha de regirse las actividades de la Cooperativa.
- Divulgación de las normas y políticas establecidas.
- Entrada en vigencia 15 días a partir de su divulgación.

4.3 Capacitación a los gerentes de línea sobre los nuevos procesos administrativos y la aplicación a sus áreas de trabajo

Para poder llevar a cabo la divulgación de las políticas y normas de la administración del recurso humano, deberán ser informados y capacitados los gerentes de línea de los diferentes departamentos para que sean ellos quienes informen a sus colaboradores, sobre las nuevas disposiciones de administración de recursos humanos.

Los temas a impartir a los gerentes son:

- Lectura del acta de autorización de funcionamiento del departamento de recursos humanos
- Presentación formal del personal del nuevo departamento
- Misión y visión del departamento
- Estructura organizacional de la empresa
- Perfiles de puestos de sus respectivos departamentos
- Políticas laborales y normas basadas en el reglamento interno de trabajo.
- Desarrollo del recurso humano: Programas de capacitación, evaluaciones de desempeño, proceso para ascensos
- Planeación de recursos humanos: reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos y desarrollo de carrera.
- Programa de inducción
- Capacitación especial sobre cómo impartir la inducción al puesto de trabajo
- Entrevistas de inducción
- Período de prueba y reinducción

Todos los gerentes recibirán una copia escrita de los temas anteriormente mencionados, además deberán participar periódicamente con el gerente de recursos humanos para detectar las necesidades generales y cursos que surgen en el tiempo, por el funcionamiento y procesos de la empresa.

4.4 Divulgación de políticas y normas

Como requisito de funcionamiento del departamento de recursos humanos, la Cooperativa deberá contar con la totalidad de colaboradores capacitados en las políticas y normas laborales que regirán las actividades de la empresa; para lograrlo los gerentes de línea serán los encargados de capacitarlos dentro de los 15 días siguientes de recibida la capacitación. El departamento de recursos humanos dará el apoyo necesario y el seguimiento a las capacitaciones.

4.5 Estructuración de la Base de datos

La base de datos de cada colaborador en la Cooperativa deberá contener los siguientes documentos:

- Ficha de solicitud de plaza de trabajo
- Fotocopia de cédula de vecindad
- 1 fotografía tamaño cédula reciente
- Teléfonos para comunicarse en caso de emergencia
- Referencias personales

- Tarjeta de salud y exámenes médicos.
- Fotocopia de antecedentes penales y policíacos
- Curriculum con referencias personales y laborales
- Cartas de recomendación
- Ficha de ingreso
- Copia del contrato individual de trabajo, autorizado por el ministerio
- Entrevista de inducción
- Fotocopia de cualquier título o diploma adquirido desde el inicio de la relación laboral
- Otros documentos del empleado que registren las actividades relacionadas con el departamento: Hoja de llamadas de atención, si existieran; hoja de entrega de materiales, comprobantes de permisos, inasistencias, vacaciones, entre otros.

Todos los expedientes del personal deberán estar archivados en una carpeta identificada y almacenados bajo llave en el archivo del departamento, para uso exclusivo del gerente de recursos humanos y sus auxiliares.

En la base de datos de recursos humanos deberá crearse un archivo con información de candidatos para ocupar plazas dentro de la empresa, formando un banco de datos con la información de los datos personales generales del aspirante, que permita tener un respaldo de posibles personas para llamar en cualquier momento en que se necesite cubrir una plaza. Para formar parte del banco de datos los aspirantes deberán proporcionar los siguientes documentos a la empresa al momento de solicitar la plaza:

- Datos personales generales
- Numero de teléfono y correo para localizarle
- Ficha de solicitud de plaza de trabajo
- Fotocopia de documento de identificación

- 1 fotografía reciente
- currículum con referencias personales y laborales
- cartas de recomendación
- Referencias personales y laborales

Con el fin de poder contar con la información necesaria de los colaboradores que por cualquier motivo han dejado de laborar en la Cooperativa, para cualquier uso que amerite, se deberá llevar también un archivo de expedientes muertos o de colaboradores que han cesado sus actividades en la empresa, este expediente incluirá la misma información que el expediente que mantenían al momento de laborar en la empresa, pero se incluirá además la información del proceso de renuncia, jubilación o despido del colaborador y copia del finiquito laboral firmado por él.

5. SEGUIMIENTO A LA IMPLANTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

5.3 Evaluación del impacto del desarrollo de los procesos implementados a la fecha de finalización del presente proyecto.

A continuación se listan algunos de los procesos implementados desde el inicio del proyecto a la fecha y algunos avances obtenidos como consecuencia de implementación del departamento:

- Formulación y uso de hojas de llamadas de atención, como garantía y respaldo ante el Ministerio de trabajo, para registrar por escrito los incumplimientos de los colaboradores a las normas de la empresa.
- Capacitación al recurso humano y vigencia de políticas sanitaria, disciplinaria y de contratación, promoviendo así un mayor orden en los procesos operativos de la Cooperativa
- Sistema de reclutamiento de recursos humanos por medio de avisos por radio, captando mayor cantidad de candidatos y promoviendo la participación de todas las comunidades del sector.
- Elaboración e inducción sobre política sanitaria a recurso humano de nuevo ingreso para el área de transporte, producción y empaque.

5.4 Clima organizacional

Con los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional elaborado al inicio del presente proyecto se pudo observar la necesidad de implementar los factores descritos en el numeral 5.1 que coadyuvarán en el fortalecimiento de la cultura organizacional y que respaldarán la necesidad de implementar el departamento de recursos humanos como un ente que coordine los procesos administrativos y que fortalezca las relaciones laborales entre los gerentes de línea y sus colaboradores, permitiendo brindar a los clientes, una empresa en constante mejora, capaz de brindar una producción de calidad total.

CONCLUSIONES

1. Al analizar la situación de la Cooperativa con relación a los procesos relacionados con la administración de su recurso humano, se pudo determinar que como consecuencia de no tener un organigrama que describa su estructura organizacional, y una descripción detallada de los perfiles de puestos, han surgido problemas de inconformidad y descontento por la mala distribución de tareas y falta de determinación de jerarquías; además, inconformidades y errores en el proceso de selección por la falta de información de los requerimientos para cada puesto.
2. Según los resultados del clima organizacional, se puede observar en uno de los factores evaluados, una tendencia a la insatisfacción de los colaboradores en el desempeño de sus labores dentro de la Cooperativa, ésta situación pone en evidencia la necesidad de crear un ente encargado de llevar a cabo las funciones de Administración de Recursos Humanos para velar por la satisfacción del personal, normar las actividades relacionadas a éste y promover su identificación con la organización.
3. Como consecuencia de la carencia de un procedimiento de evaluación del desempeño, se ha incurrido en deficiencias causadas por el desconocimiento del desenvolvimiento de los colaboradores, provocando injusticias en el proceso de ascensos, puestos innecesarios, falta de motivación; además de perderse la oportunidad de evidenciar necesidades de capacitación.

4. Debido a que la producción agrícola de la Cooperativa depende de la estación del año en la que nos encontremos, dada la necesidad de lluvia para la siembra, es importante contar con una planeación de recursos humanos basada en la planeación estratégica de la organización, que permita contar con colaboradores aptos e idóneos justamente en temporadas de alta producción.
5. Dado el crecimiento acelerado que la Cooperativa ha presentado en estos últimos años, la carencia de procesos administrativos que regulen y normen las actividades relacionadas con su recurso humano, ha provocado que las soluciones y decisiones tomadas como respuesta a estos cambios sean medidas reactivas y no planificadas que posteriormente representan dificultades.
6. Los resultados de los factores evaluados por el clima organizacional demuestran que la percepción de los colaboradores con respecto a la Cooperativa y su situación actual es en su mayoría positiva, sin embargo se hace necesaria la presencia de un coordinador de las actividades de orientación del recurso humano.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere volver a realizar un análisis del clima organizacional, al finalizar la implementación del departamento, para poder elaborar un análisis comparativo sobre el impacto del proyecto en las actividades productivas de la empresa y la percepción de los colaboradores con respecto a los nuevos procedimientos.
2. Para procurar una mejora continua en las relaciones laborales del proceso productivo, es importante promover el involucramiento de todos los gerentes de línea en los procesos de recursos humanos relacionados con su personal, para que conjuntamente actúen en el mejoramiento continuo de la administración y el ordenamiento de los procesos para lograr más eficientemente las metas de la organización.
3. Sobre la base de los resultados del clima organizacional es necesario enfocarse en promover mejoras en los factores evaluados por medio, de la aplicación de procesos administrativos que procuren el bienestar del personal, convirtiéndolos en fortalezas para la organización y así evitar que se conviertan en futuras dificultades o debilidades.

4. Es importante llevar a cabo el desarrollo de un programa integral de evaluaciones de desempeño que nos reflejará la situación laboral del recurso humano y nos ayudará a evidenciar oportunamente necesidades de capacitación, entrenamiento, promoción y desarrollo de los colaboradores.
5. Es imprescindible contar con un ente encargado de administrar los procesos relacionados con el recurso humano de la organización, para poder controlar oportunamente los problemas e inconvenientes que se han evidenciado en el diagnóstico de este estudio garantizando así el mejor aprovechamiento del recurso humano para lograr los objetivos organizacionales, promoviendo el bienestar general tanto de la empresa como de cada uno de sus colaboradores.
6. Se sugiere hacer llegar el estudio con sus conclusiones y recomendaciones a los miembros del Consejo de Administración y sus comités para que tomen conciencia de la importancia y de la urgente necesidad de contar con un departamento encargado de asuntos administrativos del recurso humano, y así facilitar la autorización de su implementación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Mondy, Wayne. **Administración de Recursos Humanos.** 4^a ed. Prentice Hall. 1996.
2. Werther, William B. Jr. y Keith Davis. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** 5^a ed. México. McGraw Hill. 1995.
3. Evans, James R. y William Lindsay. **La Administración y el Control de la Calidad.** 4^a ed. México. Thompson. 2000.
4. Sherman Arthur y otros. **Administración de Recursos Humanos.** 11^a ed. México. Thompson. 1999.
5. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** 5^a ed. Colombia. McGraw Hill. 2000.
6. Guillen Gestoso, Carlos y Rocío Guil Bozal. **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales.** España. McGraw Hill. 1999.
7. Robbins, Stephen P. **Comportamiento Organizacional: Teoría y Practica.** 7^a ed. México. Prentice Hall. 1996
8. Hellregel Don y otros. **Administración un enfoque basado en competencias.** 9^a ed. Tomson Learning. 2002.

9. Koontz, Harold y Hiniz Wehrich. **Administración: Una Perspectiva Global**. México. McGraw Hill. 1998.
10. Carranza, Víctor Manuel. **Capacitación de los Recursos Humanos para su desarrollo dentro de la empresa**. Tesis Ing. Industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala. 1981.
11. Asturias Contreras, Juan Carlos. La relación entre la Organización y el personal en una empresa. Tesis Ing. Industrial. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. 1986.
12. <http://www.elprisma.com>. Mayo 2006.

APÉNDICE

Apéndice 1

Formato I Registro de llamadas de atención, procedimiento disciplinario

Nombre colaborador_____

Puesto que desempeña_____

Supervisor inmediato superior_____

No. de llamada de atención_____

Fecha_____

Descripción del incumplimiento

Mejora esperada

Esta llamada de atención corresponde a:

____ Avisos oral ____ Avisos escrito ____ Suspensión ____ Despido

De persistir la conducta esta llamada de atención podría generar:

_____ Aviso escrito _____ Suspensión _____ Despido

Firma colaborador

Inmediato superior

Recursos humanos

Apéndice 2

Formato II : Registro planificación capacitaciones

Área de trabajo	Tema	Capacitador	Fecha	Equipo y materiales a utilizar	Costo capacitación	Responsable	Objetivo

Observaciones:

Apéndice 3

Formato III: Registro de participación en capacitaciones

**Cooperativa Agrícola Integral "Unión de Cuatro Pinos" R.L.
Registro de participación en capacitaciones**

Tema impartido: _____

Capacitador: _____

Fecha (s) capacitación: _____

Duración en horas: _____

Responsables nombre y firma _____

Nombre participantes	Firma

Observaciones, sugerencias:

Apéndice 4

Formato V: Formato entrevista de inducción

Cooperativa Agrícola Integral "Unión de Cuatro Pinos" R.L.

Entrevista de Inducción

Nombre _____ Fecha de ingreso _____

Título del puesto _____

Departamento _____

Supervisor inmediato _____

Fecha fin del período de prueba _____

Fecha de evaluación del desempeño _____

Información proporcionada:

_____ Paquete de inducción administrativa

_____ Paquete de inducción al puesto de trabajo

_____ Información escrita descripción del puesto de trabajo

_____ Carné de identificación

_____ Políticas escritas de la empresa

Confirmando que he recibido la información marcada anteriormente, conozco mi estatus como colaborador y se me ha informado plenamente respecto de mis opciones, obligaciones, derechos y prestaciones.

firma del empleado

fecha

Representante recursos humanos

fecha

Fecha en que entra en vigor _____

ANEXOS

Anexo 1

Formato IV: Evaluación de desempeño¹³

- **Identificación de la evaluación**

Nombre_____

Puesto_____

Período de evaluación_____

Nombre del evaluador_____

- **Evaluación**

A continuación se lista una serie de factores. Marque con una "X" la calificación correspondiente al desempeño del empleado según los siguientes criterios:

1. No realiza la actividad o no cumple con el factor satisfactoriamente
2. El desempeño no satisface por completo lo requerido
3. Cumple con lo esperado, pocas veces no cumple con lo requerido
4. Logra sus objetivos y sobrepasa en el cumplimiento de los mismos.

¹³ Modelo de evaluación del desempeño utilizado en refrigeradores de Guatemala

Factor a evaluar	Calificación			
Conoce el trabajo: Desarrolla su trabajo según lo requiere el puesto.	1	2	3	4
Desarrollo de actividades: Posee habilidad y destrezas para desarrollar su trabajo en forma eficiente.	1	2	3	4
Cantidad: Cumple con las tareas que le fueron asignadas en el tiempo establecido.	1	2	3	4
Calidad: Elabora el trabajo asignado según lo establecido y conoce los estándares de calidad de la empresa	1	2	3	4
Colaboración: Dispone de iniciativa para realizar actividades adicionales a las de su puesto	1	2	3	4
Conducta en el trabajo: Posee actitud de respeto hacia sus compañeros, jefes y demás personal.	1	2	3	4
Responsabilidad: Cumple con las tareas asignadas	1	2	3	4
Iniciativa: Aporta ideas para mejorar el trabajo en general, es creativo y muestra interés por la mejora continua de sus actividades	1	2	3	4
Asistencia al trabajo: Evita los permisos o ausencias injustificadas a las actividades laborales.	1	2	3	4
Puntualidad: Respeta horarios de entrada, salida y descansos programados en la jornada.	1	2	3	4
Protección personal: Utiliza el equipo de protección personal requerido para su puesto de trabajo y cumple normas de seguridad	1	2	3	4
Orden y limpieza: Procura mantener la limpieza y el orden en las áreas de trabajo, equipo, herramientas, etc.	1	2	3	4
Conoce la empresa: Conoce la visión, misión, objetivos, política de calidad y se esfuerza por cumplirlas.	1	2	3	4

- **Autoevaluación**

A continuación el empleado deberá autoevaluar su desempeño, colocando una "X" en el enunciado que lo describa de mejor forma.

Poseo un desempeño superior a lo que exige el puesto	Poseo un desempeño en mi trabajo satisfactorio y aceptable	Considero que debo mejorar en el cumplimiento de mi trabajo
--	--	---

- **Punteo**

Subtotal evaluador: _____

Subtotal evaluado: _____

Total evaluación: _____

- **Espacio para evaluador**

1. Las fortalezas y habilidades que lo caracterizan son:

2. Las debilidades y áreas de mejora se sugieren en:

3. Necesita capacitación en las áreas de:

- **Comentario del empleado**

(f) Evaluador

(f) Evaluado