

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



“PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO”.

CASO ILUSTRATIVO

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO POR:**

**HERRERA CAISHPAL, GERARDO ERNESTO
MARTÍNEZ LÓPEZ, YADIRA ELIZABETH
ZALDÍVAR MONTES, JOSÍAS NAHUN**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SAN SALVADOR

**AGOSTO 2017
EL SALVADOR**

CENTROAMÉRICA

Universidad de el salvador

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Máster. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector:	Dr. Manuel de Jesús Joya.
Vicerrector administrativo:	Ing. Nelson Bernabé Granados.
Secretario general:	Máster Cristóbal Ríos.

Facultad de ciencias económicas

Decano:	Lic. Nixon Rogelio Hernández.
Vicedecano:	Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías.
Secretario:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos.
Lic. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.
Lic. David Mauricio Lima Jaco. (Docente Asesor)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por darme la oportunidad de haber llegado a finalizar esta etapa muy importante, a mi esposa Elizabeth Molina por brindarme su apoyo incondicional, cariño y comprensión a lo largo de la carrera y mis hijos que son y serán la inspiración y motivación para seguir adelante y culminar mi carrera para darles un mejor futuro y un ejemplo de superación que se puede salir adelante a pesar de las dificultades. A mi madre por creer en mí. A nuestro asesor Lic. Lima Jaco por su apoyo en la realización del presente trabajo.

Josías Zaldívar

Agradezco a Dios por la vida, por las fuerzas que me dio para no desmayar en este largo camino y siempre visualizarme como una profesional, que con tanto sacrificio he podido finalizar una etapa importante en mi vida que tanto había soñado. A mi papá, que siempre fue su sueño verme convertida en una profesional, por sus palabras motivadoras, que la carrera sería la única herencia que me puede dejar en la vida, y su deseo, su anhelo, su fe en mi y empeño es mejor que cualquier herencia material que le pueden dejar en la vida, por sus incansables consejos y sacrificios. A mi mamá por su apoyo de siempre en la distancia. A mi hermano Gerardo que también desde la distancia me apoyó, y que gracias a su ejemplo de superación me motivó desear este momento más que nada. A mi esposo que siempre ha estado de mi lado apoyándome en este proceso, por tu paciencia y comprensión total. Al equipo de trabajo por su comprensión.

Yadira Martínez

Agradezco infinitamente a Dios todo poderoso por permitirme alcanzar esta meta anhelada, a mis padres Ana y Andrés por su apoyo y sacrificio incondicional, por creer en mí que lograría llegar a ser un buen profesional, gracias por su amor, paciencia, sus consejos y oraciones que nunca faltaban. A mis hermanos Jorge y Miguel que siempre estuvieron a mi lado ayudándome y animándome a seguir adelante. A mi camarada José que ha sido una bendición en mi vida y nunca ha dudado en apoyarme para que pueda llegar hasta aquí. A mi amada esposa Xiomara con quien se hace realidad el cumplimiento de esta meta profesional y ha sido la inspiración para seguir adelante en los momentos que sentí decaer. Gracias por tu amor, paciencia y compañía durante esta etapa tan importante de mi vida. A mis compañeros de equipo con los que hemos logrado llegar al final del camino, a nuestro asesor por brindarnos su tiempo y sus conocimientos. Y por último agradecer al resto de mi familia, a todos mis amigos y hermanos de la congregación, especialmente a mi pastor por sus oraciones y palabras de aliento.

Gerardo Herrera Caishpal

ÍNDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
CAPÍTULO I	
“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL Y SU FUNDAMENTACIÓN LEGAL.”	
A. GENERALIDADES DEL PLAN	1
1. Definición	1
2. Importancia	2
3. Características	2
4. Propósitos.....	3
5. Función	3
6. Etapas	4
7. Tipos de planes	5
a. Operativo.....	5
b. Táctico.....	9
c. Estratégico.....	12
B. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	15
1. Definiciones	15
2. Objetivos.....	16
3. Procesos	16
a. Admisión de personas.....	16
b. Aplicación de personas.....	17
c. Compensación de las personas.....	17

d.	Desarrollo de personas.....	17
e.	Mantenimiento de personas.....	17
f.	Evaluación de personas.....	17
4.	Etapas.....	18
a.	Selección de personal.....	18
b.	Valoración de cargos.....	18
5.	Aspectos del Talento Humano	19
6.	Planificación del Recurso Humano.....	21
7.	Capacitación de Recurso Humano	22
8.	Desarrollo profesional.....	23
9.	Desempeño laboral.....	24
10.	Eficiencia laboral	25
C.	GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.....	25
1.	Generalidades.....	25
2.	Antecedentes	26
D.	ASPECTOS GENERALES SOBRE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR	27
1.	Antecedentes	27
2.	Definición	28
3.	Clasificación	28
4.	Situación actual.....	30
5.	Importancia	31
6.	Características	31
7.	Criterios de clasificación.....	32
8.	Marco Legal e Institucional.	33
E.	GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL Y LA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE HORNOS Y EQUIPOS PARA LA PANADERÍA.	37
1.	Definición	37
2.	Sector Industrial	38

3.	Sub sector metalmecánico y su clasificación.....	38
4.	Empresas dedicadas a la fabricación de Hornos y Equipos.	40
5.	Generalidades de la empresa Hornos y Equipos de El Salvador.....	42

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO Y DE LA EMPRESA HORNOS Y EQUIPOS DE EL SALVADOR.”

A.	Importancia	47
B.	Objetivo de la investigación.....	48
1.	General.....	48
2.	Específicos	48
C.	Métodos y técnicas de investigación.....	49
1.	Método	49
a)	Análisis	50
b)	Síntesis	50
2.	Tipo de investigación.....	50
a)	Explicativa	50
3.	Tipo de diseño.....	51
a)	Diseño no experimental	51
D.	Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	51
1.	Técnicas	51
a)	La encuesta.....	51
b)	La entrevista.....	51
c)	La observación.....	52
2.	Instrumentos.....	52
a)	El cuestionario	52
b)	Guía de entrevista	52
c)	Lista de cotejo.....	52

E.	Fuentes de información.....	53
1.	Primarias	53
2.	Secundarias	53
F.	Ámbito de la investigación	53
G.	Unidades de análisis.....	54
H.	Determinación del universo y la muestra.....	54
1.	Universo.....	54
2.	Muestra	55
3.	Calculo de la muestra.....	55
4.	Distribución proporcional	56
5.	Censo.....	57
I.	Procesamiento de la información.....	57
1.	Tabulación.....	58
2.	Análisis e interpretación de datos	58
J.	Diagnóstico de la situación actual de las empresas dedicadas a la fabricación de equipos para la panadería.	58
1.	Aspectos generales de los empleados	59
a)	Genero, nivel académico y tiempo de trabajo en la empresa	59
2.	Elementos organizacionales.....	60
a)	Filosofía	60
b)	Organización	60
3.	Gestión de personal.....	61
a)	Estrategias de gestión.....	62
b)	Planificación y capacitación.....	62
c)	Desarrollo profesional.....	62
d)	Desempeño laboral.....	63
e)	Productividad	63
f)	Competitividad.....	63
g)	Preparación y selección.....	64
h)	Desarrollo y evaluación del desempeño.....	64

i) Compensación y protección	65
4. Análisis del entorno interno y externo de la empresa	66
a) Análisis FODA.....	66
b) Matriz y estrategias FODA	67
K. ALCANCES Y LIMITACIONES	70
a) Alcances.....	70
b) Limitaciones.....	71
L. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
a) Conclusiones	72
b) Recomendaciones	73

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO Y DE LA EMPRESA HORNOS Y EQUIPOS DE EL SALVADOR.”

A. Plan de implementación de la propuesta.....	75
1. Importancia	75
2. Objetivos	77
a) General.....	77
b) Específicos	77
3. Justificación	77
B. Descripción y características del Plan de Gestión del Talento Humano.....	78
1. Elementos Organizacionales	79
a) Filosofía	79
b) Organización	81
2. Capacitación al personal	84
a) Objetivos	85
b) Alcances.....	85

c)	Forma de implementación.....	86
d)	Fuentes de financiamiento	87
e)	Puntos a tratar en la capacitación.....	89
3.	Desarrollo profesional.....	91
a)	Objetivos	91
b)	Propuestas de desarrollo profesional.....	91
c)	Técnicas propuestas para el desarrollo del personal	92
4.	Desempeño laboral.....	93
5.	Productividad	94
6.	Preparación y selección.....	94
a)	Admisión de personas	94
b)	Inducción.....	101
7.	Compensación.....	102
C.	Recursos necesarios para la implementación.....	102
1.	Recursos humanos	102
2.	Recursos financieros	103
D.	Cronograma para la puesta en marcha	104
E.	Etapas de la implementación.....	105
1.	Presentación	105
2.	Discusión.....	105
3.	Aprobación.....	105
4.	Difusión.....	105
5.	Ejecución.....	105
6.	Supervisión y control	105
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
	ANEXOS	109

RESUMEN

Hoy en día el desempeño y la eficiencia se han vuelto factores importantes para el personal de las empresas que desean crecer, ya que dichas cualidades representan la sobrevivencia del negocio. El uso eficiente de los recursos, la disminución de los desperdicios y el desarrollo del máximo potencial de las personas son claves para el crecimiento de estas, las cuales son importantes en la actividad económica del país, y estas se vuelven aún más valiosas cuando se combinan con la industria del metal.

En una adecuada administración de personal, se logra un mayor alcance en cuanto a la importancia laboral, ya que ejerce un papel estratégico en las organizaciones que se debe planear en función del desarrollo organizacional.

En las pequeñas empresas, específicamente del municipio de Soyapango, no cuentan con un eficiente desempeño laboral por parte de los trabajadores, lo cual influye en el desarrollo organizacional ya que las actividades se concentran en el dueño de la empresa, quien ejerce el control y dirección general de la misma por la desconfianza del patrono en delegar funciones a las unidades subalternas.

El problema parece tener su origen en la falta herramientas administrativas idóneas para la gestión del capital humano y la falta de establecimiento de una organización formal y adecuada para una eficiente gestión del talento humano.

Por tal razón, surge la necesidad de elaborar e implementar un Plan de Gestión del Talento Humano, con el fin de optimizar el desempeño laboral para fortalecer el desarrollo organizacional en la pequeña empresa industrial del municipio de Soyapango.

Como objetivo principal del trabajo es: Diseñar un Plan de Gestión del Talento Humano que sirva como herramienta administrativa para optimizar el desempeño laboral y el desarrollo organizacional en la pequeña empresa industrial en el municipio de Soyapango.

Para la realización de la investigación de campo, se aplicaron los métodos de análisis y síntesis, el tipo de investigación: descriptiva, y el tipo de diseño no experimental. Se consultaron dos tipos de fuentes de información, primarias y secundarias. En la recolección de la información se utilizaron las técnicas: entrevista y la encuesta, los instrumentos: guía de preguntas y cuestionario respectivamente.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de grado se desarrollará un proyecto que se podrá aplicar en las empresas industriales del metal de Soyapango, esto permitirá identificar las principales deficiencias del recurso humano, con el fin de elaborar una propuesta para lograr la eficacia y eficiencia necesaria en el personal para que su desempeño en los distintos puestos de trabajo sea el más óptimo. Ya que esto servirá como herramienta administrativa para optimizar el desempeño laboral de los empleados; permitiendo así la descentralización de funciones del dueño al crear unidades o áreas administrativas de mandos medios para delegar funciones al personal operativo y lograr el desarrollo organizacional.

El presente estudio denominado: “PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO”. CASO ILUSTRATIVO, consta de tres capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I: detalla el marco de referencia sobre la Gestión del Talento Humano, sus fundamentos legales, generalidades del municipio, del sector industrial dedicado al metal y del caso ilustrativo.

En el capítulo II, se describirá el diagnóstico de la situación actual de las empresas dedicadas a la producción y ventas de la manufactura del metal del municipio de Soyapango; con el auxilio de los métodos científicos analítico y sintético, así como también de los instrumentos y técnicas para la recolección de la información necesaria para realizar la propuesta en el siguiente capítulo.

Como tercer y último capítulo la propuesta, a través del análisis elaborado en el capítulo anterior, en el cual hace referencia a las estrategias a utilizar en las pequeñas empresas de la industria del metal para mejorar, calificar y cualificar la mano de obra y que esta sea reconocida de la mejor manera en el mercado.

CAPÍTULO I

“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL Y SU FUNDAMENTACIÓN LEGAL.”

A. GENERALIDADES DEL PLAN

1. Definición

Desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar las oportunidades que hayan sido previstas.¹

Proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.²

Proceso que busca determinar cuánto, cuando y cuales personas son las necesarias para apoyar la estrategia de la organización.³

Formulación de actividades que se llevan a cabo con la finalidad de cumplir objetivos a través de diferentes tácticas, estrategias y acciones encaminadas al mejoramiento de procesos y funciones.

¹ Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y organización de Empresas". 1ª Edición. Editorial Edicol. México. 1976

² Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa", 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997.pág. 33

³ Serrano, Alexis. "Administración de Persona". 1ª Edición. Talleres Gráficos UCA. El Salvador. 2009. Pag.33

2. Importancia⁴

La importancia del plan destaca, aún más, cuando se considera el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende tanto de los planes como de la tecnología; tales organismos esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes antes de tomar cualquier iniciativa.

3. Características⁵

- ✓ **Unidad:** Todos los planes se realizan simultáneamente, en una empresa a pesar de tener cada uno sus propios objetivos, deberán ser congruentes en sus fines y sus medios de tal manera que puedan ingresarse y acomodarse para formar un solo plan general.
- ✓ **Continuidad:** la planeación es una actividad de los administradores que nunca terminan.
- ✓ **Precisión:** Los cursos de acción a seguir deben ser bien definidos reduciendo en lo posible la imprevisión y haciendo énfasis, en la elaboración de planes desarrollados.
- ✓ **Penetrabilidad:** La planeación no es una actividad exclusiva de los niveles jerárquicos superiores más bien la actividad de formular planes es obligatoria para todo ejecutivo dentro de su área específica de trabajo.
- ✓ **Factibilidad:** debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa", 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997.pág. 34.

⁵ <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/24/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/>

- ✓ **Objetividad y cuantificación:** basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.
- ✓ **Flexibilidad:** es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
- ✓ **Del cambio de estrategias:** cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente.⁶

4. Propósitos⁷

Los propósitos del plan son:

- a. Minimizar el riesgo, reduciendo las incertidumbres que rodean a las condiciones de las organizaciones y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.
- b. Proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de manera que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.
- c. Elevar el nivel de éxito organizacional.
- d. Consiste en establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización.
- e. Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos.

5. Función⁸

Plan es: El proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo. La planeación coordina las actividades de la organización hacia los objetivos perfectamente definidos.

⁶ <http://adminteso1.blogspot.com/2010/05/3-planeacion.html>

⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa", 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997. Pág. 35.

⁸ IDEM. Pág. 36.

6. Etapas⁹

- ✓ **Pronóstico.** proceso por el cual los órganos directivos de la empresa diseñan continuamente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible, funciona como un sistema global utilizando la metodología del pensamiento sistémico y la interacción conjunta de sus componentes estratégica y tácticamente.
- ✓ **Premisas de Planeación.** Reducen el nivel de incertidumbre ayudando al planificador a prever el futuro, estableciéndose antes, durante y después del proceso de planeación, ya que tienen que tomarse en cuenta para darle certeza a dicho proceso.
- ✓ **Misión o Propósito.** Definir que es la organización y lo que aspira a ser. Ser lo suficientemente específica para auxiliar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo. Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- ✓ **Objetivos.** Deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Representan los resultados que la empresa espera obtener, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- ✓ **Estrategias.** Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas.
- ✓ **Políticas.** Son imprescindibles para el éxito del plan debido a que facilitan la delegación de autoridad Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones. Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados. Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas

⁹ <http://adminteso1.blogspot.com/2010/05/3-planeacion.html>

actividades. Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa. Proporcionan estabilidad y uniformidad en las decisiones.

- ✓ **Programas.** Suministran información e indican el estado de avance de las actividades. Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control. Determinan los recursos que necesitan, disminuyen los costos, orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente, determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.
- ✓ **Presupuestos.** Es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

7. Tipos de planes

a. Operativo

i. Definición

Son planes que suministran los detalles de la manera como se alcanzarán los planes estratégicos.¹⁰

Proceso de identificación de los procedimientos y procesos específicos que se requieren en los niveles inferiores de la organización.¹¹

Es la que identifica los procedimientos y procesos específicos que se necesitan en los niveles más bajos de la organización.

¹⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa", 1ª Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997. Págs. 68-72.

¹¹ Bateman, Thomas S., "Administración, una ventaja competitiva", 4ª edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2001. Pág. 134

ii. **Importancia:** ¹²

- ✓ Permite organizar en frecuencia lógica las actividades y las acciones e igualmente visualizar el tiempo requerido para cada una de ellas.
- ✓ Define las funciones y responsabilidades.
- ✓ Contribuye a la preparación de un trabajo consiente, editando las improvisaciones, unifica criterios en cuanto a objetivos y metas.
- ✓ Prevé la utilización de los recursos: humanos, materiales y equipos.

iii. **Características**

Tiene una serie de características principales, entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- ✓ Se enfoca a actividades específicas de la organización.
- ✓ El periodo de duración es a corto plazo.
- ✓ Constituye el soporte de planes tácticos
- ✓ Fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas
- ✓ Permite calcular la rentabilidad de la implantación del plan.

Propósitos: ¹³

En términos generales pretende orientar la dinámica de los procesos y el uso de los recursos disponibles, convirtiendo los propósitos institucionales en objetivos claros y evaluables a corto plazo. Esto se traduce en:

- ✓ Dirigir “el cambio anual” hacia la Visión que tiene el equipo directivo
- ✓ Comunicar los objetivos prioritarios, conectando la gestión diaria con la Estrategia

¹² http://www.academia.edu/5306910/Planificaci%C3%B3n_Operativa

¹³ <https://www.google.com/search?q=propositos+del+plan+operativo&ie=utf-8&oe=utf-8#q=propositos+plan+operativo>

- ✓ Asignar recursos en función del coste-beneficio y aportación de valor
- ✓ Implicar y coordinar esfuerzos de los líderes y sus equipos
- ✓ Reducir la improvisación y prevenir riesgos
- ✓ Medir y transmitir credibilidad y confianza en la gestión de la organización
- ✓ Optimizar los resultados con recursos limitados.

Función:

Las funciones de la planeación operativa son:

- ✓ Concretar objetivos.
- ✓ Organizar las actividades y acciones concretas que va a desarrollar la organización.
- ✓ Unificar criterios y tomar decisiones a corto y mediano plazo.
- ✓ Prever recursos materiales y humanos.
- ✓ Prevenir dificultades (nuevos problemas).
- ✓ Medir resultados.

iv. Etapas:¹⁴

Las etapas para la realización de plan operativo son:

- ✓ Identificar los principales condicionantes externos impuestos por el entorno. En el entorno estará la competencia en el mercado la empresa deberá adecuarse a este mercado si quiere sobrevivir.
- ✓ Identificar los principales condicionantes internos impuestos por la propia empresa. Será las capacidades que tendrá y podrá cumplir la empresa.
- ✓ Establecer los procesos y operaciones más adecuadas. Los procesos serán atención al cliente, realización de la contabilidad, compra de material y proyectos futuros.

¹⁴ <http://multiservicios1.blogspot.com/2009/06/etapas-de-plan-operativo.html>

- ✓ Definir los recursos materiales necesarios. Serán los equipos de diagnóstico, equipos de computación y herramientas de trabajo.
- ✓ Definir los recursos humanos necesarios. Serán el personal que la empresa requerirá para la elaboración de los servicios a los que se dedica la empresa.
- ✓ Establecer la distribución en planta más adecuada. Los lugares de trabajo serán adecuados según al tipo de servicio.
- ✓ Establecer la infraestructura física más adecuada. La infraestructura será las oficinas de la empresa.
- ✓ Establecer la localización más adecuada. Será en un lugar céntrico facilitando sus operaciones.
- ✓ Determinar los plazos. Los plazos serán determinados según al tipo de operación de la empresa.
- ✓ Determinar las capacidades. Se motivara al personal y dará cursos para su capacitación.
- ✓ Determinar existencias. Se realizara los inventarios adecuados para el control de los activos de la empresa.
- ✓ Determinar los costos unitarios. Se determinara los costos para el pago de salarios al personal, cobro de servicios, compra de materiales.
- ✓ Determinar los gastos operativos. El presupuesto de los gastos operativos se realizara de acuerdo al tipo de operación.
- ✓ Determinar las inversiones. Se realizara las inversiones a la misma empresa para su posterior crecimiento.
- ✓ Programar y valorar la puesta en marcha del plan de operaciones. Se implantara lo planes operativos de la empresa con sus respectivos informes para su posterior mejora.

b. Táctico

i. Definición

Es la etapa donde se definen los objetivos, tácticas, programas y presupuestos que llevará a cabo la empresa.¹⁵

Conjunto de procedimientos para traducir metas y planes estratégicos amplios en metas y planes específicos que sean relevantes para una parte identificada de la organización, un área funcional¹⁶.

Es la que traduce metas amplias y planes estratégicos en metas. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa

ii. Importancia:¹⁷

La planificación táctica debe comprometer a todos los integrantes de un proyecto a fin de que se logren los objetivos acordados a corto plazo, conformando así a la planeación estratégica y logrando el uso más efectivo de todos los recursos de que se dispongan. Por lo tanto la importancia de la planificación táctica radica en:

- ✓ Transformar la planeación estratégica en resultados específicos que se puedan medir.
- ✓ Hacer hincapié en la planeación del equipo para que los integrantes estén concientes de los resultados proyectados.
- ✓ Proporcionar un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y asegurar la comprensión y el compromiso con éstos.

¹⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa", 1ª Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997. Págs. 60-64.

¹⁶ Bateman, Thomas S., "Administración, una ventaja competitiva", 4ª edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2001. Pág. 134

¹⁷ <https://es.scribd.com/doc/97941352/Importancia-de-La-Planificacion-Tactica>

- ✓ Se da un considerable énfasis en las decisiones basadas en la información.
- ✓ Es más específico en cuanto al detalle de las tareas y objetivos a lograr.

iii. Características

Involucra diversas características que la diferencian de los demás tipos de planeación, las cuales son:

- ✓ Coordina las funciones importantes de la empresa.
- ✓ Su realización se enfoca a mediano plazo.
- ✓ Los responsables de la formulación de estos planes son los principales gerentes.
- ✓ Un conjunto de planes tácticos soportan y complementan un plan estratégico.
- ✓ La información necesaria para este tipo de planes se genera de manera interna.

Propósitos:¹⁸

El propósito de la planeación táctica es determinar la forma de crecimiento de las organizaciones, señalando los productos y servicios a desarrollar para el logro de sus objetivos. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- ✓ Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- ✓ Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- ✓ Establece un marco de referencia general para toda organización.
- ✓ Se maneja información fundamentalmente externa.

¹⁸ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Que-Es-La-Planeacion-Tactica/1729292.html>

- ✓ Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
Normalmente cubre amplios periodos.
- ✓ No define lineamientos detallados.
- ✓ Su parámetro principal es la eficiencia.

Función:

- ✓ Transforma el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición.
- ✓ Acentúa la planeación del equipo que da a los participantes posesión en el plan y los resultados proyectados.
- ✓ Proporciona un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y para asegurarla comprensión y el compromiso hacia ellos.
- ✓ Es diferente del pensamiento estratégico y de la planeación a largo plazo en que es, en gran medida, analítico con un considerable énfasis en la toma de decisiones basadas en la información.
- ✓ Esta más centrado y es más específico y detallado que el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo.
- ✓ Por lo general, tiene un horizonte de un año, aunque apoya la administración futura.
Se utiliza como un proceso progresivo para dirigir los problemas o las oportunidades, así como para establecer planes anuales.
- ✓ Es una fuente vital de información ante la preparación del presupuesto.
- ✓ Lo emplean los colaboradores en la planeación así como las unidades de trabajo, los departamentos, las divisiones y toda la empresa.
- ✓ La planeación táctica es el proceso que le ayuda a aspirar a oportunidades que valgan la pena, a mejorar los resultados, a evitar o minimizar sus pérdidas y a

proporcionar retroalimentación continua para que tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

iv. Etapas

- ✓ **Programación.** Las Entidades establecen las metas a alcanzar en un ejercicio anual, estas metas están relacionadas con el Plan Operativo Institucional y este con el Plan Estratégico Institucional; proyectan los ingresos o gastos para el cumplimiento de dichas metas.
- ✓ **Presupuestación.** Se determina la estructura del presupuesto, en base a las funciones y programas del plan. Se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto que puedan presentarse en el cumplimiento de las metas y el presupuesto aprobados y aplicando las acciones correctivas necesarias.
- ✓ **Evaluación.** Se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, en relación a lo aprobado en el presupuesto.

c. Estratégico

i. Definición

Es el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.¹⁹

¹⁹ Rodolfo Caldera Mejía, "Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Conceptos y Teorías".

Son los que implican tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización²⁰.

Tomando en cuenta los diferentes conceptos según algunos autores, se podría definir planeación estratégica como: proceso a través del cual se declara la visión y misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de esta, se establecen los objetivos generales y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

ii. Importancia²¹

La importancia de la planeación estratégica para los gerentes y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

iii. Características²²

La planeación tiene varias características distintivas. Las características más importantes de este tipo de planeación se detallan a continuación:

- a. Actividades en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- b. Trata con cuestiones básicas.
- c. Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.
- d. Se trata de una planeación de largo alcance.

²⁰ Bateman, Thomas S., "Administración, una ventaja competitiva", 4ª edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2001. Pag 133

²¹ James A. F. Stoner, "Administración", 2ª Edición Prentice Hall, México, 1992. Págs. 98-99.

²² Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa", Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, 1ª Edición, México, 1997. Pág.58.

- **Propósitos**²³

- ✓ **Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- ✓ **Para descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que se hace mejor, ayudando a identificar los problemas y oportunidades.
- ✓ **Aclarar ideas futuras:** Las cuestiones cotidianas y el día a día de la empresa, absorben tanto que no dejan ver más allá de mañana. Este proceso va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para examinarse como organización y construir las ideas para el futuro.

- **Función:**²⁴

Orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad) es decir adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad. Para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos /mercados.

- iv. **Etapas**²⁵

La planeación estratégica cumple seis etapas las cuales se presentan a continuación:

- a. **Determinación de los objetivos empresariales.**

²³ <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

²⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica#Funciones_2

²⁵ Idalberto Chiavenato. "Administración, Proceso Administrativo, Teoría- Proceso-Práctica", Capítulo 6: "Planeación Estratégica", 3º Edición, Mc Graw Hill, Bogotá 2001. Pág.149

- b. Análisis ambiental externo.
- c. Análisis organizacional interno.
- d. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
- e. Elaboración de la planeación estratégica.

B. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. Definiciones

El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.²⁶

Se refiere a las políticas y a las practicas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a la persona o al personal del puesto de administrativo que ocupa usted.²⁷

Es la forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con ética todas las acciones necesarias, que permitan obtener, formar, desarrollar, compensar, aprovechar, evaluar y conservar al ser más valioso de las organizaciones: las personas a fin de lograr una capacidad distintiva de estas.²⁸

Según los conceptos anteriores consideramos que la gestión del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, así también consideramos que la organización representa el medio que permite a las personas que

²⁶ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2005. Pág. 7

²⁷ Dessler, Gary. "Administración de Personal", 8ª Edición, Prentice Hall, México, 2001. Pág. 2

²⁸ Serrano, Alexis. "Administración de Personas". 1ª Edición. Talleres Gráficos UCA. El Salvador, 2009. Pág. 6

colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales el trabajo. Además busca retener a aquellas personas con un alto potencial, dentro de su puesto de trabajo.

2. Objetivos

- a. Facilita a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- b. Proporciona competitividad a la empresa
- c. Integra a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- d. Facilita el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- e. Contribuye a desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f. Administra el cambio (social, tecnológico, económico, cultural y político).
- g. Establece políticas éticas y desarrolla comportamientos socialmente responsables.

3. Procesos²⁹

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de Recurso Humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, Seguridad, salud y bienestar.

Los seis procesos de la gestión del talento humano son:

a. Admisión de personas.

Utilizados para incluir nuevos miembros en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluyen reclutamiento y selección.

²⁹ Chiavenato, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", 3ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2002. Pág. 15

b. Aplicación de personas.

Sirve para diseñar las actividades que realizarán en las empresas, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

c. Compensación de las personas.

Enfocado para incentivar y satisfacer las necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

d. Desarrollo de personas.

Empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional. Incluyen entrenamiento y desarrollo de los empleados, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

e. Mantenimiento de personas

Crea condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

f. Evaluación de personas.

Acompaña y controla las actividades y verifica resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales. Todos estos están relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o

perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si en la admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas. Si en el de recompensa no es completo, exige un proceso de mantenimiento más intenso. Además estos, se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

4. Etapas

Las etapas de la gestión del Talento humano son las siguientes:

a. Selección de personal

- i. **Reclutamiento:** atraer al talento humano.
- ii. **Entrevista:** negociación, equidad con el mercado laboral.
- iii. **Inducción:** sociabilización y proceso de incorporación.
- iv. **Entrevista final:** preguntar al empleado porque se va.

b. Valoración de cargos

Es un listado lógicamente organizado de los diferentes puestos en forma coherente, en donde se justifica matemáticamente los sueldos de los niveles organizacionales. A continuación se mencionan los diferentes tipos de valoraciones:

- i. **Jerarquización:** Se define la jerarquía principal, los cargos principales y la sub-posición en cada escalón de un solo cargo con el mismo sueldo.
- ii. **Clasificación:** Cuando el nivel de jerarquización no resiste los cambios, se utiliza el parámetro de cargos por clasificación, en el cual se puede dejar

espacios en donde se pueda cubrir nuevas vacantes, 2 ó más en las mismas categorías, con el mismo sueldo en cada categoría.

- iii. **Por punto:** Se realiza una asignación de cargos con puntajes luego de calificación. Ya sea por factores de trabajo como: experiencia, conocimientos, responsabilidades y toma de decisiones. Y luego se realiza una valoración de cada uno en valor monetario.
- iv. **Capacitación:** es una forma de ayuda de completar los conocimientos, destrezas de los empleados, detección de necesidades y diagnóstico, para su aplicación en su puesto de trabajo.
- v. **Evaluación del desempeño:** es una forma de medir sus aportes entregados a la organización, control de los subsistemas anteriores, como podemos cambiar esos sistemas como selección de personal, valoración de cargos, capacitaciones, Despidos, remuneraciones clima laboral, motivación incentivos.

a) Valoración vs Persona

La gestión de talento humano considera a la persona como quien hace el cargo, sin embargo las organizaciones valoran el cargo y luego insertan a la persona al puesto de trabajo.

5. Aspectos del Talento Humano

a) Concepto³⁰

Del latín talentum, la noción de talento está vinculada a la aptitud o la inteligencia. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque

³⁰ Idalberto Chiavenato. "Administración de recursos humanos", 5ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia, 2005

también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento. El talento suele entenderse como una expresión de la inteligencia emocional, que consiste en reconocer y manejar los sentimientos propios para crear la motivación y gestionar las relaciones sociales.

El talento innato o heredado se conserva durante toda la vida, aunque puede potenciarse con estudios y prácticas. El talento adquirido, en cambio, debe ejercitarse de manera casi constante. Adquirir ciertos talentos es relativamente sencillo (es posible asistir a talleres literarios para mejorar la forma de escribir, por ejemplo), aunque otros sólo pueden aprenderse a partir de la experiencia y, a veces, hasta resultan imposible de desarrollar (el talento para liderar o para mediar en conflictos).

En el ámbito empresarial, y concretamente dentro de los departamentos de recursos humanos, cada vez se apuesta más por el talento de los trabajadores. El descubrir a aquel para que los empleados puedan “explotarlo” de la forma adecuada lo que supone es que se encuentren mucho más satisfechos con las tareas que se les encomiendan y la empresa al final es la que se beneficia obteniendo mejores resultados y mayores beneficios. Por ello, el talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

- ✓ **Conocimientos:** Es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.
- ✓ **Compromiso:** Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.
- ✓ **Poder:** Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

b) Importancia de la Administración del Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

6. Planificación del Recurso Humano

a) Concepto

Es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar que el número necesitado de empleados, con las habilidades demandadas esté disponible cuando se necesite.³¹

b) Tipos de planificación

Planificación Dinámica: hace referencia a la previsión de necesidades humanas de todo orden y al estudio previo de la problemática que se producirá en determinado lapso de tiempo.

Planificación Estática: se orienta al conocimiento del recurso humano de la empresa en el presente y la utilización de los recursos disponibles y los análisis pasados que se hayan podido llevar a cabo.

c) Puntos clave para llevar a cabo una efectiva planificación de personal

³¹ Idalberto Chiavenato. "Administración de recursos humanos", 5ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia, 2005. Pág. 210

- i. Determinar los requerimientos de personal en términos de la planificación integral de la empresa.
- ii. Definir las funciones de los nuevos puestos que hayan de surgir y planes futuros.
- iii. Evaluar la efectividad y potencial del personal actual.
- iv. Establecer un sistema de coordinación entre planificación de personal y operaciones diarias.

d) Fines de la planificación de personal

- i. Facilitar la asignación del recurso humano dentro de un clima adecuado de trabajo.
- ii. Contar con el personal directivo, técnico y de cualquier otro orden, necesario para cumplir con los objetivos de desarrollo planificados.
- iii. Lograr que el personal se sienta más satisfecho al ser g valorado y considerado para vacantes de mayor responsabilidad.
- iv. Combinar los ascensos del personal y la actividad de formación y desarrollo.
- v. Considerar la planeación del personal dentro de la planeación general.
- vi. Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.

7. Capacitación de Recurso Humano

a) Concepto

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desarrollar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.³²

³² Bohlander. Snell. Sherman. "Administración de Recursos Humanos", 12ª Edición, Cengage Learning Editores, México, 2004. Pág. 216

b) Importancia

- i. Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los eventos que la empresa requiere.
- ii. Elimina la tendencia de capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitaciones.
- iii. Asegura en mayor medida la relación de los objetivos, planes y los problemas de la empresa y genera un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
- iv. Proporciona datos esenciales para que después de varios meses se realicen comparaciones entre los resultados de las capacitaciones.
- v. Propicia la aceptación de las capacitaciones al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal.

8. Desarrollo profesional

a) Concepto

Es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de una carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados.³³

“Es la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo”.³⁴

b) Etapas del desarrollo profesional

- i. Preparación para el trabajo.

³³ Chiavenato, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, 3ª Edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 2002

³⁴ Bohlander. Snell. Sherman, “Administración de Recursos Humanos”, 12ª Edición, Cengage Learning Editores, México, 2004. Pág. 292

- ii. Ingreso a la organización.
- iii. Inicio del desarrollo.
- iv. Parte media del desarrollo.
- v. Final del desarrollo.

9. Desempeño laboral

a) Concepto

Se define como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.³⁵

b) Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

- i. Escalas gráficas
- ii. Selección forzada
- iii. Investigación de campo
- iv. Método de los incidentes críticos
- v. Listas de verificación.

c) Métodos modernos de evaluación del desempeño

- i. Evaluación practica por objetivos
- ii. Evaluación 360°

³⁵ Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2005. Pág. 357

10. Eficiencia laboral

a) Concepto

Es el medio por el cual una empresa logra alcanzar los objetivos y metas previstas utilizando solo los insumos necesarios; realizando actividades a un mínimo costo y resolviendo diversos problemas de organización que conllevará a un mayor desarrollo de la misma.

b) Importancia

Generalmente en toda organización existen múltiples factores que afectan el desarrollo de las actividades laborales del ser humano, las cuales llegan a producir bajos niveles de rendimiento por lo que es indispensable señalar que la eficiencia laboral que muestre cada individuo puede depender del grado de motivación que este tenga o que le proporcione la empresa, como un salario justo y adecuado; un entorno seguro y saludable; participación dentro de la empresa; oportunidades de crecimiento y desarrollo, etc. y de la calidad de vida laboral y los ambientes laborales que nos servirán como indicadores para lograr el rendimiento y/o eficiencia laboral en el seno organizacional de toda empresa.

C. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO

1. Generalidades

La ciudad de Soyapango, es un municipio de El Salvador, ubicado al centro del departamento y Área Metropolitana de San Salvador, la capital del país. Es la segunda ciudad más poblada de esta área metropolitana y la tercera de la nación. Es conocida

comúnmente como la "Ciudad Industrial", debido a que cuenta con la zona fabril más grande de toda la república, ubicada a lo largo del Bulevar del Ejército Nacional, una de las vías más transitadas en el país (más de 80,000 vehículos diarios), siendo a su vez una importante zona logística.

2. Antecedentes

En este municipio se desarrolla una actividad industrial muy fuerte, la cual está conformada por la producción de productos alimenticios, textiles, artículos de cuero, cerillos, productos farmacéuticos, pinturas, detergentes, lejías, productos avícolas, objetos de papel y cartón. Se destacan los grandes centros comerciales, como Plaza Soyapango, Unicentro y Plaza Mundo. Podemos encontrar más de 5000 comercios informales conformados por personas que no son sujetos de crédito por los bancos y tienen que ganarse la vida ocupando las aceras y calles de la ciudad con sus ventas.

Según la alcaldía de Soyapango, el sector empresarial del municipio se clasifica de la siguiente forma:

CUADRO N° 1. ESTADÍSTICAS SOBRE CANTIDAD DE EMPRESAS DE LOS DIFERENTES SECTORES.

	Gran Empresa	Mediana Empresa	Pequeña empresa	Micro Empresa	Total
Comercio	48	157	519	4,500	6,724
Industria	121	77	244	200	1,042
Servicios	200	400	150	2,000	1,750
Total	369	634	913	6,700	8,616

D. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR

1. Antecedentes

Los antecedentes, datan desde los inicios del desarrollo industrial y quizá desde mucho antes. Durante esta época de cambios industriales, todos los sectores productivos de la economía nacional generaban un auge pujante, mostrando un desarrollo en empresas nuevas y existentes, así como también una inversión extranjera incentivada por las múltiples oportunidades de crecimiento y desarrollo que se vivían en ese momento coyuntural de la economía, además se contaba en este momento con el respaldo político económico del estado. En lo que respecta al sector de la pequeña empresa, podemos señalar que desde sus inicios siempre ha mostrado una relación de dependencia de la mediana y grande empresa, por su actividad económica, ya que aproximadamente del total de insumos utilizados para su producción un 90% provienen de estas empresas así como también una marcada tendencia hacia la producción interna, generando únicamente un 20% de su producción para la exportación hacia mercados Centroamericanos, ocasionándole estas mediadas entre otras cosas: Un opacamiento en su actividad económica, bajos niveles de productividad y competitividad.³⁶

Desde la década de los años ochenta hasta la fecha la pequeña empresa ha ocupado una posición más relevante en la economía nacional como un sector decisivo en el desarrollo de este. Algunas de las causas que estimularon la creación de nuevas pequeñas empresas industriales son:

- a. **El Desempleo:** Debido a la falta de fuentes de trabajo y el crecimiento demográfico propio de la región.

³⁶ FUSADES, Boletín Económico y Social No 69, Agosto 1997.

- b. **El alto costo de la vida:** Que obliga a las personas a buscar alternativas de mejores ingresos y con ello obtener un mejor desarrollo.
- c. **Vocación Empresarial:** La cual se lleva a cabo por iniciativa de las propias personas, lográndose desarrollar de esta forma en los campos o áreas que conocen o dominan.

2. Definición

Teniendo en cuenta que el término "pequeño" es relativo en el mundo empresarial, porque depende de varios factores como la realidad económica, social y demográfica de cada región, país e incluso ciudad. En consideración a lo anterior se definirá pequeña empresa de la siguiente manera:

Pequeña empresa: es una entidad independiente, creada para ser rentable, que está conformada por un número de personas que no excede a un determinado límite por aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.³⁷

3. Clasificación³⁸

Las empresas se clasifican de acuerdo a varios criterios entre los que se mencionan:

a) Por su actividad económica

Las empresas se clasifican en tres grandes ramas: Servicios, Comerciales e Industriales.

³⁷ La pequeña empresa en línea. San Salvador, SV, [citado 27 de enero de 2008]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>

³⁸ Estévez Lovos Carlos Fernández, Administración Financiera I, Febrero de 2005, pág.6

i. Servicios.

Son aquellas que por medio del trabajo del hombre, producen un servicio a la población, sin que el producto objeto del servicio, tenga naturaleza corpórea.

ii. Comerciales.

Empresas que se dedican a adquirir productos y venderlos posteriormente, sin haber sufrido ningún tipo de transformación, incrementando un porcentaje de utilidades al precio de costo.

iii. Industriales.

Son las que se dedican a la extracción y explotación de riquezas naturales, así como a la transformación de materia prima en productos elaborados, mediante la intervención del recurso humano.

b) Por su naturaleza

Las empresas se clasifican en:

- i. Naturales
- ii. Jurídicas

c) Por su tamaño

Para esta clasificación no existe un criterio único, ya que cada institución lo define según su criterio. Por lo general las instituciones lo clasifican en base al número de empleados o activos. Por su tamaño las empresas se clasifican en:

- i. Micro
- ii. Pequeña
- iii. Mediana
- iv. Gran Empresa

En la actualidad existen diferentes instituciones como el Banco Central de Reserva (BCR), Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), Fundación Económica para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Cámara de Comercio e Industria de El Salvador y Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). El criterio que toman para realizar dicha clasificación en micro, pequeña, mediana y grande es la cantidad de activos y de empleados, a excepción de CONAMYPE que las clasifica de acuerdo al total de ventas brutas anuales y número de empleados.

Para este trabajo se tomo como criterio de clasificación los siguientes:

- **Según la Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTYC**

Por el número de empleos que las empresas del sector en estudio generan, estas se clasifican en la pequeña empresa.

- **Según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES**

De acuerdo al número de empleados, los activos, el grado de organización, la tecnología utilizada y la participación en el mercado. Estas también se clasifican en el grupo de la pequeña empresa.

- **Según la Cámara de Comercio de El Salvador**

De acuerdo al número de empleados, las ventas brutas anuales y los ingresos brutos anuales. El sector en estudio también se clasifica en el grupo de la pequeña empresa.

4. Situación actual

En El Salvador, este sector empresarial se ha transformado en los últimos años en un bastión impulsor de la economía nacional, es por esta razón que dentro de los procesos de desarrollo, modernización, productividad y competitividad, impulsados por el gobierno, es tomado con mucha consideración este sector, al igual que otras estructuras productivas del país para

incrementar sus niveles de productividad y competitividad, tanto en los mercados nacionales como extranjeros; a través de la creación y fortalecimiento de algunas instituciones y programas, que sirven de soporte para el logro de estos objetivos, tales como: la Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO) y Programa de Competitividad entre otros.

5. Importancia

Hablar de dicho Sector (unidades económicas que tiene hasta 10 trabajadores y cuyas ventas anuales son hasta de 600 mil colones, incluyendo las que están y no sujetas a regulación.) en nuestro país, es referirse a uno de los principales sectores de la vida económica nacional, ya que este genera aproximadamente un 24% del Producto Interno Bruto, así como también representa una ocupación del 31% de la Población Económicamente Activa del país, a nivel nacional.

Por otra parte, este sector dada su actividad económica, incide directamente en las vidas de aproximadamente un millón 700 mil ciudadanos de nuestro país, al participar estos directamente en su quehacer empresarial. Además del 100% de las empresas representadas en este sector, un 47% hace uso directo de los canales de financiamiento formales (Sistema Financiero) lo cual refleja una fuente de dinamismo de la economía nacional.³⁹

6. Características⁴⁰

Dentro de las muchas características que presenta la pequeña empresa señalaremos en esta oportunidad aquellas que representan mayores puntos de análisis de estudio, así:

³⁹ Libro Blanco de la Microempresa, El Salvador. 1996. (FUSADES, USAID, UE, FOMMI, ANEP, AMPES, OTROS). Pág. 23.

⁴⁰ Rodríguez Leonardo, Planificación. Organización y Dirección de la Pequeña Empresa. Editorial Scott.

- a. Son entidades productivas, dirigidas en muchos casos por el propietario.
- b. El bajo nivel de recursos económicos implica que utilizan mano de obra familiar y particular.
- c. El consumidor del producto es de origen local.
- d. La maquinaria y herramientas que utilizan generalmente son de baja tecnología y obsoletas.
- e. La infraestructura del negocio normalmente no tiene las condiciones adecuadas para su funcionamiento óptimo, en muchos casos utilizan sus viviendas como centro de producción y mercadeo.
- f. Comúnmente no son sujetas de crédito ya que no poseen las garantías necesarias para serlo.
- g. No cuentan con una garantía técnica-académica para desarrollar sus labores sus conocimientos lo han adquirido a través de la experiencia.

7. Criterios de clasificación

CUADRO N° 2. CUADRO DE CLASIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Criterios de clasificación de la pequeña empresa por el número de empleados		
No.	INSTITUCION	CRITERIO DE CLASIFICACIÓN
1	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES-PROPEMI).	<ul style="list-style-type: none"> - Microempresa de 1 a 10 empleados. - Pequeña empresa de 11 a 19 empleados. - Mediana empresa de 20 a 49 empleados - Grande empresa de 50 o más.
2	Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES).	<ul style="list-style-type: none"> - Microempresa de 1 a 3 empleados. - Pequeña empresa de 5 a 19 empleados. - Mediana empresa de 20 a 49 empleados. - Grande empresa de 50 ó más.

FUENTE: Creación Equipo de Trabajo de investigación con base a las instituciones citadas.

8. Marco Legal e Institucional.

a. Constitución de la República⁴¹

El pequeño comercio, la industria y la prestación de servicios, como lo plasma la Constitución de la república de El Salvador en su art. 115, nos dice son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley. Por tanto la pequeña empresa es beneficiada por la ley primaria.

b. Código de Comercio⁴²

Establece que son comerciantes:

- Ñ Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.
- Ñ Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.

Se establece que pueden ejercer el pequeño comercio y la pequeña industria los salvadoreños por nacimiento y los centroamericanos naturales quienes tendrán derecho a la protección y asistencia técnica del Estado, en las condiciones que establezca una ley especial.

El artículo 15 del código de comercio señala que no están sujetos a las obligaciones profesionales contenidas en el libro segundo de este código impone a los comerciantes e industriales en pequeño cuyo activo no exceda de ¢ 5,000.00 y si el activo excede a dicha cantidad, que es el caso de la pequeña industria están obligados a cumplir con los requisitos que se hacen mención en el artículo 411 del código de comercio.

Este Código es regulado por el Centro Nacional de Registro.

⁴¹ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constitucional N° 38, Publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, 16 de Diciembre de 1983.

⁴² Código de Comercio, Decreto legislativo N° 671, Publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, 31 de Julio de 1970.

c. Ley de Impuesto sobre la Renta

Dentro del objeto de estudio de las pequeñas empresas existen diversas leyes como marco regulatorio a seguir. Un ejemplo es el marco regulatorio específico de la Ley de Impuesto Sobre la Renta.

La ley define el hecho generador como "La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta ley".⁴³

La presente ley es aplicada por el Ministerio de Hacienda.

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

Es de mucha importancia conocer esta ley, ya que, en esta se establece un "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".⁴⁴ Los anteriores dan origen a la obligación tributaria y las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de equipos para panadería no son la excepción de la aplicación del impuesto, dado que estos transfieren bienes muebles corporales, existe autoconsumo y en ciertos casos prestan servicios de asesoría técnica, donaciones en pago.

Dicha ley está regulada por el Ministerio de Hacienda.

⁴³ Ley de Impuesto Sobre La Renta, Decreto legislativo N° 134, Publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313, 21 de Diciembre de 1991.

⁴⁴ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto legislativo N° 296, Publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo N° 316, 31 de Julio de 1992.

e. Código de Trabajo⁴⁵

La aplicación de este código está fundamentada en el Art.2 literal a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados. Las pequeñas empresas se convierten en patronos por existir bajo mandato, subordinados que deben estar amparados bajo contrato de trabajo como lo estipula este código.

Este código es aplicado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

f. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social⁴⁶

En el artículo 3 de esta ley dice: "El régimen del Seguro Social aplicara 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. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono". Asimismo en el artículo 7 del Reglamento para la aplicación del régimen del Seguro Social, establece que los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social tienen obligación de inscribirse e inscribir sus empleados usando los formularios elaborados por el ISSS.

Aplicado por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social

g. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones

De acuerdo con lo establecido en el artículo 7 de esta ley, "La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo".⁴⁷

Regulado por la Superintendencia del Sistema Financiero.

⁴⁵ Código de Trabajo, Decreto legislativo N° 15, Publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, 31 de Julio de 1972.

⁴⁶ Ley del Seguro Social, Decreto legislativo N° 1263, Publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, 11 de Diciembre de 1953.

⁴⁷ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto legislativo N° 927, Publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333, 23 de Diciembre de 1996.

h. Ley del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

En el Art. 2 de esta ley dice que "EL INSAFORP tiene como objeto satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar".⁴⁸ Están obligados a cumplir con esta ley los patronos o propietarios de las pequeñas empresas que posean 10 o más trabajadores bajo su mandato. Para cumplir con los objetivos indicados, el INSAFORP podrá utilizar todos los modos, métodos y mecanismos que sean aplicables a la formación profesional.

Regido por el INSAFORP.

i. Ley de Protección, Fomento y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.⁴⁹

Regido por el Ministerio de Economía a través del CONAMYPE tiene como finalidad estimular a la micro y pequeña empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacionales e internacionales. (Art. 1).

A si mismo establece la clasificación de estas en su artículo tres y literal b) dice que Pequeña Empresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

j. Ley del Sistema de Garantías Recíprocas para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Rural y Urbana.⁵⁰

A través de la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador, tiene como propósito regular el Sistema de Sociedades de Garantía Recíproca y sus operaciones,

⁴⁸ Ley del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, Decreto legislativo N° 554, Publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo N° 320, 29 de Julio de 1993.

⁴⁹ Ley de Protección, Fomento y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, Decreto Legislativo N° 627, Publicado en el Diario Oficial N° 90, Tomo 403,20 de Mayo de 2014.

⁵⁰ Ley del Sistema de Garantías Recíprocas para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Rural y Urbana, Decreto Legislativo N° 553, Publicado en el Diario Oficial N° 199, Tomo 353,22 de Octubre de 2001.

para facilitar el acceso de la micro, pequeña y mediana empresa al financiamiento y a las contrataciones y adquisiciones públicas o privadas. (Art. 1).

E. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL Y LA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE HORNOS Y EQUIPOS PARA LA PANADERÍA.

1. Definición

Para poder establecer mejor el concepto de pequeña empresa del sector industrial y determinar las características propias de este sector, es importante establecer las siguientes definiciones.⁵¹

En el ámbito centroamericano el convenio efectuado por estos países sobre "Incentivos fiscales al desarrollo Industrial", la pequeña empresa es definida como:

- a) Empresas Industriales: Son las que se dedican a la extracción y explotación de riquezas naturales, así como la transformación de materia prima en productos elaborados mediante la intervención del recurso humano.
- b) Aquella empresa que provee ocupación a un máximo de 30 personas, que el dueño o gerente también desempeña labores administrativas o técnicas, que el proceso de producción se basa en tecnologías simples, pero que no depende de maquinaria o proceso automatizado y que utiliza preferentemente materia prima de origen nacional o de los demás países centroamericanos.
- c) Para El Salvador, la pequeña empresa es aquella unidad productiva dentro de la economía dedicada a la producción de bienes y servicios, que utiliza obreros asalariados con alguna calificación o especialización para trabajar con tecnología

⁵¹ ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE INDUSTRIALES (ASI). Plan de Desarrollo Industrial, 2005. Septiembre. El Salvador.

no muy sofisticada, dedicándose su dueño a la supervisión de la producción, considerado este como un empresario.

2. Sector Industrial

- a) Se entiende por industria la que realiza una transformación de materias primas en productos terminados los cuales están destinados a satisfacer una necesidad.
- b) Conjunto de las operaciones que concurren a la transformación de las materias primas y a la producción de las riquezas.
- c) Transformación que sufren las materias primas con la participación de los factores productivos, a diferencia de lo que ocurre con los productos obtenidos del sector agropecuario.⁵²

3. Sub sector metalmecánico y su clasificación

La actividad Metalmecánica es una rama específica del Sector Manufacturero, que se dedica a la transformación mecánica y física de recursos en sus fases primarias (metales ferrosos y no ferrosos), modificando su forma o naturaleza con el fin de generar productos que se destinen: a alimentar procesos industriales ulteriores en calidad de insumos, a la inversión en concepto de bienes de capital (maquinaria, equipos y herramientas), y al consumo directo en forma de bienes durables. Las materias primas que utilizan en este sector económico son: hierro, hierro gris (o fundido), aceros, aluminio, bronce, cobre, plomo, zinc.⁵³

⁵² Diccionario de economía, Edit. Jurídica salvadoreña, cuarta edición, Salvador Osvaldo Brant.

⁵³ Según el estudio del subsector de la metalmecánica efectuado por CONAMYPE. 1998.

a) Definición

Se define como aquel que se encarga de transformar materia prima como hierro, hierro gris (o fundido), aceros, aluminio, bronce, cobre, plomo y zinc en: Herramientas y piezas de máquinas, para las fábricas del mismo subsector o de otros tales como: Construcción, carpintería, papelería, plásticos, etc. Es por ello que se debe decir que la industria metalmeccánica, es el sector que comprende las maquinarias industriales y las herramientas proveedoras de partes a las demás industrias metálicas, siendo su insumo básico el metal y las aleaciones de hierro, para su utilización en bienes de capital productivo, relacionados con el ramo y otros.⁵⁴

b) Clasificación del sub sector

Partiendo de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme Revisión 3, que permite agrupar a las empresas de acuerdo a la actividad económica a que se dedican, se establece que la industria de interés para el presente estudio corresponde a la División 28 y 29 la cual se desglosa de la siguiente manera:

CUADRO N° 3. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME.

División: 29 <i>FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P</i>	
2911	Fabricación de motores y turbinas, excepto motores
2912	Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas
2913	Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
2914	Fabricación de hornos, hogares y quemadores
2915	Fabricación de equipo de elevación y manipulación
2919	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
2921	Fabricación de maquinaria agropecuaria forestal

FUENTE: Clasificación Industrial Internacional Uniforme Revisión 3 D-29 (2914)

⁵⁴ Ramírez, Denis Marcela. Trabajo de Graduación, Plan estratégico de comercialización para incrementar la demanda de los productos elaborados por la pequeña empresa del sector metal mecánico del municipio de San Salvador. 2012. El Salvador UES.

4. Empresas dedicadas a la fabricación de Hornos y Equipos.

Las pequeñas empresas industriales dedicadas a la fabricación y comercialización de equipos para la industria gastronómica, especialmente a la fabricación de hornos y equipos para la panadería en El Salvador, poseen una valiosa experiencia en el sector de la mecanización para panaderías, con especial dedicación a los hornos. Estas empresas están enfocadas a la fabricación de hornos industriales de pan. Y se convierten en la mejor opción para equipar los pequeños negocios de restaurante, panadería y cafetería, proveyendo equipo nuevo recién fabricado a bajo costo. Todos estos equipos se fabrican con materiales como el hierro, el acero inoxidable, el aluminio y la fibra de vidrio. Los equipos son fabricados con materiales de alta calidad y duración.

a) Productos que elaboran

Los productos que se elaboran en las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de equipos para la industria gastronómica y panificación son muy diversos y varían entre ellos dependiendo del nivel de especialización y tecnología que estas utilicen. Entre los productos que se desarrollan en este sector económico tenemos los siguientes:

- ✓ Hornos
- ✓ Amasadoras
- ✓ Batidoras
- ✓ Cilindros refinadores de masa para pan
- ✓ Mesas de Trabajo
- ✓ Clavijeros
- ✓ Extractores Industriales
- ✓ Carritos para Hot Dog
- ✓ Mesas Térmicas
- ✓ Freidoras Industriales
- ✓ Cocinas en hierro y acero inoxidable

- ✓ Planchas para pupusas
- ✓ Barbacoas
- ✓ Fogones
- ✓ Chalet Rodante
- ✓ Campanas
- ✓ Vitrinas
- ✓ Refrigeradas y Exhibidoras de acero inoxidable.
- ✓ Equipos para elaboración de productos lácteos,
- ✓ Mantenimiento Preventivo y correctivo en restaurantes
- ✓ Mantenimiento y Reparación en General.

b) Directorio de empresas dedicadas a la fabricación de hornos y equipos en el municipio de Soyapango

CUADRO No. 4. DIRECTORIO DE EMPRESAS

Nº	EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO
1	IRHASA	Col Las Palmas Calle Norma No 8-A, Soyapango.	Tel: 22944543
2	PROMEIND S.A. DE C.V.	Lotificación Las Palmas Calle Norma Polígono D No 1-2, Soyapango.	Tel: 22944819
3	ESTRUCTURAS ACOSTA	Residencial Bosques de La Paz 13 Calle Poniente No 58, Soyapango.	Tel: 25330367
4	MEISA S.A. DE C.V.	Colonia Escalante 4 Avenida Norte Block C No 4, Soyapango.	Te: 22950835 22956251
5	HORNOS Y EQUIPOS DE EL SALVADOR	Calle Principal de Sierra Morena No 22, Soyapango, 50 Metros Abajo de PNC, Soyapango.	Tel: 22976478
6	HORNOS Y AMASADORAS CASTILLO	Cantón El Limón Colonia Santa Isabel Calle Principal No 19, Soyapango.	Tel: 25172126 22915738
7	ESTRUCTURAS METÁLICAS LOS SOCIOS	Boulevard Las Pavas Reparto Cima de San Bartolo I No 6, Soyapango.	Tel: 22964072
8	CARRITOS MULTIFUNCIÓN	Residencial Santa Lucía Calle Principal No 4-j, Soyapango.	Tel: 25419694
9	INDUSTRIALES TEJADA	Colonia San José II, Polígono E, Pasaje 19, No 140, Soyapango.	Tel: 22991632
10	INDUTERMIC S.A. DE C.V.	Calle antigua a Tonacatepeque # 122, Colonia Bella Vista Frente a Centro Escolar María Auxiliadora, Soyapango.	Tel: 25298100

Fuente: Creación del equipo de trabajo con base en la información encontrada en las Páginas Amarillas.

5. Generalidades de la empresa Hornos y Equipos de El Salvador

a) Antecedentes

Hornos y Equipos de El Salvador nace gracias a la tenacidad, el esfuerzo y una gran capacidad de superación de su fundador. Es una empresa que apostó por la fabricación de hornos industriales como actividad económica. Desde los inicios ha contado con personas que les gusta hacer lo que hacen. En la actualidad la dirección está a cargo del gerente general dentro del organigrama el cual comprende gerente general, subgerente y auxiliar. Su historia comienza en un pequeño taller ubicado en Soyapango. En la actualidad se ha conseguido configurar un grupo de trabajadores e instalaciones propias para lograr la mejor calidad de sus productos. La producción se ha ido incrementando hasta la actualidad, gracias a que se ha conseguido satisfacer a un elevado número de clientes por todo el territorio nacional. Innovación y desarrollo, son los pilares fundamentales para guiar nuestra producción en la dirección correcta. Una dirección marcada por las nuevas tecnologías, respetando en todo momento su filosofía de emprendedurismo.

b) Datos Generales

A continuación se presentan datos que fueron proporcionados por la empresa:

Nombre de la Empresa: Hornos y Equipos de El Salvador

Giro o actividad económica: Fabricación de hornos, hogares y quemadores.

No. Empleados: 7 operativos y 4 administrativos, en total 11

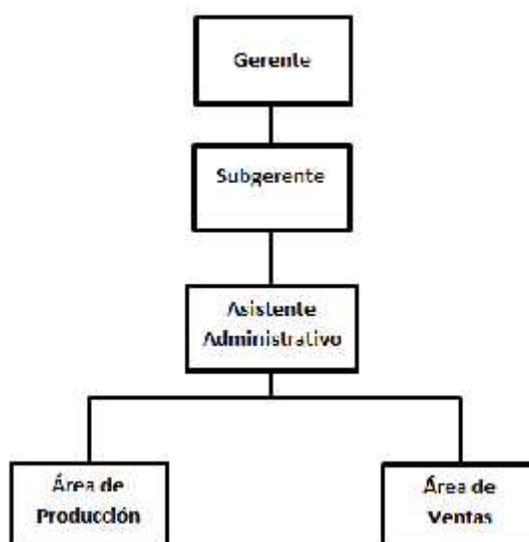
Año de fundación: 1999

c) Organización de la empresa Hornos y Equipos de El Salvador

La estructura organizativa se define como, el modo en que la responsabilidad y el poder están distribuidos entre los miembros de una institución y el modo en que los

procedimientos de trabajo son llevados a cabo. A continuación se describe cómo está organizado el trabajo en la empresa Hornos y Equipos de El Salvador.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA HORNOS Y EQUIPOS DE EL SALVADOR.



Fuente: datos de la gerencia de la empresa

d) Misión y visión

A continuación se describe la misión que tiene la empresa y la visión que se plantea alcanzar cotidianamente con todos los recursos con los que actualmente cuenta para crecer empresarialmente y para marcar su posicionamiento

✓ **Misión**

Ofrecer equipos para la industria de la panificación, con un alto compromiso en la mejora continua en nuestros productos y en la forma de comercialización, siendo un dinamizador dentro del rubro, destacando por ser un referente permanente a la hora de emprender nuevos negocios dentro de la industria. Desarrollando una relación de confianza con el cliente; mediante la pronta asistencia técnica e integridad en la forma de hacer negocios.

✓ **Visión**

Ser reconocidos como el principal proveedor de equipos para la panadería en El Salvador, y países vecinos, a través de la calidad e innovación de nuestros productos a precios accesibles ofreciendo la oportunidad de generar nuevos negocios contribuyendo al progreso de emprendedores, pequeños y medianos empresarios de la industria de la panificación.

✓ **Valores**

- Orientación al cliente
- Honestidad
- Comprometidos con los resultados
- Liderazgo
- Innovación
- Servicios y productos de calidad

e) Objetivos de la empresa

Dentro de los objetivos estipulados a cumplir en el corto, mediano y largo plazo están:

- ✓ Mejorar los procesos de producción de la fábrica
- ✓ Producir equipos con calidad, garantía y seguridad para el cliente
- ✓ Ser más competitivos dentro del sector
- ✓ Incrementar las ventas
- ✓ Ingresar en nuevos mercados
- ✓ Exportar a territorio centroamericano
- ✓ Incrementar las salas de venta en el país

f) Proceso de fabricación

Los procesos de manufactura de la industria de fabricación de hornos y equipos para panadería y restaurantes los podemos dividir en 6 grandes grupos que son:

✓ Paso 1. Trazado y corte de los materiales

Se trazan las medidas para el corte y doblado de los materiales a la medida que se requiera o la medida que se necesita para elaborar las piezas. Las herramientas que se utilizan son: escuadra de metal, tijera para cortar lamina y una cinta métrica. Los materiales que se utilizan son lámina de hierro o acero inoxidable según el pedido.

✓ Paso 2. Doblaje de las piezas

Se llevan a la dobladora las piezas trazadas ya cortadas para ser dobladas una a una. La herramienta principal que se utiliza es la dobladora. Se hacen los dobleces de las láminas o las piezas y para ello el cuerpo superior de la dobladora se ajusta para hacer los diferentes tipos de dobles.

✓ Paso 3. Ensamblaje y soldadura de todas las partes

Se hace el corte de la tubería para la estructura interna de los hornos. Luego se hace el armado del cajón de los hornos, para luego pasar al proceso de enfibrado y armado total de los hornos con sus puertas y manerales.

✓ Paso 4. Pulida de materiales y control de calidad

Luego del ensamblaje se fabrican las piezas internas de cada horno, las planchas parrillas y la base así como la fabricación del sistema de gas interno, por último se hacen las respectivas pruebas de funcionamiento. Para luego pasar al proceso de pintura.

✓ **Paso 5. Pintura y secado**

En este paso se procede a limpiar totalmente el horno para luego pasarlo al área de pintura, luego de esto se le aplica la pintura del horno y sus piezas, se deja secando la pintura en un tiempo aproximado de 3 horas. Para luego hacer la instalación eléctrica si así lo requiero o directamente el acabado

✓ **Paso 6. Acabados**

Se montan las piezas internas y el sistema de gas. Luego se pone el material eléctrico si así lo requiere o directamente el acabado total que incluye instalación de vidrios y protectores externos o tacos en las patas de los bancos.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO Y DE LA EMPRESA HORNOS Y EQUIPOS DE EL SALVADOR.”

En esta sección se muestra la metodología que se empleó para realizar la investigación de campo lo cual ayudo a definir la situación actual sobre el desempeño laboral de los trabajadores en la pequeña empresa del sector industrial en el municipio de Soyapango y de la empresa Hornos y Equipos de El Salvador. De tal modo se detallan los objetivos de la investigación, su importancia, los métodos y técnicas de investigación y los instrumentos que se utilizaron, a través de los cuales se obtuvo la información básica que sirvió para saber específicamente en qué condiciones se encuentra el sector y el caso ilustrativo en relación a la problemática establecida.

El diagnóstico permitió diseñar estrategias orientadas a mejorar la situación de la gestión del talento humano y brindar una alternativa como herramienta administrativa para la optimización del desempeño laboral que contribuya al desarrollo organizacional en la pequeña empresa industrial en el municipio de Soyapango.

A. Importancia

Es de suma importancia desarrollar el plan de gestión del talento humano como herramienta administrativa para la optimización del desempeño laboral, ya que la planificación es una de las herramientas más recomendadas para cualquier tipo de empresa, y de esa forma establecer estrategias que les permitan obtener resultados favorables en relación con el desempeño laboral de sus trabajadores, la cual al ser implementada mejorará la situación en las empresas en estudio.

La importancia de la investigación radica en la obtención de datos relevantes proporcionados por las fuentes primarias a través de las encuestas realizadas a los trabajadores y entrevistas a propietarios de las empresas dedicadas a la fabricación de equipo para panadería, en vista de que se logró realizar un diagnóstico de la situación actual y de esa forma tener insumos necesarios para sacar conclusiones de la problemática en estudio.

Además, el estudio permitió ayudar a identificar los problemas que presentan las empresas del sector, señalados en el planteamiento del problema, lo que facilitó la formulación de las recomendaciones respectivas.

Finalmente, el documento sirvió de base para crear un nuevo instrumento para mejorar el desempeño laboral que permitirá garantizar un crecimiento y desarrollo organizacional del sector y del caso ilustrativo.

B. Objetivo de la investigación

1. General

Realizar un diagnóstico a través de una investigación de campo que permita identificar la situación actual del desempeño laboral y el desarrollo organizacional en la pequeña empresa industrial en el municipio de Soyapango.

2. Específicos

- Recolectar información relevante a través de fuentes primarias y secundarias para la obtención de datos útiles en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

- Aplicar las técnicas e instrumentos de recolección de información que permitan determinar la situación actual del sector en estudio.
- Realizar un análisis de la información obtenida de las diferentes fuentes, que sirvan como insumo para la elaboración de un diagnóstico de la situación actual del desempeño laboral y el desarrollo organizacional en la pequeña empresa industrial en el municipio de Soyapango.

C. Métodos y técnicas de investigación

Para la realización de este proyecto, fue indispensable auxiliarse de los métodos y las técnicas aceptadas como validos por los investigadores, a fin de dar objetividad y veracidad a la investigación. A continuación se detallan los métodos y técnicas que se aplicaron durante el desarrollo de este trabajo:

1. Método

El método científico fue fundamental, ya que este consiste en una serie de pasos que se siguen para alcanzar el conocimiento de forma sistemática y ordenada. Por tal razón, para el desarrollo de esta investigación fue necesario auxiliarse de este, ya que la investigación se desarrolló paso a paso. El método científico se aplicó porque se ha dado de una forma sistemática de ir desarrollando la investigación desde la fundamentación teórica, la aplicación del diagnóstico, y después la generación de la propuesta.

a) Análisis

Se analizaron cada una de las variables involucradas en la problemática en estudio, preguntando directamente a través de la encuesta dirigida a los trabajadores operativos y administrativos de las empresas del sector y a las jefaturas o propietarios por medio de la entrevista. Por tal razón se utilizó el método de análisis, ya que este consiste en la descomposición de un todo en sus partes para poder estudiarlas de una mejor manera.

b) Síntesis

Se utilizó este método luego de haber estudiado por separado los diferentes elementos relacionados a la gestión del talento humano. Luego a través de la recomposición de todas las partes de interés en un todo, se realizó un diagnóstico y el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones sobre las necesidades de la problemática, y como efecto de este proceso se diseñó un plan de gestión orientado a la administración eficiente del talento humano que incorpora todos los componentes analizados en la investigación.

2. Tipo de investigación

a) Explicativa

El tipo de investigación que se utilizó en este estudio fue el explicativo, ya que no solo se decidió describir la situación problemática de la falta de herramientas administrativas y la necesidad de aumentar el desempeño de los trabajadores, sino que también explicar las situaciones que podrían estar generando que el fenómeno se esté dando de esta forma.

3. Tipo de diseño

a) Diseño no experimental

El tipo de diseño que se utilizó tomando como criterio el tratamiento de las variables fue el no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable ni se pretendió comprobar hipótesis, centrándose, solamente, en encontrar los hechos tal y como ya existen en la realidad y se limitó a resaltar los hallazgos del problema en estudio.

D. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para alcanzar los objetivos definidos anteriormente uno de los aspectos que se considero fue la recolección de los datos por medio de las técnicas y los instrumentos, que sirvieron para obtener información veraz y oportuna contribuyendo así a estudiar los aspectos del problema. Las técnicas utilizadas fueron son las siguientes:

1. Técnicas

a) La encuesta

Técnica cuantitativa que consistió en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio, las cuales se utilizaron para conseguir mediciones cuantitativas de características objetivas y subjetivas de la población. Esta se realizó a través del cuestionario, para recopilar información del universo en estudio y fue constituido en su mayoría de preguntas cerradas a los trabajadores de las empresas antes mencionadas.

b) La entrevista

La entrevista sirvió para solicitar información de forma inmediata a dueños, jefes y/o encargados de la contratación del personal de las pequeñas empresas industriales del

municipio de Soyapango. Así como también al Jefe de la empresa Hornos y Equipos de El Salvador.

c) La observación

Esta técnica se aplicó por medio de la presencia física del grupo de trabajo en la empresa Hornos y Equipos de El Salvador. A través de esta técnica se pretendió tener un acercamiento directo con los trabajadores para complementar el diagnóstico.

2. Instrumentos

a) El cuestionario

La encuesta se realizó a través del cuestionario, para recopilar información del tema en estudio, el cual contenía en su mayoría preguntas cerradas dirigidas a los trabajadores operativos y administrativos de las empresas ya mencionadas.

b) Guía de entrevista

Es el instrumento que se utilizó para facilitar la entrevista, la cual contenía 20 preguntas cerradas. Para apoyar la entrevista se utilizó la guía de entrevista estructurada y se aplicó a los jefes o propietarios.

c) Lista de cotejo

Para la realización de la observación se utilizó este instrumento de verificación. El cual consistió de un listado de aspectos a observar para verificar. Para esto se auxilió de una libreta de notas y bolígrafo para anotar los hallazgos observados.

E. Fuentes de información

Diversos tipos de documentos utilizados para obtener información y datos útiles. Incluyendo también a las personas que proveyeron información, hay dos tipos básicos, y se componen en primarias y secundarias, las cuales se detallan continuación:

1. Primarias

Para la investigación, se recolectó esta información a través de técnicas como: entrevistas personales y encuestas aplicadas a las fuentes primarias: los trabajadores de las empresas en estudio y los jefes o propietarios de estas, para lo cual fue necesario utilizar los siguientes instrumentos de recolección: guía de preguntas, cuestionario y visitas al lugar.

2. Secundarias

Este tipo de información se obtuvo de fuentes bibliográficas y documental como: libros, informes, documentación y trabajos de investigaciones anteriores relacionada a la temática en estudio.

F. Ámbito de la investigación

Es el entorno donde se realizó la investigación. Esto fue en la pequeña empresa del sector industrial ubicada en el municipio de Soyapango y en la empresa Hornos y Equipos de El Salvador ubicada en: Lotificación El Paraíso, calle principal, # 22, colonia Sierra Morena, Soyapango.

G. Unidades de análisis

Las unidades de análisis son los elementos en los que recayó la obtención de la información y que fueron definidos con propiedad. En este caso se tomo como tal a los dueños de las pequeñas empresas del sector industrial del municipio de Soyapango y sus trabajadores.

Objeto de estudio:

- ✓ La pequeña empresa industrial del municipio de Soyapango.
- ✓ La empresa Hornos y Equipos de El Salvador.

Unidades de Estudio:

- Jefes de las pequeñas empresas industriales del municipio de Soyapango. Incluyendo caso ilustrativo. Ya que ellos son las personas que de alguna manera están en el lugar donde se da la temática en estudio.
- Los trabajadores de las pequeñas empresas. Incluyendo caso ilustrativo. Ya que Ellos viven la situación y se consideró que son los que viven la problemática.

H. Determinación del universo y la muestra

1. Universo

Para el desarrollo del presente trabajo, se consideró los 2 universos siguientes:

- ✓ Jefes de las pequeñas empresas industriales del municipio de Soyapango. Incluyendo caso ilustrativo. Total 10 Propietarios.
- ✓ Los trabajadores de las empresas mencionadas. Total 110 trabajadores.

Total Propietarios	10
<u>Total trabajadores</u>	<u>110</u>
Total universo	120

2. Muestra

Esta es la parte representativa del universo ya que cuenta con las mismas características de las unidades de análisis en estudio, teniendo como función básica determinar que parte de la población debe examinarse. Se tomó como muestra el total de los empleados tanto administrativos como operativos de las empresas del sector incluyendo la del caso ilustrativo, teniendo un total de 110.

3. Calculo de la muestra

Consistió básicamente en el recuento total de individuos que conforman la población obteniendo de esta manera el número total de personas. Para el cálculo de la muestra se tomaron en cuenta una población finita de 110 trabajadores de las 10 empresas antes mencionadas, las cuales se consideraron como los objetos de estudio, se utilizó el Muestreo Aleatorio Simple (MAS), debido a que todos tenían la misma probabilidad de ser encuestados; se aplicó la fórmula finita para determinar el tamaño de la muestra. La fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de la población es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95%

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

N = Población

E = Error

Sustituyendo en la formula

$$n = ?$$

$$Z = 1.96$$

$$N = 110$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$E = 0.08$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 1}{(0.08)^2(1 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 64$$

De acuerdo al universo de 110 trabajadores de las 10 empresas del sector en estudio, la muestra es de 64 trabajadores a encuestar.

4. Distribución proporcional

La distribución de los cuestionarios se realizó mediante la aplicación de la regla de tres simple, tomando como base el total de la población de las 10 empresas. Ejemplo distribución de la muestra del caso ilustrativo:

Regla de tres simple		
a	_____	b
c	_____	x
$x = \frac{b \cdot c}{a}$		

Hornos y Equipos de El Salvador		
110	_____	64
11	_____	x
n= 6 personas		

Cuadro N° 6. Cuadro resumen de la encuesta

EMPRESAS	Nº EMPLEADOS	MUESTRA
IRHASA	10	6
PROMEIMD S.A. DE C.V.	17	10
ESTRUCTURAS ACOSTA	9	5
MEISA S.A. DE C.V.	16	9
HORNOS Y EQUIPOS DE EL SALVADOR	11	6
HORNOS Y AMASADORAS CASTILLO	11	6
ESTRUCTURAS METALICAS LOS SOCIOS	9	5
CARRITOS MULTIFUNCION	7	4
INDUSTRIALES TEJADA	6	3
INDUTERMIC S.A. DE C.V.	14	8
TOTAL	110	64

Nota: los jefes no se tomaron en cuenta ya que a ellos se les realizó la entrevista.

5. Censo

Para el desarrollo de esta investigación se realizó un censo a los propietarios de las 10 empresas a los cuales se les realizó la entrevista.

I. Procesamiento de la información

Los datos que se obtuvieron mediante el proceso de recopilación de la información, se procesaron a través del software informático Microsoft Excel, con el objetivo de presentar cuadros tabulares y gráficos que sirvieran de apoyo para la realización de la interpretación de los datos y para ser utilizados en el diagnóstico.

1. Tabulación

La información recopilada a través de los cuestionarios se tabuló con base en cada una de las preguntas que fueron ordenadas en concordancia al objetivo que se perseguía, su representación se hizo a través de los cuadros estadísticos.

2. Análisis e interpretación de datos

Luego de haber realizado el proceso de tabulación de los datos, se procedió a realizar el análisis de los resultados de cada una de las respuestas, permitiendo la interpretación de estas y se hizo a través de gráficos circulares que sirvieron para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

La información obtenida a través de los cuestionarios se presentó y analizó de la siguiente manera: en cada cuestionario se elaboró un objetivo por cada pregunta para enfocarlas a las necesidades de información que se requería para elaborar el diagnóstico, posteriormente se tabuló la información obtenida, dando a conocer las frecuencias de las respuestas proporcionadas por los empleados de las empresas en estudio. Finalmente se graficó los resultados y se generó un breve comentario del resultado obtenido.

J. Diagnóstico de la situación actual de las empresas dedicadas a la fabricación de equipos para la panadería.

Desarrollar la investigación y tabular los resultados permitió que se generara un análisis objetivo que sirvió de parámetro para llegar a determinar ¿cómo se realiza el proceso de administración de personal de las empresas del sector en estudio. Por consiguiente esto llevará a la generación de la propuesta solución a la problemática en estudio.

1. Aspectos generales de los empleados

a) Genero, nivel académico y tiempo de trabajo en la empresa

Del total de la muestra encuestada, el 89% son hombres, esto debido al rubro al que pertenece la empresa, ya que esto requiere mayor fuerza y resistencia física para la manipulación y transformación del metal a producto terminado. El 11% restante corresponde a mujeres que ocupan puestos administrativos. (Ver anexo #2. Datos generales. Pregunta 1. Género).

El 92% de los trabajadores tienen edades en un rango de 21 año a más de 40. Se contratan a personas en este rango de edad, porque para este giro son personas que de alguna manera tienen alguna experiencia. El 8% el restante son personas menores de 20 años. Ya que de alguna manera este tipo de industria requieren mano de con experiencia o calificada, pero que también está la apertura a agente joven para generarles formación. (Ver anexo #2. Datos generales. Pregunta 2. Edad).

El personal de las empresas en estudios en un 98% posee un nivel académico entre básico, bachillerato y técnico debido a que el tipo de actividad que se desempeña en este rubro es más físico que intelectual es por eso que no se hace énfasis en la educación de los empleados. Y el restante posee formación a nivel universitario, esto significa que puede ser un puesto administrativo. (Ver anexo #2. Datos generales. Pregunta 3).

El 92 % de los trabajadores tienen entre 1 a 20 años de laborar en estas empresas. Y solo un 8% tiene tienen menos de 1 año de laborar. Esto se debe a que de alguna manera los trabajadores no tiene un sentido de pertenencia, estabilidad laboral; logrando influir en la estabilidad de la empresa. (Ver anexo #2. Datos generales. Pregunta 4).

De la población encuestada, el 20% es personal administrativo. Quiere decir, que por ser pequeñas empresas estas no cuentan con gran cantidad de personal administrativos dentro de los cuales incluye ventas, auxiliar de oficina y hasta gerente. En cambio, el

80% es operativo, es decir que en su mayoría son torneros, soldadores o algún otro cargo referente a la manipulación o transformación del metal. (Ver anexo #2. Datos generales. Pregunta 5).

2. Elementos organizacionales

a) Filosofía

El 88% de las personas desconocen la misión, visión y valores de la empresa, pudiendo ser por diversos factores: por desinterés del trabajador, porque al momento de la contratación no se las dieron a conocer, porque el empleado no se siente identificado con la empresa. El 12% afirma conocerla por investigación propia, porque si le interesa la historia y los inicios de la empresa para la cual trabaja y quiere sentirse parte importante de la empresa como tal. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 1).

b) Organización

Es claro que en las pequeñas empresas falta una organización formal, un departamento de recursos humanos amplio donde este defina las funciones de puesto, descripciones de puesto y todo lo relacionado a los recursos. Esto es la mayor deficiencia que presentan las pequeñas empresas del rubro de la metálica. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 4).

El 100% de los encuestados afirmó que no hay un manual en el cual estén definidas las actividades a realizar para cada uno de los puestos. Es evidente que a la falta de del departamento de recursos no existe nada relacionado a la mejora del recurso humano. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 5).

Según la respuesta obtenida, la totalidad de los trabajadores encuestados desconocen si la empresa posee área de recursos humanos. Por tal razón se concluye que este tipo de

negocios por su naturaleza de pequeña empresa no poseen un departamento o área de recursos humanos. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 6).

El total de los trabajadores afirmó que es la jefatura quien desempeña las funciones de la administración de personal. Por tal razón se concluye que estas empresas no poseen un departamento de recursos humanos y es al jefe a quien le corresponde realizar estas funciones ya sea por las razones que sean es él quien desempeña el rol de administrador de personal. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 7).

Esta información contrasta con la pregunta 2 de la entrevista dirigida a los Jefes o propietarios de las empresas, en la cual el total respondió que no cuentan con un área de recursos humanos. (Ver anexo #4. Resumen de la entrevista. Preguntas 2 y 4).

3. Gestión de personal

Las empresas están constituidas por diferentes áreas, todas importantes en su ámbito, el estudio se enfocó en las actividades que se relacionan con el personal tales como: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las personas. Las empresas del sector en estudio con el paso de los años siguiendo su objetivo de crecimiento en la producción no se han enfocado en la necesidad de mejorar el desempeño e incrementar el desarrollo laboral de su capital humano, es por ello que no se presenta como prioridad mejorar las actividades relacionadas a su personal ya que estas desde sus inicios se han realizado de manera empírica.

Con el estudio se comprobó que las funciones de administración del recurso humano han sido realizadas principalmente por jefaturas, por lo que la gestión del personal no se realiza adecuadamente. A continuación se detalla la situación actual de la administración del recurso humano en las empresas dedicadas a la fabricación de equipo para panadería, analizada a través de los instrumentos de investigación (entrevista, cuestionario y observación).

a) Estrategias de gestión

Según los datos obtenidos las empresas del sector en estudio carecen de estrategias relacionadas a la gestión del talento humano.

b) Planificación y capacitación

Según el resultado obtenido para este tipo de empresas las capacitaciones no son parte importante para su crecimiento, es decir, que no las visualizan como una inversión sino como un gasto ya que en ningún momento han realizado alguna.

La pérdida de tiempo es un factor importante por el cual estas empresas no invierten en capacitaciones, además la pérdida de dinero ya que representa un gasto, porque los empleados no necesitan obtener más conocimiento del que ya tienen, se considera un bien para el empleado nada más y no para la empresa. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Preguntas 18 y 19).

Esta respuesta coincide con la información obtenida en la entrevista en la cual 7 de 10 jefes afirmaron que las capacitaciones no son importantes para la empresa. (Ver anexo #4. Resumen de la entrevista. Preguntas 8 y 9).

c) Desarrollo profesional

De las 10 empresas que se tomaron para realizar esta encuesta el 98% de los empleados coinciden al decir que no existen oportunidades de crecer y desarrollarse por el tamaño de estas y la cantidad de empleados que tienen.

Uno de los 64 empleados encuestados manifiesta que sí observa oportunidades de crecimiento y según su opinión la mejor manera de que exista oportunidad es la creación de áreas de trabajo las cuales ayudarían a que estas crezcan y necesiten de personal más capacitado. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Preguntas 22 y 23).

d) Desempeño laboral

Las empresas del sector en estudio normalmente no evalúa el desempeño de sus empleados. El 100% del personal contestó que no las ha recibido y considera que no le contribuye más que solo para evaluarlo, por lo general las empresas deberían evaluar el desempeño de sus empleados cada 6 meses, pues de esta forma puede verificar las correcciones de los aspectos deficientes encontrados. Es importante mencionar que dichas empresa no cuentan con un sistema de evaluación del desempeño. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 12).

e) Productividad

Para los trabajadores la creación de un departamento de recursos humanos traerá beneficios diversos tanto a los empleados como a la empresa. Un 27% contestó que mejorarían los procesos productivos, mientras que un 25% el desarrollo profesional y un 23% cree que habría mejoras en el desempeño laboral, y el 8% restante considera que la agilidad y mejora en los procesos de selección de personas. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 9).

f) Competitividad

El 69% de los empleados considera que si les sería de beneficio el crecimiento de la empresa, el 31% restante considera que no le sería beneficioso. Esto implica que los trabajadores de alguna manera tienen expectativas de beneficios en el crecimiento de la empresa. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 24).

De los empleados que no esperan obtener un beneficio si la empresa creciera, el 23% considera que no traería beneficios el crecimiento de la empresa ya que para ellos representaría mayor carga laboral. El 8% restante indicó que sería por horarios extendidos y mayor riesgo de errores. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 25).

El 57% respondió porque cree que habría mejores bonificaciones, mientras que un 34% respondió que habría más oportunidades de desarrollo profesional. Generando esto una mayor competitividad en los trabajadores. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 26).

g) Preparación y selección

El 73% de las personas encuestadas afirma no haber recibido ningún tipo de inducción al puesto para el cual fue contratado. Y el 27% responde haber recibido inducción para las funciones que realizará dentro de la empresa. Es claro que dentro de la empresa no hay un serio compromiso de dar inducción previa al momento de cumplir sus funciones y realizarlas de la mejor manera. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 2).

En relación a la pregunta anterior, donde el 27% afirma haber recibido algún tipo de inducción, se consulto quién fue el encargado de realizarla, en su mayoría los empleados responden que los compañeros de puesto son los que dan la “inducción antes de tomar posesión del puesto, explicando los procedimientos, funciones y actividades a realizar. Pocas veces la inducción el jefe la realiza, ya sea por falta de tiempo y este asigna al supervisor. También se puede percibir que la falta de una organización formal dentro de la empresa, se ve afectada en esta parte del proceso de contratación e inducción, ya que no hay un mayor control verificación que el nuevo empleado aprenda exactamente sus funciones. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Preguntas 3).

h) Desarrollo y evaluación del desempeño

Según los datos recolectados, normalmente en este sector no se evalúa el desempeño al personal. Pudiéndose deber esto a que estas empresas carecen de políticas y estrategias para la administración de su capital humano considerando que no le contribuye más que solo para evaluar al trabajador. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 12).

Esta respuesta coincide con la información obtenida en la entrevista donde los propietarios en su mayoría afirmaron que la evaluación del desempeño no es importante para las empresas (Ver anexo #4. Resumen de la entrevista. Preguntas 11, 12 y 14).

En relación a la respuesta anterior, ninguno de los trabajadores pudo responder esta pregunta, ya que al no haberseles realizado en alguna ocasión evaluación del desempeño, no son capaces de responder con qué frecuencia se les ha realizado la misma. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 13).

i) Compensación y protección

El 83% de los encuestados coincide en que la creación de un departamento de recursos humanos traerá beneficios tanto para los empleados como para los jefes. Esto implica que permitirá la realización de actividades que beneficien al crecimiento de la organización y bienestar de su personal. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 8). El 100% de los trabajadores manifestó que no se le dio a conocer ningún tipo de beneficios a excepción del salario. Esto implica que las empresas al enfocarse solamente en la producción, desatienda la parte motivacional de sus empleados. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 10).

Todos los trabajadores encuestados coincidieron en que no han recibido algún tipo de reconocimiento que lo motive a mejorar su desempeño en la empresa. De acuerdo con esto se puede afirmar que la motivación al personal como estrategia no es parte fundamental para la planeación en las empresas de este sector. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 15).

El 91% de los trabajadores manifestó que se motivarían más al recibir una recompensa monetaria, que otro tipo de reconocimientos. Por tal razón las empresas del sector deberían promover recompensas enfocadas a la parte económica para que los empleados se sientan motivados para mejorar su desempeño. (Ver anexo #2. Datos de contenido. Pregunta 17).

Los resultados de la entrevista dejan entre ver que los servicios o beneficios sociales es la principal motivación en las empresas del sector en estudio (Ver anexo #4. Resumen de la entrevista. Preguntas 19 y 20).

4. Análisis del entorno interno y externo de la empresa

Un buen diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan exitoso. El FODA es una herramienta que permite usar toda la información que se tiene sobre la empresa, esta es utilizada para examinar cuales son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las que se enfrenta con respecto al entorno en que opera. Este tipo de análisis tiene muchas aplicaciones, se puede utilizar en los niveles administrativos y operativos en toda empresa como en sus diferentes áreas: mercadeo, finanzas, producción, recurso humano y ventas.

a) Análisis FODA

Este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios. El análisis FODA se ha realizado conforme a la información recopilada por medio de las entrevistas realizadas y la lista de cotejo, obteniendo así la siguiente información:

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Provee fuentes de empleo. 2. Oportunidad de empleo para personas con experiencia en el ramo. 3. Fácil ingreso para laborar en la empresa 4. Estabilidad en el tiempo. 5. Apertura a jóvenes para generarles formación.	1. Alta sucesión de personal. 2. Personal insuficiente para cubrir la producción de equipos. 3. No cuentan con personal calificado. 4. Sueldos y prestaciones no competitivas. 5. No hay sentido de pertenencia de los empleados.

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Programa de estímulos. 2. Apertura para el desarrollo profesional. 3. Capacitar al personal en las respectivas aéreas de trabajo. 4. Disponibilidad de puestos de trabajo. 5. Posibilidad de adiestramiento de la fuerza laboral.	1. Salarios competitivos de otras empresas. 2. Deficiente preparación. 3. Oferta de mejores prestaciones de otras empresas. 4. Falta de experiencia laboral. 5. Baja competitividad en la oferta laboral.

b) Matriz y estrategias FODA

ESTRATEGIAS FO: Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades.

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Provee fuentes de empleo. 2. Oportunidad de empleo para personas con experiencia en el ramo. 3. Fácil ingreso para laborar en la empresa 4. Estabilidad en el tiempo. 5. Apertura a jóvenes para generarles formación.	1. Disponibilidad de puestos de trabajo. 2. Apertura para el desarrollo profesional. 3. Capacitar al personal en las respectivas aéreas de trabajo. 4. Programa de estímulos. 5. Posibilidad de adiestramiento de la fuerza laboral.

- ✓ Generar fuentes de empleo aprovechando la alta disponibilidad laboral.
- ✓ Dar oportunidad de empleo a las personas con experiencia en el ramo y generarles apertura para el desarrollo profesional y de esta manera aprovechar sus conocimientos como un aporte para la empresa.

- ✓ Dar facilidad de ingreso para entrar a laborar en la empresa y capacitar al personal en las respectivas áreas de trabajo para contar con una planta de personal calificado.
- ✓ Lograr la estabilidad en el tiempo a través de la generación de programas de estímulo a los trabajadores.
- ✓ Dar apertura a la fuerza laboral de los jóvenes para generarles formación y aprovechar su capacidad de adiestramiento para preparar personas identificadas con la empresa.

ESTRATEGIAS DO: Minimizar debilidades aprovechando oportunidades.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Bajas y deserciones de trabajadores. 2. Personal insuficiente para cubrir la producción de equipos. 3. No cuentan con personal calificado. 4. Sueldos y prestaciones no competitivas. 5. No hay sentido de pertenencia de los empleados.	1. Posibilidad de adiestramiento de la fuerza laboral. 2. Disponibilidad de puestos de trabajo. 3. Capacitar al personal en las respectivas áreas de trabajo. 4. Programa de estímulos. 5. Apertura para el desarrollo profesional.

- ✓ Aprovechar la capacidad de adiestramiento que tiene el personal para disminuir las bajas y deserciones de trabajadores.
- ✓ Aprovechar la alta disponibilidad laboral para tener personal suficiente y cubrir la producción de equipos.
- ✓ Buscar capacitar al personal en las respectivas áreas de trabajo para contar con personal calificado.
- ✓ Crear un programa de estímulos que beneficien a los trabajadores de la empresa y de esa manera complementar los sueldos y prestaciones que paga actualmente.
- ✓ Generar apertura para el desarrollo profesional y estimular el sentido de pertenencia de los trabajadores.

ESTRATEGIAS FA: Evitar amenazas usando fortalezas.

FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Provee fuentes de empleo. 2. Oportunidad de empleo para personas con experiencia en el ramo. 3. Fácil ingreso para laborar en la empresa 4. Estabilidad en el tiempo. 5. Apertura a jóvenes para generarles formación.	1. Salarios competitivos de otras empresas. 2. Baja competitividad en la oferta laboral. 3. Deficiente preparación. 4. Oferta de mejores prestaciones de otras empresas. 5. Falta de experiencia laboral.

- ✓ Proveer empleos estables para evitar la fuga de trabajadores atraídos por salarios competitivos de otras empresas.
- ✓ Dar oportunidad de empleo a personas con experiencia en el ramo para aumentar y mejorar la competitividad de la fuerza laboral de la empresa.
- ✓ Hacer más fácil el ingreso para laborar en la empresa a personas que traen deficiente preparación y generar personal calificado para la empresa.
- ✓ Generar estabilidad laboral en el tiempo para evitar que los trabajadores opten por prestaciones más atractivas de otras empresas.
- ✓ Dar apertura a jóvenes para generarles formación y así contribuir a generarles experiencia laboral.

ESTRATEGIAS DA: Minimizar debilidades evitando amenazas.

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Bajas y deserciones de trabajadores. 2. Personal insuficiente para cubrir la producción de equipos. 3. No cuentan con personal calificado. 4. Sueldos y prestaciones no competitivas.	1. Falta de experiencia laboral. 2. Baja competitividad en la oferta laboral. 3. Deficiente preparación. 4. Oferta de mejores prestaciones de otras empresas.

5. No hay sentido de pertenencia de los empleados.	5. Salarios competitivos de otras empresas.
--	---

- ✓ Disminuir las bajas y deserciones de trabajadores generándoles una experiencia laboral que les permita lograr una estabilidad y hacer carrera dentro de la empresa.
- ✓ Abrir nuevos puestos de trabajo para cubrir la producción de equipos para generar competitividad en la fuerza laboral de la empresa.
- ✓ Preparar y capacitar a las personas en las respectivas áreas de trabajo para contar con personal calificado y minimizar la deficiente preparación de los nuevos candidatos.
- ✓ Mejorar los sueldos y las prestaciones a los trabajadores de la empresa para que no se vean atraídos por la oferta de mejores prestaciones de otras empresas.
- ✓ Generar sentido de pertenencia a los empleados para que no se vean atraídos por salarios competitivos de otras empresas.

K. ALCANCES Y LIMITACIONES

Con el desarrollo de la investigación de campo se logró establecer los siguientes alcances y las limitaciones.

a) Alcances

- ✓ Con la investigación se pretendió cubrir la expectativa de datos verídicos que contribuyan a una clara y precisa información sobre la situación actual de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de hornos y equipos para la panadería de Soyapango, los cuales se obtuvieron por medio de una entrevista dirigida a los propietarios de 10 empresas.

- ✓ En la realización de la investigación se efectuó una encuesta para lograr obtener información verídica acerca de factores que ayudan o afectan al desarrollo administrativo y del talento humano y mediante la lista de cotejo se recolectó información que ampara lo obtenido en la entrevista dentro de cada una de las empresas del sector en estudio.
- ✓ Con el diagnóstico realizado en la investigación se pretende generar una herramienta administrativa que permita optimizar el desempeño laboral en las empresas del sector en estudio y el caso ilustrativo.

b) Limitaciones

- ✓ No se cuenta con una base de datos exacta de las empresas del sector en estudio, ya que algunas comienzan y no están legalmente registradas.
- ✓ La investigación se limita a 10 empresas ya que estas cumplen los requisitos establecidos como grupo investigador las cuales son que pertenezcan al sector en estudio y que estén ubicadas en el municipio de Soyapango.
- ✓ Al momento de efectuar la investigación y por ende la recolección de la información, los encargados de las empresas no querían brindar la información que se les pedía dentro de la entrevista, ya que daban a demostrar cierto temor por la situación social que se vive actualmente.

L. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación actual del desempeño laboral y desarrollo organizacional en la pequeña empresa industrial en el municipio de Soyapango y del caso ilustrativo. Se pueden concluir y recomendar los siguientes aspectos:

a) Conclusiones

Apesar de que las empresas en estudio, es un sector con miras de expandirse; la problemática central se presenta por la aplicación de procesos empíricos respecto a los cuales se concluye lo siguiente:

1. Las empresas en estudio no cuentan con un área específica de gestión del talento humano que desarrolle los procesos administrativos concernientes al personal, esto genera un desgaste en las jefaturas que deben realizar estas funciones y se ven en la necesidad de recurrir a procedimientos empíricos sin un esquema ideal o parámetros a seguir, que propicien la toma de decisiones adecuadas para procesos como la selección de personal, que es el filtro para atraer y retener personas idóneas acorde a las necesidades de la empresa, lo que impide un manejo adecuado del mismo, manifestándose en el desaprovechamiento de su talento humano para el cumplimiento de los objetivos.
2. Mediante el estudio realizado se percibió que las empresas no realizan capacitaciones al personal; esto con el tiempo ocasiona que el nivel de habilidades y conocimientos técnicos necesarios en el desarrollo de las actividades sean obsoletos, lo que genera que desmejore la imagen de las empresas en estudio.
3. Las empresas del sector en estudio, no cuentan con un manual de bienvenida que sirva como guía de información para el nuevo personal que les permita conocer los antecedentes de la organización, necesario para fomentar en los empleados de nuevo ingreso el conocimiento sobre los orígenes de la empresa, desarrollando así un sentido de pertenencia hacia la Organización.
4. En las empresas en estudio, no existe un manual de funciones o documento donde se encuentren las especificaciones de cada puesto de trabajo y a la vez que sirva de guía para el reclutamiento, selección e inducción del personal.

5. Con la información obtenida por medio de los instrumentos de recolección de datos, se verificó que las empresas en estudio no cuenta con una adecuada evaluación del desempeño, lo que impide que se verifique a cabalidad el cumplimiento de los objetivos de cada cargo e identifique las fortalezas y debilidades de las personas en sus actividades laborales.

b) Recomendaciones

1. Se sugiere a la empresa la creación e implementación del área de gestión del talento humano que cumpla con los procesos administrativos del personal y las actividades propias de ésta, permitiendo una adecuada planificación de este recurso, ya que es necesario tener en cuenta que los empleados juegan un papel importante dentro de la organización, siendo indispensables para el desarrollo de las actividades diarias y el cumplimiento de los objetivos.
2. Implementar un programa formal de capacitaciones con su respectiva guía, el cual le permita obtener el mayor rendimiento de sus colaboradores, mediante un diagnóstico de necesidades de capacitaciones, siendo ésta parte importante pues rinden sus frutos y generan un valor agregado a los colaboradores al proporcionar conocimientos y especialización en las funciones que se les asignan logrando de esta manera los objetivos de la empresa.
3. Es necesario que todo nuevo integrante de las empresas antes mencionadas conozca el origen, objetivos, misión, visión, estructura organizativa entre otros, es por ello que se recomienda a las empresas implementar un manual de bienvenida con el fin de cubrir estos y otros aspectos para que brinden mayor conocimiento de la entidad.
4. Para que las actividades a realizar en la empresa alcancen los objetivos trazados es indispensable implementar la descripción de cargos y manual de funciones, elaborado acorde a las necesidades de la empresa, tomando en consideración el

perfil adecuado a la hora de realizar la contratación y la identificación del funcionamiento de su cargo dentro de la institución.

5. Implementar la evaluación de desempeño con su respectivo formato, que sirva como guía para determinar fortalezas y debilidades en la ejecución de las actividades laborales.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO Y DE LA EMPRESA HORNOS Y EQUIPOS DE EL SALVADOR.”

A. Plan de implementación de la propuesta

Esta propuesta tiene como objetivo optimizar el desempeño laboral y el desarrollo profesional con el fin de agilizar varias actividades que actualmente son ejecutadas de manera empírica en las empresas de este sector.

1. Importancia

En la actualidad el recurso humano es un elemento fundamental para el desarrollo de las operaciones de las empresas que desean crecer, el desempeño y la eficiencia se han vuelto factores importantes ya que dichas cualidades representan la sobrevivencia de las mismas; y según ha transcurrido el tiempo ha aumentado el hecho de contar con personal más calificado. El uso eficiente de los recursos, la disminución de los desperdicios y el desarrollo del máximo potencial de las personas son claves para el crecimiento de estas. Cabe mencionar que la capacitación y el desarrollo de personal son importantes para el logro de las metas organizacionales, es por ello que es fundamental capacitar a los empleados para el aumento de conocimientos, habilidades y actitudes que una vez aprendidas las pondrán en práctica y eso contribuye a mejorar el desempeño del empleado en su puesto de trabajo.

La planeación es una de las áreas fundamentales para la subsistencia y el logro de los objetivos de toda empresa, ya que esta le permite identificar los problemas que enfrenta

para la administración del personal. El Plan de gestión del talento humano es una herramienta que ayudará a mejorar la administración del Recurso Humano para posibilitar el desarrollo y la realización del personal, pues, facilitará identificar con claridad cuál es el potencial que la empresa posee. Debido a la constante rotación de puestos que se presentan en las empresas actualmente, en la mayoría de los casos, las personas que contratan realizan su trabajo con base a la prueba y error, lo que muchas veces ocasiona pérdidas en tiempo y dinero; con el Plan de gestión se minimiza éste problema, debido a que si un empleado decide abandonar la organización, hay otra persona que está preparada para sustituirlo de forma eficiente, sin embargo, para lograr este propósito la organización debe contar con la herramienta que se propone.

Es por ello que se hace necesario implementar un Plan de Gestión del Talento Humano que sirva como herramienta administrativa para: optimizar el desempeño laboral de sus empleados y lograr su desarrollo organizacional, ya que las funciones del dueño son descentralizadas a través de la creación de unidades o áreas administrativas para delegar funciones al personal operativo. Las actividades se concentran en el dueño de la empresa, quien ejerce el control y dirección general de la misma por la desconfianza en delegar funciones a las unidades subalternas. Es aquí donde radica la importancia de implementar el plan de gestión del talento humano con el fin de optimizar el desempeño laboral para fortalecer el desarrollo organizacional. Por lo tanto, la importancia de la propuesta es dar un aporte a la pequeña empresa industrial ya que con la implementación del plan de gestión del talento humano contribuirá al desarrollo organizacional, beneficiando a los trabajadores de las mismas. Lo anterior permitirá lograr un mayor desempeño laboral garantizando un crecimiento y desarrollo en estas empresas contribuyendo a la generación de más empleo.

2. Objetivos

a) General

Diseñar un Plan de Gestión del Talento Humano que sirva como herramienta administrativa para optimizar el desempeño laboral y el desarrollo organizacional en la pequeña empresa industrial en el municipio de Soyapango.

b) Específicos

- Diseñar estrategias que contribuyan a mejorar el desempeño laboral y generar desarrollo profesional a los empleados de las empresas del sector.
- Realizar un plan de evaluación del desempeño y con el fin de buscar el incremento de las competencias laborales y a su vez permita evaluar resultados de los empleados asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos establecidos.
- Proponer un programa de capacitaciones que brinden el aumento de conocimientos, habilidades y actitudes con el propósito de desarrollar al personal.

3. Justificación

El plan de gestión del talento humano está orientado a servir como una herramienta para ayudar a mejorar la administración del Recurso Humano y el desempeño laboral, así como también posibilitar el desarrollo y la realización del personal, pues, facilitará alcanzar un mayor potencial para las empresas del sector, y a los trabajadores a alcanzar los objetivos de la forma más eficaz como miembros de un equipo; la propuesta para la creación de un área de gestión del talento humano se justifica partiendo que el manejo del mismo se ha hecho hasta el momento de manera empírica. Con la creación de esta

área se observarían mejoras en los procesos de reclutamiento, capacitación, desarrollo y control del personal, también permitiendo que la empresa contrate el personal más calificado para desempeñar sus cargos y cumplir así con las metas propuestas.

Entre los beneficios que justifican la propuesta e implementación del plan de gestión del talento humano están: aliviar la carga de las jefaturas quienes realizan las actividades propias del área de gestión del talento humano. Con la implementación de este plan se permitirá realizar un manejo formal de los procesos administrativos en relación al personal. Además contribuirá a vigilar, controlar y evaluar el cumplimiento de las labores a través de una adecuada evaluación del desempeño. Por lo tanto, se elevarían los niveles de eficiencia del personal por medio de motivación, estableciendo programas de capacitación y entrenamiento para que los trabajadores posean los conocimientos y habilidades adecuadas y desempeñar de forma eficiente su trabajo.

B. Descripción y características del Plan de Gestión del Talento Humano

Una vez analizados los resultados que arrojaron el cuestionario y la entrevista aplicados a los trabajadores y propietarios del sector en estudio, se ratifica la necesidad de la creación de un área para la gestión del talento humano, que sirva para mejorar el desempeño de los trabajadores implementando prácticas que motiven y desarrollen a las personas, y de esta forma ambas partes alcancen sus objetivos.

La persona encargada para que se ejecute el plan será el gerente o propietario, quien también deberá actualizarlo cuando consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten. Así mismo deberá establecer a la persona que desarrollará las funciones y las actividades del área optimizando la administración del talento humano.

El objetivo final del plan de gestión es el desarrollo profesional de los trabajadores y contar con las personas que posean cualidades acordes a los perfiles de la empresa, para lograr lo anterior se elaboró la siguiente propuesta y se diseñaron las herramientas técnico-administrativas para optimizar la administración del talento humano. Por ésta razón, es que se propone el siguiente diseño del Plan para la Gestión del Talento Humano. A continuación se presenta el desarrollo de cada uno de los elementos que lo comprende y que se describen a continuación.

1. Elementos Organizacionales

a) Filosofía

Se propone la filosofía empresarial debido a que es la guía para actuar al momento de desempeñar las funciones establecidas. Para generar una Filosofía empresarial se requiere desarrollar la misión, visión y valores de la misma. A continuación se presenta la filosofía empresarial que ha sido diseñada por el grupo de investigación que servirá para desarrollar de manera estratégica las actividades de la empresa Hornos y Equipos de El Salvador.

✓ Misión

Ofrecer equipos para la industria de la panificación, con un alto compromiso en la mejora continua en nuestros productos y en la forma de comercialización, siendo un dinamizador dentro del rubro, destacando por ser un referente permanente a la hora de emprender nuevos negocios dentro de la industria. Desarrollando una relación de confianza con el cliente; mediante la pronta asistencia técnica e integridad en la forma de hacer negocios.

✓ **Visión**

Ser reconocidos como el principal proveedor de equipos para la panadería en El Salvador, y países vecinos, a través de la calidad e innovación de nuestros productos a precios accesibles ofreciendo la oportunidad de generar nuevos negocios contribuyendo al progreso de emprendedores, pequeños y medianos empresarios de la industria de la panificación.

✓ **Valores**

- Orientación al cliente
- Honestidad
- Comprometidos con los resultados
- Liderazgo
- Innovación
- Servicios y productos de calidad

✓ **Valores corporativos**

- Excelencia:

La búsqueda permanente de la excelencia integral en el trabajo, y el servicio eficaz para satisfacción de los clientes.

- Cumplimiento:

Mediante la optimización constante en los procesos de producción y la eficiencia de cada uno de nuestros productos, procuramos responder satisfactoriamente a los clientes con relación a calidad, cantidad y puntualidad.

- Compromiso:

Fieles a los principios de calidad en todos los procesos, y conscientes de la rápida dinámica del avance de productos sustitutos, o similares que pueden aparecer, el compromiso empresarial está enfocado hacia la confianza, que se logra con el posicionamiento positivo de la marca en nuestros clientes y el público en general.

- Amistad:

Crear un ambiente agradable y amistoso con cada uno de nuestros clientes tratándolos de una manera especial para que sientan que son apreciados por nuestros colaboradores y perciban el respaldo de nuestra organización.

✓ **Valores hacia los colaboradores**

- Respeto:

Ver a todos los empleados con la importancia que cada uno tiene en la empresa valorando cada trabajo como un paso hacia el desarrollo mutuo.

- Seguridad:

Brindarles a nuestros empleados un ambiente seguro tanto físico y emocional dentro de la empresa.

- Trabajo en Equipo:

Crear un ambiente de igualdad donde todas las opiniones e ideas sean bien recibidas, tomadas en cuenta para un mejor desempeño de toda la empresa. La base será una buena comunicación de ambas partes.

b) Organización

A continuación se presenta la propuesta para la organización y el funcionamiento del área de gestión de talento humano.

✓ **Objetivos**

• **General**

Coordinar, planear y organizar las diferentes actividades que competen al talento humano, con la finalidad de unificar información, perfeccionar trámites y dar a conocer a todos los colaboradores los pagos y beneficios legales a que tienen derecho.

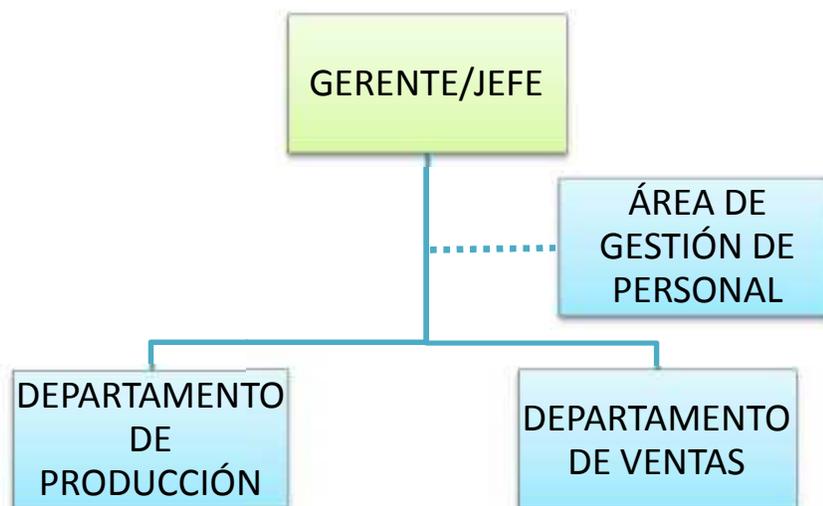
• **Específicos**

- Propiciar el alcance de metas y objetivos, de igual manera cumplir con las políticas organizacionales.
- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

✓ **Estructura Organizacional**

Para que el área de gestión del talento humano obtenga un rendimiento óptimo, debe unificar la planeación del recurso humano con la planeación estratégica. Para lograrlo, promoverá la comunicación y participación así como definir las funciones de cada integrante que la conforma, por lo tanto, es necesario plasmar gráficamente su estructura organizacional y establecer en qué posición se ubicará el área como tal, dentro de la empresa y cuya propuesta es:

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA HORNOS Y EQUIPOS DE EL SALVADOR.



Elaborado por el grupo de trabajo

APROBACION	VIGENCIA	CAMBIOS	FECHA
FIRMA:	DIA: 01	MODIFICADA:	
NOMBRE:	MES: Febrero		
CARGO:	AÑO: 2017		

✓ **Autoridad de asesoría o staff**

La asesoría o staff es la facultad que se le asigna a un gerente o persona para aconsejar, recomendar y sugerir a otros, pero sin poder tomar ningún tipo de decisión, el departamento de personal está vinculado a la presidencia de la organización, todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por dicha área requieren el aval de la presidencia para ser ejecutadas.

✓ **Autoridad Lineal**

Es aquella que se le confiere a un gerente para que decida qué hacer con los diferentes recursos asignados en un periodo determinado, siempre que se orienten al logro de los objetivos planteados en su plan de trabajo.

El tipo de autoridad que ejerce el gerente de personas dentro de su gerencia es lineal, porque se le ha conferido la capacidad de actuar conforme a un plan de trabajo previamente aprobado por el gerente general.

✓ **Autoridad funcional**

Es la facultad que se le asigna a un gerente o persona para que resuelva un problema en un periodo estipulado en otra área y en coordinación con las personas que allí laboran, mientras dure el proyecto, el gerente a cargo de resolver el problema tendrá autoridad funcional.

Al ubicar la gerencia de personas en un nivel de sección y dependiendo de cualquier otra gerencia que no sea la gerencia general, su liderazgo es nulo y está confinada a actividades menos estratégicas.

2. Capacitación al personal

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

En todo proceso de capacitación, se debe determinar las necesidades específicas y reales, la importancia actual del talento humano y su fundamental aporte al éxito de las empresas.

Para poder aplicar el proceso de capacitación es importante seguir una serie de pasos, en primer lugar se debe analizar si existe la necesidad de someter a capacitación a los empleados; dicha necesidad será detectada por el responsable de cada área cuando surjan

deficiencias en el desarrollo de sus actividades, también se puede hacer uso de la evaluación de desempeño. A continuación se presenta una guía para realizar este proceso:

a) Objetivos

○ **General:**

Establecer los procedimientos de operación para administrar la capacitación con eficacia, calidad optimizando los recursos asignados.

○ **Específicos:**

- ✓ Proporcionar conocimientos al personal para el continuo desarrollo en sus cargos actuales o prepararlos para otras funciones.
- ✓ Lograr la adaptación del personal para el ejercicio de sus funciones y ejecución de las tareas en su puesto de trabajo.
- ✓ Proporcionar a la empresa talento humano altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño de su trabajo.

b) Alcances

El presente procedimiento es de aplicación en todos los ámbitos de la organización donde sea necesaria la capacitación de personal.

c) Forma de implementación

Se propone al gerente gestionar capacitaciones a los obreros en programas de prevención de riesgos a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Profesional INSAFORP.

- **Actividades a realizar**

Para el éxito en la realización del plan se coordinarán las actividades previas y posteriores a su implementación de la siguiente manera:

- **Invitación.**

El jefe enviara mediante documento la invitación a los responsables del área de recursos humanos, explicando el contenido de la capacitación, anunciando día y hora de realización.

- **Asistencia.**

La capacitación iniciará puntual a la hora programada, por lo cual el facilitador deberá llegar el tiempo necesario previo a la hora de inicio para preparar el equipo y materiales a utilizar, los asistentes deberán estar presentes una vez el facilitador de inicio con el programa, y llenar el listado de asistencia.

El facilitador a continuación dará la introducción a la capacitación, indicando los objetivos que se alcanzarán al finalizar esta y dando un espacio breve a cada participante para que exprese sus expectativas de aprendizaje que espera alcanzar con su asistencia.

El facilitador deberá mantener un ambiente ameno en el cual estimule la participación constante de los asistentes, planteando y dando respuestas a preguntas que permitan la mayor comprensión del contenido y aclaren las dudas de los asistentes.

La programación contara con 15 minutos de receso por sesión (mañana y tarde).

Reanudada la capacitación esta tendrá un carácter más práctico y dinámico, continuando de desarrollar los temas del contenido; para luego culminar con una discusión y/o dinámica de grupo.

Una vez concluida el facilitador dará palabras de clausura y entregarán diplomas de participación a los asistentes.

d) Fuentes de financiamiento

En toda capacitación a desarrollar se estima que se tendrá un costo económico el cual debe ser cubierto con recursos propios o externos de la institución; si bien es cierto capacitar al empleado es una inversión que contribuye con el desarrollo de cada persona y además a la institución un valor agregado, ya que las tareas se desarrollan con mayor eficiencia.

Pero hoy en día se ha hecho más oportuno y factible que las empresas hagan uso del servicio del INSAFORP, ya que esta es una herramienta de ayuda máxima para poder fortalecer las habilidades, capacidades y talentos de los trabajadores.

Con este apoyo, las empresas no tienen que verse en hacer gastos para capacitar al personal; al contrario, como se establece en la Ley de Formación Profesional, en su artículo 26 literal c, donde dice textualmente: “Cotizaciones obligatorias hasta el 1%, pagadas por los patronos del sector privado y por las instituciones oficiales autónomas, que empleen diez o más trabajadores, calculadas sobre el monto total; "de las planillas mensuales de sueldos y salarios", excepto los patronos del sector agropecuario que cotizaran hasta 1/4 del 1% sobre las planillas de salarios de trabajadores permanentes. Dicho aporte queda legalmente establecido de conformidad a esta ley.”

Para el caso ilustrativo que nos ocupa, la empresa cuenta con 11 trabajadores, es decir, de la planilla que cotizada al Seguro Social se aporta el 1% al INSAFORP; entonces estas empresas pueden hacer uso de estos servicios, el gerente y encargado del área de gestión del talento humano, se contactarán con la institución para verificar el proceso a seguir para solicitar una capacitación en el área de recursos humanos.

A continuación vamos a detallar los pasos a seguir para solicitar una capacitación al INSAFORP.

- i. Ingresar a la página web del INSAFORP.
- ii. Luego, hacer click en la pestaña “PROGRAMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL”
- iii. Se despliega una lista, hacer clic en “FORMACIÓN PARA TRABAJADORES DE EMPRESAS”
- iv. Luego se detalla toda la información sobre las capacitaciones: requisitos, objetivos, etc., y los formularios a descargar.
- v. Después aparece el listado de programas de capacitaciones vigentes, seleccionar “CURSOS CERRADOS”
- vi. Requisitos para este curso cerrado:
 - "Solicitud de Apoyo para Acción Formativa. Cursos Cerrados”.
 - Carta Didáctica ajustada entre el proveedor adjudicado y la empresa solicitante del servicio.
 - Formulario de Acción Formativa-F8.

- Listado(s) de participantes por grupo
 - Fotocopia de planilla donde aparezcan resaltados los participantes que conforman el evento.
 - Fotocopia del último recibo del ISSS y su respectivo comprobante de pago.
- vii. Posterior a todo esto se puede revisar el listado de proveedores con los correos y teléfonos de contacto que ofrecen capacitaciones en todas las áreas, autorizadas por dicha institución.

En este caso específico sería la capacitación en el área de recursos humanos y estaría destinada al dueño o gerente de la empresa que a su vez realizara las funciones del encargado del área de gestión del talento humano y del colaborador de la misma, el costo de la esta estaría sujeto a los proveedores ya que estos son los destinados por INSAFORP para realizarlas, ya que anticipadamente se realizan los aportes a dicha institución.

e) Puntos a tratar en la capacitación

i. Reclutamiento (convocatoria interna, externa)

Se entiende como el proceso destinado a atraer y añadir talentos a la organización cuya necesidad puede surgir de un despido, de una renuncia, jubilación o del crecimiento de la empresa.

De su correcta ejecución dependerá su éxito, puesto que si se capta a candidatos no capacitados, el reclutamiento no será satisfactorio. A mayor número de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar a la persona idónea.

Como parte del control, se debe crear una base de datos de empleados activos, para lo cual se pedirá el currículum vitae a las áreas que los archivan actualmente, posteriormente se solicitará a los empleados actualización de datos.

ii. Selección de los miembros del equipo responsable.

Es la tarea de escoger entre los candidatos que se han reclutado, a aquellos que se adecuen a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener la eficiencia y el desempeño del personal.

Para que esta etapa sea efectiva es necesario comparar las características exigidas por el cargo a desempeñar y las que poseen los candidatos,

Esta es una de las tareas más importantes que el departamento de recurso humano deberá llevar a cabo en la empresa.

ii. Evaluación de los candidatos.

En el momento que se identifiquen los candidatos mejor preparados se procederá a iniciar el proceso de selección, donde se desarrollará una serie de entrevistas y pruebas para conocer actitud hacia el puesto, determinar habilidades y establecer áreas de oportunidad; es indispensable seleccionar al candidato que reúna los requisitos que más se asemejen al puesto.

iii. Contratación e inducción.

Para ingresar a la empresa se requerirá tener un contrato de trabajo suscrito y legalizado en sus diversas modalidades; por lo mismo ninguna persona podrá prestar sus servicios sin el cumplimiento de este requisito.

Los contratos en esta empresa serán a plazo, y se podrá contratar personal de acuerdo a las modalidades establecidas por el código de trabajo, cuando las necesidades de la institución así lo justificaren.

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al nuevo colaborador, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva área de trabajo.

Por ende la inducción es el proceso a través del cual el nuevo trabajador se identifica con la misión, visión, estructura, políticas, funciones, y actividades que cumple la empresa a fin de lograr su pronta incorporación y adaptación a ella.

3. Desarrollo profesional

a) Objetivos

○ General:

Contar con el personal ideal para el desempeño de las labores de la empresa y así poder desarrollar tanto a la empresa como a los empleados.

○ Específicos:

- ✓ Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para poder implementar un plan que ayude a desarrollar las capacidades y habilidades de los empleados que le permitan crecer profesionalmente.
- ✓ Motivar al personal para crecer a nivel profesional, y de esta manera puedan acceder a beneficios dentro de la empresa, como ser promovidos, según su grado académico.
- ✓ Capacitar al personal en las dificultades que cada uno presente a la hora de desempeñar las funciones concernientes a su puesto de trabajo, para mejorar el desempeño y a su vez, el ambiente de trabajo en cada área.

b) Propuestas de desarrollo profesional

- Crear planes de capacitación adecuados para cada necesidad en las diferentes áreas.

- Desarrollar técnicas de desarrollo viables para cada puesto de la empresa, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.

c) Técnicas propuestas para el desarrollo del personal

Mediante las técnicas de desarrollo se ofrece gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal dentro y fuera del trabajo. Estas técnicas incluyen:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Fomentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la empresa. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización.)
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- Permitir a los empleados asistir a cursos o becas de estudio, y dar oportunidad para asistir a seminarios, congresos y conferencias.
- Organizar intercambios internos entre diferentes áreas funcionales dentro de la empresa, lo cual también ayuda a promover la coordinación.

Tales acciones permitirán desarrollar y denotar las áreas que necesitan desarrollarse profesionalmente y en el área de trabajo favorecer al clima organizacional y fortalecer el desempeño laboral.

Responsables

- Los jefes inmediatos son los encargados de observar el desempeño destacado del personal a su cargo, para poder mejorar las condiciones de cada empleado, ya sea en el área de capacitación o el puesto de trabajo según sea el caso.
- La dirección debe delimitar los lineamientos a seguir para promover al personal según el grado académico alcanzado.
- La dirección es la responsable de gestionar el apoyo para que los empleados tengan la oportunidad de estudiar, para obtener un nivel académico superior.

4. Desempeño laboral

La evaluación es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar las prácticas laborales en la organización. Es un buen sistema de comunicación que actúa en sentido horizontal y vertical en la organización.

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si hay problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Se propone el modelo de evaluación por competencias, ya que si un empleado conoce los criterios requeridos para su puesto puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas.

5. Productividad

La productividad laboral es el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejorar productos y servicios lo que nos lleva a un incremento de la productividad en bienestar de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo ya que se debe ver a las personas con base a sus resultados y no al salario que se les paga, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud.

Principios para una buena productividad sugeridos:

- Despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa
- Motivar al personal
- Considerar la importancia de cada cargo
- Permitir tomar decisiones
- Compensar salarialmente acorde con los resultados

6. Preparación y selección

La actividad previa al reclutamiento y selección es determinar el personal que requiere la empresa, estos son puntos muy importantes de los cuales parte el éxito de la organización.

a) Admisión de personas

i. Reclutamiento

Se entiende como el proceso destinado a atraer y añadir talentos a la organización cuya necesidad puede surgir de un despido, de una renuncia, jubilación o del crecimiento de la empresa.

De su correcta ejecución dependerá su éxito, puesto que si se capta a candidatos no capacitados, el reclutamiento no será satisfactorio. A mayor número de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar a la persona idónea.

Como parte del control, se debe crear una base de datos de empleados activos, para lo cual se pedirá el currículum vitae a las áreas que los archivan actualmente, posteriormente se solicitará a los empleados actualización de datos.

Para mejorar el reclutamiento de personal, se deben atender los siguientes puntos:

ii. Selección de personal

Es la tarea de escoger entre los candidatos que se han reclutado, a aquellos que se adecuen a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener la eficiencia y el desempeño del personal.

Para que esta etapa sea efectiva es necesario comparar las características exigidas por el cargo a desempeñar y las que poseen los candidatos.

a. Registro

Para formar un registro formal de los candidatos se requiere que contenga como mínimo los siguientes documentos:

- ✓ Currículum vitae y solicitud de empleo.
- ✓ Fotocopia de DUI
- ✓ Cartas de recomendación de trabajos anteriores
- ✓ Referencias personales no familiares.

- ✓ Constancia de trabajos anteriores.
- ✓ Certificación de estudios realizados, cursos de capacitación y diplomas.

b. Revisión

El área de gestión del talento humano deberá revisar, analizar y evaluar el expediente formado, obtenido a través del reclutamiento, para desestimar a aquellos candidatos que no se adaptan al perfil y elegir únicamente a aquellos que se consideran idóneos para el puesto.

c. Pruebas de idoneidad para la selección del personal:

➤ Diseño

La empresa deberá utilizar pruebas psicométricas y de conocimientos o capacidades, las mismas que serán realizadas dependiendo del cargo que se desea cubrir.

➤ Preparación de pruebas

El encargado del área de gestión del talento humano y los jefes de cada departamento serán los encargados de preparar las pruebas según el puesto a cubrir, con el fin de valorar la actitud y capacidad del aspirante, las mismas deberán ser coherentes con los requisitos del cargo.

➤ Recepción y valoración de las pruebas

El lugar, hora y día previstos para desarrollar las pruebas será responsabilidad del departamento donde existe la vacante.

➤ Informe de pruebas

Se utilizarán en forma resumida datos del aspirante que rindió la prueba así como también su respectivo puntaje.

d. Tipos de pruebas

➤ Prueba psicométrica

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra o comportamiento. En general, permitirá la evaluación de indicadores de personalidad como, carácter, autoestima, responsabilidad, sociabilidad, creatividad, estabilidad emocional, aptitudes como: nivel de organización, habilidad, servicio social, liderazgo e inteligencia.

➤ Pruebas de conocimientos

Con esta prueba se determinará el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones de su nuevo puesto trabajo.

➤ Pruebas prácticas

Permitirá conocer las habilidades y destrezas que el candidato posee para el manejo de equipos, herramientas y otros recursos que utilizará en el desarrollo de las funciones del puesto.

e. Entrevista

Se desarrollará una entrevista estructurada que ayudará a complementar la información que se ha obtenido mediante el análisis de las hojas de vida, las pruebas, verificación de referencias laborales y personales.

Guía de entrevista:

- i. El encargado del área de gestión humana deber sondear a los candidatos para ver si estos están o no de acuerdo con las condiciones de la institución.
- ii. Para poder seleccionar al personal se debe tomar en cuenta el perfil del candidato que cubrirá la vacante.

- iii. El encargado del área de gestión humana debe manejar los resultados de las pruebas con ética y discrecionalidad.
- iv. El jefe o gerente deberá tomar la decisión de la persona que cubrirá la vacante.
- v. Todo aspirante que no acuda a las entrevistas y las pruebas de selección en las horas y fechas indicadas, quedarán fuera del proceso, al menos que presente una justificación para concederle una nueva oportunidad.

El encargado del área de gestión del talento humano señala una fecha y hora a cada aspirante al puesto para la realización de la entrevista inicial y aplicación de las pruebas. El propósito de la entrevista es verificar los datos de la solicitud de empleo y constatar si el candidato reúne los requisitos y exigencias del puesto. Esta entrevista será aplicada a los candidatos que pasaron el proceso de reclutamiento a la fase de selección.

Las entrevistas deben llevarse a cabo en un espacio físico adecuado y que reúna las siguientes condiciones.

- ✓ Comodidad del mobiliario.
- ✓ Adecuada iluminación
- ✓ Libre de distractores.
- ✓ Ambiente agradable.

La administración y evaluación de las pruebas se sugiere que sean realizadas por el encargado del área de gestión humana. El lugar para que los candidatos desarrollen las pruebas debe ser un espacio físico adecuado que reúna los siguientes aspectos: recursos didácticos y tecnológicos entre otros.

f. Informe de selección de personal

De acuerdo a los resultados obtenidos se elaborará un informe que será remitido a la gerencia o jefatura que realiza el requerimiento para su respectiva aprobación.

g. Verificación de antecedentes laborales

Permitirá la comprobación de la información presentada por los candidatos, así como también de sus actuaciones tanto en el área laboral como personal.

Para obtener una correcta verificación de antecedentes laborales se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- ✓ Confirmar datos del período laborado, puestos ocupados.
- ✓ Motivos de la desvinculación.
- ✓ Desempeño en su trabajo
- ✓ Características en las que sobresalía.
- ✓ Fortalezas y debilidades.

h. Contratación

Para ingresar a la empresa se requerirá tener un contrato de trabajo suscrito y legalizado en sus diversas modalidades; por lo mismo ninguna persona podrá prestar sus servicios sin el cumplimiento de este requisito.

Los contratos en la empresa serán a plazo fijo, pero, se podrá contratar personal de acuerdo a las modalidades establecidas por el código de trabajo, cuando las necesidades de la institución así lo justificaren.

Según el Código de Comercio existen contratos de plazo fijo y contratos de tiempo indefinido, para este caso se enfocará en los contratos a plazo fijo pues son la figura que se utilizará.

1. Contrato individual de trabajo a término fijo inferior a un año.
2. Contrato individual de prestador de servicios para el personal por honorarios

(servicios profesionales)

Art. 23. Numeral 4. El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo.

Art. 25. Los contratos relativos a labores que por su naturaleza sean permanentes en la empresa, se consideran celebrados por tiempo indefinido, aunque en ellos señale plazo para su terminación.

a) La estipulación de plazo solo tendrá validez en los siguientes casos: cuando por las circunstancias objetivas que motivaron al contrato, las labores a realizarse puedan ser calificadas de transitorias temporales o eventuales; y

i. Período de prueba

Esta establecido de manera obligatoria un período de prueba de 30 días, lapso en el cual cualquiera de las partes, libremente, podrá darlo por concluido.

De conformidad con el Código del Trabajo, el período de prueba no puede exceder los 30 días para los contratos de duración indefinida. Durante este período, cualquiera de las partes podrá rescindir el contrato sin causa (Art. 28 del Código del Trabajo).

ii. Evaluación del período de prueba

Es responsabilidad del jefe inmediato, quien hará la evaluación del desempeño del trabajador; 8 días antes de cumplir el período de prueba y enviará el resultado al área de gestión del talento humano. Si el resultado de la evaluación es positivo, el contrato podrá ser de manera indefinida.

b) Inducción

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al nuevo colaborador, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva área de trabajo.

Por ende la inducción es el proceso a través del cual el nuevo trabajador se identifica con la misión, visión, estructura, políticas, funciones, y actividades que cumple la empresa a fin de lograr su pronta incorporación y adaptación a ella.

En la inducción es importante ubicar al nuevo trabajador dentro de la institución, dándole a conocer la infraestructura de la organización, sus objetivos, reglamentos, procedimientos y servicios que presta.

El responsable de esta inducción es el colaborador del área de gestión del talento humano para el control de su respectivo desempeño se utilizará una serie de pasos como guía en donde se detallan aspectos que el trabajador debe conocer para realizar de forma eficiente las actividades que le serán comunicadas:

Guía de inducción para los nuevos colaboradores luego de presentarles aspectos generales de la empresa:

- ✓ Entrega de un manual de bienvenida
- ✓ Recorrido por las instalaciones de la empresa presentando al nuevo colaborador a la plantilla general de empleados.
- ✓ El jefe inmediato presentará a los compañeros de trabajo al nuevo integrante dentro de la institución, haciendo una breve descripción de las funciones de cada uno y delegará a la persona que se encargará del adiestramiento técnico necesario en el puesto a desempeñar.

7. Compensación

Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos justos a cambio de su contribución productiva. Algunas maneras de compensar el trabajo realizado al trabajador pueden ser:

- Bonificación por ventas
- Bonificación por producción de equipo producido

C. Recursos necesarios para la implementación

Para la puesta en marcha de un área de gestión del talento humano en las empresas del sector industrial que se dedican a la transformación del metal en el municipio de Soyapango, es necesario que el gerente general o propietario brinde el apoyo y proporcionen los siguientes recursos:

1. Recursos humanos

El recurso humano necesario para el funcionamiento de un área de gestión del talento humano se requiere inicialmente de dos personas según se detalla a continuación:

- Encargado del área (Dueño o Gerente)
- Colaborador del área

Las responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos se detallan en el Manual de Descripción de Puestos.

Nota: se propone al dueño o gerente desempeñe el puesto de encargado del área de gestión del talento humano quien delegara funciones al colaborador.

2. Recursos financieros

Para implementar la propuesta se requiere de la asignación de gastos necesarios para el pago de planilla de salario únicamente de la persona que le colaborará al dueño o gerente que también tendrá a cargo la dirección del área de gestión del talento humano, que en este caso se propone un salario de \$400.00 y su desembolso requiere previa autorización del dueño o gerente.

Nota: el sueldo del encargado de área no se refleja, pues se propone al dueño o gerente de la empresa desempeñe el puesto de encargado del área de gestión del talento humano.

E. Etapas de la implementación

Para la implementación de la propuesta del modelo de gestión del talento humano que optimice el desempeño laboral de los empleados de las empresas del sector industrial que se dedican a la transformación del metal en el municipio de Soyapango.

1. Presentación

La propuesta será entregada por escrito y en formato digital al Lic. José Ernesto Lozano Rivera dueño y gerente de la empresa Hornos y Equipos de El Salvador, a quien se le desarrollara una exposición formal de la propuesta con apoyo de diapositivas.

2. Discusión

Inmediatamente después de que concluya la presentación se procederá a responder las preguntas que resulten y se evaluará su aprobación para la respectiva ejecución de la misma.

3. Aprobación

Habiendo sido discutido y revisa el documento propuesto, será de absoluta responsabilidad la aprobación por parte del dueño o gerente de la empresa.

4. Difusión

Es la etapa a través de la cual se informa a todas las unidades sobre la organización y funcionamiento del área de gestión del talento humano para darles a conocer los objetivos, políticas y procedimientos de la misma, en donde se les entregara un detalle de las actividades que el área tendrá bajo su responsabilidad.

5. Ejecución

El dueño o gerente debe facilitar los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta, en la que se busca un beneficio tanto para las empresas como a los empleados.

6. Supervisión y control

Es necesario revisar cada paso que se vaya realizando para determinar las deficiencias y corregirlas de forma oportuna, dando fe que los objetivos se vayan cumpliendo según lo antes planeado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

- Bateman, Thomas S., “Administración, una ventaja competitiva”, 4ª edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2001.
- Bohlander. Snell. Sherman, “Administración de Recursos Humanos”, 12ª Edición, Cengage Learning Editores, Mexico, 2004. Pág.
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2005.
- Chiavenato, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, 3ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2002.
- Chiavenato Idalberto. “Administración, Proceso Administrativo, Teoría-Proceso-Practica”, “Planeación Estratégica”, 3º Edición, Mc Graw Hill, Bogotá 2001.
- Dessler, Gary. “Administración de Personal”, 8ª Edición, Prentice Hall, México, 2001.
- Estévez Lovos Carlos Fernández, Administración Financiera I, Febrero de 2005.
- Gómez Ceja, Guillermo. “Planeación y organización de Empresas”. 1ª Edición. Editorial Edicol. México. 1976
- James A. F. Stoner, “Administración”, 2º Edición Prentice Hall, México, 1992.
- Rodolfo Caldera Mejía, “Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Conceptos y Teorías”.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, “Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa”, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, 1º Edición, México, 1997.
- Serrano, Alexis. “Administración de Persona”. 1ª Edición. Talleres Gráficos UCA. El Salvador. 2009.

- Ramírez, Denis Marcela. Trabajo de Graduación, Plan estratégico de comercialización para incrementar la demanda de los productos elaborados por la pequeña empresa del sector metal mecánico del municipio de San Salvador. 2012. El Salvador UES.

REVISTAS:

- FUSADES, Boletín Económico y Social No 69, Agosto 1997.
- ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE INDUSTRIALES (ASI). Plan de Desarrollo Industrial, 2005. Septiembre. El Salvador.
- Diccionario de economía, Edit. Jurídica salvadoreña, cuarta edición, Salvador Osvaldo Brant.
- Según el estudio del subsector de la metalmecánica efectuado por CONAMYPE. 1998.

LEYES:

- Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto Constitucional N° 38, Publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, 16 de Diciembre de 1983.
- Código de Comercio, Decreto legislativo N° 671, Publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, 31 de Julio de 1970.
- Ley de Impuesto Sobre La Renta, Decreto legislativo N° 134, Publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313, 21 de Diciembre de 1991.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto legislativo N° 296, Publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo N°316, 31 de Julio de 1992.
- Código de Trabajo, Decreto legislativo N° 15, Publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, 31 de Julio de 1972.
- Ley del Seguro Social, Decreto legislativo N° 1263, Publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, 11 de Diciembre de 1953.

- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto legislativo N° 927, Publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333, 23 de Diciembre de 1996.
- Ley del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, Decreto legislativo N° 554, Publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo N° 320, 29 de Julio de 1993.
- Ley de Protección, Fomento y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, Decreto Legislativo N° 627, Publicado en el Diario Oficial N° 90, Tomo 403,20 de Mayo de 2014.
- Ley del Sistema de Garantías Recíprocas para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Rural y Urbana, Decreto Legislativo N° 553, Publicado en el Diario Oficial N° 199, Tomo 353,22 de Octubre de 2001.

INTERNET:

- <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/24/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/>
- <http://adminteso1.blogspot.com/2010/05/3-planeacion.html>
- <http://adminteso1.blogspot.com/2010/05/3-planeacion.html>
- http://www.academia.edu/5306910/Planificación_Operativa
- <https://www.google.com/search=propositos+del+plan+operativo=utf-propositos+plan+operativo>
- <http://multiservicios1.blogspot.com/2009/06/etapas-de-plan-operativo.html>
- <https://es.scribd.com/doc/97941352/Importancia-de-La-Planificacion-Tactica>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Que-Es-La-Planeacion-Tactica/1729292.html>
- <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Planificación_estrategica#Funciones_2
- La pequeña empresa en línea. San Salvador, SV, [citado 27 de enero de 2008]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>
- La pequeña empresa en línea. San Salvador, SV,[citado 27 de enero de 2008]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>

ANEXOS

ANEXO 1: instrumento de recolección de datos dirigido al personal que labora en la pequeña empresa del sector industrial dedicada a la fabricación de hornos y equipos en el municipio de Soyapango, tabulaciones y gráficos correspondientes.



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



El presente cuestionario ha sido elaborado con el propósito de obtener información necesaria para analizar la situación actual de la administración del talento humano en el sector en estudio con fines académicos.

Nota: de antemano agradecemos su valiosa colaboración respondiendo a las siguientes preguntas.

Indicaciones: lea detenidamente cada pregunta y responda donde sea necesario; luego marque con una "X" la opción que crea conveniente.

I. DATOS GENERALES

1. Género:
 Masculino Femenino
2. Edad:
 Menos de 20 años 21 a 30 años 31 a 40 años Más de 40 años
3. Nivel de estudios:
 Plan básico Bachillerato Técnico Universitario
4. Tiempo de laborar en la empresa:
 Menos de 1 año De 1 a 5 años De 6 a 10 años
 De 11 a 20 años Mas de 20 años
5. Cargo o puesto que desempeña:

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?
 SI NO
2. Cuando ingreso a la empresa ¿recibió algún tipo de inducción?
 Sí No

Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta 4

3. Indique quien fue el encargado de realizar dicha inducción
- | | |
|-----------|--------------------------|
| Jefe | <input type="checkbox"/> |
| Encargado | <input type="checkbox"/> |
| Compañero | <input type="checkbox"/> |
| Recepción | <input type="checkbox"/> |
4. ¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?
- SI NO
5. ¿Sabe usted si existe en la empresa un manual de descripción de puestos?
- SI NO
6. ¿Conoce usted si la empresa tiene un área de recursos humanos?
- SI NO
- Si la respuesta fue afirmativa continúe con la pregunta 8
7. ¿Puede mencionar el área responsable de desempeñar las funciones de administración de personal?
- | | |
|--------------|--------------------------|
| Recepción | <input type="checkbox"/> |
| Contabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Mercadeo | <input type="checkbox"/> |
| Jefatura | <input type="checkbox"/> |
8. ¿Según su opinión, la creación del departamento de recursos humanos traería beneficios para los empleados y la administración?
- SI NO
- Respuesta negativa pase a la pregunta 10.
9. Con base a la creación de un área de gestión del talento humano ¿Qué considera usted que mejoraría en la empresa? (puede seleccionar varias opciones)
- | | |
|---|--------------------------|
| Mejora en los procesos productivos | <input type="checkbox"/> |
| Agilidad y mejora en proceso de selección de personal | <input type="checkbox"/> |
| Desarrollo profesional | <input type="checkbox"/> |
| Mejoras en el desempeño | <input type="checkbox"/> |
10. ¿Se le hizo saber acerca de los beneficios laborales que tendría una vez iniciada sus labores?
- SI NO
- Si contesto que no pase a la pregunta 12.
11. Mencione algunos de esos beneficios de los cuales se le hizo saber.
- | | |
|---|--------------------------|
| Recompensas monetarias por metas logradas | <input type="checkbox"/> |
| Días de asueto compensados | <input type="checkbox"/> |
| Pago de horas extras | <input type="checkbox"/> |
| Fines de semana compensados | <input type="checkbox"/> |
12. ¿Le han realizado en alguna ocasión una evaluación del desempeño?
- SI NO

Si la respuesta fue negativa siga en la pregunta 15.

13. ¿Con que frecuencia realizan evaluación del desempeño al personal?

Mensual Trimestral Semestral Anual

14. ¿Qué tipo de frecuencia considera usted que sería la más indicada para que la empresa realice una buena evaluación del desempeño?

Mensual Trimestral Semestral Anual

15. ¿Ha recibido usted algún tipo de reconocimiento que lo motive a mejorar su desempeño en la empresa?

SI NO

Si respondió negativamente pase a la pregunta 17

16. ¿Qué tipo de reconocimientos ha recibido de parte de la empresa que lo motive a mejorar su desempeño?

Diploma de reconocimiento
Compensaciones monetarias
Felicitaciones verbales
Día libre

17. Según su opinión ¿Qué tipos de reconocimientos debería implementar la empresa para motivar al personal?

Recompensas monetarias
Entradas al cine
Vales para centros turísticos
Diplomas
Reconocimientos como buen empleado

18. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?

SI NO

Si su respuesta fue afirmativa pasa a la pregunta 20.

19. ¿Por qué cree que la empresa no está interesada en realizar capacitaciones?

Pérdida de tiempo
Perdida de dinero
Resistencia al cambio
Falta de inversión

20. ¿Considera usted que al recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo?

SI NO

Si la respuesta fue afirmativa siga con la pregunta 22.

21. ¿Por qué cree usted que no le servirá la capacitación para el mejoramiento tanto propio como para la empresa?

- Falta de interés
- Resistencia al cambio
- Falta de incentivos

22. ¿Identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa?

- Sí No

Si su respuesta fue negativa siga en la pregunta 24.

23. ¿Qué propone usted para que la empresa tenga este tipo de oportunidades?

- Expansión de la empresa
- Incremento del personal
- Creación de nuevos puestos de trabajo
- Creación de nuevas áreas de trabajo

24. ¿Considera usted que le sería de beneficio a la empresa y a los empleados el crecimiento de la empresa?

- SI NO

Si contesto positivamente continúe con la pregunta 26.

25. Según su opinión, ¿Por qué considera que no sería beneficioso el crecimiento de la empresa?

- Mayor carga laboral
- Nuevos procesos
- Horarios extendidos
- Mayor riesgo de errores

26. ¿Por qué cree usted que el crecimiento de la empresa traerá consigo el beneficio para los empleados?

- Mejores bonificaciones
- Mejores procesos productivos
- Mejor selección de personal
- Más oportunidades de desarrollo profesional
- Más capacitaciones

Datos de control:

Entrevisto: _____ **Fecha:** _____

Reviso: _____ **Fecha:** _____ **No. De boleta:** _____

ANEXO #2. TABLAS Y GRÁFICOS

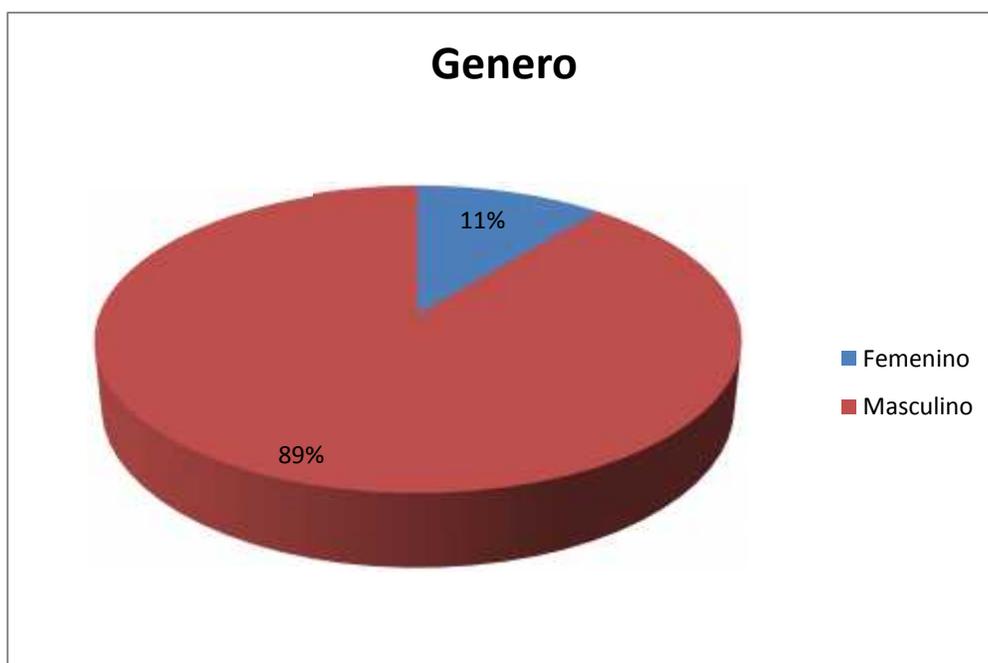
DATOS GENERALES

1. Género:

Objetivo: saber el género del encuestado como dato general para la realización de la investigación.

Alternativa	Frecuencia	%
Femenino	7	11%
Masculino	57	89%
Total	64	100%

Gráfico Nº 1



Interpretación

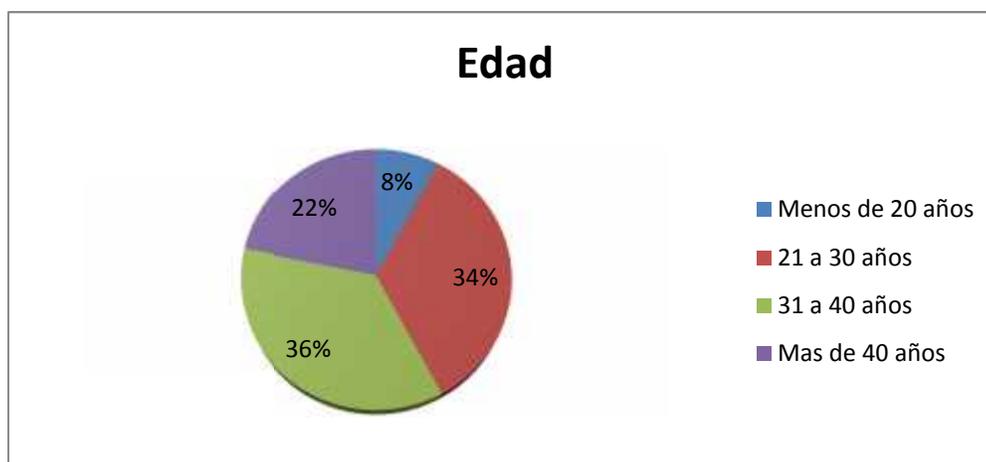
Del total de la muestra el 89% son hombres, debido al rubro al que pertenece la empresa ya que este requiere mayor fuerza y resistencia física para la manipulación y transformación del metal a producto terminado. El resto corresponde a mujeres que ocupan puestos administrativos.

2. Edad:

Objetivo: conocer la edad del encuestado como dato general para la realización de la investigación.

Alternativa	Frecuencia	%
Menos de 20 años	5	8%
21 a 30 años	22	34%
31 a 40 años	23	36%
Más de 40 años	14	22%
Total	64	100%

Gráfico N° 2



Interpretación

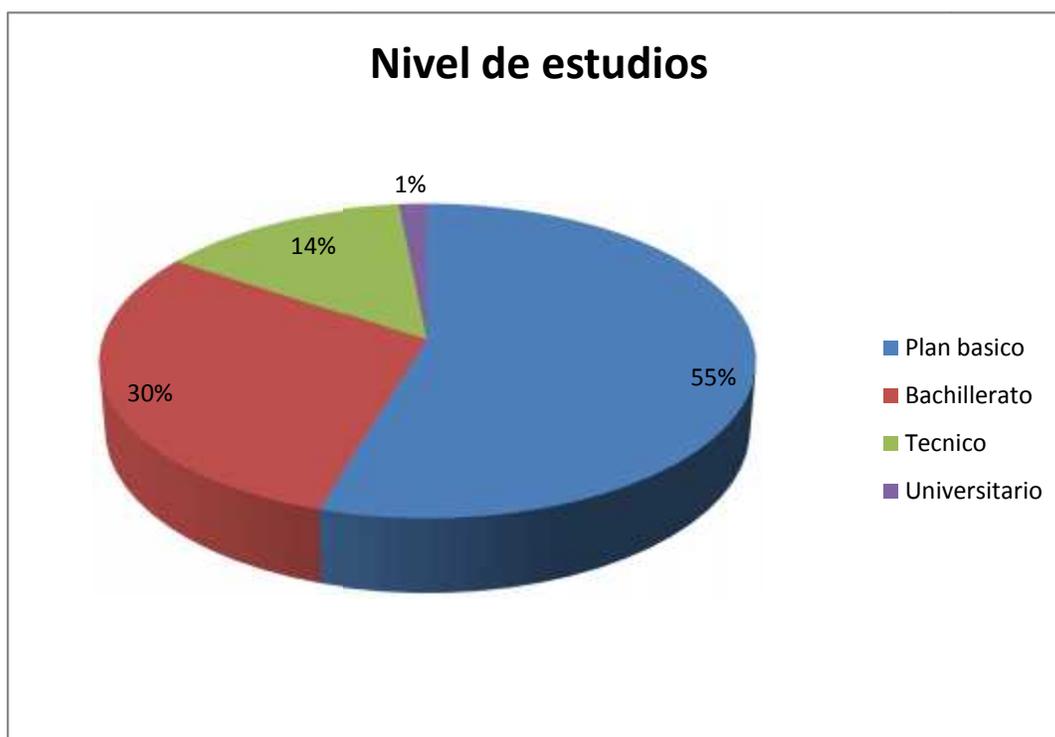
El 92% de los trabajadores tienen edades en un rango de 31 años a más de 40. Se contratan a personas en este rango de edad, porque para este giro son personas que de alguna manera tienen alguna experiencia. Y el resto son personas menores de 20 años. Ya que de alguna manera este tipo de industria requieren mano de obra con experiencia o calificada, pero que también está la apertura a agente joven para generarles formación.

3. Nivel de estudios:

Objetivo: conocer el nivel de estudios que tienen los empleados que laboran en las empresas en mención.

Tabla 3: Nivel de estudios		
Alternativa	Frecuencia	%
Plan básico	35	55%
Bachillerato	19	30%
Técnico	9	14%
Universitario	1	2%
Total	64	100%

Gráfico N° 3



Interpretación

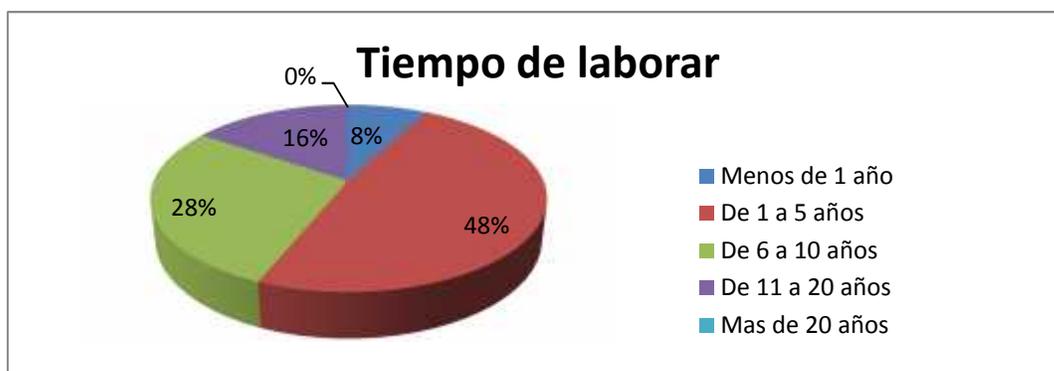
El personal de las empresas en estudios casi en su totalidad posee un nivel académico entre básico, bachillerato y técnico, debido a que el tipo de actividad que se desempeña en este rubro es más físico que intelectual es por eso que no se hace énfasis en la educación de los empleados. Y el resto posee formación a nivel universitario, esto que significa puede ser un puesto administrativo.

4. Tiempo de laborar en la empresa:

Objetivo: determinar el rango de años de antigüedad que tienen los trabajadores de laborar en las empresas en estudio.

Alternativa	Frecuencia	%
Menos de 1 año	5	8%
De 1 a 5 años	31	48%
De 6 a 10 años	18	28%
De 11 a 20 años	10	16%
Más de 20 años	0	0%
Total	64	100%

Gráfico N° 4



Interpretación

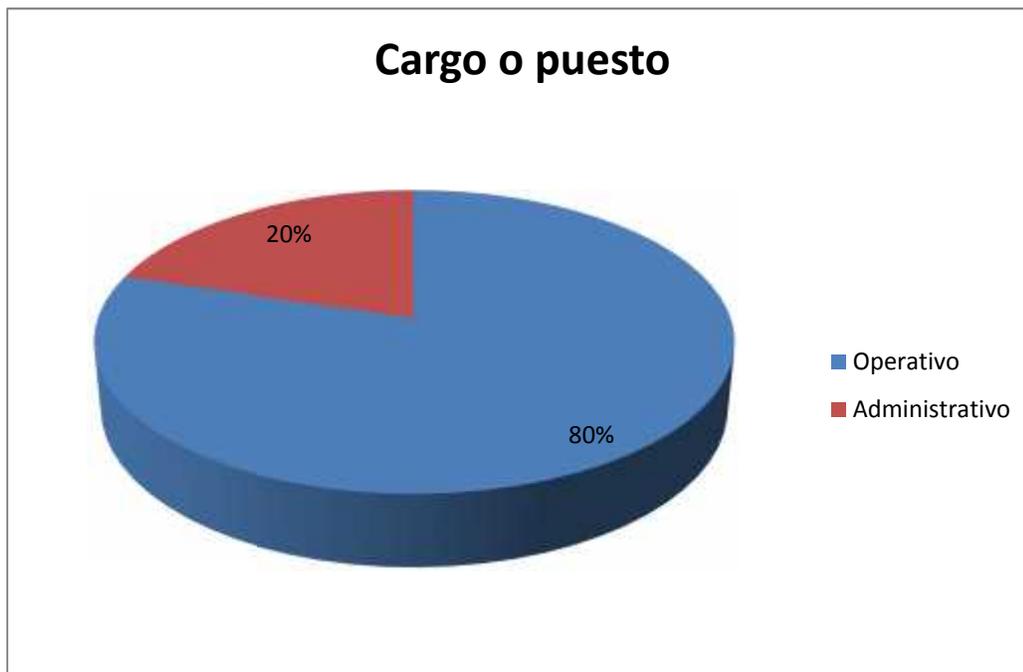
El 92 % de los trabajadores tienen entre 1 a 20 años de laborar en estas empresas. Y solo un 8% tiene menos de 1 año de laborar. Pudiéndose deber esto a que de alguna manera los trabajadores no tienen un sentido de pertenencia, estabilidad laboral, o pudiendo influir la estabilidad misma de la empresa.

5. Cargo o puesto que desempeña:

Objetivo: identificar en que puestos de trabajo se ubican actualmente los empleados de las distintas áreas que conforman las empresas en estudio.

Alternativa	Frecuencia	%
Operativo	51	80%
Administrativo	13	20%
Total	64	100%

Gráfico N° 5



Interpretación

El 80% de personal de las empresas en estudios es operativo, debido a que el tipo de actividad que se desempeña en este rubro es la manipulación y transformación del metal; y el 20% restante significa puede ser un puesto administrativo.

DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

Objetivo: saber si a los trabajadores les han proporcionado información propia de la empresa en cuanto a la misión, visión y valores de estas mismas.

Tabla 1: ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?		
Alternativa	Frecuencia	%
Si	8	12%
No	56	88%
Total	64	100%

Gráfico N° 6



Interpretación

El 88% de los encuestados no conoce la misión, visión y valores de la empresa, esto se debe a que son trabajadores operativos en los cuales no existe un interés por conocerlas, así como de la empresa por dar a conocerlas, provocando que estos no se sientan identificados con la misma. El 12% restante si conocen la filosofía, esto se debe a que son trabajadores que ocupan puestos administrativos en los cuales si existe un interés por conocerlos o que de alguna manera los tienen a su alcance.

2. Cuando ingreso a la empresa ¿recibió algún tipo de inducción?

Objetivo: determinar si los empleados en el momento de ser contratados recibieron una inducción adecuada.

Tabla 2: Cuando ingreso a la empresa ¿recibió algún tipo de inducción?		
Alternativa	frecuencia	%
Si	17	27%
No	47	73%
Total	64	100%

Gráfico N° 7



Interpretación

El 73% de las personas encuestadas afirmó no haber recibido ningún tipo de inducción al puesto para el cual fue contratado, el 27% restante manifiesta que si recibió inducción al ingresar a la empresa. Es claro que dentro de las empresas no hay un compromiso por dar inducción previa a los nuevos trabajadores.

3. Indique quien fue el encargado de realizar dicha inducción

Objetivo: verificar con los empleados quien se encarga de realizar el proceso de inducción en el tiempo de contratación.

Tabla 3: Indique quien fue el encargado de realizar dicha inducción		
Alternativa	frecuencia	%
Jefe	4	6%
Encargado	3	5%
Compañero	10	16%
Recepción	0	0%
Con base a la muestra original	64	

Gráfico N° 8



Interpretación

De las personas que contestaron positivo a la pregunta anterior, el 16% manifestaron que la inducción la recibió de su compañero; y el 11% restante respondió que fue su jefe o el encargado. Esto se debe a que son los jefes los encargados de esta actividad pero que de alguna manera no tienen el tiempo o no le dan la debida importancia para desarrollarla.

4. ¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?
Objetivo: saber si la empresa entrega por escrito cada una de las actividades que corresponden al puesto de los trabajadores.

Tabla 4: ¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?

Alternativa	frecuencia	%
Si	0	0%
No	64	100%
Total	64	100%

Gráfico N° 9



Interpretación

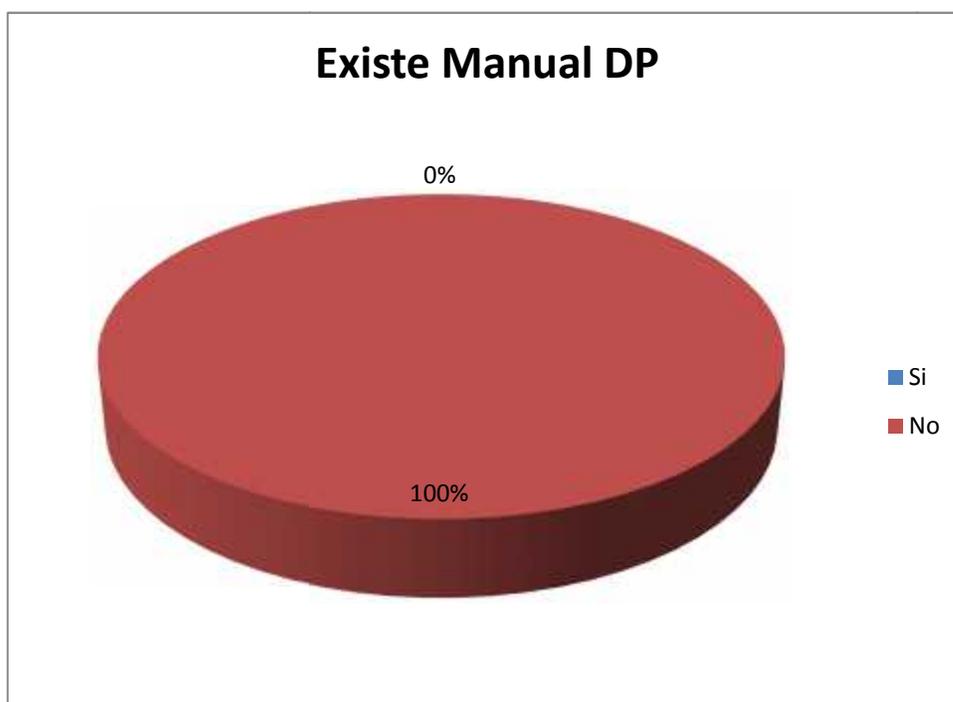
El 100% de los encuestados manifestó que no están definidas por escrito las actividades. Esto implica que a falta de una organización formal la cual defina las actividades de cada puesto de trabajo los trabajadores no tengan claro las funciones a realizar en cada puesto.

5. ¿Sabe usted si existe en la empresa un manual de descripción de puestos?

Objetivo: identificar si la empresa cuenta con un manual de descripción de puestos.

Alternativa	frecuencia	%
Si	0	0%
No	64	100%
Total	64	100%

Gráfico N° 10



Interpretación

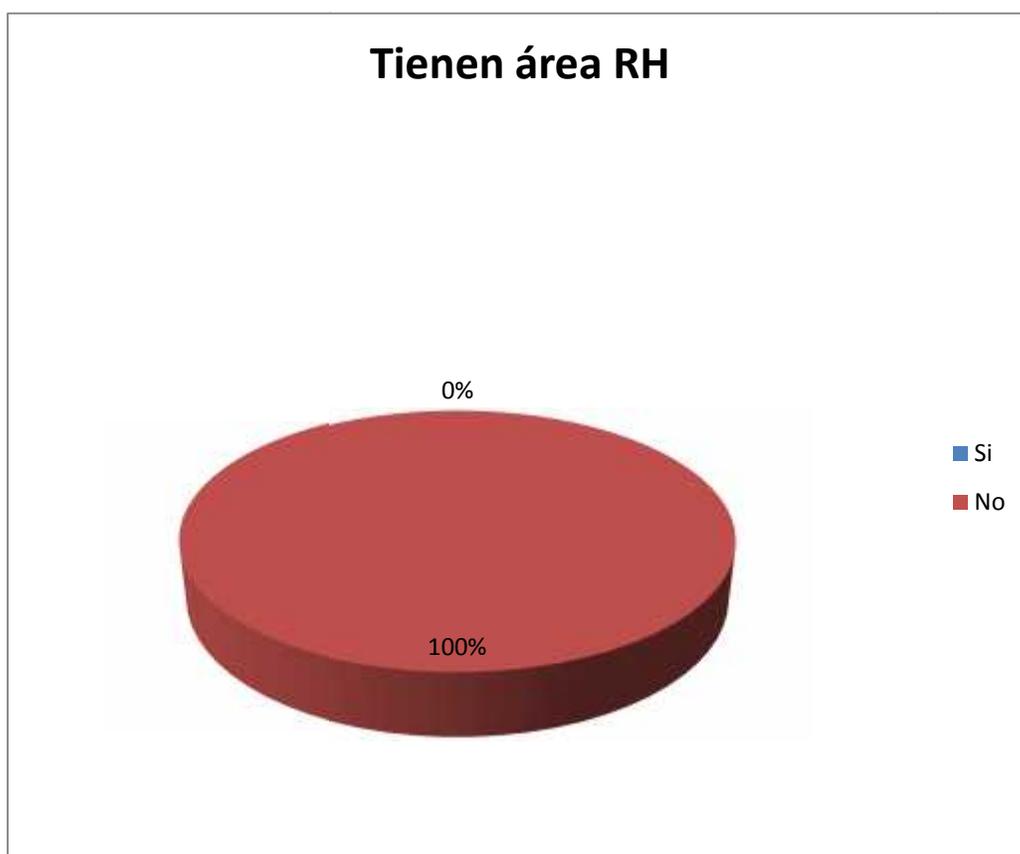
El 100% de los encuestados afirmó que no hay un manual en el cual estén definidas las actividades a realizar para cada uno de los puestos. Esta situación implica que los trabajadores no tengan claras sus funciones.

6. ¿Conoce usted si la empresa tiene un área de recursos humanos?

Objetivo: identificar si la empresa cuenta con área de recursos humanos.

Tabla6: ¿Conoce usted si la empresa tiene un área de recursos humanos?		
Alternativa	frecuencia	%
Si	0	0%
No	64	100%
Total	64	100%

Gráfico N° 11



Interpretación

El 100% de los trabajadores encuestados manifestó que la empresa no posee un área de recursos humanos. Esta situación se debe a que este sector por su naturaleza de pequeña empresa por alguna razón no está interesado en la implementación de esta área.

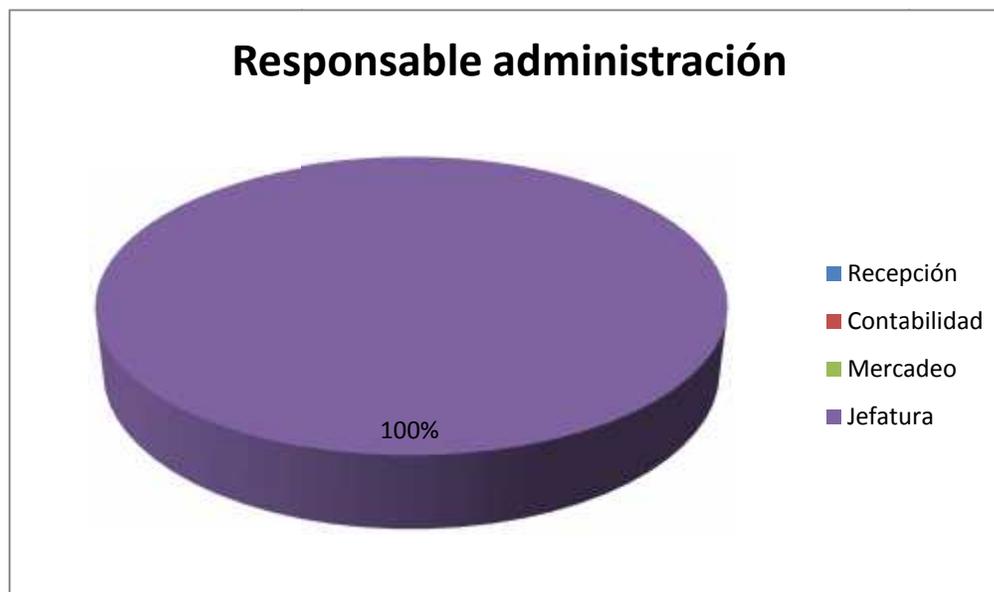
7. ¿Puede mencionar el área responsable de desempeñar las funciones de administración de personal?

Objetivo: conocer si el empleado sabe a qué área dirigirse cuando requiera de alguna de las actividades relacionadas al talento humano.

Tabla7: Puede mencionar el área responsable de desempeñar las funciones de administración de personal.

Alternativa	frecuencia	%
Recepción	0	0%
Contabilidad	0	0%
Mercadeo	0	0%
Jefatura	64	100%
Total	64	100%

Gráfico Nº 12



Interpretación

El 100% de los trabajadores afirmó que es la jefatura quien desempeña las funciones de la administración de personal. Esto implica los jefes como encargados de realizar estas funciones no la desarrollo de una manera efectiva o que no tenga el tiempo y le de la importancia debida.

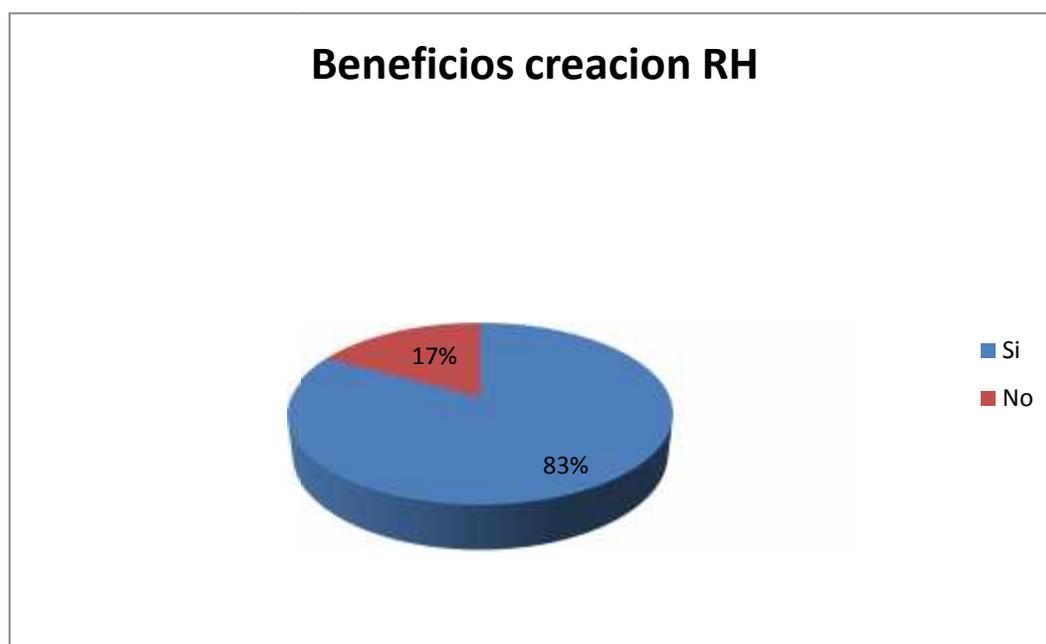
8. ¿Según su opinión, la creación del departamento de recursos humanos traería beneficios para los empleados y la administración?

Objetivo: Identificar si a los empleados les parece de beneficio la creación del departamento de recursos humanos.

Tabla 8: ¿Según su opinión, la creación del departamento de recursos humanos traería beneficios para los empleados y la administración?

Alternativa	frecuencia	%
Si	53	83%
No	11	17%
Total	64	100%

Gráfico nº 13



Interpretación

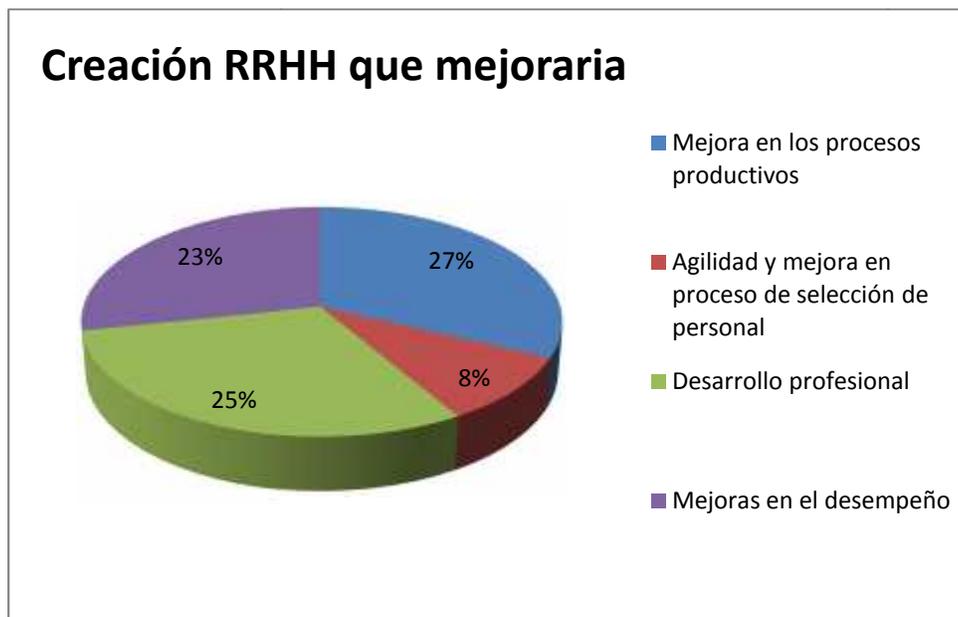
El 83% de los encuestados coincide en que la creación de un departamento de recursos humanos traerá beneficios tanto para los empleados como para los jefes. Esto implica que permitirá la realización de actividades que beneficien al crecimiento de la organización y bienestar de su personal.

9. Con base a la creación de un área de gestión del talento humano ¿Qué considera usted que mejoraría en la empresa? (puede seleccionar varias opciones)

Objetivo: Conocer los beneficios que los empleados consideran traería la creación del área de gestión del talento humano.

Alternativa	frecuencia	%
Mejora en los procesos productivos	17	27%
Agilidad y mejora en proceso de selección de personal	5	8%
Desarrollo profesional	16	25%
Mejoras en el desempeño	15	23%
Con base a la muestra original	64	

Gráfico N° 13



Interpretación

El 75% de los trabajadores considera que la creación de un departamento de recursos humanos mejorara los procesos productivos, desarrollará profesionalmente a los trabajadores y mejorara el desempeño; el 8% restante cree que solo mejorara el proceso de selección de personal. Esto implica que hay aceptación por parte de los empleados con la implementación de un área de recursos humano.

10. ¿Se le hizo saber acerca de los beneficios laborales que tendría una vez iniciada sus labores?

Objetivo: verificar si la empresa brinda información sobre los beneficios que presta a sus empleados.

Tabla 10: ¿Se le hizo saber acerca de los beneficios laborales que tendría una vez iniciada sus labores?

Alternativa	frecuencia	%
Si	0	0%
No	64	100%
Total	64	100%

Gráfico N° 15



Interpretación

El 100% de los trabajadores manifestó que no se le dio a conocer ningún tipo de beneficios a excepción del salario. Esto implica que las empresas al enfocarse solamente en la producción, desatienda la parte motivacional de sus empleados.

12. ¿Le han realizado en alguna ocasión una evaluación del desempeño?

Objetivo: conocer si la empresa se preocupa por realizar evaluaciones al personal acerca de su desempeño.

Alternativa	frecuencia	%
Si	0	0%
No	64	100%
Total	64	100%

Gráfico N° 16



Interpretación

El 100% de los encuestados indicó que no se le ha realizado evaluación del desempeño en ninguna ocasión. Esto implica que la administración se llegue a considerar que esto solo contribuye para evaluar al trabajador y se deje de lado el desarrollo profesional.

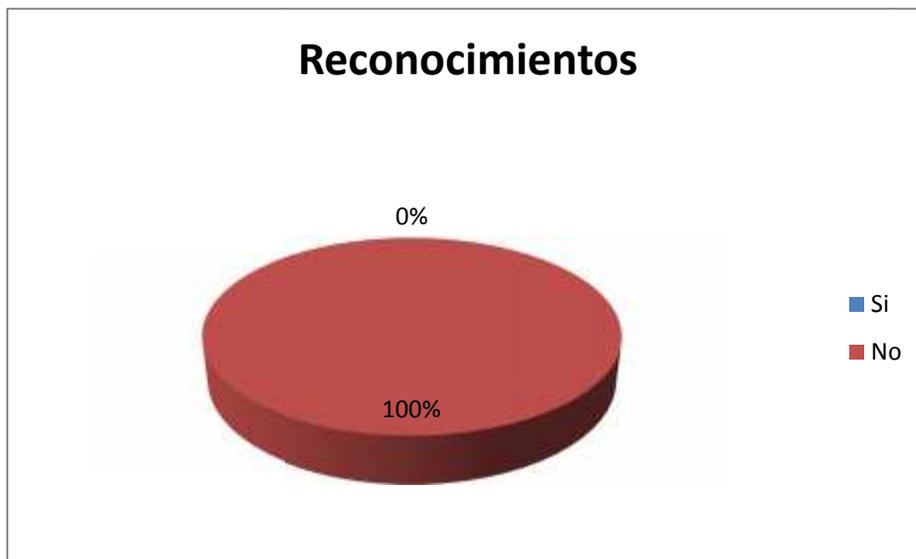
15. ¿Ha recibido usted algún tipo de reconocimiento que lo motive a mejorar su desempeño en la empresa?

Objetivo: conocer en qué medida la empresa da reconocimientos que motiven a mejorar el desempeño de los trabajadores.

Tabla 15: ¿Ha recibido usted algún tipo de reconocimiento que lo motive a mejorar su desempeño en la empresa?

Alternativa	frecuencia	%
Si	0	0%
No	64	100%
Total	64	100%

Gráfico N° 17



Interpretación

El 100% de los encuestados indicó que no dan reconocimientos o incentivos para mejorar su desempeño. Lo que implica que dentro de la institución no se aplican reconocimientos o incentivos y que dentro de este tipo de sectores no contemplan desarrollar este tipo de actividades.

17. Según su opinión ¿Qué tipos de reconocimientos debería implementar la empresa para motivar al personal?

Objetivo: identificar qué tipo de motivación prefiere el personal por los logros alcanzados.

Tabla 17: Según su opinión ¿Qué tipos de reconocimientos debería implementar la empresa para motivar al personal?

Alternativa	frecuencia	%
Recompensas monetarias	58	91%
Entradas al cine	1	2%
Vales para centros turísticos	4	6%
Diplomas	0	0%
Reconocimientos como buen empleado	1	2%
Total	64	100%

Gráfico N° 18



Interpretación

El 91% de los trabajadores manifestó que se motivarían más al recibir una recompensa monetaria, que otro tipo de reconocimientos. Por tal razón las empresas del sector deberían promover recompensas enfocadas a la parte económica para que los empleados se sientan motivados para mejorar su desempeño.

18. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?

Objetivo: investigar si la empresa invierte en la capacitación del talento humano.

Tabla 18: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?

Alternativa	frecuencia	%
Si	0	0%
No	64	100%
Total	64	100%

Gráfico N° 19



Interpretación

El 100% de los trabajadores indicó que no ha recibido ningún tipo de capacitación. Esto implica que las empresas del sector no están interesadas en el desarrollo de sus trabajadores y no contemplan su implementación.

19. ¿Por qué cree que la empresa no está interesada en realizar capacitaciones?

Objetivo: identificar cual es la falta de interés por la que la empresa no invierte en capacitaciones.

Tabla 19: ¿Por qué cree que la empresa no está interesada en realizar capacitaciones?

Alternativa	frecuencia	%
Pérdida de tiempo	29	45%
Perdida de dinero	24	38%
Resistencia al cambio	10	16%
Falta de inversión	1	2%
Total	64	100%

Gráfico N° 20



Interpretación

El 83% de los trabajadores indicó que la pérdida de tiempo y dinero es un factor importante por el cual las empresas no invierten en capacitaciones. Mientras que el 11% restante considera que se deba a la resistencia al cambio y a la falta de inversión. Esto implica que los trabajadores se quedan con conocimientos obsoletos y técnicas y procesos desfasados.

20. ¿Considera usted que al recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo?

Objetivo: identificar en qué medida contribuyen las capacitaciones en el desarrollo de las competencias de los empleados.

Tabla 20: ¿Considera usted que al recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo?

Alternativa	frecuencia	%
Si	53	83%
No	11	17%
Total	64	100%

Gráfico N° 21



Interpretación

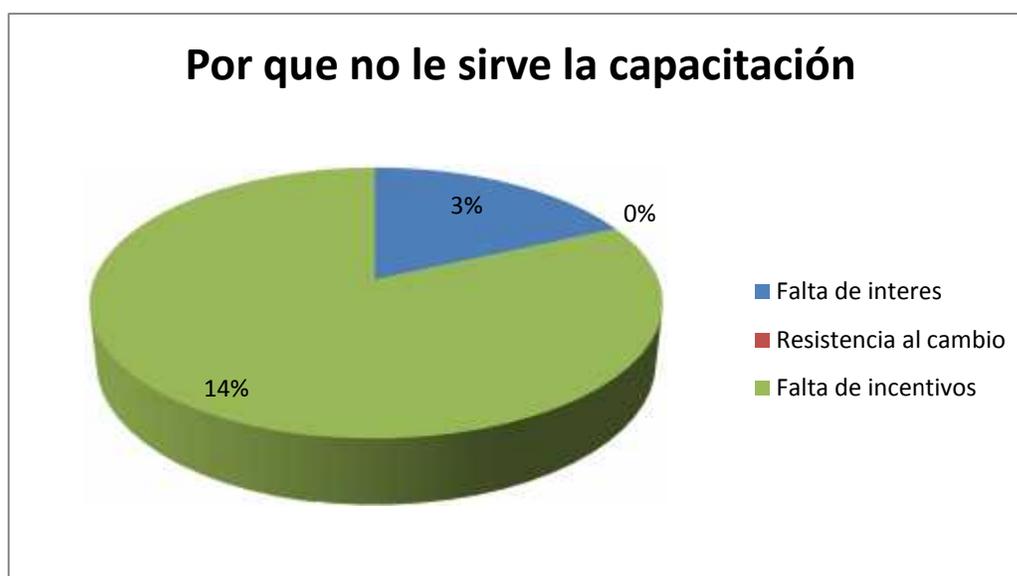
El 83% de los empleados considera que la capacitación contribuiría a desarrollar las habilidades necesarias para un mejor desempeño. El 17% restante considera que no contribuiría. Esto implica que los trabajadores casi en su totalidad están abiertos a recibir capacitación sin mostrar resistencia a los cambios.

21. ¿Por qué cree usted que no le servirá la capacitación para el mejoramiento tanto propio como para la empresa?

Objetivo: identificar el por que de la falta de interes hacia las capacitaciones.

Alternativa	frecuencia	%
Falta de interés	2	3%
Resistencia al cambio	0	0%
Falta de incentivos	9	14%
Con base a la muestra original	64	

Gráfico Nº 22



Interpretación

De los trabajadores que contestaron de forma negativa a la pregunta anterior, el 14% indicó que no están interesados en recibir capacitaciones por falta de incentivos y solo 3% restante indicó que es por falta de interés. Esto implica que fácilmente se puede implementar un programa de capacitaciones ya que son pocos los trabajadores que no lo ven con aceptación.

22. ¿Identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa?

Objetivo: determinar si los empleados identifican oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

Tabla 22: ¿Identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa?

Alternativa	frecuencia	%
Si	1	2%
No	63	98%
Total	64	100%

Gráfico N° 23



Interpretación

El 98% de los trabajadores indicó que no identifican oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa. Esto implica que los trabajadores en su mayoría quieren emigrar a otras empresas que les ofrezcan oportunidades de desarrollo.

23. ¿Qué propone usted para que la empresa tenga este tipo de oportunidades?

Objetivo: identificar mediante los empleados que medidas debería tomar la empresa para otorgar mejoras laborales a los empleados.

Tabla 23: Que propone usted para que la empresa tenga este tipo de oportunidades.

Alternativa	frecuencia	%
Expansión de la empresa	0	0%
Incremento del personal	0	0%
Creación de nuevos puestos de trabajo	0	0%
Creación de nuevas áreas de trabajo	1	2%
Con base a la muestra original	64	

Gráfico Nº 24



Interpretación

El único trabajador que contestó de forma positiva a la pregunta anterior, indicó que si observa oportunidades de crecimiento para los empleados. Según su opinión la mejor manera de que exista oportunidad de crecimiento es la creación de nuevas áreas de trabajo las cuales ayudarían a que las empresas se expandan y necesiten de personal más capacitado.

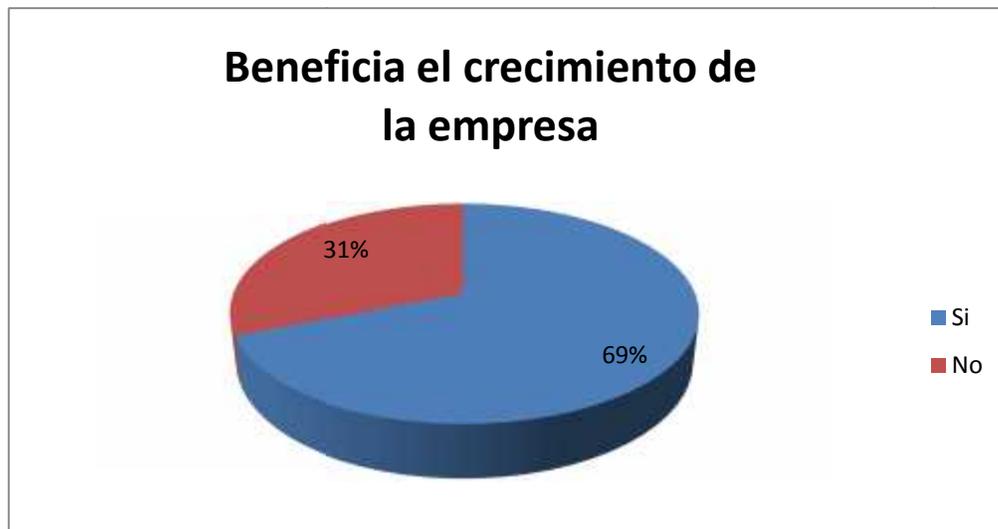
24. ¿Considera usted que le sería de beneficio a la empresa y a los empleados el crecimiento de la empresa?

Objetivo: determinar qué tipo de beneficio consideran los empleados les traería el crecimiento de la empresa.

Tabla 24: Considera usted que le sería de beneficio a la empresa y a los empleados el crecimiento de la empresa.

Alternativa	frecuencia	%
Si	44	69%
No	20	31%
Total	64	100%

Gráfico nº 25



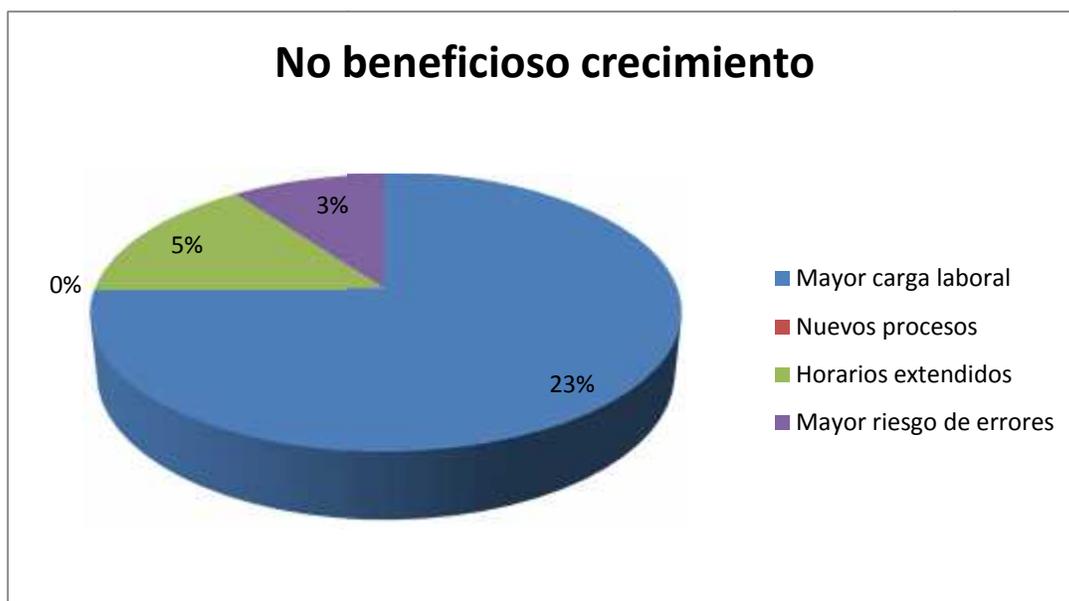
Interpretación

El 69% de los empleados considera que si les sería de beneficio el crecimiento de la empresa, el 31% restante considera que no le sería beneficioso. Esto implica que los trabajadores de alguna manera tienen expectativas de beneficios en el crecimiento de la empresa.

25. Según su opinión, ¿Por qué considera que no sería beneficioso el crecimiento de la empresa?
Objetivo: identificar los motivos por los cuales no existe interés por el crecimiento de la empresa.

Tabla 25: Según su opinión, ¿Por qué considera que no sería beneficioso el crecimiento de la empresa?		
Alternativa	frecuencia	%
Mayor carga laboral	15	23%
Nuevos procesos		0%
Horarios extendidos	3	5%
Mayor riesgo de errores	2	3%
Con base a la muestra original	64	

Gráfico N° 26



Interpretación

Con relación a la pregunta anterior, el 23% considera que no traería beneficios el crecimiento de la empresa ya que para ellos representaría mayor carga laboral. El 8% restante indicó que sería por horarios extendidos y mayor riesgo de errores.

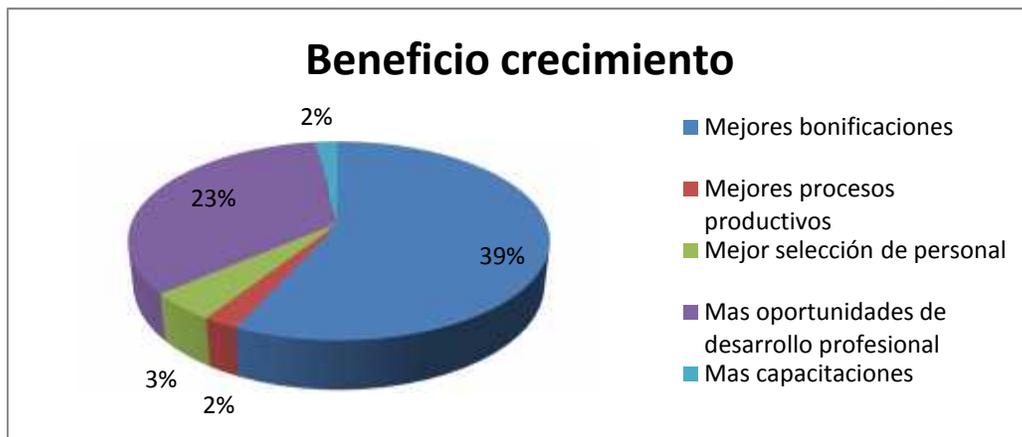
26. ¿Por qué cree usted que el crecimiento de la empresa traerá consigo el beneficio para los empleados?

Objetivo: analizar los beneficios que traerá el crecimiento de la empresa.

Tabla 26: ¿Por qué cree usted que el crecimiento de la empresa traerá consigo el beneficio para los empleados?

Alternativa	frecuencia	%
Mejores bonificaciones	25	39%
Mejores procesos productivos	1	2%
Mejor selección de personal	2	3%
Más oportunidades de desarrollo profesional	15	23%
Mas capacitaciones	1	2%
Con base a la muestra original	64	

Gráfico N° 27



Interpretación

Con relación a la pregunta 24, el 69% de los trabajadores considera que sería beneficioso el crecimiento de la empresa. Esto implica que para ellos representaría mejores beneficios y más oportunidades de desarrollo profesional.

ANEXO 3: instrumento de recolección de datos. Entrevista dirigida a propietarios de la pequeña empresa del sector industrial dedicada a la fabricación de hornos y equipos para la panadería en el municipio de Soyapango.



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



Con el objetivo de obtener información por parte de los dueños y determinar los factores que inciden en la gestión del talento humano del sector en estudio.

Dicha información será utilizada para fines académicos. De antemano, gracias por su colaboración.

1. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa y cuáles son los cargos que ocupan?

Personal administrativo _____

Personal operativo _____

Total _____

2. ¿Cuenta la empresa con un área de recursos humanos o de gestión del personal?

Sí No

Respuesta negativa pase a la pregunta 4.

3. ¿Cuántas personas lo conforman?

Una persona

Dos personas

Más de dos personas

4. ¿De qué manera determinan los requerimientos de personal en la empresa?

A base de experiencia

Por reemplazo

Creación de nuevas plazas

Por proceso de planeación de personal

5. ¿Cuáles etapas del proceso de admisión utilizan para incluir nuevas personas en la empresa?

Reclutamiento

Entrevista

Selección

Contratación

6. ¿Indique cual es su nivel de experiencia entrevistando personal?

Nivel avanzado

Nivel intermedio

Deficiente

Nada

7. ¿Qué tipo de procesos aplica para mejorar el desarrollo profesional del personal de su empresa?

- Capacitación
- Entrenamiento
- Evaluación de desempeño
- Ninguno

8. ¿Considera que las capacitaciones para el personal son importantes?

- Sí No

Respuesta afirmativa pase a la pregunta 10.

9. Indique porque razón cree que no son importantes

- Pérdida de tiempo
- Perdida de dinero
- Resistencia al cambio
- Falta de inversión

10. ¿Qué tipo de capacitación reciben los trabajadores al iniciarse en su puesto de trabajo o si ya están laborando?

- Administración
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Computación
- Liderazgo
- Ingles
- Ninguna

11. ¿Considera que la evaluación del desempeño es importante para los trabajadores?

- Sí No

Respuesta afirmativa pase a la pregunta 13.

12. ¿Por qué razón considera que no es importante la evaluación del desempeño?

- Pérdida de tiempo
- Perdida de dinero
- Resistencia al cambio
- Falta de inversión

13. Según su opinión, ¿De qué manera contribuye la evaluación del desempeño a los trabajadores?

- Para promoverlo a otro puesto
- Para aumentarle el sueldo
- Solo para evaluarlo
- Desarrollo personal
- Bienestar y satisfacción laboral

14. ¿Actualmente la empresa realiza evaluación del desempeño a sus trabajadores?

Sí No

Respuesta negativa pase a la pregunta 16.

15. ¿Con que frecuencia realiza evaluación del desempeño?

Mensual Trimestral Semestral Anual

16. En la empresa aplican algún sistema de valoración de cargos

Sí No

Respuesta negativa pase a la pregunta 18.

17. Indique cuál de los siguientes tipos de valoración de cargos aplican.

Jerarquización
Clasificación
Por punto
Capacitación
Evaluación del desempeño

18. Si en la empresa no aplican ningún sistema de valoración de cargos. ¿De qué manera realizan la valoración de cargos para asignar los diferentes puestos de trabajo?

A base de experiencia como empleador
Por la experiencia del trabajador
Por el tiempo de laborar en la empresa

19. ¿Qué tipo de compensación utilizan en su empresa para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales?

Recompensas
Remuneración y beneficios
Servicios sociales

20. Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?

Beneficios adicionales a las prestaciones de ley
Compensaciones Monetarias
Felicitaciones verbales
Pago de horas extras
Recompensas monetarias

Datos de control:

Entrevisto: _____ Fecha: _____

Reviso: _____ Fecha: _____ No. De boleta: _____

ANEXO #4 RESUMEN DE LA ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA



Entrevista dirigida a propietarios de la pequeña empresa del sector industrial dedicada a la fabricación de hornos y equipos para la panadería en el municipio de Soyapango.

Con el objetivo de obtener información por parte de los dueños y determinar los factores que inciden en la gestión del talento humano del sector en estudio.

Dicha información será utilizada para fines académicos. De antemano, gracias por su colaboración.

1. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa y cuáles son los cargos que ocupan?

✓ Personal administrativo	13
✓ Personal operativo	<u>97</u>
Total	110

2. ¿Cuenta la empresa con un área de recursos humanos o de gestión de personal?

R/ En la pregunta 2, el total de los entrevistados respondieron que no cuentan con un área de recursos humanos.

4. ¿De qué manera determinan los requerimientos de personal en la empresa?

R/ En la pregunta 4, seis de los entrevistados respondió que la forma de determinar requerimientos de personal es a base de su experiencia, mientras que cuatro de los entrevistados respondieron que cada vez que se da un reemplazo es el momento de requerir a un nuevo trabajador, ya sea esto por renuncia, despido, jubilación o defunción. En conclusión la manera de determinar los requerimientos de personal en las empresas es:

- A base de experiencia
- Por reemplazo

5. ¿Cuáles etapas del proceso de admisión que utilizan para incluir nuevas personas en la empresa?

R/ En la pregunta 5, seis de los entrevistados respondieron que utilizan la entrevista y contratación directamente y cuatro entrevistados respondieron que solo utilizan la contratación. En conclusión las etapas del proceso de admisión que utilizan las empresas para incluir nuevas personas son:

- Entrevista
- Contratacion

6. ¿Indique cuál es su nivel de experiencia entrevistando personal? R/ En la pregunta 6, seis de los entrevistados respondieron que nivel intermedio y solo cuatro manifestaron deficiente. Por tanto, el nivel de experiencia que tienen los propietarios o jefes entrevistando personal es: entre Nivel intermedio o Deficiente

7. ¿Qué tipo de procesos aplica para mejorar el desarrollo profesional del personal de su empresa?

R/ Con relación a la pregunta 7, tres de los entrevistados respondieron que no aplican ningún proceso mientras que siete respondieron que el proceso que aplican es el entrenamiento. Por tanto, el tipo de procesos que las empresas aplican para mejorar el desarrollo profesional del personal solo es el entrenamiento en algunos casos o ninguno.

8. ¿Considera que las capacitaciones para el personal son importantes?

R/ En la pregunta 8, Tres de los propietarios respondieron que Si son importantes las capacitaciones, mientras que siete respondieron que no son importantes. Por tanto las capacitaciones para el personal No son importantes para las empresas del sector.

9. Indique porque razón cree que no son importantes.

R/ De las siete personas que respondieron que no son impartes las capacitaciones las razones son las siguientes. Cuatro coincidieron que es pérdida de tiempo y pérdida de dinero. Y tres coincidieron que es por pérdida de tiempo y además por falta de inversión. Por tanto las capacitaciones No son importantes para las empresas del sector por las siguientes razones:

- Pérdida de tiempo
- Pérdida de dinero.
- Falta de inversión.

10. ¿Qué tipo de capacitación reciben los trabajadores al iniciarse en su puesto de trabajo o si ya están laborando? De los tres trabajadores que respondieron que si son importantes las capacitaciones al personal, los tres indicaron que no ofrecen ningún tipo de capacitación.

11. ¿Considera que la evaluación del desempeño es importante para los trabajadores? R/ De los diez propietarios entrevistados, tres respondieron que si son importantes y los 7 restantes que no son importantes. Por tanto, para las empresas del sector no es importante la evaluación del desempeño a sus trabajadores.

12. ¿Por qué razón considera que no es importante la evaluación del desempeño? R/ De los siete propietarios que respondieron que no es importante la evaluación del desempeño. Cuatro coincidieron que la razón es por pérdida de tiempo y perdida de dinero, y tres coincidieron que es por falta de inversión.

13. Según su opinión, ¿De qué manera contribuye la evaluación del desempeño a los trabajadores? R/ De los tres jefes que indicaron que si es importante la evaluación del desempeño. Los tres coincidieron que esta solo contribuye solo para promover de puesto al trabajador.

14. ¿Actualmente la empresa realiza evaluación del desempeño a sus trabajadores? Los 10 jefes entrevistados coincidieron que no realizan evaluación del desempeño a sus trabajadores.

16. En la empresa aplican algún sistema de valoración de cargos. Con relación a la pregunta 16, los diez propietarios respondieron No. Por esta razón se concluye que las empresas en estudio no aplican ningún sistema de valoración de cargos.

18. Si en la empresa no aplican ningún sistema de valoración de cargos. ¿De qué manera realizan la valoración de cargos para asignar los diferentes puestos de trabajo? Cuatro de los propietarios respondieron que la manera de determinar la valoración de cargos en la empresa es por la experiencia del trabajador y los otros seis coincidieron que es por el tiempo de laborar en la empresa.

19. ¿Qué tipo de compensación utilizan en su empresa para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales? Tres de los entrevistados respondieron que remuneración y beneficios, los siete restantes coincidieron que servicios sociales. Por lo cual, el tipo de compensación que utilizan las empresas en estudio para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales son: Remuneración y beneficios, así como también servicios sociales.

20. Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados? Según la respuesta obtenida, los 10 propietarios indicaron que la mejor forma de motivar a los empleados es a través del pago de horas extras.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA



ANEXO 5: Lista de cotejo para la evaluación del desempeño dirigido al personal que labora en la pequeña empresa del sector industrial dedicada a la fabricación de hornos y equipos para la panadería en el municipio de Soyapango. Con el propósito de obtener información necesaria para analizar la situación actual de la administración del talento humano en el sector en estudio con fines académicos.

Aspectos a evaluar: ambiente de trabajo

Instrucciones: evalúa el ambiente de trabajo con base a la siguiente lista de cotejo. Si el aspecto cumple con las premisas del contenido; marca con una X en el cuadro en donde indica la respuesta afirmativa: SI, y de lo contrario marque NO.

CONTENIDO	SI	NO
Equipo motivado y un ambiente laboral favorable		
Excesiva pérdida de tiempo		
Problemas disciplinarios		
Orden y limpieza		
Espacio físico adecuado		
Verificación de normas de convivencia a la vista		
Verificación de señalización de seguridad ocupacional		
Verificación del uso de equipo de seguridad		
Existe cartelera informativa y de logros		
Verificación a la vista de la misión y visión		

OBSERVACIONES: _____

**MANUAL DE
RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN
HORNOS Y EQUIPOS DE
EL SALVADOR, S.A. de
C.V.**

INTRODUCCIÓN

El presente manual pretende sistematizar el proceso de reclutamiento y selección del personal de Hornos y Equipos de El Salvador, S.A. de C.V., con el fin de realizarlo de forma técnica, ética y objetiva.

Por medio de este manual se procura implementar un método estándar de Reclutamiento y Selección de Personal uniforme a todos los procedimientos previos a la contratación de nuevo personal.

Asimismo, se presentan lineamientos que deberán ser tomados en cuenta al realizar el reclutamiento y selección, sus objetivos, políticas que deberían considerarse al iniciar un proceso y técnicas para cada una de las etapas de dicho proceso.

OBJETIVOS

- **Objetivo General:**

Diseñar y desarrollar los procedimientos para proveer una estructura administrativa de reclutamiento y selección eficiente.

- **Objetivos Específicos:**

- a) Lograr que todos los puestos vacantes sean cubiertos por el personal idóneo.
- b) Buscar aspirantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten, de acuerdo a las necesidades que exija el puesto.
- c) Analizar las habilidades, características y capacidades de los aspirantes a fin de decidir, sobre bases objetivas y comprobables, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto.

RECLUTAMIENTO.

Objetivo:

Utilizar diversas fuentes para atraer hacia la empresa a aspirantes idóneos para cubrir una plaza vacante. Para poder realizarlo en forma efectiva habrá que conocer las necesidades de la plaza vacante. También es necesario conocer las necesidades de capacitaciones o talleres que se puedan presentar a futuro, de acuerdo a las proyecciones de la Gerencia junto con el Departamento del Área de Gestión del Talento Humano.

Una vez definido el perfil del puesto, se debe identificar fuentes de reclutamiento de candidatos para éste. Estas pueden ser internas y externas.

Fuentes de Reclutamiento internas.

Se considera fuente de reclutamiento interno al inventario de recursos humanos que actualmente forma Hornos y Equipos, el cual ya sea por movilidad funcional o por promoción, puede ocupar la plaza requerida,

Fuentes de Reclutamiento externas.

Para recurrir a fuentes de reclutamiento externo, se debe priorizar de acuerdo a los recursos expuestos a continuación:

- Publicación de anuncios en los medios de comunicación:

Aunque es usual utilizar los periódicos de mayor circulación, también pueden ser buena fuente los medios televisivos y radiofónicos, especialmente en programas de apoyo a la comunidad.

- Oficinas de Reclutamiento y Selección:

En El Salvador existen diversas oficinas que se dedican a brindar servicios de Reclutamiento y Preselección Empresarial, estas tienen amplias Bases de Datos que pueden ser apoyo al proceso de Reclutamiento.

- Bolsas de Trabajo:

A diferencia de las anteriores, las Bolsas de Trabajo tienen como objetivo la colocación de las personas que solicitan empleo. Existen actualmente identificadas la Bolsa de Trabajo del ITCA, UDB y la ASI.

SELECCIÓN DE PERSONAL.

Esta se realizará siguiendo los pasos siguientes:

1. Formación de Comité de Selección:

Este debería estar formado por el Gerente o jefe quien a su vez es el Encargado del área de gestión de talento humano y del auxiliar, así estos estarán a cargo del reclutamiento y selección.

2. Evaluación Curricular

Bajo un esquema de ponderación por puntos, tomando como base la puntuación de 100, se valora cada aspecto del currículum de la siguiente manera:

Experiencia: se refiere a la experiencia en cargos similares a los que se está proponiendo. El valor de este criterio será de 40 puntos.

Educación: se refiere a la educación formal y no formal que apoya el perfil requerido, es decir, que es referente al cargo ofrecido. Este aspecto será ponderado con 30 puntos.

Habilidades especiales: son aquellas habilidades tales como capacidad para aprender, trabajo bajo presión, habilidad numérica, manejo de idiomas, para diseñar proyectos, creatividad, etc., que apoyan y refuerzan el perfil requerido. La puntuación de este aspecto será de 15 puntos.

Referencias laborales y personales: son de suma importancia al corroborar información plasmada en el currículum, a la vez que pueden confirmar otras informaciones que no hayan sido claras en el proceso, por lo que se considera importante que sean reflejadas en el currículum. Esto será ponderado con 15 puntos.

Estos aspectos, así como su ponderación podrán variar de acuerdo con la necesidad y a criterio del Comité de Selección formado para cada puesto a reclutar en particular.

Para realizar el registro de los resultados de la evaluación, se utiliza el Cuadro Resumen de Evaluación. En este cuadro, se reflejan las ponderaciones de los candidatos reclutados, de forma descendente.

CUADRO RESUMEN DE EVALUACIÓN

Nº	NOMBRE	EXPERIENCIA (40 PUNTOS)	EDUCACIÓN (30 PUNTOS)	REFERENCIAS (15 PUNTOS)	HABILIDADES (15 PUNTOS)	TOTAL

ENTREVISTA

Entrevista Preliminar:

Tiene como objetivo realizar un sondeo general del currículum del aspirante seleccionado, según cuadro resumen de evaluación. Está estructurada de la siguiente manera: El tiempo recomendable para esta entrevista no debe sobrepasar 20 minutos. En esta fase se eliminan aquellos candidatos cuyo desenvolvimiento no ha sido satisfactorio, mientras se reafirma la continuación de aquellos cuyo desenvolvimiento ha sido el esperado y reflejado por el currículum.

En esta entrevista solo participa el técnico de Reclutamiento y Selección del Departamento de Gestión del Talento Humano.

Entrevista Técnica:

Estará a cargo del Jefe de la Unidad solicitante, buscará sondear la solidez de los conocimientos que el candidato afirma tener. De ser posible deberá completarse con una prueba de conocimientos. El tiempo máximo de duración de la entrevista técnica no excederá de 45 minutos.

REFERENCIAS

Las referencias que el candidato proporcione en su currículum o solicitud de empleo deberán ser familiares o personales y laborales.

- Las Referencias familiares sirven como punto de ubicación del candidato, puesto que son referencias de localización. Al verificar éstas se confirma si pertenece a esa familia, la frecuencia de comunicación con éstos y si los datos tales como dirección y teléfono son conocidos por sus familiares. Deber ser de parientes cercanos tales como hermanos, tíos e incluso padres, con quienes el solicitante mantiene relación constante. Las referencias personales se refieren a información de amigos, vecinos, colegas, etc. El mínimo de referencias personales o familiares requeridas para cada candidato son de tres.

- Las referencias laborales se consisten en obtener información sobre el comportamiento y rendimiento que, como trabajador, ha manifestado el aspirante en empresas en las que ha trabajado. De preferencia se le solicita al candidato proporcione referencias laborales de sus tres últimos empleos.

REGISTRÓ DE RESULTADOS FINALES.

Los registros finales, de todas las etapas se ponderan de acuerdo a lo que indica el Formulario de Registro de Resultados Finales del Proceso de Selección de Personal que plantea la siguiente tabla:

FORMULARIO DE REGISTRO DE RESULTADOS

Nº	NOMBRE	EVALUACIÓN CURRICULAR (40 PUNTOS)	ENTREVISTA TÉCNICA (60 PUNTOS)	TOTAL

MANUAL DE INDUCCION Y SOCIALIZACION.

**HORNOS Y EQUIPOS DE EL SALVADOR,
S.A. de C.V.**

**Manual de Induccion y
Socializacion al Nuevo Empleado**



**Felicidades... ya eres parte de
nuestro gran equipo!!**



BIENVENIDO



Bienvenido al equipo de HORNOS Y EQUIPOS DE EL SALVADOR, SA

La vida o quizá el destino te ha traído hacia nosotros, eres muy afortunado (a), pues en él encontrarás un gran ambiente y un buen equipo de trabajo, claro que eso depende en gran medida de ti y de tu disposición de cooperar en lo que **HORNOS Y EQUIPOS** requiere.

Esta nota es una manera de decirte que estamos felices de que te hayas unido a nosotros. Durante los próximos días aprenderás las técnicas de nuestra empresa. Las empresas hoy en día suelen ocuparse más de la prosperidad del negocio que por el bienestar, tranquilidad y seguridad de sus empleados. Afortunadamente en HORNOS Y EQUIPOS es así. Aquí descubrirás los beneficios que ofrecemos a todos nuestros empleados.

Una vez más BIENVENIDO A NUESTRO EQUIPO. Ahora eres parte de una empresa líder, conocida por su dedicación a la industria del metal, brindando productos de calidad que satisfacen a todos y cada uno de nuestros clientes.

RECUERDA: LA META ES TUYA, TU EMPEÑO, ENERGÍA, LAS GANAS Y TU DEDICACIÓN HABLARÁN POR TI.

BIENVENIDO Y MUCHA SUERTE...

ATENTAMENTE:
GERENCIA GENERAL,



NUESTRA FUNDACION.

Hornos y Equipos de El Salvador nace gracias a la tenacidad, el esfuerzo y una gran capacidad de superación de su fundador. Es una empresa que apostó por la fabricación de hornos industriales como actividad económica. Desde los inicios ha contado con personas que les gusta hacer lo que hacen. En la actualidad la dirección está a cargo del gerente general dentro del organigrama el cual comprende gerente general, subgerente y auxiliar. Su historia comienza en un pequeño taller ubicado en Soyapango. En la actualidad se ha conseguido configurar un grupo de trabajadores e instalaciones propias para lograr la mejor calidad de sus productos. La producción se ha ido incrementando hasta la actualidad, gracias a que se ha conseguido satisfacer a un elevado número de clientes por todo el territorio nacional. Innovación y desarrollo, son los pilares fundamentales para guiar nuestra producción en la dirección correcta. Una dirección marcada por las nuevas tecnologías, respetando en todo momento su filosofía de emprendedurismo.

Datos Generales:

Nombre de la Empresa: Hornos y Equipos de El Salvador

Giro o actividad económica: Fabricación de hornos, hogares y quemadores.

No. Empleados: 7 internos y 4 externos, en total 11

Año de fundación: 1999

FILOSOFÍA.

✓ Visión:

Ser reconocidos como el principal proveedor de equipos para la panadería en El Salvador, y países vecinos, a través de la calidad e innovación de nuestros productos a precios accesibles ofreciendo la oportunidad de generar nuevos negocios contribuyendo al progreso de emprendedores, pequeños y medianos empresarios de la industria de la panificación.

✓ Misión:

Ofrecer equipos para la industria de la panificación, con un alto compromiso en la mejora continua en nuestros productos y en la forma de comercialización, siendo un dinamizador dentro del rubro, destacando por ser un referente permanente a la hora de emprender nuevos negocios dentro de la industria. Desarrollando una relación de confianza con el cliente; mediante la pronta asistencia técnica e integridad en la forma de hacer negocios.

✓ Valores:

- Orientación al cliente
- Honestidad
- Comprometidos con los resultados
- Liderazgo
- Innovación
- Servicios y productos de calidad

Objetivos de la empresa

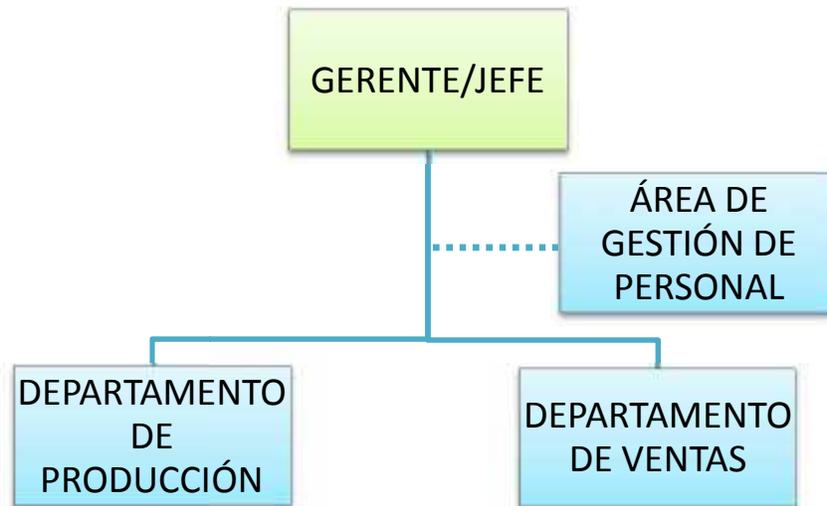
Dentro de los objetivos estipulados a cumplir en el corto, mediano y largo plazo están:

- ✓ Mejorar los procesos de producción de la fábrica
- ✓ Producir equipos con calidad, garantía y seguridad para el cliente
- ✓ Ser más competitivos dentro del sector
- ✓ Incrementar las ventas
- ✓ Ingresar en nuevos mercados
- ✓ Exportar a territorio centroamericano
- ✓ Incrementar las salas de venta en el país

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA HORNOS Y EQUIPOS DE EL SALVADOR

La estructura organizativa se define como, el modo en que la responsabilidad y el poder están distribuidos entre los miembros de una institución y el modo en que los procedimientos de trabajo son llevados a cabo. A continuación se describe cómo está organizado el trabajo en la empresa Hornos y Equipos de El Salvador.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA HORNOS Y EQUIPOS DE EL SALVADOR.



PRODUCTOS QUE OFRECEMOS:

- Hornos, amasadoras y batidoras
- Rodillos refinadores de masa
- Mesas de trabajo
- Mesas térmicas
- Freidoras industriales
- Extractores industriales
- Mantenimiento y reparación en general
- Equipo para panadería en general

PROCESO DE FABRICACIÓN

Los procesos de manufactura de la industria de fabricación de hornos y equipos para panadería y restaurantes los podemos dividir en 6 grandes grupos que son:

- ✓ **Paso 1. Trazado y corte de los materiales**

Se trazan las medidas para el corte y doblado de los materiales a la medida que se requiera o la medida que se necesita para elaborar las piezas. Las herramientas que se utilizan son: escuadra de metal, tijera para cortar lamina y una cinta métrica. Los materiales que se utilizan son lámina de hierro o acero inoxidable según el pedido.

✓ **Paso 2. Doblaje de las piezas**

Se llevan a la dobladora las piezas trazadas ya cortadas para ser dobladas una a una. La herramienta principal que se utiliza es la dobladora. Se hacen los dobleces de las láminas o las piezas y para ello el cuerpo superior de la dobladora se ajusta para hacer los diferentes tipos de dobles.

✓ **Paso 3. Ensamblaje y soldadura de todas las partes**

Se hace el corte de la tubería para la estructura interna de los hornos. Luego se hace el armado del cajón de los hornos, para luego pasar al proceso de enfibrado y armado total de los hornos con sus puertas y manerales.

✓ **Paso 4. Pulida de materiales y control de calidad**

Luego del ensamblaje se fabrican las piezas internas de cada horno, las planchas parrillas y la base así como la fabricación del sistema de gas interno, por último se hacen las respectivas pruebas de funcionamiento. Para luego pasar al proceso de pintura.

✓ **Paso 5. Pintura y secado**

En este paso se procede a limpiar totalmente el horno para luego pasarlo al área de pintura, luego de esto se le aplica la pintura del horno y sus piezas, se deja secando la pintura en un tiempo aproximado de 3 horas. Para luego hacer la instalación eléctrica si así lo requiero o directamente el acabado

✓ **Paso 6. Acabados**

Se montan las piezas internas y el sistema de gas. Luego se pone el material eléctrico si así lo requiere o directamente el acabado total que incluye instalación de vidrios y protectores externos o tacos en las patas de los bancos.

DERECHOS Y OBLIGACIONES.

DERECHOS:

- ✓ Devengar un salario por desempeñar el cargo para el cual ha sido contratado.
- ✓ Devengar viáticos, horas extras y otros emolumentos cuando las exigencias del cargo así lo requieran.
- ✓ Ser favorecido por los mecanismos y procedimientos internos establecidos por la empresa para lograr promoción o incremento salarial.
- ✓ Gozar del descanso semanal, vacaciones, permisos, de conformidad con lo que establece la legislación laboral vigente.
- ✓ Devengar el salario que tenga asignado el puesto al que en forma temporal o permanente haya sido trasladado.
- ✓ Recibir un trato justo en sus relaciones laborales.

OBLIGACIONES:

- ✓ Cumplir con puntualidad el calendario y horario de sus jornadas laborales.

- ✓ Cuidar de la presentación personal, la cual debe estar de acorde a la naturaleza de la institución.
- ✓ Consignar su hora de entrada y de salida de la jornada laboral, marcando la tarjeta de asistencia en el reloj de control.
- ✓ Contribuir a la conservación del equipo y mobiliario por medios de su manejo cuidadoso e indicado.
- ✓ Otros que a juicio de la gerencia le sean informados, cuyo cumplimiento no contravenga la legislación laboral.

CONDICIONES DE TRABAJO

✓ DIAS Y HORAS DE TRABAJO:

La jornada laboral para los empleados es de 8 horas diarias diurnas, divididas en dos períodos de lunes a viernes y de 4 horas el día sábado, cubriendo la semana con 44 horas laborales.

El horario de labores será de lunes a viernes de 8am a 12m y de 1pm a 5pm. El día sábado de 8am a 12m.

✓ HORAS DESTINADAS PARA LAS COMIDAS:

El período comprendido entre 12m y 1pm que divide la jornada laboral, será utilizado por los empleados para consumir sus alimentos.

✓ **DESCANSO SEMANAL:**

Los empleados tienen derecho a un día de descanso semanal remunerado por cada semana laboral. El día de descanso semanal es el domingo.

✓ **DIAS DE ASUETOS:**

Son los días de asuetos para los empleados los siguientes:

- a) 1° de enero
- b) Jueves, viernes y sábado de la semana santa.
- c) 1° de mayo
- d) 10 de mayo
- e) 17 de junio
- f) 3, 5, 6 de agosto
- g) 15 de septiembre
- h) 2 de noviembre
- i) 25 de diciembre y 1° de enero

El día de asueto será remunerado con el equivalente con el salario base diario de cada empleado.

PRESTACIONES

✓ **VACACIONES:**

Después de un año continuo de laborar en la empresa, los empleados gozarán de un periodo vacacional de 15 días laborales, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario de la quincena mas el recargo del 30% del salario que devengue al mes.

✓ **DE LOS PERMISOS CON GOCE DE SUELDO**

La Gerencia podrá conceder a los empleados permiso con goce de sueldos, en el desempeño de sus labores, por los siguientes motivos:

- a) Por enfermedad, que incapacite al empleado para un trabajo eficaz que vuelva imperioso el descanso del paciente para su recuperación y sea autorizado por los servicios médicos del Seguro Social.
- b) Por alumbramiento, debiendo la empleada presentar certificación médica en la que se determine el estado de embarazo y la fecha probable del parto.
- c) Por enfermedad gravísima de parientes cercanos: conyugue, padre, madre e hijos del empleado. Su periodo no excederá de 5 días.
- d) Por duelo ante la muerte de: conyugue, padre, madre e hijo del empleado. Su periodo no excederá de 5 días.
- e) Por contraer matrimonio. Su periodo no excederá de 5 días.
- f) Por asuntos personales. Su período no excederá de 1 día en el mes.

✓ **DE LOS PERMISOS SIN GOCE DE SUELDO**

La empresa podrá conceder licencia sin goce de sueldo a los empleados hasta por un periodo de 30 días dentro de un año calendario, siempre que el empleado solicite con 8 días de anticipación a la fecha de inicio y justifique causa.

Los permisos sin goce de sueldo serán acumulables dentro del año calendario hasta completar los 30 días permitidos.

✓ **BOTIQUIN**

La empresa mantendrá en lugar accesible y para uso gratuito de todos los trabajadores a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos en la forma que determina la Dirección General de Previsión Social.

ANEXO 8: Manual de Descripción de Puestos

**MANUAL DE
DESCRIPCIÓN DE
FUNCIONES**

HORNOS Y EQUIPOS DE EL SALVADOR, S.A. de C.V.

INTRODUCCION

Con el objetivo de llevar de forma correcta y ordenada cada una de las funciones que se ejecutan en los diferentes Puestos Operativos Administrativos, de la empresa HORNOS Y EQUIPOS, se ha estructurado el MANUAL DE: ***“DESCRIPCION DE FUNCIONES HORNOS Y EQUIPOS DE EL SALVADOR SA DE CV”*** que garanticen la sistematización de las funciones operativas; Por otro lado se vayan estableciendo un Sistema de Información tanto interno (a nivel operativo) como externo que fortalezcan en alguna medida la capacitación y promoción del personal administrativo operativo que está inmerso en el trabajo de HORNOS Y EQUIPOS

La Colaboración activa y pertinente en el cumplimiento de las funciones y lineamientos de este Manual garantizará el logro de una mejor utilización del Recurso Humano de la empresa.

MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	ENCARGADO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
DEPENDENCIA:	NINGUNA
SUPERVISA A:	COLABORADOR DE ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
REPORTA A:	GERENTE
RELACIONES DE TRABAJO:	TODAS LAS ÁREAS INTERNAS Y EXTERNAS DE LA EMPRESA

REQUISITOS MÍNIMOS	
REQUISITOS DE FORMACIÓN:	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PSICOLOGÍA, INGENIERÍA INDUSTRIAL.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	TRES O MÁS AÑOS DE TRABAJO SIMILARES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

	EMPRESARIALES.
EDAD:	ENTRE 30 Y 50 AÑOS.
SEXO:	INDIFERENTE

FUNCIÓN BÁSICA:

PLANIFICAR, ORGANIZAR, COORDINAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA, EN LO REFERENTE A RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES, RELACIONES EMPLEADO-PATRONO, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS.

CAPACIDAD DE ANÁLISIS, CONOCIMIENTOS DE PAQUETES COMPUTACIONALES. AMPLIO CONOCIMIENTO DE LEYES LABORALES, MERCANTILES, CIVILES, BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES ALTO GRADO DE CONFIABILIDAD, INICIATIVA, PROACTIVO, DOMINIO DE SI MISMO (MADUREZ EMOCIONAL), CAPACIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO Y DIRIGE EQUIPOS DE TRABAJO, FACTIBILIDAD EN LA COMUNICACIÓN VERBAL Y ESCRITA.

HABILIDADES:

CONTROLADOR, ORDENADO, METÓDICO, DISCRETO, HABILIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO, BAJO PRESIÓN, LOGRO DE OBJETIVOS, PLANIFICADOR, CREATIVO

FUNCIONES ESENCIALES:

RESPONSABLE POR LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, LIDERAZGO Y CONTROL DE LOS RECURSOS.

LA PLANEACIÓN: INCLUYE LA DEFINICIÓN DE METAS, ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS Y EL DESARROLLO DE PLANES PARA COORDINAR ACTIVIDADES.

ORGANIZACIÓN: DETERMINA QUÉ TAREAS HAN DE REALIZARSE, QUIÉN LAS EFECTUARÁ,

QUIEN REPORTA A QUIEN Y DÓNDE SE TOMARÁN LAS DECISIONES.

LIDERAZGO: INCLUYE LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES, SELECCIONAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN MÁS EFICACES Y RESOLVER CONFLICTOS.

CONTROL: SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES PARA ASEGURARSE DE QUE SE REALICEN DE ACUERDO A LO PLANEADO Y CORREGIR CUALQUIER DESVIACIÓN SIGNIFICATIVA

FOMENTAR Y MANTENER ADECUADAS RELACIONES CON SECTORES E INSTITUCIONES DE INTERÉS PARA LA EMPRESA.

VIGILAR QUE SE REALICE EL TRABAJO DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.

FOMENTAR LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS ENTRE EMPLEADOS.

ASESORAR Y APOYAR EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA A LA GERENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

REALIZAR ACTIVIDADES QUE FOMENTEN ENTRE LOS EMPLEADOS EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y DE RESPONSABILIDAD, EL ESPÍRITU DE EQUIPO, Y COOPERACIÓN, LA DISCIPLINA Y EL ORDEN.

IDENTIFICAR Y ANALIZAR NECESIDADES DE CADA ÁREA DE TRABAJO.

REALIZAR TODAS LAS DILIGENCIAS O GESTIONES NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

PROMOVER Y GARANTIZAR QUE SE REALICEN LAS EVALUACIONES OBJETIVAS AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

OTRAS RESPONSABILIDADES:

DISPONIBILIDAD DE VIAJAR AL INTERIOR DEL PAÍS.

MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	COLABORADOR DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
DEPENDENCIA:	ENCARGADO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
SUPERVISA A:	NINGUNO
REPORTA A:	ENCARGADO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
RELACIONES DE TRABAJO:	TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA

REQUISITOS MÍNIMOS	
REQUISITOS DE FORMACIÓN:	Estudiante de 4° año en licenciatura en Administración de Empresas, Psicología, ingeniería Industrial
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	Un año de trabajo similares de gestión de talento humano y consecución de objetivos empresariales, conocimiento de recursos humanos. Conocimientos en apoyo administrativo.
EDAD:	ENTRE 25 Y 35 AÑOS.

SEXO:

INDIFERENTE

FUNCIÓN BÁSICA:

LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES QUE LE ASIGNE EL ENCARGADO DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA. APOYAR EN TODO LO CONCERNIENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

HABILIDADES:

CAPACIDAD DE ANÁLISIS, APOYO LOGÍSTICO DIRECTO AL ENCARGADO DEL ÁREA, RELACIONES CON TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA, EMPATÍA, HABILIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO, LOGROS DE METAS

FUNCIONES ESENCIALES:

- APOYO DIVERSO EN ÁREA ADMINISTRATIVA Y A JEFATURAS.
- LLEVAR A CABO EL PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO
- PUBLICAR ANUNCIOS EN LOS DIFERENTES MEDIOS PARA CONVOCAR ASPIRANTES A PLAZAS VACANTES
- COORDINAR LA REALIZACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN A LOS CANDIDATOS A OCUPAR LAS PLAZAS VACANTES
- COORDINAR LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL
- LLEVAR EL CONTROL DE PERMISOS, LICENCIAS Y VACACIONES DEL PERSONAL
- COORDINAR Y CONTROLAR LOS BENEFICIOS Y PRESTACIONES ADICIONALES
- ACTUALIZAR Y RESGUARDAR LOS EXPEDIENTES DEL PERSONAL

FUNCIONES ESENCIALES:

--

OTRAS RESPONSABILIDADES:

DISPONIBILIDAD DE VIAJAR AL INTERIOR DEL PAÍS.

MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTOS**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

NOMBRE DEL CARGO:	ENCARGADO/A DE VENTAS
DEPENDENCIA:	GERENTE
SUPERVISA A:	NINGUNO
REPORTA A:	GERENTE
RELACIONES DE TRABAJO:	CLIENTES EXTERNOS, BANCOS, EMPRESAS ENFOCADAS A VENTAS DE COMIDA

REQUISITOS MÍNIMOS

REQUISITOS DE FORMACIÓN:	ESTUDIANTE DEL 3º. AÑO DE MERCADEO O COMUNICACIONES.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	POR LO MENOS DOS AÑOS DE TRABAJO EN PROMOCIONALES O SIMILARES.
EDAD:	ENTRE 22 Y 35 AÑOS.

SEXO:

INDIFERENTE

FUNCIÓN BÁSICA:

VENTAS DE TODOS LOS ARTICULOS PRODUCIDOS EN LA EMPRESA, REFERENTE AL GIRO DE LA ELABAORACIÓN DE COMIDA. DAR A CONOCER EN EL MEDIO, LOS PRODUCTOS QUE LA EMPRESA PRODUCE. ATRAER POSIBLES CLIENTES.

PLANIFICAR Y EJECUTAR LAS DISTINTAS ACTIVIDADES QUE LE CORRESPONDE DESARROLLAR LAS VENTAS DE HORNOS Y EQUIPOS A LAS DIFERENTES EMPRESAS DEDICADAS AL RUBRO DE LA VENTA DE COMIDA Y OTROS.

HABILIDADES:

DISPONIBILIDAD A TIEMPO COMPLETO. BUENA PRESENTACIÓN. EXCELENTES RELACIONES INTERPERSONALES. FACILIDAD DE COMUNICACIÓN Y DE PERSUASIÓN.

CONOCIMIENTO DE PAQUETES COMPUTACIONALES. EXPERIENCIA EN VENTAS ENFOCADO A OBJETIVOS Y METAS INTEGRIDAD Y SOLIDARIDAD CON SUS COMPAÑEROS (AS) DE TRABAJO. RESPONSABILIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS. MUCHA MÍSTICA Y ENTREGA LABORAL.

FUNCIONES ESENCIALES:

3.)

- QUE PUEDA ELABORAR SU PLAN TRABAJO E INFORMES EN GENERAL, CON ORTOGRAFÍA Y BUENA REDACCIÓN.
- QUE SEA CAPAZ DE COLABORAR EN LA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE VENTA.
- CUMPLIMIENTO DE METAS

FUNCIONES ESENCIALES:

- ATRAER POSIBLES CLIENTES
- QUE SEA CREATIVO EN EL DISEÑO DEL CONTENIDO Y PRESENTACIÓN DE LOS MENSAJES PROMOCIONALES Y LOS MEDIOS PARA DIVULGAR.
- QUE SEA CAPAZ DE COLABORAR Y SERVIR CON EFICIENCIA EN LA REALIZACIÓN DE EVENTOS INSTITUCIONALES EN LA ZONA QUE PERTENECE.
- QUE SEA CAPAZ DE COMUNICAR Y DIVULGAR LOS ACTOS OFICIALES Y SOCIALES DE LA INSTITUCIÓN.
- QUE SEA CONOCEDOR DE CONTROLES ESTADÍSTICOS SOBRE LAS VENTAS DEL MES
- ELABORAR REPORTES DE VENTAS REALIZADAS
- QUE SEA CAPAZ DE ELABORAR PROMOCIONES Y LLEVARLAS A APROBACIÓN DEL GERENTE
- POSEER CONOCIMIENTOS GENERALES DE ARCHIVO.

MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTOS**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

NOMBRE DEL CARGO:	MECANICO SOLDADOR
DEPENDENCIA:	NINGUNA
SUPERVISA A:	NINGUNA
REPORTA A:	GERENTE
RELACIONES DE TRABAJO:	TODAS LAS ÁREAS INTERNAS Y EXTERNAS DE LA EMPRESA

REQUISITOS MÍNIMOS

REQUISITOS DE FORMACIÓN:	MÍNIMO 9° GRADO O BACHILLER EN MECÁNICA
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	TRES O MÁS AÑOS DE TRABAJO SIMILARES

EDAD:	ENTRE 25 Y 50 AÑOS.
SEXO:	MASCULINO

FUNCIÓN BÁSICA:

CONSTRUIR ESTRUCTURAS Y PIEZAS METÁLICAS, UTILIZANDO DISEÑOS DE PLANOS, INSTRUMENTOS Y MAQUINARIAS DE SOLDADURA EN DIFERENTES POSICIONES SEGÚN ESPECIFICACIONES Y NORMAS TÉCNICAS.

IDENTIFICA Y UTILIZA HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES APLICANDO NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL EN EL ÁREA DE TRABAJO, REALIZANDO PROCESOS DE SOLDADURA ELÉCTRICA, APLICAR TÉCNICAS DE COSTURAS EN JUNTAS METÁLICAS Y CORTE DE PIEZAS METÁLICAS.

HABILIDADES:

ORDENADO, METÓDICO, DISCRETO, HABILIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO, BAJO PRESIÓN, LOGRO DE OBJETIVOS, PLANIFICADOR, CREATIVO

FUNCIONES ESENCIALES:

4.)

MECÁNICO SOLDADOR PARA ÁREA DE MANTENIMIENTO, CONSTRUCCIÓN DE ESTRUCTURAS METÁLICAS, MANTENIMIENTO A EQUIPOS DE PRODUCCIÓN DE PANADERÍA, ENTRE OTROS.

ESTABLECE LA TÉCNICA QUE SE TIENE QUE APLICAR EN CADA OPERACIÓN DE SOLDADURA.

SUPERVISA LAS OPERACIONES DE SOLDADURA.

PROGRAMA LOS EQUIPOS AUTOMATIZADOS Y ROBOTIZADOS DE SOLDADURA.

INTERPRETAR PLANOS PARA GENERAR LA UNIÓN SOLDADA O CORTE DE METALES, IDENTIFICANDO MATERIALES, FORMAS, DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA SOLDADURA Y/O CORTE A REALIZAR.

IDENTIFICAR LA MAQUINARIA Y/O EQUIPO A UTILIZAR, LOS ACCESORIOS E INSUMOS

A EMPLEAR Y LA PREPARACIÓN DE LA SUPERFICIE. CON TODA ESTA INFORMACIÓN PREPARA EL LUGAR DE TRABAJO, UBICA LOS MATERIALES A UNIR O CORTAR Y LOS EQUIPOS A EMPLEAR.

EN ESTAS TAREAS TOMA EN CUENTA LAS NORMAS DE CALIDAD, CONFIABILIDAD, SEGURIDAD, HIGIENE Y CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE.

ANEXO 9: Solicitud de Empleo

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES:	
NOMBRE COMPLETO:	
DIRECCIÓN:	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:	
DUI:	FECHA DE EXPEDICIÓN:
NIT:	ISSS:
NUP:	AFP:
LICENCIA DE CONDUCIR:	

PRETENSIÓN SALARIAL:

FORMACIÓN ACADÉMICA:

EDUCACIÓN BÁSICA:

EDUCACIÓN MEDIA:

ESTUDIOS SUPERIORES:

TÉCNICO O ESPECIALIDAD:

OTROS CONOCIMIENTOS:

IDIOMAS:

TALLERES:

SEMINARIOS:

CAPACITACIONES:

DATOS FAMILIARES:

	NOMBRE	DOMICILIO	OCUPACIÓN
MADRE			
PADRE			
ESPOSA/O			
HIJOS:			

INFORMACIÓN PROFESIONAL:

	EMPLEO ACTUAL O ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
EMPRESA				

DIRECCIÓN
FECHA INICIO/FINALIZACIÓN
PUESTO
TELÉFONO
MOTIVO DE SALIDA
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE

REFERENCIAS PERSONALES (NO FAMILIARES):			
NOMBRE	TELÉFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO

REFERENCIAS LABORALES:			
NOMBRE	EMPRESA / DIRECCIÓN	TELÉFONO	CARGO

OBSERVACIONES:

FIRMA:	PUESTO AL QUE APLICA:

FECHA: _____

Tipo de Evaluación:

Auto evaluación: _____

Cliente Interno: _____

ANEXO 10: Evaluación del Desempeño

**HORNOS
Y
EQUIPOS
DE
EL SALVADOR**

EVALUACION DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS Y VALORES

CARGO: _____

Periodo: _____

IDENTIFICACION GENERAL

INSTRUCCIONES: Marque el número con una "X" sobre el comportamiento que mejor describa al evaluado, según la competencia o valor descrita.

I. COMPETENCIAS ESTRATEGICAS

1. ORIENTACION A RESULTADOS

Es la capacidad de lograr los resultados, (objetivos de su puesto de trabajo) en el menor tiempo posible. Es la acción

a lograr metas desafiantes, es decir superar los estándares.	
(1)	Su conducta es indiferente, no cumple con sus objetivos de trabajo
(2)	Sus acciones más o menos están encaminadas a cumplir las metas de su trabajo. Ocasionalmente cumple
(3)	Conocedor de los objetivos estratégicos de la empresa (visión y misión) y de su puesto, cumple con lo que le corresponde. Su conducta es la esperada
(4)	Es muy consciente de los resultados de la empresa, y de su departamento, por lo que casi siempre o en la mayoría de los casos supera los tiempos y la calidad del trabajo establecido y encomendado
(5)	Siempre rebasa en cantidad, calidad y tiempo su trabajo. Cumple sus objetivos de trabajo sobrepasando siempre los estándares establecidos

COMENTARIO:

2. COMUNICACION EFECTIVA

Es la capacidad de de recibir, transmitir y pedir información en forma oportuna, utilizando diferentes medios en forma precisa, fluida y clara. Consciente del impacto que tiene la comunicación en la operación para brindar un servicio excelente, mantiene un nivel de comunicaciones abiertas y oportunas.

(1)	Carece de habilidad para comunicarse. Su forma de comunicarse es desagradable, su falta de comunicación provoca quejas y errores en el servicio.
(2)	Posee algunas capacidades para comunicarse pero no cubre los requerimientos esperados. Regularmente omite informar a sus colaboradores, jefes o compañeros ocasionando problemas, atrasos o equivocaciones
(3)	Mantiene buenas comunicaciones, puede dar a entender sus propias inquietudes, a sus colaboradores, a los clientes y compañeros. Cumple con lo esperado en el puesto.
(4)	Su habilidad para la comunicación está por arriba de lo esperado. Canaliza la información adecuadamente con el fin de evitar problemas en el servicio y/o en tareas de otros. Sino tiene la información a la mano, la busca a través de los canales establecidos. Se esmera en que sus compañeros, jefes y colaboradores estén bien informados.
(5)	Desarrolla una excelente habilidad y actitud para comunicarse con los demás. Sino tiene la información a la mano, la busca a través de los canales establecidos. SIEMPRE informa a quien corresponda.

COMENTARIO:

3. PROACTIVIDAD

Es la capacidad de pensar y actuar anticipadamente a los hechos. Es la búsqueda constante de nuevas oportunidades y/o nuevas soluciones a los problemas antes de que se presenten. Es pensar en el futuro, tanto a corto, mediano y largo plazo para poder planificar anticipadamente y ser competitivos y eficientes.

(1)	Es una persona reactiva, nunca se anticipa a nada, ocasiona problemas del servicio y/o en sus tareas del puesto por no anticiparse. La rutina es lo que le tipifica.
(2)	Le cuesta aceptar ideas de mejora. No aporta nuevas alternativas para la mejora del trabajo. Pocas veces se anticipa a los problemas y otras veces no.
(3)	Acepta ideas de mejora y las implementa. Anticipa los problemas y ofrece e implementa soluciones antes de que ocurra un problema.
(4)	Se destaca más allá de lo esperado en anticipar debidamente cualquier dificultad que se le pueda presentar y prepara las alternativas de solución, proponiendo nuevas ideas que considera más viables o que serán más efectivas en el servicio o en los procesos de trabajo.
(5)	Se caracteriza por actuar en forma proactiva SIEMPRE. Prevé las dificultades, se anticipa y tiene las maneras de solucionar las dificultades antes que se presenten en la operación. Su forma habitual, es estar proponiendo nuevas ideas de hacer mejor las cosas. Busca constantemente fuentes que ayuden a buscar la eficiencia y rapidez en el servicio que él presta. Es un constante promotor de ideas nuevas.

COMENTARIO:

II. VALORES

1. CALIDAD

Se refiere al grado de calidad con que realiza su trabajo. Es hacer las cosas bien desde la primera vez y siempre. Así mismo el cuidado que tiene de la reducción de los costos de la "NO-CALIDAD" (entendiéndose éstos como desperdicios de insumos y materiales, retrabajos, atrasos, quejas, reclamaciones, gastos innecesarios; etc.)

- | | |
|-----|--|
| (1) | No le interesa el grado de calidad con que realiza su trabajo. |
| (2) | Le importa muy poco el grado de calidad con que realiza su trabajo y el de los demás, |
| (3) | Desempeña su trabajo con calidad. Reconoce los costos de no calidad. |
| (4) | Muy consciente de la calidad y de los costos de no-calidad. Evita caer en ellos por causas imputables a su desempeño. Si llega a cometer un error, acepta la responsabilidad de la falla y se aplica a corregirla. Muestra muy buenos conocimientos de su puesto, y su interés por aprender. |
| (5) | Conoce como un experto lo que hace. Su trabajo SIEMPRE es de calidad, controla en forma preventiva los procesos de trabajo para evitar retrasos en tiempo y costos que lleve una repetición de tareas o desperdicio. |

COMENTARIO:

2. ESPIRITU DE SERVICIO

Es la actitud genuina de servir a otros con entusiasmo sin esperar nada a cambio. Es el servicio que se proporciona a los clientes y compañeros de trabajo con espontaneidad, cortesía, calor humano y amabilidad.

- | | |
|---|--|
| 1 | No se preocupa por servir a los clientes y compañeros de trabajo, ni brindarles buen trato. Ejemplo de sus actitudes, es que puede observar que un cliente anda extraviado y no toma la iniciativa de orientarlo. |
| 2 | No demuestra una buena actitud en el servicio, no se esmera por la satisfacción de los huéspedes y por servir a sus compañeros |
| 3 | Conoce y atiende las necesidades del cliente y compañeros de trabajo, brinda atención y trato normal. Su actitud es la esperada para el puesto |
| 4 | Atiende cortés y amablemente a los clientes. Su trato con los clientes es muy bueno, demuestra una muy buena actitud "yo si puedo", practica los estándares de servicio. Se preocupa por conocer los diferentes tipos de clientes. Su conducta supera lo esperado en el puesto. |
| 5 | Permanentemente mantiene una actitud espontánea en el trato a los clientes y compañeros. Se preocupa por conocer los diferentes tipos de clientes, sus gustos y brindarles un trato muy humano y una atención muy esmerada. Ofrece ayuda adicional. Es ejemplar su actitud "YO SI PUEDO" y exige a los empleados mantener esta actitud |

COMENTARIO:

3. INTEGRIDAD

Es actuar con honestidad en todo, aún y cuando existan oportunidades de conductas negativas en contra de la empresa, de algún compañero y/o Jefe. Es ser leal y practicar los valores de la empresa. Es cumplir las políticas, normas y procedimientos establecidos en el Hotel.

- | | |
|---|---|
| 1 | No cumple con los valores de la empresa. Sus compañeros y subalternos no lo consideran confiable. |
|---|---|

2	Incumple a veces los valores de la empresa, así como las normas, políticas y procedimientos. No comunica directa y abiertamente sus puntos de vista y a veces se cuestiona sus relaciones de respeto y confianza con sus compañeros y jefes.
3	Cumple los valores, las normas y políticas empresariales. Su conducta es de respeto y confianza hacia compañeros y jefes.
4	Su trabajo y sus relaciones están basados en la honestidad y la confianza. Respeta las normas, políticas y procedimientos con cuidado y celo por arriba de lo normal .Su ejemplo de cumplimiento de valores es muy bueno.
5	Su manera de actuar siempre es: respetuoso, honesto, sincero, confiable, leal. Con su conducta ejemplar de honestidad y cumplimiento de los valores y creencias, desafía a otros a actuar como él.
COMENTARIO:	
4. TRABAJO DE EQUIPO	
<p>Evalúa la habilidad y la buena disposición de colaborar y apoyarse unos con otros para lograr una meta común, teniendo en mente la satisfacción total de los clientes.</p> <p>Es la capacidad para participar activamente en el logro de una meta común aún en detrimento de los objetivos propios y personales.</p>	
(1)	Su trabajo es individualista. A menudo provoca conflictos y quejas. No promueve el trabajo de equipo entre sus colaboradores
(2)	Ocasionalmente provoca dificultades y conflictos con los demás compañeros, debido a la falta de cooperación que muestra. Ocasionalmente promueve el trabajo de equipo
(3)	Coopera y participa con sus compañeros, trabajando en equipo.
(4)	Trabaja en completa armonía, es muy bueno para llevarse con los demás, Es muy consciente de la importancia del trabajo de equipo y de anteponer los objetivos del equipo antes de los personales. Comparte, apoya, y promueve cualquier actividad para mejorar el trabajo de equipo.
(5)	Su desempeño es excepcional en trabajo de equipo. Desarrolla el espíritu de equipo. Su actuar es estar enfocado a desarrollar un ambiente de trabajo amistoso un buen clima y espíritu de cooperación. Su conducta es ejemplar.
COMENTARIO:	

IV. COMENTARIOS RELEVANTES CON RELACION A EVALUACION REALIZADA EN EL SEMESTRE PASADO, SOBRE:

1- MEJORAS EN EL DESEMPEÑO

2- SEGUIMIENTO A COMPROMISOS Y PLAN DE DESARROLLO ESTABLECIDO ENTRE JEFE Y COLABORADOR

V. FIRMAS

FECHA _____

NOMBRE Y FIRMA DE EMPLEADO

FIRMA JEFE

FIRMA AREA GESTION DEL TALENTO