

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**Facultad De Ciencias Económicas  
Escuela De Administración De Empresas**



**"DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LAS MEDIANAS  
EMPRESAS DEDICADAS A LA CONFECCIÓN DE ROPA DE VESTIR, UBICADAS  
EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR."  
(CASO ILUSTRATIVO)**

**Trabajo de Investigación**

**PRESENTADO POR:**

HERNANDEZ HERNANDEZ JAVIER EDGARDO

LEIVA MARTINEZ EDGARD RIGOBERTO

MARÍN RAMIREZ GUILLERMO

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**JULIO 2006**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMERICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez.

Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas  
de Recinos.

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes.

Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez  
de Del Cid.

Docente Director : Lic. Abraham Vásquez Sánchez.

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos.

Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortiz

Julio de 2006

San Salvador

El Salvador

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

Porque es el que te da la sabiduría y los medios para alcanzar los objetivos propuestos.

### **A MIS PADRES:**

Jorge Alberto Marín y Juana Antonia Ramírez, por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional para alcanzar este objetivo y sobre todo por el gran amor que me tienen.

### **A MI HERMANO:**

Jorge Ernesto Marín. Por la paciencia, el apoyo moral y económico que me brindo durante la carrera.

**Guillermo Marín Ramírez**

### **A DIOS:**

Porque es el que te da la sabiduría y los medios para alcanzar los objetivos propuestos.

### **A MIS PADRES:**

Rigoberto Leiva Belloso y Reyna Guadalupe Martínez Vásquez, por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional para alcanzar este objetivo y sobre todo por el gran amor que me tienen.

### **A MIS HERMANOS:**

Karla Yessenia M. Leiva, Jacqueline Esmeralda L. Martínez y A Leonel Alexander M. Leiva. Por la paciencia, el apoyo moral y económico que me brindo durante la carrera.

**Edgard Rigoberto Leiva Martínez**

**A DIOS:** Por haberme brindado la vida y la sabiduría necesaria, así como también, por proveer los medios necesarios para alcanzar las metas.

**A MIS PADRES:** Javier Hernández Chávez, Vilma Hernández de Hernández, por su apoyo incondicional en todo momento, paciencia y confianza en mí.

**A MIS HERMANOS:** Claudia Hernández, William Hernández, Kendra Hernández, Vilma Hernández y Nohemy González, por su ayuda, apoyo, y consejos en todo mi proceso de estudiante.

**Javier Edgardo Hernández Hernández**

## INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	v
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>"ASPECTOS GENERALES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA CONFECCIÓN DE ROPA DE VESTIR Y MARCO TEORICO SOBRE LA ADMINISTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"</b>	
A. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL SALVADOR	1
B. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA EL ESFUERZO S.A. DE C.V.	3
1. Antecedentes	3
2. Estructura Organizativa	5
3. Misión y Visión	5
4. Marco Legal	6
5. Servicios que Proporcionan	13
C. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	14
1. Administración de Recursos Humanos	14
a. Antecedentes	14
b. Definiciones	20
c. Importancia	22
d. objetivos	24
e. Necesidades de la unidad de Recursos Humanos	26
f. Funciones de la unidad de Recursos Humanos	26
g. Estructura Básica de la unidad de recursos humanos	27

h. Ubicación y Relación de autoridad de la unidad de Recursos Humanos	29
2. Dotación de Recursos Humanos	29
a. Reclutamiento de personal	30
1) Concepto	30
2) Importancia	31
3) Fuentes de Reclutamiento	32
4) Medios de Reclutamiento	34
5) Proceso de Reclutamiento	36
b. Selección de personal	37
1) Concepto	37
2) Importancia	38
3) Proceso de Selección	39
c. Contratación de Personal	42
1) Concepto	42
2) Importancia	42
3) Tipos de Contratación	43
d. Inducción de Personal	44
1) Concepto	44
2) Importancia	45
e. Entrenamiento de Personal	45
1) Concepto	46
2) Importancia	46
3) Métodos y Técnicas de Entrenamiento	47

4) Componente	49
f. Desarrollo de Personal	50
1) Concepto	50
2) Importancia	50
3) Métodos y Técnicas de Desarrollo de Personal	51
3. Administración de Sueldos y Salarios	53
a. Concepto	53
b. Importancia	54
c. Criterios para asignar Salarios	55

## **CAPÍTULO II**

### **"DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LAS MEDINAS EMPRESAS DEDICADAS A LA CONFECCION DE ROPA DE VESTIR, UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR." (CASO ILUSTRATIVO)**

A. IMPORTANCIA.	58
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	59
1. Métodos	59
a. Análisis	60
b. Síntesis	60
2. Tipo de la Investigación	60
3. Técnicas e Instrumento de Investigación	61
a. Encuesta	61
b. Observación	62

4. Determinación del Universo y Muestra	62
a. Universo	62
b. Muestra	63
5. Fuentes de Información	65
a. Primarias	65
b. Secundarias	65
6. Tabulación, Análisis e interpretación de los Datos	66
C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	66
1. Objetivos de la Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V.	67
2. Políticas de la Empresa Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V.	67
3. Normas de la Industria Manufacturera El esfuerzo S.A. de C.V.	68
4. Estructura organizativa de la Empresa Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V.	68
5. Misión y Visión de la Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V.	69
6. Unidad de Recursos Humanos	69
7. Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos	70
8. Estructura Organizativa de la Unidad de Recursos Humanos	70
9. Ubicación de la Estructura organizativa	71
10. Políticas y Funciones de la Unidad de Recursos	71

Humanos	
11. Reclutamiento y Selección	72
12. Contratación	73
13. Inducción	74
14. Entrenamiento	74
15. Desarrollo de personal	75
16. Sueldos y Salarios	76
D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
1. Conclusiones	77
2. Recomendaciones	78

### **CAPÍTULO III**

#### **"DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EL ESFUERZO S.A. DE C.V., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR."**

A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EL ESFUERZO S.A. DE C.V.	81
1. Misión y Visión	84
1.1 Misión	84
1.2 Visión	84
2. Objetivos	84
3.1 General	84
3.2 Específicos	85
3. Políticas	85
B. FUNCIONES PRINCIPALES DE LOS DEPARTAMENTOS	87

1. Gerencia General	87
2. Departamento de Ventas	89
3. Departamento de Finanzas	94
4. Departamento de Producción	95
C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA UNIDAD DE RECCURSOS HUMANOS	98
1. Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos	99
1.1 General	99
1.2 Específicos	99
2. Políticas de la Unidad de Recursos Humanos	100
3. Funciones del Encargado de Recursos Humanos	101
3.1 Funciones	101
3.1.1 Generales	101
3.1.2 Específicas	102
D. SECCIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	104
1. Sección de reclutamiento y selección	104
1.1 Introduucción	104
1.2 Objetivos	105
1.2.1 General	105
1.2.2 Específicos	106
1.3 Políticas	107
1.4 Funciones	109
2. Sección de entrenamiento y desarrollo de personal	110
2.1 Introduucción	110

2.2	Objetivos	112
2.2.1	General	112
2.2.2	Específicos	112
2.3	Políticas	113
2.4	Funciones	115
3.	sección de sueldos y salarios	116
3.1	Introducción	116
3.2	Objetivos	116
3.2.1	General	116
3.2.2	Específicos	117
3.3	Políticas	118
3.4	Funciones	119
4.	COSTOS DE INVERSIÓN	120
4.1	Recursos Humanos	120
4.2	Recursos Materiales y Equipo de Oficina	121
4.3	Recursos Financieros	122
5.	Fuentes de Financiamiento	122
5.1	Internas	123
5.2	Externas	124
E.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	124
1.	Evaluación	124
2.	Seguimiento	125
F.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	125
	BIBLIOGRAFIA	128

## ANEXOS

1. Cuestionario Dirigido al personal Administrativo
2. Cuestionario Dirigido al personal Operativo
3. Tabulación Dirigida al personal Administrativo
4. Tabulación Dirigida al personal Operativo
5. Cotización de Precios del Mobiliario y Equipo de Oficina

## **RESUMEN.**

Actualmente el Recurso Humano es considerado de vital importancia para el funcionamiento eficiente en las empresas privadas e instituciones publicas, en función con su aporte contribuye a la producción de bienes y/o servicios con eficiencia y calidad que la población demanda. Por lo que el objetivo primordial de realizar esta investigación es proporcionar a la industria manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V. un documento que contenga la estructura organizativa de la empresa y de la Unidad de Recursos Humanos, Misión, Visión, políticas, funciones, objetivos de la organización y de cada una de las secciones que conforman la Unidad de Recursos Humanos que contribuya a mejorar las funciones administrativas que se llevan a cabo en dicha industria

La industria manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V. cuenta con 60 empleados para el desarrollo de sus actividades las cuales son dirigidas por los propietarios de la industria, cuyas funciones se encuentran centralizadas. Esto nos permite identificar una definición clara de las funciones y responsabilidades de cada unidad ocasionando una saturación de trabajo a los

empleados y demora en la coordinación y control de las diferentes funciones que se realizan.

Ante esta situación se realiza el planteamiento del problema: ¿en que medida el diseño de la unidad de recursos humanos contribuirá al desempeño eficiente de las funciones administrativas?.

Para el diseño de una propuesta con base realista se hizo necesario conocer los aspectos generales de la industria, en los cuales se denota la ausencia de una unidad que se encargue de realizar de una manera eficiente las funciones administrativas que se aplican en cada una de las secciones. Asimismo se definen los aspectos básicos sobre la administración de recursos humanos tales como: definición, importancia, objetivos etc.

Además se describe el diagnóstico de la situación actual de la administración de personal en la industria manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., para ello fue necesario realizar una investigación de campo, en la que se utilizó las técnicas de cuestionario y de la observación directa. Luego de recolectada la información se procedió a tabular y posteriormente a analizar e

interpretarla, para obtener como resultado los hallazgos relacionados con una mala administración de las funciones administrativas que se llevan a cabo en cada una de las secciones. Lo cual permitió establecer la principal conclusión y recomendación.

**Conclusión:**

Se determinó, que en La Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., no posee la Unidad de Recursos Humanos, es por tal motivo que el proceso administrativo que llevan a cabo los responsables lo desarrollan de manera ineficiente, afectando de esta manera los recursos de que dispone la empresa.

**Recomendación**

Hacer las gestiones necesarias con los accionistas de la sociedad para que se pueda concretizar la creación de La Unidad de Recursos Humanos, en beneficio de los empleados, ya sean estos de carácter administrativo u operativo, mediante el aprovechamiento de las herramientas técnicas administrativas.

Por lo que se propone para su implementación un Diseño de la Unidad de Recursos Humanos en las medianas

empresas dedicadas a la confección de ropa de vestir, ubicadas en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador, en el cual se definen con claridad y precisión: misión, visión, estructura organizativa, asimismo se propone las funciones de la Gerencia General, departamento de Ventas, Finanzas, Producción y objetivos, políticas y funciones de la Unidad de Recursos Humanos y de sus secciones.

Para la operacionalización de las funciones de la unidad que contribuyan a una mayor eficiencia en el desarrollo de la gestión administrativa de la Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación denominado "Diseño de la Unidad de Recursos Humanos en las medianas empresas dedicadas a la confección de ropa de vestir, ubicadas en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador", tiene como objetivo contribuir al logro de una efectiva organización y funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos en la Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., el cual se considera un aporte de gran importancia que contribuirá a una efectiva administración del recursos humano en la Industria, ya que permitirá la formación de los empleados que brinden un trabajo de calidad el cual se podrá ver reflejado en el los productos que la industria comercializara, esto se fundamenta en la no existencia de una unidad especializada en administrar técnicamente. Por lo tanto el trabajo de graduación se divide en tres capítulos los cuales se describen a continuación:

En Capitulo Primero, comprende las generalidades de las medianas empresas y marco teórico conceptual sobre la Administración de Recursos Humanos, cubriendo temas específicos como la Visión, Misión, Objetivos, estructura

organizativa, las funciones básicas y los servicios que proporciona la industria, así mismo se presenta el origen definición, importancia, características, objetivos y políticas de la administración de recursos humanos, así como la administración de personal como proceso.

El Segundo Capitulo, presenta la investigación de campo realizada, así como el diagnóstico de la situación actual de la administración de recurso humano, en la Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., logrando con ello conocer los hallazgos que constituyen la base para proponer las técnicas necesarias que contribuyan a una adecuada administración de personal. Lo cual estableció la plataforma para la formulación de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En el desarrollo del tercer capitulo, se presenta la propuesta del Diseño de la Unidad de Recursos Humanos en la Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., en el cual se detalla la importancia, objetivos, las principales funciones de cada uno de los departamentos así como también el de las distintas secciones de la unidad de Recursos Humanos, adicionalmente se detalla el plan de implementación para la puesta en marcha de dicha

propuesta y la bibliografía utilizada para realizar la investigación.

Finalmente, en los anexos se presenta la guía de entrevista, análisis e interpretación de datos, cotizaciones para la elaboración del presupuesto, así como los documentos necesarios para el buen funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos.

## CAPÍTULO I

### "ASPECTOS GENERALES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA CONFECCIÓN DE ROPA DE VESTIR Y MARCO TEORICO SOBRE LA ADMINISTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"

#### A. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL SALVADOR.<sup>1</sup>

El régimen de Zonas Francas en El Salvador, inició en 1974, por iniciativa de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), durante la presidencia del coronel Arturo Armando Molina, quién fomento las Zonas Francas o Zonas Libres de Exportación, estimuladas por las políticas de promoción de exportaciones y fomento de la industrialización contenidas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de 1973 - 1977 de la AID.

La primera Zona Franca comenzó a funcionar en 1976, en San Bartolo, Ilopango; en su primer año generó 460 empleos directos. En 1979, ya existían 14 industrias instaladas, especialmente de maquilas, las cuales contaban con 4,000 trabajadores.

---

<sup>1</sup> [www.utec.edu.sv/investigaciones/documentos/zonas\\_francaspdf](http://www.utec.edu.sv/investigaciones/documentos/zonas_francaspdf)

En sólo 3 años, de 1976 a 1979, las empresas maquileras ascendieron a 18, pero con la misma rapidez con que se instalaron emprendieron su retiro a causa del conflicto bélico que iniciaba en el país. De 1980 a 1991, solo quedaron 4 operando en todo el territorio Salvadoreño.

En 1989 eran once, todas instaladas en la Zona Franca de San Bartolo. En 1990, como parte de una serie de reformas económicas se creó la ley de Zonas Francas y Recintos Fiscales, a fin de incrementar la actividad de la industria maquilera en el país, esta ley fue derogada por Ley de Zonas Francas Industriales y Comercialización.

Entre 1996 y 1997 existían 240 maquilas, donde laboraban 24,000 personas, de ellas el 85% eran mujeres, estas devengaban salarios promedios de \$0.60 por hora; en el 2001, percibían ingresos mensuales de \$144 los cuales en la actualidad son de \$163.

**B. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EL  
ESFUERZO S.A. DE C.V.**

**1. Antecedentes.<sup>2</sup>**

La industria manufacturera EL Esfuerzo S.A. de C.V. dio inicio el 19 de Julio del año 1999, con las aportaciones de efectivo de las Sras. Marina Estela Ariaga y Rosa Esperanza Rivas de \$2,500 cada una, de los cuales \$3,000 fueron destinados para la compra de maquinaria y \$2,000 en concepto de capital de trabajo; en relación a las instalaciones, se alquiló un local a una de sus amigas quien le proporcionaba las instalaciones a un costo de \$300 mensuales.

La Industria manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., la cuál se encuentra en la colonia las colinas, Block G, Casa 2, ubicadas entre las calles carretera a Mariona y Mejicanos, comenzó a trabajar con la empresa Unipron, la cuál necesitaba que le confeccionaran camisas (Polo) de vestir, luego, al finalizar el trabajo, el propietario de dicha industria las felicitó por el trabajo que le

---

<sup>2</sup> Entrevista al Gerente General Lic. Carlos Duran

había hecho, cabe mencionar que a esta fecha aún se le confeccionan prendas de vestir.

Sin embargo, la sociedad ha buscado arduamente hacer contacto con otras industrias manufactureras para elaborarles prendas de vestir.

Hoy en día le produce a industrias manufactureras entre las cuales podemos mencionar, Soiral, Corleto e It Cat.

Posteriormente las propietarias de la industria manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., decidieron asociarse con el Sr. Carlos Duran, aportando \$5,000 de los cuales \$3,000 en capital de trabajo y \$2,000 en maquinaria.

Finalmente la industria manufacturera el Esfuerzo S.A. de C.V., cuenta con 60 empleados y 50 máquinas para el proceso de elaboración de prendas de vestir.

Además, cuenta con tres líneas de producción Sudaderas, Camisas y Pants.

## **2. Estructura Organizativa.<sup>3</sup>**

En la actualidad la Empresa no cuenta con una Estructura Orgánica por escrito, pero si la poseen empíricamente.

## **3. Misión y Visión.**

### **▪ Misión.<sup>4</sup>**

Razón de ser de la organización. Específica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.

### **▪ Visión.<sup>5</sup>**

Hace alusión a la identidad a alcanzar por la empresa a mediano o largo plazo, que se establece desde el inicio de la misma.

---

<sup>3</sup> Entrevista al Gerente General Lic. Carlos Duran

<sup>4</sup> [www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm](http://www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm)

<sup>5</sup> [www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html](http://www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html)

#### 4. Marco Legal.<sup>6</sup>

El marco legal relacionado con la empresa es el siguiente:

- Constitución de la República de El Salvador.

Según el artículo 22, "Toda persona esta dispuesta a disponer de sus bienes de acuerdo y conforme a la ley".

- Código de Comercio.

Según el Código de Comercio en el articulo 17, "son comerciantes sociales todas las sociedades independientemente de los fines que persiguen".

"Sociedad es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o mas personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse".

---

<sup>6</sup> Moran Méndez, Asociados. Leyes computalizada. Año 2005.

Las sociedades se constituyen, modifican, disuelven y liquidan por escritura pública, como lo dice en el artículo 21 del Código de Comercio.

Además éstas podrán aumentar o disminuir su capital, según lo establece en el capítulo 13 del Código de Comercio.

- Código de Trabajo.

En el Art. 1 del presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección segunda Capítulo II Título de la Constitución de la república de El Salvador.

Según el Art. 2 a) las disposiciones de este Código regulan: Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semi-autónomas y sus trabajadores.

- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. (IVA)

El Art. 1 se refiere al impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

El Art. 2 dice que este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios.

- Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).

Art. 1 El objeto de la presente Ley, es facilitar y asegurar la aplicación de las disposiciones de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones que regulan la

afiliación de los trabajadores al Sistema de Ahorro para pensiones.

Art. 3 La afiliación es la relación jurídica que se establece entre una persona natural y una AFP. Esta relación jurídica origina derechos y obligaciones señalados en la Ley y sus Reglamentos, cuyos procedimientos se detallan en el presente Reglamento, así como en los Instructivos y demás normas que emita la Superintendencia, para dicho efecto.

Art. 4 La incorporación de los trabajadores dependientes e independientes al Sistema de Ahorro para pensiones.(SAP) y su afiliación a una Institución Administradora de Fondos de Pensiones.(AFP), se establecerá con la suscripción del Contrato de Afiliación, previa a la cual se tramitará el otorgamiento del Numero Único Previsional.(NUP)

La fecha de otorgamiento del contrato, determinará el momento a partir del cual rigen para los contratantes todos los derechos y obligaciones de conformidad a la Ley y sus Reglamentos.

Art. 9 Si transcurridos treinta días contados a partir del inicio de la relación de subordinación laboral, sin que el trabajador hubiere suscrito el contrato de afiliación con una AFP, el empleador deberá afiliarlo a la AFP en la que se encuentren afiliados el mayor número de sus trabajadores.

Es responsabilidad del empleador, sea ésta de carácter civil y/o administrativa, el incumplimiento a lo dispuesto en el Art. 9, asimismo, si valiéndose de su posición, ejerce presión sobre el trabajador para que no efectúe comunicación alguna, beneficiando así indebidamente a alguna AFP en particular.

Art. 23 Dentro del plazo de diez días hábiles contados a partir del día siguiente de recibido el NUP, la AFP procederá a remitir las copias del Contrato a sus respectivos destinatarios. Esta será responsable de la entrega oportuna de las copias del Contrato a sus respectivos destinatarios.

En los casos en que exista más de un empleador, la AFP estará obligada a notificar a cada uno de los empleadores

tal circunstancia, entregando a cada uno de ellos una copia certificada del contrato.

- Ley Del Seguro Social Y Reglamentos Del Régimen General De Salud Y Riesgos Profesionales.

Art. 1 De acuerdo al Art.186 de la Constitución de la Republica de El Salvador, se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina.

Art. 3 El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.

- Ley del Impuesto Sobre la Renta.

El Art. 1 se refiere a la obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

En Art. 2 Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales; b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza; c) Del capital tales como, alquileres, intereses, dividendos o participaciones; y d) Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades cualquiera que sea su origen, deudas condonadas, pasivos no documentados o provisiones de pasivos en exceso, así como incrementos de patrimonio no justificado y gastos efectuados por el sujeto pasivo sin justificar el origen de los recursos a que se refiere el artículo 195 del Código Tributario.

- Escritura de Constitución.

La escritura de constitución fue elaborada por un notario, en la cual se estableció la aportación de efectivo y maquinaria de cada uno de los socios.

#### **5. Servicios que Proporcionan.<sup>7</sup>**

Los servicios que ofrece la Industria Manufacturera es confeccionar diferentes prendas de vestir, es decir, ofrecen mano de obra calificada para producir cualquier tipo de ropa a un costo razonable.

Entre las diferentes variedades o gama de productos que se ha especializado la industria El Esfuerzo S.A. de C.V., podemos mencionar los siguientes productos: pants, sudaderas y camisas las cuales son diseñada en diferentes tallas y tipos de colores.

---

<sup>7</sup> Entrevista al Contratista Sra. Marina Estela Arriga

## **C. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

### **1. Administración de Recursos Humanos.**

#### **a. Antecedentes.**

Desde que los líderes empezaron a lograr metas mediante el esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones de personal básicas, con frecuencia de naturaleza informal y primitiva. No ha sido sino hasta comienzo del año 1890 que las funciones de la administración de personal, como la conocemos hoy, empezaron a surgir y a desarrollarse como áreas que requieren una atención formal y especializada.

A continuación se mencionan ciertas áreas en las que se empezó a desarrollar el recurso humano:

#### **▪ El Sistema de Gremios.<sup>8</sup>**

Sus raíces se pueden hallar a finales del siglo XVIII, fue este periodo que le dio nacimiento al

---

<sup>8</sup> Hernández Sverdlík, Chruđen Sherman. "Administración de Personal". Editorial Iberoamérica. Mexico 1986. Pag.2.

adiestramiento de aprendices y sindicatos de uniones obreros. Los dueños de talleres dedicados a una tarea en particular, organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses. También servían para regular el empleo y el adiestramiento de aprendices y dentro de cada oficio.

▪ **Sistema Fabril de Producción.<sup>9</sup>**

La expansión del comercio y el aumento del ingreso de personal durante la edad media ayudaron a estimular una demanda por bienes y servicios que excedía la capacidad de abastecimiento del sistema de producción artesanal existente, sin embargo, el desarrollo de la fuerza mecánica hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción. El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción permitió una fabricación menos costosa de los bienes requeridos.

Así mismo el sistema fabril también estimuló la oferta de empleos monótonos, que exigían poca capacidad y de otros que eran insalubres o peligrosos.

---

<sup>9</sup> Idem. Pag.3

▪ **El Sistema de Producción Masiva y La Administración Científica.**

La producción masiva se hizo posible merced a las piezas estandarizadas e intercambiables que pueden ser montadas en las líneas de producción. Junto con esto hubo mejoras en la tecnología de maquinaria y equipo para ahorrar trabajo. Esto condujo paradójicamente a aumentos en los costos generales y en los sueldos y salarios, lo cuál forzó a la gerencia a buscar nuevas maneras de utilizar más eficientemente las facilidades de los equipos de producción y la mano de obra mediante el uso de la Administración Científica.

Taylor creía que el trabajo podía ser sistemáticamente analizado, utilizando el mismo enfoque científico que el que siguen los investigadores en el laboratorio.

De modo que Taylor confiaba en los estudios de tiempo y movimiento como base para establecer los métodos y normas para hacer un trabajo, para entrenar y supervisar a los empleados en el uso de métodos correctos y para evaluar su trabajo.

- **Desarrollo de La Psicología Industrial.**<sup>10</sup>

En el momento que la administración científica ganaba atención, las contribuciones que la psicología industrial estaba proporcionando obtuvieron reconocimiento. Para principio de la década de los 90" una parte de los conocimientos e investigaciones del campo de la psicología estaba empezando a ser aplicada a la administración de personal. Uno de los pioneros más conocidos de la psicología industrial fue Hugo Munsterberg en su libro la Psicología y la Eficiencia Industrial publicado en 1913 llamó la atención sobre las posibles contribuciones que podía prestar la psicología a la administración, básicamente en las áreas de selección, capacitación y motivación de los empleados.

- **Época Moderna.**<sup>11</sup>

Esta comenzó a finales del año de 1920, en la cual las primeras investigaciones fueron: El Campo de la conducta Humana, el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para dirigir al personal.

---

<sup>10</sup> Idem. Pag.5

<sup>11</sup> Idem. Pag. 6

Así mismo, en 1927 se iniciaron los estudios Hawthorne a fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador.

Estos estudios representaron un esfuerzo pionero que posteriormente llegó a ser denominado el campo de la ciencia del comportamiento, es decir, se empezó a escuchar la opinión de los empleados por lo tanto éste movimiento recalcó la importancia de los estados de ánimos de los empleados y alentó mayor participación y comunicación entre ellos.

A su vez la irrupción de las ciencias del comportamiento adoptan un campo mucho más amplio es decir le interesan los aspectos del medio ambiente laboral y sus efectos sobre la conducta de los empleados, particularmente en lo que respecta a la productividad.

Por lo tanto, dicha ciencia procura desarrollar mejores relaciones interpersonales mejorando las comunicaciones y creando un ambiente social que permita que cada miembro gane reconocimiento y

satisfacción mediante sus contribuciones a la organización.

▪ **Época Actual.**

Los cambios drásticos en la tecnología, el crecimiento de la empresa, la aparición de sindicatos, el interés y la intervención del gobierno en todo lo relativo a los trabajadores dieron lugar a la creación y desarrollo de departamentos de personal en grandes compañías.

Hoy en día se ha ido convirtiendo poco a poco en la protagonista principal en la formulación de planes estratégicos. Los planes y estrategias de la organización están estrictamente vinculados a los planes y estrategias sobre los Recursos Humanos. Las estrategias de Recursos Humanos deben de reflejar con claridad las estrategias de la organización en todo lo que respecta al personal, a los beneficios y a la mejora de la calidad.

**b. Definiciones.**

Para tener un enfoque más amplio de la Administración de Personal, es necesario conocer las definiciones de la administración de recursos humanos según diferentes autores:

"la administración de recursos humanos es el proceso administrativo que permite el acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general"<sup>12</sup>.

"Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo"<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trias. Décima 3ª edición. Mayo de 1984. Pág. 27.

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Magregor Hill. 2001. Pág. 165.

Al respecto, "la administración de recursos humanos se refiere a las políticas y prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o recursos humanos que competen a un puesto administrativo que incluyen: Reclutamiento, Selección, Capacitación, Compensación y Evaluación"<sup>14</sup>.

Finalmente se concluye que la Administración de Recursos Humanos, no es más que solo el hecho de dirigir de la mejor manera posible al personal a través del proceso administrativo, en el cual toda organización lo que pretende es tener a las personas idóneas, es decir, que las empresas constantemente evalúan al capital intelectual a través del reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación, así mismo les permite tener una visión mas clara de todos los aspectos que el recurso humano puede desempeñar en diferentes puestos de la institución, con la finalidad de tener una fuerza laboral efectiva que cumpla con los objetivos de dicha organización y también pueda desarrollarse dicho personal en beneficio de ellos mismo.

---

<sup>14</sup> Dessler, Gary. Administración de Personal. Pearson educación. 2001. Pág. 2.

**c. Importancia.**

La Administración de Recursos Humanos es necesaria siempre que existan grupos de personas con objetivos comunes; por lo tanto, es fundamental que ésta esté presente en todas las organizaciones.

Cabe mencionar que las empresas poseen a su vez un elemento común: Todas están integradas por individuos, es decir, que ellos llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

Por otra parte, al trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que puedan ayudar a obtener una fuerza de trabajo efectiva. Al mismo tiempo, es necesario estar al corriente de aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos para alcanzar las metas de la organización.

Esta rama de la administración destaca su importancia en los siguientes aspectos.<sup>15</sup>

- Proporciona las herramientas técnicas al Administrador de Recursos Humanos.
- Contribuye a que el elemento humano que integra a la organización, logre sus objetivos individuales y los de la organización.
- Crea un clima organizacional agradable.
- Ayuda a proporcionar la fuerza laboral adecuada a las necesidades de la empresa.

Finalmente el factor más importante de las organizaciones es el elemento humano, sin embargo, el desempeño eficiente del personal no se logra de forma automática, sino que más bien es el resultado de una buena administración del Recurso Humano.

---

<sup>15</sup> Cruz Pérez, Marta Alicia. Diseño de Herramientas Técnicas de la Función de Administración de Recursos Humanos. UES F/CCEE. 1999. Pág. 10.

#### **d. Objetivos.**

Los propósitos de la Administración de Recursos Humanos derivan de la organización, ya que proporcionan las bases para orientar y dirigir las funciones a realizar por el personal.

Entre los cuales se mencionan los siguientes:<sup>16</sup>

- Crear, Mantener y Desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
  
- Crear Mantener y Desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
  
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

Finalmente estos objetivos se logran mediante el esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyen a su logro con

---

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pag.167

eficiencia y eficacia, es decir, que a medida el personal aplique los objetivos que la administración persigue con ellos mismos, conseguirán una motivación y aprenderán diferentes habilidades en las tareas que se le sean asignadas y a su vez darán una satisfacción a la empresa.

En una empresa pequeña la Unidad de Recursos Humanos se ubicará en un tercer nivel dependiendo directamente del Gerente General.

Por la naturaleza de sus funciones que son de igual magnitud de importancia que las del departamento de ventas, producción, y finanzas, deben de encontrarse en un mismo nivel, ya que si se encuentra en un nivel inferior los empleados la consideran como secundaria; De acuerdo a la naturaleza de la Unidad de Recursos Humanos solo podrá ejercer autoridad de staff, es decir podrá brindar accesoria acerca de los problemas y situaciones de Recursos Humanos.

**e. Necesidades de la unidad de Recursos Humanos.**

- Que exista un responsable de la unidad.
- Que exista una estructura orgánica.
- Necesidad de que se creen las secciones o departamentos.
- Necesidad de que se creen los objetivos, funciones y política a cada una de estas secciones.
- Que existan normas.

**f. Funciones de la Unidad de Recursos Humanos.<sup>17</sup>**

- Formulación de las políticas a seguir y el desarrollo de planes.
- Formación del personal.

---

<sup>17</sup> Bernardo, Kliksberg. El pensamiento Organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización. 2ª edición. Editorial Paidós. Pág. 57

- Controlar las condiciones de trabajo, con el objeto de desarrollar y utilizar eficientemente los servicios de personal de trabajo.
  
- Revisión y evaluación del Recurso Humano.
  
- Desarrollar los objetivos.
  
- Buscar al personal adecuado para cada puesto de trabajo mediante herramientas administrativas que mas se asemejen a la organización.

**g. Estructura Básica de la Unidad de Recursos Humanos.** <sup>18</sup>

La estructura organizativa especifica su división de las actividades y muestra como están relacionadas las diferentes funciones o actividades; En cierta medida también muestra el grado de especialización del trabajo; indica además su estructura jerárquica y de autoridad, así como también las relaciones con el personal.

En conclusión, podemos determinar que ésta, define los niveles de responsabilidad y autoridad que deben de estar

---

<sup>18</sup> [www.monografia.com/trabajos16/estructura\\_organica/estructura\\_organica.shm/#\\_estruc](http://www.monografia.com/trabajos16/estructura_organica/estructura_organica.shm/#_estruc)

acorde a los objetivos y metas planteados por la organización.

Los elementos de la estructura organizacional son los siguientes:<sup>19</sup>

- Especialización de actividades: Se refiere a las tareas individuales de grupo en la empresa y la agrupación de ella en unidades de trabajo.
- Estandarización de actividades: Designa los procedimientos necesarios para el trabajo de los empleados.
- Coordinación de las actividades: Se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las sub-unidades dentro de las empresas.
- Centralización y Descentralización de la toma de decisiones: denotan la localización del poder de decidir.

---

<sup>19</sup> Cruz Pérez, Marta Alicia. Diseño de Herramientas Técnicas de la Función de Administración de Recursos Humanos. UES F/CCEE. 1999. Pág. 29

- **Tamaño de la Unidad de Trabajo:** Indica el número de empleados que hay en un grupo de trabajo.

#### **h. Ubicación y Relación de Autoridad de la Unidad de Recursos Humanos.<sup>20</sup>**

En todas las organizaciones la posición jerárquica de la Unidad de Recursos Humanos estará determinada por los lineamientos establecidos por la administración superior, los cuales le proporcionan la importancia y participación de esta unidad en las actividades que le corresponden al Recurso Humano.

La posición jerárquica de la Unidad de Recursos Humanos facilitará el desarrollo de sus labores y por consiguiente las metas propias de su función.

## **2. Dotación de Recursos Humanos.**

Todas las empresas para alcanzar los objetivos que se han trazado deben contar con el personal idóneo en todos los niveles de la organización.

---

<sup>20</sup> [Itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechun1/uiparte5htm](http://itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechun1/uiparte5htm)

A su vez, la incorporación del Recurso Humano a la empresa se realiza por medio de la "dotación de personal", la cual permite atraer personal idóneo, es decir, que dicho proceso se ocupa de reclutar, seleccionar, contratar, inducir, adiestrar y desarrollar al Recurso Humano que integra una empresa.

#### **a. Reclutamiento de Personal.**

##### **1) Concepto.**

"Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización"<sup>21</sup>.

"Es el proceso de hacer planes para ocupar o eliminar vacantes futuras, basados en el análisis de los puestos que estarán vacantes o se necesitaran, y si estos serán ocupados por candidatos internos o externos"<sup>22</sup>.

El reclutamiento es el proceso de atraer al personal óptimo a la organización e idóneo de acuerdo a los

---

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial. Mc Graw-Hill. Pag.208

<sup>22</sup> Dessler, Gary. Administración de Personal. Pearson educación. 2001. Pág. 123

requerimientos del Departamento de Recursos Humanos mediante las distintas jefaturas de la empresa.

## **2) Importancia.**

Es el proceso que muestra las relaciones que existe entre la empresa y el mercado de Recurso Humano, es decir que dicho aspecto atrae al personal intelectual que cumpla con los requisitos establecidos para ocupar una plaza vacante.

Además es fundamental porque es llevado a cabo tomando en cuenta datos de las necesidades presentes y futuras de Recursos Humanos de la organización.

También consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e interpretación en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos fijados por la empresa<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial. Mc Graw-Hill. Pág. 209.

### 3) Fuentes de Reclutamiento. <sup>24</sup>

En toda empresa cuando surge una vacante, se plantea el problema a que fuentes hay que acudir para encontrar cantidades idóneas al puesto. Cuando se habla de fuentes de reclutamiento, debe entenderse como los lugares a los cuales recurre la Gerencia encargada de personal, para buscar los candidatos potenciales más aptos al puesto que se requiere cubrir, las fuentes de reclutamiento se dividen en internas y externas.

- **Internas**

El reclutamiento interno consiste en "contar con un listado de Recursos Humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios a la organización reúnen los requisitos establecidos".

La ventaja mas considerable en esta fuente esta en, que los candidatos conocen mas el funcionamiento de la empresa; así como también eleva la moral, motivación y lealtad. Más sin embargo se presenta la limitante las

---

<sup>24</sup> Ruano Carpio, Ana Beatriz. Diseño y Organización del Departamento de Recursos Humanos Para La Empresa Laboratorio Arsal, S.A. de C.V. Pag. 24

fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando este es ó no aceptado.

- **Externas**

"Son aquellas que representa el mercado laboral disponible para las distintas plazas en una organización".

Una de las ventajas mas importantes es el proveer a la empresa de ideas y métodos nuevos en beneficio de las operaciones actuales, así como también disminuye en gran medida que haya tratos especiales o favoritismos. La limitante podría ser, el desconocimiento de las actitudes del solicitante por lo que no se tendrá la misma confianza que a un empleado interno.

Para no entrar en confusión de términos conviene distinguir lo siguiente:

- Fuentes de Abastecimiento: (fuentes de reclutamiento), estas se refieren a los lugares en que se podrá encontrar personal.

- Medios de Reclutamiento, se refiere a la forma de atraer personal a la empresa.

#### **4) Medios de Reclutamiento.**

- Conceptos.

Son técnicas que la empresa utiliza para identificar y dar a conocer las oportunidades de empleo para transmitírselas a las fuentes de Recursos Humanos<sup>25</sup>.

Entre las principales técnicas de reclutamiento se tienen:<sup>26</sup>

- Candidatos presentados por los empleados de la empresa  
Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento, y bajos índices de tiempo.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.  
Es un sistema de bajo costo y su rendimiento y rapidez de resultados depende de factores como: la

---

<sup>25</sup> Cruz Pérez, Marta Alicia. Diseño de Herramientas Técnicas de la Función de Administración de Recursos Humanos. UES F/CCEE. 1999. Pág. 20

<sup>26</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial. Mc Graw-Hill. Pag.228

localización de la empresa, proximidad de los lugares donde haya movimiento de personas, facilidad de acceso.

- Contacto con universidades y escuelas.

Este sistema se utiliza para dar a conocer las oportunidades de empleo que la empresa ofrece.

- Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado. Este estará dado por las políticas de contratación de la empresa y se encargara de atraer al personal mas dotado a los diferentes puestos de trabajo en la organización.

- Anuncios en diarios y revistas. Es una de las técnicas mas eficaces por la magnitud de cobertura que posee, aunque tiene la desventaja de a traer aun gran número de personas que no llenan los requisitos fijados, lo que provoca que los costos del proceso de selección aumenten.

- Agencias de reclutamiento: con el propósito de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas han nacido organizaciones especializadas en el reclutamiento de

personal con el fin de proporcionar Recurso Humano en los niveles alto, medio y bajo a todas las organizaciones que requieran sus servicios.

- Publicaciones radiofónicas y por televisión. Estas Técnicas son pocas utilizadas por las empresas en nuestro país.

#### **5) proceso del Reclutamiento.**

Las etapas de reclutamiento requieren de una serie de pasos, desde la identificación de una vacante hasta recibir las solicitudes de empleo de los candidatos, como se muestra continuación.<sup>27</sup>

- Identificación de la vacante: Mediante una buena planeación de Recursos Humanos ó ya sea a petición de la empresa se podrá identificar con mayor facilidad.
- Requisición del personal: Constituye el pedido formal para iniciar la búsqueda de la persona para ocupar la plaza vacante.

---

<sup>27</sup> Cruz Pérez, Marta Alicia. Diseño de Herramientas Técnicas de la Función de Administración de Recursos Humanos. UES F/CCEE. 1999. Pág. 21

- **Requerimiento del puesto:** dependerá de los requisitos del puesto a llenar.
  
- **Elección de las fuentes de reclutamiento:** Los candidatos se elegirán de las fuentes internas o externas, sin importar el puesto que se desea cubrir dentro de la empresa.
  
- **Utilización de los Medios de Reclutamiento:** La empresa deberá de utilizar las técnicas mas adecuadas, para dar a conocer la existencia de una vacante.
  
- **Presentación de la Solicitud de Empleo:** Constituye el paso final del Reclutamiento donde los empleados presentan físicamente la solicitud de empleo a la empresa.

## **b. Selección de Personal.**

### **1) Concepto.**

“Es escoger entre los candidatos mas adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de

mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.”<sup>28</sup>

“Es seleccionar la persona adecuada para el puesto adecuado.”<sup>29</sup>

En otras palabras podemos decir que la selección consiste, en escoger a la persona idónea a la vacante a ocupar de acuerdo a los requerimientos que exige el puesto de trabajo.

## **2) Importancia.**

Es importante porque a través de esta técnica, se integran a la empresa los candidatos más idóneos, para alcanzar los objetivos que requiere el puesto a desempeñar.

Para que la selección resulte más efectiva, desde el comienzo de la etapa debe asegurarse que los aspirantes cumplan ciertas cualidades fundamentales para que desarrollen efectivamente sus tareas.

---

<sup>28</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw-Hill. Pag.239

<sup>29</sup> Dessler, Gary. Administración de Personal. Pearson educación. 2001. Pág. 173.

En conclusión podemos decir que la importancia de la selección radica en identificar y analizar las características y aptitudes que posea el aspirante previamente reclutado.

### **3) Proceso de Selección.**

Podemos decir que el número de pasos en éste proceso y su secuencia, varia no solo con la organización sino con el tipo y nivel de puesto que debe ocuparse.

Además esta compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos, en las primeras etapas se encuentran las técnicas mas sencillas, al final se hayan las técnicas mas complicadas.<sup>30</sup>

- **Recepción de solicitud:** La cual contiene información tal como datos personales, antecedentes educacionales, referencias de trabajos, etc.

---

<sup>30</sup> Ruano Carpio, Ana Beatriz. Diseño y Organización del Departamento de Recursos Humanos Para La Empresa Laboratorio Arsal, S.A. de C.V. Pag. 28

- Entrevista preliminar: Es de carácter exploratorio y suele usarse para eliminar aquellos candidatos que obviamente no esta calificados.
- Llenado de la forma de solicitud: Esta proporciona un método bastante rápido y sistemático para obtener una variedad de información acerca del solicitante requerida por la empresa.
- Aplicación ó Prueba de Empleo: Esta puede ser de tipo psicológico y de tipo práctico; el objetivo de dichas pruebas es conocer las habilidades y conocimientos etc.
- Entrevista: Se utiliza para aclarar y verificar los datos de la forma de solicitud, para obtener mayor información de lo que el individuo pueda y quiera hacer y para proporcionar informes sobre los puestos disponibles.
- Investigación de Antecedentes: Consiste en verificar los datos proporcionados por los solicitantes, sobre referencias personales, académicas y de empleos anteriores.

- Selección Preliminar en el Departamento de Personal:  
La selección preliminar consiste en tener a los candidatos más sobresalientes tanto en las pruebas como en los antecedentes proporcionados.
  
- Selección Final: Se refiere al envío de los mejores candidatos a la unidad en la cual existe la vacante, para la entrevista y la selección final, hecha comúnmente por el Supervisor o Jefe de dicha unidad.
  
- Exámenes Médicos: Lo cual indica la condición física actual con que cuenta el empleado para desempeñar el puesto.
  
- Contratación o Asignación: El paso final de la selección es la contratación del empleado idóneo para el puesto.

### **c. Contratación.**

#### **1) Concepto.**

“Es un acuerdo obligatorio entre dos o más personas para hacer o no una cosa concreta”<sup>31</sup>.

Por lo tanto da a conocer los derechos, obligaciones, responsabilidades y privilegios que el patrono y el empleado adquieren en el desempeño de sus labores.

Finalmente podemos decir, que es aquel compromiso que se celebra entre dos o más personas, en las cuales se adquieren derechos y obligaciones de ambas partes.

#### **2) Importancia.**

La contratación genera derechos y obligaciones para el patrono y los trabajadores, al mismo tiempo se estipulan reglas que ambos deben cumplir.

---

<sup>31</sup> Cruz, Marta Alicia. Diseño de Herramientas Técnicas Para la Función de Administración de Recursos Humanos de Los Supermercados Selectos del Área Metropolitana de San Salvador. 1999. Pág. 24.

Así mismo la contratación es un factor sumamente importante para las relaciones de trabajo, ya que estas deben de elaborarse en forma escrita tomando en cuenta los aspectos legales para evitar cualquier tipo de conflicto.

### **3) Tipos de Contratación.**<sup>32</sup>.

De acuerdo al código de trabajo en El Salvador existen dos tipos de contratos individual y colectivo, los cuales los sustenta los artículos 17 y 269 respectivamente.

- **Contrato Individual:** Cualquiera que fuera su denominación, es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra o a prestar servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.
  
- **Contrato Colectivo:** Se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono, por la otra.

---

<sup>32</sup> Código de Trabajo de El Salvador. Editorial Jurídica Salvadoreña. 24<sup>a</sup> Edición. Julio de 2000. Art. 119. Pág. 7.

#### **d. Inducción.**

##### **1) Concepto.**

"Esta se ocupa de introducir al nuevo empleado a la organización y a su unidad de trabajo y labor específica"<sup>33</sup>.

"Se refiere a la guía adecuada de un nuevo empleado a la empresa y a su nuevo ambiente de trabajo"<sup>34</sup>.

Es el proceso que consiste en integrar el personal a la organización, a través de toda la información necesaria para el buen desempeño en cuanto a la información general de la empresa (políticas, procedimientos, servicios que presta, etc.) además jefes inmediatos, lugar de ubicación del puesto de trabajo, horarios, prestaciones y otros intereses para el empleado.

---

<sup>33</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal Relaciones Humanas. 1ª parte. Editorial Limusa 1984. Pág 92.

<sup>34</sup> Sikula Andrew, F y John, kenna. Obra citada. Pág. 234.

## **2) Importancia.**

Su importancia radica en que a través de este proceso los nuevos empleados forman sus propias impresiones, facilitando de esta manera la identificación del empleado con la empresa.

Es de suma Importancia que se le de una orientación al nuevo ocupante del puesto de trabajo ya que de esta forma se le hace sentir importante para las funciones que desempeñará dentro de la organización, de esta manera inicia la adecuación de las nuevas actividades que se realizará en el área de trabajo.

Al desarrollar un buen programa de inducción se reduce el número de despidos, abandono, quejas y malos entendidos y por lo tanto se reducen los costos.

### **e. Entrenamiento.**

Con respectó al marco de educación del personal se encuentra comprendido lo que es el entrenamiento y el desarrollo. El entrenamiento incluye lo que es el adiestramiento y la capacitación.

### **1) Concepto.**

- "Es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo"<sup>35</sup>.
- Es un proceso educativo a corto plazo que implica una instrucción sistemática que enfatiza en el aprendizaje normal y las habilidades practicas de los empleados"<sup>36</sup>.
- En conclusión podemos decir que es el proceso mediante el cuál se prepara al empleado en forma organizada y sistemática acorto plazo con el propósito de que desempeñe un puesto nuevo o mejore su rendimiento en el puesto actual.

### **2) Importancia.**

- El entrenamiento reduce el tiempo de aprendizaje necesario para que el empleado alcance un nivel aceptable de desempeño de las tareas actuales en un trabajo nuevo.

---

<sup>35</sup>Sikula Andrew, F y John, kenna. Obra citada. Pág. 60

<sup>36</sup>Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial. Mc Graw-Hill. Pag.557

- El entrenamiento mejora el desempeño de las tareas actuales y sirve como medio de retroalimentación para corregir problemas.
- El entrenamiento es un proceso continuo a través de las tareas y no se realiza solo una vez.

### **3) Métodos y Técnicas de Entrenamiento de Personal.**

Como ya se había mencionado anteriormente, el entrenamiento es un factor muy importante en el cumplimiento de las tareas dentro del puesto de trabajo y solo con una buena aplicación de este se podrá lograr un desempeño aceptable.

Entre los cuales se pueden mencionar:<sup>37</sup>

- En el trabajo: Este consiste en que el trabajador mediante la observación aprenda su trabajo y luego lo repita las veces que sea necesario para comprender lo que estuvo observando siempre y cuando lo realice bajo condiciones de trabajo normales.

---

<sup>37</sup> Sikula Andrew, F y John, kenna. Obra citada. Pág. 251

- **Vestibular:** Esta técnica se realiza en una escuela dentro de la planta, con la finalidad de introducir a los trabajadores nuevos en el ambiente de trabajo enseñando rápidamente los rendimientos de una labor específica y sus debidas complicaciones.
  
- **Demostración y ejemplo:** Consiste en explicar paso a paso mediante experimentos o ejemplos una actividad determinada tomando en cuenta el porqué y el cómo de ésta actividad.
  
- **Simulación:** Se realiza mediante una situación o suceso que toma la apariencia o forma de la realidad, pero de hecho es una simple imitación de esta.
  
- **Métodos de aula:** La instrucción convencional se provee en salones de clase y se espera que los entrenados adquieran un conocimiento profundo durante el periodo de entrenamiento. Se usan muchas técnicas complementarias, las de mayor frecuencia son: conferencias, juntas, estudio de casos, desempeño de funciones, lectura, dramatización e instrucción programada.

- **Aprendizaje:** Es una forma de desarrollar las habilidades de los artesanos que históricamente provienen de un sistema artesanal medieval.

#### **4) Componentes.**

- **Adiestramiento:** "Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una practica mas o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz"<sup>38</sup>.

El adiestramiento es mejorar las habilidades de los trabajadores con el propósito de lograr mayor eficiencia en las actividades encomendadas no importando que el empleado sea nuevo ó antiguo dentro de la empresa.

- **Capacitación:** Es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. Décima 3<sup>a</sup> edición. Mayo de 1984. Pág. 319.

<sup>39</sup> Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. Décima 3<sup>a</sup> edición. Mayo de 1984. Pág. 320.

**f. Desarrollo de Personal.****1) Concepto.**

"Es la maduración integral del ser humano en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir)"<sup>40</sup>.

En el desarrollo se da más importancia a los conceptos abstractos y técnicos.

**2) Importancia.**

Su importancia radica primordialmente en que utiliza al máximo todos los recursos, conocimientos y habilidades disponibles que poseen los trabajadores en la organización.

En otras palabras la empresa desarrolla personas más idóneas para desempeñar las tareas que los puestos requieren, ya que, se les proporciona los medios

---

<sup>40</sup> Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. Décima 3ª edición. Mayo de 1984. Pág. 320.

adecuados como lo son el adiestramiento y la capacitación para que estos puedan desempeñar eficientemente su trabajo.

### **3) Métodos y Técnicas de Desarrollo de Personal.**

El desarrollo es una parte importante dentro de la empresa ya que de este depende el crecimiento del empleado dentro de la organización, entre los cuales los más utilizados son:<sup>41</sup>

- **Métodos de entrenamiento:** Orientados a mejorar la calidad de trabajo en todos los aspectos y son todos los anteriormente mencionados.
- **Aprendizaje mediante sustitución:** La persona se debe de preparar para realizar el trabajo o para ocupar el puesto de trabajo de otra persona en el futuro.
- **Rotación del trabajo y progresión planeada:** En esta técnica los entrenados se intercambian de trabajo a trabajo y algunas veces de planta a planta. La progresión planeada es prácticamente lo mismo con la

---

<sup>41</sup> Ruano Carpio, Ana Beatriz. Diseño y Organización del Departamento de Recursos Humanos Para La Empresa Laboratorio Arsal, S.A. de C.V. Pág. 38

diferencia que, no se hacen los mismos movimientos de nivel y puestos sino que cada redistribución abarca cada vez más deberes y responsabilidades.

- **Dirección-Orientación:** Consiste en guiar al subalterno en el desempeño de tareas de trabajo inmediatas. Por otro lado, la orientación implica un análisis entre el empleado y el superior respecto a asuntos personales del trabajador (carácter, emociones, aspiraciones y temores).
  
- **Junta de Ejecutivos Jóvenes o Administración Múltiple:** Es un sistema que está formado por comités de consejo permanente de gerentes que estudian los problemas de la empresa y hacen recomendaciones a la alta dirección. Estas juntas solamente funcionan con capacidad de orientación y asesoría.
  
- **Tareas de Comité, Juntas de Asesorías y Proyectos:**  
**Comité:** conjunto de personas elegidas para considerar e investigar asuntos de la empresa, actúan como asesores y otros con funciones de línea, promueven el análisis y la compartición mutua de los puntos de interés para obtener un consenso de opiniones.

Los puntos de asesoría se llevan a cabo cuando los ejecutivos de alto nivel se reúnen formalmente y con agendas para analizar problemas organizacionales.

Proyecto: éste es una tarea planeada, investigación formulada definitivamente o una proposición. Incluye el aprendizaje de algunas fases de las operaciones de la empresa y requieren un pensamiento y acción constructivos.

### **3. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.**

#### **a) Concepto.**

Unos de los factores a los cuales los miembros de la organización le dan mucha importancia es a la remuneración que estos reciben por labores y trabajos desempeñados, es por ello que se le debe brindar la debida importancia, algunos autores definen este concepto como sigue:

"Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que persigue el trabajador sea adecuada a la importancia de supuesto, a su eficiencia

personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa”<sup>42</sup>.

“Es un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización”<sup>43</sup>.

#### **b) Importancia.**

La Administración de Sueldos y Salarios es una función sumamente importante en la administración de personal, debido a sus efectos de largo alcance no solo sobre el empleado y su desempeño si no también sobre los costos de operación del empleador.

Es uno de los aspectos más importantes de la Administración de Recursos Humanos ya que genera un impacto sobre las funciones de Reclutamiento, motivación y retención de personal; y hasta la supervivencia de la empresa

---

<sup>42</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Sueldos y Salarios. 2ª parte. Editorial Limusa 1984. Pág 15.

<sup>43</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial. Mc Graw-Hill. Pág. 414.

Además su propósito principal es que los salarios internos de la empresa se encuentren en equilibrio con los salarios que ofrecen otras empresas evitando en gran medida el ausentismo, inconformismo y rotación.

**c) Criterios Para Asignar Salarios.**

Salario: "Es la retribución en dinero que el patrono esta obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo"<sup>44</sup>.

Sueldo: "Se refiere a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago que es generalmente quincenal o mensual"<sup>45</sup>.

Según el código de trabajo de El Salvador en el artículo 126 establece las principales formas de estipulación de los salarios, los cuales son:<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Código de Trabajo de El Salvador. Editorial Jurídica Salvadoreña. 24<sup>a</sup> Edición. Julio de 2000. Art. 119. Pág. 34

<sup>45</sup> Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. Décima 3<sup>a</sup> edición. Mayo de 1984. Pág. 195.

<sup>46</sup> Código de Trabajo de El Salvador. Editorial Jurídica Salvadoreña. 24<sup>a</sup> Edición. Julio de 2000. Art. 126. Pág. 35

- Por Unidad de Tiempo: Cuando el salario se paga ajustándolo a unidades de tiempo, sin consideración al resultado de trabajo.
- Por Unidad de Obra: Cuando solo se toman en cuenta la cantidad y calidad de los trabajos realizados, pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados independientemente del tiempo invertido.
- Por Sistema Mixto: Cuando se paga de acuerdo a los unidades producidas o trabajos realizados durante la jornada de trabajo.
- Por Tarea: Cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro periodo de tiempo convenido, entendiéndose cumplida dicha jornada o periodo de tiempo, en cuanto se haya concluido el trabajo fijado en la tarea.
- Por Comisión: Cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada una de las operaciones que realiza.

- A destajo Por ajuste o precio alzado: Cuando se pacta el salario en forma global, habida cuenta de la obra que ha de realizarse, sin consideración especial al tiempo que se emplee para ejecutarla y sin que las labores se sometan a jornadas u horarios.

## CAPÍTULO II

**"DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA CONFECCIÓN DE ROPA DE VESTIR, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR." (CASO ILUSTRATIVO)**

El contenido del presente capítulo, desarrolla la situación de la industria manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., respecto a la Unidad de Recursos Humanos que realiza dicha empresa, la cual incluye en otros aspectos; el reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, desarrollo de personal, sueldos y salarios; procesos que son de vital importancia para que se desarrollen eficientemente las funciones administrativas de la empresa.

### **A. Importancia.**

La importancia de la creación de la Unidad de Recursos Humanos radica principalmente en organizar y determinar las funciones de cada una de las secciones de esta Unidad, así como también ofrecer soluciones a los principales problemas que se presentan con los empleados,

para que el recurso humano se desempeñe y se desarrolle eficientemente.

Cabe mencionar que el recurso humano es un medio muy importante y de éste dependerá el triunfo o fracaso de la organización y en gran medida su prestigio.

## **B. Metodología de la investigación.**

Las investigaciones de cualquier tipo que estas sean, deben realizarse en forma sistemática y ordenadamente, con el propósito de tratar con sencillez y precisión todos aquellos aspectos que afecten en forma directa las ideas y conocimientos descubiertos en el transcurso de la investigación.

La metodología que se utilizó para la realización del presente trabajo es el siguiente.

### **1. Métodos.**

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó el Método Científico, específicamente análisis y síntesis. A continuación se detalla cada uno de ellos.

**a. Análisis**

Este método fue utilizado, porque permitió observar, describir, evaluar, descomponer y enumerar en todas sus partes los elementos que integran la optimización de los recursos de la empresa, con el fin de ordenarlos y clasificarlos lógicamente.

**b. Síntesis**

Este método permitió efectuar posibles suposiciones sobre la relación entre fenómenos, que el investigador sintetiza en la imaginación para establecer una explicación tentativa que fue puesta a prueba con la ejecución de la investigación.

**2. Tipo de la Investigación.**

El tipo de investigación que se utilizó fue el estudio correlacional, a fin de determinar la relación estrecha entre las principales variables del estudio, las cuales son:

**Variable Independiente:** Diseño de la Unidad de Recursos Humanos.

**Variable Dependiente:** Mejorar las funciones administrativas de cada área en la empresa.

**La Unidad de Análisis:** Fueron los propietarios y Empleados de la industria Manufacturera el Esfuerzo.

### **3. Técnicas e Instrumento de Investigación.**

Para la recolección de los datos necesarios para realizar el presente trabajo se utilizaron las siguientes técnicas e instrumento de investigación:

#### **a. Encuesta.**

Esta fue dirigida a través del cuestionario (anexo 1), a todos los empleados de La Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., la cual permitió conocer los diferentes problemas que se presentan en los aspectos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción,

Capacitación y Desarrollo y administración de sueldos y salarios; sirviendo de plataforma para la propuesta del diseño de la Unidad de Recursos Humanos.

#### **b. Observación**

Es una técnica que permitió interpretar los hechos que ocurrieron en el campo de la investigación. Es decir, se hizo presencia al lugar de la investigación, en la cual se aplicó la observación directa de las realidades que ocurrieron dentro de la empresa para luego interpretarlo de la mejor manera.

### **4. Determinación del Universo y Muestra.**

#### **a. Universo.**

Para la realización de la investigación, se tomó como universo de estudio a 12 medianas empresas del sector textil, ubicadas en el municipio de Mejicanos, tomando en cuenta solo aquellas que poseen un número mayor a 50 empleados.

**b. Muestra.**

Para obtener la muestra se realizó un censo, en la cuál se tomó como base nuestra empresa objeto de estudio, la cuál posee 60 empleados y por su ubicación y forma como está organizada, se convierte en el escenario óptimo para nuestra investigación.

Por lo tanto en este estudio de campo, debido a que la muestra es finita y no muy numerosa, se tomó en su totalidad para la confiabilidad de los datos.

**CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA  
MANUFACTURERA EL ESFUERZO S.A. DE C.V.**

**Cuadro N° 1**

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>JEFES</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>			
Gerente General	1	0	1
Contador	1	0	1
Supervisor de Planta	1	0	1
<b>Sub Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>			
Supervisor de Producción	1	0	1
Supervisor de Control de Calidad	1	0	1
Bandeador	1	1	2
Mecánico	0	1	1
Pasadora de Trabajo	0	2	2
Planeras	0	20	20
Raneras	0	12	12
Collareteras	0	10	10
Hojaleadoras	0	2	2
Botoneras	0	2	2
Limpia de Producción	0	2	2
Ordenanza	0	1	1
Vigilante	0	1	1
<b>Sub Total</b>	<b>3</b>	<b>54</b>	<b>57</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>54</b>	<b>60</b>

## **5. Fuentes de Información.**

### **a. Primarias**

Esta información se obtuvo por medio de observación directa, que se hicieron orientadas a conocer el funcionamiento de los procesos administrativos que se aplican en dicha empresa, estos resultados también se obtuvieron a través de encuesta pasadas a dicho personal.

### **b. Secundarias.**

Esta investigación consistió en obtener y consultar las diversas fuentes bibliográficas relacionadas estrechamente con el tema, incluyendo libros de Administración General, libros de Administración de Personal y otros materiales como tesis, paginas Web y demás información que se considero pertinente para la realización del marco teórico conceptual.

## **6. Tabulación, Análisis e Interpretación de los Datos.**

Los datos obtenidos fueron procesados mediante la opción de tablas dinámicas del programa estadístico Microsoft Excel, en el cual se ordenaron y codificaron para ser representados en cuadros que facilitaron el análisis e interpretación, contribuyendo la base para el diagnóstico del Diseño de la Unidad de Recursos Humanos de la industria manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V. (ver anexo 1).

### **C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

Para conocer la situación actual de la Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., se elaboró el presente diagnóstico, el cual se realizó en base a los resultados obtenidos en las encuestas de investigación de campo y con la información recolectada se aprecian los principales problemas y deficiencias en la administración de Recursos Humanos de la empresa.

**1. Objetivos de la Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V.**

En la actualidad la empresa no cuenta con un documento por escrito, en el cual se encuentren detallados los objetivos generales de la empresa, lo que dificulta que el personal se identifique con ellos y no se logren alcanzar, provocando así un bajo rendimiento de los trabajadores en el desempeño de sus funciones y por ende en las utilidades de la organización. (Según pregunta N<sup>o</sup> 1 del cuestionario Personal Administrativo)

**2. Políticas de la Empresa Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V.**

En estos momentos no se tiene un documento por escrito, en el cual se encuentren detalladas las políticas generales de la empresa, lo que dificulta que el personal se identifique con ellas y no se logren alcanzar, provocando así que se tomen medidas de acción incorrectas. (Según pregunta N<sup>o</sup> 2 del cuestionario Personal Administrativo)

### **3. Normas de la Industria Manufacturera El Esfuerzo**

#### **S.A. de C.V.**

La empresa no posee un reglamento por escrito, en el cual se encuentren detalladas las normas que deban cumplir los empleados, lo que dificulta que el personal se identifique con ellas, provocando así el incumplimiento de las mismas y sanciones por dichas faltas. (Según pregunta N<sup>o</sup> 3 del cuestionario Personal Administrativo)

### **4. Estructura Organizativa de la Industria Manufacturera**

#### **El Esfuerzo S.A. de C.V.**

La estructura organizativa de la empresa no existe esquemáticamente, es decir, en el cual se encuentren detallados los niveles de responsabilidad y de autoridad de cada uno de los departamentos y de los empleados de la empresa, lo que dificulta que el personal no identifique el nivel de responsabilidad que tiene en su puesto de trabajo, afectando así su rendimiento en el desarrollo de sus funciones. (Según pregunta N<sup>o</sup> 4 del cuestionario Personal Administrativo)

## **5. Misión y Visión de la Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V.**

La misión y visión de la empresa existe empíricamente, pero no se encuentran detalladas en forma escrita la razón de ser de la empresa y la identidad que quiere alcanzar a corto o mediano plazo, lo que dificulta que la empresa tenga un mayor reconocimiento a nivel nacional o se encuentre a un mismo nivel que otras industrias que ofrecen productos similares o idénticos. (Según pregunta N<sup>o</sup> 5 del cuestionario Personal Administrativo)

## **6. Unidad de Recursos Humanos.**

En la actualidad la industria manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., no cuenta con el Diseño de la Unidad de Recursos Humanos, es por ello que se desconoce totalmente de todo el proceso administrativo que se lleva a cabo para alcanzar al máximo la eficiencia administrativa de sus procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, desarrollo de personal y sueldos y salarios.

Por lo tanto, al no tener bien definidos los procesos administrativos de la empresa, no se logran alcanzar los objetivos previamente fijados. (Según pregunta N<sup>o</sup> 6 del cuestionario Personal Administrativo)

#### **7. Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos.**

El personal administrativo manifestó que no existen objetivos de Recursos Humanos, aunque por la investigación que se realizó se determinó que existen empíricamente, lo que dificulta su aplicación en las funciones administrativas que se realizan diariamente. (Según pregunta N<sup>o</sup> 7 del cuestionario Personal Administrativo)

#### **8. Estructura Orgánica de la Unidad de Recursos Humanos.**

En la industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., no cuenta con la estructura orgánica de la Unidad de Recursos Humanos esquemáticamente, por lo tanto, a través de la investigación que se realizó se determinó que existe empíricamente, pero carecen de las herramientas adecuadas para llevar a cabo las

funciones de responsabilidad y de autoridad de los distintos departamentos de la empresa. (Según pregunta N<sup>o</sup> 8 del cuestionario Personal Administrativo)

#### **9. Ubicación en la Estructura Organizativa.**

En estos momentos no se cuenta con la ubicación de La Unidad de Recursos Humanos esquemáticamente al mismo nivel de los demás departamentos, pero si se encuentra empíricamente.

Por medio de la investigación se determinó que la Unidad de Recursos Humanos se encuentra en el nivel operativo, porque la mayoría de las funciones administrativas de Recursos Humanos son realizadas por los supervisores del área de producción. (Según pregunta N<sup>o</sup> 9 del cuestionario Personal Administrativo)

#### **10. Políticas y Funciones de la unidad de Recursos Humanos.**

La empresa no cuenta con un manual que detalle por escrito las políticas y funciones de cada departamento

de la empresa lo que conduce a que estas sean olvidadas con facilidad o no se recuerden en su totalidad la persona encargada de llevarlas a cabo. En la investigación que se realizó en la industria manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., el encargado de llevar acabo estas funciones es el supervisor de producción, lo que provoca que estas políticas y funciones no sean desarrolladas o elaboradas de la mejor manera posible ya que esta persona carece de los conocimientos técnico-administrativos esenciales para llevarlas acabo de la manera mas eficiente. (Según pregunta N<sup>o</sup> 10 del cuestionario Personal Administrativo)

#### **11. Reclutamiento y Selección**

En la industria manufacturera el Esfuerzo S.A. de C.V., no existe una sección encargada del reclutamiento y selección de personal, en la cual otras personas son las que se encargan de realizar estas funciones básicas, con la finalidad de buscar aquellos candidatos idóneos que reúnan las características exigidas, es así que en dicha industria las funciones de reclutamiento y selección

son ejecutadas por los supervisores de producción y de planta.

Por lo tanto, el proceso que realizan para reclutar al capital intelectual lo hace por medio de carteles y los seleccionan en base a una entrevista y una prueba práctica, lo que manifiesta que estos carecen del conocimiento de las herramientas necesarias para realizar de la forma más efectiva y conveniente el proceso de reclutamiento y selección. (Según pregunta N° 11 del cuestionario Personal Administrativo y Según pregunta N° 8,9 del cuestionario Personal operativo).

## **12. Contratación.**

El proceso de contratación que se da en la industria manufacturera el esfuerzo es llevado a cabo por los supervisores, los cuales adquieren derechos y obligaciones en forma verbal con los empleados, y no existe un documento por escrito que obligue a ambas partes, lo que provoca en los empleados que se sientan inseguros de su trabajo y lo abandonen al encontrar uno que les garantice estabilidad laboral. (Según pregunta N° 12 del cuestionario Personal Administrativo y Según pregunta N° 10,11 del cuestionario Personal operativo)

### **13. Inducción.**

De acuerdo a los resultados obtenidos de los empleados y jefes encuestados y entrevistados no existe una persona indicada que le proporcione la orientación necesaria de las funciones a realizar dentro de la organización de carácter formal a los empleados que llegan por primera vez a trabajar, para adaptarlo a su ambiente de trabajo de la manera más oportuna.

Es así que los jefes inmediatos son los encargados de orientarlos en las tareas que tendrán que desarrollar en su puesto de trabajo observándose así la falta de conocimiento de herramientas técnicas administrativas que les faciliten a los trabajadores la incorporación mas optima dentro de la empresa. (Según pregunta N<sup>o</sup> 13 del cuestionario Personal Administrativo)

### **14. Entrenamiento.**

En la empresa no se le proporciona capacitación a los empleados, lo que genera que estos no aumenten sus conocimientos intelectuales tanto técnicos como administrativos lo que repercute a la hora de realizar su trabajo, desempeñándolo ineficientemente.

Por lo tanto, se puede mencionar que los empleados no se le proporciona capacitación en el trabajo que ellos realizan, pero se les enseña como deben de utilizar la maquinaria que se les proporciona, es decir, que ellos adquieren una destreza mejor para el desempeño de una sola función, pero no mejoran en las diferentes funciones que pueden realizar con la misma maquinaria.

Cabe mencionar que al cambiarlos de la función que ellos desempeñan se vuelven mas lentos para otras funciones diferente a las que realizan. (Según pregunta N<sup>o</sup> 14,15 del cuestionario Personal Administrativo)

### **15. Desarrollo de personal.**

Podemos determinar que no existe un desarrollo para el capital intelectual, es por tal motivo que estos se vuelven ineficientes en el desempeño de sus labores afectando a la empresa en el rendimiento de su producción y por ende en el desarrollo de sus actividades y en el crecimiento de su desempeño laboral. (Según pregunta N<sup>o</sup> 14,15 del cuestionario Personal Administrativo)

## **16. Sueldos y Salarios.**

La empresa no cuenta con una sección de sueldos y salarios que establezca sus objetivos, políticas y funciones para retribuir en forma equitativa a los trabajadores, para que estos se sientan íntegros y motivados a la hora de desempeñar sus actividades.

La personas que llevan acabo esta funciones dentro de la industria manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., desconocen todo el proceso sistemático que se debe de llevar acabo para realizar eficientemente esta función, ya que la única prestación social que le proporcionan son prestamos, es por tal motivo que los empleados consideran que las prestaciones que la empresa les proporciona no son a pegadas a las exigidas por la ley, es por ello, que las consideran injustas. (Según pregunta N<sup>o</sup> 16,17 del cuestionario Personal Administrativo)

## **D. Conclusiones y Recomendaciones.**

Después de haber realizado el diagnóstico se presentan las conclusiones que se determinaron en la industria manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V.; con el fin de destacar los aspectos mas relevantes, los cuales

fueron la base para realizar las recomendaciones correspondientes a cada uno de los aspectos deficientes encontrados.

### **1. Conclusiones.**

- a. Se determinó, que en La Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., no posee la Unidad de Recursos Humanos, es por tal motivo que el proceso administrativo que llevan a cabo los responsables lo desarrollan de manera ineficiente, afectando de esta manera los recursos de que dispone la empresa.
- b. Se determino que la contratación se realiza de manera verbal por parte de los encargados de realizar esta función, por lo cual no existe un documento por escrito, que refleje los derechos y obligaciones de ambas partes.
- c. La inducción ejecutada por la Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., no es la más adecuada ya que el nuevo empleado no recibe un

proceso de acuerdo que lo integre lo más pronto posible a su ambiente de trabajo.

d. Se concluyo que se carece de programas técnicamente elaborados que permitan determinar a los empleados que necesitan adiestramiento y capacitación en los diferentes departamentos, ya que, se realizan de manera uniforme, sin ninguna planificación y medida de retroalimentación que permita determinar el grado de conocimiento logrado por las personas que han sido entrenadas.

e. Se concluyo que la mayoría del personal, no se encuentra satisfecho con los incentivos que la empresa otorga y estarían de acuerdo en recibir otros tipos de beneficios, lo cual interfiere en el logro de óptimo de objetivos y metas propuestos por la empresa.

## **2. Recomendaciones.**

Tomando en cuenta los aspectos deficientes más relevantes que se consideran en las conclusiones, para un eficiente cumplimiento de las funciones de la

administración de Recursos Humanos en la Industria manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., se recomienda lo siguiente:

- a. Hacer las gestiones necesarias con los accionistas de la sociedad para que se pueda concretizar la creación de La Unidad de Recursos Humanos, en beneficio de los empleados, ya sean estos de carácter administrativo u operativo, mediante el aprovechamiento de las herramientas técnicas administrativas.
- b. Se recomienda que la decisión última de contratación la realice el departamento de Recursos Humanos bajo el consentimiento del Jefe del departamento que demande o requiera dicho personal, además deberá velar por el cumplimiento de los aspectos legales, para no caer en inconsistencias de carácter laboral.
- c. Se recomienda que se elabore una unidad que se encargue de darle un proceso de orientación a todo el personal nuevo, sin excepción alguna, para que proporcione una inducción la cual debe contener

los siguiente aspectos: Presentación con los socios y encargados de cada departamento, se le dará un recorrido por todas las instalaciones con el propósito que facilite su integración a la empresa y finalmente se le proporcionará un manual por escrito que contenga los objetivos políticas y funciones que deberá cumplir.

- d. Se recomienda a la empresa proporcione al personal un proceso de entrenamiento, con el fin de desarrollarlo en sus conocimientos manuales e intelectuales.
- e. Se recomienda a la empresa que le proporcione a los empleados las prestaciones exigidas por la ley, con el propósito que cubran las necesidades de los trabajadores, para que este se sienta motivado a cumplir de manera eficiente las metas y objetivos de la empresa.

### CAPÍTULO III

**"DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EL ESFUERZO S.A. DE C.V., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR."**

#### **A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EL ESFUERZO S.A. DE C.V.**

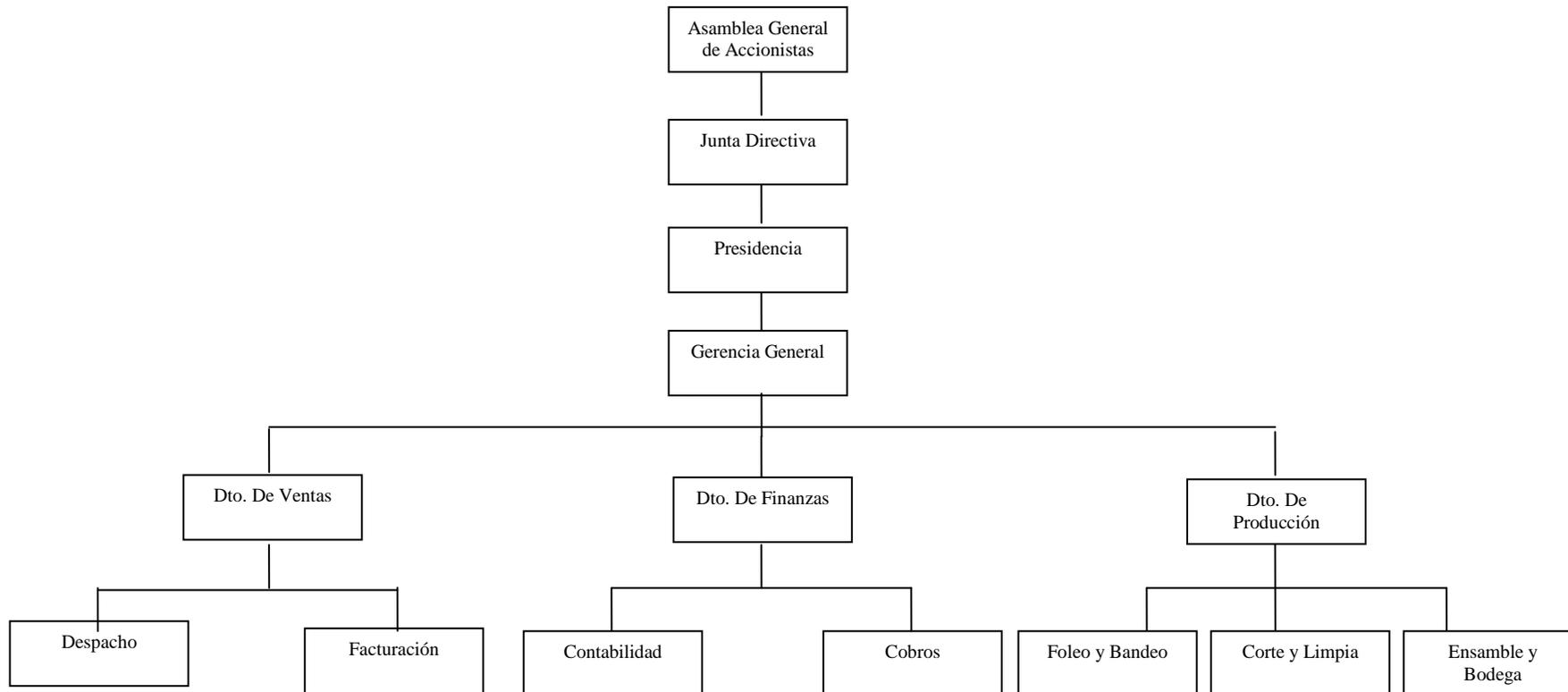
De acuerdo a los problemas y necesidades detectados en la etapa de diagnóstico, se sugiere que exista una estructura organizativa de manera que esta cumpla con la exigencia de los propietarios así como también con las expectativas de los empleados y a su vez incorporar la Unidad de Recursos Humanos dentro de la estructura.

Puede denotarse en el organigrama que la Unidad de Recursos Humanos se ubica en el tercer nivel, dependiendo directamente del gerente general, de modo que esta brinde asesoría, presente resultado y retroalimente el trabajo que se realiza dentro de dicha unidad, así mismo el asistente de recursos humanos será el encargado de realizar las labores de tipo operativo en todos los niveles de la empresa y garantizar la armonía administrativa y operativa dentro de la industria.

En términos funcionales la Unidad de Recursos Humanos, se relacionará con todos los departamentos, proporcionando servicios y procedimientos técnicos para la administración eficiente de las funciones de recursos humanos, cuando lo requieran las unidades administrativas.

Retomando lo antes mencionado podemos decir que la estructura orgánica de la Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., quedará conformada de la siguiente manera.

**A. Estructura Organizativa para la Industria Manufacturera El Esfuerzo, S.A. de C.V.**



**Fuente: Equipo de Investigación**

**Fecha: Mayo/ 2006**

<b>simbología</b>	<b>Significado</b>
-----	Autoridad Lineal

## **1. MISIÓN Y VISIÓN**

### **1.1 Misión**

Somos una empresa que brinda prendas de vestir, con calidad, garantía y compromiso con nuestros clientes.

### **1.2 Visión**

Ser la industria textil líder en confeccionar prendas de vestir tanto a nivel nacional e internacional.

## **2. Objetivos**

### **2.1 General**

Elaborar productos con altos estándares de calidad con el propósito de ofrecerlos a precios accesibles a los consumidores.

## **2.2 Específicos**

- Proporcionar a los empleados adiestramiento y capacitación, con el propósito que realicen sus funciones eficientemente.
  
- Ofrecer productos en la confección de ropa con el propósito de lograr mayor participación a nivel nacional.
  
- Elaborar prendas de vestir con altos estándares de calidad para de que sean reconocidas en nuestro país y en el extranjero.
  
- Ofrecer nuestros productos a precios de mercado con el fin de tener mayor competitividad a nivel nacional.

## **3. Políticas**

- Que la empresa le proporcione a los empleados las prestaciones exigidas por la ley.
  
- La empresa proporcionará prestaciones adicionales a los trabajadores que tengan un desempeño eficiente.

- La empresa proporcionará un reconocimiento económico de \$20.00 a los empleados que pasen las metas de producción mensuales fijadas por la empresa.
  
- La hora de entrada para los trabajadores será a las 7:30 y se les dará un tiempo de espera de 10 minutos tolerancia de su hora normal de entrada.
  
- Si un empleado llega 3 veces tarde de la hora normal de entrada se le descontara el séptimo.
  
- Los permisos solicitados por los empleados se deberán de hacer con 2 días de anticipación, excepto cuando se trate de emergencia familiar.
  
- La empresa le proporcionara a los trabajadores entrenamiento y capacitación 2 veces al año.

## **B. FUNCIONES PRINCIPALES DE LOS DEPARTAMENTOS**

### **1. Gerencia General**

#### ➤ Planeamiento.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

#### ➤ Organización.

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la

realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

➤ Dirección.

Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

➤ Control.

La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

## **2. Departamento de Ventas**

➤ Desarrollo y manipulación del producto.

Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o

aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos.

➤ Distribución física.

Responsabilidad que cae sobre el encargado de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El encargado de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y transporte, la localización de los compradores, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.

➤ Estrategias de ventas.

Son prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.

➤ **Financiamiento de las ventas.**

Las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de productos desde el productor al mayorista. Para financiar las ventas a plazo es necesario que el encargado de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.

➤ **Costos y Presupuestos de Ventas.**

Para controlar los gastos y planear la ganancia, el encargado de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y el de presupuestos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.

➤ **Estudio de mercado.**

El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena

administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.

➤ Planeación de Ventas.

El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.

➤ Servicios técnicos o mecánicos.

Corresponde al encargado de ventas cuyos productos mecánicos requieren de servicios de instalación y técnicos, establecer normas al respecto; tener el equipo

y los locales destinados por la empresa vendedora para tal producto.

➤ Relaciones con los distribuidores y minoristas.

Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.

➤ El personal de ventas.

Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.

➤ Administración del departamento de ventas.

Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento,

llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.

### **3. Departamento de Finanzas.**

- Velar por la correcta utilización de los recursos financieros.
  
- Participar en la ordenación, coordinación, supervisión y control de las operaciones financieras, contables y presupuestarias y demás disposiciones a que ellas deban sujetarse.
  
- Velar la por la correcta utilización de los aportes en efectivo de los socios para pago de subsidios por incapacidad laboral, controlando que estos se apeguen a las leyes establecidas en el país.
  
- Revisar la facturación por los productos vendidos, según corresponda.

- Recibir, recopilar, elaborar y consolidar la información financiera que requieran los departamentos.

#### **4. Departamento de Producción**

- Ingeniería del Producto.

Esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado; Y por último brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que esté pueda realizar un adecuado plan (de mercadotecnia) tomando en cuenta las características del producto.

- Ingeniería de la planta.

Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.

➤ Ingeniería Industrial.

Comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.

➤ Planeación y Control de la Producción.

Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en la planta), mermas, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.

➤ Abastecimiento.

El abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras que se

realicen sean las más apropiadas y estén en el momento oportuno.

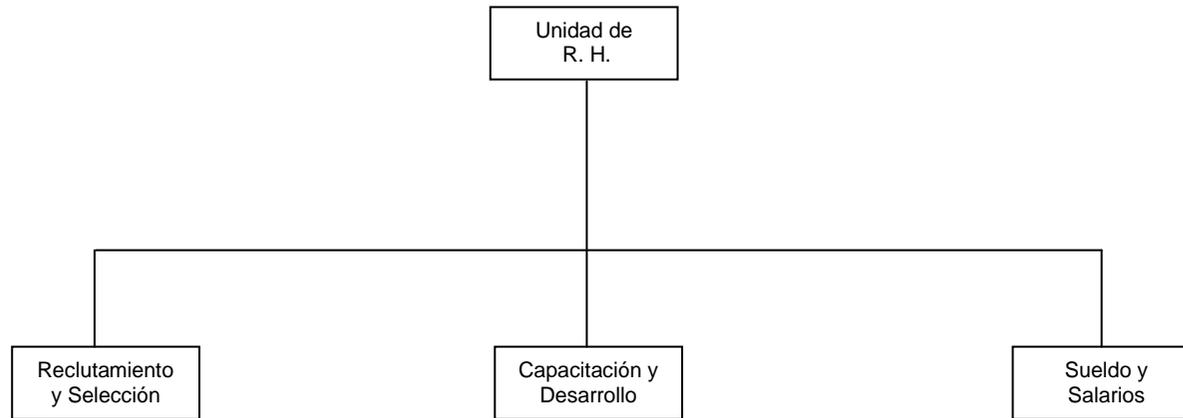
➤ Control de Calidad.

Es la resultante total de las características del producto en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado

➤ Fabricación.

Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un producto.

C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS. (PROPUESTA)



Fuente: Equipo de Investigación  
Fecha: Mayo/2006

Simbología	Significado
—	Autoridad Lineal

## **1. Objetivos de La Unidad de Recursos Humanos.**

### **1.1 Generales.**

Diseñar las secciones de Reclutamiento, Selección, Entrenamiento y Desarrollo de personal, Sueldos y Salarios con el propósito de mejorarles sus objetivos, políticas y funciones.

### **1.2 Específicos.**

- Diseñar la sección de Reclutamiento y selección con el objeto de mejorar las funciones administrativas que desarrolla el encargado de ejercer esta función.
  
- Diseñar la sección de Entrenamiento y Desarrollo para mejorar las funciones administrativas que desarrolla el encargado de ejercer esta función.
  
- Diseñar la sección de Sueldos y Salarios con el propósito de mejorar las prestaciones salariales que les proporciona a los empleados.

## **2. Políticas de la Unidad de Recursos Humanos**

- Desarrollar investigaciones del mercado laboral con el objetivo de reclutar personal idóneo para la empresa.
- Llevar a cabo reclutamientos anuales de personal.
- Elaborar políticas de reclutamiento, selección, Capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, claras para cada subgerencias que conforman la empresa.
- Se llevará a cabo evaluaciones de desempeño 2 veces al año en la empresa.
- Informará de manera escrita los cambios de políticas a cada uno de los departamentos.
- Contará con un manual de análisis, descripción del puesto y de evaluación del desempeño.
- Deberá dar un proceso de inducción a las nuevas personas que ingresan a la empresa.

- Mantendrá políticas salariales de acorde al mercado laboral existente.

### **3. Funciones del Encargado de Recursos Humanos.**

#### **1. Funciones**

##### **1.1 Generales**

Entre las funciones generales que en la unidad deberán efectuarse, se encuentran:

- Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.
- Inducción del personal.
- Hacer que se cumplan las prestaciones de ley.
- Promociones y transferencias de empleados.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de sueldos y salarios.

- Relaciones laborales.
  
- Auditoria de Recursos Humanos.

### **1.2 Especificas.**

- Definir las políticas, procesos y procedimientos del área y la de sus secciones.
  
- Fomentar programas de entrenamiento y desarrollo del recurso humano.
  
- Garantizar la aplicación correcta de los objetivos, políticas y funciones de recursos humanos.
  
- Supervisar el trabajo de los empleados y atender asuntos disciplinarios.
  
- Velar por que exista un buen clima organizacional.
  
- Asesorar a los distintos departamentos de cómo aplicar correctamente las funciones administrativas.

- Revisar los informes y proyectos relacionados de las diferentes áreas de personal presentadas por las diferentes secciones.
  
- Evaluará el desempeño de los empleados permanentes conforme a la estructura organizativa que posee la empresa.
  
- Seleccionará, contratará y llevará el proceso de inducción del personal nuevo que entre a la empresa.
  
- Elaborar, un censo sistemático, de las personas que posee la empresa con el objetivo de mantener un control de necesidades que posee la empresa.
  
- Coordinar con la administración superior la implementación de planes con el objetivo de optimizar el recurso humano que se necesitara.
  
- Desarrollar esquemas de trabajo que fortalezcan la eficiencia y eficacia de las áreas que contenga la empresa con el objetivo de optimizar los recursos que posee la empresa.

- Llevar un archivo de las fichas de personal.
  
- Llevar un control del trabajo que realizan los empleados semanalmente.
  
- Registrar y supervisar los ascensos a cargos de mayores responsabilidades al personal de la empresa contribuyendo a un sistema de promoción adecuada a las expectativas del personal de las empresas.
  
- La administración determinará que las relaciones laborales será responsabilidad de todas las áreas que representen la empresa.

#### **D. SECCIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

##### **1. Sección de Reclutamiento y Selección.**

###### **1.1 Introducción.**

Es la encargada de administrar el proceso que se lleva a cabo para el requerimiento del personal, que necesita la empresa para lo cual se debe de diseñar un plan estratégico en el cual deben de proyectarse las demandas

y ofertas, del recurso humano con el fin de atraer candidatos potenciales para la empresa y contar con un banco de dato de las personas aptas para determinados cargos.

En este sentido se deberá establecer políticas claras para la selección de personal idóneo y llevar a cabo dicho proceso, dentro del cual deberá preparar, realizar y calificar pruebas técnicas para los candidatos de una manera confidencial, así como también llevar un control del rendimiento del trabajador de la empresa, además proporcionar todas las condiciones adecuadas para buen desarrollo laboral.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 General**

Proporcionar a la organización los recursos humanos idóneos para cubrir las necesidades del personal, siendo estas la existencia de plazas nuevas y/o vacantes a cubrir por medio de un proceso técnico y especializado.

### 1.2.2 Específicos

- Aplicar fuentes y medios más convenientes para reclutar y seleccionar el Recurso Humano.
- Poseer los instrumentos técnicos administrativos necesarios para llevar a cabo, el proceso de selección del Recurso Humano.
- Sintetizar las actividades de reclutamiento y selección del personal, a fin de obtener las personas idóneas para los diferentes puestos.
- Mejorar la productividad de las actividades de la empresa a través de la adecuación del personal al puesto de trabajo.
- Mantener actualizado los registros de los candidatos elegibles de tal forma que se agilice el proceso de selección.
- Contribuir a la integración del grupo de trabajo, para mejorar el ambiente laboral.

- Reducir al máximo los costos para adiestramiento y capacitación, para mejorar la capacidad financiera de la empresa.

### **1.3 Políticas**

- Para cubrir una vacante primeramente se recurrirá al inventario de Recursos Humanos con que cuenta la organización, tratando de cubrirla con el personal interno que cumpla con los requisitos establecidos.
- Los puestos de los diferentes niveles serán elegidos por la unidad de Recursos Humanos.
- Para que un empleado logre un ascenso se tomará en cuenta, la forma en como se ha venido desarrollando en su trabajo.
- Para cubrir una vacante se presentará una lista de candidatos, a la autoridad máxima de la unidad donde exista la vacante.

- En el caso de no cubrir la vacante con el personal interno, se recurrirá a buscarlo candidato que no labora en la institución.
- Se entregaran solicitudes de empleo únicamente a los oferentes que reúnan los requisitos establecidos para la plaza de puestos existentes.
- Se seleccionará personal mediante pruebas teóricas y prácticas, dependiendo de la clase de puesto a desempeñar.
- Se deberán de contratar personal mayores de 18 años de edad.
- Todo candidato deberá llenar la solicitud de empleo y deberá de presentar la documentación exigida por la empresa.
- Se debe contar con un inventario de Recursos Humanos y manual de análisis y descripción de puestos actualizados.

- Todo candidato debe de realizarse los siguientes exámenes médicos: heces, orina y sangre.

#### **1.4 Funciones del Encargado de Reclutamiento y Selección**

- Conocer los requerimientos de personal nuevo, a fin de prever y planificar su adecuado reclutamiento.
- Seleccionar los candidatos para las vacantes mediante una evaluación cuantitativa y Cualitativa de sus capacidades y actitudes.
- Mantenerse informado acerca del mercado laboral.
- Diseñar y cumplir las normas que exijan en la aplicación del procedimiento establecido para las técnicas de reclutamiento y selección.
- Conocer el estado de salud de los candidatos a fin de determinar si llenan los requisitos del puesto de la institución.

- Someter a consideración de los jefes de las unidades solicitantes las propuestas de candidatos elegibles para optar al puesto que desea cubrir.
- Preparar, realizar y calificar pruebas técnicas en forma confidencial.
- Elaborar un estudio de rotación y traslados del personal procurando sea justo y conveniente.
- Proporcionar condiciones adecuadas de trabajo al empleado.
- Identificar que tipo de actividades recreativas, sociales, culturales u otras de bienestar social son requeridas por el personal de la organización, promoverlas y administrarlas.

## **2. Sección de Entrenamiento y Desarrollo de Personal**

### **2.1 Introducción**

Después de seleccionar un candidato es necesario orientarlo y desarrollarlo en el proceso de sus

actividades, con el propósito de que pueda desempeñar sus responsabilidades de una manera más eficiente y poder evaluarlo en un futuro para poder determinar el grado de aprendizaje que este ha tenido en el desarrollo de sus actividades.

La capacitación auxilia a todos los miembros de la empresa a desempeñar su trabajo actual, además las actividades que hacen pueden también complementarse con diversos cursos formales que pueden ser impartidos por ciertas instituciones que contribuyen al desarrollo del talento potencial de los trabajadores, para así poder cumplir con los requisitos que exige el puesto.

La sección de capacitación y desarrollo es una subdivisión administrativa básica dentro de la empresa y específicamente en la Unidad de Recursos Humanos, pues tiene como propósito, que todo el personal de la empresa realice con eficiencia y eficacia sus labores, con ello lograr un mejor grado de productividad en consecuencia un nivel mas competitivo dentro del medio en que se desenvuelve. Por otra parte el empleo logrará un mejor desempeño laboral, estará más seguro y motivado a darle continuidad a los conocimientos.

## **2.2 Objetivos**

### **2.2.1. General**

Proporcionar al personal que labora en la empresa un programa de capacitación y desarrollo adecuado a sus necesidades, con el propósito de que realice sus labores diarias más eficientes.

### **2.2.2 Específicos**

- Motivar al personal en adquirir y poner en práctica nuevos programas de conocimientos, para mejorar sus actividades laborales.
  
- Promover en el personal el trabajo en equipo, por medio de programas de capacitación con el fin de que mejore las relaciones interpersonales.
  
- Fomentar en el personal de la empresa, la práctica de los valores humanos, para formar un personal con calidad y actitud de servicio a los demás.

- Elaborar un análisis descriptivo de los programas de capacitación para el personal, con el fin de solucionar problemas en el puesto de trabajo.

### **2.3 Políticas**

- Al personal se le impartirá programas de capacitación y desarrollo según sus necesidades de aprendizaje.
- El personal está obligado a recibir tres capacitaciones durante el año, por un costo de \$100.00 por capacitación.
- Se formularan los programas de una manera entendible y dinámica que motive y asegure la asimilación de conocimientos por parte de los empleados.
- Esta unidad tendrá que preparar las actividades de capacitación tres meses antes de impartirlos a su personal.
- La unidad de Recursos Humanos antes mencionada tendrá la obligación de supervisar a los

trabajadores, para verificar si están transmitiendo lo aprendido en la capacitación a los demás compañeros de trabajo.

- A las nuevas contrataciones se capacitarán con programas de trabajo en equipo en que se incluya tanto la teoría como la práctica para lograr que los nuevos empleados trabajen conjuntamente.
- Si existen trabajadores renuentes en la empresa de les impartirá programas de capacitación e inducción sobre valores humanos, cada cuatro meses para los diferentes departamentos.
- La unidad de capacitación y desarrollo tendrá como política el buen desarrollo de la capacitación.
- Se deberá realizar las capacitaciones en lugares con condiciones ambientales y de comodidad adecuada que faciliten la atención y asimilación del programa por parte del personal que recibirá la capacitación.

#### **2.4 Funciones del Encargado de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.**

- Elaboración de programas anual de capacitación y desarrollo.
- Formulación de inventario de personal capacitado durante el año.
- Controlar al personal que no ha asistido a ninguna capacitación.
- Informar a la gerencia de recursos humanos el inicio y el fin de cada programa de capacitación y desarrollo.
- Elaborar un informe sobre los empleados que no asistieron a la capacitación.
- Calcular el porcentaje de éxitos o logros alcanzados, gracias a los programas de capacitación.

### **3. Sección de Sueldos Y Salarios**

#### **3.1 Introducción**

Un factor muy importante en las empresas de confección, es él económico, ya que de este depende en gran medida que las metas y objetivos sean cumplidos maximizando cada uno de los recursos de la empresa; así mismo este puede ser una forma de motivación sencilla que no genere costos innecesarios.

Es por ello que se debe crear una unidad la cual vele por los intereses económicos de los trabajadores y a su vez que produzca beneficios adicionales que motiven al personal. Sin embargo esta deberá adecuarse a las exigencias de la industria, así como también al presupuesto ó recursos asignados.

#### **3.2 Objetivos**

##### **3.2.1 General**

Garantizar a los empleados la satisfacción de las necesidades en materia salarial y prestaciones,

mediante una gestión transparente y orientada al servicio de nuestros trabajadores.

### **3.2.2 Específicos**

- Remunerar a cada empleado de una forma equitativa, al puesto que ocupe.
- Recompensar al empleado adecuadamente, por su desempeño.
- Atraer a mejores candidatos para los puestos, a través de mejores prestaciones salariales de mercado.
- Mediante una política adecuada de compensaciones, alentar el desempeño del trabajador
- Obtener de los empleados la aceptación del sistema de remuneración.
- Cumplir con los requisitos legales de la ley salarial, a través de un programa adecuado de compensaciones.

- Evaluar los cargos para reajustes.

### **3.3 Políticas**

- Al trabajador se le remunerará de acuerdo al desempeño y capacidad, en la ejecución de sus actividades.
- El trabajo del empleado será remunerado de una forma equitativa al puesto que ocupe.
- La empresa ofertará salarios competitivos al puesto a ejecutar.
- Se brindarán prestaciones adicionales a la ley.
- Se evaluará al personal, por un período de un año para posibles aumentos.
- El trabajador y la empresa, quedarán de acuerdo con el salario a pagarse por el puesto a desempeñar.

- Se registrará, por los diferentes códigos vigentes en el país.
- Se controlará los costos, para que no se den niveles excesivos o insuficientes de salario.

#### **3.4 Funciones del Encargado de Sueldos y Salarios.**

- Cancelar los salarios de empleados permanentes y por contrato.
- Remesar los descuentos realizados a los empleados, en concepto de préstamos personales y otros.
- Elaborar, desarrollar e implementar la escala de salarios del personal.
- Mantener actualizados los estudios referentes a clasificación de cargos y escalas de salarios, así como vigilar que éste se efectúe con la honestidad y eficiencia necesaria.

- Registrar y supervisar las horas de entrada y salida, para aplicar sus respectivos descuentos y horas extras.

#### **4. Costos de Inversión del Proyecto.**

La Unidad de Recursos Humanos de la Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., necesita de una serie de recursos, los cuales son administrados correctamente para facilitar el logro de los objetivos de ella misma, así como también; los de la Institución.

Los recursos tanto humanos como materiales son los que se requieren para la ejecución de las actividades. Por lo tanto contribuirán a que cada una de las actividades se desarrolle de la manera más adecuada.

##### **4.1 Recursos Humanos.**

El recurso humano está considerado en este tipo de industrias como el eje central de las mismas, para lo cual la Unidad deberá contar con el siguiente:

**Cuadro N°1**

<b>N°</b>	<b>CARGO</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>	<b>SUELDO ANUAL.</b>
1	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	\$500.00	6000.00
1	Secretaria.	\$200.00	2400.00
1	Auxiliar de la Unidad de Recursos Humanos.	\$300.00	3600.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$1000.00</b>	<b>12000.00</b>

Cabe mencionar que el Jefe de La Unidad de Recursos Humanos y el Auxiliar, serán los encargados de llevar a cabo todas las actividades en cuanto a la dotación y contratación del personal, para facilitar las funciones y garantizar que se realicen correctamente.

#### **4.2 Recursos Materiales y Equipo de Oficina**

El recurso material que permita desarrollar en una forma adecuada y eficiente las funciones que le competen al personal que la labora en la unidad es el siguiente:

**Cuadro N°2**

<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
3	Escritorio Secretarial.	\$114.29	\$342.87
3	Silla Secretarial.	\$29.95	\$89.85
2	Archivero de Metal.	\$68.57	\$137.14
3	Silla de Espera.	\$7.68	\$23.04
2	Contómetro CANON.	\$25.71	\$51.42

2	Equipo de Computo Lo cual incluye: ➤ Computadora marca Pentium. ➤ Impresora CANON \$100. ➤ Regulador de Voltaje.	\$989.29	\$1,978.58
1	Maquina de Escribir marca Brother.	\$140.00	\$140.00
1	Aparato Telefónico General Electric.	\$25.71	\$25.71
3	Dispensadores de Documentos.	\$5.71	\$17.13
3	Recipiente de Basura.	\$1.37	\$4.11
	<b>Total</b>		<b>\$2,809.85</b>

#### 4.3 Recursos Financieros

Los recursos financieros que se requerirán se detallan en el siguiente presupuesto global:

#### Integración del Presupuesto para la Implementación de la Unidad de Recursos Humanos.

Cuadro N°3

N°	DESCRIPCIÓN DE COSTOS ANUALES	COSTOS ANUALES
1	Recurso Humano Y Prestaciones de ley	\$12,000.00
2	Recurso Material y Equipo de Oficina	\$2,809.85
3	Imprevistos 10%	\$1,480.96
	<b>TOTAL</b>	<b>\$16,290.81</b>

## **5. Fuentes de Financiamiento.**

Se refiere, a la manera en la cual se hará llegar cada uno de los elementos que componen el presupuesto de la implementación de la Unidad de Recursos Humanos, es por ello que se detallan dos tipos de fuentes las cuales presentamos a continuación.

### **5.1 Internas**

Tomando en cuenta el diagnóstico que se realizó y el interés por parte de los propietarios que exista la Unidad de Recursos Humanos de la Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., Por lo cual, ellos aportarán en efectivo \$5,000.00, de los cuales cada uno de los socios dará la cantidad de \$1,666.66, por lo tanto esta aportación la realizarán en el tiempo establecido en el cronograma de actividades, Así mismo, se asignará un presupuesto interno en el cual lo elaborará el departamento de finanzas y se asignará en la fecha que se estipule en el cronograma de actividades, es decir, se tendrá otra aportación la cual ascenderá a \$6,290.80, esta aportación la realizará la empresa.

## **5.2 Externas**

En relación al complemento del presupuesto de la implementación de la Unidad de Recursos Humanos de la Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., se realizará un préstamo al banco donde se tiene la cuenta de pago de planilla este será por la cantidad de \$5,000; y tener listo el presupuesto ya que es de suma importancia para que la implementación de la Unidad de Recursos Humanos se realice con normalidad y bajo condiciones favorable en todo momento.

## **E. Evaluación y seguimiento**

### **1. Evaluación**

La evaluación a la unidad, así como también del personal se realizará por medio de la Gerencia General que hará supervisión constante en un periodo de 6 meses, después de haber puesto en marcha el diseño de la Unidad de Recursos Humanos.

## **2. Seguimiento**

El seguimiento se realizará cada 3 meses, dentro de los primeros 2 años, para garantizar el buen funcionamiento de esta, transcurrido este periodo se hará tareas de corrección ya que para este periodo la unidad realizará sus funciones de manera eficiente.

## **F. Cronograma de Actividades**

Finalmente para poder tener controlado el proceso de implementación de la unidad de recursos humanos, se debe seguir un cronograma previamente establecido y mantener en armonía todos los elementos que son indispensables para que pueda integrarse de manera casi inmediata a la actividad de la empresa con respecto a las demás secciones.

Este se implementará en cuatros meses después de entregada la propuesta a los propietarios de la empresa con el objeto que este se realice de manera ordenada y con suficiente tiempo para poder identificar posibles corrección y utilizarlas para la retroalimentación, es

por ello, que se pondrá en acción el siguiente  
cronograma:

## Cronograma para la implementación de la Unidad de Recursos Humanos

NUMERO	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación y Exposición del proyecto de la Unidad de Recursos Humanos	■															
2	Aprobación de los propietarios		■	■													
3	Aprobación y asignación del presupuesto para la implementación de la Unidad				■	■											
4	Asignación de las actividades a realizar						■	■	■								
5	Implementación de la Unidad de Recursos Humanos									■	■	■	■				
6	Monitoreo y seguimiento de la Unidad													■	■	■	■
7	Implementación de medidas correctivas														■	■	■
8	Entrega de informe de actividades realizadas																■

**BIBLIOGRAFÍA.****➤ LIBROS**

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. Décima 3ª edición. Mayo de 1984. México.
- Bernardo, Kliksberg. El Pensamiento Administrativo del taylorismo a la teoría de la organización. 2ª Edición. Editorial paidós.1978.
- Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición. Editorial Magregor Hill. 2001. Colombia.
- Dessler, Gary. Administración de Personal. Pearson educación. 2001. México.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal Relaciones Humanas. 1ª parte. Editorial Limusa 1984. México
- Sikula Andrew, F. Administración de Recursos Humanos. Primera Edición. Editorial Limusa. S.a. México 1989.



General De Salud Y Riesgos Profesionales. 319, Pagina 2, 23 De Mayo De 1993.

Ley Del Sistema De Ahorro Para Pensiones. Decreto N° 927. Diario Oficial N° 203, Paginas 10-13, 29 De Octubre De 2004.

Ley Del Impuesto Sobre La Renta. Decreto N° 539. Diario Oficial N° 242, 16 De Diciembre De 2004.

Ley Del Impuesto A La Transferencia De Bienes Muebles. Decreto N° 465. Diario Oficial N° 55, Tomo N° 366 18 De Marzo De 2005.

➤ **PAGINAS WEB.**

[www.etuc.edu.sv/investigaciones/documentos/zonas\\_francaspdf](http://www.etuc.edu.sv/investigaciones/documentos/zonas_francaspdf)

[itlp.mx/publica/tutoriales/rechun1/uipaarte5htm](http://itlp.mx/publica/tutoriales/rechun1/uipaarte5htm)

[www.monografia.com/trabajos16/estructura\\_organica.shm/](http://www.monografia.com/trabajos16/estructura_organica.shm/)est

[www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm](http://www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm)

[www.esma.com/emprendedores/glosario/400189.html](http://www.esma.com/emprendedores/glosario/400189.html)

# **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Cuestionario Dirigido al Personal Administrativo de la**  
**Industria Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V.**

Somos estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, en el cual estamos realizando el Diseño de la Unidad de Recursos Humanos, que a través del presente cuestionario se pretende recolectar información para uso de carácter académico por lo que será tratada confidencialmente. De antemano le agradecemos su colaboración en llenar el presente cuestionario.

**I. INFORMACIÓN GENERAL.**

Sexo:

Masculino

Femenino

Nombre del puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar: \_\_\_\_\_

Profesión u oficio: \_\_\_\_\_

## II. INFORMACIÓN CONTENIDO

Marque con una "x" las respuestas de cada una de las preguntas que se plantean a continuación o escriba en los espacios correspondientes cuando este sea el caso.

1. ¿Posee por escrito los objetivos generales de la empresa?

Si

No

2. ¿Posee por escrito las políticas generales de la empresa?

Si

No

3. ¿Posee por escrito las normas generales de la empresa?

Si

No

4. ¿Considera necesario que exista un departamento de Recursos Humanos en la empresa?

Si

No

5. ¿Considera necesario que exista la estructura orgánica del departamento de Recursos Humanos en la empresa?

Si

No

6. ¿En lo que respecta a las políticas y funciones de Recursos Humanos quien las establece?

Socios

Supervisor de planta

Supervisor de producción

Ninguna de las anteriores

7. ¿Cual es el proceso que realiza para seleccionar al Personal?

Llenado de solicitud

Entrevista

Pruebas prácticas

Todas las anteriores

8. ¿Cuándo Contrata personal, sobre cual de los siguientes aspectos le informa?

Funciones a realizar

Reglamento interno

- Políticas de la empresa
- Ninguna de las anteriores

9. ¿Cuál de los siguientes aspectos le da a conocer a los empleados cuando inician sus labores dentro de la empresa?

- Recorrido a las instalaciones
- Presentación con los compañeros
- Presentación con los socios y supervisores
- Ninguna de las anteriores

10. ¿Proporciona usted programas de Capacitación?

- Si
- No

11. ¿Le proporciona Adiestramiento en el manejo de maquinaria a sus empleados?

- Si
- No

12. ¿Cual de las siguientes prestaciones le proporciona la empresa?

- Seguro de Vida
- Reconocimiento
- Prestamos
- Aguinaldos
- Vacaciones
- Ninguna de las Anteriores

13. ¿Cuál de los siguientes factores toma en cuenta para asignarle los salarios a los empleados?

- Experiencia
- Complejidad del trabajo
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Otros.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Cuestionario Dirigido al Personal Operativo de la Industria  
Manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V.**

Somos estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, en el cual estamos realizando el Diseño de la Unidad de Recursos Humanos, que a través del presente cuestionario se pretende recolectar información para uso de carácter académico por lo que será tratada confidencialmente. De antemano le agradecemos su colaboración en llenar el presente cuestionario.

**I. INFORMACIÓN GENERAL.**

Sexo:

Masculino

Femenino

Nombre del puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar: \_\_\_\_\_

Profesión u oficio: \_\_\_\_\_

## II. INFORMACIÓN CONTENIDO

Marque con una "x" las respuestas de cada una de las preguntas que se plantean a continuación o escriba en los espacios correspondientes cuando este sea el caso.

3. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

- Perfectamente
- Solo los de aplicación constante
- Los desconoce Totalmente

4. ¿Conoce usted las políticas generales de la empresa?

- Perfectamente
- Solo los de aplicación constante
- Los desconoce Totalmente

3 ¿Conoce usted las normas generales de la empresa?

- Perfectamente
- Solo los de aplicación constante
- Los desconoce totalmente

4. ¿Cumple a cabalidad con sus objetivos y metas propuestos?

- La Mayoría de veces
- Casi nunca
- Nunca

5. ¿Considera necesario que exista un departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?

Si

No

6. Si su respuesta es afirmativa, ¿mencione, por cual de los siguientes factores se deberá crear el Departamento de Recursos Humanos?

Estabilidad laboral

Mejorar las prestaciones

Superación dentro de la empresa

No contestaron

7. ¿En lo que respecta a las políticas y funciones de Recursos Humanos quien las establece?

Socios

Supervisor de planta

Supervisor de producción

Ninguna de las anteriores

8. ¿Porque medios llego a laborar por primera vez a la empresa?

Candidatos presentados por los empleados de las empresas

Carteles o anuncios en la portería de la empresa

Anuncios en diarios

Agencias de reclutamiento

9. ¿Cual es el proceso que realizo para ser seleccionado?

- Llenado de solicitud
- Entrevista
- Pruebas prácticas
- Ninguna de las anteriores

10. ¿Se elaboro un contrato de trabajo cuando ingreso a la empresa?

- Si
- No

11. ¿Cuándo fue contratado, se le informo de los siguientes aspectos?

- 
- Funciones a realizar
- Reglamento interno
- Políticas de la empresa
- Ninguna de las anteriores

12. ¿Cuándo comenzó a trabajar en la empresa le proporcionaron inducción sobre los siguientes aspectos?

- Recorrido a las instalaciones
- Presentación con los compañeros
- Presentación con los socios y supervisores
- Ninguna de las anteriores

13. ¿Recibe usted programas de capacitación?

- Si
- No

14. ¿Recibe adiestramiento en el manejo de maquinaria?

- Si
- No

15 ¿Cual de las siguientes prestaciones le proporciona la empresa?

- Seguro de Vida
- Reconocimiento
- Prestamos
- Aguinaldos
- Vacaciones
- Otros

16 ¿Como considera usted las prestaciones que le proporciona la empresa?

- Muy buenas
- Buenas
- Malas

## CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

1. ¿Posee por escrito los objetivos generales de la empresa?

**Objetivo:** Determinar si el personal administrativo tiene por escrito los objetivos generales de la empresa.

**Cuadro N° 1**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	-	-
No	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

### **Comentario:**

El 100% de los empleados encargados de aplicar los objetivos, manifestaron no poseer un documento por escrito de los Objetivos, pero dijeron conocerlos empíricamente, lo que genera que estos sean olvidados con facilidad y no se apliquen constantemente.

2. ¿Posee por escrito las políticas generales de la empresa?

**Objetivo:** Determinar si el personal administrativo tiene por escrito las políticas generales de la empresa.

**Cuadro N° 2**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	-	-
No	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 100% de los empleados encargados de aplicar las políticas, manifestaron no poseer un documento por escrito de las políticas, pero dijeron conocerlas empíricamente, lo que genera que estas sean olvidadas con facilidad y no se apliquen constantemente.

3. ¿Posee por escrito las normas generales de la empresa?

**Objetivo:** Determinar si el personal administrativo tiene por escrito las normas generales de la empresa.

**Cuadro N° 3**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	-	-
No	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 100% de los empleados encargados de aplicar las Normas, manifestaron no poseer un documento por escrito de las Normas, pero dijeron conocerlas empíricamente, lo que genera que estas sean olvidadas con facilidad y no se apliquen constantemente.

4. ¿Posee por escrito la Estructura Organizativa de la empresa?

**Objetivo:** Determinar si el personal Administrativo tiene por escrito la Estructura Organizativa empresa.

**Tabulación:**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	-	-
No	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 100% de los empleados encargados manifestaron no poseer un documento por escrito de la la Estructura Organizativa, pero dijeron conocerla Empíricamente, lo que provoca que haya una mala organización en la ejecución de las actividades y en la dirección del personal ya que existe una mala aplicación en el desarrollo de las funciones; lo que genera que estas sean olvidadas con facilidad y no se apliquen constantemente.

5. ¿Posee por escrito la Misión y Visión de la empresa?

**Objetivo:** Determinar si el personal Administrativo tiene por escrito la Misión y Visión de la empresa.

**Tabulación:**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	-	-
No	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 100% de los empleados encargados manifestaron no poseer un documento por escrito de la Misión y Visión, pero dijeron conocerla empíricamente, lo que provoca que haya una mala organización en la ejecución de las actividades, ya que no tiene una concepción muy clara de la posición e imagen que quiere tener en el mercado a corto o mediano plazo

6. ¿Considera necesario que exista la Unidad de Recursos Humanos en la empresa?

**Objetivo:** Determinar si el personal administrativo esta de acuerdo en que se cree la Unidad de Recursos Humanos.

**Cuadro N° 6**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	3	100
No	-	-
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El total de los empleados encuestados, manifestaron que están de acuerdo que se cree La Unidad de Recursos Humanos, trayendo inmerso que existan diferentes unidades y secciones que ayuden al mejoramiento de las funciones que realizan los empleados.

7. ¿Posee por escrito los objetivos de la Unidad de Recursos Humanos?

**Objetivo:** Determinar si el personal administrativo tiene por escrito los objetivos de la Unidad de Recursos Humanos.

**Cuadro N° 7**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	-	-
No	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 100% de los empleados encargados de aplicar los objetivos de la Unidad de Recursos Humanos, manifestaron no poseer un documento por escrito, pero dijeron conocerlos empíricamente, lo que genera que estos sean olvidados con facilidad y no se apliquen constantemente en los distintos departamentos.

8. ¿Considera necesario que exista la estructura organizativa de la Unidad de Recursos Humanos en la empresa?

**Objetivo:** Determinar si el personal administrativo esta de acuerdo en que se cree la estructura orgánica de la **Unidad de Recursos Humanos**.

**Cuadro N° 8**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	3	100
No	-	-
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El total de los empleados encuestados, manifestaron que están de acuerdo que se cree la estructura orgánica de La Unidad de Recursos Humanos, trayendo inmerso que existan diferentes niveles de autoridad y responsabilidad de las unidades y secciones con el fin de que ayuden al mejoramiento de las funciones que realizan los empleados.

9. ¿Dónde se realizan la mayoría de funciones de Recursos Humanos?

**Objetivo:** Determinar donde se realizan la mayoría de funciones administrativas para identificar donde se encuentra la estructura organizativa de la unidad de Recursos Humanos.

**Cuadro N° 9**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Nivel Administrativo	-	-
Nivel Operativo	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 100% de los encuestados, manifestaron que las funciones las realiza el Nivel Operativo, por lo tanto la Unidad de Recursos Humanos está en dicho nivel, lo que ocasiona que los empleados la consideren como función secundaria y no le prestan la importancia necesaria.

10. ¿En lo que respecta a las políticas y funciones de Recursos Humanos quien las establece?

**Objetivo:** Determinar quien es el responsable de formular las políticas y funciones de Recurso humano, con el propósito de conocer si es la persona adecuada, para establecerlas.

**Cuadro N° 10**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Socios	-	-
Supervisor de planta	1	33
Supervisor de producción	2	67
Ninguna de las anteriores	-	-
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

Del 100% de los empleados encuestados, el 67% manifestó que el encargado de elaborar las políticas y funciones es el Supervisor de Planta, el otro 33% dijeron que es el Supervisor de Planta el que las establece, en conclusión podemos, decir que él responsable de elaborar las políticas y funciones no es la persona adecuada para realizar dicha función.

11. ¿Cual es el proceso que realiza para seleccionar al personal?

**Objetivo:** Conocer cual es el proceso que se lleva a cabo para seleccionar el Recurso Humano.

**Cuadro N° 11**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Llenado de solicitud	-	-
Entrevista	3	100
Pruebas practicas	-	-
Todas las anteriores.	-	-
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 100% de los encuestados, manifestaron que el proceso que llevan a cabo para seleccionar al personal es a través de la entrevista, lo que genera que no se desarrollen una serie de pasos sistemáticos que midan el rendimiento óptimo del recurso humano que se esta escogiendo.

12. ¿Cuándo Contrata personal, sobre cual de los siguientes aspectos le informa?

**Objetivo:** Identificar los aspectos que le da a conocer la empresa con el propósito de mejorar con el proceso que se lleva a cabo.

**Cuadro N° 12**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Funciones a realizar	2	67
Reglamento interno	1	33
Políticas de la empresa	-	-
Ninguna de las anteriores	-	-
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 67% manifestó que lo único que le informa al empleado, es de las funciones que va a realizar, finalmente 33% dijo que le hacen saber del reglamento interno que se lleva acabo dentro de la organización. Es por ello que los empleados ignoran ciertas reglas que son primordiales para la empresa lo que permite llevarlos al incumplimiento de sus obligaciones laborales, por que estas reglas son olvidadas con facilidad ya que solo se las mencionan verbalmente.

13. ¿Cuál de los siguientes aspectos le da a conocer a los empleados cuando inician sus labores dentro de la empresa?

**Objetivo:** Conocer el proceso de inducción que se le proporciona al empleado, cuando ingresan por primera vez a la empresa.

**Cuadro N° 13**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Recorrido a las instalaciones	-	-
Presentación con los compañeros	-	-
Presentación con los socios y supervisores	3	100
Ninguna de las anteriores	-	-
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 100% de los encuestados, manifestaron que el único aspecto que le dan a conocer al empleado es que lo presentan con sus jefes inmediatos, lo que trae como consecuencia que el personal se integre de la manera más lenta a la empresa.

14. ¿Proporciona usted programas de capacitación?

**Objetivo:** Conocer si la empresa proporciona Capacitación a los trabajadores con el propósito de mejorar el desempeño laboral.

**Cuadro N° 14**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	-	-
No	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 100% de los encuestados, manifestaron que no le proporcionan capacitación a los empleados por que lo creen innecesario, Lo que provoca que el trabajador no se desarrolle intelectualmente en las sus funciones que realiza.

15. ¿Le proporciona adiestramiento en el manejo de maquinaria a sus empleados?

**Objetivo:** Identificar en que áreas adiestra al Recurso Humano.

**Cuadro N° 15**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	3	100
No	-	-
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 100% de los entrevistados, manifestaron que si le proporcionan adiestramiento en el manejo de maquinaria los trabajadores, y es por ello que saben utilizar la maquina de su puesto. Pero no pueden realizar diferentes funciones con la misma, atrasando de esta forma el proceso de producción.

16. ¿Cuál de las siguientes prestaciones le proporciona a los empleados?

**Objetivo:** Identificar las prestaciones que proporciona la empresa a los empleado con el propósito de mejorarlas en el futuro.

**Cuadro N° 16**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Seguro de vida	-	-
Reconocimiento	-	-
Prestamos en efectivo	3	100
Aguinaldos	-	-
Vacaciones	-	-
Ninguna de las Anteriores	-	-
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 100% de los encuestados, manifestaron que la única prestación que se brinda a los trabajadores, son los préstamos en efectivo. Lo que trae inmerso que no se sientan satisfechos con las prestaciones, ya que ellos exigen que se les proporcione las prestaciones exigidas por la ley.

17. ¿Cuál de los siguientes factores toma en cuenta para asignarle los salarios a los empleados?

**Objetivo:** Conocer los criterios que se toman en cuenta para asignarle los salarios a los trabajadores.

**Cuadro N° 17**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Experiencia	3	100
Complejidad del trabajo	-	-
Eficiencia	-	-
Responsabilidad	-	-
Otros	-	-
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 100% de los entrevistados, manifestaron que el factor que toman ellos para asignarle el salario a los trabajadores es la experiencia. Lo que provoca que los empleados se sientan insatisfechos por que no se les valora su esfuerzo, la complejidad del trabajo y su responsabilidad.

## CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO

1 ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

**Objetivo:** Determinar si los empleados conocen los objetivos de la empresa con el propósito de saber que tanto se identifican con ellos.

**Cuadro N° 1**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Perfectamente	3	5
Solo los de aplicación constante	27	47
Los desconoce totalmente	27	48
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 47% dice conocer los objetivos de aplicación constante, mientras que el otro 48% los desconoce totalmente, esto quiere decir que la empresa comunica los objetivos verbalmente solo los de aplicación constante. Lo que genera como consecuencia que los trabajadores olviden con facilidad los objetivos fijados por la empresa, afectando de manera reciproca el rendimiento de ellos.

2 ¿Conoce usted las políticas generales de la empresa?

**Objetivo:** Establecer si los empleados conocen las políticas de la empresa con el objeto de saber que tanto se identifican con ellas.

**Cuadro N° 2**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Perfectamente	1	2
Solo las de aplicación constante	24	42
Las desconoce totalmente	32	56
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 56% dice no conocer los políticas de la empresa, mientras que el 42% solo conoce las de aplicación constante, esto quiere decir que la empresa comunica las políticas verbalmente solo los de aplicación constante, lo que trae como consecuencia que los empleados no se identifiquen con ellas, ya que, al no tenerlas por escrito las olvidan con facilidad, lo que dificulta el buen desempeño de ellos.

3. ¿Conoce usted las normas generales de la empresa?

**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen las normas de la empresa para verificar que tanto las cumplen.

**Cuadro N° 3**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Perfectamente	-	-
Solo las de aplicación constante	32	56
Las desconoce totalmente	25	44
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 56% conoce las normas de aplicación constante, mientras que el 44% las desconoce totalmente, esto quiere decir que la empresa comunica las normas verbalmente, las de aplicación constante. Lo que implica que los empleados incumplan las normas, al no tener nada por escrito son fácilmente olvidadas por ellos, afectando con ello la producción de la empresa y por consiguiente su utilidad.

4. ¿Cumple a cabalidad con sus objetivos y metas propuestos?

**Objetivo:** Identificar si los empleados cumplen con sus objetivos y metas con el propósito de que se sientan integro en la empresa.

**Cuadro N° 4**

Respuestas	Fi	%
La mayoría de veces	14	25
Casi nunca	31	54
Nunca	12	21
Total	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

Del 100% de los empleados encuestados, el 25% manifestaron que la mayoría de veces cumplen a cabalidad con sus objetivos y metas propuestas, el otro 54% respondió que casi nunca los cumple, finalmente el 21% dijieron que nunca alcanzan el cumplimiento de estos. Esto implica que los empleados no se sienten íntegros dentro de la empresa lo cual provocaría un rendimiento muy bajo ocasionando así una inestabilidad laboral en los distintos departamentos y en la motivación de los trabajadores.

5. ¿Considera necesario que exista una Unidad de Recursos Humanos dentro de la empresa?

**Objetivo:** Determinar en que medida los empleados consideran que deba o no existir una Unidad de Recursos Humanos.

**Cuadro N° 5**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	47	82
No	10	18
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

Como se puede observar el 82% esta de acuerdo en que deba de existir una Unidad de Recursos Humanos y solo un 18%, respondió lo contrario. Se puede decir que la creación ayudará en las actividades y las relaciones laborales a los empleados beneficiando también al buen desempeño de ellos mismos ofreciendo una estabilidad laboral adecuada.

6. Sí su respuesta es afirmativa, ¿mencione, por cual de los siguientes factores se deberá crear la Unidad de Recursos Humanos?

**Objetivo:** Confirmar en que medida beneficiara la Unidad de Recursos Humanos a los empleados.

**Cuadro N° 6**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Estabilidad laboral	30	64
Mejorar las prestaciones	7	14
Superación dentro de la empresa	5	11
No contestaron	5	11
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

Del 100% de los encuestados, el 64% respondió que es importante debido a que mejorara la estabilidad laboral, otro 14% manifestó que ayudara a tener mejores prestaciones, un 11% dijeron que es necesaria para tener una oportunidad de superación dentro de la empresa.

Es muy importante tener la Unidad de Recursos Humanos, el cual ayudara a que los empleados mejoren sus condiciones de trabajo y se sientan comprometidos con ella misma.

7. ¿En lo que respecta a las políticas y funciones de Recursos Humanos quien las establece?

**Objetivo:** Identificar por medio de los empleados quienes son los responsables de elaborar las políticas y funciones de Recursos Humanos.

**Cuadro N° 7**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Socios	8	14
Supervisor de planta	16	28
Supervisor de producción	32	56
Ninguna de las anteriores	1	2
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 56% de los encuestados manifestaron que el encargado de elaborar las funciones y políticas de Recurso Humano es el encargado de producción o al menos esa percepción tienen los trabajadores y 28% respondieron que era el supervisor de planta y solo un 14% dijeron que eran los socios.

Como podemos ver son los supervisores los que establecen las funciones y políticas de recursos humanos, las cuales no son las personas mas adecuadas para elaborarlas ya que se debería contratar a una persona de recursos humanos para crearlas ya que este tomaría en cuenta todos los aspectos y recursos de la empresa.

8. ¿Porque medios llegó a laborar por primera vez a la empresa?

**Objetivo:** Conocer cual el es proceso que lleva acabo la empresa para reclutar al Recurso Humano.

**Cuadro N° 8**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Candidatos presentados por los empleados de la empresa	21	37
Carteles o anuncios en la portería de la empresa	33	58
Anuncios en diarios	3	5
Agencias de reclutamiento	-	-
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

La herramienta más utilizada en el proceso de reclutamiento es la utilización de carteles o anuncios en la portería con un 58%, además un 37% consideró que llegó a trabajar a la empresa por medio de la recomendación de uno de los empleados y solo un 5% expresó haber sido atraído por el anuncio de los periódicos de circulación local. Lo cual deja de manifiesto que el proceso de reclutamiento es sencillo y de bajo costo.

9. ¿Cual es el proceso que realizó para ser seleccionado?

**Objetivo:** Identificar cual es el proceso que utiliza la empresa para seleccionar al Recurso Humano.

**Cuadro N° 9**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Llenado de solicitud	3	5
Entrevista	40	70
Pruebas practicas	10	18
Ninguna de las anteriores	4	7
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

La entrevista representa un factor determinante en el proceso de selección ya que un 70% fueron entrevistados, es por ello que el llenado de solicitud y pruebas prácticas con un 5% y 18% respectivamente se realizan esporádicamente y el 7% manifestó que no se le había aplicado ningún tipo de proceso lo que deja una clara evidencia que el contacto directo y verbal es determinante en este proceso.

10. ¿Se elaboró un contrato de trabajo cuando ingresó a la empresa?

**Objetivo:** Verificar si existe un contrato formal entre empleador y empleados.

**Cuadro N° 10**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	-	-
No	57	100
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 100% de los empleados manifestaron que no se elaboró un contrato de trabajo al momento de ingresar a la empresa. Lo que trae como consecuencia que los trabajadores se sientan inseguros dentro de la organización al no tener un documento por escrito, provocando en ellos el ausentismo o abandono de trabajo al no encontrar estabilidad laboral.

11. ¿Cuándo fue contratado, se le informó de los siguientes aspectos?

**Objetivo:** Determinar el grado de información que la empresa le proporciona al empleado.

**Cuadro N° 11**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Funciones a realizar	31	55
Reglamento interno	19	33
Políticas de la empresa	7	12
Ninguna de las anteriores	-	-
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 55% de los empleados encuestados mencionaron que se les dio a conocer las funciones que deben realizar en el área de trabajo, y el otro 33% se le informó del reglamento interno, esto ocasiona que los empleados no sean eficientes en las funciones que realizan, por que no se identifican con los objetivos que persigue la empresa y por que desconocen el reglamento lo que provoca que los trabajadores incumplan dicho reglamento y con ello el bajo rendimiento de la producción.

12. ¿Cuándo comenzó a trabajar en la empresa le proporcionaron inducción sobre los siguientes aspectos?

**Objetivo:** Conocer los aspectos que proporciona la empresa al nuevo empleado, con el propósito de que le ayuden a tener una rápida y mejor integración.

**Cuadro N° 12**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Recorrido a las instalaciones	9	16
Presentación con los compañeros	4	7
Presentación con los socios y supervisores	44	77
Ninguna de las anteriores	-	-
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

Del 100% de los encuestados, el 77% manifestó que los aspectos que proporciona la empresa para ayudar a una rápida y mejor integración al empleado nuevo es la presentación con los socios y supervisores, otro 16% dijeron que era el recorrido a las instalaciones, mientras un 7% mencionó que la inducción que recibe es solamente la presentación con los compañeros, lo que provoca que el proceso de inducción no es óptimo, lo que hace más lento el proceso de integración del recurso humano.

13. ¿Recibe usted programas de capacitación?

**Objetivo:** Determinar si la empresa invierte en programas para mejorar el desempeño del Recurso Humano.

**Cuadro N° 13**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	2	3
No	55	97
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

Del 100% de las personas encuestadas, el 3% contestó que recibe capacitación, el otro 97% manifestaron lo contrario. Lo que manifiesta que la empresa no invierte en programas de capacitación, lo que trae como consecuencia que el proceso de aprendizaje de los trabajadores sea lento e ineficiente.

14. ¿Recibe adiestramiento en el manejo de maquinaria?

**Objetivo:** Determinar si la empresa le proporciona adiestramiento al capital Intelectual.

**Cuadro N° 14**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	57	100
No	-	-
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

El 100% de los encuestados manifestaron que se les proporciona adiestramiento en el manejo de maquinaria, lo que trae como beneficio que los trabajadores puedan utilizar la maquinaria adecuadamente.

15. ¿Cuál de las siguientes prestaciones le proporciona la empresa?

**Objetivo:** Determinar las prestaciones que la empresa proporciona al trabajador.

**Cuadro N° 15**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Seguro de vida	-	-
Reconocimiento	-	-
Prestamos	34	60
Aguinaldos	-	-
Vacaciones	-	-
Ninguna de las Anteriores	23	40
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

Del 100% de los encuestados, 60% manifestaron que la única prestación que recibe son los préstamos en efectivo, el otro 40% dijeron que ninguna de las anteriores.

De lo anterior, puede decirse que las prestaciones que ofrece la empresa no son aceptables, pero según entrevista al personal operativo les gustaría recibir las prestaciones a las que le da derecho la ley.

16. ¿Cómo considera usted las prestaciones que le proporciona la empresa?

**Objetivo:** Identificar el grado de aceptación que tienen las prestaciones que proporciona la empresa.

**Cuadro N° 16**

<b>Respuestas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Muy buenas	-	-
Buenas	-	-
Malas	57	100
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Comentario:**

Del 100% de las personas encuestadas, todas manifestaron que las prestaciones que reciben por parte de la empresa no son las apropiadas. Lo que trae como consecuencia que los empleados se sientan insatisfechos o inconformes con su trabajo, provocando así que la industria manufacturera El Esfuerzo S.A. de C.V., tenga un alto índice de rotación de personal.