



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

**PROPUESTA PARA LA INSTITUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE ENVASES
PLÁSTICOS**

Oscar Daniel Gutiérrez Zambrano

Asesorado por el Ing. César Augusto Akú Castillo

Guatemala, junio de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA PARA LA INSTITUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE ENVASES
PLÁSTICOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

OSCAR DANIEL GUTIÉRREZ ZAMBRANO
ASESORADO POR EL ING. CÉSAR AUGUSTO AKÚ CASTILLO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2009

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 Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Julio Sebastián Granja Pérez
EXAMINADOR	Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
EXAMINADOR	Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquín
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne 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:

PROPUESTA PARA LA INSTITUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE ENVASES PLÁSTICOS,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 27 de octubre de 2007.



Oscar Daniel Gutiérrez Zambrano

Guatemala 21 de Octubre de 2008

Ingeniero
José Francisco Gómez
Director

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente:

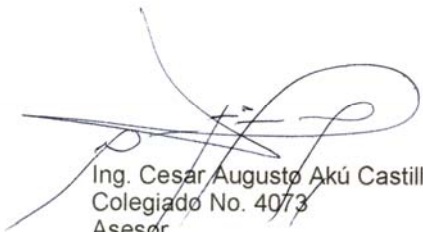
Ingeniero Gómez

Por este medio me permito comunicarle que he asesorado el trabajo de graduación titulado "Propuesta para la institución del departamento de recursos humanos en una empresa de envases plásticos", del estudiante Oscar Daniel Gutiérrez, carné 1996-16949.

Considero que dicho trabajo llena los requisitos exigidos por la escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, por lo que considero conveniente se apruebe y conceda la autorización del mismo.

Dejo constancia de la finalización del trabajo de graduación.

Me suscribo de usted, atentamente



Ing. Cesar Augusto Akú Castillo
Colegiado No. 4073
Asesor

César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4,073

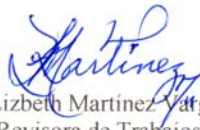
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA PARA LA INSTITUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE ENVASES PLÁSTICOS**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Daniel Gutiérrez Zambrano**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Inga. Karla Lizbeth Martínez Yafgas de Castañón
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

INGA. KARLA MARTÍNEZ
Colegiada 5,706

Guatemala marzo de 2009.

/mgp


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA PARA LA INSTITUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE ENVASES PLÁSTICOS**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Daniel Gutiérrez Zambrano**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2009.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala




Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.201.2009

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA PARA LA INSTITUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE ENVASES PLÁSTICOS**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Daniel Gutiérrez Zambrano**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, junio de 2009.

/gdech

AGRADECIMIENTOS A

MIS PADRES

Por las palabras de aliento, el incondicional apoyo, las noches de desvelo, las incansables jornadas a mi lado, las lágrimas compartidas, las madrugadas y anocheceres, alegrías juntos y por su incalculable amor.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Marco conceptual	1
1.1.1. La empresa	1
1.1.2. Historia	3
1.1.3. Mercado	6
1.1.4. Estructura organizacional	7
1.2. Descripción del producto	8
1.2.1. Tipos de envases plásticos	8
1.2.1.1. Envase farmacéutico	8
1.2.1.2. Envase agroindustrial	13
1.2.1.3. Envase para alimentos	14
1.2.2. Materia prima	16
1.2.3. Ventajas sobre envases de vidrio	19
1.3. Recorrido del producto.	22
2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	25
2.1. Planeación del recurso humano	25
2.2. Metodología de reclutamiento	25
2.3. Selección de personal	26
2.3.1. Entrevista	27
2.3.2. Registro de empleados	27

2.4.	Desarrollo del recurso humano	29
2.4.1.	Inducción	29
2.4.2.	Capacitación	30
2.5.	Análisis de costos	30
2.5.1.	Costos de creación de la Unidad de Recursos Humanos	30
2.5.2.	Costos de operación	31
3.	PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	33
3.1.	Alcance del departamento	33
3.2.	Objetivos	34
3.3.	Atribuciones	36
3.4.	Obligaciones de la Unidad	38
3.5.	Especificación del puesto	40
3.5.1.	Perfil del candidato	42
3.6.	Logística interna	49
3.7.	Relaciones laborales	49
3.7.1.	Prestaciones laborales	50
3.7.2.	Asociación Sindicalista	53
3.7.3.	Solidarismo	54
3.7.4.	Planilla	55
3.8.	Higiene y seguridad en el trabajo	57
4.	IMPLEMENTACIÓN DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	59
4.1.	Análisis de puestos	59
4.2.	Especificación de puestos	62
4.3.	Planeación de personal	63
4.4.	Proceso de reclutamiento	66
4.4.1.	Fases de reclutamiento	66
4.4.2.	Reclutamiento externo	68
4.4.3.	Reclutamiento interno	69
4.5.	Selección de personal	70

4.5.1. Entrevistas de selección	72
4.5.2. Evaluaciones	73
4.5.2.1. Evaluaciones de conocimiento	73
4.5.2.2. Evaluaciones psicométricas	74
4.5.2.3. Evaluaciones físicas	78
4.6. Oferta de trabajo	79
4.7. Inducción	81
4.8. Capacitación	82
4.9. Evaluación del desempeño	82
5. SEGUIMIENTO Y MEJORA	89
5.1. Entrevistas	89
5.2. Encuestas	90
5.3. Sugerencias	91
5.4. Evaluaciones y modificaciones	92
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama de la empresa	7
2	Diagrama del proceso	22
3	Diagrama de recorrido	23
4	Organigrama del departamento de RRHH	36
5	Cadena de suministro	49
6	Pirámide de Maslow	51
7	Contribución a la economía con la oferta laboral	80

TABLAS

I	Envase farmacéutico	11
II	Envase agroindustrial	13
III	Envase para alimentos	15
IV	Gastos de instalación	30
V	Sueldos	31
VI	Gastos de operación	31
VII	Funciones y actividades	61

GLOSARIO

Administración por objetivos	Técnica en la que el empleado y el supervisor establecen conjuntamente objetivos a futuro.
Análisis de puesto	Recolección, evaluación y organización de información referente a puestos.
Auditoría	La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento.
Capacitación	Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.
Clima organizacional	Grado en el que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización.
Compensación	Aportaciones que confiere la organización a cada persona a cambio de su trabajo.
Competencias	Capacidad productiva de un individuo que se define y mide términos de desempeño en un determinado contexto laboral. Ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo.

Desarrollo organizacional	Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.
Descripción de cargos	La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo.
Entorno laboral	El entorno empresarial o marco externo es el área que rodea a la empresa en el que desarrolla su actividad. De este modo, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias.
Evaluación del desempeño	Se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.
Nave	Sección de un edificio que alberga un conjunto de máquinas para la producción.
Reclutamiento	Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
Selección	El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

RESUMEN

Una empresa sin Departamento de Recursos Humanos, es una empresa que puede perder su aprendizaje organizacional, el cual tiene definido tres sucesos:

- Control con lineamiento jerárquico
- Supervisión con enfoque sistémico
- Combina administración y desarrollo 80/20

Se presenta una empresa que en su estructura organizacional carece de un Departamento de Recursos Humanos; es una fábrica de envases plásticos, funciona sin el departamento en mención, pero es importante señalar que es necesario que la empresa implemente uno.

La ventaja de implementar el departamento, es la opción de tener en la empresa una unidad que fomenta el desarrollo institucional, que analice las condiciones ocupacionales y ayude a modificar los incentivos que se brindan a los colaboradores. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. La compensación dentro de una estructura organizacional es básica porque ayuda a garantizar la satisfacción de los colaboradores y ayuda a la organización a retener la fuerza laboral productiva.

Las empresas que perduran en los ambientes hostiles son aquellas que hacen muchas correcciones para adaptarse al cambio; lo importante es la flexibilidad, la cual sólo la obtiene al definir un ambiente laboral que incite a la creatividad y a la participación de los colaboradores en la empresa. La función

de un departamento de recurso humano es administrar (80%) y desarrollar (20%) el recurso humano, por lo tanto, es importante definir que para el desarrollo del talento humano, es necesario el diseño de la carrera administrativa; la capacitación constante en las necesidades correspondientes asegura que la estructura será fortalecida.

La propuesta de un Departamento de Recursos Humanos radica en la necesidad de evaluar el desempeño, en la necesidad de administrar la carrera profesional dentro de la organización; la selección del personal es un proceso más complicado de lo que aparenta, si se busca idoneidad en los puestos, las decisiones no son al azar, pero si las necesidades son cubiertas, el Departamento de Recursos Humanos utiliza sus recursos para administrar la información del proceso de dotación de personal.

El diagnóstico empieza con evaluar la organización con su interacción de los puestos dentro de su estructura, luego se hace una propuesta coherente a las necesidades de la empresa y cuando finaliza el análisis, se hace necesario involucrar los elementos que interactúan para vencer la resistencia al cambio, y luego se hace un seguimiento sistemático de los eventos para su implementación de la propuesta.

El beneficio para la empresa no puede medirse sólo en la inversión, se observará en un largo plazo un clima organizacional diferente, con una corrección de los mecanismos documentados para la administración de los subordinados y el control de los puestos en la actividad propia de recursos humanos.

OBJETIVOS

GENERAL:

1. Brindar la metodología para la institución del Departamento de Recursos Humanos y los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal convenientes a la empresa.

ESPECÍFICOS:

1. Exponer los beneficios de tener un Departamento de Recursos Humanos en la empresa.
2. Explicar la necesidad de contar con una metodología lógica para el reclutamiento de personal.
3. Establecer las funciones del Departamento de Recursos Humanos.
4. Describir las características de la persona que estará a cargo de esta dependencia.
5. Puntualizar las características de los diferentes puestos de trabajo.
6. Establecer las técnicas a utilizar en el reclutamiento y selección que garanticen la dotación del personal idóneo de acuerdo a las necesidades que se presenten.
7. Implementación de los procedimientos de Reclutamiento, Selección, Capacitación, Inducción y Seguimiento.
8. Establecer los mecanismos de retroalimentación y mejora de los procesos planteados.

INTRODUCCIÓN

El nuevo Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos termina de alguna manera de insertar de lleno a las economías del istmo centroamericano a la globalización. Esto hace que los retos sean aún mayores y que para competir en el mercado mundial se tiene que cambiar la forma de cómo se hacen las cosas. Una eficiente administración consiste en desarrollar estrategias encaminadas a lograr el buen desempeño y la maximización de recursos de cualquier organización.

Dentro de una organización, son las personas quienes le entregan al trabajo su talento, creatividad y esfuerzo. Un eficiente reclutamiento y selección de personal puede garantizar a las organizaciones un suministro idóneo y constante de este recurso, por lo cual, se necesita de un planteamiento claro de las reglas de juego para crear la armonía necesaria que llevará a la organización a los objetivos trazados en un inicio. Sus funciones, objetivos, atribuciones y obligaciones, así como las características de la persona que estará a cargo del departamento. Inicialmente, se Identifican las características de la empresa, una reseña histórica, su estructura organizacional y la descripción de los productos que manufactura.

Se evalúa el escenario actual donde se ejecuta el reclutamiento y selección del personal, los criterios y procedimientos utilizados, se hace un análisis de costos en la creación y mantenimiento de esta unidad.

Se analizan las funciones y obligaciones del Departamento, así como el detalle del puesto y del profesional que se desempeñará en esta dependencia. Un sumario de las injerencias del Departamento en la política de la empresa.

Se describen los métodos adecuados para garantizar la dotación de personal en la institución. Se expone la importancia de la entrevista, así como de las diferentes evaluaciones a las que debe someterse al candidato y en la selección hallar la mejor alternativa y terminar por definir un contrato de trabajo.

Se mencionan algunas herramientas y sus normas, para evaluar los procesos establecidos y los métodos para su mejora y modificación.

La empresa obtiene el beneficio de seleccionar adecuadamente el personal idóneo para definir las acciones necesarias, para llevar a la empresa a incursionar en los espacios de mercado con competitividad.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Marco Conceptual

1.1.1. La empresa

HiperPlast, S.A. es una empresa guatemalteca que se dedica a la producción de envases plásticos, apuntando a las diferentes necesidades que poseen variados segmentos de mercado, de envase para los diferentes requerimientos de la industria guatemalteca. Con varias características de acuerdo a las necesidades de las diferentes industrias, entre ellas, la industria alimenticia y farmacéutica.

La producción es de tipo intermitente, produciendo los diferentes envases de acuerdo a la programación existente, o a la baja existencia de inventario de determinado envase del que se tenga programado mantener una mínima cantidad en bodega, por requerimientos de los clientes. Siendo esta última una de las estrategias que maneja la empresa, y por la cual se caracteriza, es decir, que se puede despachar al cliente la cantidad de envases que necesita en un menor tiempo del promedio de lo que cualquier otro proveedor podría ofrecer. La mayor parte de la producción se basa en los pedidos de los clientes “exclusivos” quienes tienen un diseño predeterminado para los envases y la serigrafía

que estos deben llevar. Aunque también se producen envases sin diseño alguno (sin color o sin ninguna serigrafía en el envase) disponible para cualquier otro cliente que quiera comprarlo.

Se trabajan las 24 horas, en turnos rotativos, con programación según necesidades. Tradicionalmente se detienen las actividades a fin de año y para semana santa.

Los colaboradores llegan a casi 100 entre el área de producción y en el área administrativa. Se cuenta con 2 camiones que despachan producto terminado dentro del área metropolitana y sus alrededores.

La planta de producción es una sola nave donde se alojan las diferentes máquinas de soplado y de inyección. Existe una extensión en donde se encuentra definida el área para el proceso de serigrafiado con sus máquinas y espacio para todo su herramental

Se cuenta con una nave para Bodega de Producto terminado y otra para Bodega de materia prima.

Visión:

"Ser la opción número uno en el mercado de envases plásticos".
Obtener el liderazgo dentro del mercado de envases plásticos, mejorando continuamente nuestros productos y fortaleciendo nuestras relaciones con los clientes gracias a nuestra rapidez de respuesta e innovación.

Misión:

En Hiperplast, S.A. trabajamos día a día con entusiasmo, capacidad y eficiencia para asegurar que nuestros productos sean elaborados bajo altos estándares de calidad; brindándole al cliente valor agregado, seguridad y eficiencia, porque sabemos que el cliente es nuestra prioridad número uno.

1.1.2. Historia

Fundada a mediados de 1994, por un grupo de empresarios visionarios que detectaron una necesidad en el mercado de envasado de productos, se propusieron a incursionar en este nicho. Empezaron investigando que es lo que quería el cliente, que soluciones existían en el momento y que era lo que ellos ofrecían. Se estudiaron y analizaron cuales eran sus necesidades de embalaje y que era lo que la tecnología y la tendencia mundial en este campo podía ofrecer y así suplir estas necesidades a través del uso de la tecnología, de diseños eficientes, modernos y atractivos, con buen acabado, de atributos versátiles y a buen precio pero de excelente calidad.

Para esto se hizo un exhaustivo estudio de mercado para determinar las características que debería tener la fábrica, a manera de lograr esa ventaja comparativa que se buscaba.

Hiperplast nació en la 9ª avenida 2-25 zona 2 de Mixco colonia Alvarado, con una construcción de una sola nave donde se encontraba planta de producción, bodega, área de serigrafía, área de carga y de despacho y las oficinas administrativas. Su ubicación continúa hoy siendo la misma.

Hiperplast apostó entonces, por tecnología de punta y se instaló maquinaria europea vanguardista para estas funciones, teniendo a la par personal calificado que explotara el potencial de la maquinaria y se lograran los objetivos trazados.

La producción se arrancó contando con 2 máquinas sopladoras. Serigrafía en los envases, de acuerdo a las necesidades del cliente. Asimismo se trajo maquinaria de punta para la realización de dicho proceso en el envase.

Los resultados no se hicieron esperar. Al empezar a ofrecer envase de calidad el mercado respondió favorablemente lo cual hizo que en apenas 15 meses de abrir se incrementara la capacidad instalada y llegaron a duplicarse las máquinas sopladoras y se introdujo maquinaria.

De este punto en adelante se suscitaron importantes cambios dando lugar a una ampliación de la fábrica y construir una bodega aparte para la materia prima y producto terminado.

Hoy en día Hiperplast está situada entre las principales empresas manufactureras de envases plásticos en el país. La diversidad de los productos que ofrece (capacidad volumétrica, diseño, acabado, colores, serigrafiado, y diferentes propiedades físicas) la califica como una empresa vanguardista y de calidad. Su capacidad instalada ha crecido más del 400% y la planta se ha extendido a 3 naves más entre planta y bodegas.

Actualmente en el área administrativa laboran 10 personas, incluyendo gerencias. En la planta de producción laboran 90 personas. En el área de bodega hay un bodeguero y dos ayudantes que a la vez ayudan en el área de serigrafía.

Inicialmente era propiedad de empresarios de origen griego, pero hoy pertenece a una serie de socios que a la vez forman parte del equipo de trabajo que hace que la fábrica prospere y crezca cada día mas no sólo a nivel de producción sino también al ofrecer a la comunidad trabajo y comunica valores que hacen que todo el personal de Hiperplast se sienta orgulloso de ser parte del equipo.

Su ubicación continúa siendo la misma en la colonia Alvarado, zona 2 de Mixco. Sus volúmenes de producción han aumentado en un 300% desde su inicio.

1.1.3. Mercado

El mercado de envases y empaques ha mostrado crecimiento constante desde 1999 a 2004, alcanzando un incremento del 19.3% en éste período. Sin embargo, éste crecimiento no ha mantenido la misma estructura de ventas por tipo de material, sino que ésta estructura ha cambiado debido a las preferencias del consumidor que van en línea con las tendencias mundiales de uso en éste tipo de productos. De ésta manera, el mayor porcentaje de incremento se observa en el sub sector de plásticos, el cual mostró un crecimiento durante el período del 33%.

El tamaño de la producción local para el 2002 ascendió a US\$222.034.640 representando el 0.96% del PIB¹ de Guatemala para el mismo año.

A pesar del crecimiento del sector en los cuatro años de análisis, se estima que el impacto en la generación de empleo sea de la mitad de la tasa de crecimiento del sector, debido principalmente a los altos niveles de tecnología utilizados en la nueva maquinaria, requiriendo menos cantidad de mano de obra. Así mismo se estima que la participación del sector en el empleo guatemalteco vaya reduciéndose a medida que la tecnología irá

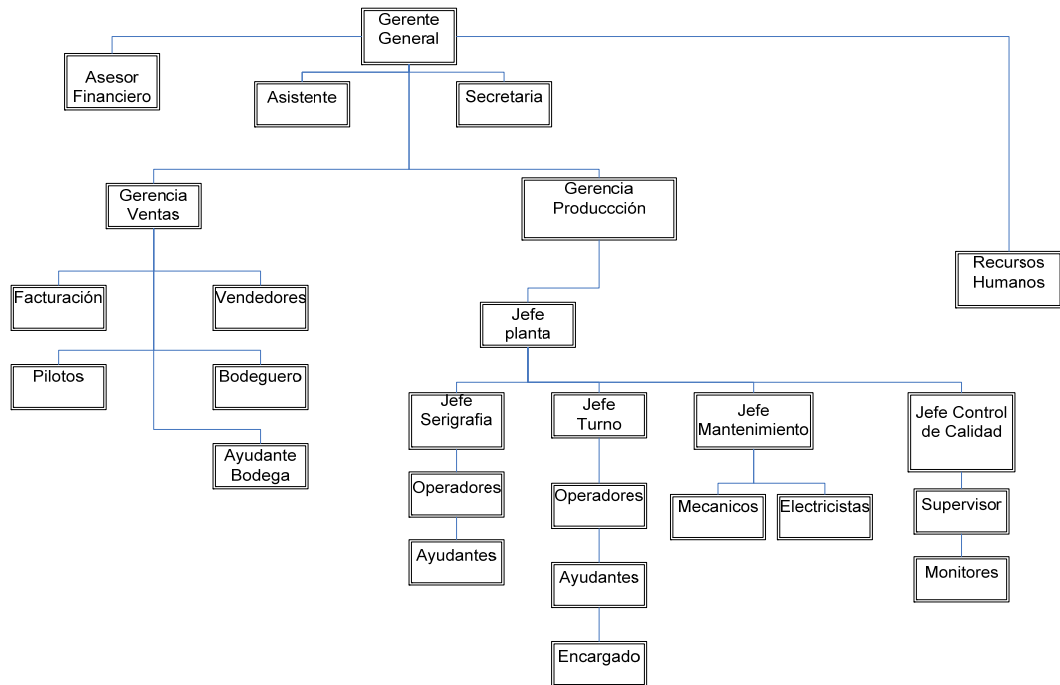
¹ Estudio de Banco de Guatemala.

reemplazando la mano de obra. No se tienen estadísticas al respecto; sin embargo, el crecimiento de la economía no generará una relación directamente proporcional con el crecimiento del empleo en el sector de envases y empaques.

1.1.4. Estructura Organizacional

Figura 1. Organigrama de la empresa.

EMPRESA:	Hiperplast, S. A.	MÉTODO:	ACTUAL
ÁREA DE ANÁLISIS:	Estructura organizacional	ANALISTA:	Oscar Daniel Gutiérrez
DIAGRAMA:	Organigrama	FECHA:	Octubre 2008
		VERSIÓN:	ORG-2008-01



Fuente. Investigación propia.

1.2. Descripción del producto

1.2.1. Tipos de envases plásticos

- Línea farmacéutica
- Línea agrícola
- Línea cosmética
- Línea alimenticia

Tabla. Productos Hiperplast, S. A.

Fuente. Hiperplast, S. A.

1.2.1.1. Envase farmacéutico

El acondicionamiento de los medicamentos reviste tanta importancia como otros pasos de la producción y la firma productora se auto obliga a que en todas circunstancias, lleguen los mismos al consumidor en las mejores condiciones de conservación y estabilidad.

El primer requerimiento para cualquier envase es que proporcione un adecuado nivel de protección a favor del contenido, preservándolo de los factores adversos del medio que lo rodean. Además el envase mismo debe mantener su integridad frente al contenido por que lo que está en juego es la conservación del conjunto.

Los materiales plásticos son productos orgánicos de alto peso molecular que por la plasticidad que presentan en determinadas condiciones pueden ser fácilmente moldeables (entendiéndose por plasticidad la capacidad de un sólido para las deformaciones permanentes).

Se preparan partiendo de compuestos simples (monómeros) que por reacciones de condensación y polimerización forman largas cadenas que dan por resultado productos de alto peso molecular.

Suelen considerarse dos tipos de materiales plásticos: los termoplásticos y los termo-endurecidos. Los termoplásticos tienen la propiedad de plastificarse en caliente y endurecerse en frío. Los termo endurecidos son materiales que en un principio de consistencia plástica, lo que permite su moldeo, sufriendo por acción del calor una modificación química que los torna rígidos, no pudiendo luego invertirse el proceso.

Es poco común que un material plástico se presenta como un polímero totalmente puro, sino que su composición, además del polímero, presenta:

- a. Estabilizadores: aseguran la conservación de los plásticos, o evitan su descomposición

- b. Plastificantes: influyen directamente sobre las propiedades físicas de las resinas, transformando una resina rígida en una pastosa

- c. Lubricantes: tienen por objeto facilitar el moldeo final.









- d. Antioxidantes, catalizadores de polimerización y cargas: materiales inertes que se usan para aumentar la resistencia del material.

- e. Colorantes.

Se desprende de todo esto que, cuando se emplea plástico para confeccionar envases de uso farmacéutico, es muy importante conocerla naturaleza de tales aditivos, pues ellos pueden migrar hacia el producto envasado y modificar el olor, el color y en muchos casos conferir toxicidad a la par de provocar reacciones no deseadas.

Por tal motivo, lo principal de las exigencias previas para la utilización farmacéutica de un plástico son relativamente simples pero muy rigurosos: ausencia de toxicidad, inercia e inocuidad respecto del contenido.

Tabla I. Envase farmacéutico.

Envase farmacéutico		Materiales	Peso (gramos)	Colores disponibles
	Redondo 30cc.	Polipropileno	6	Natural, Ambar
	Redondo 60cc.	Polietileno	8	Natural, Blanco
	Redondo 120cc.	Polipropileno	12	Natural, Ambar
	Plano 60cc	Polietileno	10	Natural, Blanco
	Plano 120cc	Polietileno	11	Natural, Blanco
	Plano 180cc	Polietileno	17	Natural, Blanco
	Plano 240cc	Polipropileno	23	Ambar
	Plano 360cc.	Polietileno	35	Natural, Blanco





	Plano 360cc	Polipropileno	34	Ambar
	Redondo 4 Litros	Polietileno	180	Blanco
	Suero 250cc	Polipropileno	23	Natural
	Suero 500cc	Polipropileno	45	Natural
	Suero 1000cc.	Polipropileno	65	Natural


Fuente. Hiperplast, S. A.

1.2.1.2 Envase agroindustrial

Los envases plásticos son de gran ayuda y contribuir al desarrollo de esta rama industrial, debido a la misma naturaleza de los productos, muchos de ellos son nocivos para la salud y necesitan un embalaje adecuado que brinde seguridad y un espacio para almacenar el producto.

Tabla II. Envases agroindustrial.

Producto agroindustrial	Materiales	Peso (gramos)	Colores disponibles
 0.5 litros Hiperagro	Polietileno	60	Blanco, Amarillo, Anaranjado
 Litro Hiperagro	Polietileno	80, 105, 130	Blanco, Negro, Amarillo, Anaranjado, Rojo
 Litro Hiperagro M-1	Polietileno	90	Blanco
 Galón H-4	Polietileno	200	Blanco, Negro, Amarillo, Anaranjado, Rojo
 20 Litros Hiperagro	Polietileno	1145	Blanco, Azul, Amarillo

	5 Litros Agrocentro**	Polietileno		
---	--------------------------	-------------	--	--

Fuente. Hiperplast, S. A.

1.2.1.3 Envase para alimentos

Caracterizada por los altos estándares de higiene en todos los aspectos de los diferentes productos, las exigencias respecto a la elaboración, manipulación y envasado de estos. El cumplimiento de los diferentes requerimientos hace que se produzcan envases con los cuidados y bajo las mismas normas con las que trabajan los fabricantes de los alimentos, la labor es ofrecer al cliente en sus productos la seguridad y respaldo que los recipientes se fabrican de acuerdo a las características que sus productos y reputación exigen

Tabla III. Envases para alimentos.

Producto línea alimenticia		Materiales	Peso (gramos)	Colores disponibles
	Vaso Hiperyus	Polietileno	14	Natural
	500cc Hiperyus	Polietileno	23	Natural
	Litro Hiperyus	Polietileno	35	Natural
	Galón Hiperyus	Polietileno	95	Natural

Fuente. Hiperplast, S. A.

1.2.2. Materia prima

Pueden ser algunos de estos materiales, depende de las características seleccionadas:

- a. Policloruro de polivinilo (PVC): se designa con las siglas PVC. El PVC es el material plástico más versátil, pues puede ser fabricado con muy diversas características, añadiéndole aditivos que se las proporcionen. Es muy estable, duradero y resistente, pudiéndose hacer menos rígido y más elástico si se le añaden un aditivo más plastificante. Se ablanda y deforma a baja temperatura, teniendo una gran resistencia a los líquidos corrosivos, por lo que es utilizado para la construcción de depósitos y cañerías de desagüe.

- b. Poli estireno: se designa con las siglas PS. Es un plástico más frágil, que se puede colorear y tiene una buena resistencia mecánica, puesto que resiste muy bien los golpes. Sus formas de presentación más usuales son la laminar. Se usa para fabricar envases, tapaderas de bisutería, componentes electrónicos y otros elementos que precisan una gran ligereza, muebles de jardín, mobiliario de terraza de bares.

- c. Polietileno: se le llama con las siglas PE. Existen fundamentalmente tres tipos de polietileno. PE de Alta Densidad: Es un polímero obtenido del etileno en cadenas con moléculas bastantes juntas. Es un plástico incoloro, inodoro, no toxico, fuerte y resistente a golpes y productos químicos. su temperatura de ablandamiento es de 120° C. Se utiliza para fabricar envases de distintos tipos de fontanería, tuberías flexibles, prendas textiles, contenedores de basura, papeles. Todos ellos son productos de gran resistencia y no atacables por los agentes químicos. PE de mediana densidad: Se emplea en la fabricación de tuberías subterráneas de gas natural los cuales son fáciles de identificar por su color amarillo. PE de Baja Densidad: Es un polímero con cadenas de moléculas menos ligadas y más dispersas. Es un plástico incoloro, inodoro, no tóxico, más blando y flexible que el de alta densidad.
- d. Polipropileno: se conoce con las siglas PP. Es un plástico muy duro y resistente. Es opaco y con gran resistencia al calor pues se ablanda a una temperatura más elevada (150 °C). Es muy resistente a los golpes aunque tiene poca densidad y se puede doblar muy fácilmente, resistiendo múltiples doblados por lo que es empleado como material de bisagras. También resiste muy bien los productos corrosivos.
- e. Los acrílicos: En general se trata de polímeros en forma de gránulos preparados para ser sometidos a distintos procesos

de fabricación. Uno de los más conocidos es el poli metacrilato de metilo. Suele denominarse también con la abreviatura PMMA. Tiene buenas características mecánicas y puede pulir con facilidad. Por esta razón, se utiliza para fabricar objetos de decoración. También se emplean como sustitutivo del vidrio para construir vitrinas, dada su resistencia a los golpes. En su presentación traslucida o transparente se usa para fabricar letreros, paneles luminosos y gafas protectoras.

- f. Las poliamidas: Se designan con las siglas PA. La poliamida mas conocida es el nylon. Puede presentarse de diferentes formas aunque los dos más conocidos son la rígida y la fibra. Es duro y resiste tanto al rozamiento y al desgaste como a los agentes químicos. En su presentación rígida se utiliza para fabricar piezas de transmisión de movimientos tales como ruedas de todo tipo (convencionales), tornillos, piezas de maquinaria, piezas de electrodomésticos, herramientas y utensilios caseros

1.2.3. Ventajas sobre envases de vidrio

Los materiales plásticos "envejecen" por causas internas (continuación de reacciones físico-químicas lentas, tensiones internas) o derivadas de medio circundante (radiaciones, temperatura, humedad, tensamente activos) o aún del orden mecánico, eléctrico o a otras eventuales.

Los ensayos que adquieren más relevancia e interés son los que se refieren a la permeabilidad del envase y los que determinan la medida en que sus componentes se liberan por volcarse en la solución que constituye su contenido.

Estos ensayos son los que corresponden a la presión, a la rotura, a la elasticidad, la tracción, pruebas biológicas y fisiológicas.

Los plásticos fueron el invento del siglo pasado hace tan sólo unas décadas. Las características son: baratos, livianos y abundantes, Los tipos de plásticos se cuentan por decenas, pero todos ellos están elaborados a partir de materiales no renovables como petróleo, gas natural y carbón.

El vidrio es un producto inorgánico de fusión, de un estado análogo al estado líquido que es enfriado a una condición rígida (sin cristalización).

En general todas las teorías coinciden en explicar la estructura interna del vidrio como un retículo, llamado retículo vítreo, formado por la unión de oxígeno (elemento constante en todos los vidrios) con otros elementos más o menos variables.

A estos elementos podemos dividirlos en tres grupos de acuerdo a sus propiedades:

- a. Elementos formadores de retículo: son aquellos que se unirán al oxígeno para formar las mallas del retículo mismo y por lo tanto son indispensables.
- b. Estos elementos son: Silicio, Boro, Fósforo, Arsénico, Vanadio y Germanio.
- c. Elementos deformadores de retículo: son los que se incrustan en el interior de las mallas, modificando las propiedades del retículo. Ellos pueden ser: Sodio, Potasio, Litio, Calcio y Bario.
- d. Elementos que se pueden funcionar ya sea como formadores o deformadores de retículo, son denominados de varias maneras

según los autores, entre ellos el Aluminio, Hierro, Manganeso, Plomo y Titanio.

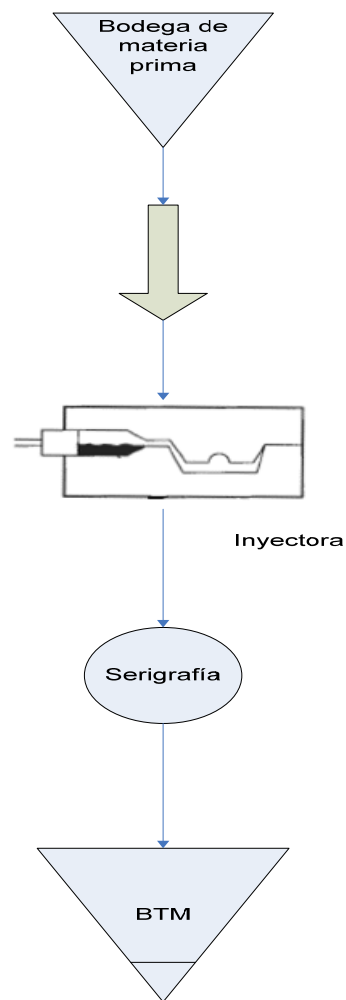
La ventaja del envase de plástico sobre el de vidrio es el costo de fabricación, dado que para fundir el vidrio se requiere de temperaturas mayores a 1200 grados centígrados y los otros polímeros grados inferiores y el costo de los insumos es menor del de plástico al de vidrio.

El manejo del envase plástico es menos complicado que el envase de vidrio por la fragilidad que este presenta, esta es la ventaja que no supera el vidrio aún.

1.3. Recorrido del producto.

Figura 2. Diagrama del proceso

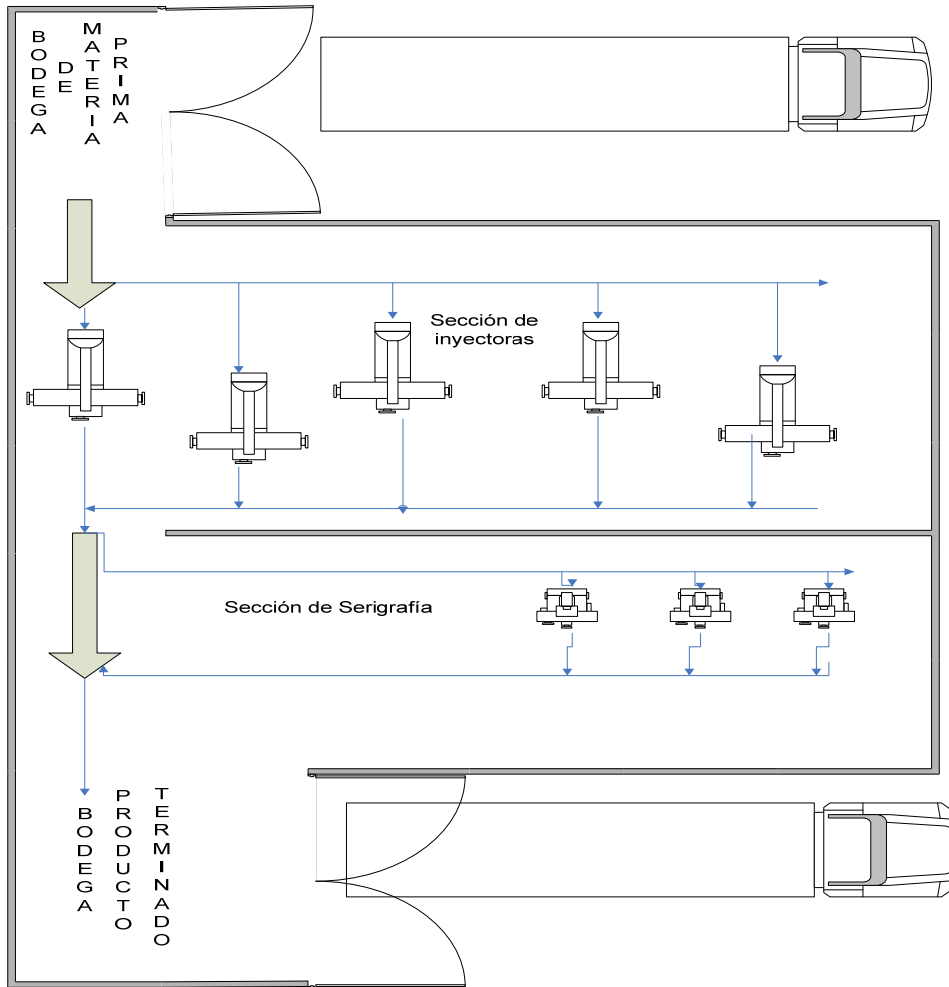
EMPRESA:	HIPERPLAST, S. A.	MÉTODO:	ACTUAL
ÁREA DE ANÁLISIS:	Proceso de Producción	ANALISTA:	Oscar Daniel Gutiérrez
DIAGRAMA	DIAGRAMA DE PROCESO	FECHA:	Octubre 2008
		VERSIÓN:	PRC-2008-01



Fuente. Investigación propia.

Figura 3. Diagrama de recorrido

EMPRESA	HIPERPLAST, S. A.	MÉTODO:	Actual
ÁREA DE ANÁLISIS:	Recorrido del Producto	ANALISTA	Oscar Daniel Gutiérrez
DIAGRAMA	Diagrama De recorrido	FECHA	Octubre 2008
		VERSIÓN:	RCRPR-2008-01



Fuente. Investigación propia.

2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Planeación del Recurso Humano

A pesar que la empresa es una empresa dedicada a la fabricación de envases con una amplitud y profundidad definida para triunfar en la intensidad competitiva de mercado. Aún carece de las actividades secundarias que pueden mejora las actividades primarias, es una empresa que tiene una buena participación de mercado, para un mercado tan competitivo, porque no existen barreras de ingreso o egreso. La inversión en la compra de maquinaria y equipo no es onerosa.

2.2. Metodología de reclutamiento

Por el momento se está utilizando el servicio de sub contratación que conlleva reducir costos, pero lo difícil es que no se tiene un buen sistema de información de para tomar las decisiones pertinentes y oportunas.

La empresa se encarga de reclutar utilizando los medios de comunicación de forma escrita y eventualmente se reciben los expedientes de los futuros candidatos.

El reclutamiento interno es más fácil para la empresa, porque ya se conoce la trayectoria de los colaboradores, y es más fácil seleccionares en base ha hechos históricos.

2.3. Selección de personal

La selección de personal es un proceso cuya función se delega a través de una sub contratación, esta empresa brinda la oportunidad de hacer el análisis de los perfiles, muestra al departamento que demanda al candidato, tres expedientes, el jefe inmediato superior al puesto puede seleccionar en base a una entrevista de conocimiento, la experiencia que posee el candidato.

Los servicios son oportunos y prevalecen la necesidad de conocer quien es la mejor opción para contratar sus servicios. Se simplifica el proceso de selección se determina las tres mejores opciones, con la recomendación pertinente de profesionales que conocen el trabajo, pero a su vez se tiene que confiar en el criterio de una empresa que brinda el servicio.

Sobre el jefe inmediato al puesto recae la responsabilidad de contratar la mejor opción de esas tres alternativas.

2.3.1. Entrevista

La entrevista que utiliza el jefe y/o director del departamento o sección se basa en el conocimiento y la experiencia que para elegir el mejor candidato al puesto; puede utilizarse la resolución de problemas si lo amerita el puesto o utilizarse la entrevista que provoca tensión.

En esta entrevista se puede definir el grado de conocimiento, la experiencia, dos de las tres opciones están en desventaja al perfil requerido por el puesto.

2.3.2. Registro de empleados

El registro conlleva la observación de información del colaborador, sus datos personales, referencias de capacitación, record de evaluación de desempeño y plan de carrera administrativa (historial de puestos que ha ocupado y sus asensos).

El registro es oportuno siempre y cuando la información se tamice y busque lo que cada departamento está buscando, la toma de decisiones es simplificada, esto determina el éxito en la conformación del capital intelectual

La empresa no tiene un buen sistema de información que le permita definir los problemas de una deficiente gestión de talento. Esto hace

pensar que se puede estar una empresa a la deriva y creer que su estructura organizacional está muy sólida.

Errores como este hace que claudiquen las planeaciones estratégicas cuando imprudentemente no se hace un buen análisis interno, el detener una planeación estratégica representa perder liderazgo en el mercado e iniciar el proceso de declinación en los productos que se venden.

El expediente de un subordinado conlleva los siguientes documentos:

- a. Copia completa de la Cédula de Vecindad
- b. Solicitud de empleo
- c. Antecedentes policíacos
- d. Antecedentes penales
- e. Hoja de vida (currículo vitae)

2.4. Desarrollo del Recurso Humano

El desarrollo humano es importante, pero la más importante es definir cómo lograrlo, como alcanzar el objetivo primario de una empresa, el aprendizaje organizacional.

Es un camino seguro, difícil y que conlleva asegurar la pertenencia a la filosofía empresarial, cuando el cliente interno siente ser parte la filosofía la empresa empieza a tener éxito.

2.4.1. Inducción

La finalidad de la inducción es la incorporación a la empresa del nuevo integrante, es necesario definir como iniciar la inducción con la necesidad de que el integrante se sienta en familia.

Por lo que se observa la inducción dentro de la empresa es necesario el mejorarla, porque con una empresa que no induce bien al colaborador, no es agradable ser un extraño en su nueva familia.

2.4.2. Capacitación

Los programas de capacitación son necesarios e indispensables para el desarrollo organizacional, si no se lleva un seguimiento de los programas de capacitación tenemos colaboradores eficientes quizá, productivos quizá, pero no eficaces, por lo tanto no son productivos.

La capacitación en la empresa está orientada hacia la actitud, no se ha iniciado a mejorar la aptitud, por lo tanto no puede hablarse de un mejoramiento de las actividades.

2.5. Análisis de costos

2.5.1. Costos de creación de la unidad de Recursos Humanos

Tabla IV. Gastos de instalación.

Gastos de instalación	
Mobiliario	Q40.000,00
Instalaciones eléctricas	Q7.000,00
Equipo	Q80.000,00
Instalaciones de aire acondicionado	Q10.000,00
Remodelación	Q25.000,00
Útiles de oficina	Q2.000,00
	Q164.000,00

Fuente. Investigación propia

2.5.2. Costos de operación

Tabla V. Sueldos

Puesto	Sueldo mensual	Bono mensual	Total	Ingreso anual
Jefe	Q10.000,00	Q2.000,00	Q12.000,00	Q168.000,00
Secretaria	Q4.000,00	Q1.000,00	Q5.000,00	Q70.000,00
Médico	Q7.000,00	Q1.000,00	Q8.000,00	Q112.000,00
Psicólogo	Q7.000,00	Q1.000,00	Q8.000,00	Q112.000,00
Analista ocupacional	Q7.000,00	Q1.000,00	Q8.000,00	Q112.000,00
				Q574.000,00

Fuente. Investigación propia

Tabla VI. Gastos de operación.

Gastos de operación anuales	
Sueldos	Q574.000,00
Papelería y útiles	Q15.000,00
Mantenimiento de equipo	Q6.500,00
Energía eléctrica	Q3.500,00
	Q599.000,00

Fuente. Investigación propia.

3. PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

3.1. Alcance del Departamento

Dentro de la economía abierta los modelos empresariales ha evolucionado lo suficiente para que las empresas actuales cambien sus modelos mentales de comportamiento hacia los recursos, desde hace algunos años ya no se cuenta con recursos humanos, si no se dice gestión de talento.

El departamento de Recursos Humanos, tiene históricamente la función de llevar el control del personal con un registro apropiado, para analizar los eventos, los hechos y sucesos que puedan modificar de alguna forma la estructura organizacional.

La estructura organizacional de la empresa es lo más importante, lo que conlleva a decir que ninguna planeación o plan puede implementarse si la reacción de las personas integrantes es negativa, por lo tanto el minimizar la resistencia al cambio es parte del alcance de una departamento de Recursos Humanos.

Independientemente a lo largo de la trayectoria empresarial la resolución de conflictos entre departamentos y / o entre asociaciones legales e ilegales dentro de la empresa es otra función del departamento de recursos humanos. Las empresas que actúan con responsabilidad en el control y ejecución de estrategias saben perfectamente que los miembros se convierten como una familia, no homogenizada si no heterogénea no sólo étnica, si no en temperamentos, en personalidades, lo cual conlleva una tarea ardua en conformación de la filosofía empresarial.

Esta filosofía hace que la selección de personal tenga una dirección en cuanto a las competencias pertinentes y a los temperamentos adecuados al puesto. Puede que al conjugar los detalles del diseño de la empresa obtenga la idoneidad del personal para el puesto.

El departamento tiene a su cargo la capacitación del personal y el desarrollo organizacional, el promover el aprendizaje organizacional que hace crecer a la empresa para perpetuarse como una empresa que sobrevive al cambio.

3.2. Objetivos

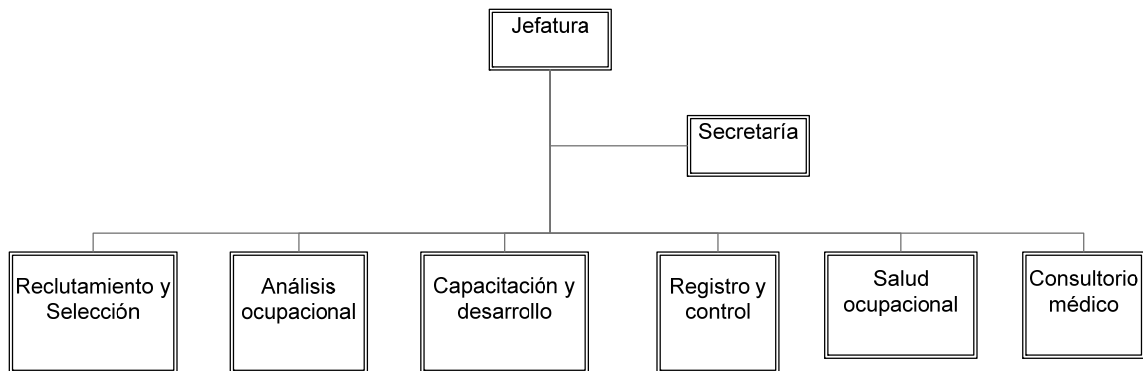
Los objetivos del departamento son innumerables, pero destacan:

- a. Fomentar las relaciones respetuosas interpersonales.
- b. Preparar al personal para ser competitivos.
- c. Fomentar el aprendizaje organizacional.

- d. Valuar los niveles de desempeño de los puestos.
- e. Vencer la resistencia al cambio.
- f. Fomentar la lealtad del cliente interno.
- g. Conciliar conflictos.
- h. Preparar la inducción del personal.
- i. Analizar los cambios de la cultura empresarial.
- j. Valuar el clima organizacional.
- k. Dotar personal.
- l. Desarrollar plan de carrera en la empresa.
- m. Abastecer la estructura organizacional.

3.3. Atribuciones

Figura 4. Organigrama del departamento de RRHH.



Fuente. Investigación propia.

Área de registro y control

El área de Registro y Control es la encargada de formular, ejecutar y llevar a cabo las diferentes deducciones en las planillas, como por ejemplo: impuesto sobre la renta, incapacidades, deducciones por las prestaciones que marca la ley.

Área consultorio médico

Los servicios médicos asistenciales y de psicología laboral, dentro de la organización.

Área de análisis ocupacional

Elaboración de manuales administrativos: estos estudios se refieren a la creación y modificación de puestos, modificación de procedimientos y métodos, elaboración de normas.

- Elaboración de manuales de seguridad e higiene industrial.
- Elaboración consensual de políticas de contratación, promoción y despido.

Área de reclutamiento y selección de personal

Esta área promueve y coordina junto con los Directores y/o Jefes Departamentales de la organización, el reclutamiento y la selección de personal idóneo para ocupar aquellos puestos vacantes, utilizando los procesos propios del área.

Área de salud ocupacional

Procurar el bienestar físico, mental y social de los subordinados, previniendo una repartición justa, equitativa y razonable de las tareas acordes con la clase del puesto, así como todo daño a la salud por las condiciones o riesgos del trabajo, por lo que prestará especial interés en la seguridad e higiene de cada centro laboral.

Área de capacitación y desarrollo

En esta área se brinda un servicio relacionado con cursos, seminarios y charlas; de acuerdo a las necesidades de cada departamento.

3.4. Obligaciones de la unidad

- a. Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar las operaciones de la empresa.
- b. Gestión del talento humano.
- c. Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes.

- d. Diseño de modelos para la evaluación y retribución de los empleados.
- e. Diseñar e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.
- f. Ayudar y prestar servicios a la organización en el registro de información.
- g. Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- h. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- i. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- j. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- k. Brindar ayuda psicológica en función de mantener la armonía entre los empleados.
- l. Llevar el control de beneficios de los empleados.

- m. Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
- n. Supervisar la administración de los programas de prueba.
- o. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- p. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

3.5. Especificación del puesto

Jefatura

El puesto debe de coordinar cada uno de las áreas establecidas, cada área debe de cumplir con los propósitos establecidos del diseño, debe velar que la estructura organizacional siempre esté prevista del talento para cubrir los puestos.

Secretaría

El puesto debe de suplir de información interna para el funcionamiento del departamento y a su vez debe de suplir en la redacción de documentos que comuniquen a otros departamentos o a otras organizaciones externas los resultados esperados o solicitados.

Se encarga de formular, ejecutar y llevar a cabo las diferentes aplicaciones en las planillas, el control interno de la cada uno de los miembros de la empresa.

Médico

Es el que se encarga de proporcionar a los miembros de la empresa asistencia en salud preventiva.

Psicólogo

Es la encargada de ayudar a proporcionar a los miembros de la empresa asistencia en salud emocional.

Analista ocupacional

Es el encargado de la elaboración de manuales administrativos y la actualización de los mismos periódicamente. Elaboración de manuales de seguridad e higiene industrial. Elaboración consensual de políticas de contratación, promoción y despido.

Analiza el riesgo laboral, la fatiga y la higiene en cada puesto de la estructura organizacional.

Coordina el reclutamiento y la selección de personal idóneo para ocupar aquellos puestos vacantes.

En este puesto se brinda un servicio relacionado con la capacitación y el desarrollo de la organización, a través de brindar motivadores que aumenten la eficacia y productividad en la organización.

3.5.1. Perfil del candidato

Jefe

El candidato debe reunir las siguientes características académicas, Maestría en Administración de Personal, Licenciado en Psicología o Licenciado en Administración de empresas, con 5 años de experiencia en puesto similar. Con las siguientes características:

- a. Conocimiento del derecho laboral
- b. Técnicas de comunicación
- c. Conocimientos de Psicología
- d. Inteligencia emocional desarrollada
- e. Capacidad para resolver conflictos
- f. Tolerancia y paciencia
- g. Creatividad para vencer obstáculos

Atribuciones del puesto:

- a. Planeación estratégica del departamento de Recursos Humanos.
- b. Coordinación del departamento.
- c. Diseño de controles internos.

Secretaria

Secretaria graduada con más de tres años de experiencia en puesto general, estudiante de la carrera de Psicología con las siguientes características:

- a. Técnicas de expresión oral y escrita.
- b. Atención de público y proyección de imagen institucional
- c. Computación en el ámbito usuario avanzado.
- d. Relaciones públicas.
- e. Gestión interna del Departamento.
- f. Técnicas de archivo.
- g. Analítica.
- h. Ordenada.
- i. Proactiva.
- j. Expresión escrita adecuada.

Atribuciones del puesto:

- a. Organizar la información.
- b. Archivar.
- c. Clasificar documentos y expedientes.
- d. Redacción de documentos.
- e. Atención al cliente interno.

Médico

Médico General con experiencia en diagnóstico clínico, como mínimo un año de experiencia.

- a. Capacidad de diagnóstico.
- b. Terapeuta.
- c. Dominio de emociones.

Atribuciones del puesto:

- a. Plan de salud preventiva.
- b. Capacitación educación integral de la salud.
- c. Atención clínica.
- d. Evaluación de riesgos laborales.

Psicólogo

Psicólogo con experiencia en diagnóstico clínico, como mínimo un año de experiencia.

- a. Capacidad de diagnóstico.
- b. Psicoterapeuta.
- c. Dominio de emociones.

Atribuciones del puesto:

- a. Plan de salud psicológica preventiva.
- b. Resolución de conflictos.
- c. Psicoterapia.
- d. Evaluación de riesgos psicológicos laborales.

Analista ocupacional

Psicólogo Industrial con experiencia en la elaboración de manuales administrativos y análisis en riesgos laborales, con 3 años de experiencia. Con las siguientes características:

- a. Analítico.
- b. Sociable.
- c. Dominio de emociones.
- d. Comunicación efectiva.
- e. Habilidad de escuchar.

- f. Habilidad de separar emociones para dar resultados.
- g. Habilidad para utilizar la entrevista.
- h. Conocimiento del polígrafo.
- i. Expresivo.
- j. Habilidad para hablar en público.
- k. Extrovertido.
- l. Sentido del humor
- m. Amable.
- n. Conocimiento en pedagogía.

Atribuciones del puesto:

- a. Llevar de perfiles.
- b. Plan de capacitación
- c. Elaboración de manuales administrativos
- d. Programa de capacitación integral.

3.6. Logística Interna

Figura 5. Cadena de suministro



Fuente Michael Porter.

El departamento de recursos humanos cumple con la función de logística interna, no es el transporte de recursos físicos, pero dentro de la arista de las funciones administrativas, establece Michael Porter que en la cadena de suministro todo aquello que brinda servicio interno es un servicio hacia la estructura organizacional. El servicio algunas veces no agrega valor económico al producto o servicio pero sin él es difícil continuar con los procesos productivos.

3.7. Relaciones laborales

Dentro de las relaciones laborales, la organización por departamentos hace que la empresa empiece a generar roces entre unidades, lo cual dificulta las relaciones laborales el departamento de Recursos Humanos además de las otras funciones descritas anteriormente, funge como un conciliador.

Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres.

El contrato de trabajo son las normas que regulan la relación laboral. El contrato de trabajo tiene un contenido mínimo obligatorio establecido en todo lo mencionado anteriormente, entre los que se destacan los de la derecho laboral y leyes laborales.

Las relaciones laborales individuales son las que establece un trabajador aislado directamente con su empleador o su representante. Las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato o un grupo de sindicatos con una empresa u organización patronal, o un grupo de unas u otras.

3.7.1. Prestaciones Laborales

Parte de estas prestaciones son las marcadas por la Ley, otras son las estrategias que describe el diseñador de la estructura organizacional de la empresa.

El departamento de recursos humanos tiene que tener dos tipos de incentivos, los económicos y no económicos.

Figura 6. Pirámide de Maslow



Fuente. Abraham Maslow

Al verificar cada uno de las necesidades puestas en la pirámide, se puede señalar que en administración de empresas:

- a. Necesidades fisiológicas: se cubre con un trabajo dentro de una empresa.
- b. Necesidades de seguridad: se cubre con crear el sentimiento de seguridad lo que implica Jefe + Grupo, es decir seguridad en la toma de decisiones, respeto y estabilidad laboral.
- c. Necesidades sociales: se cubre con el concepto de pertenencia.
- d. Necesidades de estima se cubre con el concepto de reconocimiento.

- e. Necesidades de autorrealización: se cubre cuando se hace ver a su equipo a través de sus ojos.

Desde el punto de vista de administración y de la gestión del talento, los incentivos son parte de la motivación a la productividad, pero la eficacia se cultiva con un adecuado clima organizacional.

Los incentivos económicos pueden llevar los siguientes ejemplos:

- a. Bonos por productividad.
- b. Comisiones.
- c. Incrementos salariales.
- d. Pagos por colaboración.

Los incentivos no económicos pueden llevar los siguientes ejemplos:

- a. Permiso de no asistir un día en un período determinado.

- b. Permiso de ausentarse antes de la hora de salida por productividad.
- c. Obsequios por productividad.
- d. Reconocimiento público por la labor.

3.7.2. Asociación Sindicalista

El movimiento sindical es la parte del movimiento obrero que no tiene entre sus objetivos directos la representación política, si no la laboral. No obstante, la separación entre ambos tipos de actividad es bastante confusa a lo largo del desarrollo de la historia y la organización colectiva de los trabajadores, en dirección a la defensa de sus intereses y de mejores condiciones de trabajo, frente a los empleadores, las organizaciones empresariales y los gobiernos.

El manejo del sindicato formado dentro de una empresa es difícil de evaluar porque si una empresa tiene entre su proyección la responsabilidad social, lo primero que debe de mejorar es la relación obrero patronal, esto sólo se puede iniciar mejorando el clima organizacional.

Este mal si puede evitarse es la salud para la empresa, existen dos formas de evitarlo:

- a. El buen trato para los colaboradores.

- b. Selección adecuada de personal para prevenir problemas futuros.

Si la empresa trabaja con uno, debe de evaluarse el clima organizacional y la causa que lo formó, cada colaborador de una empresa tiene derecho a la asociación sindical, lo difícil para la empresa es vencer la resistencia al cambio instalado en la organización.

3.7.3. Solidarismo

Las asociaciones solidaristas son entidades de duración indefinida con personalidad jurídica propia, que, para lograr sus objetivos, podrán adquirir toda clase de bienes, celebrar contratos de toda índole y realizar toda especie de operaciones lícitas encaminadas al mejoramiento socioeconómico de sus afiliados, su finalidad es dignificar y elevar su nivel de vida. En tal sentido podrán efectuar operaciones de ahorro, de crédito y de inversión, así como cualesquiera otras que sean rentables. Asimismo, podrán desarrollar programas de vivienda, científicos, deportivos, artísticos, educativos, y recreativos, culturales, espirituales, sociales, económicos, lo mismo que cualquier otro que lícitamente fomenta los vínculos de unión y cooperación entre los trabajadores, y entre estos y sus patronos.

Las asociaciones solidaristas son organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica.

Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas.

Los fines primordiales de las asociaciones solidaristas son procurar la justicia y la paz social, la armonía obrero-patronal y el desarrollo integral de sus asociados.

3.7.4. Planilla

Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial común basándose en el sistema de compensación. Se dice que es sólida porque se comunica efectivamente, al personal y ayudará a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre los miembros del personal, ayudará al personal a lograr una mejor planificación y asignación de recursos.

- a. Descripciones claras y actualizadas de los cargos, que deben incluir las responsabilidades de los empleados, las relaciones para la rendición de informes y el nivel de educación y experiencia que se requieren para cada cargo en particular.
- b. Una estructura definida de clasificación o categorización que agrupa ciertos trabajos que requieren de un nivel similar de aptitudes, experiencia y grado de responsabilidad.
- c. El rango salarial para cada clasificación o nivel está determinado por un análisis de las escalas de pago vigentes en el mercado para remunerar trabajos similares en instituciones similares ubicadas en la misma área geográfica o en un área similar.
- d. Podría ser necesario analizar un área geográfica más amplia en caso de existir una escasez de personal calificado disponible a nivel local para llenar algunos cargos, (por ejemplo programadores de computadora).
- e. Se debería prestar particular atención a los salarios iniciales en cada rango salarial para garantizar la equidad a nivel de toda la organización.
- f. Cada rango salarial debería incluir pasos que brinden oportunidades para aumentar los salarios del personal en forma equitativa a medida que cada individuo demuestre un mejor rendimiento.

- g. Una política se desarrolla con el objeto de permitir que los aumentos para compensar el costo de vida se distribuyan en forma equitativa entre todos los empleados en forma programada, por ejemplo, anualmente.
- h. Establecer un Comité de Compensación, compuesto por miembros del Directorio, que debe reunirse regularmente para revisar los rangos, fijar porcentajes para los aumentos salariales en base al mérito de los empleados.

3.8. Higiene y Seguridad en el Trabajo

El departamento de Recursos Humanos basados en la legislación sobre seguridad e higiene en el trabajo se respalda en:

- a. Constitución de la República.
- b. Código de Trabajo.
- c. Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo.

La función del departamento es velar porque cada puesto de trabajo esté siempre con las normas OSHA, que guarde la debida higiene para que no existan lesiones o riesgos innecesarios.

Dentro del departamento de Recursos Humanos, lo más importante es ser el ejemplo dentro de las otras unidades, por lo tanto es necesario velar por la seguridad y por la higiene de cada uno de los puestos del departamento.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

4.1. Análisis de puestos

Para analizar puestos de trabajo es necesario conocer cuáles son los insumos, cuáles son los procedimientos y cuáles son las normas de lo cual tiene que anteponer ante las eventualidades.

Lo primero en un análisis de puestos es verificar si existe un manual administrativo, que contempla la descripción de los puestos, desde las atribuciones, las funciones, el perfil necesario y a que jerarquías debe comunicarse por la vía formal, no es mucho pedir que la empresa necesita contemplar la elaboración de manuales de procedimientos y manuales de métodos, es más fácil evaluar el desempeño de cada uno de los miembros.

El departamento de Recursos Humanos debe evaluarse a él mismo, a través de la medición del clima organizacional y los cuestionarios para cada uno de los puestos previamente elaborados.

Quizá lo más oportuno será hacer una evaluación a través de la entrevista, con la estructura definida por el analista de puestos, debe contemplarse que la empresa tiene que evaluar el análisis de valor agregado

que hace el procedimiento o método a los productos que se venden al mercado.

La información obtenida es parte del complemento de la filosofía de utilizar el aprendizaje organizacional para definir los hechos y sucesos que cambian la estructura organizacional de la empresa en base al análisis de puestos.

Proceso de evaluación de puestos:

- a. El primer paso es identificar los puestos a evaluar.
- b. El segundo paso es el desarrollo del cuestionario, los cuestionarios para el análisis de puestos tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
- c. El tercer paso son los deberes y responsabilidades, muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo.
- d. El cuarto es el requerimiento humano para el puesto.
- e. El quinto paso es determinar los niveles de desempeño requeridos por cada puesto.

FORMATO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN

Jefe de Recursos Humanos

Departamento o Dependencia al que pertenece: Recursos Humanos

Asociado a: jefatura

Personal de apoyo y colaboración: analista ocupacional

Jornada de trabajo: ordinaria.

Tabla VII. Funciones y actividades.

Funciones y actividades	Diario	Semanal	Otros
Innovación de procesos de selección		x	
Diseñar competencias necesarias			Al inicio
Definir el perfil de los puestos			Al inicio

Fuente. Investigación propia.

4.2. Especificación de puestos

En el anterior inciso se describe cómo se hace el esbozo del análisis de puestos, pero lo definitivo es evaluar las especificaciones del puesto, es decir la descripción del puesto en la estructura organizacional de la empresa.

La estructura organizacional no es más que el organigrama que con la interacción de los puestos definidos. Que cobra vida la organización de la empresa.

La descripción de puestos es importante, pero lo primero es definir que objetivos tiene la unidad en la empresa, sus características, sus insumos, los servicios o productos que brinda a los otros departamentos.

En el caso del departamento de recursos humanos los servicios que brinda son múltiples, de los cuales desde el punto de vista del análisis del valor agregado no cumple la función determinada.

Esto a su vez es contraproducente pero necesario si se regresa a la figura 2 que corresponde a la cadena de suministro. Las actividades se dividen en primarias y secundarias, las actividades secundarias son las que

hacen posible que se agregara valor al producto en base a las actividades primarias.

Sin desdeñar ninguna de las operaciones es importante definir las especificaciones del puesto desde el punto de vista de las actividades secundarias.

Para el departamento de Recursos Humanos, el cual inicia la implementación en la empresa, conlleva el crear mecanismos de evaluación, análisis y otros fines que perciben el control, monitoreo de la estructura organizacional.

4.3. Planeación de personal

Uno de los retos del administrador de recursos humanos, él que hace la gestión de talento humano es definir cuál es la planeación estratégica del personal, de todos los movimientos de un entorno cambiante, lo más importante ante cualquier plan de acción o plan operativo es verificar si la estructura organizacional soporta las estrategias, independientemente la empresa y su organización.

Al analizar la empresa bajo el punto de vista del comportamiento organizacional, se incrusta una variable, es la justificación de los fracasos o

de los éxitos empresariales, es nombrada como clima organizacional, esta variable define como se encuentra la empresa en su ambiente laboral.

El medir el clima no es difícil, al comprar un examen psicológico, someter a cada miembro de la estructura organizacional y verificar los resultados. Introspectivamente la planeación de la carrera del recurso humano es una motivación para que los talentos no abandonen la estructura organizacional.

Una empresa que tiene un capital intelectual definido efectivamente será una empresa que puede vencer los cambios del entorno.

El perfil central de cada uno de los puestos definidos en el departamento de recursos humanos es la vocación al servicio de los clientes internos, es decir la formación más humanista que técnica es uno de los desafíos en esta unidad para solventar los posibles conflictos por la irritación por exceso de contacto.

La única circunstancia que refleja la vocación a las actividades secundarias dentro de la cadena de suministro es que los resultados no serán medios directamente en la realidad del mercado, si no que serán utilizados para unificar los esfuerzos de la organización y valorar la filosofía empresarial en el contexto de unidad y no en la división por departamentos.

Sin menospreciar que la planeación del recurso humano consiste en determinar una forma sistemática la provisión y demanda de los empleados que una organización necesita. Al circunscribir los hechos de la función administrativa de la planeación en donde involucra la planeación de la producción, la planeación financiera, el plan de mercadeo, el plan de ventas, el plan de promociones y otros planes en los cuales las empresas se han convertido en especialista, se convierte insensato que la empresa claudique sin implementar una planeación del recurso humano que sea uno de los señalamientos de una planeación estratégica.

Al observar la tendencia de mercado en una posible saturación de productos similares, que existe pocas barreras de ingreso y pocas barreras de salida, conlleva que la empresa puede estar en un escenario de una alta intensidad competitiva que sólo sobreviven las empresas que se convierten en competitivas haciendo uso de un buen sistema de información cuyo resultado es el costo mismo. Esto hace estudiar que la demanda de talento humano es cada vez más compleja con una creciente oferta laboral que conlleva a una exigente demanda de personas con calificación alta en productividad y eficiencia.

Los desafíos externos están inmersos a tres variables:

- a. Automatización.
- b. Tecnología.

c. Consumidores exigentes.

Con base a estas variables una empresa puede definir las estrategias que necesita implementa en base a los objetivos estratégicos del plan de recursos humanos.

4.4. Proceso de reclutamiento

El reclutamiento obedece al plan de recursos humanos, esto hace pensar que es indispensable hacer una FODA del departamento, un FODA de los perfiles definidos para cada uno de los puestos de la empresa.

Al iniciar con esta definición de la necesidad y la conciencia del ambiente externo será más fácil iniciar el proceso de reclutamiento.

4.4.1. Fases de reclutamiento

Las fases del reclutamiento son:

- a. Entorno del reclutamiento: esto refleja que es necesario buscar la disponibilidad interna y externa, con el previo análisis de las políticas de la empresa y la combinación de estrategias para

abastecer a la estructura organizacional de los recursos humanos.

b. Los canales del reclutamiento: los canales de reclutamiento son:

- a. Candidatos espontáneos.
- b. Candidatos por recomendaciones de colaboradores de la empresa.
- c. Candidatos que llegan a la empresa por anuncios en medios de comunicación.
- d. Candidatos que llegan por agencias de empleo.

c. La atracción del segmento que se necesita:

- a. Colegios profesionales.
- b. Agremiaciones.
- c. Instituciones educativas.
- d. Sindicatos.

- d. La naturaleza de la solicitud del empleo: dentro de la solicitud e empleo existen tres datos fundamentales que pueden significar nuevos contactos para reclutar:
 - a. Referencias personales.
 - b. Referencias laborales.
 - c. Pertenencia a instituciones.

4.4.2. Reclutamiento externo

Consiste en buscar fuera de la empresa a los colaboradores necesarios para abastecer al puesto de trabajo la persona idónea con el perfil necesario para que la estructura organizacional se encuentre llena en el requerimiento.

La desventaja de buscar fuera de la empresa es que el proceso de selección puede ser complejo dependiendo del perfil solicitado.

Algunos expertos dentro del campo de los recursos humanos y del comportamiento organizacional, mencionan que existen puesto que debe de otorgarse sólo por la carrera que el colaborador realiza. Las razones son simples es necesario la trayectoria dentro de la empresa para ubicar el perfil que se solicita.

El departamento de Recursos Humanos hará una combinación de medios, como la atracción de segmentos y los canales de reclutamiento.

4.4.3. Reclutamiento interno

Es buscar dentro de la empresa los elementos humanos necesarios para abastecer al puesto de trabajo la persona idónea con el perfil necesario para que la estructura organizacional se encuentre llena en el requerimiento.

La ventaja de abastecerse internamente es que la selección puede hacerse con más confianza porque se conoce el comportamiento del solicitante y su forma de interactuar con los otros colaboradores.

Esta ventaja es que se puede definir si esta persona tiene habilidad para la asociación y trabajo en equipo o si esta persona es analítica o si tiene hábitos que no adecuados a la filosofía de la empresa.

4.5. Selección de Personal

El proceso inicia justo cuando existe la necesidad de buscar un colaborador dentro de un buen número de expedientes que describen la capacidad técnica y la capacidad emocional una persona.

La ley de la oferta y la demanda, ambas actúan inversamente proporcional una de la otra, es decir la oferta es mayor cuando se incrementa el precio y la demanda es inferior cuando se incrementa el precio, esta ley está presente en todas transacciones entre demandante y oferente. Lo cual significa que cuando una empresa tiene un buen sistema de compensación atrae más público.

Por lo tanto para iniciar un proceso de selección e importante disponer de la información que presenta el analista de puestos, entre ellas las atribuciones, las funciones, el perfil necesario para ocupar el puesto y el nivel de desempeño. Los planes de recursos humanos, en el corto y largo plazo, permite predecir cuales serán las vacantes futuras con cierta precisión, permiten conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada. Los candidatos es la parte vital del proceso de selección.

El proceso inicia con:

- a. Recepción preliminar de solicitudes.
- b. Pruebas de idoneidad: permite verificar si el solicitante es compatible con los requerimientos del puesto.
- c. Entrevista de selección: consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que requerido por el solicitante.
- d. Verificación de datos y referencias: las referencias laborales proporcionan información importante sobre el candidato.
- e. Examen médico: la razón es evitar contratar una persona con una enfermedad contagiosa y evitar tener en un futuro un puesto con muchas ausencias por quebrantos de salud.
- f. Entrevista con el supervisor: el jefe inmediato, director o gerente es el responsable de la contratación, es quién determina el grado de conocimiento y experiencia que tiene el especialista.
- g. Descripción realista del puesto: es importante definir al futuro ocupante del puesto cuales serán sus responsabilidades y cual es el entorno al que se enfrentará y que tipo decisión aceptará.
- h. Decisión de contratar: señala el final del proceso.

Lo más importante de este proceso es verificar que la empresa tamiza los expedientes hasta terminar con tres alternativas y al verificar cada uno de los perfiles contratar al mejor. Evita futuros riesgos al llevar a la empresa un elemento que no converge con la filosofía empresarial.

4.5.1. Entrevistas de selección

Es el mecanismo para verificar, resolver y contestar algunas dudas del analista de solicitudes de empleo tiene al momento de tener el expediente en sus manos.

Tipos de entrevista:

- a. No estructuradas: permite la formulación de preguntas en el momento propicio y la libertad de cambiar la rutina en una actividad con diferente rigurosidad.
- b. Estructuradas: se basa en un marco de preguntas estructuradas predeterminadas, no permite que el entrevistador explore las respuestas.

- c. Mixtas: la sección estructurada permite la comparación de candidatos y la sección no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características del solicitante.
- d. De solución de problemas
- e. De provocación de tensión

4.5.2. Evaluaciones

4.5.2.1. Evaluaciones de conocimiento

La evaluación de conocimiento es importante en el puesto donde se requiere una mano de obra calificada, bajo las circunstancias necesarias para evaluar al candidato en los escenarios más difíciles, la cuales necesitan llevar una presión en el tiempo de duración para aseverar que la simulación de la prueba es relativamente real y verificar si la persona puede trabajar bajo presión sin afectarse su ritmo laboral y su condición física que le pueda ocasionar una disminución en sus capacidad de análisis y respuesta emocional no grata a la organización.

Cada departamento debe proporcionar la prueba de conocimiento que la unidad necesite, de acuerdo a la necesidad de competencias que el solicitante necesite cubrir.

4.5.2.2. Evaluaciones psicométricas

Permiten conocer y documentar rápidamente características personales como: inteligencia, conducta, adaptabilidad, vocación, personalidad, habilidades y valores.

- a. 16 Personality Factors: el cuestionario 16FP, es un instrumento diseñado para la investigación básica en psicología y para cubrir lo más ampliamente posible el campo de la personalidad en un corto tiempo. Este cuestionario fue diseñado para usarse con individuos mayores de 16 años, de ahí su nombre, cuyo nivel educativo es aproximadamente equivalente a secundaria.
- b. Adaptación de la escala de inteligencia terman: Este instrumento de medición tiene sus antecedentes en las escalas de inteligencia de Binet, creadas para medir el nivel intelectual general de los individuos a manera de CI (Coeficiente Intelectual). La versión que se presenta corresponde a una adaptación realizada por Lewis Terman y Merrill, en la Universidad de Stanford.
- c. APV "aptitud para las ventas": la Evaluación de aptitud para las ventas aporta información sobre características de

personalidad del evaluado esenciales para el desempeño exitoso en cualquier rama dentro del área de las ventas.

- d. Diagnóstico Lüscher: los colores de la naturaleza tienen una gran influencia en el hombre, tanto física como psicológica, y esta influencia inevitablemente impacta al ser humano. El rechazo o la aceptación de un color determinado significa algo claro en cuanto al estado glandular, el estado mental y el emocional o bien todos a la vez.
- e. Estudio de Valores Allport: los valores los podemos definir como algo de suma importancia para la persona, y que representan fines buenos o deseados y que, por tanto, son perseguidos en forma continua y constante pues significan bienestar o satisfacen un interés. Así pues, los valores pueden ser considerados como los incentivos que disparan la acción, o bien los motivadores que mueven nuestras decisiones.
- f. Escala de Preferencias Personales – Kuder: muchas investigaciones han revelado la importancia del éxito profesional vinculado con las preferencias del individuo. La motivación y la satisfacción que el individuo encuentra al realizar determinadas actividades actúan como impulsores de un trabajo más productivo.
- g. Escala de Intereses Vocacionales – Kuder: Los intereses tienen un papel muy importante en las decisiones que toman las personas; son impulsores que nos mueven a tomar decisiones en situaciones determinadas y son excelentes

motivadores. Cuando las personas realizan actividades en las que están interesadas se muestran más atentas, con buena disposición y buen ánimo. Por esto, el conocimiento de los intereses que motivan a las personas es una herramienta muy importante que permite conocerlas mejor y orientarlas debidamente en el desempeño de una carrera, profesión u oficio.

- h. Matrices Progresivas de Raven - Escala Avanzada. John C. Raven 1943, 1947, 1962 J. C. Raven Ltd 1967: el desarrollo de esta evaluación psicométrica nació de la investigación de las capacidades intelectuales; principalmente se buscaba medir dos componentes del factor general de inteligencia "G", identificadas por Spearman: la capacidad eductiva y la capacidad reproductiva.
- i. Técnica Cleaver (Estudio de Factor Humano): Con esta técnica se puede conocer el nivel de compatibilidad del puesto necesario con las características de la persona. La técnica se compone básicamente de dos elementos: el factor humano y la auto descripción. La calificación obtenida en la descripción de puesto y el comportamiento refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel que presenta el candidato.
- j. Test de Adaptabilidad Social – Moos: la adaptabilidad en situaciones laborales es de gran importancia, sobre todo en algunos puestos que demandan una respuesta ágil y de acoplamiento inmediato a situaciones nuevas y cambiantes, o

que se requieran habilidades para resolver problemas rápidamente. La persona debe ser capaz de valorar una situación y acoplarse a ella para rendir mejor o para llegar al objetivo deseado, como sucede en puestos de relaciones públicas, ventas y gerencias.

- k. Test de Dominós: el Test de Dominós es una evaluación no verbal que se diseñó con el propósito de medir el factor general de inteligencia. Establece la capacidad de una persona para descubrir el principio ordenador de grupos de dominós dispuestos de distintas maneras y, mediante la aplicación de ese principio, averiguar cuántos puntos le corresponde a cada mitad de la ficha en blanco de cada grupo para completar el patrón.

- l. Test de Honestidad: la Evaluación Psicométrica de Honestidad permite, a partir de la auto descripción, obtener información sobre seis aspectos de la manera de ser y actuar del evaluado, relacionados con cuestiones éticas del comportamiento dentro del entorno laboral: confiabilidad, integridad, ética laboral, lealtad grupal, rechazo al consumo de sustancias prohibidas y rechazo a comportamientos violentos.

4.5.2.3. Evaluaciones físicas

Esta prueba conlleva el diagnóstico médico y pruebas de laboratorio para sustentar ese diagnóstico del especialista en la materia de salud. Esta prueba verifica que el solicitante no tiene una enfermedad contagiosa, no se ausentará por quebrantos de salud. No sufrirá accidentes por una mala condición física que le permita evitar el riesgo a la empresa y al solicitante.

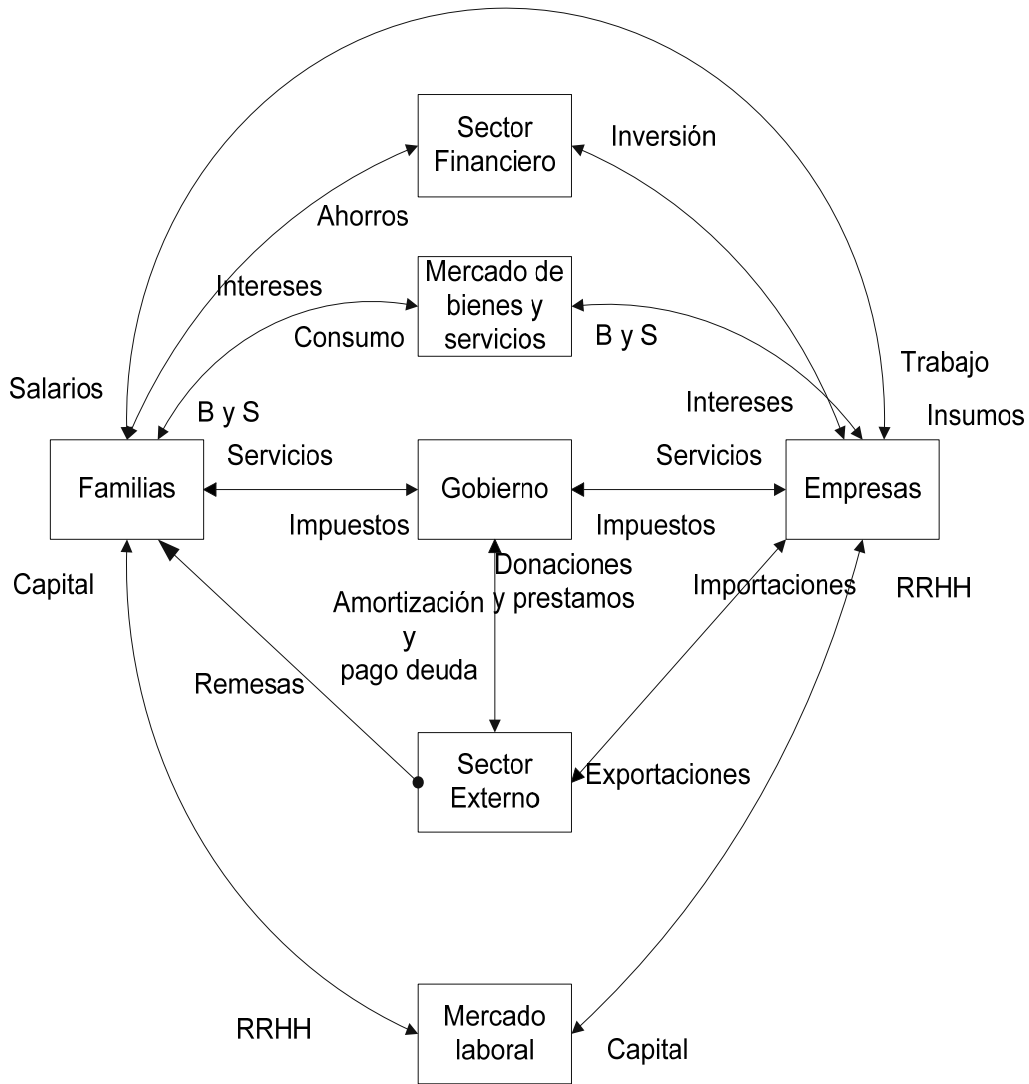
Las evaluaciones son herramientas para determinar los niveles de salud y condición física de las personas. La batería de evaluaciones está compuesta principalmente por:

- a. Evaluaciones cardiovasculares: se mide ritmo cardíaco, presión, consumo de oxígeno y velocidad máxima.
- b. Evaluaciones de fuerza: se determina la fuerza máxima de los distintos grupos musculares para luego trabajar según los objetivos particulares.
- c. Evaluaciones de la flexibilidad y movilidad: se detectan los acortamientos musculares y las malas posturas, para luego mejorar los niveles de flexibilidad.

4.6. Oferta de trabajo

Una empresa fomenta desarrollo al ofrecer al menos 45 empleos, lo cual está contribuyendo a la economía del país, por lo tanto la empresa tiene el criterio de fomentar el desarrollo. Para presentar la contribución de la empresa se presenta el siguiente modelo económico.

Figura 7. Contribución a la economía con la oferta laboral



Fuente. Investigación propia.

Luego de observar el modelo económico se puede describir que la oferta de empleo de la empresa contribuye con sueldos a las familias, las familias activan la economía al consumir bienes y servicios que brindan las empresas.

El ciclo económico depende de la inversión, de los factores externos como son los precios internacionales de los productos importados, como es el caso en este momento el precio del petróleo que causo la inflación en el país y la recesión en Estados Unidos de América.

La oferta de empleo es parte de una reactivación económica, entre más empresas brinden oferta del empleo, menos problemas de poder adquisitivo, aún cuando no se puede decir que se elimina.

4.7. Inducción

La inducción es parte de la necesidad de cubrir las necesidades de la curva de aprendizaje, de involucrar al nuevo elemento que ocupa un puesto vacante para que inicie con eficacia el puesto que obtuvo a través de un proceso de selección, es necesario involucrar esta persona entre lo más importante que es la filosofía de la empresa, evaluar como el sistema lo absorbe o como se el afecta la cultura de la organización.

Al existir manuales administrativos la empresa puede minimiza la inducción con cada integrante nuevo, el simple hecho de que la estructura esté documentada es más fácil enviar al nuevo elemento a conocer su puesto y la participación en los procesos.

4.8. Capacitación

Parte del desarrollo de la organización es levantar periódicamente los perfiles que ocupan los puestos, comparar los perfiles existentes con el diseño de perfiles de la estructura organizacional e involucrar en el nuevo modelo mental a todos aquellos que piensan resistirse al cambio.

Al verificar los perfiles con lo esperado y lo existente se puede definir un programa de capacitación que cubra las necesidades de la empresa, que le brinde al colaborador la confianza que puede elevar su nivel de desempeño, que puede incursionar en mejorar su aptitud y actitud hacia los problemas que enfrenta el puesto que desempeña.

El departamento de recursos humanos tiene que analizar las necesidades específicas y las necesidades generales, las necesidades generales son las necesidades de actitud, las necesidades específicas son necesidades aptitud, la diversidad de

4.9. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador, de esta evaluación depende

las promociones internas, las compensaciones y otros sistemas de información que son parte integral del departamento de Recursos Humanos.

La evaluación del desempeño de los colaboradores, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación del talento humano, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo para elaborar planes de mejora .Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, si no que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

En cuanto a la necesidad de evaluar el desempeño se definen los siguientes términos:

- a. Estándares de desempeño: basado en la responsabilidad del puesto, las atribuciones, el analista decide que elementos son esenciales al evaluar el desempeño.

- b. Mediciones del desempeño: las mediciones pueden evaluarse directa (cuando el evaluador lo ve en persona) e indirectamente (cuando el evaluador utiliza otros medios).
- c. Objetividad y subjetividad de las mediciones: se refiere cuando son comprobables numéricamente y la subjetiva es una calificación cualitativa.
- d. Elementos subjetivos a calificar:
 - a. Los prejuicios personales: son basados en estereotipos
 - b. La tendencia a la medición central: el utilizar notas no reales, es decir la evitación a notas altas o a notas bajas.
 - c. Efecto de halo o aureola: notas basadas en simpatía o antipatía.
 - d. Interferencia de razones subconscientes: basado en el deseo de agradar o desagradar al evaluado.
 - i. Métodos de evaluación basados en el desempeño en pasado.
 - e. Escala de puntuación.
 - f. Lista de verificación.
 - g. Método de selección obligatoria.

- h. Método de registro de acontecimientos notables.
- i. Método de evaluación comparativa.
- j. Escala de calificaciones conductual.
- k. Estimación de conocimientos y asociaciones.
- l. Método de puntos comparativos.
- m. Método de distribución obligatoria.
- n. Método de comparación contra el total.
 - i. Métodos de evaluación basados en el desempeño en futuro.
- o. Auto evaluaciones.
- p. Administración por objetivos.
- q. Evaluaciones psicológicas.
- r. Métodos de los centros de evaluación.

El que utilizará el departamento es el de administración por objetivos, porque el superior y el subordinado definirán conjuntamente cual es el nivel de

desempeño deseable, para luego establecer los objetivos medibles con un plazo de tiempo.

Los siguientes pasos permiten lograr evaluaciones útiles de desempeño:

- a. Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- b. Determinar quién efectuará la evaluación.
- c. Decidir sobre una filosofía de valuación.
- d. Superar deficiencias de valuación.
- e. Diseño de un instrumento de evaluación.
- f. Retroalimentación de información a los empleados.

Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño (colaboradores operativos):

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres "P": **P**roductividad (lo que se ha logrado); características **P**ersonales (cómo se ha logrado, la conducta) y **P**ericia (habilidad).²

² MSc. José Ángel Álvarez, consultor, conferencia de Gestión del talento humano en convención de Recursos Humanos año 2004, organizada por AGG.

La productividad puede medirse mediante logros laborales específicos. Por ejemplo, reducción de defectos.

Pueden considerarse las características personales como la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta). La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con el capataz que el desempeño de tareas.

Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea. A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad).

La pericia, capacidad, conocimientos y habilidad, es importante para la evaluación de desempeño.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA

5.1. Entrevistas

Una manera de buscar la mejora continua es a través de las entrevistas, pero puede ser que sea más beneficioso hacer sesiones de grupo, al elaborar el guión y profundizar en lo oportuno, esa lluvia de ideas puede definir cuáles son los nuevos cambios que el grupo señala, no importa que no sean del mismo puesto, en lo heterogéneo de la riqueza del mejoramiento.

No se define algo diferente, sólo se implementa un espacio para que la empresa pueda cuestionar sus modelos mentales, pueda establecer mapas de ideas, acompañado de diagramas de causa y efecto y con ello encontrar la solución.

La solución para guiar a un estudio cuantitativo que represente matemáticamente el mejor resultado.

5.2. Encuestas

Instrumentos para verificar la viabilidad de las estrategias implementadas en la empresa y el realizar una encuesta, representa que la información se convierte en un mecanismo de la retroalimentación que no causa incomodidad, quizá reduce el sesgo de la información y de la utilización de todos los recursos orientados previamente evaluar y monitorear la mejora en los procesos.

Como la tabulación de datos es una representación matemática, puede mostrar gráficos que pueden compara los resultados y definir la veracidad de la información.

Como primera condición para verificar el sesgo de la información es redactar los cuestionarios con la estructura siguiente:

- a. Preguntas cruzadas.
- b. Preguntas cerradas.
- c. Preguntas filtro.
- d. Preguntas de selección múltiple.
- e. Preguntas abiertas.

5.3. Sugerencias

Todas las sugerencias son motivo de análisis, pero debe analizar el costo beneficio antes de implementar dicha sugerencia. Lo importante es analizar con una metodología previamente establecida.

La sugerencia de los clientes internos es muy importante, quizá algunos de ellos se conviertan en innovadores de procesos, quizá sean personas muy creativas, que sólo falta estimularlas para obtener procesos más flexibles con una orientación eficiente y que se puede percibir.

La finalidad de las sugerencias es la participación, se convierte en un termómetro de la satisfacción, puede evaluarse desde el punto de la cultura de la empresa, puede hacerse con un buzón de sugerencias, pero el método más funcional es hacerlo ante un panel de audiencia, en el cual la persona solicita una audiencia para expresar su sugerencia. Parece difícil de implementar pero es más certero que presten atención y brinde una retroalimentación inmediatamente.

La estructura organizacional necesita nombrar a un representante situacional de la sugerencia, es decir si la sugerencia es de recursos humanos, no puede estar en el panel de audiencias un representante de logística.

5.4. Evaluaciones y Modificaciones

Cada modificación es sujeta a la evaluación, a veces en las empresas se puede definir una modificación pero resulta contraproducente su implementación.

Se debe aplicar un criterio financiero para implementar modificaciones, basados en tres herramientas:

- a. Punto de equilibrio: la empresa no puede tomar decisiones sin conocer su punto de equilibrio, primera norma financiera que no debe quebrar.
- b. Flujo de fondos: le permite a la empresa verificar la disponibilidad de efectivo para hacer los resultados.
- c. Costo – beneficio: la empresa debe de persuadirse que todo costo tiene que verificar un beneficio, un incremento en el rédito.

Al analizar las implicaciones financieras lo importante evaluar las implicaciones en el recurso humano, la evaluación el recurso humano es a través de la medición del clima organizacional antes y después de implementarla.

Se determina una muestra de la población de la empresa y al azar se llama a una persona de cada departamento para evaluar el clima organizacional,

el análisis conlleva monitorea cambios en la percepción de los colaboradores.

Es la manera como se analizan las evaluaciones y modificaciones, en base a la experiencia y en base a los resultados se puede establecer si fue significativo el cambio.

CONCLUSIONES

1. El beneficio de tener un Departamento de Recursos Humanos en la empresa es la administración de la información, cubrir puestos y fomentar el desarrollo institucional.
2. Lo importante del reclutamiento es definir los canales y las organizaciones que pueden brindar a los candidatos más próximos al perfil.
3. La función principal del Departamento de Recursos Humanos es abastecer a los puestos de trabajo los candidatos idóneos para formar parte de la estructura organizacional, administrar la información de los colaboradores y fomentar el desarrollo institucional.
4. Todo colaborador en el Departamento de Recursos Humanos debe tener sensibilidad social y humanismo como vocación y actitud al servicio.
5. La función del Departamento de Recursos Humanos es fomentar los lineamientos jerárquicos, pensar sistemáticamente como sistemas abiertos, desarrollar en un veinte por ciento y administrar en un ochenta por ciento, por lo tanto, lo importante para cada puesto de trabajo es

definir una característica común que es el manejo de la actitud; si esta característica no la desarrolló a través de la confrontación con la realidad de la empresa y despertar la conciencia, no se puede definir el fortalecimiento de una estructura que alberga un Departamento de Recursos Humanos.

6. Las técnicas de reclutamiento y selección de personal deben basarse en buscar el canal adecuado y esencialmente en seleccionar con base en manejo de emociones y productividad de los candidatos.
7. La Implementación de los procedimientos de Reclutamiento, Selección, Capacitación, Inducción y Seguimiento, obedece a una necesidad para mejorar el clima organizacional; la evaluación del desempeño es una herramienta que permite evaluar cuál es el rendimiento, pero a su vez, se hace una definición de los procesos de dotación de personal, si la selección no representa una idoneidad con el perfil seleccionado será más difícil establecer estas situaciones, pero es un indicador de la falta de atención a los mecanismos de aptitud y actitud del personal seleccionado por el método señalado.
8. Los mecanismos de retroalimentación y mejora de los procesos planteados, son simples: escuchar al cliente interno y definir una metodología de análisis de la información para aplicar la mejora continua. Lo eficiente resulta al hablar de resultados, mayor productividad en el personal, cuando se puede mostrar un ahorro por la eficiente administración de recursos utilizados en la organización.

RECOMENDACIONES

1. Se necesita un sistema para almacenar los datos de los colaboradores, un programa de informática que permita administrar más rápidamente la información del recurso humano. Basar la información en la evaluación automatizada de un proceso de evaluación de desempeño, registros de información de los puestos de trabajo, es decir, quién es el elemento humano que desempeña el puesto.
2. Organizar por puestos el canal al que se debe acudir al invitar a futuros candidatos al proceso de selección.
3. Es importante definir los perfiles adecuados para cada uno de los puestos que necesita en la estructura organizacional.
4. Determinar la forma de administrar la información, utilizando la tecnología y el sistema de archivo de documentos.
5. El programa de capacitación debe estar en función a los logros que se pretenden basados en el conocimiento que se necesita transmitir a los colaboradores.

6. Dentro de la inducción al personal es necesario mostrar la conformación del organigrama y cómo es la comunicación formal en el mismo.
7. Es importante buscar una persona con vocación humanista y actitud de servicio para el puesto de la jefatura del Departamento de Recursos Humanos.
8. Los puestos del departamento de recursos humanos tienen que ser tolerantes a irritación por exceso de contacto, porque tiene que atender a tantos colaboradores.
9. Aplicar la inteligencia emocional para reclutar y seleccionar al personal, buscar en el candidato la productividad y la actitud al trabajo.
10. El proceso de dotación de personal tiene la finalidad de mejorar el clima organizacional en la empresa, por lo tanto, es necesario establecer procedimientos para Reclutamiento, Selección, Capacitación, Inducción y Seguimiento.
11. Es necesario fomentar sesiones de grupo para verificar la retroalimentación y brindar una mejora con base en el análisis de la información.

BIBLIOGRAFÍA

1. William B. Werther Jr., Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos. 5ta Edición. México. 2000. 577 pp.
2. Chiavenato, Adalberto. Iniciación a la administración de personal. México: Editorial Mc Graw Hill. 1993. 111 pp.
3. Butteriss, Margaret. Reinventando recursos humanos. México: EDIPE. 2000. 360 pp.
4. Ulrich, Dave, Michael R. Losey, Gerry Lake. El futuro de la dirección de recursos humanos. México: EDIPE. 2000. 390 pp.
5. Dessler, Gary. Administración de personal. 6ta edición. México: Prentice-Hall. 715 pp.
6. Beltrán López, Luís Fernando. Diseño e implementación de un sistema de recursos humanos, en una empresa de servicio. Trabajo de Graduación Ing. Ind. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2006. 130 pp.

7. García Alpírez, Wendy Yadira Sussett. El rol del orientador laboral en el contexto de la administración de recursos humanos en las empresas privadas. Trabajo de Graduación Orientadoras Vocacionales, Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Humanidades, 2006. 35 pp.

8. Salas Cabrera, Sergio Raúl. La administración de recursos humanos en empresas normalizadas con ISO-9000. Trabajo de Graduación Administrador de Empresas. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2002. 156 pp.

9. Ramírez Quintanilla, Rita Haydee. Guía del administrador para crear un ambiente de trabajo efectivo utilizando los recursos humanos. Trabajo de Graduación Administrador de Empresas. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 1986. 92 pp.

10. Dolan, Simon, Randall Schuler. La gestión de los recursos humanos. España. Editorial Mc Graw Hill. 1999. 455 pp.

Anexo I

Selección por competencias

Las competencias aluden a las capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizajes que posibilitan, en el marco del campo elegido, adecuados abordajes de sus problemáticas específicas, y el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficazmente ante los requerimientos que se planteen

La selección de personal por el método tradicional ofrece procedimientos para la toma de decisiones, las decisiones son cualitativas.

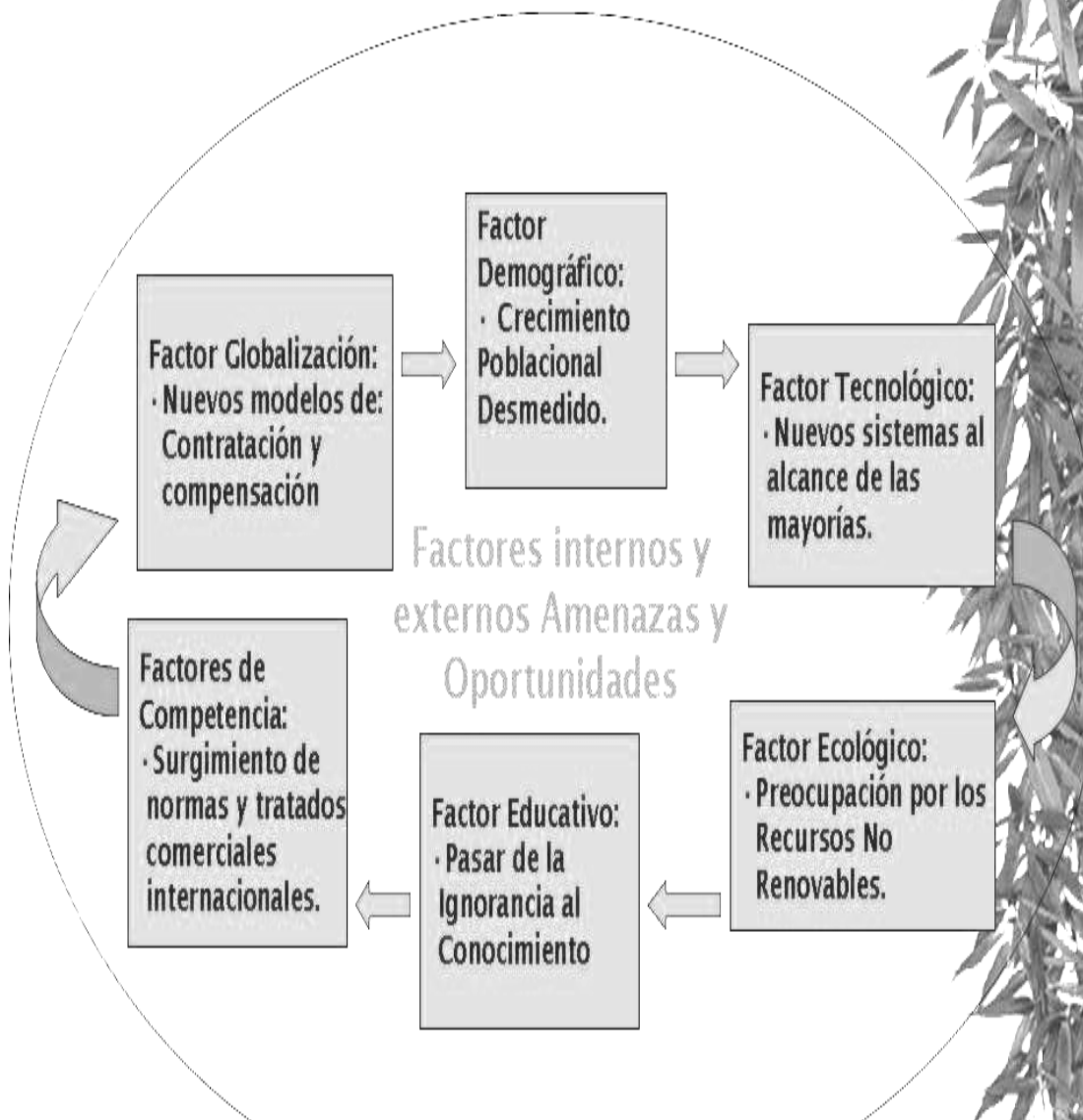
El modelo de selección por competencia es definido como más cuantitativo. Obedece a este modelo.



ANEXO II

ESCENARIO DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El escenario hoy



ANEXOS III

FORMULARIOS DE SOLICITUD

Hiperplast, S.A.

PROGRAMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
 AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION



INSCRIPCION CONCURSO INTERNO N° _____

NOMBRE Y APELLIDOS _____

CEDULA _____ CORREO _____

UNIDAD DONDE LABORA ACTUALMENTE _____ EXTENSION _____

NIVEL EDUCATIVO (acompañar el último nivel aprobado)

PRIMARIA INCOMPLETA GRADO APROBADO: _____

PRIMARIA COMPLETA _____

SECUNDARIA INCOMPLETA GRADO APROBADO: _____

SECUNDARIA COMPLETA _____

UNIVERSIDAD INCOMPLETA CREDITOS O AÑOS: _____ ESPECIALIDAD: _____

UNIVERSIDAD COMPLETA ESPECIALIDAD: _____

OTRO (DIPLOMADOS, TECNICOS) _____

QUE LO MOTIVO A PARTICIPAR EN ESTE CONCURSO?

PARA SER CONSIDERADO EN EL REGISTRO DE BENEOLIOS TRANSITORIO PARA FUTURAS VACANTES

PORQUE ME INTERESA OCLUPAR EL CARGO*

OTRA RAZON _____ Cual?

* Si durante el proceso de selección decide no participar en el concurso, no ilorar por escrito las razones.

EN CASO DE HABER OCUPADO CARGOS SIMILARES, INDIQUE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES O TAREAS REALIZADAS (Dentro y fuera de la institución en los últimos 5 años).

1. Nombre del cargo desempeñado: _____

Actividades o tareas más importantes que realizó: _____

2. Nombre del cargo desempeñado: _____

Actividades o tareas más importantes que realizó: _____

3. Nombre del cargo desempeñado: _____

Actividades o tareas más importantes que realizó: _____

NOTA: Para efectos de preselección se considerará la información suministrada.

_____ FIRMA _____ FECHA _____

FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERSONAL

I. INFORMACION GENERAL

N° consecutivo de la Unidad y fecha	Código Unidad Ejecutora	Nombre de la Unidad	Nombre del proyecto
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

II. INFORMACION DEL PUESTO

Nombre del puesto solicitado		Clave de área	Categoría del puesto
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tipo de nombramiento	Jornada requerida	N° Puestos requeridos	Indique el horario del puesto
<input type="checkbox"/> Plazo Fijo <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Propiedad	<input type="checkbox"/> 40 horas <input type="checkbox"/> 30 horas <input type="checkbox"/> 20 horas <input type="checkbox"/> 10 horas <input type="checkbox"/> Otra Indique:	_____ _____ _____	<input type="text"/>
Vacante del nombramiento solicitado		Plazo desde ___/___/___ Hasta ___/___/___	
Tipo de Financiamiento		<input type="checkbox"/> Presupuesto UNA <input type="checkbox"/> Fundaciones Indique: _____ N° de cuenta: _____	

Características de puesto

Comentarios o notas o especialidad única según lo requiera el puesto:

III. CONDICIONES DEL NOMBRAMIENTO

1) PLAZO FIJO: Se origina por alguna de las siguientes razones:
Indique si la vacante del puesto es por las siguientes circunstancias:

<input type="checkbox"/> 1. Reposición Jornada	Acuerdo Unidad Académica	Acuerdo Consejo Facultad	Vicerrectoría correspondiente
<input type="checkbox"/> 2. Puesto Nuevo	Informe Asignación PORH-I-AGG	Resolución RC-	
<input type="checkbox"/> 3. Vacante a plazo fijo	Informe Asignación PORH-I-AGG		
<input type="checkbox"/> 4. Vacante para ser utilizada en propiedad	Resolución Recurso R-		

2) SUSTITUCION: Se origina por alguna de las siguientes razones:

Nombre del funcionario titular: _____

Incapacidad Informe PORH-G- _____

Otros motivos para la sustitución: _____

3) PROPIEDAD:

Número de Resolución: R- _____

Indique si la jornada cumple alguna de las siguientes condiciones:

Jornada de Plazo fijo a permanente _____

Jornada vacante _____

Nombre del Superior Jerárquico	FIRMA	SELLO
<input type="text"/>	_____	

ANEXO IV

FORMATOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL COLABORADOR

En vista de que el colaborador presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

() Mantener el resultado de la evaluación

() Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Sólo si el colaborador manifiesta conformidad, pase la nueva puntuación

Fecha

Firma del jefe inmediato

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

() Aceptarla

() No aceptarla

Fecha

Firma del colaborador

Luego de conocido el criterio del colaborador, firmo a los.....días del mes de.....de 200.....

Firma del jefe inmediato

B. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al colaborador y al jefe inmediato, resuelvo:

- () Ratificar el resultado indicado en el apartado A.
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Pase la nueva puntuación al respectivo espacio.

Fecha

Firma del superior del jefe inmediato

I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA

FED-1

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DE LOS COLABORADORES
GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO (*)**

EVALUACIÓN INTERMEDIA ()

EVALUACIÓN FINAL ()

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de 20.....y el mes de.....de 20.....

M. IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombre
No. de cédula	Tiempo efectivo Meses.....	Tipo de nombramiento Propiedad..... Interino.....
Nombre de la institución		
Unidad en que trabaja	Cantón	Provincia
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa