

Administración de Recursos Humanos



Yenny Laura Zuna Gutierrez
Karen Micaela Vargas Bernal
Carla Alejandra Gonzales Gutierrez
Miquel Rodriguez Choque

INDICE

Objetivo del Trabajo	4
Capítulo - Introducción	5
Presentación de la Empresa:	5
Reseña Histórica:.....	5
Objetivos de la Empresa:	7
Productos:.....	7
Estrategias de la Empresa:	8
Valores:.....	8
Políticas de Recursos Humanos:	8
Capítulo I: Planificación de Recursos Humanos.....	9
Rotación:.....	9
Ausentismo:	9
Capítulo II: Admisión de Personas	10
Reclutamiento:	10
El proceso de selección aplicado en todas las áreas.....	11
Entrevista:	12
Capítulo III: Aplicación de Personas.....	13
Capítulo IV: Compensación de Personas.....	20
Capítulo V: Desarrollo de Personas	22
Entrenamiento:.....	22
Capacitaciones:	23
Formación:	24
Capítulo VI: Retención de Personas	25
Disciplina:.....	25

Higiene:.....	25
Seguridad en el Trabajo:.....	26
Capítulo VII: Monitoreo.....	27
Base De Datos Y Sistemas De Información:.....	27
Métodos De Supervisión:	28
Conclusión.....	29
Anexos	30
Visita a la empresa Avesca S.A. (IMBA):.....	30
Cuestionario aplicado en Entrevista al Coordinador de Recursos Humanos de la Empresa:.....	30

Objetivo del Trabajo

El presente documento se trata de una investigación interna y recopilación informativa de una empresa del medio, a partir de la cual se ha elaborado un análisis organizacional y ético-cultural del Depto. de Recursos Humanos y se ha observado de forma práctica si dicha empresa cumple con los procesos y funciones que corresponden a la administración de personal y cómo se aplica la teoría en situaciones reales.

¿Cómo se aplica realmente el proceso de reclutamiento en las empresas? ¿Qué métodos de motivación usan? ¿Qué tanto llegan a interesarse las empresas por el desarrollo personal de sus empleados?

Capítulo - Introducción

Presentación de la Empresa:

IMBA S.A., es una empresa boliviana del sector industrial que en los últimos años ha ganado reconocimiento en el mercado avícola, en el que su principal producto es el pollo y los derivados del mismo. Está presente desde hace 50 años en el mercado boliviano, en los departamentos de Cochabamba y Santa Cruz de la Sierra.

Reseña Histórica:

La industria molinera de alimentos balanceados, IMBA S.A. fue fundada el 29 de junio de 1967 en la ciudad de Cochabamba por el Sr. Hernán Rivera Fiorilo, que con su visión pionera y emprendedora asume el reto de ingresar al mercado de alimentos como una empresa unipersonal donde la actividad principal se constituía en la producción de alimentos para aves; con el transcurso de los años, amparados en las ideas visionarias del fundador, las mejoras en el proceso productivo y la avanzada tecnología empleada, expande sus actividades hasta constituirse en la primera avícola para satisfacer al consumo masivo de la población boliviana.

Los años 80 y 90 se caracterizaron por un intenso crecimiento para aumentar la producción propia, por esto, se ve la necesidad de instalar la planta incubadora “Cotoca” en la ciudad de Santa Cruz y así poder auto abastecerse.

En 1992 se instala el moderno matadero-frigorífico en la ciudad de Cochabamba con una capacidad de 3000 pollos hora del que se obtiene un producto óptimo para la apertura de exportación, iniciando la misma a la República de Perú en forma permanente.

En noviembre de 1996 debido al crecimiento y expansión de la empresa, fue transformada en Sociedad Anónima con el objetivo de poder adecuarse a los desafíos de la globalización y la exigencia de los mercados, al dejar de existir el Sr. Hernán Rivera Fiorilo, el Lic. Joaquín H. Siles Rivera se hace cargo de la empresa constituyéndose este periodo de transición y reestructuración de la composición societaria.

A partir de 2001, se incursiona con la venta de productos en la ciudad de Santa Cruz, inaugurando en el 2004 el matadero en esta misma ciudad.

Actualmente los productos IMBA cuentan con la garantía de salud y calidad características que los califica para la ejecución de los sistemas ISO 22000, ISO 9001 y HACCP. Esta misma garantía de calidad llevo a la empresa a ser la única calificada para proveer productos a McDonald's en su momento y a Burger King hasta la fecha.

Lo que en un principio fue el sueño de un hombre, hoy es una gran industria; IMBA es ahora una poderosa empresa de alta calidad productiva y un gran compromiso con el crecimiento y desarrollo de la región.

- **Visión:**

Ser una corporación líder nacional en el rubro de alimentos con participación en el mercado internacional, para satisfacer los requerimientos de nuestros consumidores mediante la oferta accesible de un producto diferenciado, nutritivo y de alta calidad.

- **Misión:**

Contribuir a satisfacer las necesidades alimenticias de la población nacional con productos inocuos, de calidad, a precios accesibles, basados en nuestras ventajas competitivas y en **nuestra filosofía de satisfacer al consumidor**, enfocando nuestras operaciones en una cultura organizacional integrada por tecnología avanzada y mejora de la productividad mediante un sistema de calidad, **altos valores éticos con el compromiso de nuestros recursos humanos**, proveedores y distribuidores con nuestras metas de calidad.

Objetivos de la Empresa:

- Producir un producto de excelente calidad y mejorar cada vez más la calidad del producto.
- Llegar a todos los hogares bolivianos, entendiendo la necesidad del consumidor y consiguiendo su confianza y fidelidad.
- Establecer parámetros para alcanzar una mejor calidad de RRHH y brindar un mejor servicio al consumidor.
- Mejorar y ampliar la gama de productos ofrecidos al consumidor.
- Crecer y llegar a ser la empresa líder del mercado avícola.

Productos:

Productos enteros	 
Trozados de pollo	 
Pollo en bandeja	 
Pre elaborados congelados	 
Pre elaborados frescos	 

Estrategias de la Empresa:

- Incrementar el presupuesto disponible destinado a entrenamientos y capacitaciones del personal.
- Innovación y lanzamiento de nuevos productos al mercado para diferenciación.
- Desarrollo de incentivos para el personal destacado en el cumplimiento de objetivos (diferentes al incentivo financiero).
- Mejoramiento procesos y actualización de sistemas.

Valores:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Responsabilidad

Políticas de Recursos Humanos:

- Realizar los procesos de selección de personal de forma que garanticen la incorporación del personal de mayor cualificación y mayor capacidad.
- Guardar y respaldar en una base segura los datos de planilla, día a día.
- Comunicar de forma abierta información pertinente al área de trabajo.
- Conservar la información sensible de la empresa como secreto empresarial.

Capítulo I: Planificación de Recursos Humanos

Para una exitosa Planificación Estratégica, RRHH debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización, buscando talentos humanos, crear un clima y cultura corporativa así poder llegar a la eficacia y eficiencia. Para poder lograrlo tienen que realizar todos estos puntos destacados:

Rotación:

Es muy sensible para recursos humanos ya que hacer rotación del personal requiere una gran inversión, en la empresa se presenta en las dos formas:

- **Voluntaria:** todo trabajador que quiera irse voluntariamente tiene que presentar su carta 15 días antes para cargos de obrero y 30 días antes para los administrativos para poder cubrir su cargo, caso contrario recursos humanos aplica sanciones financieras
- **Involuntaria:** recursos humanos realiza retiros involuntarios para poder remplazarlos por otros más adecuados con base a sus necesidades para corregir una selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo, tomemos en cuenta que la rotación no es la causa sino el efecto de las variables, como por ejemplo: políticas salariales, demanda y oferta laboral, diseño de puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajador

Ausentismo:

Si bien este factor puede resultar muy fluctuante, se consideran los factores más comunes por los que los trabajadores se ausentan de sus obligaciones laborales (entre las más destacadas: enfermedad y embarazo).

Ambas resultan fundamentales para planificar la contratación de una nueva persona. Por ejemplo: en el caso de que una ejecutiva deba ausentarse por un largo periodo por embarazo, RRHH debe actuar con rapidez para que el cargo no se quede desatendido; o en el caso de despido por incumplimiento de responsabilidades, debe planificar si contratará personal nuevo o ascenderá a alguien de la misma empresa.

Capítulo II: Admisión de Personas

El Departamento de Recursos Humanos vela por que todas las áreas tengan personal suficiente e idóneo para poder desempeñar bien sus funciones.

La función de Admisión de Personas comienza en el momento en que se notifica que un cargo está o estará vacante (por ejemplo. El retiro del Gerente General SC). Al existir un cargo vacante en cualquier área, Recursos Humanos actúa de forma inmediata en buscar a la persona idónea para ocupar el cargo y es así donde empieza el reclutamiento.

Reclutamiento:

El reclutamiento en IMBA puede darse de dos tipos:

- **Reclutamiento Interno:**

Antes que nada, la empresa considera a su personal interno para ocupar un cargo vacante, ya que el proceso es más rápido, económico y hay un alto índice de seguridad y validez sobre el postulante.

Los medios para comunicar sobre el cargo vacante dentro de la empresa son: avisos en el interior de la organización, boletín informativo, publicaciones e información interna. También, el Depto. de Recursos Humanos recurre a la base de datos de los trabajadores para analizar si alguien dentro de la empresa está capacitado para ocupar el cargo vacante.

Si no hay el personal que cumpla con los requisitos necesarios para el cargo, se busca en exterior a un nuevo candidato que pueda cubrir el lugar vacante.

- **Reclutamiento Externo:**

El reclutamiento externo se realiza cuando no se encuentra a la persona lo suficientemente capacitada en la empresa para ascenderlo o cuando la sensibilidad del cargo exige al Depto. de Recursos Humanos evaluar postulaciones internas y externas. Para esto se hacen publicaciones en plataformas como Trabajopolis, además de anuncios en el periódico y comunicación por Facebook.

A continuación, un ejemplo de anuncio de búsqueda de personal de la empresa (para el cargo de Gerente General, próximo a estar vacante):

Anuncio de gerente director en el periódico

GERENTE-DIRECTOR



El profesional seleccionado se hará cargo de una gerencia importante

Será responsable del desarrollo de las siguientes funciones:

- Dirección económica.- financiera de la unidad de negocio
- Dirección de equipo.- de trabajo consolidado y con experiencia
- Diseño, implementación, ejecución, desarrollo y dirección de proyectos

Requisitos

- Licenciatura en administración y dirección de empresas
- Experiencia demostrable al menos 5 años mínimo en posiciones de dirección o gerencia de organizaciones
- Idioma inglés nivel alto
- Dominio de aplicaciones de informática y experiencia de uso de herramientas de informática en gestión empresarial
- Persona con capacidad de liderazgo y de negociación

Se ofrece contrato indefinido con la empresa, jornada laboral a tiempo completo y atractivas condiciones económicas.

Interesados enviar su CV a través de la página www.imba.com.bo

El proceso de selección aplicado en todas las áreas

• **Recepción preliminar de solicitudes:**

La empresa empieza a obtener información de los candidatos mediante el currículum vitae que presentan en lo cual se selecciona a solo 5 personas de todos los postulantes

• **Pruebas de Idoneidad:**

Las pruebas que se analiza son de desempeño, personalidad, y experiencia todas las pruebas son según al cargo en el que estén postulando en el caso de un gerente general se aplica todas las técnicas

• **La entrevista de selección:**

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante por lo general siempre lo hace un encargado del área de RRHH.

- **Verificación de datos y antecedentes:**

En este paso la empresa verifica que todos sus datos sean correctos por ejemplo en el del gerente general debe cumplir con todos su documentos de sus estudios y también si tiene antecedentes o no

- **Examen médico:**

Luego de pasar por todos los pasos anteriores se selecciona al candidato y se le pide que se realice un examen médico para ver si está enfermo

- **Entrevista con su superior:**

La entrevista lo realiza el jefe del departamento que requiera el candidato ya que es el que toma la decisión porque es el responsable de su área

- **Descripción de puestos:**

Al candidato seleccionado se le da a conocer su perfil de cargo que desempeñara en todo el tiempo que este para que así no haya problemas o falsas expectativas sobre el puesto

- **Decisión de contratar:**

La decisión de contratar lo realiza el jefe del departamento que necesite el candidato.

Entrevista:

La entrevista que realiza la empresa es no estructurada, porque las preguntas se realizan de acuerdo al cargo en el que se está postulando la persona y también de acuerdo al currículum vitae que demuestra el candidato.

Ejemplo.- en el caso de un postulante a Gerente General, quien lo entrevistará será un encargado específico de RRHH o incluso el Gerente General que está por retirarse y debe asegurarse de que su reemplazo es capaz de desempeñar las funciones que le esperan y debe cumplir con todo el perfil requerido como ser: experiencia, conocimientos , habilidades y actitud.

Capítulo III: Aplicación de Personas

A continuación, un ejemplo de diseño de cargo para un cargo administrativo en IMBA S.A.:

Análisis y descripción del cargo

Perfil por competencias

Elaborado por:	IMBA S.A	Fecha:	10/01/2017
Denominación del Cargo:			
Gerente General			
Objetivo del Cargo:			
Planificar las estrategias de la organización, organizar y dirigir las funciones según el desempeño de cada área, además debe analizar, calcular y deducir el trabajo del personal, debe contratar a profesional capacitados para las funciones de las áreas que van a desempeñar.			
Relaciones.			
Depende de:			
Nadie			
Supervisa a.			
Secretaria de Gerencia, Gerentes o jefes de cada Depto.			
Principales funciones.			
Debe designar todas las posiciones de la estructura, realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos, desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos mensuales y metas, Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y análisis se estén ejecutando correctamente.			
Responsabilidad.			
Dar cumplimiento en la forma y oportunidades que señala la ley de acuerdo a los estatutos, daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades, la veracidad de las informaciones que proporciones al directorio, la conservación de fondos de la organización.			

Requisitos:
Educación
Nivel Secundaria: debe contar con su titulo bachiller
Nivel Superior: debe ser Licenciado titulado
Nivel Postgrado: Postgrado en Administración de Empresas o Similares.
Otros requisitos: mínimo cinco años de experiencia como Gerente General en otras organizaciones

Conocimientos Especiales				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés	Bien	Bien	Muy Bien	Regular
Sexo: Varón	X	Mujer		
Competencias requeridas				
	Grado			
	A	B	C	D
Alta adaptabilidad- flexibilidad		X		
Capacidad de aprendizaje	X			
Colaboración			X	
Trabajo en equipo		X		
Iniciativa-sencillez-autonomía			X	
Liderazgo		X		
Habilidades interpersonales			X	
Responsabilidad		X		
Tolerancia a la presión		X		
A: Alto	B: Bueno	C: Minimo necesario	D: Insatisfactorio	
Aspectos Económicos de la posición:				
Salario				
El gerente general como base gana un haber basico de Bs 5000				
Variable				
Por las ganancias generadas en el año una prima de 1 %				
Bonos				
Por el buen desempeño de sus funciones un bono de Bs. 1500				
Otros incentivos				
Por cumplimientos de metas anuales un monto de Bs 2500				
Indicar: Muy Bien/Bien/Regular				
Otros Requisitos				
Edad (rango) Entre 25 años y hasta 38 años				

La Compañía de Alimentos Avesca “IMBA S.A”, según el desempeño del personal es evaluado por cada responsable o jefe de área, cada mes es calificado el trabajador mediante procesos, las cuales son:

- 1.- Proporcionan a los trabajadores responsabilidades y metas de trabajo.
- 2.- Evalúan su desempeño y ven su desarrollo a futuro para detectar problemas de motivación y resuelven el problema
- 3.-Generan una expectativa sobre el aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional para dar oportunidades de crecimiento.
- 4.-Dan un propósito de dirección a futuro y tratan de mejorar al personal para que sea proactivo en la empresa.
- 5.-Desarrollan un estilo de administración democrático, participativo y consultivo entre los trabajadores.

Evaluación Del Desempeño: del Gerente General

La compañía de alimentos avesca “IMBA S.A” evalúa a su personal por el Método De Evaluación De 360º, ya que se basan en la recolección de información de múltiples fuentes que nos permita apreciar el resultado del desempeño en competencias, habilidades y comportamientos específicos del gerente general con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por la personal a la organización, las fuentes de recolección de información son los colegas en su entorno, subordinados, clientes, guardias de seguridad, entre otros.

A continuación mostraremos el modelo del Método De Evaluación 360º que utiliza IMBA:

Evaluación de 360 Grados

(Confidencial)

1.- Datos del evaluado

Fecha: 26 / 07 / 2017

Nombres:	Rafael Quintela P.	Cargo:	Ing. Comercial
Oficina/Area:	Administrativa	Ubic. Fisica:	1º piso

2.- Datos del evaluador

Evaluador	Rafael Quintela	Jefe inmediato	Gerente General	Supervisado	Alex Perez	Colega (par)	Jefe de Marketing	Cliente Interno	
-----------	-----------------	----------------	-----------------	-------------	------------	--------------	-------------------	-----------------	--

3.-Indicaciones de Gestión (marca con X en un recuadro apropiado)

	CALIFICACION					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Calidad administrativa/programática: posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.			X			Tiene los conocimientos suficientes para desarrollarlo
Trabajo en equipo: solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados	1	2	X			Siempre trata de escuchar sus ideas y estrategias de los demas.
Trabajo con otras organizaciones: colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación	1	2		X		Si maneja un clima laboral optimo de trabajo
Control interno: controla en forma consistente y cuidados su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	X				Necesita mejor consistencia de trabajo
Sentido costo/beneficio: uso efectivo y protección de los recursos care	1	2	X			

Toma de decisiones y solución de problemas: identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidades para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada	1	2	3 X	4	5	Trata de solucionar los problemas de la mejor manera posible
Compromiso de servicio: posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4 X	5	
Enfoque programático: su gestión programático y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo.	1	2	3 X	4	5	No llega a casi todos.

4.-Destrezas y habilidades (marca con X en un recuadro apropiado)

CALIFICACION	COMENTARIOS
--------------	-------------

Iniciativa y excelencia: toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles optimos de desempeño y promueve la innovacion.	1	2	3	4	5 X	Si tiene un nivel satisfactorio y un excelente desempeño en la innovacion.
Integridad es honesto en los que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas individuales. Asegura la transparencia en la administracion de los recursos.	1	2	3	4	5 X	

Comunicación a todo nivel se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
					X	
Supervisión/Acompañamiento: compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas	1	2	3	4	5	
				X		
Apertura para el cambio: muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	Le dificulta el cambio, y no aprovecha la retroalimentación entre sus colegas, tiene la firme decisión de hacer lo que él conoce. No se adapta al cambio
		X				

(*): (5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente

Capítulo IV: Compensación de Personas

Dentro del departamento de recursos humanos hay un equipo muy capacitado para la elaboración de pagos en salarios y beneficios en bonos, premios, gratificaciones, etc.

Se fija los sueldos según el cargo administrativo gerencial y operativo que tienen dentro de la empresa, hay una planilla fija del monto de sueldos.

La remuneración es dividida de la siguiente manera:

- **Remuneración Fija:** el trabajador cuenta con el salario básico nacional mensualmente según las leyes y normas del trabajador.
- **Remuneración no fija:** el departamento de Recursos Humanos tiene la obligación de revisar las metas anuales después de cada cierre de gestión que es cada 20 de junio para ver si el desempeño fue cumplido y así pagar una prima a cada trabajador (un sueldo), caso contrario si no cumplimos el desempeño establecido no se paga dicha remuneración.

También la empresa cuenta con prestaciones que están detalladas de la siguiente manera:

- Seguro de vida – cada trabajador cuenta con un seguro de vida dentro de su área laboral
- Seguro de salud – cada trabajador tiene el derecho y obligación de contar con un seguro en la Caja Nacional de Salud para su propia seguridad integral
- Seguro subsidiada – cada trabajador o trabajadora que llegue a tener un primogénito tiene el derecho de recibir su subsidió cada mes antes y después del nacimiento de su hijo como las leyes lo declararan
- Alimento diario - cada trabajador tiene derecho de recibir sus alimentaciones adecuadas (desayuno, almuerzo y cena) según el horario que trabajen excepto los trabajadores del área de ventas (vendedores, reponedores e impulsadoras)

Compensación:

- **Financieras:** las cuales se dividen en dos:

Directas:

Bonos: ya que se dividen en diferentes áreas vamos hablar un poco como recursos humanos evalúa el área comercial (cargo de reponedores):

Nº	Calificación	Bono (Bolivianos)
1	Necesita apoyo	0
2	Regular	400
3	Bueno	600
4	Muy Bueno	800
5	Excelente	1000

Comisiones: en el área comercial donde está la área de ventas tienen comisiones según el monto de venta vendido y si cumple con las metas impuestas por sus superiores, vamos a detallar en el siguiente cuadro:

Nº	Ventas mensuales	% de comisión
1	50.000 – 75.000	0,5%
2	75001 – 100.000	1,0%
3	100.001 –150.000	1,5%
4	150.001 – o más	2,0%

Ellos cumplen con las metas y reciben una comisión aparte de su salario básico para así que estas personas generen más ventas y salgan beneficiadas ambas partes como el trabajador y el empleador.

Indirectas:

Aguinaldo: se realiza el pago cada 20 de Diciembre según dictan las leyes y normas del trabajador y plazo máximo hasta el último día de cada mes.

Días feriados: no se trabajan los días feriados excepto el área de producción y a ellos se les paga doble el día trabajado

Horas extras: vale decir que la empresa paga las horas extras justificadas y firmadas por cada jefe de departamento

Capítulo V: Desarrollo de Personas

Cuando hablamos de Desarrollo del Personal nos referimos al proceso de incentivar y motivar el crecimiento del personal de la empresa, de forma que estos se conviertan en un valioso activo.

Entrenamiento:

Este se aplica con mayor frecuencia a los que están por primera vez en la empresa y, un poco menos común, aquellos que ya trabajaban en la empresa pero que fueron recientemente cambiados de cargo (por transferencia o asenso).

Normalmente duran cortos periodos de tiempo (de dos a tres días o como máximo una semana), destinados a poner al tanto sobre ciertas tareas, procesos o sistemas relacionados con el cargo o área de trabajo.

Se empieza a planificar un entrenamiento desde el momento en que el proceso de selección llega a su fin o cuando se detectan falencias en el desempeño de un cargo; entonces se aplican de forma inmediata.

Ya que por lo general los entrenamientos son para los nuevos trabajadores, estos quedan a cargo del inmediato superior (como el supervisor, en el caso del área operativa) o por alguien con un cargo similar y que ya cuenta con experiencia del cargo (como las secretarías ejecutivas, en el caso de la parte operativa).

Si no está en su manual de funciones capacitar a los nuevos trabajadores, se le otorga una bonificación extra a quién quede encargado de un entrenamiento.

Capacitaciones:

Gracias a la información brindada, sabemos que las capacitaciones al personal son de dos tipos:

- **Las Generales:** se realizan a todo el personal administrativo, dos veces al año, generalmente al inicio de cada semestre.

La planificación de estas comienza cuando se plantean los objetivos a alcanzar cada semestre y ya que tienen una naturaleza periódica, Recursos Humanos cuenta con un presupuesto específico para organizar estas.

Con los objetivos planteados, Recursos Humanos analiza y determina en qué puntos necesita ser capacitada cada área; también determina con quién trabajará para capacitar al personal, ya que se prefiere que las capacitaciones de tipo general sean realizadas en las instalaciones de la empresa y por último comienza a organizar fechas y horas para la capacitación de cada área, de forma que estas no perjudiquen de forma significativa a la producción.

Una vez planificado y organizado todo esto, se procede a la comunicación de estas al personal por medio de anuncios en la pizarra de informaciones y correos electrónicos.

- **Las Esporádicas:**

Se realizan por áreas y de acuerdo a las necesidades que reporta el encargado de línea.

Estas se planifican con un plazo mínimo de un mes, ya que se necesita, entre otras cosas, consultar presupuesto. Con un presupuesto aprobado, se comienza la organización y coordinación de la capacitación: cuántas personas serán capacitadas, dónde serán capacitadas (por lo general, en estos casos la capacitación se hace fuera de las instalaciones), cuándo y durante cuánto tiempo.

Una vez acordados todos los detalles, se comunica al encargado de línea que a su vez comunica al personal que será capacitado.

Formación:

Si bien la empresa siempre incentiva la formación personal de sus trabajadores, normalmente planifica e impulsa el desarrollo académico de aquellos que ya ocupan cargos de considerable responsabilidad jerárquica o que muestran aptitudes y un gran potencial para ocuparlos.

Primero se elaboraría una propuesta firma sobre cómo, dónde y durante cuánto tiempo se realizaría la formación de cada postulante. Estos candidatos a recibir apoyo financiero para su formación se presentan a la mesa directiva y se estudia su caso para aprobar presupuesto y bajo qué condiciones se dará.

Todos los aprobados están bajo el compromiso de no descuidar de forma alguna sus funciones en la empresa y convertirse en un activo permanente durante al menos tres años en la empresa.

Capítulo VI: Retención de Personas

Este capítulo se enfoca de forma específica en todo lo que la empresa brinda como incentivo para que el trabajador permanezca en la empresa.

Disciplina:

Las normas y políticas de la empresa fueron elaboradas para mantener orden y control en el área de trabajo, impulsar el crecimiento y asegurar la seguridad de los trabajadores y de las instalaciones.

He aquí algunas de ellas:

- Realizar los procesos de selección de personal de forma que garanticen la incorporación del personal de mayor cualificación y mayor capacidad.
- Guardar y respaldar en una base segura los datos de planilla, día a día.
- Comunicar de forma abierta información pertinente al área de trabajo.
- Conservar la información sensible de la empresa como secreto empresarial.

Higiene:

Dentro de lo que se refiere a ambientes de trabajo, IMBA les proporciona a sus trabajadores del área administrativa oficinas aseadas, condicionadas, bien iluminadas y separadas por área o Depto., todas ambientadas de forma que no estimule distracciones y permita trabajar de forma óptima.

Al área operativa se encarga de ofrecer ambientes saneados de acuerdo a ley, exigiendo también el cumplimiento de las normas básicas de higiene (ya que tratan con productos alimenticios).

La exigencia del cumplimiento de normas y políticas de la empresa le garantiza al trabajador un ambiente laboral agradable, ya que busca generar tolerancia, comunicación abierta y respeto mutuo en el equipo de trabajo. Impulsa al crecimiento y desarrollo personal a través de sus gestiones de personal; e impulsa al trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales a través de reuniones de confraternización y estímulos financieros por cumplimiento de metas por equipo.

Seguridad en el Trabajo:

En lo referente sistemas de protección y seguridad, IMBA S.A. ha establecido medidas a diferentes niveles:

- **Seguridad Física:**

Que incluye cámaras de seguridad, guardias, sistemas de control de ingreso y salida, sistemas de seguridad en los equipos usados en la empresa, entre otros.

- **Seguridad Industrial:**

Debido a la naturaleza industrial de la empresa (manejo de carne de pollo y productos industrializados), controla de manera rigurosa el cumplimiento de las normas de higiene en las plantas y demás instalaciones de la empresa y el ventilado constante de estas, de forma que el trabajador no se exponga a ambientes nocivos para su salud. Además exige el uso del equipo de protección en caso de ingresar en planta y el cumplimiento de las medidas de uso y mantenimiento de las maquinarias.

Capítulo VII: Monitoreo

Base De Datos Y Sistemas De Información:

Recursos humanos tiene dos formas de almacenar la información de cada trabajador de la empresa: una es mediante el sistema TR4 y documentos en carpetas totalmente ordenados según sus apellidos de cada trabajador, donde los documentos tiene que tener la información siguiente:

- **Base De Datos Personales:**

Registro personal	datos personales de cada trabajador
Registros de puesto	los datos del ocupante del cargo
Registros de secciones	Registro de su departamento y sección que ocupa.
Registros de remuneración	Registro de su salario básico y también incentivos o bonos.
Registros de prestaciones	Si es que el trabajador realizo servicios sociales.
Registros médicos	Datos de sus exámenes o consultas médicas.
Registros de conocimientos	Acerca de sus estudios realizados y algunos cursos extras.
Otros registros	algunos otros datos que recursos humanos quiera adjuntar como por ejemplo hijos, etc.

Esta base de datos es constantemente actualizada por el equipo de recursos humanos

- **Base De Datos Administrativos:**

En esta base se encuentra información como:

Identificación personal:	Nombre, apellido, estado civil, etc.
Datos personales:	empresas en las que trabajo, puesto que ocupa, salario, etc.
Datos de admisión:	fecha de admisión, puesto inicial, número de registro, etc.
Datos de progreso:	puesto que ocupa, algún avance de carrera o cursos extra, conocimientos, habilidades, etc.

Métodos De Supervisión:

Llegando al último de los procesos de la administración de Recursos Humanos, que es supervisar a las personas, podemos decir que ellos aun manejan el esquema tradicional. Tienen dos métodos de supervisión:

- Supervisión interna: en esta tenemos a los jefes de cada departamento encargándose de controlar y mantener un registro de las asistencias y faltas de su personal a cargo; respetando siempre la línea de mando.
- Supervisión externa: en esta el personal de recursos humanos, siempre de forma sorpresa, realiza una auditoría externa revisando las tarjetas de asistencia del personal de ventas (ellos trabajan en los supermercados) y así también revisando el marcador digital (los que trabajan en planta y los de área de administración)

Existen tres tipos de horarios:

- Personal administrativo – 7. 30 a 12.30 – 1.30 a 5.00
- Personal comercial – 7.00 a 11.00 – 5.00 a 21.00
- Personal de planta – no tienen un horario fijo es rotativo pero tiene que cumplir sus 8 horas de trabajo.

Vale decir que cuando existe una falta justificada se le descuenta como un día no trabajado y cuando hay una falta sin justificación se le descuenta como dos días no trabajados (según el reglamento interno y su contrato), así como también hay descuentos por minutos retrasados acumulados durante todo el mes.

Conclusión

Terminado este trabajo, observamos y concluimos varios puntos:

- Realmente, el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal llega a variar dependiendo del lugar que el cargo vacante ocupa en la línea jerárquica. Esto quiere decir que, dependiendo de cuántas responsabilidades tenga dicho cargo, el Depto. de Recursos Humanos le dedica mayor o menor dedicación al proceso de reclutamiento y selección, pues no es lo mismo definir a un nuevo Cajero que definir a un nuevo Jefe de Depto. Esto no quiere indicar que este Depto. se toma a la ligera el reclutamiento para cargos menores.
- Es vital para la empresa contar con una excelente organización y fiabilidad de su Base de Datos, ya que de esta depende el éxito de múltiples procesos, desde el pago correcto de planilla hasta la determinación de Desarrollo del Personal y despido, reemplazo o ascensos para cargos vacantes.
- Es realmente interesante el hecho de que los estímulos no financieros pueden llegar a ser incluso más importantes que los financieros. Condiciones aptas de trabajo, respeto, trato cordial y beneficios como posibilidad de formación y crecimiento pueden determinar la fidelidad del trabajador.

Anexos

Visita a la empresa Avesca S.A. (IMBA):



Cuestionario aplicado en Entrevista al Coordinador de Recursos Humanos de la Empresa:

¿Cuándo necesitan personal, como es su proceso de reclutamiento?

¿Cómo es su proceso de selección?

¿Cuándo busca personal que tipos de pruebas realiza para determinar su idoneidad con el cargo

¿Dentro de la empresa hay personal específico que se encargue de determinar las funciones de cada cargo

¿Cómo se enfrenta el tener que recortar personal

A grandes rasgos como se organizan para la parte de remuneración del personal

¿Qué tipo de beneficios tienen el personal

¿La empresa se encarga de capacitar a su personal?

¿Cómo motiva al personal

Utiliza algún sistema de bases de datos para controlar el personal

¿Cómo lo utiliza y para qué?

¿Cómo controlan los cumplimientos de las políticas?

¿Cómo evalúan el desempeño del personal?