



**Universidad Nacional de Ingeniería
Facultad de Ciencias y Sistemas**

**Mon
003
M385
2004**

**Diseño para la creación de un sistema organizacional de Recursos
Humanos para la Empresa Sunline International (SINTER S.A)**

Autores:

Br. Martínez Quintero, Ligia Jeannette.

Br. Flores Tórrez, Jenny de La Cruz.

Br. Mendoza Salazar, David Lenín.

Tutor (a):

- **Lic. Inés Alejandro López**

Managua, Nicaragua 2004.

INDICE

INTRODUCCION.....	I
JUSTIFICACION.....	III
RESUMEN DEL TEMA.....	V
OBJETIVOS.....	VI
CAPITULO I. DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA SUNLINE INTERNATIONAL S.A.....	1
1. Análisis Interno y Externo.....	2
1.1. Análisis Interno - diagrama causa – Efecto	2
1.2. Análisis Externo.....	4
2. Análisis Organizacional Actual.....	6
2.1. Estructura Organizacional.....	6
2.2. Niveles Organizacionales.....	7
2.3. Recursos Humanos.....	7
2.4. Misión y Visión de SINTER S.A.	8
CAPITULO II. PROPUESTA DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA SUNLINE INTERNATIONAL S.A.....	9
1. Departamento de Recursos Humanos.....	10
2. Misión.....	11
3. visión	11
4. Política Funcional.....	11
5. Objetivos.....	12
6. Metas.....	13
7. Funciones del sistema de recursos humanos de la empresa SINTER S.A.....	15
8. Actividades Principales del Departamento de Recursos Humanos.....	17
9. Organización del departamento de recursos humanos.....	18
10. Modelo para la administración de recursos humanos.....	19
11. Características que debe poseer el personal de Recursos Humanos.....	21
CAPITULO III. MANUAL DE INTEGRACION TÉCNICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	24

1. Definición de puestos.....	24
1.1. Análisis de puestos.....	24
1.2. Descripción de puestos.....	26
1.3. Especificación de puestos.....	27
2. Proceso de contratación.....	28
2.1. Plan de necesidad de vacantes.....	28
2.2. Reclutamiento de personal.....	31
2.3. Selección.....	33
3. Decisión de contratar.....	35
3.1. Contratación.....	37
3.1.1. Inducción.....	37
3.2. Colocación del empleado.....	39
3.3. Promoción.....	39
3.4. Transferencia.....	40
4. Proceso de despidos.....	40
4.1. Renuncias.....	41
4.2. Suspensión de Relaciones laborales.....	41
4.3. Terminación del contrato de trabajo.....	42
5. Registros y expedientes.....	45
5.1. Registros y expedientes de personal.....	45
5.2. Expediente Laboral.....	46
6. Capacitación y desarrollo.....	46
7. Compensación.....	53
8. Valuación de puestos.....	55
9. Evaluación del desempeño.....	60
10. Higiene y seguridad.....	67
11. Rotación de personal.....	71
12. Motivación.....	74
13. Clima y cambio organizacional.....	80
14. Políticas.....	83
15. Manual de funciones.....	85
16. Manual de procedimientos.....	89
17. Reglamento interno de trabajo.....	90
CAPITULO IV. RETROALIMENTACION Y AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.....	92

1. Definición de Auditoria de Recursos humanos y sus objetivos.....	93
1.1. Atributos del Auditor de Recursos Humanos.....	94
1.2. Principales áreas que cubre una auditoria de recursos humanos.....	96
2. El informe de la auditoria.....	98
3. Instrumentos para realizar la auditoria de recursos humanos.....	102
4. Etapas de una auditoria.....	104
CAPITULO V. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	106
1. Descripción del sistema actual.....	107
2. Estudio Preliminar.....	108
2.1. Indicadores e planificación del sistema informático.....	109
2.2. Determinación del costo total del sistema Informático.....	110
3. Beneficios de la Automatización	114
4. Recursos de Hardware para operar el sistema.....	115
CONCLUSIONES.....	116
RECOMENDACIONES.....	117
BIBLIOGRAFIA.....	118
ANEXOS.....	119

INTRODUCCION

Sunline Internacional (SINTER S.A) es una empresa dedicada a la comercialización de productos industriales, eléctricos y médicos, con casi doce años de existencia. Actualmente se encuentra ubicada de la Rotonda del Periodista 100 mts. al sur, la cual cuenta con 120 empleados fijos más subcontrataciones por proyecto alcanzando un número de hasta 180 empleados.

El constante crecimiento en una empresa lleva implícita la necesidad de administrar mejor el valioso recurso humano para que todas las actividades de la empresa se realicen con eficiencia y eficacia siempre encaminadas al cumplimiento de los planes estratégicos.

En SINTER S.A. existen deficiencias en el área de recursos humanos, primero que nada no está establecido un ente único para todas las gestiones de recursos humanos y necesidades de los empleados, esa situación nos lleva a darnos cuenta de la necesidad de mejorar la administración del recurso humano en SINTER S.A., el constante crecimiento de personal y de la empresa misma, impide que la persona responsable de esta función la realice de forma óptima, debido al recargo de funciones que posee, por tal razón creemos conveniente diseñar un sistema de recursos humanos para SINTER, el cual tiene como propósito crear una estructura más eficaz para el proceso de división, coordinación y control de todas las tareas y actividades del personal, así como atender y satisfacer sus necesidades de la forma más precisa y adecuada.

Con el diseño de un órgano rector de recursos humanos se mejorará la gestión y desarrollo de todo lo referente al valioso recurso humano, se crearán parámetros sobre el cual se regirá el manual de funciones, así como también se propondrán ideas para el rediseño de los puestos de trabajo para el personal de la oficina de recursos humanos sobre la base de los conocimientos, habilidades y destrezas, además de crear un ambiente sano y propicio que fomente el trabajo en equipo, todo ello orientado a contribuir a la administración adecuada del personal a

través del desarrollo de sus habilidades y aumento de su nivel de satisfacción en sus puestos de trabajo, logrando así un mejor rendimiento y competitividad para la empresa. Con todo esto se pretende dar respuesta a la problemática que enfrenta actualmente SINTER S.A. en la administración de su Recurso Humano para que esta marche cada vez de manera mas ordenada y mejor, utilizando las herramientas optimas para la administración.

Una vez presentado el diseño en este trabajo, la empresa SINTER S.A. tendrá herramientas y técnicas para plantearse una perspectiva con mayor alcance para la realización de todas las gestiones y satisfacción de las necesidades y requerimientos en lo que se refiere a recursos humanos, también respecto al control que debe de existir, no solamente en el cumplimiento de atributos de los empleados a sus puestos, sino también de evaluación del personal actual y capacitación.

También todo esto incluye una correcta división y delegación de funciones desde el primer momento y no hasta que surgen las problemáticas en la empresa.

JUSTIFICACION

En toda empresa el personal es el recurso más importante y la correcta administración de este determina el éxito o fracaso de las actividades que se realizan en dicha empresa.

Por tal razón, toda empresa debe tener un órgano rector que vele por ese recurso tan valioso, más aun en una empresa que esta en continuo crecimiento como en el caso de Sunline Internacional (SINTER S, A.). Es por ello que proponemos el diseño de un sistema Organizacional de recursos humanos para SINTER S, A., que propiciara una excelente gestión de los recursos humanos que promueva la comunicación y productividad del personal, lo cual ayudara a que se lleve un control mas adecuado de las necesidades de la empresa.

Esto contribuirá al desarrollo de sus actitudes y habilidades aumentando su nivel de satisfacción en sus correspondientes puestos de trabajo, así como para brindar un debido escrutinio al momento de reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al personal, garantizando de esta manera el cumplimiento eficaz de las metas que se propone lograr la empresa alcanzando así beneficios económicos y/o sociales para todos.

Logrando con este sistema el establecimiento de un ente encargado específicamente para velar por el bienestar del personal, donde estos puedan acudir en busca de soluciones óptimas en tiempo y forma.

Se mejoraran las políticas de capacitación y desarrollo, evaluación y desempeño, motivación, sistemas de remuneración e incentivos, además de distribuir adecuadamente las funciones para cada puesto de trabajo, reduciendo la sobrecarga de funciones en cargos gerenciales y administrativos y a su vez disminuyendo la insatisfacción de los empleados, el desanimo, el estrés, el ambiente de trabajo, la falta de comunicación y los conflictos.

Al mejorarse lo anteriormente descrito, existiría una mejor retroalimentación entre las funciones de los diferentes empleados, alcanzándose mejores niveles de desempeño, compañerismo, productividad y competitividad para la creación de un ambiente sano y propicio donde se fomente el trabajo en equipo, los valores y actitudes positivas, aumentando así los niveles de éxito de la empresa para alcanzar las metas propuestas.

Todo esto sin olvidar el uso de la tecnología como recurso y soporte para agilizar labores y aumentar el desempeño. No obstante se deben tomar medidas para que el sistema organizacional presentado se mantenga y mejore, a través de auditorías y consultorías que ayuden a su mejoramiento continuo, para que se lleve a cabo la correcta retroalimentación del sistema.

RESUMEN DEL TEMA

El presente trabajo contempla el diseño de un sistema organizacional de recursos humanos para la empresa SINTER, S.A. la cual se dedica a la comercialización de productos eléctricos, industriales, médicos y de laboratorio.

El análisis de la situación actual en la empresa SINTER, S.A. nos lleva a determinar que existe una problemática respecto a la administración de los recursos humanos, en SINTER, S.A., ya que no existe un ente rector exclusivo para administrar adecuadamente los recursos humanos, para la solución de dicha problemática (representada a través de un diagrama causa - efecto), diseñamos un sistema organizacional de recursos humanos.

Posteriormente presentamos instrumentos y técnicas para realizar las actividades de recursos humanos, dichas herramientas sirven como referencia para la elaboración de políticas, normas y procedimientos sobre los cuales se regirá la gestión de recursos humanos en toda la empresa SINTER, S.A.

Se brindan fundamentos los cuales servirán de base de conocimiento para un proceso de auditoria, para que exista retroalimentación y mejora continua en el sistema de recursos humanos que se esta diseñando.

De igual manera se describen los procesos principales que deben en primera instancia ser automatizados para la administración eficiente de los recursos humanos como son: control de expediente, elaboración de nomina y control de la asistencia, dichos procesos serán implementados posteriormente a través de un software que permitirá que dichas labores se ejecuten de manera mas rápida y eficiente.

Con todo lo anteriormente mencionado se mejorara la gestión de recursos humanos lo cual traerá muchos beneficios para la empresa SINTER, S.A.

OBJETIVO GENERAL

- ✚ Diseñar un sistema de administración de recursos humanos para la empresa SINTER, S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Diseñar la estructura que tendrá el departamento de recursos humanos y su ubicación dentro de la estructura organizacional de la empresa.
- ✚ Describir aspectos en los que se base la definición de puestos.
- ✚ Describir procedimientos para el proceso de contratación y despido, así como medios para controlar los expedientes y registros de los empleados.
- ✚ Explicar los elementos de la auditoria de recursos humanos que ayudaran a la retroalimentación y mejoramiento en este diseño.
- ✚ Elaborar las fichas ocupacionales para los puestos de trabajo del departamento de recursos humanos.
- ✚ Elaborar procedimientos a seguir para efectuar la capacitación y desarrollo, compensaciones, valuaciones de puestos y evaluación del desempeño.
- ✚ Analizar los aspectos de Higiene y Seguridad, rotación del personal, motivación y clima (cambio) organizacional.
- ✚ Describir en que fundamentos y requerimientos deben basarse las políticas, manual de funciones, manual de procedimientos y reglamento interno del trabajo.

CAPITULO I.

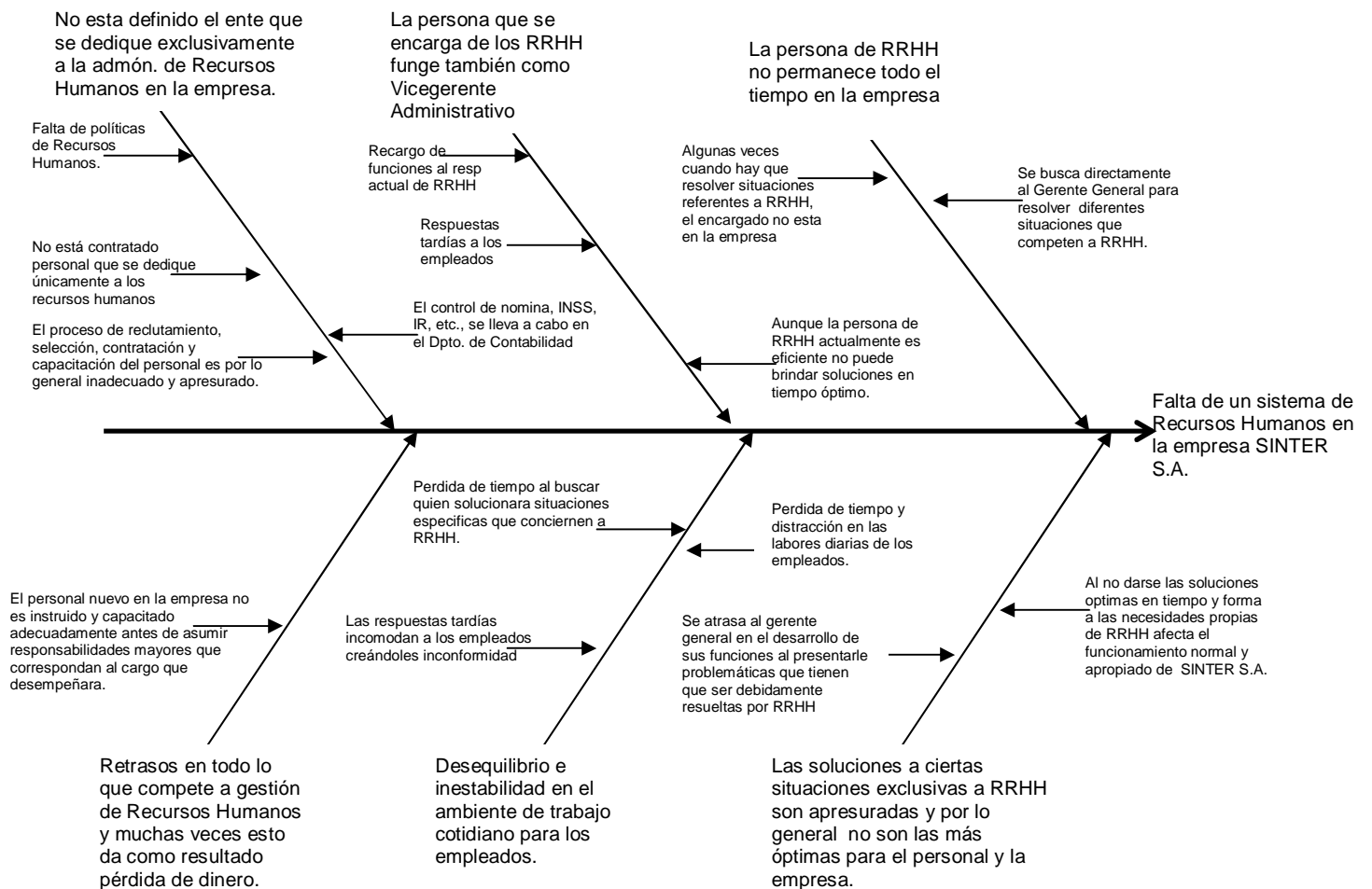
DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA SUNLINE INTERNATIONAL S.A.

1. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.

Es muy importante en primera instancia estar entendido de la situación actual en la empresa SINTER S.A. referente a la administración de recursos humanos.

Para ello presentamos de manera grafica la problemática existente a través del diagrama causa – efecto.

1.1. Análisis Interno - Diagrama causa – Efecto¹



¹ Ver organigrama actual pag. 6

Análisis del Diagrama Causa – Efecto

SINTER S.A., empresa que se dedica a la comercialización de productos industriales, eléctricos y médicos. Con doce años de existencia es una empresa prospera y en constante crecimiento, con buena posición geográfica, amplio mercado, instalaciones cómodas y modernas, rentable y cuenta con atención personalizada, buena administración de los recursos financieros, incremento en las ventas, etc., todo esto ha conllevado a la contratación de mayor personal y por lo tanto a la carestía de la satisfacer mas necesidades en lo que respecta a todo ese nuevo personal.

En la actualidad las funciones de un encargado de recursos humanos las realiza el Vicegerente administrativo, esto provoca que se den situaciones poco productivas, pues muchas veces, cuando el vicegerente administrativo se encuentra realizando funciones administrativas, y se presenta una situación relacionada a la administración de recursos humanos que compete ser resuelta inmediatamente, esta es postergada o no se resuelve adecuadamente, creando inconformidades y atraso entre el personal involucrado. En situaciones en que las respuestas no pueden esperar por una solución, las personas involucradas se dirigen al gerente general ocasionándole pérdida de tiempo y atrasos en las labores que se encuentra realizando.

Que no exista un ente exclusivo para la administración y gestión de los recursos humanos ocasiona frecuentemente:

- ✚ Reclutamiento y selección de personal inadecuado o apresurado.
- ✚ Que el personal nuevo en la empresa no sea instruido y capacitado adecuadamente antes de asumir responsabilidades mayores que correspondan al cargo que desempeñara dentro de la empresa.

- ✚ No se dan soluciones en tiempo y forma relacionadas a necesidades propias que contribuyan al funcionamiento normal y apropiado de la empresa.
- ✚ Retrasos en las actividades que realizan los empleados involucrados en ciertas situaciones conflictivas.
- ✚ Perdidas económicas por el retraso o soluciones tomadas a la ligera.
- ✚ Percepción de un ambiente laboral hostil, debido al recargo de funciones y falta de respuestas idóneas.
- ✚ El personal por lo general esta muy estresado.
- ✚ No se tiene conocimientos acerca del nivel de satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo.
- ✚ No se aplican métodos y técnicas adecuados para evaluar productividad, rendimiento y desempeño del personal.

1.2. ANALISIS EXTERNO

En SINTER S.A. a pesar de tener sus puntos débiles en algunos aspectos, también cuenta con situaciones que las puede tomar como oportunidades de crecimiento, siempre y cuando teniendo presente que todo conlleva cierto riesgo, el cual se puede tornar en amenaza.

Entre las oportunidades que posee SINTER S.A. nos encontramos:

- ✚ Surgimiento de nuevos negocios que requieren de los productos que la empresa comercializa.
- ✚ Crecimiento de los negocios existentes y que requieren productos que la empresa vende.
- ✚ Aumento de las inversiones nacionales y extranjeras en el país.
- ✚ Aumento en los proyectos sociales.
- ✚ Aumento de los ingresos por la cobertura de nuevos mercados.

- ✚ Necesidad de las empresas nicaragüenses de volverse más competitivas a través de la obtención de nuevas tecnologías.
- ✚ Mayor crecimiento de la empresa.
- ✚ Utilización del Internet como medio de publicidad.

De igual manera tomando el factor riesgo podemos presentar ciertas amenazas que tiene la empresa, entre ellas:

- ✚ Inestabilidad económica del país.
- ✚ Inestabilidad política del país.
- ✚ crecimiento de la competencia existente.
- ✚ Disminución del poder adquisitivo de las personas.
- ✚ Riesgos por desastres naturales.
- ✚ Inestabilidad económica a nivel mundial.
- ✚ Tasas impositivas adicionales.
- ✚ Devaluación e inflación
- ✚ Entidades financieras con altas tasas de interés sobre préstamos

2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL ACTUAL

2.1. Estructura Organizacional

2.2. Niveles Organizacionales

Es en algunas ocasiones que los empleados no saben a quien dirigirse primero, por ejemplo, a pesar que esta el director ejecutivo, el director de logística, gerente de ventas, etc., los empleados se dirigen directamente al gerente general (dueño de la empresa), esto también debido a la centralización de todas las actividades, aunque muchas veces se busca también al director ejecutivo (también dueño de la empresa),

La mayoría de las veces esto crea que el empleado este “desorientado” y no sepa a quien acudir en determinados casos, esto crea también recargo de funciones para el gerente general o también para el director ejecutivo. Los límites de las funciones para los empleados no están bien definidos, razón por lo cual también muchas veces alguno de los empleados tiende a inmiscuirse en el área o funciones del otro empleado, dicha situación no sucedería si todos tuvieran claros de donde y hasta donde pueden o deben realizar sus funciones, de igual manera para saber a quien acudir primero al presentarse diferentes situaciones laborales.

2.3. Recursos Humanos

Actualmente la función de un encargado de Recursos humanos la realiza la persona encargada de la vicegerencia administrativa, esta persona esta recargada de funciones, debido al cumplimiento de sus funciones en el área administrativa, muchas veces tiene esta persona que ausentarse de la empresa, razón por lo cual se desvía de realizar tareas relacionadas a los recursos humanos y el trabajo se acumula, impidiendo así se cumpla en tiempo y forma. A pesar que la persona sea eficiente e inteligente, no es posible que tenga doble cargo o funciones, esto provoca retrasos en ciertas funciones y se esta exponiendo al empleado a mucho estrés y muchas veces por tratar de resolver los asuntos rápidamente puede ser que no tome las decisiones mas acertadas.

Misión y Visión de SINTER S.A.

MISIÓN

SINTER S.A. es una empresa privada dedicada a la importación y comercialización de productos eléctricos, industriales y médicos de calidad a precios competitivos brindando una atención esmerada a nuestros clientes satisfaciendo así sus expectativas

VISIÓN

Ser la empresa líder a nivel nacional en la comercialización de productos eléctricos, médicos e industriales con altos estándares de calidad. Con un personal altamente calificado y orgulloso de su labor, y comprometido a anticipar y sobrepasar las expectativas del cliente, brindando un servicio personalizado.

CAPITULO II.

**PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA
EMPRESA SUNLINE INTERNATIONAL S.A.**

1. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Es el órgano rector creado con el fin de velar por el recurso humano de la empresa, el cual será el encargado de formular, administrar y ejecutar políticas y normas de gestión de los recursos de personal, con miras a desarrollar una adecuada organización administrativa y técnica, que permita el cumplimiento de los objetivos de la organización. La dirección de recursos humanos debe mantener el registro e información sobre el personal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para el personal, además de establecer la representación de la empresa en lo referente a las relaciones contractuales del personal, de acuerdo con las políticas, planes y programas definidos, en el marco del Derecho del Trabajo y otras disposiciones legales pertinentes. Además, efectuar todas aquellas acciones que le competan en la gestión del Servicio de Bienestar para los trabajadores.

La necesidad de invertir en un sistema de gestión de recursos humanos cada vez es mayor, ya que facilitan la búsqueda de herramientas para mejorar los procesos de compensación y motivación en términos de tiempo, dinero y recursos y que proporcionen mejoras, y adecuada información para perfeccionar las decisiones. Cabe mencionar rápidamente los elementos primordiales de la administración de recursos humanos:

Recepción y análisis sobre movimientos del personal: (Reclutamiento, Selección, Contratación, Instrucción u Orientación, Ascensos y transferencias, Despidos)

Administración de Sueldos, salarios y Jornales (Control de Empleados, Remuneración, Control de Horarios)

Relaciones del Personal (Comunicación, Negociación Colectiva, Disciplina del Personal, Investigación del personal)

Planeación y desarrollo del personal (Capacitación y Desarrollo, Instrucciones)

Servicios para Empleados (Servicios Médicos, Recreación, Servicios Personales, Seguridad y protección ocupacional, Higiene y seguridad ocupacional)

Misión y Visión del Ente administrador de Recursos Humanos.

2. MISIÓN

Somos el ente normativo, facilitador y regulador que se encarga de Administrar con calidad los Recursos Humanos de la empresa, que apoya la gestión institucional y las decisiones gerenciales, manteniendo un clima laboral, que propicie la conciliación de los intereses de los trabajadores y de la institución. Obteniendo así personal capacitado y satisfecho que brinde un mejor servicio a nuestros clientes

3. VISION

Ser una dirección de Recursos Humanos descentralizado y de calidad, que de oportunidades de desarrollo laboral. Así mismo lograr con éxito todas las gestiones referentes a la administración del recurso humano de la empresa SINTER S.A., enfocados al mejoramiento continuo del servicio al cliente.

4. POLITICA FUNCIONAL

Propiciar el desempeño eficiente del personal como un aporte efectivo a la Organización, mediante la readecuación continua del sistema de administración de recursos humanos, en concordancia con las políticas vigentes y con los enfoques modernos que incorporan la productividad, la eficiencia, la competitividad y la calidez en la prestación de nuestros servicios.

La misión y Visión del ente administrador de Recursos Humanos debe estar siempre encaminado con la misión y visión de la empresa misma y a su plan estratégico, de ese modo todo marchara en armonía y prosperidad en busca de un fin conjunto.

5. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. Promover el mejoramiento en la administración de los recurso humano de la institución.
2. Dotar de personal idóneo a la empresa, que garantice la prestación de los servicios con eficacia, eficiencia y en forma oportuna.
3. Garantizar la eficiencia y eficacia administrativa mediante el establecimiento, fomento y desarrollo del sistema de recursos humanos.
4. Garantizar a los trabajadores, sin discriminación alguna, el derecho a optar a cargos, atendiendo a méritos de capacidad, preparación, eficiencia y honradez.
5. Regular las relaciones entre la gerencia y sus trabajadores, como medio eficaz para el fortalecimiento y progreso de la empresa, además de garantizar a los trabajadores el pleno ejercicio de sus derechos y obligaciones.
6. Garantizar a los trabajadores, sin discriminación alguna, el derecho a optar a cargos, atendiendo a méritos de capacidad, preparación, eficiencia y honradez.
7. Garantizar a los trabajadores la estabilidad en sus puestos, a menos que incurran en causas de despido debidamente justificadas.
8. Velar por que se otorguen a los trabajadores justas prestaciones económicas.
9. Proporcionar el instrumental técnico necesario con el fin de lograr la mejor utilización del recurso humano al servicio de la empresa, en beneficio tanto del personal como de la empresa.
10. Propiciar un ambiente de trabajo adecuado y que se fomente el trabajo en equipo.

6. METAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Se consideran metas los logros o expectativas que se esperan obtener al diseñar un sistema de Recursos Humanos integral y estructurado en base a las necesidades y la situación real de la empresa SINTER S.A., las cuales se describen a continuación:

- ✚ Establecer una compensación equitativa y justa para todo el personal de la empresa basada en los principios fundamentales del sistema de administración de recursos humanos.
- ✚ Ubicación de los empleados en los puestos adecuados, a través de un excelente método de reclutamiento, selección y contratación de personal que este acorde a las exigencias que necesita cada puesto de trabajo.
- ✚ Determinación de niveles realistas de desempeño para cada trabajador, por medio de pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.
- ✚ Planeación de las necesidades de capacitación y desarrollo del personal para:
 - a. Evitar altos costos por re-trabajos y problemas de servicios y calidad.
 - b. Optimizar el rendimiento en el trabajo que desempeña cada empleado.
 - c. Aumento de las Utilidades de la empresa.
 - d. Trabajadores motivados y seguros.
- ✚ Planeación de las necesidades de contratación e identificación de candidatos adecuados a las vacantes, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométrías y los exámenes médicos.

- ✚ Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; también es un empleado honesto con conducta ética.

- ✚ Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral, creando un ambiente que aumenten la autoestima del personal como:
 - a. Efectuar reuniones regulares e informales con los trabajadores para informales nuevas noticias e inquietudes.
 - b. Apoyar a los empleados, otorgar reconocimiento, proporcionar libertad y flexibilidad al personal
 - c. No fomentar los rumores males intencionados dentro de la empresa ya que tiene un efecto negativo dentro de la organización y el resultado puede ser una sensación de incomodidad.
 - d. Preparar al personal para estar en conjunto fortaleciendo las relaciones mediante contactos sociales y propiciando que las personas se conozcan para que lleven a cabo un proyecto conjunto.

- ✚ Eliminar requisitos y demandas no indispensables para cada puesto de trabajo.

- ✚ Conocer las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

7. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo las siguientes funciones:

1. Administrar el presupuesto asignado a la administración de los Recursos Humanos.
2. Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
3. Diseñar planes y programas de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos procurando un balance entre la disponibilidad de recursos y las necesidades derivadas de las funciones de la empresa, a objeto de lograr un crecimiento integral de la institución.
4. Velar y asesorar oportunamente al personal sobre todas las materias del derecho laboral y otras materias legislativas que lo afecten, manteniendo un archivo actualizado de estas disposiciones legales.
5. Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
6. Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
7. Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.

8. Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.
9. Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal, en el marco legal establecido por las disposiciones legales comprendidas en el código de trabajo.
10. Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores municipales y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas, en concordancia con las leyes vigentes.
11. Administrar los procesos de evaluación del desempeño, con el propósito de lograr el adecuado cumplimiento de los recursos de personal, a su vez promocionarlos a cargos de más jerarquía buscando una permanente especialización laboral.
12. Propiciar y mantener las relaciones entre la dirección de Recursos Humanos y el personal, garantizando así la obtención y actualización permanente de información sobre el personal y la empresa.
13. Coordinar con las áreas y unidades funcionales, el cumplimiento de las metas.
14. Asesorar a los responsables de las diferentes áreas en la administración de recursos humanos bajo su responsabilidad.

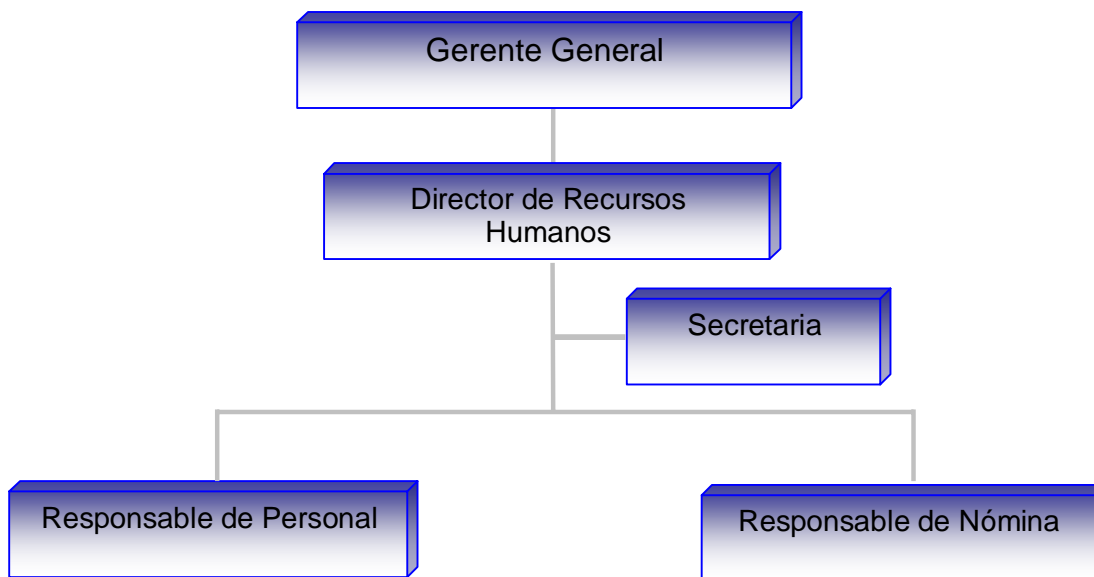
8. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Recepción y análisis sobre movimientos del personal.	Reclutamiento Selección Contratación Instrucción u Orientación Ascensos y transferencias Despidos
Administración de Sueldos, salarios y Jornales	Control de Empleados Remuneración Control de Horarios
Relaciones del Personal	Comunicación Negociación Colectiva Disciplina del Personal Investigación del personal
Planeación y desarrollo del personal	Capacitación y Desarrollo Instrucciones
Servicios para Empleados	Servicios Médicos Recreación Servicios Personales Seguridad y protección ocupacional Higiene y seguridad ocupacional

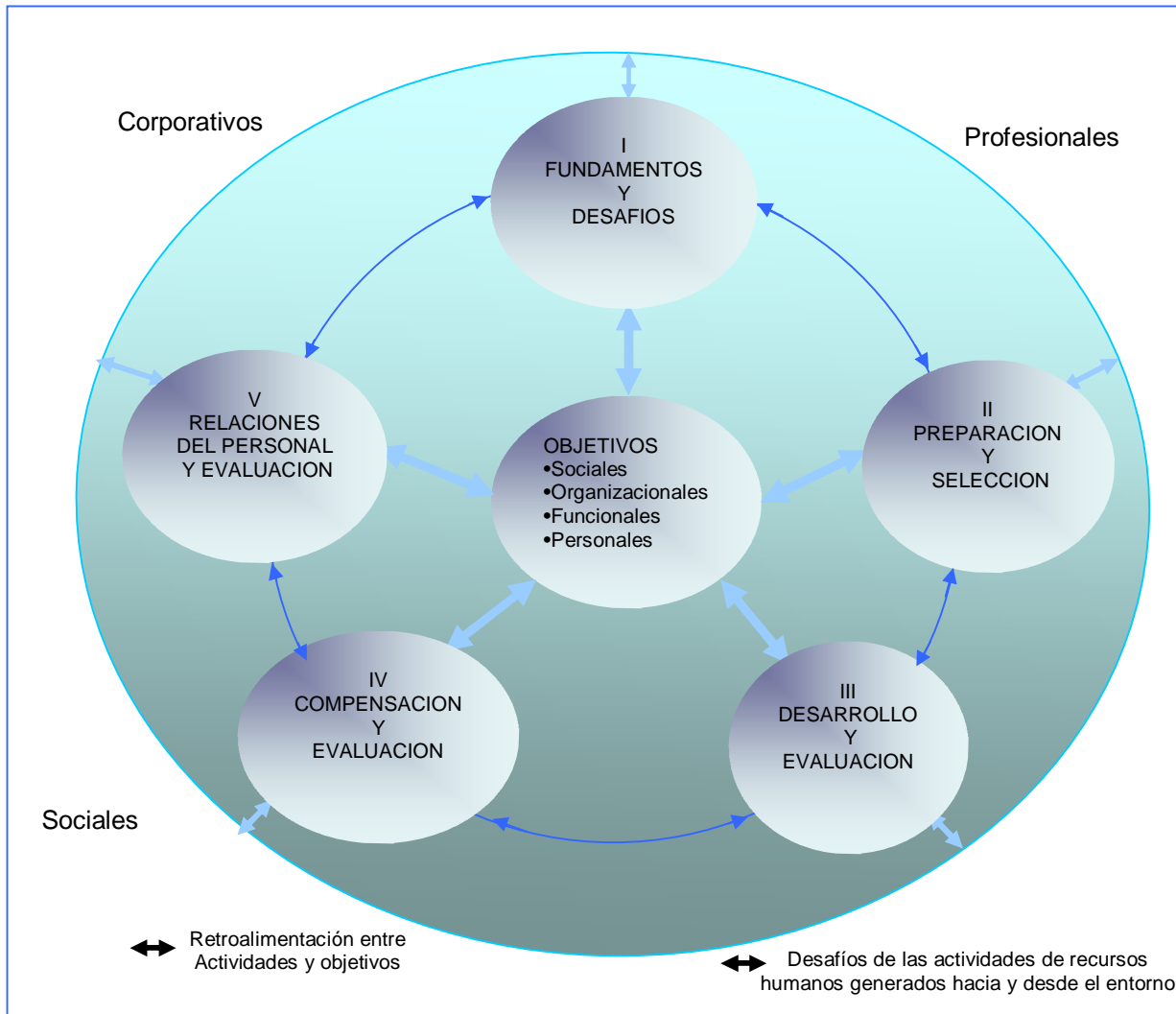
9. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El papel de Recursos Humanos actualmente está consolidado y de hecho forma parte del equipo que marca la estrategia empresarial a corto, medio y largo plazo. Por esta razón la Dirección de Recursos Humanos depende directamente de la Gerencia General. Y estará conformado por cuatro personas, el director general, secretaria, responsable de personal y nómina.

ESTRUCTURA PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



10. MODELO PARA LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



Fundamentos y desafíos: El desafío básico para la administración del personal es contribuir a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otro gran desafío es la internacionalización de las actividades económicas, el incremento en la competencia y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales.

Preparación y Selección: Hace referencia a la base de información que debe manejar el departamento de recursos para gestionar adecuadamente las labores referentes a la administración del personal de toda la empresa. Información que será utilizada para encontrar maneras de hacer que los puestos de trabajo sean mas productivos y satisfactorios. Además de crear en el personal de recursos humanos una posición preactiva en los procesos de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores.

Desarrollo y Evaluación: En este subsistema se realizan las tareas pertinentes al desarrollo del personal, una vez que este es contratado por la empresa. Estas actividades inician con la orientación que se da al nuevo empleado sobre las políticas y procedimientos de la empresa. Luego sigue la capacitación que se al empleado para que este desempeñe eficiente y eficazmente su funciones. Después se procede a hacer una evaluación del personal para determinar las necesidades de desarrollo personal, logrando así la obtención de mano de obra altamente calificada.

Compensación y Protección: Este subsistema es de vital importancia, su propósito esencial es mantener y motivar la fuerza de trabajo. Algunos de los medios utilizados para alcanzar niveles de satisfacción y motivación adecuados en los trabajadores son: recibir un sistema de compensación justo a cambio de su contribución productiva y también que se protejan a estos de riesgos laborales mediante programas de salud y seguridad que el departamento de recursos humanos debe promover.

Relación con el personal y evaluación: Aquí se refleja la necesidad de poseer un sistema de motivación en la empresa para garantizar la satisfacción de los empleados; los cuales contribuyen al aumento de la productividad de la empresa y así mismo a un mejor servicio al cliente. Los mecanismos utilizados incluyen mejores sistemas de comunicación e información para todos los integrantes de la empresa. Otro sistema a utilizar es las auditorias periódicas para determinar el desempeño del personal e identificar mejores formas de servir a la organización.

Conclusión del Uso del Sistema de Administración del Recursos Humanos.

Recursos humanos es el encargado de analizar las necesidades y poner en marcha programas resolutivos referidas a las personas que integran la organización, estando claro de esto, decidimos presentar un sistema de administración de personal, cuyo propósito principal será complementar y facilitar las gestiones pertinentes a buen uso y mantenimiento de la fuerza de trabajo de la empresa.

Con la explicación de este sistema queremos mostrar la importancia que tienen cada uno de los elementos que lo conforman, para la administración eficiente y eficaz de los recursos humanos. Ya que con un mayor aprovechamiento de las oportunidades, se reducen el malgasto de dinero a través de muchas disciplinas y herramientas que apalancan la compensación y motivación, esto es mucho más evidente cuando se utilizan para predecir los costos futuros de los Recursos Humanos, no solo en salarios y compensaciones, sino a través de otras técnicas de motivación que se puedan aplicar.

El uso constante del mismo, aumenta las posibilidades de éxito en las actividades de contribución y apoyo a las labores de los gerentes operativos para alcanzar los objetivos de la empresa.

11. CARACTERÍSTICAS QUE DEBE POSEER EL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS.

- ✚ Buena memoria.
- ✚ Criterio de Igualdad en las oportunidades.
- ✚ Comprensión Verbal (Habilidad para entender lo lee o escucha)
- ✚ Velocidad perceptual (Criterios de observación)
- ✚ Razonamiento Inductivo e inductivo (Analítico)
- ✚ Capacidad Humana
- ✚ Capacidad intelectual
- ✚ El manejo de las quejas y de las relaciones labores con profesionalismo, responsabilidad y valores morales y éticos.

CAPITULO III.

**MANUAL DE INTEGRACION TÉCNICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS.**

MANUAL PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La gestión de los recursos humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la organización, ya que están conformadas por personas, las mismas que son parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos. La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad

Este manual de integración técnica de Recursos Humanos se presenta como referencia para el personal de recursos humanos para la realización de las actividades de administración de los recursos humanos de SINTER S.A., donde les proporcionamos herramientas de apoyo, para resolver situaciones que no se sepan manejar o simplemente para recordar algunos conceptos que se olvidan con el tiempo si no se aplican constantemente.

En el manual encontraremos información sobre materiales laborales, técnicas para reclutar, seleccionar, contratar, despedir, promocionar y evaluar el desarrollo del personal, así como procedimientos para la elaboración de políticas institucionales, reglamento interno, manual de funciones y manual de Procedimientos.

1 DEFINICIÓN DE PUESTOS.

Es la tarea de encontrar a la persona idónea para un puesto de trabajo: el tipo de funciones y actividades que se deberán ejecutar, así como las habilidades necesarias para desarrollarlas en forma adecuada.

Aplicación y utilización de la definición de puestos.

Las posibilidades de la aplicación del análisis y la descripción de puestos son muy variadas, en virtud de conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, algunas son:

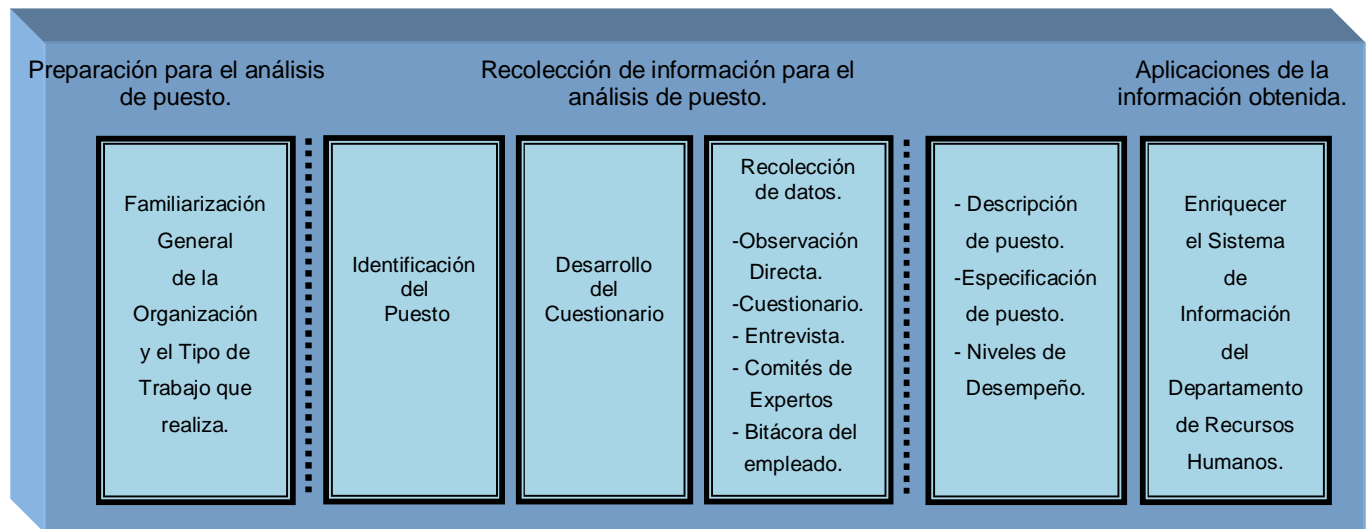
- ✚ Para encauzar adecuadamente la selección, reclutamiento y contratación de personal.
- ✚ Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- ✚ Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- ✚ Como parte integrante de manuales de organización.
- ✚ Para fines contables y presupuestales.
- ✚ Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- ✚ Para efectos organizacionales y de planeación de RH.
- ✚ Como valioso instrumento en auditorías administrativas.

La definición del puesto incluye tres fases:

1.1 Análisis de puestos.

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas idóneas para desempeñarlos. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos, especificaciones del puesto y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

FASES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS



En el proceso de recolección de datos se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible.

Pasos Preliminares

- ✚ Informar a los empleados las razones que llevaron a la empresa a efectuar del análisis de puestos.
- ✚ El analista debe familiarizarse con la organización en si y con su entorno externo. Una vez que el responsable del análisis de puesto posea un adecuado grado de conocimiento del entorno, la organización , el trabajo y los empleados, el analista debe:
 - Identificar los puestos que es necesario analizar
 - Elaborar un cuestionario para el análisis del puesto².
 - Obtiene información para el análisis del puesto.³ —

² Ver anexo 1. Cuestionario de Análisis de Puesto.

³ Ver Anexo 2 y 3. Fecha de descripción de puesto y Formato de apoyo.

Esto tiene como fin lograr la cooperación de los empleados durante el análisis de puesto, así mismo evitar que el personal se sienta descontento y amenazado con la realización de esta actividad.

Procedimientos

1. Determinar el uso de la información del análisis de puesto.
2. Reunir y revisar la información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos.
3. Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando a muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto.
4. Reunir información del análisis de puesto. Es analizar realmente el puesto obtenido, los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.
5. Revisar la información con los participantes. Verificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos involucrados. Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto, de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.
6. Elabore una descripción y especificación del puesto.

1.2 Descripción de puestos.

La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad.

A continuación presentamos conceptos técnicos relacionados con la descripción del puesto.

1. Nombre del Puesto: Permite identificar con facilidad el puesto de trabajo.
2. Posición el puesto en el organigrama: Se relaciona con el lugar o posición del puesto
3. Subordinación: Permite establecer la relación jerárquica del Puesto de Trabajo.
4. Supervisión: Relacionado con el desempeño del trabajo y grado de autoridad.
5. Comunicaciones Colaterales. Flujos de información con otras áreas, con las cuales se interrelacionan el Puesto de Trabajo.
6. Contenido del Puesto: se relaciona con la ejecución del trabajo del empleado.
7. Tareas o Atribuciones: Trabajo que el empleado deberá realizar en un tiempo determinado.
8. Factores de Especificaciones: Requerimientos que debe reunir el aspirante a un Puesto de Trabajo, influye preparación académica, experiencia, intelectualidad, confianza, estructura física, responsabilidades, etc.

1.3 Especificación de puestos.

La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñara la labor. Estos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental, y así mismo familiaridades con aspectos lingüísticos, legales y

culturales. La realización de este documento puede hacerse por separado o bien formar parte de la misma descripción del puesto.

A continuación presentamos conceptos técnicos relacionados con la especificación del puesto.

1. Aptitud: Disposición natural o adquirida, describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos y experiencias.
2. Niveles de Desempeño: Se relaciona con el rendimiento mínimo y máximo del empleado. Metas del puesto.
3. Condiciones de Trabajo: Se relaciona con el medio ambiente en que el empleado ejecutara las tareas del Puesto de Trabajo.
4. Habilidad: Capacidad para desempeñar cierto tipo de trabajo.
5. Iniciativa: Empleados que realizan sus trabajos con autonomía, no es necesario asignarles tareas o atribuciones estructuradas.
6. Requisitos: Condiciones que demanda el Puesto de Trabajo de los aspirantes a ocuparlo.
7. Riesgo: Peligros al que se expone el empleado en la ejecución del trabajo.

2 PROCESO DE CONTRATACIÓN.

3.4 Plan de necesidad de vacantes.

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Los elementos de una planeación eficaz de Recursos Humanos son:

- Pronóstico de la demanda de empleados

Un componente fundamental de la planeación de recursos humanos es el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización.

La demanda de recursos humanos puede ocurrir por causas externas, organizacionales y laborales.

Externas: Causas económicas, sociales, tecnológicos y competitivas.

Organizacionales: Planes estratégicos, presupuesto, ventas y producción, nuevas actividades y cambios organizacionales.

Laborales: Jubilaciones, renuncias, terminaciones de contrato, decesos y permisos no remunerados.

Existen dos enfoques para el pronóstico de recursos humanos:

Enfoque cuantitativo: Estos suponen el uso de técnicas estadísticas o matemáticas; son los enfoques que utilizan los teóricos y los planificadores profesionales.

Enfoque cualitativo: Los enfoques cualitativos de pronóstico son menos estadísticos, tratan de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de una organización. Los pronósticos ejecutivos son opiniones de supervisores, jefes de departamento, expertos y otras personas respecto a las necesidades futuras de empleo de la organización. A continuación presentamos la siguiente tabla donde detallamos las técnicas utilizadas en ambos enfoques.

Empleo de Expertos	Proyección de Tendencias	Otros Métodos
<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones informales y rápidas. • Estudio formal de expertos en el área. • Técnica de grupo nominal. • Técnica de Delfos 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrapolación. • Indexación • Análisis Estadístico 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y planeación de presupuesto. • Análisis de nuevas operaciones. • Modelos de Computadoras.

Tabla 1. Técnicas de Detección de Necesidades de Recursos Humanos.

- Pronósticos de la oferta de empleados

Una vez que una organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tiempo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

Oferta interna de trabajo:

Un análisis de la oferta interna puede comenzar preparando organigramas, o sea representaciones gráficas de todos los puestos en la organización, más el número de personas que los ocupan. Este se lleva a cabo a través de una auditoria de la actual fuerza de trabajo para conocer el potencial de los trabajadores actuales y así determinar si la vacante actual puede llenarse con personal de la empresa.

Las auditorias de personal y los cuadros de reemplazos de potenciales son elementos esenciales para la base de datos de Recursos Humanos, ya que permite conocer a fondo el potencial del personal actual, contribuye en la planificación del reclutamiento, capacitación y la planificación de las carreras

profesionales de manera más efectiva. Incluso ayuda a identificar personal con claro potencial de desarrollo.

Es de vital importancia que los responsables de recursos humanos manejen en la base de datos de recursos humanos un inventario de personal, donde cada empleado con aspiración a promoción tengan su respectivo formato de promoción potencial.

Oferta externa de trabajo: Cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien, cuando cubre posiciones de nivel básico, los gerentes deben considerar la oferta externa de trabajo.

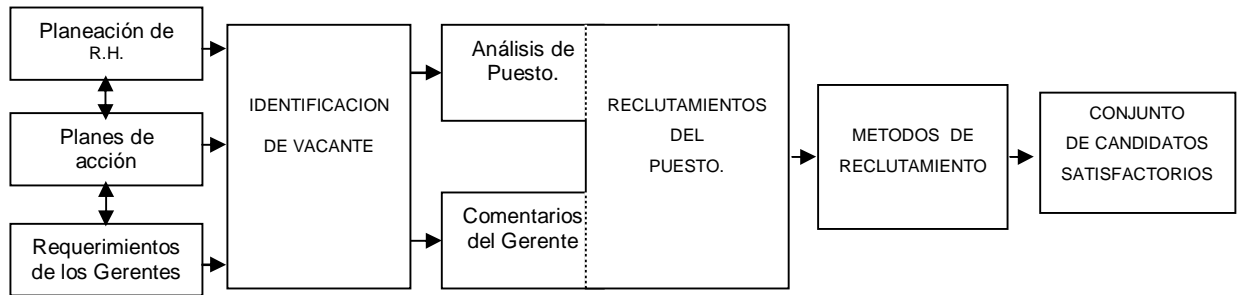
3.4 Reclutamiento de Personal.

Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápidas.

Proceso de Reclutamiento

El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Luego procederá a la divulgación y recepción de candidatos. El plan de recursos humanos es útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional (Solicitud de Empleo).

Esquema General del Proceso de Reclutamiento.



Entorno de Reclutamiento

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Los elementos más importantes son:

- ✚ Disponibilidad interna y externa de recursos humanos⁴.
- ✚ Políticas de la compañía.
- ✚ Planes de recursos humanos.
- ✚ Prácticas de reclutamiento.
- ✚ Requerimientos del puesto.

CANALES PARA LA RECEPCION DE CANDIDATOS:

- ✚ La empresa
- ✚ Medios de comunicación masivas
- ✚ Bolsas de trabajo
- ✚ Ferias del empleo
- ✚ Agencias de colocación
- ✚ Instituciones educativas
- ✚ Familiares o recomendados
- ✚ otras empresas

⁴ Ver Anexo 7. Formato de Inventario de Recursos Humanos

3.4 Selección.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos

El proceso de selección incluye una serie de actividades diseñadas para obtener datos relevantes acerca de un candidato en particular, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la Entrevista, las pruebas psicométrías y los exámenes médicos etc.

ENTREVISTA.





Es un tipo de comunicación interpersonal (entrevistador-entrevistado). Cuyo fin es intercambiar información valiosa y deben tenerse en cuenta los siguientes pasos:

- a. **Preparación del Entrevistador⁵:** Requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den indicaran la idoneidad del candidato. Los entrevistadores deben explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.
- b. **Creación de un Ambiente de Confianza:** La labor del entrevistador es crear un ambiente de aceptación recíproca. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.
- c. **Intercambio de la Información:** Se basará en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante.

⁵ Ver Anexo 4. Preguntas que se esperan en una entrevista de trabajo.

- d. **Terminación:** Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado, debe poner fin a la entrevista.
- e. **Evaluación:** Inmediatamente después que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generadas por el candidato.
- f. **Verificación De Datos Y Referencias.**

El responsable de recursos humanos debe desarrollar una técnica de verificación de información, por tanto debe realizar una exhaustiva investigación laboral que permita predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto. Los tipos de investigación que debe realizar son:

-  Investigación de antecedentes de trabajo.
-  Investigación de antecedentes penales
-  Investigación de cartas de recomendación
-  Investigación en el domicilio

ELEMENTOS DE APOYO DE LA ENTREVISTA

SOLICITUD⁶.- Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos y \bar{a} que sus datos es fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.

CURRÍCULUM.- Al igual que la solicitud su papel es de fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales.

⁶ Ver Anexo 5. Solicitud de Empleo.

PRUEBAS PSICOMETRICAS

Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato. Tipos de pruebas:

- ✚ Pruebas de personalidad.
- ✚ Pruebas de inteligencia
- ✚ Pruebas de intereses.
- ✚ Pruebas de rendimiento.
- ✚ Pruebas de aptitud

Estas pruebas son importantes para verificar de algún modo las capacidades que poseen los candidatos para ocupar el puesto.

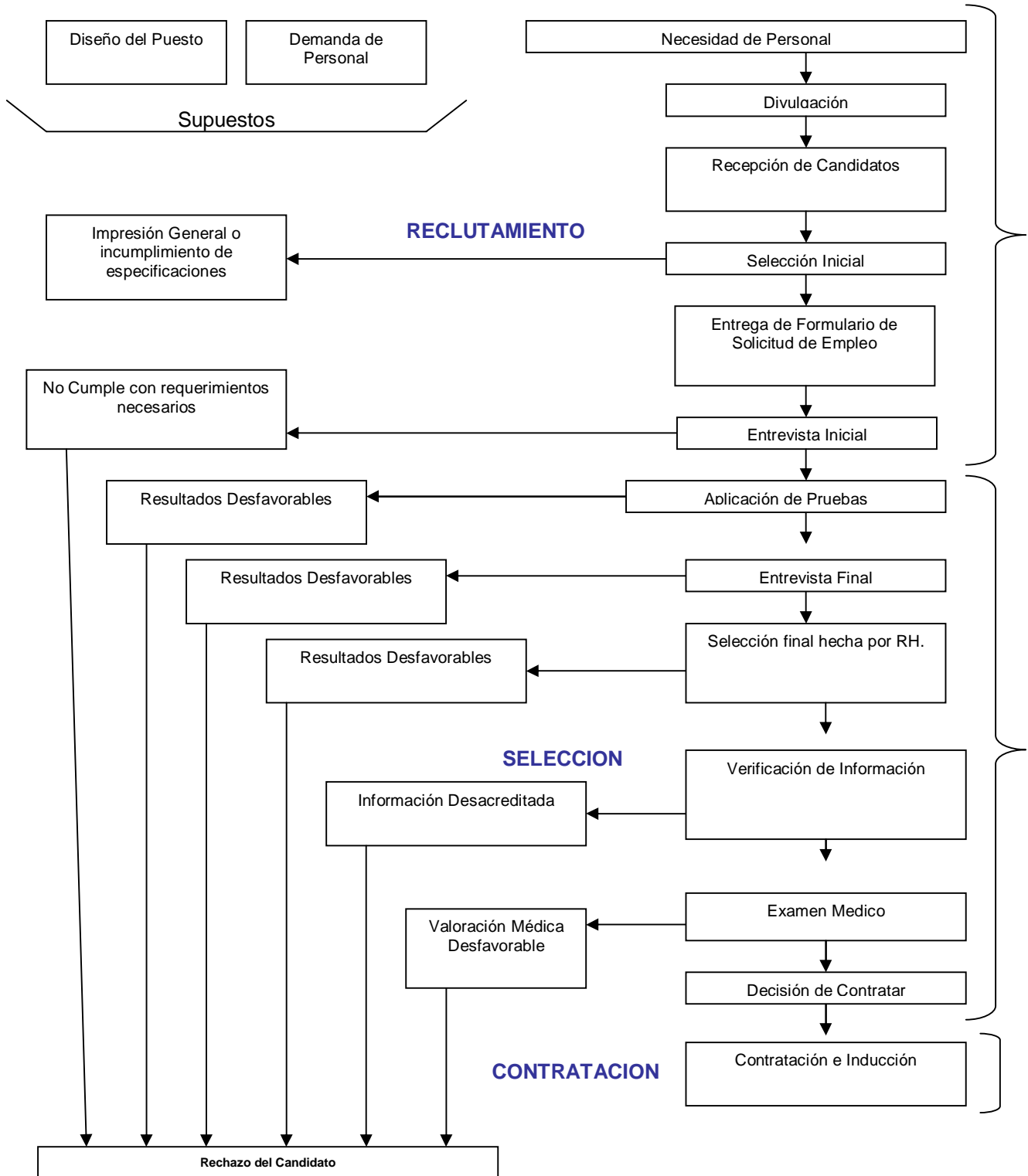
EXAMEN MEDICO

Es de importancia básica en las organizaciones, ya contribuyen a determinar el grado de influencia que tendrá el nuevo empleado en elementos tales como la calidad de trabajo, cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

3 Decisión de contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de reclutamiento y selección.

FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL.



3.4 Contratación.

Este es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica, o bien muy complejo y preocupante cuando éstos se pasan por alto. Antes de entablar una relación laboral con un trabajador, es muy importante conocer todos los compromisos legales que este hecho conlleva. Se recomienda considerar y prever todas las acciones a realizar en cada una de las siguientes áreas:

- ✚ Formas de contratación⁷ y cláusulas especiales del contrato (confidencialidad, traslados, patentes y otras), duración de los contratos, derechos y obligaciones que contraen tanto el empleador como el trabajador, entre otros.
- ✚ Relaciones sindicales.
- ✚ Requisitos y prestaciones de ley.

Sirva de Referencia para la elaboración y mejoramiento futuro del contrato de trabajo los Capítulos I y Capítulo II del Código del Trabajo.

3.1. Inducción.

Es la aplicación entre los recién contratados de un programa de orientación (también llamado de inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados. Una vez que se toma la decisión de contratar a un individuo, es importante que el nuevo empleado reciba una orientación adecuada acerca de la empresa y de su área de trabajo para que su integración sea más rápida.

Deberá ser presentado al resto de los empleados, enseñarle la localización de las instalaciones y las características de su trabajo específico, así como explicarle las operaciones totales de la empresa, además de sus políticas para que sepa qué es lo que se espera de él.

⁷ Ver Anexo 6. Contrato de Trabajo.

La inducción es un factor de gran importancia para la empresa, por lo cual es necesario determinar:

- ✚ Las personas que se encargarán de realizarla.
- ✚ El material de apoyo que se utilizará en el proceso.
- ✚ El momento en que se llevará a cabo.

Además se deberá considerar la posibilidad de contar con un manual de inducción que contenga Temas como:

Presentación de la empresa	Permisos
Filosofía de la compañía	Reparto de utilidades
Horarios de trabajo	Políticas de pago
Programa de incentivos por cumplimiento	Apariencia y hábitos personales
Días feriados	Vacaciones
Seguros	Compensaciones

Tabla 2. Elementos del Manual de Inducción.

Seguimiento de la orientación:

Los programas de orientación que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación.

3.4 Colocación del empleado.

La ubicación de un empleado consiste en la asignación (o reasignación) a un puesto determinado. Incluye la asignación inicial, así como la promoción, transferencia y despidos. En forma similar a como se opera con los solicitantes de empleo, es necesario proceder a un proceso de reclutamiento, selección y orientación.

La ubicación del personal ya en funciones es más sencilla porque el departamento de recursos humanos mantiene registros que incluyen la solicitud de trabajo original, el inventario de la capacidad del empleado y su historia laboral.

3.4 Promoción.

Basado en la definición de promoción del Arto. 33 del Código del Trabajo. La promoción es el cambio de asignación del trabajador de un puesto de nivel inferior a otro superior. Donde todo trabajador tiene derecho de ser promovido de un cargo a otro superior sin mas limitaciones que las exigidas por razón de titulo o diploma y su calificación técnica para desempeñar la nueva actividad.

En esta etapa se cambia al empleado a una posición mejor pagada y con mayores responsabilidades. Por lo general, se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro.

Las promociones se basan en:

Promociones basadas en el mérito: Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.

Promociones basadas en la antigüedad: Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los

elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. *Se recomienda optar por un sistema mixto de promoción.*

La empresa valorara las propuestas de trabajadores a llenar la vacante conforme el siguiente procedimiento:

1. Requisitos Cumplidos
2. Eficiente evaluación del desempeño.
3. Cumplir con el periodo de prueba según la ley.
4. De cumplir el periodo de prueba será promovido de lo contrario regresara a su cargo anterior
5. Evaluación del jefe inmediato.

3.4 Transferencia.

Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción; estas podrán darse siempre y cuando estén acorde a las estipulaciones en el Código del Trabajo Arto. 31 y Arto. 32.

Las transferencias pueden ser positivas para el personal, ya que adquiere nuevas experiencias y perspectivas y se convierte en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Bien manejadas, pueden aumentar el nivel de satisfacción. El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

4. PROCESO DE DESPIDOS.

Constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Se pueden originar en razones disciplinarias, económicas, personales y varias más. La función del departamento de personal consiste en emplear el

método más satisfactorio para llevar a cabo el término del vínculo laboral con el mínimo de dificultades para la organización⁸.

4.1 Renuncias.

Puede deberse a jubilación, mejores ofertas externas, a relaciones conflictivas con miembros de la organización o a razones personales. La renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento más libre de dificultades para la organización. Permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir un problema legal.

4.2 Suspensión de Relaciones laborales.

Del Capítulo V del Código del Trabajo, Arto. 35 - 39. Suspensión⁹ es la interrupción temporal de la ejecución del contrato de trabajo. La suspensión puede ser parcial o total en lo que se refiere a las obligaciones fundamentales del contrato de trabajo, y puede ser individual o colectiva en lo que se refiere a la cantidad de trabajadores; puede provenir de causas justas imputables al trabajador. Ejemplo Enfermedad, accidente, etc. Y de causas no justificable imputables al trabajador por ejemplo: Como medida disciplinaria, problemas financieros o técnicos.

La suspensión de la relación laboral no es mas que una medida preventiva que dispone el empleador y que le permite la ley, para que cesen temporalmente las labores en la empresa, con el fin de evitar el desequilibrio financiero de la empresa provocada fundamentalmente por razones ajenas a su voluntad y la estabilidad laboral.

⁸ Ver Anexo 8 y 9. Cartas de Despidos.

⁹ Ver Anexo 10 y 11. Carta de Suspensión temporal/Comunicación de Sanción Disciplinaria.

Procedimientos:

Suspensión Colectiva del Contrato de Trabajo:

1. Presentar solicitud del empleador al inspector departamental de trabajo competente, explicando las razones y hechos que motivan la petición,
2. Emplazamiento de la Inspectoría Departamental del trabajo a los trabajadores para que aleguen lo que tengan a bien, Apercibiendo a ambas partes que deberán nombrar comisión negociadora y citación a tramite conciliatorio.
3. La inspectoría del trabajo practicara inspección en documentos de la empresa para constatar las causales.
4. Resolución del Inspector Departamental sobre la petición.
5. Recurso de Apelación ante el inspector General del Trabajo.
6. Pago de seis días de salario a los trabajadores suspendidos.
7. Obligación de otorgar de nuevo el puesto de trabajo al personal suspendido.
8. Obligación de la empresa brindar la información que el MITRAB solicite mientras dure la suspensión.

Suspensión de Contrato Individual:

El procedimiento dependerá de la causal de la suspensión del empleado; causas contempladas en el Arto. 37 del Código del Trabajo.

4.3 Terminación del contrato de trabajo.

Del Capitulo VI, Arto. 40 del CT. La terminación del contrato individual pone fin a la generación de los derechos y obligaciones que emana de los mismos.

La organización puede decidir unilateralmente dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con un empleado. Por lo general esta decisión obedece a razones disciplinarias o de productividad.

Procedimientos:

En caso de utilización de la vía administrativa (Empleador - Empleado).

1. Notificación de trámites de despido (Derechos acumulados por el trabajador y carta de despido).
2. Convocatoria a Comisión Bipartita. (En caso de existir sindicato).

A través del MITRAB.

1. Se presenta la solicitud del empleador al Inspector Departamental del MITRAB, explicando los hechos en que se fundamenta su petición.
2. El inspector del MITRAB cita al empleado para que alegue lo que tenga a bien.
3. Con lo alegado por el trabajador y las pruebas aportadas por ambas partes el inspector emitirá resolución.
4. Durante el periodo que dure la resolución, se realizara una suspensión temporal sin goce de salario, fundado en el reglamento interno.

CONTENIDO DE LA SOLICITUD DE AUTORIZACION DE DESPIDO ATRAVES DEL MITRAB.

SEÑOR INSPECTOR DEPARTAMENTAL DEL TRABAJO DE MANAGUA.

Soy_, (Nombre del representante legal de la empresa), mayor de edad, soltero, abogado y de este domicilio, ante usted con el respeto merecido comparezco y expongo:

I. ACREDITACION DE LA REPRESENTACION.

Se presenta instrumento de poder legal del Apoderado Judicial de la empresa, luego se especifica la ubicación de la misma.

II. ANTECEDENTES:

Se describe el tipo de relación laboral (Contrato de Tiempo determinado o indeterminado), el nombre del empleado, el cargo que desempeña, salario y la fecha de inicio en que comenzó a laborar:

III. HECHOS

Se describe al Inspector Departamental los problemas que se han tenido con el empleado y las consecuencias que estos. Se deben mencionar los artículos del Código del trabajo, normativas de la empresa y cláusulas del reglamento interno que se han incumplido.

IV. PETICION

Con base en todos los argumentos expuestos, se procede a solicitar una resolución definitiva y firme, que autorice la terminación del contrato.

Sin omitir la manifestación de que las negociaciones a través de las vías administrativas se realizaron.

V. MEDIOS DE PRUEBAS OFRECIDOS PARA PROBAR LA PETICION.

Se propone la recepción de los instrumentos de prueba:

1. Reglamento Interno de Trabajo de la empresa.
2. Documentos de control de producción.
3. Memorandos enviados los últimos seis meses a los demandados.

VI. LUGAR PARA OIR NOTIFICACIONES

Se especifica el lugar donde se recibirán las notificaciones del MITRAB.

Managua, Treinta de Agosto del año 2004.

5 REGISTROS Y EXPEDIENTES

5.2 Registros y expedientes de personal.

El expediente de personal, es el instrumento idóneo de que disponen las partes en una relación laboral, empleador y trabajador, para registrar todos los acontecimientos que sucedan en el transcurso de la relación laboral y para disponer de toda la información correcta, a fin de que se pueda tomar una decisión objetiva.

Deben existir registros y expedientes que contengan el historial de cada uno de los empleados y funcionarios de la empresa sin excepción alguna, ya que es una obligación que impone la ley del empleador en el Arto. 17 Inco. L. del código del trabajo, en los cuales deben figurar los siguientes documentos:

- ✚ Solicitud de empleo
- ✚ Hoja de vida¹⁰
- ✚ Contrato de trabajo
- ✚ Nombramiento
- ✚ Promociones, ascensos y transferencias.
- ✚ Faltas
- ✚ Permisos concedidos
- ✚ Control de vacaciones
- ✚ Fotocopias de títulos y certificados de estudios.
- ✚ Otra documentación relacionada al cargo y a su comportamiento laboral.

¹⁰ Ver Anexo 12. Hoja de Vida.

El expediente laboral debe ser patrimonio tanto para el empleador como para el trabajador, ya que de una buena administración del expediente laboral depende el tomar decisiones acertadas.

5.3 Expediente Laboral

El expediente laboral de la empresa, debe contener toda la comunicación que el empleador realice con las autoridades laborales del ministerio del trabajo, que tenga relación con la aplicación e interpretación del código del trabajo, convención colectiva, reglamento interno, y toda la disposición legal que emane de las autoridades laborales entre otros. Este expediente debe contener entre otros los siguientes documentos:

- ✚ Convenio colectivo si lo hubiera
- ✚ Reglamento Interno si lo hubiera.
- ✚ Inspecciones practicadas por los inspectores del MT.
- ✚ Recomendaciones dictadas por las autoridades del MT.
- ✚ La ultima planilla de los trabajadores. Esta debe irse actualizando preferiblemente cada quincena o mes en función de los periodos de pago de la empresa.
- ✚ Consultas que se le haya hecho a las autoridades laborales para demostrar ante cualquier problema que se ha estado actuando bajo orientaciones del ministerio del trabajo.

6 CAPACITACION Y DESARROLLO

Los procesos de capacitación y desarrollo permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los Recursos humanos disponibles.

Tanto la Capacitación como el Desarrollo de los Recursos Humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización.

Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) y el crecimiento personal profesional, en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

Objetivos de la Capacitación Y Desarrollo

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
3. Prevenir riesgos de trabajo.
4. Incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Pasos Para Implantar los programas de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

La utilización efectiva de los Recursos Humanos en el momento actual y en el futuro dentro de la organización, depende de la correcta aplicación de las fases de capacitación: Detectar Necesidades de Capacitación, Identificar los Recursos para la Capacitación, Diseño del Plan de Capacitación, Ejecución del Programa de Capacitación y la Evaluación, control y seguimiento.

1. Detectar las necesidades de capacitación

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis:

- ✚ Análisis Organizacional: que es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- ✚ Análisis de Tareas: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- ✚ Análisis de la Persona: dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿A quién se necesita capacitar? Y ¿Qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de una encuesta.

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

1. TIEMPO: A corto plazo y a largo plazo.
2. ÁMBITO: Generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.
3. SITUACIÓN LABORAL: Para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

2. Identificación de recursos:

Los recursos que se requieren para realizar la capacitación al personal son de suma importancia, ya que sin los mismos no se pueden impulsar los planes ni programas establecidos.

Los Recursos pueden ser de diferentes tipos:

1. Financieros: Designación presupuestaria
2. Humanos
3. Institucionales: Organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento de Recursos Humanos.
4. Materiales: Infraestructura, condiciones para trabajar y materiales.

3. Integración de un plan de capacitación.

Un plan de capacitación debe contemplar:

- ✚ Plan de Reemplazos
- ✚ Plan de carrera: el plan de carrera es muy importante para quienes poseen habilidades gerenciales, porque esto ayuda a maximizar su contribución potencial a los objetivos organizacionales; permite soportar altos valores de cambio organizacional, las presiones y el estrés ocasionados por el trabajo.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el diseño de una Planeación de la Capacitación son:

- ✚ Selección de las actividades de capacitación.
- ✚ Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.

- ✚ Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
- ✚ Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
- ✚ Selección de instructores.
- ✚ Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias.
- ✚ Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, etc.

4. Ejecución de programas de capacitación

Una vez se tenga la Planeación de la Capacitación puede procederse al Diseño de Programas de Capacitación el cual incluye:

- a. Establecimiento de objetivos:
- b. Contenido del programa:
- c. Principios Del Aprendizaje:
- d. Herramientas De Capacitación

5. Evaluación, control y seguimiento de la capacitación

Es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. Permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los "Programas de Capacitación".

Pasos Para Implantar los programas de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.

- ✚ Es necesario convencer a los participantes de la importancia del programa de capacitación. Debe además contarse con capacitadores aptos.
- ✚ Hay que buscar siempre la retroalimentación de los participantes para monitorear el éxito o fracaso del programa.
- ✚ Es también muy importante mantener registros del programa para poder evaluar y toma decisiones.

Métodos utilizados para Capacitación y desarrollar al Recurso Humano

Existe una gran cantidad de métodos para ello, algunos son más útiles que otros para desarrollar ciertas tareas, algunos los utilizarán para capacitación gerencial, para empleados profesionales, o bien, para empleados operativos.

Asesoramiento o mentaría: El gerente enseña al individuo o la persona que se capacita tiene la oportunidad de aprender de los miembros de la organización con más experiencia.

Juego de negocios: Son simulaciones que representan situaciones reales de negocios.

Estudio de casos: Se utilizan problemas simulados de negocios para que los resuelvan los involucrados.

Método de conferencia: Se reúne a individuos que comparten intereses comunes con el objeto de analizar y tratar de resolver problemas.

Modelado de la conducta: Son demostraciones vivas o de videocintas para demostrar lo que se pretende enseñar.

Entrenamiento con charla de pendientes: También es una simulación, se da al participante un número de documentos, los cuales tienen que ser ordenados como debe hacerse, respetando prioridades.

Estancia laboral: Estudiantes trabajan aplicando los conocimientos que tienen, sobre la base de su desempeño se determinará si la persona se queda en el puesto.

Actuación de papeles: Se exige que quien participa responda a problemas específicos que ocurren en la realidad del puesto.

Rotación de puestos: Pasar a los empleados de un puesto a otro para ampliar su experiencia.

Instrucción programada: La información se divide en estructuras, el estudiante lee cada una de ellas en secuencia y responde a las preguntas que se le hagan. Esto se hace hasta que todas las respuestas estén correctas.

Capacitación basada en la computadora: Se puede utilizar un software para realizar la capacitación.

Capacitación en el puesto: El empleado aprende las tareas de su puesto al desarrollarlas realmente.

Capacitación de aprendices: Es una combinación de instrucción en el aula y capacitación en el puesto.

Simuladores: Son dispositivos de capacitación de diversos grados de complejidad que modelan el mundo real.

Evaluación del éxito de los programas de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

Existen varias formas para realizar una evaluación del Desarrollo de Recursos Humanos:

Las opiniones de los participantes: Es una forma barata y rápida de obtener información y sugerencias de los participantes. Lo malo es que se basa en opiniones y no en hechos, es decir, su opinión puede ser excelente y sin embargo, no aprendió algo con el programa.

El alcance del aprendizaje: Se utilizan pruebas antes y después del programa para comparar el avance obtenido.

El cambio del comportamiento: Que lo aprendido realmente se refleje en la práctica.

El logro de los objetivos del Desarrollo de Recursos Humanos: Sirve para determinar el grado de avance de los objetivos establecidos al inicio.

7 COMPENSACION

Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La compensación tiene dos componentes: Los pagos financieros directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos; y los pagos indirectos en forma de prestaciones financieras como seguro y vacaciones pagadas.

BENEFICIOS

Es el conjunto de elementos que conforman los salarios de acuerdo a las disposiciones impuestas por el código laboral, Capítulo IV de los salarios, Arto. 81 al Arto. 100.

SALARIO

Según el Código Laboral – Artículo 81.

Se considera salario la retribución que paga el empleador al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral.

SALARIOS POR DIAS TRABAJADOS (ART. 83): El salario puede pagarse por unidad de tiempo (mes, quincena, semana, día, u hora); por unidad de obra (pieza, tarea o a destajo); y por comisiones sobre las ventas o cobros por cuenta del empleador.

DURACION MAXIMA DE LAS JORNADAS (Arto. 51): Duración máxima de 8 hrs. Diarias y 48 semanales.

HORAS EXTRAORDINARIAS (Arto. 62): Las horas extraordinarias de labor serán pagadas un 100% más de lo estipulado para la jornada a normal.

AGUINALDO: (Arto. 93 - 99) Queda establecida una remuneración anual complementaria o aguinaldo. Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo o la parte proporcional que corresponda al periodo de tiempo mayor de un mes y menor de un año.

VACACIONES¹¹ (Arto. 76 - 80): Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo interrumpido al servicio de un mismo empleador.

DE LOS DESCANSOS LEGALES¹²: De los estipulados en el Código del Trabajo Arto. 64 al Arto. 75.

LA SEGURIDAD SOCIAL (Arto. 114): Cuando el trabajador no este cubierto por el régimen de seguridad social, o el empleador no lo haya afiliado al mismo, este último deberá pagar las indemnizaciones por muerte o incapacidad ocasionadas por accidentes o riesgos profesionales.

INCENTIVOS

Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales (incluye incentivo por antigüedad; Los porcentajes por antigüedad fueron dados por decreto ministerial), oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro.

¹¹ Ver Anexo 15. Autorización de Vacaciones.

¹² Ver Anexos 13 y 14. Formato de Ausencias/Autorización de Permisos.

DEL DESPIDO DEL EMPLEADO

Del Código del Trabajo Arto. 42-45. Cualquiera que sea la causa de terminación del contrato de trabajo, el empleador esta obligado conforme la ley, a pagar al trabajador, o a quien corresponda la parte proporcional de las prestaciones.

BASE PARA EL CÁLCULO DE LA REMUNERACION

Hay dos bases para pagar a los empleados: Incrementos de tiempo y volúmenes de producción.

Compensación basada en el tiempo: A la mayoría de los empleados se les paga con base en el tiempo que dedican a su trabajo. Ejemplo son los empleados gerenciales, profesionales y secretarias y administrativos. Se les compensa por un periodo de tiempo establecido (Quincena, mes o año).

Trabajo al destajo: Este método vincula la compensación directamente con la cantidad de producción que el trabajador produce, y a este se le denomina sueldo.

Actualmente el sistema de remuneración de SINTER S.A. esta apegado a ley, y sus procedimientos de cálculo se basa de acuerdo al instructivo metodológico para calcular prestaciones laborales del Código del Trabajo. También cumple con la Ley de Salario Mínimo expuesto en el Código del Trabajo.

8 VALUACION DE PUESTOS

La valuación de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor y la posición relativa de cada cargo en relación con los demás. Este es un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de cargos dentro de la organización.

Objetivos de la Valuación de Puestos:

1. Determinar la jerarquización apropiada de los puestos de trabajo.
2. Lograr la jerarquización apropiada de los salarios.
3. Orientar y dirigir técnicas para la estructura de salarios y establecimiento de políticas.
4. Proporcionar elementos objetivos para fijar con mayor justicia los salarios.
5. Establecer de forma segura la colocación y el salario para un nuevo puesto.
6. Promover ajustes salariales cada vez que ellos se requieran.
7. Contribuye al fortalecimiento de la armonía entre el personal y la empresa.

Métodos para la Valuación de Puestos:

Jerarquización de Puestos.

Es el método más sencillo y menos preciso para realizar una valuación de puestos. En el, los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Luego, cada puesto de trabajo se integra en una escala subjetiva de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva cada función. Es muy probable que con esta técnica se destaquen en exceso aspectos poco relevantes, y que se ignoren aspectos vitales, aun mas grave no se establecen diferencias entre los puestos.

Graduación o Clasificación de Puestos: Es un método mas completo que la Jerarquización, aunque poco preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que mas se acerque a la descripción del puesto determina la graduación o clasificación, como el anterior este garantiza que los niveles mas

altos reciban mayor compensación. Esto conlleva a distorsiones significativas en los niveles de compensación.

Comparación de Factores: Requiere que el comité de evaluación de puesto compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes más comunes son el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara uno a uno respecto al otro factor en otros puestos y se asignan niveles salariales en correspondencia a la importancia que se le de a cada factor. Este método permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto.

Sistema de Puntuación: Este método es el más usado. En vez de utilizar niveles salariales, como el método de comparación de factores, usan puntuaciones especializadas. Aunque resulta más difícil de diseñar sus resultados son más precisos, por que permiten manejar con mayor detalle los factores esenciales.

Procedimientos:

Determinación de los factores esenciales. Se profundiza en el análisis de los factores, descomponiendo estos en subfactores. Ejemplo: El factor Responsabilidad se descompone en:

- a) Responsabilidad por la propia seguridad y la de otros
- b) Responsabilidad por el equipo y los materiales de trabajo
- c) Responsabilidad por proporcionar ayuda a subordinados y asistentes
- d) Responsabilidad de productos y servicios.

1. Determinación del nivel de los factores.

Puesto que el nivel de responsabilidad así como de otros factores puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.

2. Adjudicación de puntos a los subfactores.

Con los factores esenciales listados (Responsabilidad, habilidad, Esfuerzo y condiciones de trabajo), y de los diferentes niveles que se colocan como encabezados se obtienen un sistema matricial de puntuación. A partir del nivel IV, el comité de evaluación de puestos o el analista de sueldos y salarios conceden puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité otorgue puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.

3. Adjudicación de puntuaciones a los niveles.

Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto en el nivel IV, los analistas o el comité confieren puntos a cada nivel diferente para resaltar la importancia de cada uno. En aras de la simplicidad, por lo general se señalan diferencias de puntuación entre los niveles.

4. Realización del manual de puntuaciones.

A continuación se formula un manual de evaluación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto, también define qué se espera en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.

5. Aplicación del sistema de puntuación.

Cuando esta listo el manual y la matriz de puntuación, puede determinarse el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo, requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación para cada subfactor.

El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual, permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto; los puntos de cada subfactor se suman para identificar el número total de puntos del puesto.

Sistemas de progresión que se utilizan en el sistema de puntuación son el aritmético y el geométrico.

Distribución de puntos en progresión aritmética. Esta progresión se obtiene sumando a un número, sucesivamente, una misma cantidad. De ordinario, la cantidad que se suma, o razón es el mismo peso. En este método los pesos sirven como puntos para el primer grado; el segundo se obtiene multiplicando por dos estos pesos; el tercero multiplicándolos por tres y así sucesivamente.

Distribución por puntos en progresión geométrica. Este sistema es mucho más complicado, *tiene aceptación* principalmente en aquellos planes que valúan puesto de oficina o de supervisión, por que se afirma que el ascenso de las cualidades requeridas, es mucho más rápido.

Recomendamos la utilización del sistema de puntuación en progresión geométrica por ser uno de los métodos más seguros, con mayor aceptación y por que tiene mayor relación con la naturaleza de las actividades que realiza la empresa SINTER S.A.

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

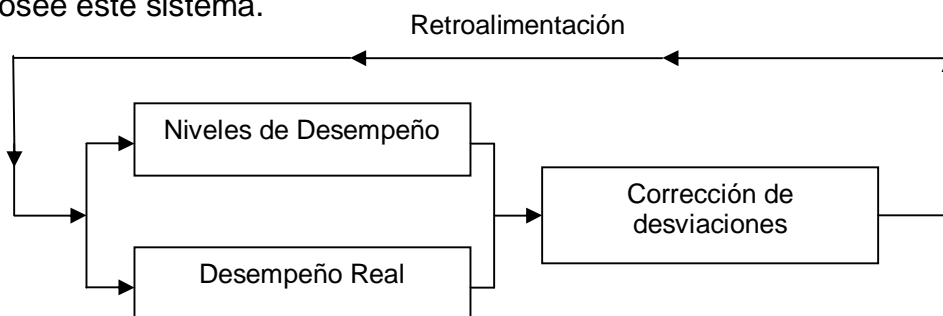
La evaluación de desempeño¹³ constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Los niveles de desempeño al igual que las descripciones de puestos y las especificaciones de puestos, integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones. Su propósito es ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los niveles de desempeño tienen dos objetivos:

1. Se constituyen en objetivos de desempeño a los que aspiran los trabajadores y cuyo logro es derivar una legítima satisfacción.
2. Conforman un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las que se estableció la labor.

Son indispensables para los gerentes y los especialistas de recursos humanos por que les ayudan a evaluar, controlar y medir el desempeño general. Cuando se advierten niveles bajos se toman medidas correctivas que sirven al empleado como retroalimentación. En el siguiente grafico presentamos las características que posee este sistema.



¹³ Ver en Anexo x Formato de Evaluación del Desempeño.

Por ejemplo podemos presentar el cargo del Director del Departamento de Recursos Humanos¹⁴, a este empleado se le puede evaluar por el cumplimiento de sus objetivos o metas.

Si este empleado cumple con sus objetivos y metas establecidas en un tiempo determinado podemos decir que esta persona esta realizando sus labores de una manera correcta.

Podemos poner como ejemplo de algunos de los parámetros a evaluar lo siguiente:

- ✚ Verificar diariamente el buen funcionamiento de las tareas de sus subordinados.
- ✚ Garantizar la información que se le solicite en tiempo y forma de las actividades.
- ✚ Cumplir con los informes que le solicite la gerencia.
- ✚ Que le sean pagadas a los empleados todas sus prestaciones sin retrasos.
- ✚ Velar por que se cumplan las normativas, reglamentos y políticas dentro de la empresa.
- ✚ Que sea capaz de resolver cualquier conflicto que se presente entre los empleados.

Estos son algunos tópicos sobre los cuales se puede evaluar este puesto y a la persona que ejerza las funciones respectivas, todo con el fin de concluir en una evaluación si la persona realmente cumple con las obligaciones y deberes que el puesto amerita.

¹⁴ Ver anexo 17 Ficha ocupacional del Director del Departamento de Recursos Humanos.

Ventajas de la evaluación de desempeño

Se corrigen y mejoran:

- ✚ Niveles del desempeño.
- ✚ Políticas de compensación
- ✚ Decisiones de ubicación
- ✚ Necesidades de capacitación y desarrollo
- ✚ Planeación y desarrollo de la carrera profesional
- ✚ Errores del diseño del puesto
- ✚ Desafíos externos: En ocasiones el desempeño se ve afectado por factores externos, como familia, salud, finanzas, otros. Entonces recursos humanos puede prestar ayuda.

Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado

Los métodos de evaluación¹⁵ basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido.

Las técnicas de evaluación de desempeño más comunes son:

- ✚ Escalas de puntuación
- ✚ Listas de verificación
- ✚ Método de selección obligatoria
- ✚ Método de registro de acontecimientos notables
- ✚ Estimación de conocimientos y asociaciones
- ✚ Método de puntos comparativos
- ✚ Método de evaluación comparativa
- ✚ Escalas de calificación conductual
- ✚ Método de verificación de campo
- ✚ Establecimiento de categorías

¹⁵ Ver Anexo 16. Formato de Evaluación del Desempeño.

- ✚ Método de distribución obligatoria
- ✚ Método de comparación contra el total

Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo, y la sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, porque el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Lista de verificación

La persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor (calificador) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

Método de selección forzada

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan

los puntos de las categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad en cada aspecto se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. La popularidad de este método es baja debido a las limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

Método del registro de acontecimientos críticos

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluador. Este método es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión, depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

Escalas de calificación conductual

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Método de verificación de campo

En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías.

Para que el método guarde relación directa con el puesto las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

Método de evaluación en grupos

Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pago basado en méritos, promociones y distinciones. Posee un bajo nivel de retroalimentación.

Método de categorización

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Este método puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Entre las ventajas se cuentan la facilidad de administrarlo y explicarlo.

Método de distribución forzada

Se le pide al evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. En este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

Método de comparación por pareja

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor parámetro elegido.

Método de Evaluación Basados en el Desempeño Futuro

Este método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o establecimiento de objetivos. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- ✚ Auto evaluación
- ✚ Administración por objetivos
- ✚ Evaluación psicológica
- ✚ Métodos de los centros de evaluación

Auto evaluaciones

La autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Pueden ser útiles para la determinación de objetivos a futuro.

Administración por objetivos

Supervisor y empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseable. Como además puede medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse lograr los objetivos. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual.

Evaluaciones psicológicas

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro.

Método de los centros de evaluación

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se los somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, todas las actividades en que han sido calificados por un grupo evaluador.

10. HIGIENE Y SEGURIDAD.

Seguridad en el Trabajo: Es el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos, y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo. La seguridad en el trabajo es responsabilidad compartida tanto de las autoridades como de empleadores y trabajadores.

Cuando se presenta un accidente en la empresa intervienen varios factores como causas directas o inmediatas de los mismos. Estos pueden clasificarse en dos grupos:

- Se refieren al grado de inseguridad que pueden tener
- a) Condiciones Inseguras: los locales, la maquinaria, los equipos, las herramientas y los puntos de operación.
- Es la causa humana que actualiza la situación de riesgo para que se produzca el accidente. Esta acción
- b) Actos Inseguros: lleva aparejado el incumplimiento de un método o norma de seguridad, explícita o implícita, que provoca dicho accidente.

Los factores que pueden propiciar la ocurrencia de la condición o del acto inseguro, como causas indirectas o mediatas de los accidentes, son:

1. La falta de capacitación y adiestramiento para el puesto de trabajo, el desconocimiento de las medidas preventivas de accidentes laborales, la carencia de hábitos de seguridad en el trabajo, problemas psicosociales y familiares, así como conflictos interpersonales con los compañeros y jefes.
2. Características personales: la confianza excesiva, la actitud de incumplimiento a normas y procedimientos de trabajo establecidos como seguros, los atavismos y creencias erróneas acerca de los accidentes, la irresponsabilidad, la fatiga y la disminución, por cualquier motivo, de la habilidad en el trabajo.

Higiene en el Trabajo: Es la disciplina dirigida al reconocimiento, evaluación y control de los agentes a que están expuestos los trabajadores en su centro laboral y que pueden causar una enfermedad de trabajo (Ver Capítulo V del código del trabajo de la higiene y seguridad ocupacional y de los riesgos profesionales y tabla de valuación de deficiencias y/o discapacidad de origen laboral Pág. 128-159 del código del trabajo). Los agentes que pueden producir enfermedades de trabajo son:

A) AGENTES FÍSICOS:	Es todo estado energético agresivo que tiene lugar en el medio ambiente. Los más notables, son los que se relacionan con ruido, vibraciones, calor, frío, iluminación, ventilación, presiones anormales, radiaciones, etc. Para cualquiera de estos contaminantes físicos puede existir una vía de entrada específica o genérica, ya que sus efectos son debidos a cambios energéticos que pueden actuar sobre órganos concretos.
---------------------	---

B) AGENTES QUÍMICOS:	Es toda sustancia natural o sintética, que durante la fabricación, manejo, transporte, almacenamiento o uso, pueda contaminar el ambiente (en forma de polvo, humo, gas, vapor, neblinas y rocío) y producir efectos irritantes, corrosivos, explosivos, tóxicos e inflamables, con probabilidades de alterar la salud de las personas que entran en contacto con ellas.
C) AGENTES BIOLÓGICOS:	Son todos aquellos organismos vivos y sustancias derivadas de los mismos, presentes en el puesto de trabajo, que pueden ser susceptibles de provocar efectos negativos en la salud de los trabajadores. Estos efectos negativos se pueden concretar en procesos infecciosos, tóxicos o alérgicos.
D) AGENTES PSICOSOCIALES:	Son las situaciones que ocasionan insatisfacción laboral o fatiga y que influyen negativamente en el estado anímico de las personas.
E) AGENTES ERGONÓMICOS:	Es la falta de adecuación de la maquinaria y elementos de trabajo a las condiciones físicas del hombre, que pueden ocasionar fatiga muscular o enfermedad de trabajo.

Formas de Proteger a Los Empleados de Lesiones Ocasionadas por Accidentes de Trabajo:

1. Lo primero que debe hacerse es crear un ambiente y actitudes psicológicas que promuevan la seguridad.
2. Hay que desarrollar y mantener un ambiente seguro para la realización del trabajo físico. Para ello es necesario realizar una planeación con el fin de evitar accidentes en el área de trabajo.

Cuando se presenten accidentes, es muy importante llevar a cabo una investigación de los mismos para determinar sus causas y tomar acciones para que no vuelvan a ocurrir.

Los Controles de Seguridad que deben Considerarse en Los Centros de Trabajo.

A) CONTROLES DE INGENIERÍA:

- ✚ Diseño de procesos con seguridad.
- ✚ Aislamiento por sistemas cerrados.
- ✚ Protecciones en los puntos de operación y mecanismos de transmisión.
- ✚ Diseños ergonómicos.

B) CONTROLES ADMINISTRATIVOS:

- ✚ Supervisión.
- ✚ Rotación de personal.
- ✚ Descansos periódicos.
- ✚ Disminución del tiempo de exposición.

C) EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL:

Proporcionar a los empleados los instrumentos de seguridad necesarios para la realización de las actividades de su puesto de trabajo.

D) LA SUPERVISIÓN.

Como una actividad planeada, sirve para conocer oportunamente los riesgos a que están expuestos los trabajadores, antes de que ocurra un accidente o una enfermedad de trabajo, que pueda provocar una lesión o la pérdida de la salud del trabajador. La supervisión debe hacerse, de acuerdo con las necesidades, en forma periódica (diaria, semanal o por lo menos mensual) y siguiendo una guía que contenga los puntos por comprobar, que debe complementarse con la observación de otros detalles importantes de seguridad. El departamento de Recursos humanos junto con los responsables de área deben velar por que los trabajadores cumplan con las normativas de seguridad e higiene de la empresa:

1. Que el equipo de protección personal se seleccione de acuerdo con los riesgos a que estarán expuestos los trabajadores.
2. Que el equipo sea facilitado siempre que se requiera.
3. Que el equipo se mantenga en óptimas condiciones higiénicas y de funcionamiento y que sea utilizado por los trabajadores en forma adecuada y correcta.

Para que los trabajadores puedan ayudar a prevenir las enfermedades, deben:

- ✚ Conocer las características de cada uno de los contaminantes a los que están expuestos y las medidas para prevenir su acción.
- ✚ Vigilar y participar para mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo.
- ✚ Informar al patrón sobre las condiciones anormales en el trabajo y en su organismo.
- ✚ Usar adecuadamente el equipo de protección personal.
- ✚ Someterse a exámenes médicos periódicos de ser necesarios.

Es muy importante proporcionar protección de seguridad e higiene a los trabajadores, ya que esto redundará en mejores beneficios para ellos y para la compañía. Un ambiente seguro puede ahorrar muchos costos a la empresa. Actualmente se da gran importancia a la seguridad e higiene ya que se incrementa la productividad de los empleados y cuando se quiere atraer a nuevos empleados la compañía debe tener buenos antecedentes en este aspecto. También esto reduce la responsabilidad corporativa cuando hay accidentes de trabajo y además, puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva.

11. ROTACION DE PERSONAL

La rotación son los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo.

Tipos de Rotación.

La rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona posee.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos, se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos lo constituyen los más capaces y calificados.

Causas de la Rotación

Una de las causas que genera la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección. La satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores mas importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Causa relacionada con el contenido del trabajo y los salarios: Cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral , según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales , esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean mas ventajosos y atractivos que otros , de ahí el éxodo que se ha producido en la ultima década hacia los llamado sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.

Causa relacionada con las condiciones laborales: Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Causa relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa: Hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Causas relacionadas con las pocas posibilidades de superación y promoción: Es cuando la empresa no brinda las condiciones y herramientas para el desarrollo del personal, lo cual genera inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones.

Causas de bajas por motivos biológicas: Son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.

Causas de bajas por motivos personales: Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares

enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

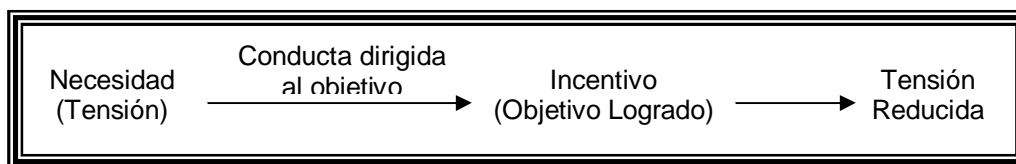
Presentamos cada una de las causas existentes de la rotación del personal con el objeto, de que el departamento de recursos humanos trate cada una de ellas, y genere medidas correctivas para atraer y retener personal calificado para la empresa.

12. MOTIVACION

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental implica las necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él.

El departamento de recursos humanos en conjunto con la gerencia deben tomar medidas positivas para crear un ambiente de trabajo que reduzca las causas de frustración y minimice las situaciones de conflicto que invariablemente se desarrollan en una organización. Estas medidas estarán encaminadas a evitar altos niveles de rotación, ausentismo, pérdida de personal calificado y cuantiosas pérdidas económicas para la empresa.

Diagrama del proceso motivacional.



Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio.

Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es importante que los miembros de recursos humanos adopten, evalúen y mejoren continuamente medidas para satisfacer dichas necesidades, dando a estas un orden de prioridad. Para facilitar esta tarea presentaremos la teoría de Maslow.

Estas se clasifican según la Pirámide de Maslow en:

Necesidades fisiológicas: Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.

Necesidades de seguridad: Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.

Necesidades sociales: Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades.

Necesidades de estima: Relacionada con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en si mismo, auto aprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo.

Necesidades de autorrealización: Necesidades relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr

su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento.

Tipos de Incentivo.

La motivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad requiere que se usen una pluralidad de incentivos en proporciones variables. La compensación e implementación de incentivos proporcionará a los directivos de la empresa la base para determinar los enfoques mas apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo. Estos incentivos son:

Dinero: A utilización de sistemas de incentivos de salarios que relacionan de modo directo los salarios con la producción, son espacialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia. El apoyo y la confianza de los empleados son factores de importancia en este sistema de motivación.

Seguridad: Consiste en mejora las medidas de seguridad e higiene que se ofrecen a los empleados, estas son de tipo física, psicológica y económica, las cuales tienen el fin de servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y contribuir a alcanzar mayores niveles de satisfacción. La seguridad proporciona un sentido de libertad o independencia al empleado de participar más plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Afiliación: Son las acciones que se deben tomar para satisfacer la necesidad del personal, de pertenencia a un grupo social, en nuestro caso a sentirse parte de la empresa. Por ello el departamento de personal debe de contribuir a la gerencia para facilitar la tarea de crear un ambiente organizacional que promueva las relaciones de personal satisfactorias y de apoyo entre miembros, tanto nuevos y antiguos, jóvenes y viejos, hombres y mujeres. Medida que aumentara la productividad y competitividad del personal y de la empresa.

Estima: Consiste en dar oportunidades al personal para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la empresa y la sociedad, y en tener poder sobre personas y recursos, así como forjar un prestigio ante los demás. La importancia que tienen los incentivos en esta categoría esta muy influida por los diferentes grupos de la organización y por la sociedad. Deben crearse oportunidades para los diferentes grupos de empleados para recibir recompensas que proporcionen estima.

Autorrealización: Son los incentivos para satisfacer las necesidades en esta categoría, incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento y capacidad del trabajador de realizar sus funciones.

Para la creación y mejoramiento de las técnicas de motivación en la empresa es importante no suponer que los individuos que caen en diferentes categorías sean todos iguales, por ello es necesario crear incentivos para las diferentes categorías: Incentivos para el personal gerencial; incentivos para personal profesional, científico y técnico; y incentivos para obreros. La gerencia debe tomar medidas positivas para crear un ambiente de trabajo que reduzca las causas de frustración y minimice las situaciones de conflicto que invariablemente se desarrollan en una organización.

Dentro de la organización el clima está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, éstos son:

- ✚ El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- ✚ Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades.
- ✚ La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño.

- ✚ Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento.
- ✚ La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- ✚ Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en el desempeño de sus funciones, la calidad del trabajo, la moral, resultados y cohesión entre los mismos; y que desde el punto de vista de la organización una mayor producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y reducción del absentismo.

Características del Sistema Organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima, que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

Existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, se citan:

Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Tolerancia a los errores: Es el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, disciplinaria o inclinada a culpar.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Cambio Organizacional

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios no son más que las nuevas tendencias y actitudes de las empresas, además de una realidad que afecta fuertemente a todo tipo de organizaciones, tanto así que lo más probable es que algo que sea único o sólido hoy, el día de mañana sea sorpresivamente diferente.

Para poder sobrevivir y competir hay que adaptarse rápida y eficazmente a los cambios que se realicen, ya que los mismos afectarán en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización. Los últimos tiempos parecen indicar que quien no se adapte al cambio morirá en el camino.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre esté más alerta, más flexible y más capacitado. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, mucho menos a la improvisación, estos deben planificarse adecuadamente como una forma de asegurarse de que los resultados del mismo serán en beneficio de la organización.

Fuerzas para el cambio

Para que los cambios puedan tener lugar, debe existir algún tipo de necesidad motivacional para que los mismos se produzcan; esta necesidad se origina mediante la interacción de fuerzas, las cuales se clasifican en:

Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural.

Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno.



Grafico 1. Fuerzas del Cambio.

La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia de un plan de reorganización o a un cambio en una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Pero existe definitivamente una desventaja en la resistencia al cambio, la obstaculización en la adaptación y el progreso.

El cambio organizacional para una mayor competitividad

Los cambios organizacionales, dentro de lo que es el escenario de la época en que vivimos, deben entenderse como los retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o éxito de una organización. *Un elemento clave para la aceptación del cambio es la comunicación y la transmisión de valores, creencias y conocimientos a través de procesos de comunicación efectivos.*

Se analiza el proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, donde se exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia que permitan incrementar la productividad, la efectividad organizacional y grado de responsabilidad.

Enfoques para administrar el cambio organizacional

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percatarse y entender los cambios y el efecto que estos poseen sobre la conducta de los que se involucran. Kurt Lewin presenta un modelo de cambio de tres etapas:

Descongelamiento: Se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. En la misma se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación.

Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: Se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego a los cambios de mayor complejidad y alcance.

Nuevo congelamiento: Esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su punto de vista, o sea, que se creen las condiciones y garantías de que los cambios alcanzados no desaparecerán.

Es importante señalar que el modelo descrito anteriormente, refleja un proceso social y las decisiones del grupo que lo determina, además, la aplicación de técnicas y herramientas para abordar los síntomas de la organización.

14. POLÍTICAS

Al realizar cualquier labor o actividad, es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

Los Ejes de una Buena Política de Recursos Humanos

1. Captar, desarrollar y retener al talento humano. En este campo debemos crear una imagen en el mercado (Imagen de "marca empresarial") y disponer de los recursos necesarios para poder implementar los programas de desarrollo internos.
2. Tener una política retributiva que sea capaz de ofrecer a los empleados una percepción de "salario justo", es decir, que la retribución esté acorde con el valor que aportan (sin olvidar el aspecto de compensación competitiva según el mercado donde nos movemos).
3. Tener una política que incluya el aspecto motivacional. En este caso, no debemos tener en cuenta sólo aspectos pecuniarios, sino también morales. El empleado debe tener la sensación de que trabaja en la mejor empresa, y eso lo conseguiremos si tienen la sensación de que nos preocupamos, no sólo de ellos, sino también del entorno. Logrando que nos perciban como una empresa socialmente responsable.

Así como toda organización es diferente la una de la otra, sus políticas también. Estas se basarán según la filosofía y necesidades de cada empresa como tal. Para el buen funcionamiento de la fuerza de trabajo en cualquier tipo de organización deben definirse los siguientes tipos políticas:

1. **Política de Alimentación:** Se determina dónde reclutar al personal (dentro o fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutarlo (aquí la empresa elige las mejores técnicas para entrar en el mercado de HR.).
2. **Políticas de Aplicación:** Se determinan los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, etc.) para la buena realización de las labores en todos los cargos dentro de la organización. Se deben definir los criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, para definir el plan de carreras de cada individuo. Determina también cómo se definirá la calidad del personal, mediante la evaluación del desempeño, para conocer en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia.
3. **Políticas de Mantenimiento:** Aquí deben estudiarse los criterios de remuneración a los empleados, teniendo como base la evaluación que se ha hecho de la labor y los salarios en el mercado de trabajo. Hacen referencia a los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes de cada trabajador. Así mismo, se establece qué se hará para mantener la motivación del personal y cómo se creará un clima organizacional apropiado.

La higiene y seguridad son también factores de suma importancia en este tercer punto ya que debe propenderse porque existan condiciones físicas y ambientales favorables para desarrollar cualquier trabajo dentro de la organización. No se debe olvidar también, velar por una buena comunicación y una excelente relación con el sindicato, si es que éste existe en la empresa.

4. **Políticas de Desarrollo:** Definen los criterios de diagnóstico, preparación y rotación del personal, así como la evaluación de los empleados al ser ubicados temporalmente en posiciones más elevadas jerárquicamente, para determinar sus aptitudes y reacciones ante nuevas situaciones que ameriten un mayor tiempo, trabajo y disciplina.
5. **Políticas de Control:** Determinan cómo mantener una base de datos actualizada de todo el personal, para realizar los análisis tanto cualitativos como cuantitativos de la fuerza de trabajo, la forma de cómo se evaluarán las políticas que se están realizando y los procesos que se están adelantando relacionados con los recursos humanos de la organización.

15. MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es una herramienta gerencial que permite a las áreas de la organización definir las políticas de personal, contar con una completa recopilación de las principales funciones y responsabilidades de los cargos típicos de una organización. Servirá como una guía para el desempeño de nuevos y actuales integrantes de la organización. “es de gran utilidad en la definición de perfiles, los procesos de inducción, selección, valoración de cargos, identificación de necesidades de capacitación y para realizar con buen criterio el desarrollo y promoción de los funcionarios”, proporcionará a nuestra organización una guía de las necesidades de promoción de puestos de acuerdo a la capacidad de la persona que ocupa otro puesto, así como la selección adecuada del personal.

CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES.

A) IDENTIFICACIÓN

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- ✚ Logotipo de la organización.
- ✚ Nombre oficial de la organización.

- ✚ Denominación y extensión. De corresponder a una unidad o área en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- ✚ Lugar y fecha de elaboración.
- ✚ Número de revisión (en su caso).
- ✚ Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

B) ÍNDICE O CONTENIDO

C) PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN

D) OBJETIVOS DEL MANUAL

E) ANTECEDENTES

F) BASE LEGAL

G) ATRIBUCIONES DE LA DIVISION

H) ESTRUCTURA ORGANICA

I) INICIO DE DESCRIPCION DE PUESTOS¹⁶

—
Se insertan las descripciones de cada uno de los cargos que conforman el organigrama de la empresa o si es el manual corresponde una división se insertan las descripciones de los cargos dentro de la división.

J) PROPUESTA DE CARGOS Y No. De OCUPANTES.

Se escriben todos los cargos existentes en el departamento o empresa según sea el caso, y se procede a enumerarlos desde el cargo mas inferior hasta el de mayor nivel.

¹⁶ Ver Anexo 17. Fichas Ocupacionales de Recursos Humanos

16. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Contiene información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se esta realizando o no adecuadamente.

OBJETIVOS

- ✚ son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria
- ✚ simplificar la responsabilidad por fallas o errores
- ✚ facilitar las labores de auditoria
- ✚ facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia
- ✚ que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente.
- ✚ reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

A) IDENTIFICACIÓN

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- ✚ Logotipo de la organización.
- ✚ Nombre oficial de la organización.
- ✚ Denominación y extensión. De corresponder a una unidad o área en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- ✚ Lugar y fecha de elaboración.
- ✚ Número de revisión (en su caso).
- ✚ Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

B) ÍNDICE O CONTENIDO

C) PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN

D) OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

E) ÁREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

F) RESPONSABLES

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

G) POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

H) CONCEPTO (S)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario

I) PROCEDIMIENTO (descripción de las operaciones):

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

J) FORMULARIO DE IMPRESOS. Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

K) DIAGRAMAS DE FLUJO. Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.

L) GLOSARIO DE TÉRMINOS. Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

17. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

En la relación de trabajo nos encontramos con dos elementos, la prestación de un trabajo y el pago de un salario, relación que la configuran un trabajador y un empleador; la cual esta convenida en la Constitución de la Republica dispuesta en el capitulo de DERECHOS LABORALES, y en el que están consignados derechos y garantías de los trabajadores en los Artos. 80 al 88.

Es por esto que el empleador debe estar claro de esas limitaciones para efecto de potencial izar los pocos recursos legales de que dispone para asegurar mediante la disciplina laboral los aportes de la eficiencia a los que esta obligado a aportar el trabajador.

El reglamento interno debe de constituir el instrumento que permita tanto a la empresa como a los trabajadores asegurar la estabilidad laboral.

Elaboración del Reglamento Interno.

El reglamento Interno de trabajo de conformidad con el Arto.255 será elaborado por el empleador y deberá llenar los siguientes requisitos¹⁷.

- a. Ser aprobado por la inspectoría Departamental de Trabajo, la que deberá oír a los trabajadores.
- b. Ser puesta al conocimiento de los trabajadores con quince días de anticipación a la fecha en que comenzara a regir.
- c. Ser impreso en caracteres fácilmente legibles y colocados en tablas de avisos para los trabajadores y sitios visibles del lugar de trabajo.

¹⁷ Ver Anexos 18 y 19. Solicitud de Aprobación / Ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo.

CONTENIDO DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

1. CEDULA DE NOTIFICACION

Una vez que la empresa envía al ministerio de trabajo la carta de solicitud de aceptación del reglamento interno, este envía al empleador la cedula de notificación o carta de aceptación del reglamento interno de la empresa. La cual debe ser puesta en la primera pagina del reglamento interno para dar fe de su apego a la ley.

2. INDICE

3 CONTENIDO

Capitulo I. Disposiciones Generales; Capitulo II. Obligaciones del Empleador; Capitulo III. Derechos del Empleador; Capitulo IV. De las obligaciones y derechos de los Trabajadores; Capitulo V. De las obligaciones de los jefes con relación al cumplimiento del reglamento; Capitulo VI. Del reclutamiento, selección y contratación del personal; Capitulo VII. De las jornadas; Capitulo VIII. De las ausencias y permisos; Capitulo IX. Salario; Capitulo X. Control de Asistencia; Capitulo XI. Terminación de la Relación Laboral; Capitulo XII. Clasificación de las faltas de Disciplina; Capitulo XIII. Sanciones; Capitulo XIV. Disposiciones Finales.

1. FIRMAS DE LOS INVOLUCRADOS

Nombre y Firma
Gerente General

Nombre y Firma
Director de Recursos Humanos

CAPITULO IV.

RETROALIMENTACION Y AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

1. Definición de Auditoría de Recursos humanos y sus objetivos.

Primeramente debemos de saber lo que es una auditoría de recursos humanos o bien de personal, esta es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la empresa, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la empresa.

Las auditorías ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. Las auditorías deben de llevarse a cabo de manera periódica en SINTER S.A., de esta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento.

Las auditorías cubren todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, así como también cada una de las actividades que el personal realiza en sus puestos correspondientes.¹⁸

Las auditorías además de identificar focos rojos dentro de la empresa, sirven también para detectar al personal que sea responsable en sus actividades, para determinar los objetivos que se han postulado, para efectuar muestreos de los registros, para verificar si las políticas y objetivos van de acuerdo con lo que se postuló, para preparar un informe, para desarrollar un plan de acción en caso de que sea necesario y a la vez darle un seguimiento.

La auditoría es el punto de confluencia de tres disciplinas: la Economía, la Psicología social y la Sociología Laboral.

El objetivo general es adquirir los conocimientos teóricos necesarios sobre los diferentes aspectos sociológicos que conforman el marco de las empresas y organizaciones y que deben considerarse en el desarrollo de una auditoría; otro

¹⁸ Ver Anexo 20. Formatos para Auditoría de Recursos Humanos.

objetivo principal es el aprendizaje y utilización de distintos instrumentos y técnicas de investigación necesarios para la práctica de la auditoria laboral.

Los objetivos secundarios son:

- ✚ Introducir los métodos estadísticos de investigación más comunes que se emplean en las Ciencias del Trabajo.
- ✚ Presentar los diversos tipos de auditorias sociolaborales con sus correspondientes métodos estadísticos.
- ✚ Aplicar la metodología cuantitativa y cualitativa a situaciones reales, detectando irregularidades contables o problemas de gestión de los recursos humanos.
- ✚ Trabajar con diferentes instrumentos de recogida de información claves para la realización de auditorias.

1.1. Atributos del Auditor de Recursos Humanos.

La persona que realiza las auditorias es conocido como auditor el cual debe de tener ciertas características que lo ayuden para llevar a cabo de una mejor manera su trabajo, es bien sabido que no cualquier persona puede realizar una auditoria, tiene que ser una persona bien capacitada y sobre todo la cual debe de tener una mente abierta para cualquier acontecimiento que se le presente durante su trabajo, debe ser una persona la cual este convencido que su trabajo es de suma importancia para la empresa y sobre todo que es muy valioso para la empresa obtener buenos resultados, así como también tener pleno conocimiento de lo que realiza, y debe ser una persona paciente y tolerante la cual debe de ejecutar su trabajo mediante una serie de pasos lógicos hasta llegar a la conclusión del mismo. Ya que como anteriormente se ha mencionado ayuda a que la empresa mejore en todas sus deficiencia y si las auditorias son realizadas por personas altamente especializadas y capacitadas mejor aún, tanto para los empleados de SINTER S.A. como para la empresa misma.

Un buen auditor también debe de contar con una serie de atributos los cuales son de suma importancia, cabe que se mencione que no los debe de olvidar y sobre todo que cuente con ellos:

- ✚ Debe de tener dos oídos y una boca: esto quiere decir que tiene que aprender a hablar lo necesario y a escuchar todo lo que le pueda ser útil para su investigación, en otras palabras, tiene que saber depurar la información que obtiene, tomando lo realmente importante y teniendo sigilo en su labor.
- ✚ Debe de tener plenos conocimiento y experiencia en el procedimiento que va a implementar para que los resultados sean mejores: ya que debe ser una persona con un alto grado de especialización en su rama, esto dará mayor credibilidad de su trabajo.
- ✚ Debe de dar un informe claro y preciso sobre el área que audita: esto para que no existan dudas de su trabajo y de lo que esta realizando.
- ✚ Debe ser una persona con amplios conocimientos en su área: de igual manera debe de ser capaz de realizar una auditoria y sobre todo de estar en capacitación y aprendizaje constante, cada experiencia recabada por el auditor puede ser utilizada como herramienta para su mismo trabajo.
- ✚ Debe de tener conocimiento en la interpretación de esquemas de procedimientos.
- ✚ Ser una persona la cual sea capaz de realizar una buena entrevista y dar un buen relato sobre lo que observó y toda la información que recabó, claro, siempre y cuando seleccione la información realmente beneficiosa para su investigación, ya que mucha de la información puede que no sea de relevancia para la auditoria.
- ✚ Contar un razonamiento deductivo para que le sea más fácil llegar a una solución lógica.
- ✚ Tener amplia capacidad para escuchar: esto con el fin de que pueda captar toda la información que le sea realmente útil.

Un auditor nunca debe de tomar una postura de persona prepotente ni mucho menos que trate de ver a los empleados como personas inferiores y que los intimide. Lo que debe de hacer un buen auditor es, hacerles sentir que son importantes y que quiere formar parte de ellos para que de esta manera los empleados estén más dispuestos a colaborarle y así le sea más fácil el recabar toda la información.

1.2. Principales áreas que cubre una auditoria de recursos humanos

Sistema de Información sobre la administración de personal.

Planes de recursos humanos

- ✚ Estimados de la oferta y demanda a nivel interno y externo
- ✚ Inventario de recursos humanos.
- ✚ Planes de sustitución y reemplazo

Análisis de puestos

- ✚ Niveles y estándares de puestos
- ✚ Descripciones de puestos
- ✚ Especificaciones de puestos

Administración de la compensación.

- ✚ Niveles de sueldos, salarios e incentivos
- ✚ Prestaciones
- ✚ Servicios al personal

Igualdad de Oportunidades

- ✚ Comunicación de oportunidades
- ✚ Promociones justas
- ✚ Igualdad de normas

Obtención y desarrollo del personal

Reclutamiento

- ✚ Fuentes externas del personal
- ✚ Disponibilidad de candidatos
- ✚ Solicitudes y bancos de solicitudes

Capacitación y orientación

- ✚ Programa de orientación
- ✚ Obtención y procedimientos de capacitación
- ✚ Tasa de efectividad en el aprendizaje

Selección

- ✚ Tasa de selección
- ✚ Procedimientos de selección
- ✚ Seguimiento

Desarrollo profesional

- ✚ Programa de desarrollo
- ✚ Planes de promoción
- ✚ Éxito en la reubicación del personal

Control y evaluación de la organización.

Evaluación del desempeño

- ✚ Estándares y mediciones del desempeño
- ✚ Técnicas de evaluación del desempeño
- ✚ Entrevistas de evaluación

Control de los recursos humanos

- Comunicación ascendente y descendente con el personal
- Procedimientos disciplinarios
- Procedimientos de cambio y desarrollo

Auditorías de personal

- Función del departamento de recursos humanos
- Evaluación de los agentes de línea
- Retroalimentación proveniente del personal

Administración de las relaciones laborales

- Administración del contrato colectivo
- Valuación económica del contrato colectivo
- Resolución de conflictos

Calidad del entorno

- Potencial de conflicto
- Tasa de rotación
- Atmósfera de la organización

2. El informe de la auditoría.

El resultado final debe contener los siguientes puntos, para garantizar que la auditoría en SINTER S.A. sea precisa, técnica y concisa:

1. La indicación de aquellas fallas a los programas y procedimientos que se hallan encontrado, con la indicación de los daños que se estima ha causado o pudieron causar.
2. La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal.

3. La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos, políticas y procedimientos, por considerarse inalcanzables, inadecuados, obsoletos, etc., indicando la razón y demostraciones objetivas en que se funde lo anterior,
4. La información de lo que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron.

Esto con el propósito que el informe sea lo más viable y verdadero ya que es información muy valiosa y sobre todo útil para la empresa ya que de esto depende la retroalimentación y las mejoras que se implementen en la empresa SINTER S.A.

Es importante señalar que siempre que se vayan a realizar auditorias, las cuales realmente sean benéficas para la empresa SINTER S.A., nunca deben de ser recibidas:

- ✚ De manera sorpresiva: ya que esto da pie a fallas.
- ✚ Se debe de dar aviso: para que exista por lo menos un orden en los archivos.
- ✚ No contar con información obsoleta: ya que continuamente se tiene que estar haciendo revisión de lo que sirve y de lo que es necesario conservar.
- ✚ Tratar al auditor como nos gusta ser tratados: ver al auditor como una persona la cual esta realizando un trabajo de gran beneficio tanto para la empresa como para los trabajadores de esta.
- ✚ No dar información de más: es importante que solamente se hable lo necesario.
- ✚ Dar únicamente la información solicitada: esta relacionada con la anterior, ya que no se debe de dar información que no se pida.
- ✚ No ocultar problemas: decir siempre todo lo bueno y lo malo que pasa en el área que se esta auditando esto con el fin que mejorar y que se puedan obtener mejores resultados.

- ✚ Realizar de manera conjunta con el auditor un muestro o chequeo evaluando cada área, además de verificar si las políticas están bien establecidas.
- ✚ Una auditoria puede ser llevada a cabo en toda la organización, es decir en cada una de las áreas de esta, por mencionar algunas, estas pueden ser:
 - ✚ Objetivos y políticas: Para saber si se están cumpliendo y si están bien definidos dentro de la empresa.
 - ✚ Funciones de los departamentos: para ver si existe jerarquía, una estructura organizacional.
 - ✚ Conocimiento de datos de los trabajadores: para conocer con mayor profundidad el record de estos.
 - ✚ Conocer cual es el proceso de reclutamiento y selección: esto con el fin de conocer cual es la dinámica de las convocatorias para el reclutamiento si es el más adecuado y para ver si funciona de la mejor manera.
 - ✚ Revisar el proceso de capacitación y adiestramiento que se da a los empleados: esto con el fin de contar con una capacitación especializada para cada área y no con cursos que no sean útiles.
 - ✚ Ver los tabuladores de sueldos y salarios: para verificar si se esta dentro de los estándares de la competencia.
 - ✚ Que tanta rotación de personal existe: esto con el fin de detener y saber que es lo que mueve a los empleados a dejar su trabajo.
 - ✚ Moral del personal: para ver que tanta motivación tienen.
 - ✚ Higiene y seguridad: para conocer si están cumpliendo con el reglamento de esta área, para revisar y saber el porque de accidentes ocurridos etc.
 - ✚ Tipos de Auditoria que se pueden aplicar en la empresa SINTER S.A.

Existen dos tipos de Auditoria, es elemental conocer cada una para así saber la importancia que tienen cada una de ellas.

El proceso de Auditoría puede ser:

- ✚ Auditoría Interna.
- ✚ Auditoría Externa.

La Auditoría, como herramienta de Control, puede ser desarrollada por los empleados de la empresa u organización, lo cuál significará que estamos en presencia de una Auditoría Interna.

Si la Auditoría se desarrolla por profesionales externos o ajenos a la empresa u organización, estamos ante una Auditoría Externa.

La Auditoría Externa, tiene el valor de ser más objetiva que la Interna, debido principalmente a la independencia que tienen los Auditores para expresar sus opiniones, emitir los informes y proponer sugerencias.

Una definición bastante exacta de Auditoría Interna es: "Control de Controles". El principal objetivo de la Auditoría Interna es verificar el funcionamiento del Control Interno en la empresa o ente auditado.

El realizar estas dos clases de auditorías, conllevan a que la organización sea cada vez mejor, ambas son importantes la interna porque se conoce a mayor profundidad toda la empresa es decir todas las actividades, sin embargo una auditoría de este tipo es de doble filo ya que en algunas ocasiones puede que el auditor se haga de la vista gorda o bien no se quiera ver el problema que esta ocurriendo y afectando a la organización. Una de las ventajas es que son de bajo costo.

Mientras que las auditorías externas son utilizadas únicamente cuando no se encuentra razón alguna del problema y puede que sea más factible que una persona ajena vea el problema con mayor facilidad ya que ve las cosas de manera más fría y neutral, un gran inconveniente es que son de alto costo.

Se puede decir que el realizar auditorias en las organizaciones es muy bueno y sobre todo importante ya que ayudan al mejoramiento de estas. Además sino se detecta ningún problema, simplemente para se aprovechan para mejorar lo que ya se tenia.

Los dos tipos de auditorias son buenas, la empresa SINTER S.A. el la que va a decidir y escoger que es lo que quiere y que es lo que más le conviene de acuerdo a sus posibilidades.

3. Instrumentos para realizar la auditoria de recursos humanos.

Los instrumentos que pueden ser utilizados para las auditorias y sobre todo que ayudan para obtener información lo más acertada que se pueda son los siguientes:

- ✚ Entrevista: "conversación que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar", "Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica". Estas son importantes por distintas razones, la primera porque facilita al auditor conocer al trabajador más de cerca y saber la actitud que muestra ante el y la segunda razón ya que es información directa y se puede observar todo.
- ✚ Encuestas de opinión: Es la realización de sondeos, mediante cuestionarios serios con los cuales se puede obtener información más precisa. Esto no compromete mucho a los trabajadores ya que únicamente dan su opinión y no se siente que pueden ser descubiertos.
- ✚ Análisis de registros de recursos humanos: Levados a cabo para asegurarse que se están cumpliendo con las políticas de la organización, además para cumplir con aspectos legales.

- ✚ Realización de experimentos en caso que no se encuentre solución a algún problema. Esto con el fin de encontrar razones que están perjudicando a la empresa.
- ✚ Realización de comparaciones para la obtención de información externa, para revisar que tan lejos o cerca de la competencia se esta.
- ✚ Para conocer como se encuentra la empresa con relación a la competencia.
- ✚ Obtener y sobre todo aceptar sugerencias del personal que labora dentro de la empresa.

Al realizar el informe de toda la información recaudada a través de cualquiera de los instrumentos que el auditor haya seleccionado, este debe de contener una descripción general de las actividades del personal, además de incluir recomendaciones así como también reconocimiento formal de las practicas que están logrando su objetivo; además que se debe de dirigir a los gerentes de línea, debe dirigirse también al gerente del departamento de personal, a los gentes con funciones específicas.

Es muy importante señalar que las auditorias deben ser llevadas a cabo de una manera muy dinámica, en donde debe de existir retroalimentación entre la persona que esta auditando y cada uno de los miembros que están siendo auditados para que de esta manera sea mas satisfactoria de acuerdo al objetivo deseado, y así ayudar a recabar información suficiente para poder mejorar la situación de la empresa de forma más productiva.

Existen una serie de técnicas las cuales son métodos prácticos de investigación y prueba que el Auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional. Es decir, las Técnicas son las herramientas de trabajo del Auditor, y los Procedimientos es la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio en particular.

Los tipos de técnicas existentes son:

- ✚ De enfoque comparativo: este debe de realizarse comparando con alguna entidad la cual es considerada que esta obteniendo mejores resultado.
- ✚ Consultor externo: para que sea esta persona la que pueda ver más a profundidad fallas que están sucediendo dentro de la empresa.
- ✚ Enfoque estadístico: esto con el fin de obtener de manera porcentual y cuantitativa sucesos que están afectando el funcionamiento correcto de la empresa.
- ✚ Enfoque retrospectivo de logros: para verificar aspectos del pasado y sobre todo aspectos legales.
- ✚ Enfoque por objetivos: para verificar que se esta trabajando y ver si las metas establecidas están siendo cumplidas.

4. Etapas de una auditoria

Toda auditoria de personal cuenta con una serie de etapas las cuales son importantes ya que esto facilita la realización de esta, sobre todo para llegar a un mejor resultado. Cabe señalar también que las etapas son importantes que se tomen en cuenta ya que ayudan a llevar un mejor control y sobre todo un orden en el trabajo que se esta realizando y así evitar que la auditoria se convierta en un desorden de papeles que ni siquiera se sabe que es lo que se logro recabar.

Dichas etapas son las siguientes:

- ✚ Obtención de los datos e informes:
- ✚ Los dos principales aspectos previos de esta auditoria son:
 - ✚ El diseño de formas y cuestionarios apropiados, que nos hagan más fácil la investigación, la recolección y la precisión de los datos.
 - ✚ El adiestramiento de las personas que habrán de recoger estos datos.

Ya que el aspecto humano y aun el administrativo en general, escapa muchas veces a toda medición, en ocasiones tendremos que contentarnos con una determinación de tipo descriptivo o cualitativo.

También otro tipo de preguntas claves para que el auditor sea eficaz y la auditoria sea más eficaz y eficiente son: ¿Qué?, ¿Porqué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, etc. Este tipo de preguntas son más efectivas, y sobre todo más utilizadas ayudan a dar un mejor enfoque sobre lo que se desea auditar, siendo mas específico.

Análisis de los datos recabados:

La parte mas importante de la auditoria, se centra en el análisis de los datos recabados; el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal; la investigación de sus causas la determinación de si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para obtención de las políticas fijadas, ya para la modificación supresión, adición o cambio de otros objetivos y políticas, a la luz de las nuevas necesidades surgidas, las nuevas técnicas que vayan apareciendo, etc. También es importante mencionar la discusión con diversos jefes, para conocer sus puntos de vista, aclaraciones y adiciones hasta que el, o los auditores puedan formarse en relación con los objetivos que en materia de personal sostiene la empresa.

CAPITULO V.

**SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS.**

1. Descripción del sistema actual.

En la actualidad la empresa SINTER, S.A no cuenta con un sistema de control de recursos humanos, por lo tanto todas las actividades que implican el control del personal se llevan manualmente, lo que genera un proceso tedioso para los trabajadores que realizan la nomina y llevan el registro de cada empleado, generando a su vez una gran cantidad de información archivada en expedientes que consumen espacio y generan muchos costos a la empresa. (Ver Diagrama 1)

Diagrama de la situación actual de la empresa Sinter, S.A

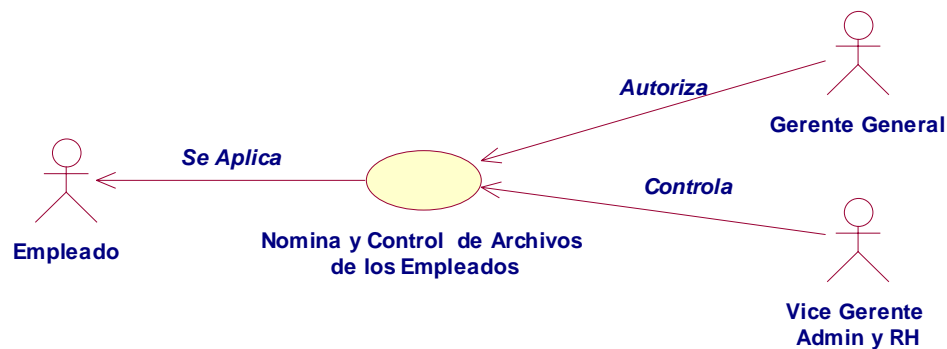


Diagrama 1: Situación Actual

Como se puede observa en el diagrama de casos de Usos¹⁹, únicamente existen tres actores²⁰ (Gerente General, Vicegerente admin. Y RH, y los empleados), los primeros dos son los que manejan toda el área de Recursos Humanos, esto repercute en atrasos en la toma de decisiones y deficiencia en el control de los empleados.

¹⁹ Casos de Uso es una técnica para capturar información de cómo un sistema o negocio trabaja actualmente, o de cómo se desea que trabaje.

²⁰ - Personas que usan el sistema

- Personas que mantienen o administran el sistema

- Dispositivos materiales imprescindibles que forman parte del ámbito de la aplicación y deben ser utilizados

Estos Actores manejan 1 solo procesos principales que son la contratación de los empleados y la realización de las planillas de pago de todo el personal, sin embargo muchas veces este proceso de pago de planilla no es realizado en el momento adecuado, lo que produce reclamo e insatisfacción por parte de los empleados de la empresa.

El desarrollo del sistema informático está representado por las siguientes etapas: Estudio preliminar, Análisis, Diseño, Desarrollo, Prueba e implementación; de la cual el estudio preliminar le brinda a la empresa las nociones necesarias para decidir si la elaboración del sistema es rentable o no. Una vez que la empresa a aprobado la implementación y esta de acuerdo con el estudio preliminar se procede a realizar las demás etapas para el desarrollo del sistema.

El presente estudio le pretende dar a la empresa las herramientas necesarias para ver el costo total en que incurrirá al realizar el software de Control de Recursos Humano.

2. Estudio preliminar.

Esta es la primera etapa en el desarrollo del sistema informático a desarrollar, su objetivo es determinar si el proyecto se lleva a cabo o no, cuánto durará aproximadamente, la cantidad de personal que se necesitan, cuánto costará, qué beneficios se obtendrán de él, qué inversiones se requerirán y cuál será su efectividad económica; todo esto de una forma muy global.

La determinación del costo del sistema de Recursos Humanos a desarrollar se calculará a haciendo uso del modelo COCOMO II (Modelo constructivo de costo), que se enmarca en el grupo de los modelos algorítmicos que tratan de establecer una relación matemática que permita estimar el esfuerzo (Hombres-Mes) y el tiempo requerido para desarrollar un proyecto, en términos de número de instrucciones fuente desarrolladas en el sistema informático a desarrollar.

El modo a desarrollar el sistema informático es el modo orgánico en base a los factores:

- El equipo de desarrollo es relativamente pequeño.
- Las personas a desarrollar el sistema informático tienen un buen conocimiento de cómo el sistema a desarrollar contribuirá a los objetivos de la empresa

2.1. Indicadores de planificación del sistema informático.

Acorde con el número de tareas a automatizar (NTA) en la que se asume que es una tarea por la sencillez del sistema se obtiene un total de 3.2 miles de instrucciones fuente (MF), lo que produce un esfuerzo de 16.9 hombres – mes y un tiempo de desarrollo estimado en 5.55 meses (5 meses y 16 días) y el personal necesario para el desarrollo del software que son dos. La tabla 1 muestra el condensado de indicadores de planificación para el proyecto.

Indicador	Fórmula	Valor	Unidad de medida
Miles de instrucciones	$MF = 3.2 \times (NTA)$	3.2	Miles de instrucciones fuentes
Esfuerzo	$ESF = 2.4 \times (MF)^{1.05}$	8.14	Hombres-mes
Tiempo de desarrollo	$TDES = 2.5 \times (ESF)^{0.38}$	5.55	Meses
Cantidad de hombres	$CH = ESF / TDES$	2	Hombres
Productividad	$P = (MF \times 1000) / ESF$	394	Instrucción por hombre-mes

Tabla 1. Indicadores de planificación del sistema informático.

Ahora se distribuyen los indicadores por cada etapa de desarrollo del sistema, notándose que la mayor carga se presenta en la etapa de diseño y desarrollo con un tiempo de desarrollo de aproximadamente 4 meses y 11 días y un equipo de trabajo de tres personas como se muestran en la tabla 2

Etapas	ESF (%)	ESF	TDES (%)	TDES	CH
Estudio preliminar	6	0.49	10.2	0.57	1
Análisis	16	1.30	19	1.05	2
Diseño y desarrollo	67.4	5.49	62.2	3.45	2
Prueba e implementación	16.6	1.35	18.8	1.04	2

Tabla 2. Distribución del esfuerzo y tiempo de desarrollo por etapa.

2.1. Determinación del costo total de sistema informático.

La determinación del costo total de sistema informático se realizó mediante los componentes del costo: los Costos Directos (CD) más los Costos Indirectos (CI), donde el Costo Directo esta compuesto por el Costo de la Fuerza de Trabajo (CFT) más el Costo de los Medios Técnicos (CMT) y el Costo de los Materiales (CMAT) empleados en el desarrollo del sistema informático. Esto se puede expresar a través fórmula:

$$CTP = CD + CI$$

$$CTP = (CFT + CMT + CMAT)$$

a. Costo de la fuerza de trabajo (CFT).

El CFT esta referida al salario que reciben cada una de las personas en las diferentes etapas de ejecución del sistema informático, el cual se calcula de la manera siguiente:

$$CFT = \sum_{k=1}^e CFTE_k$$

donde:

$$CFTE_k = TDES_k \times \left[\sum_{i=1}^c CTCO_i \times SMCO_i \right]$$

$CFTE_k$: Costo de la fuerza de trabajo en la etapa k.

$TDES_k$: Tiempo de desarrollo en la etapa k.

$CTCO_i$: Cantidad de trabajadores en la categoría ocupacional i.

$SMCO_i$: Salario mensual de la categoría ocupacional i.

Según el Ministerio de Trabajo (MITRAB), dentro de la categoría informática los salarios destinados para la fuerza de trabajo se presentan en la siguiente tabla 3

Categoría	Salario mensual (Córdobas)
Personal de apoyo	2,250
Programador	6,750
Analista programador	9,750

Tabla 3 Salario por categoría ocupacional.

Contando con el personal por etapa e información de su salario y el tiempo de desarrollo se obtiene por la fórmula el costo de la fuerza de trabajo por cada etapa como se muestra en la tabla 4

1.1 <i>Etapas</i>	Categoría ocupacional			1.1.1.1.1	Costo por etapa (C\$)
	Personal de apoyo	Programador	Analista programador		
Estudio preliminar	0	0	1	0.57	5,557.50
Análisis	1	0	1	1.05	12,600.00
Diseño y desarrollo	1	1	0	3.45	31,050.00
Prueba e implementación	1	1	0	1.04	12,480.00
Total (C\$)					61,687.50

Tabla 4. Costo de la fuerza de trabajo.

b. Costo de uso de los medios técnicos.

El cálculo del costo del uso de los medios técnicos se realizó a través del costo de explotación de los medios técnicos propios.

$$CMT = \sum_{k=1}^t C_k / PR_k + \left[\sum_{k=1}^t (CE_k \times HTM_k) \right] \times CKW + \sum_{k=1}^t CMR_k$$

donde:

C_k : Costo del medio técnico k.

PR_k : Periodo de recuperación del medio técnico k.

CE_k : Consumo de energía eléctrica del medio técnico k.

HTM_k : Horas de trabajo mensual del medio técnico k.

CKW : Costo de kilowatt-hora.

$CMRM_k$: Costo de mantenimiento y reparación de medio técnico k.

b.1. Costo de medios técnicos.

El costo de los medios técnicos para el desarrollo de sistema informático consiste en una computadora con un costo de C\$ 10,500 córdobas y una impresora matricial con un costo de C\$ 3,622.5 córdobas.

Cada uno de los medios técnicos representa una tasa de depreciación del 20% anual (según la ley del IR) con una vida útil de cinco años equivalente a sesenta

meses. En la tabla 5 se muestra la depreciación de los medios técnicos la cual asciende a C\$ 273.38 córdobas mensuales.

Medio técnico	Costo del equipo (C_k)	Periodo de recuperación PR_k (Meses)	Depreciación (C_k / PR_k)
Computadora	10,500	60	175.00
impresora	3,622.50	60	60.38
Total (C\$ / mes)			273.38

Tabla 5. Costo de los medios técnicos.

El computador que se utilizará para la implementación del sistema informático tiene como características: disco duro de 40 GB, memoria RAM de 256 MB y procesador Pentium IV de 2.3 MHZ.

b.2. Costo del consumo de energía eléctrica.

El costo de energía correspondiente al computador y la impresora utilizados en el sistema se describe en la tabla 6 en la que se muestra el total de Kw para el computador y la impresora.

1.2 Medio técnico	Intensidad (A)	Voltaje (v)	Potencia (KW)
Computador			1.17
Monitor	1.5	120	0.18
CPU	2.5	110	0.28
Mouse	0.015	110	0.00165
Teclado	0.3	110	0.03
Estabilizador	5	120	0.60
Batería	0.675	120	0.08
Impresora	0.35	110	0.04
Total (KW)			1.21

Tabla 6. Consumo de energía eléctrica.

La jornada laboral mensual para proyectos informáticos es de 152 horas según el Ing. J.M. Trujillo en su libro planificación y control de proyectos informáticos y un costo de Kilowatt por hora de 1.9659 córdobas²¹, la cual corresponde a

²¹ Fuente Instituto Nicaragüense de Energía. Pliego tarifario al 1 de Enero del 2003

establecimientos comerciales de modo que el consumo de energía resulta de C\$ 361.32 córdobas mensuales.

b.3. Costo de mantenimiento y reparación.

Los precios promedios en el mercado ascienden a C\$ 450.00 córdobas para el mantenimiento de computadoras. Se le brindará a la computadora un mantenimiento mensual de hardware.

El costo total de los medios técnicos asciende a C\$ 1,084.70 córdobas al mes.

c. Costo de los materiales.

El costo de los materiales esta reflejado por aquellos que se adquieren de manera periódica entre los cuales se encuentran el papel membreteado, cartuchos de tinta, discos de 3 ½ y papelería de oficina.

El desarrollo del sistema informático comprende diferentes etapas para las cuales se han determinado los materiales que serán consumidos, estos detalles se observa en las tablas 7, 8, 9,10.

Material	Medida	Precio (C\$)	Cantidad	Costo (C\$)
Diskette	Caja de 10	46.00	1	46.00
Papel bond 40	Resma	56.25	1	56.25
Borradores	Unidad	5.00	2	10.00
Bolígrafos	Unidad	8.00	2	16.00
Minas 0.5	Caja de 10	6.00	1	6.00
Total (C\$)				159.00

Tabla 7 Costo de los materiales: Estudio preliminar.

Material	Medida	Precio (C\$)	Cantidad	Costo (C\$)
Borradores	Unidad	5.00	2	10.00
Minas 0.5	Caja de 10	6.00	1	6.00
Total (C\$)				272.25

Tabla 8. Costo de los materiales: Etapa de análisis.

Material	Medida	Precio (C\$)	Cantidad	Costo (C\$)
Borradores	Unidad	5.00	2	10.00
Minas 0.5	Caja de 10	6.00	1	6.00
Total (C\$)				16

Tabla 9. Costo de los materiales: Etapa diseño y desarrollo.

Material	Medida	Precio (C\$)	Cantidad	Costo (C\$)
Papel Membretado 40	Block	45	5	225.00
Borradores	Unidad	5.00	2	10.00
Minas 0.5	Caja de 10	6.00	1	6.00
Cinta para impresora	Unidad	81	1	81.00
Disco compacto	Unidad	10	3	30.00
Total (C\$)				352.00

Tabla 10. Costo de los materiales: etapa de prueba e implementación.

d. Costo total del sistema informático.

El costo total del sistema informático esta contemplado como la suma de los costos en cada una de las etapas desarrolladas, las cuales corresponden al estudio preliminar, análisis, diseño y desarrollo y prueba e implementación. En la tabla 11 se muestra el detalle del costo por etapa.

Etapas	CFT (C\$)	CMT (C\$)	CMAT (C\$)	CD (C\$)	CI (C\$)	Costo total (C\$)
Estudio preliminar	5,557.50	618.28	159.00	6,334.78	316.74	6,651.52
Análisis	12,600.00	1,138.94	272.25	14,011.19	700.56	14,711.75
Diseño y desarrollo	31,050.00	3,742.22	16.00	34,808.22	1,740.41	36,548.63
Prueba e implementación	12,480.00	1,128.10	352.00	13,960.10	698.00	14,658.10
Total (C\$)						72,570.00

Tabla 11. Costo total del sistema informático.

Ya con este costo total la empresa puede decidir si realizar o no realizar el software. Si decide realizarlo se debe proceder a realizar las etapas de análisis, diseño, desarrollo, implementación y prueba.

3. Beneficios de la Automatización

- ✚ Reducción de errores en el almacenamiento de los datos del expediente y reducir la falsificación de documentos.

- ✚ Mejor control de los registros, estableciendo una interfaz amigable con el usuario, con el objetivo de ahorrar tiempo y eliminar errores al momento de la captación de los datos.
- ✚ Obtención más rápida de la información.
- ✚ Minimización de pérdida monetaria de la empresa.
- ✚ Mayor confiabilidad de los trabajadores.
- ✚ Fácil generación de estadísticas de pagos (Planillas.)
- ✚ Mayor control en la entrada y salida de los trabajadores.
- ✚ Mayor control de las horas extras de los empleados.
- ✚ Agilidad en pago quincenal y mensual de los trabajadores.

5. Recursos de Hardware para operar el sistema.

Las características de los equipos de cómputo para operar adecuadamente el sistema propuesto deben ser:

- ✚ Procesador 1.7 Ghz.
- ✚ Disco Duro de 20 GB.
- ✚ Memoria Ram de 128 MB.
- ✚ Impresora burbuja de Color y / o negro.
- ✚ Monitor de 15" SVGA.

CONCLUSIONES

Con la realización de este estudio se llegaron a las siguientes conclusiones:

Con la propuesta de creación del ente rector de los recursos humanos se logrará describir las bases que serán de utilidad para dicho ente regulador en SINTER S.A..

Con la recopilación y presentación de información relacionada con las actividades de gestión de personal, se proporciona a la empresa un valioso instrumento de administración del recurso humano en la organización, que permitirá a la empresa la creación de fichas ocupacionales, buscar el ambiente óptimo de trabajo, etc.

Presentamos una representación del personal con que recomendamos cuente el departamento de recursos humanos en SINTER S.A. si la empresa decide utilizar este diseño.

Se presenta de forma muy clara y explicativa los pasos necesarios para realizar una correcta auditoria de personal, se referencian los aspectos mas importantes de la auditoria, también se da a conocer la importancia que tiene este instrumento como una técnica de mejoramiento del sistema de administración de los recursos humanos.

En la última parte de nuestro trabajo presentamos un corto estudio respecto a cuanto costaría y cuanto tiempo tomaría si la empresa quisiera saber o tomar en cuenta la automatización de ciertas tareas propias de un ente de recursos humanos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda poner en práctica el diseño del sistema Organizacional de Recursos Humanos presentado.

El cual se desarrolla de la siguiente manera:

1. Crear el departamento de recursos humanos con el fin, de que exista un ente dedicado únicamente a la administración del personal.
2. Implementar la estructura organizacional de Recursos Humanos propuesta, con lo cual se lograra una adecuada distribución y atención a cada uno de las actividades de gestión de personal. Además al ubicar este departamento bajo la autoridad del Gerente General, le permitirá a este la suficiente libertad de acción para proponer, adoptar e implementar mejores técnicas de administración de personal.
3. Crear los documentos que formaran parte de la base de datos de recursos humanos, que servirán para parámetros para una mejor organización y control del personal, propiciando el desarrollo de los trabajadores como el de la empresa.
4. Realizar frecuentemente auditorias de personal, para conocer el nivel de vulnerabilidad o eficiencia del sistema de administración de personal que se este usando, y de esta manera implementar mejoras continuas.
5. Es necesario que se automatice el proceso de elaboración de nominas, control de expedientes de los empleados y asistencias, con fin de disminuir errores y reducir la perdida de información.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Allan, John, **Cómo ser mejor...Motivando al personal**(México: Editorial Panorama,1996),140págs.
- [2] Bolman, Lee Q./ Deal Terrence E, **Organización y Liderazgo : El arte de la decisión**(USA: Addison – Wesley Iberoamericana, 1995), 480 págs.
- [3] Bennet ,C L , **Manual de descripciones de puestos ejecutivos,**(México: Continental S. A, 1974)549 págs.
- [4]Chiavenato, Idalberto, **Introducción a la teoría general de la administración. Cuarta edición**(Colombia, Mac Graw Hill, 1998)880 págs.
- [5]Dessler, Gary, **Administración de Personal** (México: Prentice Hall,1996), 340 Págs
- [7] French, Wendell L, **Administración de Personal** (México: Limusa S.A, 1993), 656 págs.
- [8] Internet , <http://www.topcompensation.com/manual- funciones>
- [9] Koontz, Harold / Weihrich, Heinz, **Administración. Una perspectiva global** (México: Mc Graw Hill, 1994) , 145 Pág.
- [10] Lawenthal, Jeffrey N. , **Reingeniería de la Organización. Enfoque sistemático para revitalización corporativa.** (México, Panorama Editorial, 1995) 191Págs.
- [11] Ollé, Montserrat y otros, **El plan de Empresa. ¿ Cómo Planificar la creación de una empresa?** (España, Marcombo Boixareu Editores, 1997)166Págs.
- [12] Reyes Ponce, Agustín, **Administración de Personal , Segunda parte sueldos y salarios,** (México: Editorial Limusa, S.A.,1971),239Págs.
- [13] Riccardi, Ricardo/Jorge López, **EL arquitecto del desarrollo humano y organizacional,**(Argentina: Ediciones Macchi, 1998), 246 págs.
- [14] Solórzano Rojas, José Martí, **Administración participativa en el cooperativismo,**(Costa Rica, Ediccc – CA , 1993),182 págs.
- [16] Werther, William B. /Davis, Keith, **Administración de Personal y Recursos Humanos, tercera edición** (México: Mac Graw Hill Interamericana, 1993), 395 pág.