

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE GRADUACIÓN:
**“PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
ACABADOS PARA CONSTRUCCIÓN DICORA; DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, AÑO
2016”.**

PRESENTADO POR:
BATRES DÍAZ, YANCY STEFANY
CAMPOS HERNÁNDEZ, CLAUDIA VERÓNICA
MONTANO TORRES, MAYRA ISAMAR

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:
MAESTRO. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

JULIO DE 2017.

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS

VICERRECTOR ACADÉMICO: DR. MANUEL DE JESÚS JOYA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS

SECRETARIO GENERAL: MAESTRO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS
BENÍTEZ

FISCAL GENERAL INTERINA: LICDA. NORA BEATRIZ MELÉNDEZ

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.

AUTORIDADES:

DECANO: ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ

VICEDECANO: LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

SECRETARIO: MAESTRO: JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

JEFE DE DEPARTAMENTO: LIC. ÓSCAR RENÉ BARRERA

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE
GRADUACIÓN DE LA CARRERA DE LICENCIA-**

TURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: MAESTRO. ARNOLDO
ORLANDO SORTO
MARTÍNEZ

DOCENTE ASESOR: MAESTRO: JORGE
ALBERTO ORTEZ
HERNÁNDEZ.

ASESOR METODOLÓGICO: LIC. BALMORE ALEXIS
RODRÍGUEZ

JULIO DE 2017.

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos la oportunidad de haber finalizado esta meta y por ser el centro de nuestra existencia.

A nuestro Docente Asesor Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández por ser nuestro guía en el proceso de investigación, por su paciencia, dedicación y enseñanza durante el desarrollo del presente estudio, muchas gracias y que Dios lo bendiga.

A todos y cada uno de los docentes, que fueron parte fundamental en nuestra preparación profesional.

Al Gerente de la empresa DICORA: Lic. Mauricio de Jesús Buruca y a los empleados de esta empresa, a quienes les agradecemos por su valiosa colaboración; ya que nos proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

A todas las personas que de una u otra manera formaron parte valiosa para la realización de nuestro trabajo de graduación, muchas gracias.

Yancy Stefany Batres, Claudia Verónica Campos y Mayra Isamar Montano.

DEDICATORIA

Otorgo estos agradecimientos a los que hicieron posibles de poder culminar mi carrera Universitaria:

A Dios Todopoderoso: Porque sin él nada de esto fuera posible, ya que todas las metas que me he trazado las he logrado, gracias a él que siempre escuchó mis oraciones y me ha dado la fortaleza para asumir los retos y hoy ha hecho realidad mi sueño de ser profesional.

A mis padres: William Noé Batres y Flor Marina Díaz de Batres por apoyarme económicamente y por encaminarme por el camino correcto y así mismo a quienes les debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme Formación Académica; en especial a mi madre le agradezco por la paciencia que siempre ha tenido y por brindarme palabras de ánimos en momentos difíciles a lo largo de la carrera y todos los consejos brindados, motivándome día a día para continuar y poder concluir mi carrera.

A Salvador Reynaldo Martínez Torres, gracias por el apoyo incondicional durante toda la carrera y también la paciencia que siempre le caracterizó, sus consejos y los ánimos que me daba cuando las cosas no iban bien siempre me decía sí puedes; así mismo a sus padres, por estar siempre pendiente de mí y dándome apoyo, Sr.Reynaldo Martínez y Sra. Esperanza de Martínez.

A mis hermanos: Jennifer Xiomara Batres Díaz y Oscar William Batres Díaz, por darme su apoyo en momentos difíciles, y por complacerse con mis logros.

A mi abuela: María Élide Díaz, por los consejos que siempre me daba, aunque no esté presente, pero le dedico este triunfo hasta el cielo.

A mis tíos: Jaime Batres, Katherine de Batres y la Familia Díaz, por animarme y apoyarme cuando lo necesitaba para seguir siempre adelante con mis metas.

A mis compañeras de tesis por su esfuerzo y dedicación para culminar este proceso de investigación.

A mi asesor de tesis: Licenciado Jorge Alberto OrtezHernández por su esfuerzo y dedicación durante el trabajo de investigación, por todos los consejos que me brindó.

A la Licda. Lisseth Saleh y Licda. Dinora Rosales, por los conocimientos transmitidos, paciencia y enseñanza durante la carrera.

A todos mis docentes que fueron parte fundamental en el transcurso de la carrera, por todos sus conocimientos brindados. Muchas gracias.

Yancy Stefany Batres Díaz.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este triunfo a Dios Todopoderoso, que me ha dado la sabiduría y entendimiento para culminar con éxito esta etapa maravillosa en mi vida. Porque sin la ayuda de él esto no hubiera sido posible, pues por su misericordia y sublime gracia estamos en este mundo.

A mi padre Óscar Campos, que a pesar que ya no está físicamente, pero sé que desde el cielo me acompaña y se goza por mis triunfos.

A mi madre María Teresa Hernández, que siempre está para ayudarme, apoyarme y brindarme sus sabios consejos. Es por quien lucho día a día, para dibujar una sonrisa en su rostro.

A Juan Antonio Chicas por el apoyo incondicional que me brindo durante el proceso y por sus palabras que me dieron fuerzas para seguir adelante.

A la familia Perdomo por apoyarme incondicionalmente en este proceso, especial mente a Ana María y Marvin Ernesto por estar siempre allí conmigo dándome fuerzas para cumplir mis metas y objetivos.

A mis amigas: Yesica, Iris, Xenia, Kathya, por la amistad que nos ha unido desde la infancia, y que siempre estamos ahí apoyándonos unas a otras.

A mi pastor de la Iglesia: Juan José Zelaya Paredes por el apoyo que me ha brindado siempre y por tenerme presente en sus oraciones para que todo este proceso saliera bien.

A mis docentes que formaron parte de la carrera, y que transmitieron sus conocimientos para que esta meta fuera alcanzada, especialmente a Licenciada Lisbeth Saleh, por cada una de sus palabras y que se convirtió como una consejera.

A mi asesor de tesis: Licenciado Jorge Alberto Ortez por su apoyo, esfuerzo, dedicación y por tolerarnos durante todo el proceso.

A mis compañeras de tesis: Fany Díaz y Mayra Isamar, que pusieron su empeño para que esta meta se lograra.

Y así a mis demás familiares y amigos que siempre me dieron palabras de aliento, que a pesar de las dificultades que se presentaron siempre creyeron en mí.

El temor de Jehová es el principio de la sabiduría, y el conocimiento del Santísimo es la inteligencia.

Proverbios 9:10

Claudia Verónica Campos Hernández.

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por darme la sabiduría y salud necesaria para culminar mis estudios con mucha satisfacción y éxitos.

A mi madre por ser un pilar fuerte en mi vida, sin su apoyo no lo hubiese logrado.

A mi abuela por su apoyo y amor incondicional.

A mi tía Miriam Villalobos, por siempre estar apoyándome en cada paso que daba.

A Marvin Domínguez, sin tus consejos, apoyo incondicional y orientación jamás hubiese llegado a culminar esta meta en mi vida. Gracias porque nunca te rendiste.

Al licenciado Jorge Alberto Ortez Hernández por la paciencia que tuvo al orientarnos en la elaboración de la tesis.

A la Licda. Lisseth Saleh por transmitirnos conocimientos y orientarnos en nuestra carrera, y en la vida, bendiciones siempre.

A la Lcda. Dinora Rosales por haber sido un fuerte apoyo en la recta final de este proceso, éxitos y bendiciones en su vida.

A mis compañeras de tesis por todo el esfuerzo que pusieron en cada etapa del proceso, por ser perseverantes siempre, fue largo y difícil el camino, pero al fin lo logramos. Éxitos en sus vidas.

Mayra Isamar Montano Torres

ÍNDICE	PÁG.
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. ANTECEDENTES	3
1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	6
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	9
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	10
2.1. MARCO HISTÓRICO.....	10
2.1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL DE CENTRO AMÉRICA.	14
2.1.2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL DE EL SALVADOR.....	14
2.1.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA DICORA.....	15
2.2. MARCO TEÓRICO	15
2.2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	15
2.2.1.1. SELECCIÓN.....	16
2.2.1.1.1. ENTREVISTA DE SELECCIÓN.	17
2.2.1.1.2. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD	18
2.2.1.1.3. PRUEBAS PSICOLÓGICAS.....	20
2.2.1.1.4. PRUEBAS DE PERSONALIDAD	22
2.2.1.1.5. TÉCNICAS DE SIMULACIÓN.....	23
2.2.1.2 ENTRENAMIENTO	24
2.2.1.2.1. TRANSMISIÓN DE INFORMACIONES	25
2.2.1.2.2. DESARROLLO DE HABILIDADES	25
2.2.1.2.3. DESARROLLO DE ACTITUDES.....	25
2.2.1.2.4. DESARROLLO DE CONCEPTOS	26
2.2.1.3. EVALUACIÓN	26
2.2.1.3.1. CALIDAD DE TRABAJO	26
2.2.1.3.2. CONOCIMIENTO DEL PUESTO	28
2.2.1.3.3. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	29
2.2.1.3.4. RESPONSABILIDAD	30
2.2.1.4. REMUNERACIÓN	31
2.2.1.4.1. SUELDOS.....	32
2.2.1.4.2. INCENTIVOS.....	33
2.2.1.4.3. PRESTACIONES.....	34
2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL.....	34

2.2.2.1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	35
2.2.2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	36
2.2.2.2.1. MOTIVACIÓN	36
2.2.2.2.2. SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO.....	38
2.2.2.2.3. LIDERAZGO	39
2.2.2.2.4. RELACIONES INTERPERSONALES	39
2.2.2.2.5. TRABAJO EN EQUIPO.....	40
2.2.2.3. PRODUCTIVIDAD.....	42
2.2.2.3.1. EFICIENCIA.....	42
2.2.2.3.2. EFICACIA	43
2.2.2.3.3. CONDICIONES DE TRABAJO	43
2.2.2.4. MÉRITO	43
2.2.2.4.1. PREMIOS	44
2.2.2.4.2. CASTIGOS	45
2.2.2.4.3. LOGROS	45
2.2.2.4.4. FRACASO	46
2.3. MARCO LEGAL.....	46
2.3.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA	47
2.3.2. CÓDIGO DE TRABAJO	50
2.3.3. LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO.....	61
CAPITULO III.....	63
3.1. SISTEMAS DE HIPÓTESIS (OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES).....	63
3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	63
3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	64
3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS	65
CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO.....	69
4.1. TIPO DE ESTUDIO.....	69
4.1.1. DESCRIPTIVO.....	69
4.2. MÉTODO.....	69
4.2.1. MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO.	69
4.2.1.2. IMPORTANCIA DEL USO DEL MÉTODO HIPOTÉTICO – DEDUCTIVO.	70
4.2.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO.....	71
4.2.1.4. ÁREAS DE APLICABILIDAD DEL MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO.....	71
4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	71
4.3.1. POBLACIÓN.....	71
4.3.2. MUESTRA.	72
4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	76
4.4.1. TÉCNICAS.....	76
4.4.2. INSTRUMENTOS	80
CAPITULO 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	84

5.1 ANÁLISIS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA DICORA.....	84
5.2 TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DICORA.....	88
5.3 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DICORA, DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.....	103
CAPÍTULO 6. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	117
6.1 CONCLUSIONES.....	117
6.2 RECOMENDACIONES.....	119
CAPÍTULO 7. PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DICORA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.....	122
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	123
PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	124
MISIÓN.....	124
VISIÓN	124
OBJETIVOS	124
FUNCIONES BÁSICAS DEL DEPARTAMENTO	125
POLÍTICAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	127
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	128
RECLUTAMIENTO	137
SELECCIÓN.....	142
CONTRATACIÓN	150
INDUCCIÓN	153
SISTEMA DE RECOMPENSAS Y SANCIONES	165
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	168
CAPACITACIÓN.....	170
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	171
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	172
EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	175
COMPENSACIÓN	177
BIBLIOGRAFÍA.....	183

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa DICORA como parte del mejoramiento del desempeño de empleados y de la empresa misma, el propósito de la investigación se enfocó en los efectos que la Administración de Recursos Humanos ejerce en el Desempeño Laboral de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel, año 2016.

Para ello se investigó la relación existente entre la selección del personal y su compromiso organizacional, para luego conocer cómo el entrenamiento influye en el comportamiento organizacional de los empleados de la Empresa, además, se tomó a bien estudiar si la evaluación del desempeño tenía incidencia en la productividad de la empresa; para finalizar con el impacto que causa el mérito sobre la remuneración dentro de la empresa DICORA.

El estudio se justificó por cuánto valor teórico posee, utilidad práctica, relevancia social y en base a beneficios que genera. Metodológicamente el trabajo investigativo se aborda desde la perspectiva del tipo de estudio descriptivo con la aplicación de un diseño de investigación de campo donde la población estuvo formada por clientes, gerente y empleados, de los cuales se tomó una muestra de 36 clientes, 19 empleados y un gerente.

La técnica que se utilizó fue la encuesta mediante la elaboración de dos cuestionarios para clientes y empleados, con preguntas cerradas con dos opciones de respuestas y de opción múltiple; además, de una entrevista semi-estructurada a través de una guía de entrevista; también se utilizó la observación estructurada mediante un listado de cotejo. Al final de la investigación se pudo establecer que el desempeño depende de la administración de recursos humanos; la selección influye en el compromiso organizacional; el entrenamiento incide en el comportamiento organizacional, la productividad depende de la evaluación del desempeño y el mérito está relacionado con la remuneración.

INTRODUCCIÓN

Una eficiente administración de recursos humanos es esencial en cuanto a reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación. Si estos procesos no se realizan de forma adecuada, las empresas no podrían desarrollarse. Este trabajo consta de siete capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I. Contiene toda la investigación que se hizo sobre la situación actual de la empresa, planteamiento del problema, el enunciado de éste, la justificación del estudio; además de los objetivos tanto general como específicos.

Capítulo II. Está formado por el marco teórico que ampara la investigación, marco referencial, marco histórico, marco conceptual y el marco legal.

Capítulo III. Se realizó la operacionalización de las hipótesis planteadas en la investigación.

Capítulo IV. Se construyó el diseño metodológico a partir de la naturaleza del fenómeno en estudio

Capítulo V. Se presentan los resultados obtenidos de diferentes instrumentos que se utilizaron en la recopilación de datos que se hicieron. Analizándolos e interpretándolos.

Capítulo VI. Contiene todas las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en todo el proceso de investigación; tomando en cuenta a todas las partes involucradas en dicho estudio.

Capítulo VII. Se presenta la propuesta de Creación de la Unidad de Recursos Humanos de la empresa DICORA, de la ciudad de San Miguel; donde se propone la estructura de la empresa, el proceso de reclutamiento, selección y contratación, su evaluación de personal, manual de bienvenida; además de las necesidades de capacitación que vayan demandando los empleados.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

Durante los últimos años, los Recursos Humanos se han considerado parte de las funciones fundamentales de la empresa, que ha nacido y evolucionado en determinadas contingencias históricas; las cuales con el tiempo se vuelven monótonas en el nacimiento de nuevas organizaciones que, gracias al esfuerzo que ha empleado el ser humano se contribuye a lograr sus objetivos que éstas esperan.

A través del tiempo se han realizado investigaciones con temas basados en los Recursos Humanos, que vienen a dar soluciones a los problemas que hoy en día afrontan las diferentes empresas, en cada una de las áreas funcionales de las mismas; dentro de las cuales se hace mención de las siguientes:

San Miguel, Noviembre 2007. Tesis **“CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANAMORÓS DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN”**¹

Esta tesis hace mención a la deficiencia que existe en la comunicación entre la administración y los empleados de la Institución; a la vez, la falta de evaluación de desempeño hace que los empleados no se esmeren en desarrollar su trabajo de una manera eficiente y eficaz.

Concluye que la falta de motivación hacia los empleados por parte de la administración de dicha institución, es porque no existe un plan de incentivos que contribuya a la motivación del empleado. La entidad carece de técnicas para resolver conflictos entre los empleados, por lo cual es necesaria la creación de la Unidad de Recursos Humanos que les ayude a resolver los conflictos que se dan dentro de los puestos de trabajo.

¹García Chávez, Isis Dinora; Herrera Reyes, Roxana Jaquelin; Ventura Granados, Silvia del Rosario, Creación del Departamento de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Anamorós departamento de La Unión, Universidad de El Salvador Noviembre 2007, San Miguel.

San Salvador, Diciembre 2011. Tesis **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CENTRO DE ATENCIÓN A ANCIANOS “ASILO SARA ZALDIVAR”, DEPENDENCIA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE REHABILITACIÓN DE INVALIDOS (ISRI), UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**²

Esta tesis hace énfasis en la falta de un modelo de gestión de personal que le permita mejorar el desempeño laboral a los empleados de dicha entidad; existiendo la necesidad de capacitar al personal en el manejo de las relaciones interpersonales, para ejercer mejor el liderazgo de parte de los jefes inmediatos.

La investigación, da soluciones a los problemas que enfrenta la empresa creando la necesidad de poner en marcha el modelo de Gestión de Personal que ayude a fortalecer el Desempeño laboral mejorando así el clima organizacional de la institución.

San Salvador, Marzo 2011. Tesis **“ESTUDIO SOBRE LA HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**³

Esta tesis hace referencia a la ausencia tanto de un programa de higiene y seguridad ocupacional como de un comité encargado de velar por medidas de seguridad e higiene que deben mantener los empleados en los puestos de trabajo, por lo que se le recomienda la implementación de un programa que contribuya a disminuir los casos de accidentes y enfermedades entre los empleados y la

²Pérez Gallegos, Diana Elizabeth; Pineda Henríquez, Judith Arely; Rosales de Bonilla, Evelyn de Jeannette, “Propuesta de un modelo de gestión de personal para fortalecer el desempeño laboral en el centro de atención a ancianos Asilo Sara Zaldívar”, dependencia del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI), ubicado en el departamento de San Salvador, Universidad de El Salvador Diciembre 2011, San Salvador.

³Castro Guidos, Raúl Antonio; Martínez Nolasco, Mario Luis; Ramírez Cruz, René Antonio, estudio sobre la higiene y seguridad ocupacional para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador, Universidad de El Salvador Marzo 2011, San Salvador.

formación de un comité que vele por la implementación adecuada de dicho programa.

San Salvador, Marzo 2012. Tesis **“MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS, PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORPORACION SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR), UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**⁴

Esta tesis concluye en la implementación de un modelo de evaluación del clima organizacional, que fortalezca el ambiente laboral en la empresa y de esa manera superar las debilidades que se encontraron en los factores evaluados.

Además, se empleará el modelo de evaluación de 360 grados, ya que la empresa utilizaba la técnica de 90 grados, pero debido a las deficiencias que presentaba se ha sugerido la implementación de éste, divulgar su funcionamiento, ventajas y alcance para que los empleados vean en el nuevo modelo una oportunidad de mejora en cuanto a la evaluación.

San Salvador, Mayo 2011. **“PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PERMITA FORTALECER EL AMBIENTE LABORAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**⁵

Esta tesis hace mención de los diferentes problemas que tiene la institución en relación a las prestaciones, relaciones interpersonales, comunicación y ambiente

⁴Cornejo Figueroa, Azucena Liseth; Guirola Clavel, Gloria Patricia; Pérez Martínez, Elisa Ivonne, modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la corporación salvadoreña de turismo (CORSATUR), ubicada en el municipio de San Salvador, Universidad de El Salvador Marzo 2012, San Salvador.

⁵García Escobar, Roxi del Carmen; Martínez Ruiz, Rosa Leticia; Portillo Beltrán, Claudia Sofía, propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional que permita fortalecer el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, departamento de San Salvador, Universidad de El Salvador Mayo 2011, San Salvador.

físico de las cuales deben superarse para mejorar la situación actual del clima, ya que muestra de ello es el descontento que tienen los empleados de la entidad.

El objetivo principal de dicha investigación es el de recomendar la creación de un método de evaluación del clima organizacional como un instrumento administrativo que permita fortalecer el ambiente laboral del personal creando así en la institución un ambiente de conformidad y satisfacción para los trabajadores.

1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Hoy en día la Administración de Recursos Humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo, puesto que conlleva a mejorar el proceso administrativo de toda organización para el buen funcionamiento y desempeño de la misma.

La falta de una buena administración en la empresa DICORA sujeto de estudio, es el principal problema interno del cual se originan más problemas en las diferentes áreas con las que cuenta.

Para las empresas y las organizaciones, la Administración de Recursos Humanos debe considerarse de vital importancia, debido a que es el departamento que se encarga de seleccionar, contratar, emplear, controlar y retener a los empleados que formarán parte de la organización, DICORA no cuenta con tan valioso recurso.

Dado que el gerente de la empresa hace saber las responsabilidades que cada uno de ellos debe tener de forma verbal, sin nada que lo respalde, sin manuales de procedimientos y reglamentos que ayuden a que el empleado se comprometa, no hay guías de cómo realizar el trabajo para obtener un mejor desempeño laboral.

Por ello se debe realizar una investigación para identificar todos los factores que causan malos desempeños del empleado, actitudes inadecuadas,

irresponsabilidades entre otros que puedan estar generando todos los problemas que aquejan a la empresa, con el objetivo de optimizar el desempeño laboral.

1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Qué efectos tiene la Administración de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de la empresa DICORA de la ciudad de San Miguel?

Preguntas Básicas.

- ¿Existe relación entre la Selección de Personal y el Compromiso Organizacional en la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel?
- ¿De qué manera el entrenamiento influye en el comportamiento organizacional de los empleados de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel?
- ¿Cómo influye la evaluación del desempeño en la productividad de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel?
- ¿De qué manera se relaciona Remuneración y Mérito en la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel?

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se pretende investigar a profundidad los factores que afectan directa o indirectamente al desempeño laboral de la empresa DICORA; puesto que es ahí donde hay serios problemas que repercuten en las labores de cada uno de los trabajadores; por ende, se obtienen procedimientos erróneos, desperdicios excesivos, bajo rendimiento, entre otros.

Se debe realizar investigación para conocer a fondo los problemas y las causas que originan el mal comportamiento en las personas dentro de la organización; esto, con la intención de mejorar el desempeño laboral de la empresa, así como para obtener recurso humano altamente calificado en cada una de las áreas fundamentales de la empresa.

Con la investigación se pretende ayudar al gerente de la empresa, realizando un análisis de los aspectos que estén fallando; así como beneficiar a cada uno de los empleados para que desempeñen sus labores de manera eficiente y eficaz.

Cabe mencionar que la investigación será de importancia para todas aquellas empresas que estén en el mismo rubro que DICORA; servirá de parámetro para que estas puedan aplicar todas aquellas recomendaciones que puedan generarse luego de recopilar e interpretar toda la información que se pueda obtener.

A su vez la investigación tendrá un impacto en el grupo de estudiantes que lo realiza; ya que se pondrá en práctica todos los conocimientos adquiridos en cada una de las materias cursadas, a su vez ayudará al desarrollo personal de los estudiantes, para prepararse para el mundo laboral y profesional.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

- Analizar los efectos que tiene la Administración de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel, año 2016.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la relación que existe entre la Selección del Personal y el Compromiso Organizacional en la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel.
- Describir como el entrenamiento influye en el comportamiento organizacional de los empleados de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel.
- Determinar la manera en que la evaluación del desempeño influye en la productividad de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel
- Examinar la relación que existe entre Remuneración y Mérito en la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO HISTÓRICO.

“La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

Era como si las personas y organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse, o por lo menos, para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal”⁶.

“Ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito

⁶Chiavenato, Idalberto; “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones”, 8° Edición, Editorial Mc Graw Hill, Pág. 19.

organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así a partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

A pesar de que la ARH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de ARH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas”.⁷

“Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas, o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

- a) Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras

⁷Ibíd. Pág. 20

de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales.

- b)** Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuentes de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.
- c)** Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.).

Existe un enfoque que facilita el estudio de los recursos humanos, el cual lo tomamos en cuenta y retomamos lo siguiente: **Enfoque sistémico**".

“Para facilitar tanto el estudio de las relaciones entre individuos y organizaciones como el estudio propio de la administración de recursos humanos, se considerarán a las organizaciones, a los grupos y a las personas como sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes. El concepto de sistema abierto tiene su origen en la biología, en el estudio de la dependencia y adaptación de los seres vivos al ambiente. Sin embargo, este concepto ha invadido rápidamente otras disciplinas científicas como la psicología, la sociología y la administración. Un sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea.

El concepto de sistemas se utiliza porque proporciona una manera más completa y contingente de estudiar la complejidad de las organizaciones y la

administración de sus recursos. Con este concepto no sólo se visualizan los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también las funciones de los sistemas que lo componen. El enfoque sistémico, en la administración de recursos humanos, puede dividirse en tres niveles de análisis, a saber:

a) Nivel del comportamiento social (la sociedad como macro sistema), permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacción entre ellas. Este nivel retrata las relaciones de la organización como un todo con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional.

b) Nivel del comportamiento organizacional (la organización como un sistema): visualiza la organización como un todo, dentro del cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos relevantes del ambiente.

c) Nivel del comportamiento individual (el individuo como un microsistema): permite una síntesis de varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y una mejor comprensión de la naturaleza humana. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización.

En algunos aspectos, estos tres niveles pueden sobreponerse. Desde esta perspectiva sistémica, la interacción entre personas y organización se visualiza en una dimensión más amplia y dinámica. El contexto de la Administración de Recursos Humanos, es al mismo tiempo dinámico y cambiante. La primera característica de este contexto es la complejidad. La manera en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varía de una organización a otra.

Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con la adopción de políticas anacrónicas y retrógradas. La segunda característica es el cambio. El mundo atraviesa por grandes cambios y

transformaciones en los aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos. Estos cambios y transformaciones ocurren de forma cada vez más rápida e imprevisible, y las organizaciones a veces no se encuentran preparadas para adaptarse al cambio y por lo tanto éstas se vuelven estáticas”.⁸

2.1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL DE CENTRO AMÉRICA.

A partir de la primera década del Siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del Servicio Civil de Estados Unidos. Es preciso observar que, en la mayoría de los países hispanoamericanos, donde por diversas circunstancias los Estados Unidos ejercieron su autoridad militar o civil, se legisló en el sentido de instituir sistemas de administración de personal público.

2.1.2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL DE EL SALVADOR.

En el área de administración de los recursos humanos, El Salvador ha experimentado una evolución muy cercana y similar a otros países, aunque conservando siempre características propias. Debido a las pobres condiciones humanas que enfrentaban los trabajadores en el siglo veinte (jornadas largas, bajos salarios, falta de seguridad social), aparecen varios elementos que empiezan a fomentar el desarrollo de la ciencia llamada Recursos Humanos.

En los años setenta se empieza a utilizar la sección de personal, la actividad que realizan en esta sección es negociar con los sindicatos; muchos abogados ocuparon el cargo. En la década de 1980 se le denomina departamento de personal y su actividad era la de realizar asesorías o se enfocaba en el reclutamiento y selección de personal. En los años de 1990 se le reconoce como gerencia de recursos humanos y tiene una función de largo plazo.

⁸Ibíd. pág. 21.

2.1.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA DICORA.

DICORA inició sus actividades en la ciudad de San Miguel, en el mes de Enero del año 2000, siendo su fundador el señor Mauricio Buruca, decidió proyectar sus ideas innovadoras, para satisfacer las necesidades de sus clientes. DICORA desde sus inicios generó un impacto y crecimiento en su demanda, esto le permitió posicionarse en el mercado como una empresa con variedad en pisos y azulejos, siendo esta su primera actividad comercial.

A medida ha transcurrido el tiempo, ha ido diversificado sus productos y servicios, brindando en la actualidad, pisos y azulejos, cielo falso, tabla-yeso, cortinas, ventanas, alfombras, tejas romanas, sanitarios, tinas, remodelación construcción e instalación profesional de todos sus productos, lo que es positivo para la empresa.

DICORA a lo largo de los años ha sido fuente de empleo para muchas personas, en su mayoría hombres de toda la zona oriental, con lo que aporta a la sociedad su grano de arena y está en constante crecimiento por ende se demandara más mano de obra en el futuro próximo.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Chiavenato, la Administración de Recursos Humanos es: “una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento”.⁹

⁹Chiavenato, Idalberto; “Gestión del Talento Humano”, Mc Graw-Hill, pág. 6, México 1999.

Otra aportación de Chiavenato explica que: “La Administración de Recursos Humanos; consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal; a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Lo que significa que se tiene que conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el potencial máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Lo que representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización”.¹⁰

2.2.1.1. SELECCIÓN.

Las organizaciones siempre están incorporando personal para sustituir empleados que se van o para ampliar el cuadro de personal en épocas de crecimiento o desarrollo. La elección de personas es el proceso que sigue el reclutamiento.

“La selección es una actividad de elección, clasificación y decisión, su objetivo es escoger los candidatos idóneos para el cargo. Funciona como un filtro para que solo las personas adecuadas ingresen con el fin de aumentar la eficacia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización.

Pasos en el proceso de selección.

- ✓ **Paso 1:** Recepción preliminar de solicitudes
- ✓ **Paso 2:** Pruebas de idoneidad.
- ✓ **Paso 3:** Entrevistas de selección.
- ✓ **Paso 4:** Verificación de datos de referencia.
- ✓ **Paso 5:** Examen médico.
- ✓ **Paso 6:** Entrevista con el supervisor.

¹⁰Chiavenato, Idalberto; “Gestión del Talento Humano”, Mc Graw-Hill, 2004 pág. 9

- ✓ **Paso 7:** Descripción Realista del puesto.
- ✓ **Paso 8:** Decisión de contratar”.¹¹

Técnicas de selección.

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir también se debe obtener información de los aspirantes, el paso siguiente es la elección de técnicas de selección para escoger a los candidatos:

2.2.1.1.1. ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

“Es la herramienta por excelencia en la selección de personas, que permite establecer un diálogo a través del cual, el candidato obtiene información acerca de la organización y viceversa.

Es una de las técnicas que más influencia tienen en la decisión final, respecto a la aceptación o rechazo de un candidato. Su propósito fundamental es determinar si el candidato es el idóneo para ocupar un puesto. Es necesario que antes de iniciar una entrevista, el entrevistador estudie cuidadosamente el currículum del candidato, y a la vez, llevar las anotaciones de aquellos puntos que desea aclarar.

Además, el análisis del currículum debe hacerse viendo el perfil que se tiene definido para el puesto. Esto garantizará que la entrevista se enfoque hacia las competencias que requiere el puesto.

Objetivos de la Entrevista.

- ✓ Verificar si el candidato reúne los requisitos que el puesto exige.
- ✓ Conocer si acepta las condiciones que la organización ofrece.
- ✓ Determinar quién es el mejor de los candidatos entrevistados.
- ✓ Constatar la información presentada en el currículum o en la solicitud.

¹¹Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Primera Parte, Relaciones Humanas; Noriega Editores LIMUSA, México 1973. Pág. 86.

- ✓ Percibir el interés y expectativas del candidato, a través de su comportamiento”.¹²

Proceso de la Entrevista.

“El proceso de la entrevista tiene los pasos siguientes:

1. Preparación del entrevistador.
2. Creación de un ambiente de confianza.
3. Desarrollo de la entrevista.
4. Fin de la entrevista.
5. Evaluación de entrevista”.¹³

2.2.1.1.2. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD

“Las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio, buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo (nociones de contabilidad, informática, ventas, tecnología, producción , etc.) o de grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas) pericia del conductor camión, telefonista, la digitadora, el operador de máquinas, el operador de calculadoras. Existe gran variedad de pruebas de conocimientos o de capacidad, razón por la cual acostumbrados clasificarlas en cuanto a la manera de aplicarlas, el área abarcada y la forma de elaboración:

1. Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas.

¹²Serrano, Alexis; Administración de Personas (Conforme a Programas de Administración de Recursos Humanos I, II y III aprobados por el MINED). Primera Edición, 2007. Pág. 85.

¹³Op. cit. p.91.

- **Orales:** son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funcionan como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener respuestas también verbales específicas.
- **Escritas:** son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.
- **Realización:** son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.

2. Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos.

- **Pruebas generales:** son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.

Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata. Por ejemplo, si el puesto es de químico de producción, la prueba de conocimientos específicos versará exclusivamente sobre temas de esa especialidad.

3. Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran éstas.

- **Pruebas tradicionales:** son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas. Este tipo de pruebas se utiliza mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas.

• **Pruebas objetivas:** son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos. Los tipos principales de estas pruebas son:

- ✓ Opciones simples (verdadero o falso, sí o no, etc.), con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
- ✓ Llenar espacios en blanco (preguntas con espacios en blanco que hay que llenar).
- ✓ Opción múltiple (en las que cada pregunta tiene tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).
- ✓ Relacionar columnas (por ejemplo, varios países numerados por un lado y por otro, varias capitales).

Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva).

• **Pruebas mixtas:** Son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas”.¹⁴

2.2.1.1.3. PRUEBAS PSICOLÓGICAS

“Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas. El resultado del test psicológico de una persona se

¹⁴ Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos. “El Capital Humano de las Organizaciones”, Mc Graw-Hill, Octava Edición. Pág. 182.

compara con los patrones de los resultados alcanzados por una muestra representativa de personas y, de esta manera, se enmarca en algún percentil.

Los test psicológicos se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Los test psicológicos se basan en las diferencias individuales de las personas, que pueden ser físicas, individuales o de personalidad. Analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de individuos tomados como estándar de comparación. Así, los resultados de los test de una persona se comparan con las estadísticas de resultados, con lo que se les da un valor en percentiles en relación con el estándar de comparación.

Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los test psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales. Un estudio interesante sobre las aptitudes es el que ofrece la teoría multifactorial de Thurstone.

De acuerdo con él, la estructura mental de las personas está formada por un número relativamente pequeño de grandes factores más o menos independientes entre sí, por lo que definió cerca de siete factores específicos y destacó un factor general (el factor G), al que denominó inteligencia general, que preside y complementa todas las aptitudes. Construyó una serie de test para medir cada uno de estos siete factores específicos. Los factores específicos son:

- 1) **Factor V o comprensión verbal.** Se relaciona con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras. Se le denomina aptitud verbal e involucra el razonamiento verbal.
- 2) **Factor W o facilidad de palabra (Word fluency).** Se relaciona con la fluidez verbal, es decir con la facilidad de palabra.
- 3) **Factor N o factor numérico.** Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos.

- 4) **Factor S o de las relaciones espaciales.** Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.
- 5) **Factor M o memoria de asociación.** Es la capacidad de memorización que puede ser visual (de imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.), auditiva (palabras oídas, sonidos, música, etc.), entre otras.
- 6) **Factor P o rapidez de percepción.** Es la habilidad de percibir rápida y exactamente detalles visuales, o de reconocer rápidamente semejanzas y diferencias.
- 7) **Factor R o de razonamiento.** Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte al todo), como del razonamiento deductivo o abstracto (del todo a las partes).

Para cada factor existen uno o más test psicológicos específicos. Por lo general, a los candidatos se les aplica una batería de test psicológicos para evaluar sus diversas aptitudes”.¹⁵

2.2.1.1.4. PRUEBAS DE PERSONALIDAD

“Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los test de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados test expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnósticos miocinético de Mira y López) y los llamados test proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnósticos de Rorschach, el test de percepción temática, el test de árbol de Koch, el test de la figura humana de Machover, el test de Szondi, etcétera.

¹⁵Chiavenato, Idalberto. Op. cit. p.185.

A los test de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los test de personalidad exigen la participación de un psicólogo”.¹⁶

2.2.1.1.5. TÉCNICAS DE SIMULACIÓN

“Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo.

La principal técnica de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.

Las características humanas y su potencial de desarrollo que revelan las técnicas tradicionales de selección, para ser confirmadas se necesita de algún tiempo de desempeño en el puesto, debido a que estas técnicas no investigan el comportamiento real de los candidatos ni su interacción con las personas, situaciones y desafíos.

¹⁶ *Ibíd.* Pág. 188.

Muchas organizaciones emplean las técnicas de simulación como complemento del diagnóstico: además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento, por lo general relacionado con el papel que desempeñará en la organización, lo que proporciona expectativas más realistas acerca de su comportamiento en su puesto futuro. Estas técnicas se utilizan intensamente en los puestos que tienen un fuerte componente de relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos, etc. La simulación promueve la retroalimentación y favorece el autoconocimiento y la autoevaluación”.¹⁷

2.2.1.2 ENTRENAMIENTO

“Es un proceso educacional a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Según Flippo, dentro de una concepción más limitada, “el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo”. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de actitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales.

El propósito del entrenamiento es ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. En un sentido

¹⁷ *Ibíd.* Pág. 189.

más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible.

El contenido del entrenamiento puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento:

2.2.1.2.1. TRANSMISIÓN DE INFORMACIONES

“El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de las empresas, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2.2.1.2.2. DESARROLLO DE HABILIDADES

Sobre todo, aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de un entrenamiento a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

2.2.1.2.3. DESARROLLO DE ACTITUDES

Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

2.2.1.2.4. DESARROLLO DE CONCEPTOS

El entrenamiento puede estar conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios”.¹⁸

2.2.1.3. EVALUACIÓN

“Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.

Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización”.¹⁹

2.2.1.3.1. CALIDAD DE TRABAJO

“Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, tratarse de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y

¹⁸Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, 2ª Edición Mc Graw- Hill. México 1994. Pág. 557.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto; “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw-Hill, pág. 242.

amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y por extensión, también fuera de ellas. Los gurúes de la calidad dicen que la calidad externa nunca es mayor que la interna, sino que sólo es una derivación de ella. Cabe decir lo mismo de la calidad de vida de las personas.

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno.

Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización.

La calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y de la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros puntos similares.

La CVT no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el

trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar”.²⁰

2.2.1.3.2. CONOCIMIENTO DEL PUESTO

“El propósito de una organización es dar a cada persona un trabajo separado y diferente y asegurar que estas tareas están coordinadas de forma tal que la organización cumpla con sus metas. La manera usual de describir una organización es mediante un organigrama. Estos cuadros ofrecen el título de la posición de cada gerente y por medio de líneas que las conectan, muestran quien reporta a quien y quien está a cargo de un determinado departamento.

Desarrollar una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento por medio del cual se puede saber:

- 1) Lo que implica el puesto y
- 2) Que tipos de personas deben contratarse para ocupar esa posición.

Esto implica seis pasos:

- 1) Determinar el uso de la información para el análisis del puesto;
- 2) Reunir información de antecedentes;
- 3) Seleccionar las posiciones que serán analizadas;
- 4) Reunir datos para el análisis del puesto;
- 5) Revisar la información con los participantes;
- 6) Desarrollar una descripción y especificación del puesto.

Existen cuatro técnicas básicas que se pueden utilizar para reunir datos para el análisis de puestos: entrevistas, observación directa, un cuestionario y relaciones

²⁰ Ibíd. pág. 351

periódicas de los participantes. Estos métodos son buenos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto.

La descripción del puesto debe representar el trabajo de esa posición de una manera lo muy clara para que las responsabilidades estén bien definidas sin hacer referencia a otras descripciones de puesto. Siempre se debe preguntar ¿entenderá el nuevo empleado cual es el puesto si lee la descripción del mismo?”.²¹

2.2.1.3.3. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

“La administración de la innovación, tanto de procesos como de productos o servicios, incluye el apoyo intensivo a la invención (acto de descubrir) y la aplicación (acto de usar). La invención se relaciona con el desarrollo de nuevas ideas; en consecuencia, los gerentes deben crear nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas en las personas.

Como estimular la creatividad en la organización.

1. Incentive las sugerencias en la organización.
2. Desarrolle grupos de generación de ideas (brainstorming).
3. Ponga en marcha talleres de creación o gerencia de conceptos.
4. Ponga en marcha centros de creatividad en la organización.
5. Desarrolle círculos de calidad y creatividad.
6. Implante un mejoramiento continuo e incremento en la innovación.
7. Lleve a cabo investigación y desarrollo de ideas con las personas.
8. Realice con regularidad sesiones creativas.
9. Desarrolle personas que actúen como facilitadores de la creatividad.

Proceso innovador

²¹ Dessler, Gary; “Administración de Personal”, Cuarta Edición, Editorial Prentice Hall, Pág. 114

El proceso de innovación ocurre en cuatro etapas:

1. **Creación de ideas.** Proporciona nuevas formas de conocimiento a través de descubrimientos, ampliación de conocimientos actuales o creatividad espontánea, gracias a la inventiva de las personas y la comunicación con los demás.
2. **Experimento inicial:** las ideas se prueban mediante análisis con otras personas, clientes, consumidores y técnicos, o en forma de prototipos o muestras.
3. **Determinación de la viabilidad:** la aplicación práctica y el valor financiero de las ideas se determinan mediante estudios formales de viabilidad que identifican costos y beneficios potenciales, así como mercados y aplicaciones potenciales.
4. **Aplicación final.** Ocurre cuando el nuevo producto se comercializa y se pone a la venta en el mercado abierto, o cuando el nuevo proceso se implementa como parte de la rutina operativa normal".²²

2.2.1.3.4. RESPONSABILIDAD²³

“La responsabilidad es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas. Las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque:

1. Cumplen los compromisos que adquieren.
2. Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
3. Se esfuerzan por dar más de lo que se les pide.

La responsabilidad es un valor de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos".²⁴

²² Chiavenato, Idalberto; “Gestión del Talento Humano”, Mc Graw-Hill, pág. 121.

²³ http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=149:responsabilidad&catid=55:competencias. Fecha: 13/10/2016 Hora:14:15

²⁴ http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=149:responsabilidad&catid=55:competencias. Fecha: 13/10/2016 Hora:14:15

2.2.1.4. REMUNERACIÓN

“La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico.

La remuneración económica puede ser:

- ✓ Directa o
- ✓ Indirecta.

La **remuneración económica directa** es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante.

El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.

La **remuneración económica indirecta** es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.).

La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización”.²⁵

²⁵ Chiavenato, Idalberto. Op. cit. p. 283.

2.2.1.4.1. SUELDOS

“Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo”.²⁶

CLASIFICACIÓN DE LOS SALARIOS.

“Los salarios pueden clasificarse:

1. “Por el medio empleado para el pago.
 - a) Salario en moneda. Se paga en efectivo”.
 - b) “Salario en especie. Se paga con comida, productos de habitación, servicios”.
 - c) “Pago mixto. Se paga parte en moneda y parte en especie”.
2. Por su capacidad adquisitiva.
 - a) “Salario nominal. Cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor.”
 - b) “Salario real. Cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe”.
3. Por su capacidad satisfactoria.
 - a) “Individual. Es aquel que basta para satisfacer las necesidades del trabajador”.
 - b) “Familiar. Es aquel que requiere la sustentación de la familia del trabajador.
4. Por sus límites.”
 - a) “Mínimo. Es el más pequeño que permite substancialmente satisfacer las necesidades del trabajador, o de su familia. Se divide en legal y contractual”.
 - b) “Máximo. Es el más alto que permite a la empresa una producción costeable”.

²⁶Ibíd. Pág. 285.

5. Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario:

a) “Personal. Es el que produce quien sostiene la familia”.

b) “Colectivo. Es el que se produce entre varios miembros de la familia”.

c) “De equipo. Es aquel que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo, la distribución del salario entre ellos”.

6. Por la forma de pago”.²⁷

a) “Salario por unidad de tiempo. Sólo se toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón. Se toma como base una jornada (8 horas diarias)”.

b) “Salario por unidad de obra. También llamado por rendimiento, es aquel en que el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades producidas”.

2.2.1.4.2. INCENTIVOS

“Son pagos hechos por la Organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) A cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

El objetivo de los incentivos es motivar a los empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo”.²⁸

²⁷Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Segunda Parte, Sueldos y Salarios; Noriega Editores LIMUSA, México 1973. Pág. 15.

²⁸ Chiavenato, Idalberto; “Administración de recursos humanos”, Mc Graw-Hill, México 2004; pág. 82

2.2.1.4.3. PRESTACIONES

“Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción.

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera”.²⁹

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

“El desempeño laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.³⁰

²⁹ Ibíd. 319.

³⁰<https://es.scribd.com/doc/172846241/Concepto-de-desempeno-laboral> Fecha:12/10/2016; Hora: 14:35

2.2.2.1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

“Es un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

2.2.2.1.1. COMPROMISO AFECTIVO

Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

2.2.2.1.2. COMPROMISO DE CONTINUACIÓN

Señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

2.2.2.1.3. COMPROMISO NORMATIVO

Es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de

experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador”.³¹

2.2.2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

El comportamiento Organizacional es un campo de estudio, un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos que estudia tres determinantes del Comportamiento en las Organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Además aplica los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia”.³²

2.2.2.2.1. MOTIVACIÓN

“La motivación de las personas para el logro de las metas organizacionales, ha tenido muchas explicaciones. Una de las más reconocidas, es la teoría de la motivación basada en la satisfacción de las necesidades. Esta trata de explicar que las personas nos motivamos en la medida que satisfacemos ciertas necesidades básicas. Satisfechas dichas necesidades, buscamos satisfacer otras más complejas y así sucesivamente.

Algunas de las teorías de la Motivación son:

- ✓ Teoría de la Satisfacción

³¹http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizaciona1.html Fecha:19/01/2017; Hora: 18:35

³²Stephen P. Robbins; “Comportamiento Organizacional”, 7º Edición PHH Prentice Hall, pág.10

Esta teoría se enfoca en las necesidades internas que alientan el comportamiento de las personas para reducir o satisfacer sus necesidades. Entre las personas que sostienen esta teoría están:

Abraham Maslow, con la jerarquía de las necesidades: sostiene en su teoría, que las personas están motivadas para enfrentar a cinco tipos de necesidades, las cuales pueden ser clasificadas jerárquicamente.

- a) Necesidades físicas o fisiológicas
- b) Necesidades de Seguridad o Estabilidad
- c) Necesidades de pertenencia a un grupo
- d) Necesidad de Estima
- e) Necesidad de Auto realización
- ✓ Teoría X y.
- ✓ Teoría de dos factores de HERZBERG:

Motivadores

- Trabajo Interesante
- Logro
- Desarrollo en el trabajo
- Avance
- Reconocimiento

Factores de Mantenimiento

- Categoría

- Relaciones Interpersonales
- Calidad de supervisión
- Políticas y administración de la compañía
- Condiciones de trabajo
- Seguridad en el empleo
- Salario”.³³

2.2.2.2.2. SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

“Es una actitud general del individuo hacia su trabajo. Esta puede ser una actitud favorable o desfavorable para la organización y la persona”.

Determinantes y efectos de la satisfacción laboral.

Determinantes:

- ✓ El reto de trabajo.
- ✓ Las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar.
- ✓ Personalidad.
- ✓ Compatibilidad en el trabajo.

Efectos:

- ✓ Satisfacción y productividad.
- ✓ Satisfacción y ausentismo.
- ✓ Satisfacción y rotación del personal.

³³Serrano, Alexis. Op. cit. p.169.

“Una persona satisfecha o feliz es una persona productiva. Para Herzberg, en su teoría motivacional sostiene que gran parte de la satisfacción y motivación de las personas proviene del tipo de trabajo, por lo cual este debe ser diseñado a fin de comunicar la máxima eficacia a los factores motivadores. A esto se le llama enriquecimiento del trabajo”.³⁴

2.2.2.2.3. LIDERAZGO

“Es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales. La ley de la influencia es la medida real del liderazgo. Es la influencia, nada más ni nada menos. No es la posición lo que hace al líder, es el líder quien hace la posición. El liderazgo no es una posición, más bien es una disposición o actitud. No es un rol, más bien es una relación. No es un derecho, más bien es una responsabilidad. El liderazgo no es abusar de la autoridad, más bien es delegar la autoridad”.³⁵

Este tema es de vital importancia, ya que en cualquier organización se considera que el 70% del desempeño de un grupo depende de la habilidad del líder, para leer o entender a sus colaboradores y usar el estilo adecuado.

2.2.2.2.4. RELACIONES INTERPERSONALES

“Las relaciones interpersonales ocupan un lugar especial en la sociedad, debido a que se convive cotidianamente con diversas personas, mismas que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación diferentes, debido a ello se requiere de una convivencia sana para hablar de calidad de vida.

Denominadas también como relaciones humanas, interrelaciones personales o relaciones interpersonales, son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad, característica del ser humano, en donde en el desarrollo integral de las personas las relaciones

³⁴ Ibíd. Pág. 168.

³⁵ Ibíd. Pág. 180.

interpersonales tienen un papel fundamental, dado que en todo acto en el que intervengan dos o más personas se consideran una relación humana.

Esto significa que en todo espacio sociocultural, un individuo convive con otros individuos, lo que le permite conocer a los demás y conocerse a sí mismo. La socialización se adquiere a través de experiencias obtenidas en el rol social, así como diversos aprendizajes que se encuentran basados en la creencia de la acción propia contra la reacción del otro.

En el trabajo se requiere establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas, aprovechando los medios que se encuentran actualmente, no dejando a un lado la comunicación cara a cara, ya que hoy en día se utiliza la comunicación virtual en mayor medida, en donde el lenguaje no verbal no se percibe, como son los gestos corporales o las emociones y por lo tanto la interpretación del mensaje puede variar”.³⁶

“En el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, celos, roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal” (López Jerez, 2006).

Las relaciones interpersonales constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en si no basta para incrementar la productividad, si se pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

2.2.2.2.5. TRABAJO EN EQUIPO

“Un equipo de trabajo es considerado como un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un conjunto común de metas de las que se consideran mutuamente responsables. El trabajo en equipo ha

³⁶ <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>.
Fecha: 08/10/2016 Hora: 15:25

sido la respuesta a la generación de sinergia productiva dentro de las organizaciones altamente competitivas”.³⁷

Características de un equipo de trabajo.

- ✓ Conciencia de equipo.
- ✓ Interés común.
- ✓ Confianza.
- ✓ Compromiso.

Principios de trabajo en equipo.

- ✓ Claridad de objetivos.
- ✓ Liderazgo compartido.
- ✓ Cultura organizacional.
- ✓ Mejora continua.
- ✓ Comprensión de procesos.
- ✓ Consenso.
- ✓ Flexibilidad.

Pilares del trabajo en equipo.

- ✓ Visión (enfoque, interés, relaciones).
- ✓ Comunicación (plan de acción y escuchar).

³⁷Ibíd. Pág. 192.

- ✓ Motivaciones (dinero, posición, tradición).
- ✓ Esfuerzo (aprendizaje, nueva actitud).
- ✓ Confianza (crecimiento, productividad).

2.2.2.3. PRODUCTIVIDAD

“La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. Una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible.

Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia.

La productividad es de suma importancia ya que es valorada por las empresas que buscan a aquellas personas que tienen un rendimiento óptimo que permita mantener o mejorar el proceso de producción en un nivel deseado o esperado”.³⁸

2.2.2.3.1. EFICIENCIA

“Es la capacidad de lograr los objetivos, con la menor cantidad de recursos posibles. Por ejemplo: El presupuesto anual asignado a un gerente (recurso financiero), es un instrumento útil que refleja la eficiencia de éste: si gasta más de lo asignado para lograr el objetivo, no es eficiente. Por el contrario, si gasta menos de lo asignado y logra los objetivos, es eficiente.

En una persona, la eficiencia se refleja en la capacidad que tiene para reducir los recursos que se le han asignado, para realizar un trabajo, hacer un producto o prestar un servicio”.³⁹

³⁸Stephen P. Robbins; Op. Cit. p.26

³⁹ Ibíd. Pág. 3.

2.2.2.3.2. EFICACIA

“Es la capacidad de saber determinar acertadamente los objetivos y, a la vez, lograrlos en el tiempo previamente establecido. Determinar el objetivo que se persigue es tan importante como lograrlo, ya que si al final del año te das cuenta de que lograste el objetivo “equivocado”, a lo mejor se habrá dejado de aprovechar una buena oportunidad de mercado, como también de hacer lo que tendríamos que haber hecho.

La eficacia también se ve reflejada en la capacidad que tiene una persona para cumplir con la elaboración de un informe, una actividad, tarea o servicio en el tiempo que previamente se le ha establecido”.⁴⁰

2.2.2.3.3. CONDICIONES DE TRABAJO

“Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño: ambiente de trabajo y riesgos”.⁴¹

2.2.2.4. MÉRITO

“La calificación de méritos se refiere a una serie de características que señalan la calidad en el desempeño de un puesto, y son el criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimiento, sentido de colaboración, etc. La calificación sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo.

Beneficios:

⁴⁰Ibíd. Pág. 4.

⁴¹ Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.p.242.

- Condiciones de medición del potencial humano.
- Permite el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la empresa cuya actividad puede desarrollarse indefinidamente.
- Da oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la empresa.

Para la calificación de Mérito la base fundamental son aquellas cualidades que influyen en la realización de un trabajo y en la actuación del obrero dentro de la empresa”.⁴²

2.2.2.4.1. PREMIOS

“Las organizaciones, para poder operar dentro de ciertos estándares, cuentan con un sistema de premios (es decir, de incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento) y de sanciones (es decir, de castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir ciertos tipos de comportamiento) que sirven para reforzar el comportamiento de las personas. El sistema de premios incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos.

Éstos no abarcan únicamente los salarios, las vacaciones, los ascensos a puestos más elevados (con salarios y prestaciones más altos), sino también otros como la garantía de poder seguir en el puesto, las transferencias a puestos laterales más desafiantes o a otros que lleven a un crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes”.⁴³

⁴²<https://prezi.com/3kzbeoacwhs3/calificacion-de-meritos/>

⁴³Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. p. 276.

2.2.2.4.2. CASTIGOS

“Por otra parte, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados, así como evitar que se repita (advertencias verbales o escritas) o, incluso, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones de trabajo) o separar al autor de la convivencia con los demás (despido de la organización)”.⁴⁴

2.2.2.4.3. LOGROS

En forma general, “un logro es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.

El logro no es la consecuencia del azar o de la suerte que nos acompaña sino que es el resultado de una meta que una persona o un grupo se propusieron oportunamente y que demanda por parte de las mismas diversas acciones e inversión de esfuerzo para lograrse”.⁴⁵

Una de las principales condiciones que deberá presentar el individuo que quiere lograr determinada situación en su vida es la tenacidad, que no es otra cosa que el esfuerzo fervoroso para poder lograr aquello que se desea con mucho anhelo. Pero cuando hablamos de logros laborales nos referimos a:

“Son los resultados que obtenemos gracias a nuestro trabajo en una empresa u organización. Cuando nos referimos a resultados entendemos que estos deben ser

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. p. 274.

⁴⁵ Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/logro.php> Fecha: 22-02-2017

positivos y generar una ganancia o beneficio en nuestro centro de trabajo. Un logro laboral es también el cumplimiento exitoso de un objetivo o meta empresarial”.⁴⁶

2.2.2.4.4. FRACASO

“Se conoce como fracaso a la falta de éxito o resultado adverso que una persona obtendrá como respuesta a alguna empresa, proyecto o trabajo que haya presentado ante otros y que claro no tuvo el resultado positivo que se esperaba.

El fracaso en el trabajo, está ligado a un conjunto de errores o de un comportamiento que pone obstáculos al trabajo ya sea de manera individual o de manera colectiva”.⁴⁷

Entre las causas principales, destaca la falta de conocimientos para desarrollar correctamente el puesto, es decir, conocimientos que no se tuvieron en cuenta en la entrevista y que la persona ha ido ocultando delegando sus tareas a otros compañeros.

También destaca el hecho de tener una baja productividad, ocasionado fundamentalmente por la mala organización del tiempo.

2.3. MARCO LEGAL.

Los recursos humanos son parte fundamental en una empresa, es por ello que existen leyes que rigen (mandan, prohíben y permiten) la convivencia laboral, las cuales se detallan a continuación:

⁴⁶Disponible en: <http://www.datosgratis.net/como-redacto-mis-logros-laborales-en-el-cv/> Fecha: 22-02-2017

⁴⁷Disponible en: <http://www.conocimientosweb.net/portal/article2508.html> Fecha: 22-02-2017

2.3.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

En la constitución de la república en el artículo 38 nos habla de todos los derechos y obligaciones que debe cumplir el patrono, por ello se ha considerado incluirlo a continuación.

“Artículo 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Está fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

1º En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad;

2º Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural.

En los trabajos a destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo;

3º El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias. También pueden retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores;

4º El salario debe pagarse en moneda de curso legal. El salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que puedan existir contra el patrono;

5º Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo. La ley establecerá la forma en que se determinará su cuantía en relación con los salarios;

6º La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas y la semana laboral de cuarenta y cuatro horas.

Las horas extraordinarias y el trabajo nocturno serán remunerados con recargo;

7º Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley.

Los trabajadores que no gocen de descanso en los días indicados anteriormente, tendrán derecho a una remuneración extraordinaria por los servicios que presten en esos días y a un descanso compensatorio;

8º Los trabajadores tendrán derecho a descanso remunerado en los días de asueto que señala la ley; ésta determinará la clase de labores en que no regirá ésta disposición, pero en tales casos, los trabajadores tendrán derecho a remuneración extraordinaria;

9º Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley. Las vacaciones no podrán compensarse en dinero, y a la obligación del patrono de dar las corresponde la del trabajador de tomarlas;

10º Los menores de catorce años, y los que habiendo cumplido esa edad sigan sometidos en enseñanza obligatoria en virtud de la ley, no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo.

Podrá autorizarse su ocupación cuando se considere indispensable para la subsistencia de los mismos o de su familia, siempre que ello no les impida cumplir con el mínimo de instrucción obligatoria.

La jornada de los menores de dieciséis años no podrá ser mayor de seis horas y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo.

Se prohíbe el trabajo a los menores de dieciocho años y a las mujeres en labores insalubres o peligrosas. También se prohíbe el trabajo nocturno a los menores de dieciocho años. La ley determinará las labores peligrosas o insalubres;

11º El patrono que despida a un trabajador sin causa justificada está obligado a indemnizarlo conforme a la ley;

12º La ley determinará las condiciones bajo las cuales los patronos estarán obligados a pagar a sus trabajadores permanentes, que renuncien a su trabajo, una prestación económica cuyo monto se fijará en relación con los salarios y el tiempo de servicio.

La renuncia produce sus efectos sin necesidad de aceptación del patrono, pero la negativa de éste a pagar la correspondiente prestación constituye presunción legal de despido injusto. En caso de incapacidad total y permanente o de muerte del trabajador, éste o sus beneficiarios tendrán derecho a las prestaciones que recibirán en el caso de renuncia voluntaria.

Para que los recursos humanos produzcan eficientemente es necesario estar en constante capacitación amparándose del siguiente artículo:

Artículo 40.- Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor.

El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

Hay trabajos que al desempeñarlos muchas veces se exponen a accidentes, se debe tener especial cuidado en ellos y tratar de tomar todas las medidas necesarias para impedir que sucedan, de lo contrario el patrono está obligado a lo siguiente según el artículo 43:

Artículo 43.- Los patronos están obligados a pagar indemnización y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.

El trabajo posee su propia regulación en donde se estipulan los derechos y obligaciones de los patronos y trabajadores, es de vital importancia tomarlo en cuenta a la hora de la administración de los recursos humanos dentro de la empresa”.⁴⁸

2.3.2. CÓDIGO DE TRABAJO

“Art. 1.- El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios a que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la sección segunda capítulo ii, del título ii de la constitución.

Art. 2.- Las disposiciones de este código regulan: a) las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados;

⁴⁸<http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/constitucion-de-la-republica>, Fecha 01/07/2016 Hora: 18:30

Art.12.- El Estado velará por el respeto de los principios de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación, incluyendo el acceso a la formación profesional.

En la mayoría de las empresas, al trabajador le elaboran contratos, estos deberán estar de acorde con la ley, en el artículo 17 nos brindan la definición de contrato individual de trabajo, el cual tiene mucha relevancia en el ámbito laboral.

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

Los patronos son los garantes de cumplir con todos los lineamientos que el código establezca, sus obligaciones están estipuladas en el siguiente artículo:

Art. 29.-Son obligaciones de los patronos:

1ª) Pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos en el Capítulo I, del Título Tercero de este Libro;

2ª) Pagar al trabajador una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono;

3ª) Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos;

4ª) Proporcionar lugar seguro para la guarda de las herramientas y útiles del trabajador, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se

prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite;

5ª) Guardar la debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra;

6ª) Conceder licencia al trabajador:

a) Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos el patrono deberá pagar al trabajador, una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiere el cumplimiento de las obligaciones dichas;

b) Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la empresa. Esta licencia durará el tiempo necesario; pero el patrono solamente estará obligado a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario;

c) Para que durante el tiempo necesario pueda desempeñar las comisiones indispensables en el ejercicio de su cargo, si fuere directivo de una asociación profesional, y siempre que la respectiva organización la solicite. El patrono, por esta causa, no estará obligado a reconocer prestación alguna; y

d) por tres días en caso de paternidad por nacimiento o adopción; licencia que se concederá a elección del trabajador desde el día del nacimiento, de forma continua, o distribuirlos dentro de los primeros quince días desde la fecha del nacimiento. En el caso de padres adoptivos, el plazo se contará a partir de la fecha en que quede firme la sentencia de adopción respectiva. Para el goce de esta

licencia deberá presentarse partida de nacimiento o certificación de la sentencia de adopción, según sea el caso. Por esta licencia, el patrono estará obligado a reconocer una prestación económica equivalente al salario ordinario de tres días.

7ª) Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;

8ª) Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

9ª) Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo; y

10ª) Todas las que impongan este código, la ley de prevención y control de la infección provocada por el virus de inmunodeficiencia humana, y demás fuentes de obligaciones laborales.

El patrono además de tener obligaciones, la ley lo limita a realizar o efectuar actividades entre las cuales destacan según artículo 30:

Art. 30.-Se prohíbe a los patronos:

1º) Exigir a sus trabajadores que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinados, sea al crédito o al contado;

2º) Exigir o aceptar de los trabajadores gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo;

3º) Tratar de influir en sus trabajadores en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas;

4º) Tratar de influir en sus trabajadores en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional;

5º) Hacer por medios directos o indirectos, discriminaciones entre los trabajadores por su condición de sindicalizados o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo;

6º) Retener las herramientas u objetos que pertenezcan a sus trabajadores, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éstos; o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que le hubieren ocasionado o por cualquier otra causa;

7º) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores;

8º) Dirigir los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga;

9º) Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal;

10º) Reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores, salvo que exista causa legal; y

11º) Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que este Código y demás fuentes de obligaciones laborales confieren a los trabajadores;

12º) Establecer cualquier distinción, exclusión o preferencia asada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen

social, salvo las excepciones previstas por la ley con fines de protección de la persona del trabajador;

13º) Exigir a las mujeres que solicitan empleo, que se sometan a exámenes previos para comprobar si se encuentran en estado de gravidez, así como exigirles la presentación de certificados médicos de dichos exámenes, como requisitos para su contratación;

14º) Exigir a las personas que solicitan empleo la prueba del VIH como requisito para su contratación, y durante la vigencia del contrato de trabajo;

15º) Realizar por medios directos o indirectos cualquier distinción, exclusión y/o restricción entre los trabajadores, por su condición de VIH/sida, así como divulgar su diagnóstico.

16º) Utilizar como requisito de contratación laboral o como causal de despido justificado, el historial crediticio de los trabajadores, salvo por mandamiento judicial o por las excepciones establecidas en la ley.

Los recursos humanos tienen que cumplir con todas las obligaciones que se le impongan siempre y cuando coincidan con las que aparecen en el siguiente artículo:

Art. 31.-Son obligaciones de los trabajadores:

1ª) Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulaciones, el que el patrono o sus representantes les indiquen, siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica el patrono;

2ª) Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores;

3ª) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos;

4ª) Guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa;

5ª) Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones;

6ª) Restituir al patrono en el mismo estado en que se le entregó, los materiales que éste le haya proporcionado para el trabajo y que no hubiere utilizado, salvo que dichos materiales se hubieren destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios provenientes de su mala calidad o defectuosa fabricación;

7ª) Conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas de propiedad del patrono que estén a su cuidado, sin que en ningún caso deban responder del deterioro ocasionado por el uso natural de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación.

8ª) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la empresa, peligran la integridad personal o los intereses del patrono o de sus compañeros de trabajo;

9ª) Desocupar la casa o habitación proporcionada por el patrono, en el término de treinta días contados desde la fecha en que termine el contrato de trabajo por cualquier causa. Si el trabajador encontrare otro trabajo antes de los treinta días, deberá desocupar la casa o habitación a más tardar dentro de los tres días siguientes al día en que entró al servicio del nuevo patrono; pero deberá desocuparla inmediatamente que deje de prestar sus servicios por cualquier causa, cuando ocupar la casa o habitación resulte inherente a la presentación del trabajo.

Si el trabajador no cumple con lo dispuesto en el inciso anterior el Juez de Trabajo competente, a petición del patrono, ordenará el lanzamiento sin más trámite ni diligencia;

10ª) Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud;

11ª) Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; y las que indiquen los patronos para seguridad y protección de los trabajadores y de los lugares de trabajo;

12ª) Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo; y

13ª) Todas las que les impongan este Código y demás fuentes de obligaciones laborales.

El trabajador además de cumplir con sus obligaciones deberá evitar lo siguiente:

Art. 32.-Se prohíbe a los trabajadores:

1º) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia de patrono o jefes inmediatos;

2º) Emplear los útiles, materiales, maquinarias o herramientas suministrados por el patrono, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono;

3º) Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores; y

4º) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquéllas sean necesarias para la prestación de los servicios.

Una de las cosas por las cuales el trabajador se desempeña de la mejor manera en su lugar de trabajo es por las retribuciones y beneficios que este obtenga, lo que nos servirá para retener al buen empleado dentro de las empresas; es por ello que en el código está estipulado y regulado: el salario, vacaciones y aguinaldo. A continuación, se desarrolla cada uno de ellos:

Salario

Art. 119.-Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considérese integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

Art. 126.-Las principales formas de estipulación de salarios son:

a) Por unidad de tiempo: cuando el salario se paga ajustándolo a unidades de tiempo, sin consideración especial al resultado del trabajo;

b) Por unidad de obra: cuando sólo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo realizado, pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados, independientemente del tiempo invertido;

c) Por sistema mixto: cuando se paga de acuerdo con las unidades producidas o trabajo realizado durante la jornada de trabajo;

ch) Por tarea: cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro período de tiempo convenido,

entendiéndose cumplida dicha jornada o período de tiempo, en cuanto se haya concluido el trabajo fijado en la tarea;

d) Por comisión: cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada operación que realiza. Si la comisión resultante fuere inferior al salario mínimo establecido, se pagará este último.

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

Art. 127.-El pago del salario debe ser oportuno, íntegro y personal.

El código de trabajo, tiene por objeto armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones con el fin de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

Vacaciones remuneradas

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Aguinaldo

Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieran completado un año de servicios a la fecha indicada.

Art. 198.- La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

1º) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días;

2º) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;

3º) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

Art. 199.- Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

1º) El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y

2º) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha, en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Art. 200.- La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año”.⁴⁹

⁴⁹<http://www.asamblea.gob.sv/parlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-trabajo>. Fecha 01/07/2016 Hora: 19:00

2.3.3. LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO.

“El recurso más valioso en las empresas es el humano, por ello es importante brindarles las condiciones necesarias para proteger su integridad física y moral, de acuerdo a la legislación del país se retoman los siguientes artículos de la ley de prevención de riesgos que se apegan a la realidad de la empresa.

Art. 38.- Cuando sea necesario el uso de equipo de protección personal, ropa de trabajo, herramientas especiales y medios técnicos de protección colectiva para los trabajadores, según la naturaleza de las labores que realicen; éstos deberán cumplir con las especificaciones y demás requerimientos establecidos en el reglamento correspondiente y en las normas técnicas nacionales en materia de seguridad y salud ocupacional emitidas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Es obligación del empleador proveer a cada trabajador su equipo de protección personal, ropa de trabajo, herramientas especiales y medios técnicos de protección colectiva necesarios conforme a la labor que realice y a las condiciones físicas y fisiológicas de quien las utilice, así como, velar por el buen uso y mantenimiento de éste; el cumplimiento de esta disposición en ningún caso implicará carga financiera al trabajador o trabajadora.

Asimismo todo trabajador y trabajadora estará obligado a cumplir con los reglamentos, normas y recomendaciones técnicas dictadas, así como con las instrucciones del empleador adoptadas en el marco de la normativa aplicable, en lo que se refiere al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo y al uso y mantenimiento de maquinaria.

Art. 39.- Cuando se utilice maquinaria o equipo de trabajo que implique un riesgo para sus operarios, deberá capacitarse previamente al trabajador o trabajadora. Además, será obligación del empleador proveer el equipo de protección personal adecuado para la maquinaria o equipo de que se trate y deberán crearse procedimientos de trabajo que ayuden a prevenir riesgos.

Art. 42.- Todos los espacios interiores de una fábrica o establecimiento, deben ser iluminados con luz artificial, durante las horas de trabajo, cuando la luz natural no sea suficiente.

Art. 43.- Todo lugar de trabajo deberá disponer de ventilación suficiente para no poner en peligro la salud de los trabajadores considerando las normativas medioambientales.

Art. 54.- Todo lugar de trabajo, deberá estar dotado de agua potable suficiente para la bebida y el aseo personal, el cual debe ser permanente, debiéndose, además, instalar bebederos higiénicos.

Art. 55.- Por servicios sanitarios se entenderá los inodoros o retretes, los urinarios, los lavamanos, los baños y las duchas.

Art. 56.- Todo lugar de trabajo deberá estar provisto de servicios sanitarios para hombres y mujeres, los cuales deberán ser independientes y separados, en la proporción que se establezca en el reglamento de la presente Ley.

Art. 59.- El almacenaje de materiales y de productos se hará por separado atendiendo a la clase, tipo y riesgo de que se trate y se dispondrán en sitios específicos y apropiados para ello, los cuales deben ser revisados periódicamente. El apilamiento de materiales y productos debe hacerse de forma segura, de tal manera que no represente riesgos para los trabajadores y trabajadoras de conformidad a lo establecido en el reglamento correspondiente.

En los espacios donde se esté laborando, sólo se permitirá el apilamiento momentáneo y adecuado de los materiales de uso diario y de los productos

elaborados del día, sin obstaculizar el desempeño de labores en el puesto de trabajo. En los lugares destinados para tomar los alimentos, no se permitirá el almacenamiento de materiales. En ningún momento se permitirá el apilamiento de materiales en los pasillos y en las salidas de los lugares de trabajo.

Art. 65.- Los planes de emergencia y evacuación en casos de accidentes o desastres deben de estar de acuerdo a la naturaleza de las labores y del entorno. Todo el personal deberá conocerlo y estar capacitado para llevar a cabo las acciones que contempla dicho plan”.⁵⁰

CAPITULO III

3.1. SISTEMAS DE HIPÓTESIS (OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES)

3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL

- La Administración de Recursos Humanos tiene un efecto positivo en el Desempeño Laboral de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel, año 2016.

⁵⁰ <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-general-de-prevencion-de-riesgo-en-lugares-de-trabajo> Consultada el día 10/11/2016 a las 19 horas

3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Existe una fuerte relación entre Selección de Personal y el Compromiso Organizacional en la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel.
- El entrenamiento influye en el comportamiento organizacional de los empleados de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel.
- La evaluación del desempeño influye directamente con la productividad de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel.
- Existe una relación directa entre Remuneración y Mérito en la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel.

3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE (X)	INDICADORES	VARIABLE DEPENDIENTE (Y)	INDICADORES
Analizar los efectos que tiene la Administración de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad san Miguel, año 2016.	La Administración de Recursos Humanos tiene un efecto positivo en el Desempeño Laboral de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel, año 2016.	Administración de Recursos Humanos	X ₁ : Selección X ₂ : Entrenamiento X ₃ : Evaluación X ₄ : Remuneración	Desempeño Laboral	Y ₁ : Compromiso Organizacional Y ₂ : Comportamiento Organizacional Y ₃ : Productividad Y ₄ : Mérito
Establecer la relación que existe entre la Selección de Personal y el Compromiso Organizacional en la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel	Existe una fuerte relación entre la Selección de Personal y Compromiso Organizacional en la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel.	Selección de Personal	X ₁ : Entrevista de Selección X ₂ : Pruebas de conocimiento X ₃ : Pruebas Psicológicas X ₄ : Pruebas de Personalidad X ₅ : Técnicas de Simulación	Compromiso Organizacional	Y ₁ : Compromiso afectivo Y ₂ : Compromiso de continuación Y ₃ : Compromiso normativo.

<p>Describir como el entrenamiento influye en el comportamiento organizacional de los empleados de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel.</p>	<p>El entrenamiento influye en el comportamiento organizacional de los empleados de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel.</p>	<p>Entrenamiento</p>	<p>X₁: Transmisión de Informaciones. X₂: Desarrollo de Habilidades. X₃: Desarrollo de Actitudes. X₄: Desarrollo de Conceptos</p>	<p>Comportamiento Organizacional</p>	<p>Y₁: Motivación Y₂: Satisfacción en el puesto de trabajo Y₃: Liderazgo Y₄: Relaciones interpersonales Y₅: Trabajo en equipo</p>
<p>Determinar la manera en que la evaluación del desempeño influye en la productividad de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel</p>	<p>La evaluación del desempeño influye directamente con la productividad de la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel.</p>	<p>Evaluación de Desempeño</p>	<p>X₁: Calidad de Trabajo. X₂: Conocimiento del puesto. X₃: Innovación y Creatividad. X₄: Responsabilidad.</p>	<p>Productividad</p>	<p>Y₁: Eficiencia. Y₂: Eficacia. Y₃: Condiciones de trabajo</p>

<p>Examinar la relación que existe entre Remuneración y Mérito en la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel.</p>	<p>Existe una relación directa entre Remuneración y Mérito en la Empresa Distribuidora de Acabados para Construcción DICORA de la Ciudad de San Miguel.</p>	<p>Remuneración</p>	<p>X₁: Sueldos X₂: Incentivos X₃: Prestaciones</p>	<p>Mérito</p>	<p>Y₁: Premios Y₂: Castigos Y₃: Logros Y₄: Fracasos</p>
---	---	---------------------	---	---------------	---

MATRIZ DE VARIABLES

Variable	Sub variable	Indicadores
Administración de Recursos Humanos.	Selección.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista de Selección. - Pruebas de Conocimiento o de Capacidad. - Pruebas Psicológicas. - Pruebas de Personalidad. - Técnicas de Simulación.
	Entrenamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Transmisión de Informaciones. - Desarrollo de Habilidades. - Desarrollo de Actitudes. - Desarrollo de Conceptos.
	Evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de Trabajo. - Conocimiento del Puesto. - Innovación y Creatividad. - Responsabilidad.
	Remuneración.	<ul style="list-style-type: none"> - Sueldos. - Incentivos. - Prestaciones.
Desempeño Laboral.	Compromiso Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso Afectivo - Compromiso de Continuación - Compromiso normativo
	Comportamiento Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación. - Satisfacción en el puesto de Trabajo. - Liderazgo. - Relaciones Interpersonales. - Trabajo en Equipo. - Comunicación.
	Productividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia. - Eficacia. - Condiciones de Trabajo.
	Mérito.	<ul style="list-style-type: none"> - Premios. - Castigos. - Logros. - Fracazos.

CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. TIPO DE ESTUDIO

4.1.1. DESCRIPTIVO.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”.⁵¹

Por ello el tipo de estudio que se utilizó en el desarrollo del proyecto de investigación fue descriptivo, puesto que con ello se pudo describir y conocer las características de la población y fenómeno en estudio, con el objetivo de determinar el comportamiento que estos presentaron de acuerdo a la investigación realizada.

4.2. MÉTODO

4.2.1. MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO.

“El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación). Es decir en este método el científico, por medio de las observaciones y reflexiones llega a un conjunto de postulaciones que supuestamente rigen el problema en cuestión.

⁵¹Sampieri Hernández, Roberto; “Metodología de La Investigación” 5º Edición, editorial Mc Graw Hill (2010). México. Pág. 80

4.2.1.1. FASES DEL MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO:

- ✓ **Observación:** El investigador observa un hecho sobre el que desea encontrar una explicación o elaborar una ley.
- ✓ **Construcción de hipótesis:** Tras hacer la observación de un hecho o de una regularidad el investigador busca una explicación si no existe ninguna en el corpus aceptado de la ciencia, así construye una hipótesis.
- ✓ **Deducción de las consecuencias de la hipótesis:** El investigador una vez elaborada una hipótesis explicativa debe de sacar las consecuencias empíricas y teóricas de esta hipótesis.
- ✓ **Contrastación empírica de las consecuencias deducidas:** En este paso el investigador vuelve a la experiencia para analizar si sus predicciones sobre lo que debe ocurrir, según su teoría, son ciertas o no.
- ✓ **Conclusiones de la contrastación:** Simplificando podemos decir que esencialmente hay dos posibilidades tras la contrastación empírica: que la experiencia concuerde con las predicciones de la hipótesis o que no concuerde.

4.2.1.2. IMPORTANCIA DEL USO DEL MÉTODO HIPOTÉTICO – DEDUCTIVO.

El método Hipotético-Deductivo es una herramienta que puede usarse, para describir un fenómeno físico desde su percepción. En éste sentido, con la implementación de éste método, se logra generar inferencias que son de gran importancia.

4.2.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO.

El Método más completo es el Método hipotético-deductivo ya que en él se plantea una hipótesis que se puede analizar deductiva o inductivamente. Este método se suele utilizar para mejorar o precisar teorías previas en función de nuevos conocimientos. Su validez depende de los resultados de su propia contrastación.

4.2.1.4. ÁREAS DE APLICABILIDAD DEL MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO.

El método hipotético-deductivo lo empleamos corrientemente tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico que empleamos para buscar la solución a los problemas que nos planteamos.”⁵²

Es por ello que el método que se utilizó para llevar a cabo la investigación fue el método hipotético-deductivo, ya que fue de la observación que se partió para poder determinar el problema que se sometió a estudio, y seguidamente se procedió a la elaboración de las hipótesis sobre éste, de acuerdo a las variables que éste presentó para ser analizadas y contribuir a la solución del mismo.

4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.3.1. POBLACIÓN.

Para Hernández Sampieri, la población es: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.⁵³

⁵²https://prezi.com/0xwuoj5_rzbz/metodo-hipotetico-deductivo/ Fecha: 16/01/2017 Hora: 09:45

⁵³ Sampieri Hernández, Roberto. Op. Cit. Pág. 174.

Según Idalberto Bonilla, la población la define como: “Un agregado de unidades individuales, compuesto de personas o cosas, que se hallan en una temática determinada”.⁵⁴

A su vez, ambos autores manifiestan en sus escritos que hay dos tipos de población: Finita e Infinita. Ambos tipos fueron usados en esta investigación.

“Población finita: agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades”. En este caso se usó este tipo de población, debido a que se conoce el número de personas que lo integran, el cual es 20 personas: el gerente y 19 empleados de la empresa.

“Población infinita: Es aquella en la que se desconoce el total de elementos que la conforman, por cuanto no existe un registro documental de éstos debido a que su elaboración sería prácticamente imposible”.⁵⁵

En este caso se utilizó este tipo de población debido a que se desconoce cuál es el número exacto de clientes que llegan a la empresa.

4.3.2. MUESTRA.

Según Hernández Sampieri, La muestra es: “En esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras bajo el enfoque cuantitativo deben ser representativas; por tanto, el uso de este término

⁵⁴ Bonilla, Idalberto; Estadística II, “Métodos Prácticos de Inferencia Estadística”; 2º Edición, Editores UCA, (2009); El Salvador. Pág. 9.

⁵⁵ Arias, Fidas G; El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme, sexta edición, (2012). Pág. 82.

resulta por demás inútil. Los términos al azar y aleatorio denotan un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos; pero no logran esclarecer tampoco el tipo de muestra y el procedimiento de muestreo”.⁵⁶

Para Fidias G Arias, el concepto de muestra lo define de la siguiente manera: “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.⁵⁷

“Para seleccionar la muestra se utiliza una técnica o procedimiento denominado muestreo.

Existen dos tipos básicos de muestreo:

Probabilístico o Aleatorio y No Probabilístico.

1. Muestreo Probabilístico o Aleatorio: es un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra. Este procedimiento se clasifica en:

- ✓ **Muestreo al azar simple:** procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Dicha probabilidad, conocida previamente, es distinta de cero 0) y de uno (1).
- ✓ **Muestreo al azar sistemático:** se basa en la selección de un elemento en función de una constante K. De esta manera se escoge un elemento cada k veces.
- ✓ **Muestreo estratificado:** consiste en dividir la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes, es

⁵⁶Sampieri Hernández, Roberto. Op. Cit. Pág. 175.

⁵⁷Arias, Fidias G; El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme, sexta edición, 2012. Pág. 83.

decir, estratos homogéneos en su interior. Posteriormente se hace la escogencia al azar en cada estrato.

- ✓ **Muestreo por conglomerados:** parte de la división del universo en unidades menores denominadas conglomerados. Más tarde se determinan los que serán objeto de investigación o donde se realizará la selección.

2. Muestreo no probabilístico: es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra. Éste se clasifica en:

- ✓ **Muestreo casual o accidental:** es un procedimiento que permite elegir arbitrariamente los elementos sin un juicio o criterio preestablecido.
- ✓ **Muestreo intencional u opinático:** en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador.
- ✓ **Muestreo por cuotas:** se basa en la elección de los elementos en función de ciertas características de la población, de modo tal que se conformen grupos o cuotas correspondientes con cada característica, procurando respetar las proporciones en que se encuentran en la población”.⁵⁸

De acuerdo a la población sujeta a estudio, se realizó un censo tanto para el gerente como para los empleados, por ser cantidades pequeñas. Por ello fue de suma importancia tomarlos a todos en cuenta para obtener parámetros más certeros acerca de la investigación realizada.

⁵⁸Ibíd. Pág. 85.

En cuanto a los clientes, la muestra se determinó mediante el tipo muestreo no probabilístico intencional u opinático. Ya que debido a la información brindada por el gerente, la empresa recibe como mínimo 4 y como máximo 8 clientes por día. Promediando ambos valores se obtiene lo siguiente:

$$\frac{4 + 8}{2} = 6 \text{ clientes diarios en promedio.}$$

Tomando de base una semana laboral, la muestra que se usó fue de 36 clientes, usando un censo para una semana exacta de labores.

A continuación, se detalla el nombre y el cargo que ocupan tanto de los empleados fijos como de los que son contratados eventualmente por la Empresa.

Empleados Fijos.

N°	Nombre del Empleado	Cargo
1	Mauricio de Jesús Buruca Velásquez.	Gerente General.
2	Vilma Rosibel Argueta.	Encargada de Tienda.
3	Esdras Isaí Monteagudo García.	Vendedor Externo.
4	Bryan Mauricio Buruca Sorto.	Administrativo.
5	Damaris Ivonne Rivera Cruz.	Vendedora Interna.
6	Ronald Viera Fuentes.	Vendedor Externo.
7	Herbert Humberto Mejía Álvarez.	Motorista.

Empleados Eventuales.

N°	Nombre del Empleado	Cargo
1	José Alfredo García.	Ventanero.
2	Fredy Alberto Hernández.	Cargador.
3	Oscar Armando Chávez.	Motorista.

4	William Alexander Buruca.	Encielador.
5	Luis Martínez.	Pegador de piso.
6	Miguel Ángel Rodríguez.	Cargador.
7	Mario Josué Rodríguez.	Encielador.
8	Nahúm de Jesús Chávez.	Ventanero.
9	Kevin Argueta.	Servicios Varios.
10	Víctor Manuel Jiménez.	Encielador.
11	José Álvaro Ramos.	Encielador.
12	Romeo Alexander Solórzano Álvarez.	Cargador.
13	José Elmer Sánchez.	Ventanero.

4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

4.4.1. TÉCNICAS

“Las técnicas e instrumentos de investigación constituyen para sí un conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se desea investigar.

Es por ello, que las técnicas son procedimientos o forma particular de obtener datos o información”.⁵⁹

Las técnicas que se utilizaron para la realización de esta investigación fueron las siguientes:

⁵⁹ Ibid, Pág. 67.

4.4.1.1. Encuesta.

“Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.⁶⁰

La encuesta puede ser **oral o escrita**:

La **encuesta oral** se fundamenta en un interrogatorio “cara a cara” o por vía telefónica, en el cual el encuestador pregunta y el encuestado responde.

Sin embargo, esto permite al encuestador abordar una gran cantidad de personas en poco tiempo. Es decir, la encuesta oral se caracteriza por ser poco profunda, pero de gran alcance.

Un ejemplo es el caso de los encuestadores que abordan a las personas en sitios públicos.

La **encuesta escrita** que se realiza a través de un cuestionario auto-administrado, el cual como su nombre lo indica, siempre es respondida de forma escrita por el encuestado. Las encuestas son empleadas frecuentemente en áreas específicas como la investigación de mercado, estudios del consumidor, encuestas electorales y estudios de opinión en general.

Los resultados arrojados son utilizados para la toma de decisiones y el diseño de campañas de diversa índole”.

Por otra parte, para la realización de la investigación en la Empresa DICORA; se utilizó la encuesta escrita mediante la elaboración del cuestionario.

⁶⁰ Ibid. Pág. 72.

4.4.1.2 Entrevista.

“La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

Una entrevista se caracteriza por su profundidad, es decir, indaga de forma amplia en gran cantidad de aspectos y detalles. Por otra parte, la entrevista tiene un menor alcance en cuanto a la cantidad de personas que pueden ser entrevistadas en un período determinado, es decir, se abarcan menos personas.

Realizar una entrevista puede ocupar un tiempo significativo en un solo entrevistado.

La entrevista se clasifica en:

- ✓ **Entrevista estructurada o formal.** Es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video.

- ✓ **Entrevista no estructurada o informal.** En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos que permiten definir el tema de la entrevista, de allí que el entrevistador deba poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia.

- ✓ **Entrevista semi-estructurada.** Aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se

debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó la entrevista semi-estructurada, a través de una guía de entrevista.

4.4.1.3. Observación.

“La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

La observación puede ser:

- a) Observación simple o no participante.** Es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio.
- b) Observación participante.** En este caso el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio.

Así mismo, la observación también se clasifica en:

- c) Observación libre o no estructurada.** Es la que se ejecuta en función de un objetivo, pero sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados.
- d) Observación estructurada.** Es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados”.

Se utilizó el tipo de observación estructurada mediante un listado de cotejo.

4.4.2. INSTRUMENTOS

4.4.2.1. Cuestionario.

“Es un instrumento o formato en papel que contiene una serie de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación con el fin de que nos puedan ofrecer toda la información necesaria. Se le denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

El cuestionario puede ser:

a) Cuestionario de preguntas cerradas: son aquellas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Éstas se clasifican en: dicotómicas: cuando se ofrecen sólo dos opciones de respuesta; y de selección simple, cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una.

b) Cuestionario de preguntas abiertas: son las que no ofrecen opciones de respuestas, sino que se da la libertad de responder al encuestado, quien desarrolla su respuesta de manera independiente.

c) Cuestionario mixto: es aquel cuestionario que combina preguntas abiertas, cerradas y mixtas”.

Se elaborarán dos cuestionarios, uno para los empleados y otro para los clientes de la Empresa. Ambos cuestionarios contendrán un listado de preguntas cerradas, en el cual llevara dos opciones de respuesta y de opción múltiple, la indicación y objetivo por el cual se está realizando la investigación. Estos servirán para conocer la situación de los empleados en la empresa y aspectos acerca de la atención y productos que ésta vende respectivamente.

4.4.2.2. Guía de Entrevista.

“Es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma directa. Si se generalizara una entrevista sería una conversación entre dos

personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador / entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación. La entrevista no se considera una conversación normal, sino una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados en una Investigación”.⁶¹

La información se obtendrá a través de una guía de entrevista dirigida al Señor Mauricio Buruca, Gerente General de la Empresa DICORA, mediante la realización de preguntas en forma oral, para conocer aspectos generales de la empresa; con el objetivo de obtener un amplio conocimiento para el desarrollo de tal investigación.

4.4.2.3. Guía de Observación.

En el caso de la observación libre o no estructurada, se emplean instrumentos tales como: diario de campo, libreta o cuaderno de notas, cámara fotográfica y cámara de video.

Para la observación estructurada, se utilizan instrumentos prediseñados tales como lista de cotejo, lista de frecuencias y escala de estimación.

- **Lista de cotejo o de chequeo:** también denominada lista de control o de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada.

Se estructura en tres columnas:

- a. En la columna izquierda se mencionan los elementos o conductas que se pretenden observar.
- b. La columna central dispone de un espacio para marcar en el supuesto de que sea positiva la presencia del aspecto o conducta.
- c. En la columna derecha, se utiliza el espacio para indicar si el elemento o la conducta no está presente.

⁶¹https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf Fecha: 20/01/2017 Hora: 14:50

- **Lista de frecuencias:** es un instrumento que se diseña para registrar cada vez que se presenta una conducta o comportamiento.
- **Escala de estimación:** a diferencia de la lista de cotejo, que sólo considera la presencia o ausencia, este instrumento consiste en una escala que busca medir cómo se manifiesta una situación o conducta.

Utilizaremos la observación estructurada mediante un listado de cotejo, para verificar algunos aspectos de la empresa, los cuales servirán para hacer un análisis y recomendaciones si es necesario.

4.4.3 Prueba Piloto

“El pre-test o prueba piloto de una encuesta es una actividad que forma parte del diseño de un cuestionario de investigación. Una vez que el instrumento ha sido diseñado, suele elegirse una pequeña muestra (que puede estar entre el 2 y el 10% de los casos, dependiendo del tipo de estudio, la dificultad del instrumento o los perfiles de las personas a entrevistar) para probar su funcionamiento en el campo.

La utilización del pre-test o prueba piloto resulta de mucho interés para el aseguramiento de la validez de la encuesta, es decir, que ésta mida lo que tiene que medir. En la prueba, las investigadoras/es pueden percatarse de si la redacción de las preguntas es adecuada para una buena comprensión de las mismas por parte de las personas entrevistadas. Igualmente, sirve para detectar valores inesperados de las variables, flujos de presuntas erróneos, considerar si la duración del cuestionario es la adecuada o para superar otras dificultades que pueden presentarse en el proceso de comunicación. Desarrollar la prueba de esta forma favorece que los investigadores e investigadoras perciban más claramente las dificultades del instrumento.

El buen desarrollo del pre-test permite la posterior toma de decisiones en cuanto a mejorar la redacción de las preguntas, reducir la extensión de un formulario

demasiado largo, mejorar los flujos de preguntas y el orden de las mismas, entre otros objetivos”.⁶²

Se planteó realizar una prueba piloto en una empresa del mismo rubro que DICORA, (Cerámica y Azulejos Primavera, ubicada en Barrio San Nicolás Av. José Simeón Cañas N°905, San Miguel), para afinar los instrumentos previamente elaborados. Eso nos brindó información acerca del ajuste de algunas preguntas para su fácil comprensión, pronta contestación y orden correcto de las mismas.

Así también se tomó como muestra para esta prueba el 10% siendo de 4 el número de encuestas para los clientes y de 2 para los empleados.

4.4.4 Procesamiento, análisis e interpretación de resultados.

Procesamiento de la información.

Para obtener la información se realizaron entrevistas que se basaron en la formulación de preguntas semi-estructuradas, la forma en que se procesaron los datos fue mediante un análisis descriptivo.

Se diseñó una tabla por cada una de las interrogantes que forman parte de las encuestas; cada tabla contiene la alternativa y la respuesta a la pregunta, frecuencia relativa y frecuencia porcentual.

Análisis

Después de haber realizado el proceso de tabulación de los datos, se procedió a realizar el análisis respectivo, tomando como base los resultados obtenidos de la pregunta indicada.

⁶²<http://sociologianecesaria.blogspot.com/2013/03/prueba-piloto-pretest-cuestionario.html> Fecha: 22/01/2017
Hora: 16:18

Interpretación de los resultados

Posteriormente al proceso de tabulación de los datos, se procedió a realizar la interpretación correspondiente de los resultados, fue realizada a través de diagramas de pastel y gráficos de barra, facilitando la evaluación de la información que contribuyó a la elaboración de conclusiones y recomendaciones. Es importante mencionar que la interpretación de los datos de estudio se relacionó con los objetivos del mismo y el problema a investigar.

CAPITULO 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

5.1 ANÁLISIS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA DICORA.

La realización de una entrevista al gerente fue de mucha utilidad, puesto que se conoció que la empresa actualmente no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, que pueda hacer las funciones que le corresponden para que pueda estar más unificado, en la actualidad el proceso de selección del recurso humano se hace mediante el uso de entrevistas de selección, el cual es llevado a cabo por el Gerente, por lo que para él es importante ver las actitudes que éstas tienen durante el proceso, los conocimientos que poseen y las experiencias que han tenido los candidatos en trabajos anteriores, no se realizan pruebas de conocimiento o de capacidad, test psicológicos, entre otros; sin embargo, se les observa el interés que las personas puedan tener en un puesto determinado, el equilibrio emocional que poseen y el grado de motivación que tienen para desempeñarse.

Actualmente no se brinda entrenamiento, por lo que al momento de contratar nuevo personal, se le dan a conocer las alternativas que han sido implementadas con los candidatos seleccionados en procesos anteriores, y se le explica de la mejor forma en cómo debe desempeñar el trabajo asignado; de manera que la empresa obtenga de los candidatos seleccionados los resultados esperados. El entrenamiento se da solo cuando se considera que es necesario brindarlo, o cuando se hace un cambio de tareas establecidas.

Cuando el nuevo empleado comienza a laborar no se le instruye, ni se le prepara de forma personalizada o especializada ya que se considera que si ha sido contratado es porque tiene los conocimientos necesarios para poder desempeñarse en tal puesto. La empresa carece de un conjunto de normas de higiene y seguridad y también de un manual de procedimientos que facilite a los empleados a realizar sus funciones de manera eficaz.

A los empleados se les brinda charlas motivadoras y a la vez se otorgan premios por metas, para generar en ellos una actitud positiva, también; se comparten experiencias pasadas para ayudar a cambiar actitudes negativas que se tienen, por otras más favorables y beneficiosas tanto para el empleado como para la empresa.

Es considerado en la empresa que el entrenamiento contribuye en el aprendizaje de los empleados, puesto que ayuda a conocer los procesos y a la vez permite ser más efectivos en el desarrollo de los mismos. Las condiciones ambientales en que son desarrolladas las tareas, no se consideran óptimas, pues el espacio físico es pequeño. La evaluación del desempeño de los empleados es importante, porque permite conocer si ellos se encuentran en el puesto adecuado requerido de la empresa.

El gerente no cuenta con un manual de normas o criterios que ayuden a identificar si los empleados tienen el conocimiento esperado del puesto, no se observa que con la evaluación del desempeño los empleados sean más creativos e innovadores, ni que desarrollan con más responsabilidad las tareas a desempeñar; pero si hay una amonestación verbal porque sean irresponsables con su trabajo.

El tipo de salario que se le paga los empleados es en moneda de curso legal y se considera el adecuado dentro de lo que estipula la ley de Salarios mínimos en El Salvador, además va acorde a las funciones que estos desempeñan; a los empleados se les brinda incentivos como bonos por cumplimiento de meta, esto se dan con el fin de brindarles estabilidad en el trabajo y oportunidad de crecimiento, por ende se mantienen fieles a la empresa por el tipo de incentivos que se les da.

Ellos gozan de un plan de prestaciones sociales, tales como el ISSS y el AFP, también por la accesibilidad que tiene la empresa se le hacen préstamos personales o anticipos de pagos, para cubrir necesidades fundamentales de los empleados; además cuando es necesario, hacen esfuerzos por el bien de la empresa como por ejemplo hacer horas extras para laborar en horarios fuera del establecimiento. El gerente considera que unas de las razones por las cuales un empleado dejaría la empresa son porque no hay interés u otras empresas ofrecen mejores prestaciones y también por migración a otro país. Un indicador que ayuda a que las personas permanezcan más tiempo en la empresa a pesar de las dificultades que puedan pasar es por la estabilidad que esta les ofrece.

El costo que representa el que un empleado abandone la empresa y no deje completada una obra estipulada por un contrato, es un costo significativo, pues habría pérdida de clientes, costo por comunicarlos nuevamente y bajas en las ventas. Según lo mencionado por el gerente, los empleados se sienten comprometidos con la empresa en un 80%. Ya que a pesar de que hacen las tareas asignadas no están al 100% comprometido ni tampoco se encuentran motivados. Pero aun así se encuentran satisfechos en el puesto que desempeñan.

Un indicador que demuestra que los empleados no se encuentran satisfechos con su puesto de trabajo es cuando no lo desempeñan con eficiencia. Se considera que los empleados no cuentan con un espíritu de liderazgo capaz de hacer las tareas correspondientes y guiar a nuevos empleados, y cuando el gerente no se encuentra presente en la empresa, no hay un empleado que se considere líder capaz de ejercer las funciones como si él estuviera presente.

Una opción para fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la empresa es realizando charlas motivacionales, es por ello que se realizan de manera regular, por ende la relación que se mantiene entre ellos es regular. No se delegan actividades en equipo de trabajo, pero se considera que los problemas que a menudo se dan al trabajar en equipo es la falta de coordinación y comunicación.

Los empleados no realizan con eficiencia su trabajo, en ocasiones cuando se realiza el montaje o una instalación, ellos no sabe la cantidad de materiales a requerir, también con respecto al tiempo a veces no se sale con lo que se había estipulado en el contrato, quedando así la empresa con mala imagen ante el cliente. Las condiciones donde ellos desenvuelven las tareas correspondientes no son las adecuadas, puesto que hay diferentes tareas a desarrollar y para ello se necesita un espacio más amplio, porque el que poseen actualmente es pequeño. Se proporciona las herramientas y equipo necesario, con el objetivo de que los empleados realicen bien su trabajo.

Los empleados son recompensados con premios de manera que el cumplir las metas sea una prioridad para ellos; la empresa no cuenta con un plan de sanciones y castigos, para los empleados que no hagan las cosas como son. Se dice que por el momento no se tiene la experiencia de haber sancionado algún empleado por faltas cometidas; pero cuando un trabajador no quiere realizar las tareas asignadas se le hace una amonestación verbal.

Los empleados no siempre realizan los proyectos asignados en las fechas pactadas, por lo que el gerente debe llamar al cliente, darle las disculpas y solicitar más tiempo de entrega y mejorar las fechas del compromiso de entrega en los tiempos establecidos.

5.2 TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DICORA.

1. ¿Antes de que lo contrataran, para seleccionarlo a usted como empleado, le realizaron alguna entrevista?

CUADRO N°1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	36.84%
NO	12	63.16%
TOTAL	19	100%

Interpretación: el mayor porcentaje representa que no realizan entrevista en la empresa DICORA, un porcentaje menor indica que si le realizan entrevista. La entrevista es un elemento importante para poder seleccionar al candidato más idóneo.

2. ¿Le realizaron algún tipo de prueba para conocer su experiencia profesional?

CUADRO N°2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	21.05%
NO	15	78.95%
TOTAL	19	100%

Interpretación: la mayoría de los empleados indica que no le realizaron ninguna prueba para saber si tendrían los suficientes conocimientos y la experiencia para el puesto a contratar en la empresa DICORA.

3. ¿Le evaluaron los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto?

CUADRO N°3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	63.16%
NO	7	36.84%
TOTAL	19	100%

Interpretación: Al conocer los conocimientos y destrezas que la persona posee se permite ubicar en un puesto de trabajo apegado a las habilidades que la persona pueda realizar, por lo que hay un porcentaje a favor ya que realizan evaluaciones a los candidatos para determinar el cargo.

4. ¿Le expusieron algún problema para que lo resolviera en el momento como si ya estaba laborando?

CUADRO N°4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	15.79%
NO	16	84.21%
TOTAL	19	100%

Interpretación: DICORA el 84.21% de empleados manifiesta que no le expusieron ningún problema para resolverlo, para poder conocer las habilidades y destrezas de cada uno de ellos.

5. ¿Antes de iniciar la labor en la empresa le informaron acerca de todos los productos y servicios que ésta ofrece?

CUADRO N°5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
TOTAL	19	100%

Interpretación: Conocer acerca de todos los productos y servicios que la empresa ofrece es de importancia ya que se familiariza con ella, así como también al tener conocimiento del producto se crea un vendedor competente y profesional para poder ofrecer lo que cuenta la empresa. Como se puede observar anteriormente la totalidad de empleados se les informo de los productos y servicios que cuenta DICORA.

6. ¿Recibió orientación para poder desempeñar su trabajo de manera eficiente en la empresa?

CUADRO N°6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	78.95%
NO	4	21.05%
TOTAL	19	100%

Interpretación: Existe un porcentaje favorable que indica que se les oriento a los empleados para desempeñar de manera eficiente la labor en la empresa, lo cual es de gran ventaja ya que aumenta la productividad en ella.

7. ¿Considera que el entrenamiento contribuye en su dominio teórico de su empleo?

CUADRO N°7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
TOTAL	19	100%

Interpretación: Para los empleados de la empresa consideran que el entrenamiento contribuye en su dominio teórico ya que adquieren conocimientos específicos para poder realizar las actividades lo que representa el 100%.

8. ¿Las condiciones ambientales donde desarrolla las tareas, son óptimas para realizar un trabajo de calidad?

CUADRO N°8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	63.16%
NO	7	36.84%
TOTAL	19	100%

Interpretación: El mayor porcentaje indica que son óptimas las condiciones ambientales donde se desarrollan las tareas, sin embargo un porcentaje mínimo se encuentra inconforme; este es un factor muy importante ya que de ello depende la

comodidad del empleado para poder desempeñar sus actividades así como también brinda la imagen de la empresa.

9. ¿La empresa le brindó capacitaciones o le brindaron conocimientos de como desempeñar el trabajo en su área?

CUADRO N°9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	31.58%
NO	13	68.42%
TOTAL	19	100%

Interpretación: El mayor porcentaje indica que la empresa no les brinda capacitaciones, por lo que no capacitan a su personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y obtener los conocimientos necesarios de como desempeñar sus actividades; las capacitaciones son de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional al trabajador y logran grandes beneficios a la empresa.

10. Indique el intervalo en que se encuentra su remuneración salarial mensual actual (Marque solo una)

CUADRO N°10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$601-\$700	3	15.79%
\$301- \$400	9	47.37%
\$201-\$300	7	36.84%
TOTAL	19	100%

Interpretación: Considerando el cargo que realizan en la empresa así es el salario que le otorgan a cada empleado, el mayor porcentaje reflejado indica que el salario se encuentra entre el intervalo de \$301-\$400 seguido por un 36.84% que indica entre \$201-\$300.

11. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría que la empresa le brinde? (Puede marcar varios)

CUADRO N°11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elección de días Libres	3	15.79%
Reconocimiento por los logros que ha obtenido	11	57.89%
Remuneración adicional	5	26.32%
Total	19	100%

Interpretación: El tipo de incentivos que los empleados les gustaría que la empresa les brinde el mayor porcentaje representa el reconocimiento por los logros que ha obtenido, un porcentaje menor indica la remuneración adicional, los incentivos permiten motivar a los empleados para que realicen un mayor esfuerzo; al implementarlos en la empresa se obtendría favorables resultados.

12. ¿Qué tipo de prestaciones sociales les brinda la empresa? (Puede marcar varios)

CUADRO N°12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vacaciones	9	47.37%
Aguinaldo	4	84.21%
Bonos por Productividad	7	36.84%
Seguro médico	5	26.32%
Ninguno	7	36.84%
Total	19	100%
Calculo con base a una muestra de 19 encuestados.		

Interpretación: Se puede afirmar que la mayoría de los empleados el mayor porcentaje indica que el tipo de prestaciones que la empresa les brinda es el aguinaldo, seguido por vacaciones. La prestación es una forma de remuneración indirecta que ofrece a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales.

13. ¿Realiza un esfuerzo extra por el bien de la empresa?

CUADRO N°13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
TOTAL	19	100%

Interpretación: La totalidad de los empleados consideran que realizan un esfuerzo extra por el bien de la empresa, lo que es considerado favorable para DICORA.

14. Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva mencione en que consiste el esfuerzo extra que usted hace.

CUADRO N°14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
✓ Horas extras	9	47.36%
✓ Realizo más trabajo del que me piden	5	26.32%
✓ Alto nivel de ventas	5	26.32%
TOTAL	19	100%

Interpretación: el esfuerzo extra que realizan los empleados es hacer horas extras, realizan más trabajo del que se les asignan así mismo; manifiestan que logran un alto nivel de ventas por lo cual se sienten comprometidos con su trabajo dando siempre el extra.

15. ¿Cuáles son las razones por las cuales usted dejaría de laborar en la empresa?

CUADRO N°15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejores prestaciones en otra empresa	12	63.16%
Mejor salario en otra empresa	6	31.58%
Por el trato que le dan en esta empresa	1	5.26%
Total	19	100%

Interpretación: Para los empleados entre las razones con mayor porcentaje se encuentran mejores prestaciones y mejor salario en otra empresa, es muy

desfavorable el resultado obtenido ya que están desacuerdo con el tipo de prestaciones y el salario que obtienen.

16. ¿Qué tan comprometidos está usted con la empresa? (Marque solo uno)

CUADRO N°16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comprometidos al 60%	1	5.26%
Comprometidos al 80%	7	36.84%
Comprometidos al 100%	11	57.90%
TOTAL	19	100%

Interpretación: Para los empleados el porcentaje de compromiso está entre el 80% y 100% con DICORA, por lo que tienen un alto compromiso con la organización y así mismo su contribución personal al éxito de la compañía.

16 -A. ¿En qué consiste su compromiso?

CUADRO N°16A

¿EN QUE CONSISTE SU COMPROMISO?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
✓ Estoy muy comprometida porque deseo que la Empresa pueda crecer a un nivel de máximo o potencial.	1	5.26%
✓ Siempre he estado a disposición del gerente.	1	5.26%
✓ Trabajo por obra, si no hay trabajo no da.	1	5.26%
✓ Trabajar al 100% ayudando en todas las actividades de la empresa.	1	5.26%
✓ Por el tiempo me queda accesible el trabajo.	1	5.26%

✓ El gerente es accesible.	1	5.26%
✓ Me siento cómodo en la empresa.	1	5.26%
✓ Es agradable el ambiente.		
TOTAL	8	42.08%
En base a una muestra de 19 encuestados.		

Interpretación: existen varias razones positivas por las cuales los empleados se sienten comprometidos con la empresa el interés porque la empresa crezca, comodidad, accesibilidad al trabajo.

17. Del detalle siguiente ¿Qué actividades realiza la empresa en la que usted labora? (Puede marcar varios)

CUADRO N°17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ofrece horarios flexibles	8	42.11%
Establece buenas relaciones con su jefe	10	52.63%
Ofrece compensaciones salariales	1	5.26%
Total	19	100%

Interpretación: dentro de las actividades que manifiestan los empleados que realiza la empresa DICORA las de porcentaje mayor se encuentran horarios flexibles y establece buenas relaciones con su jefe.

18. El trabajo que realiza en la empresa ¿Cómo lo considera? (Puede marcar varios)

CUADRO N°18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es sacrificado	6	31.58%
La labor que desempeña no es difícil de realizar	2	10.53%
Tiene los materiales y el equipo suficiente para poder desempeñar su trabajo.	11	57.89%
Total	19	100%

Interpretación: contar con los materiales y el equipo suficiente para poder desempeñar las actividades es la alternativa de porcentaje mayor, una parte de empleados considera sacrificado las tareas que realiza en la empresa según manifiestan los empleados de la empresa DICORA.

19. ¿Considera usted que tiene espíritu de liderazgo capaz de hacer las tareas asignadas y poder guiar a empleados nuevos?

CUADRO N°19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	94.74%
NO	1	5.26%
TOTAL	19	100%

Interpretación: Los empleados manifiestan que cuentan con un espíritu de liderazgo para poder guiar a nuevos empleados, es de mucha importancia ya que permitiría orientar en las tareas asignadas.

20. ¿Considera que por sus competencias podría asumir puestos de mayor responsabilidad?

CUADRO N°20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
TOTAL	19	100%

Interpretación: ser competente en la empresa consiste en saber resolver problemas y situaciones del trabajo de forma oportuna. Los empleados de DICORA consideran que por sus competencias podrían asumir puestos de mayor responsabilidad

21. ¿Con qué frecuencia se realizan convivios dentro de la empresa?

CUADRO N°21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada mes	5	26.32%
Cada seis meses	8	42.11%
Una vez al año	5	26.32%
Nunca	1	5.26%
TOTAL	19	100%

Interpretación: existen muchas maneras de fomentar la motivación una de ellas son los convivios en la empresa para fomentar la armonía ya que ayuda para que en el ámbito laboral se realicen actividades de manera eficiente, actualmente en la empresa el mayor porcentaje indica que se realizan cada seis meses, un porcentaje igual cada mes y una vez al año.

22. ¿Le gusta trabajar con otras personas?

CUADRO N°22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
TOTAL	19	100%

Interpretación: los empleados de la empresa DICORA manifiestan que les gusta trabajar con otras personas, muy favorable ya que se obtendrá más rendimiento que el que se consigue con un trabajo individual así como también aumenta la productividad. Es muy importante la labor que desarrolle cada miembro del mismo.

23. ¿Piensa que realiza las tareas en el menor tiempo posible?

CUADRO N°23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
TOTAL	19	100%

Interpretación: los empleados consideran que realizan las tareas asignadas en el menor tiempo posible, siendo una ventaja para la empresa ya que se reducen los recursos que se le han asignado para realizar las tareas.

24. ¿Considera usted que existe desperdicio de material?

CUADRO N°24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	57.89%
NO	8	42.11%
TOTAL	19	100%

Interpretación: el desperdicio de material es una de las desventajas que cuenta la empresa lo cual representa una pérdida para ella.

25. ¿Cree usted que realiza las tareas necesarias?

CUADRO N°25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
TOTAL	19	100%

Interpretación: es considerado por los empleados que realizan las tareas necesarias en la empresa las que se le asignan a cada uno de ellos.

26. ¿Cumple con los objetivos de la empresa (número de pedidos)?

CUADRO N°26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
TOTAL	19	100%

Interpretación: cumplir con los objetivos es esencial para el éxito de la empresa, los empleados consideran que cumplen con ellos.

27. ¿Cómo evalúa el área donde desempeña su trabajo?

CUADRO N°27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuada	4	21.05%
Regular	13	68.42%
Debe mejorar	2	10.53%
TOTAL	19	100%

Interpretación: el entorno laboral constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias en la empresa, un buen porcentaje de empleados evalúa como regular el área donde desempeña sus actividades.

27- A. Comente

COMENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
✓ No hay espacio, no se trabaja en tranquilidad	1	5.26%
✓ Hay cosas que deben de considerarse e invertir en ello, para lograr el crecimiento de la empresa si eso no es posible	1	5.26%
✓ El espacio que hay no es muy adecuado.	1	5.26%
TOTAL	3	15.78%
En base a una muestra de 19 encuestados.		

Interpretación: Los empleados comentan varias razones por las cuales consideran que el área donde desempeñan sus labores debería de mejorar, ya que para ellos no hay espacio donde desarrollan sus actividades.

28. ¿La empresa DICORA le otorga premios al obtener un buen desempeño en la empresa?

CUADRO N°28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	57.89%
NO	8	42.11%
TOTAL	19	100%

Interpretación: el 57.89% de empleados dice que al mostrar un buen desempeño se les otorga premios, el 42.11% restante manifiesta que no se le otorgan; tomando en cuenta de lo importante que es para ellos que se les reconozca e incentiven de alguna manera en la empresa.

28. A Comente

COMENTE:	FRECUENCIA	PORCENTAJE
✓ Todavía no se ha implementado sin tomar en cuenta la parte monetaria, en ese caso si lo hace para los vendedores	1	5.26%
✓ Propinas	1	5.26%
✓ Dinero adicional	1	5.26%
✓ Regalos	1	5.26%
✓ No me otorgan ningún premio	1	5.26%
TOTAL	5	21.04%
En base a una muestra de 19 encuestados.		

Interpretación: anteriormente los empleados mencionan el tipo de premios que les otorga la empresa; así mismo existe un pequeño margen que comentan los empleados que la empresa no les otorga premios.

29. ¿La empresa cuenta con un programa de castigos para los empleados que falten a las normas establecidas?

CUADRO N°29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	19	100%
TOTAL	19	100%

Interpretación: actualmente la empresa DICORA no cuenta con un programa de castigos, que pretendan orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados.

30. ¿Ha sido sancionado alguna vez por una falta cometida?

CUADRO N°30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	19	100%
TOTAL	19	100%

Interpretación: ninguno de los empleados ha sido sancionado por alguna falta cometida, por lo que la organización no cuenta con un sistema de sanciones que busquen reducir las incidencias en la empresa.

31. Cuándo usted ha obtenido un logro en la empresa ¿De qué manera se lo reconocen?

CUADRO N°31

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lo felicitan	16	84.21%
Nada	3	15.79%
TOTAL	19	100%

Interpretación: reconocer el buen trabajo de los empleados ayuda a crear un clima de confianza y es un factor de éxito, muchas veces el simple reconocimiento informal y el agradecimiento verbal es muy poderoso; en la empresa se le felicita al

personal por logros obtenidos. Con esto se consigue alentar el esfuerzo diario del equipo, y crea un clima positivo y productivo.

32. Dentro de su trayectoria en la empresa DICORA, cuando usted ha tenido algún fracaso por no cumplir con los logros esperados ¿le han motivado para poder alcanzarlos?

CUADRO N°32

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	10.53%
NO	17	89.47%
TOTAL	19	100%

Interpretación: el 89.47% de los empleados manifiesta de que no se les motiva al no cumplir con los objetivos esperados, motivar al empleado en la empresa es muy importante ya que las personas nos motivamos en la medida que satisfacemos ciertas necesidades básicas.

32. A Comente

COMENTE:	FRECUENCIA	PORCENTAJE
✓ No se motiva en nada, algo que hace mucha falta en la empresa aún	1	5.26%
✓ Los reúnen y los motivan a que tratemos de rendir más en el trabajo	1	5.26%
✓ Motivando a través de prestación de dinero porque lo necesito	1	5.26%
✓ Falta de motivación, no incentivan a rendir más en nuestro trabajo	1	5.26%
✓ Motivan solo con palabras	1	5.26%

TOTAL	5	26.30%
En base a una muestra de 19.		

Interpretación: los empleados comentan la falta de motivación que existe en la empresa.

5.3 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DICORA, DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

1. ¿Cómo es el comportamiento de los empleados de la empresa?

CUADRO N°1

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Amable	22	61.11%
Respetuoso	7	19.44%
Pasivo	5	13.89%
Seguro	2	5.56%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Se considera que el comportamiento que presentan los empleados al momento en que los clientes visitan la empresa es amable, lo cual hace que la empresa sea bien vista por estos y queden conformes con el trato que se les da. Para los clientes es de mucha importancia el comportamiento que los empleados muestran, pues a través de eso pueden recomendar a otros clientes a que visiten la empresa; a veces muestran un comportamiento respetuoso, otras veces pasivos, y muy pocas veces es seguro.

2. ¿Cuáles de los siguientes elementos cumplen los empleados que lo han atendido?

CUADRO N°2

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Claridad al hablar	19	52.78%
Buena impresión	4	11.11%
Entiende lo que usted solicita	13	36.11%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Los clientes consideran que los elementos que cumplen las expectativas que ellos esperan por parte de la misma, es que los empleados les da a conocer con claridad los productos y servicios que ésta ofrece; y también que se entiende lo que buscan, lo cual habla muy bien de ella. Sin embargo, es de muy pocos empleados que tienen buena impresión al recibirlos.

3. ¿Cuándo usted visita la empresa, que percepción tiene de los empleados que lo atienden?

CUADRO N°3

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre están motivados	19	52.78%
Son amables	8	22.22%
Le atienden rápidamente	3	8.33%
Debe mejorar la atención	6	16.67%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Se considera que la motivación es un elemento importante que los clientes logran percibir cuando visitan la empresa, por ende éstos les atienden amablemente; pero cabe recalcar también que los empleados deben mejorar la atención de los clientes y atenderlos con más prontitud.

4. ¿En alguna ocasión los empleados lo han atendido de manera indebida?

CUADRO N°4

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	7	19.44%
NO	29	80.56%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Los clientes consideran que los empleados en ciertas ocasiones los han atendido de manera indebida, lo cual se debe a que no le dieron buen trato, no solucionaron dudas entre otras; pero hay una variabilidad alta que opina lo contrario que no han sido atendidos de manera indebida.

5. ¿Cuándo lo atienden en la empresa, le informan de manera clara y precisa los servicios y productos que tienen a disponibilidad?

CUADRO N°5

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	31	86.11%
NO	5	13.89%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Se puede afirmar, que la mayoría de los empleados tienen claro los productos y servicios que la empresa tiene a disponibilidad para ofrecer a sus clientes; sin embargo, existe un margen mínimo que opina que los empleados no dan a conocer de manera clara y precisa los productos y servicios con los que dispone la empresa.

6. ¿Le han ofrecido variedad de productos y soluciones de acuerdo a lo que usted demanda?

CUADRO N°6

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	32	88.89%
NO	4	11.11%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Existe una alta variabilidad en la que los empleados dan a conocer la variedad de productos con los que cuenta la empresa, con lo que se ayuda a que los clientes encuentren las mejores soluciones de acuerdo a lo que ellos andan buscando. Pero hay que señalar que no todos los empleados responden de la misma manera y brindan la solución adecuada a los clientes de acuerdo a su necesidad, sino que hay algunos que aún no tiene la capacidad de atender a los clientes como se lo merecen.

7. ¿En la empresa le satisfacen sus dudas acerca de los productos o servicios que desea comprar?

CUADRO N°7

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	31	86.11%
NO	5	13.89%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Es considerado por los clientes que los empleados en su mayoría, satisfacen las dudas que tienen acerca de la rama de productos y servicios que ésta ofrece, pero hay un descontento por parte de algunos clientes, ya que no ofrecen de manera adecuada lo que tienen disponible en la empresa.

8. ¿A su criterio, los empleados se desempeñan bien en sus puestos de trabajo?

CUADRO N°8

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	28	77.78%
NO	3	8.33%
ALGUNOS	5	13.89%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación:Según lo observado por los clientes cuando visitan la empresa, o cuando solicitan un servicio (fabricación, montaje), se considera que la mayoría de los empleados se desempeñan bien en sus puestos de trabajo; esto es medido según la calidad en la que entregan los materiales solicitados o como entregan la mano de obra finalizada. Para otros solo algunos realizan bien su trabajo, y un pequeño margen sostiene que no se desempeñan bien en su trabajo.

9. ¿Ha detectado actitudes indebidas en la empresa?

CUADRO N°9

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	36	100.00%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación:No se observan actitudes indebidas que perjudiquen a la empresa, tenga una buena percepción ante los clientes que día a día la visitan.

10. ¿El vendedor de la empresa le da seguimiento a las cotizaciones que usted solicita?

CUADRO N°10

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
A VECES	5	13.89%
SIEMPRE	29	80.56%
NUNCA	2	5.56%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Las empresas independientemente del giro comercial que tengan, por lo general; mantienen un lazo de conexión con los clientes a través de las cotizaciones, lo cual hace posible que estos puedan elegir donde adquirir sus productos o servicios, es por ello que para DICORA es importante darle seguimiento a éstas, por lo que existe un número significativo de clientes que lo afirma.

11. ¿Cómo evalúa la gestión de personal que realiza el gerente en la empresa?

CUADRO N°11

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
EXCELENTE	13	36.11%
BUENO	15	41.67%
REGULAR	6	16.67%
MALO	2	5.56%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: En todas las empresas, el personal que tiene el gerente o encargado del establecimiento tiene relevancia para la empresa, ya que son ellos los que hacen que la empresa comercialice los productos y servicios, en DICORA los clientes califican que el gerente hace una buena gestión del personal, seguidamente que otros lo consideran excelente, y unos de manera regular; mas sin embargo un número relativamente bajo lo considera malo.

12. ¿Qué percepción tiene del entorno cuando entra a la empresa?

CUADRO N°12

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
AGRADABLE	13	36.11%
AMIGABLE	9	25.00%
RESPETUOSO	6	16.67%
ORDENADO	8	22.22%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: La percepción que los clientes tienen cuando entran a la empresa es agradable, puesto que hay buena iluminación, ventilación, los materiales a la vista están ordenados etc., también son amigables porque hay ayuda mutua entre los empleados, y tienen respeto al dirigirse a los clientes. Todos estos factores, hace que los clientes tengan una buena percepción de la empresa.

13. ¿A su criterio las relaciones interpersonales entre empleados son buenas?

CUADRO N°13

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	33	91.67%
A VECES	3	8.33%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Las relaciones interpersonales que los empleados mantienen en la empresa, son buenas; ya que lo revelan las cifras significativas de clientes. Mientras un número irrelevante de clientes demuestra lo contrario.

14. ¿Los empleados que le han atendido se han desempeñado de manera satisfactoria hacia su persona?

CUADRO N°14

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	36	100.00%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: La totalidad de los clientes manifiestan satisfacción en la forma en que son atendidos por los empleados, lo cual indica que éstos tienen claro cómo tratar a los clientes y la manera de dirigirse a cada uno de ellos independientemente de la circunstancia en la que se presenten.

15. ¿Cómo considera el desenvolvimiento de los empleados en cada una de las áreas de la empresa?

CUADRO N°15

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
BUENO	34	94.44%
PODRÍA MEJORAR	2	5.56%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: El desenvolvimiento que los empleados tienen en sus áreas de trabajo es bueno más sin embargo algunos de ellos podrían mejorar su desempeño para sacar los trabajos en el tiempo requerido por los clientes.

16. ¿Siempre le dan alternativas novedosas a sus solicitudes en los diferentes servicios y productos que la empresa tiene a disponibilidad? (marque sólo una)

CUADRO N°16

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	31	86.11%
EN OCASIONES	5	13.89%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Se considera que cuando los clientes visitan la empresa por la adquisición de diversos materiales o por la contratación de un servicio, los empleados le ofrecen alternativas según lo que tienen a disposición, y también; de los nuevos diseños que haya adquirido recientemente la empresa. En diversas ocasiones es que no se le proponen alternativas, lo cual puede ser por el tiempo limitado que ande el cliente, o también que el empleado no tenga el conocimiento necesario de los productos en inventario de la empresa.

17. ¿La empresa cumple con los tiempos estipulados de entrega de materiales y finalización de proyectos?

CUADRO N°17

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	28	77.78%
NO	6	16.67%
A VECES	2	5.56%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: En su mayoría la empresa cumple en la entrega de los materiales, o de la finalización de proyectos solicitados, un porcentaje sostiene que no cumplen con los tiempos que han sido pactados en los contratos o en la requisición de pedido de materiales.

18. ¿Qué aspectos le gustaría que le ofrecieran en la empresa?

CUADRO N°18

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
PRODUCTOS DE EXCELENTE CALIDAD	27	75.00%
CUMPLIMIENTO DE FECHAS	6	16.67%
SOLUCIONES A PROBLEMAS	3	8.33%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Independientemente sean estos productos o servicios los que se solicitan a una empresa, a los clientes les gusta comprar calidad, es por ello que este fue uno de los aspectos que le fueron de vital importancia y que la empresa tiene a disposición, y que cumplan con las fechas pactadas y se le dé solución a los problemas cuando es necesario.

19. ¿Considera que los empleados de la empresa poseen actitudes hacia la superación personal?

CUADRO N°19

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	31	86.11%
NO	1	2.78%
ALGUNOS	4	11.11%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Es considerado que cuando se tiene un empleo las personas quieren tener superación personal, ascender de trabajo, que el jefe lo tenga en alto, etc. Es por ello que en DICORA, a la mayoría de los empleados se les observan esas actitudes, aunque hay cifras pequeñas que indican que solo algunos poseen esas actitudes, y por ello han optado por estudiar o mejorar su trabajo.

20. ¿Cuándo visita la empresa qué percibe de los empleados?

CUADRO N°20

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
ESTRÉS	2	5.56%
MOTIVACIÓN	27	75.00%
COOPERACIÓN	3	8.33%
CONVIVENCIA SANA	4	11.11%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Cuando los clientes ingresan a DICORA, a la mayoría de los empleados se les observa que hay motivación al momento de atenderlos, pues muestran amabilidad, buena atención, brinda soluciones, entre otros. También que hay una convivencia sana entre cada uno de ellos, cooperan entre sí para brindar a los clientes un mejor servicio, y a unos pocos se les observa que no se encuentran bien; es decir, que andan estresados por el trabajo que desempeñan.

21. ¿De acuerdo a los empleados que lo han atendido en las diferentes áreas, como considera su desempeño?

CUADRO N°21

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
POSITIVO	33	91.67%
ESTÁ EN EL LUGAR Y PUESTO EQUIVOCADO	3	8.33%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: La variabilidad que existe en la forma en que los empleados atienden a los clientes, es mínima en cuanto a que se considera que no están en el puesto adecuado, mientras que la mayoría de ellos manifiesta que si tienen un buen desempeño al ser atendidos.

22. ¿Cuándo se presentan contratiempos en su compra o instalación, cómo evalúa la actuación del gerente para resolver el problema?

CUADRO N°22

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
BUENA	24	66.67%
EXCELENTE	9	25.00%
URGE MEJORAR	3	8.33%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Por lo general cuando se presentan contratiempos en la entrega de los productos, o prestación de servicios (instalación), los gerentes actúan de buena manera al tratar de resolver la situación que se presentó, platican con los clientes y llegan a acuerdos, cada encargado sabe manejar la situación de diferente manera. Es por ello que en DICORA el responsable resuelve de buena manera la situación que se les presente, otros actúan de manera excelente y un pequeño porcentaje necesita mejorar.

23. ¿Ha detectado algún tipo de tensión entre los trabajadores de la empresa?

CUADRO N°23

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	2	5.56%
NO	29	80.56%
A VECES	5	13.89%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: La mayoría de los clientes no observan ningún tipo de tensión en los empleados cuando son atendidos; pero cabe recalcar que si hay momentos en los que los no se sienten bien y por ende no los reciben como debe ser. Un mínimo porcentaje si muestra tensión al recibirlos en la empresa, lo cual puede deberse a las diferentes circunstancias que ellos se encuentren.

24. ¿Cuál de los siguientes elementos ha detectado en la empresa?

CUADRO N°24

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
CONVIVENCIA	28	77.78%
AMISTAD	8	22.22%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Se considera que uno de los elementos que más se observa en los empleados de la empresa es la convivencia que tienen entre sí, lo que significa que esto es excelente para la empresa pues da una buena imagen del compañerismo existente y otro porcentaje relativo manifiesta que es la amistad que hay entre cada uno de ellos.

25. ¿Los empleados trabajan en equipo?

CUADRO N°25

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	30	83.33%
A VECES	6	16.67%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: En la empresa se observa que los empleados trabajan en equipo pero no siempre eso es así, puesto que un porcentaje manifiesta lo contrario, esto es evidente puesto que en casos la empresa no cumple con los pedidos, y uno de los factores que no lo hace posible puede ser que no todos trabajan en equipo, lo cual se considera que se debe mejorar.

26. ¿Hay seguimiento por parte de la empresa cuando usted los contrata para sus proyectos hasta que estos culminen?

CUADRO N°26

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	29	80.56%
A VECES	7	19.44%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Si se considera por los clientes que en la empresa exista un seguimiento, en cuanto a los proyectos que se ejecutan por parte de los empleados; la empresa gestiona porque estos se culminen, pero hay ocasiones en los que no se les da seguimiento y por ende no son finalizados.

27. ¿Le dan alternativas para que disminuya sus costos sin sacrificar la calidad del producto que usted solicita?

CUADRO N°27

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	31	86.11%
A VECES	5	13.89%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: En la empresa le brindan alternativas a los clientes para que minimicen sus costos sin que sacrifique la calidad del producto; esto lo hacen ofreciéndoles productos sustitutos de excelente calidad, pero con menor costo. Pero hay ocasiones en lo que esto no es posible, lo cual puede deberse por la comisión que se les da a los empleados por cumplir metas de ventas y por ende no ofrezca otros productos que hayan a disposición.

28. ¿Cuándo solicita un trabajo, este le es entregado íntegro y en los tiempos estipulados previamente?

CUADRO N°28

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	15	41.67%
NO	10	27.78%
A VECES	11	30.56%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Es señalado por los clientes que los trabajos le son entregados a los clientes de manera íntegra y en el tiempo señalado, pero luego tenemos porcentajes que demuestran que solamente es a veces que son entregados los trabajos y otro porcentaje revela que realmente no son entregados los trabajos como se esperan. Lo cual quiere decir que se debe mejorar, puesto que la mayoría no presenta satisfacción en ello.

29. ¿Las condiciones del establecimiento son las adecuadas tanto para usted como para los empleados?

CUADRO N°29

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	29	80.56%
PUEDE MEJORAR	7	19.44%
TOTAL	36	100.00%

Interpretación: Se considera, por la mayoría de los clientes, que las condiciones del establecimiento son las adecuadas; tanto para ellos como los trabajadores; pero un porcentaje mínimo demuestra que esto no es así, lo que puede deberse a que el lugar donde se desempeñan los empleados es muy reducido

CAPÍTULO 6.RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.

6.1 CONCLUSIONES.

En base al estudio realizado, tanto la teoría recopilada como el trabajo de investigación; de los resultados que se obtuvieron, podemos concluir que:

- 1.** Tanto los empleados como el Gerente de la empresa, manifestaron que no cuentan con una Unidad de Recursos Humanos que se encargue de administrar el recurso idóneo que necesita la empresa, por ende esto representa una deficiencia para ésta. Es por ello que se considera necesario la creación de la Unidad de Recursos Humanos, para que de esta manera se obtengan mejores beneficios y un buen control del recurso humano y los productos y servicios que se brindan sean de mayor calidad.
- 2.** Haciendo énfasis en el proceso de selección de personal; este no se realiza de la forma adecuada, puesto que no siempre se realizan entrevistas de selección, sino que se llevan a cabo por recomendaciones de empleados que ya laboran para la empresa, no se realizan test para determinar el comportamiento de los mismos, también que al nuevo candidato se le evalúa el grado de destreza que tienen para desempeñar el trabajo de manera práctica (se pone un caso de acuerdo a la habilidad que muestra el solicitante, por ejemplo si es de ensamblar, se le pone a ensamblar), de esa manera lo evalúan y si le es útil a la empresa se le contrata. Es por ello que se necesita mejorar en esta área para que el personal con que cuenta la empresa se desempeñe de manera eficaz y eficientemente.
- 3.** En cuanto al entrenamiento, no se le brinda a los empleados pero si se les orienta de manera verbal de cómo deben realizarlo, además dan a conocer alternativas que han sido utilizadas por otros anteriormente, no existe un manual de procedimientos que guie al empleado los procesos a implementar en cada

uno de las áreas que forman parte de la empresa, reciben charlas motivadoras y se otorgan premios por cumplimiento de metas.

4. En la evaluación del desempeño, la empresa no cuenta con un sistema de medición, capaz de evaluar el rendimiento que ellos tienen, las condiciones en las que se desenvuelven estos no se consideran óptimas debido a que el espacio es pequeño por lo que desempeñar eficientemente el trabajo se vuelve difícil; no se brindan capacitaciones de manera continua sino solo cuando se considera necesario. Cuando los empleados manifiestan actitudes de irresponsabilidad para realizar algunas tareas son amonestados verbalmente.
5. Al hablar de remuneración encontramos que los trabajadores están recibiendo un salario digno, que se apega a lo estipulado en la ley y que esta de acorde a las tareas que cada uno desempeña, además que se le brindan bonos por cumplimiento de metas, estabilidad laboral, oportunidad de crecimiento, gozan de un plan de prestaciones sociales, anticipos de pagos y más. Esto ayuda a mantener a los empleados más estables.
6. En el desempeño laboral podemos decir que los empleados hacen esfuerzos extras por el bien de la empresa, puesto que cuando es necesario de hacer horas extras por dejar finalizada una obra lo hacen, logran un volumen más alto en venta, y en ocasiones trabajan más de lo que deben. Esto es importante para la empresa, puesto que se obtiene un mejor beneficio y hace que se logren los objetivos que ésta tiene.
7. Al referirse al compromiso organizacional, hablamos del grado de compromiso que cada uno de los empleados tiene para la empresa, el afecto que hace en cada uno hacer cosas favorables para la misma, la responsabilidad con el que desempeñan su trabajo entre otras; cabe mencionar que una de las razones por las que un empleado haría el compromiso a un lado es por mejores prestaciones

que otra empresa le brindara, la accesibilidad del gerente hace que ellos se sientan cómodos y el compromiso aun sea mayor.

8. El comportamiento que los empleados y gerente tienen para los clientes es bueno, existen excelentes relaciones interpersonales entre cada uno de ellos; una forma de fortalecerlas es haciendo convivios y brindando charlas motivacionales, pero en la empresa es mínima la oportunidad que se tiene de llevarlas a cabo, los empleados no manifiestan tener un espíritu de liderazgo, el trabajo en equipo debe fomentarse para que unidos lleven al éxito a la empresa. La satisfacción en los puestos de trabajo de cada uno de ellos es satisfactoria y por ende se sienten motivados.
9. En cuanto a la productividad se encontraron diversas deficiencias debido a que hay una cantidad considerable de desperdicio, pues los empleados cuando hacen los cortes de algún material muchas veces no tienen el conocimiento necesario del material a requerir, no realizan con eficiencia el trabajo debido a que no cuentan con una guía o manual de procedimientos que facilite eso.
10. Haciendo énfasis en los méritos podemos decir que los empleados son recompensados por cumplir con las metas establecidas, la empresa no cuenta con plan de sanciones y castigos que respalde cuando uno de estos ha cometido falta, solo se le amonesta verbalmente.

6.2 RECOMENDACIONES

A continuación se presentan recomendaciones dirigidas a la empresa DICORA, con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los empleados.

1. Es necesario que la empresa cuente con una Unidad de Recursos Humanos para que esta sea la directriz entre la empresa y los empleados y por ende se

puedan establecer los objetivos, misión, visión, estrategias, metas y su estructura organizativa; para que se fortalezca la administración del personal.

2. Es de importancia que se implementen nuevas técnicas y herramientas de reclutamiento y selección, que ayuden a que se integre el personal adecuado en el momento de contratación.
3. Implementar medidas de Entrenamiento, con el objetivo de desarrollar nuevas habilidades en los empleados.
4. Se recomienda a la empresa un sistema de evaluación de desempeño del personal, que mediante las técnicas y herramientas adecuadas ayude a controlar el desenvolvimiento del personal y los resultados de los mismos sean analizados por el personal de Recursos Humanos para la adecuada toma de decisiones y que se den a conocer al personal para que le sirva de retroalimentación sobre su desempeño.
5. Se recomienda la creación de la estructura salarial, que permita diferenciar cada cargo de acuerdo a los principios de justicia, equidad y competitividad, debido a que esto mejoraría la motivación de los trabajadores al realizar un ajuste salarial y crear escalas de remuneración para cada cargo de acuerdo a la función que realiza.
6. Realizar una estrategia para que se difundan adecuadamente las metas y objetivos de DICORA para tener un mejor desempeño laboral de los empleados.

7. Incrementar los retos, responsabilidades y participación de los empleados de DICORA, a fin de que puedan visualizar un futuro dentro de la organización, y así fomentar el compromiso a largo plazo por parte de ellos hacia la empresa.

8. Es necesario motivar más a los empleados para que puedan cumplir con el objetivo de la empresa y se comprometan a sentirse parte de la misma. Por consiguiente se propone que la empresa trabaje continuamente en el análisis y conocimientos de los elementos que considere más importantes del comportamiento organizacional, para así identificar como va evolucionando su capital humano, lo que les permitirá trabajar en equipo y lograr lo establecido en sus bases organizacionales.

9. Tomar en cuenta la motivación del personal si se quiere obtener un desempeño laboral eficiente, ya que es una de las pocas vías que ayudarán a mejorar la productividad, la satisfacción del trabajador y el logro de los objetivos.

10. Reconocer los logros y méritos de los empleados para conseguir mejorar el rendimiento de ellos en la empresa, así mismo implementar medidas disciplinarias para aquellos que incumplan en sus labores.

CAPÍTULO 7. PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DICORA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente capítulo se elabora la Propuesta de Creación del Departamento de Recursos Humanos para la Empresa DICORA, teniendo como base el diagnóstico de la situación actual, en el cual se muestran las deficiencias que presenta la empresa durante el proceso de administración del capital humano con el que cuenta.

El capítulo contiene propuestas para administrar el recurso humano de la empresa, requiriendo una adecuada gestión para fortalecerla en sus objetivos, mejore en su funcionamiento y maximice sus recursos, considerando que contará con personal idóneo que le permita agenciarse eficazmente del recurso humano, además de permitirle el proceso continuo necesario de seguimiento, desarrollo y evaluación de su personal, obteniendo un óptimo rendimiento laboral, mismo que reflejará en beneficio empresarial.

Esta unidad tendrá entre sus principales objetivos, la ubicación de empleados actuales en los puestos apropiados, las etapas de reclutamiento, selección e inducción de los candidatos adecuados a las plazas vacantes, los procesos de contratación, compensación y evaluación del desempeño, así como la planeación de las necesidades de capacitación del recurso humano.

Además, colaborará en propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral, controlará las políticas organizacionales, inspeccionará las normas de seguridad industrial e higiene y mediará en los conflictos entre empleados.

DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Le corresponde llevar a cabo el desarrollo y administración de las políticas, normas, programas y procedimientos para dotar a la empresa de trabajadores eficientes y capaces de desempeñar de la mejor manera todas las tareas que se le asignen en su jornada laboral, garantizando oportunidades de progreso y satisfacción en el trabajo.

Tendrá el control administrativo del personal y generará reportes sobre el desempeño de los trabajadores, logro de los objetivos y metas trazadas, esto lo realizará un colaborador experto en el área de Recursos Humanos si se tiene la capacidad de pago, de lo contrario el propietario (gerente actual) podrá realizar las actividades que demande el área de Recursos Humanos.

Además de garantizar el desempeño de los trabajadores, ésta área verá todos los procesos y etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Así como los procesos de capacitación, evaluación de desempeño y compensación.

Implementará estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje y cumplimiento de metas y garantizando el bienestar y armonía de los empleados, motivándolos, fortaleciendo su convivencia y relaciones interpersonales.

En la empresa DICORA, quien realiza las funciones del departamento de recursos humanos es el gerente. Pero cabe recalcar que todo se trabaja de manera empírica sin ningún fundamento teórico o lineamientos a seguir, razón por la cual se necesita de una persona que esté a cargo del recurso humano y que siga los lineamientos necesarios para poder llevar al éxito la empresa.

PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

MISIÓN

Dotar a DICORA del Recurso Humano idóneo para cada puesto de trabajo requerido, maximizando la atención de excelencia en el servicio al cliente, capacitando constantemente al talento humano y así obtener personal altamente calificado y leal a la empresa en un ambiente propicio para trabajar.

VISIÓN

Administrar eficientemente al Recurso Humano, incentivando la responsabilidad, honradez y lealtad para que prevalezca el compromiso de brindar un excelente servicio hacia nuestros clientes.

OBJETIVOS

- ❖ Utilizar técnicas adecuadas de reclutamiento y selección que sirvan como medio para atraer y contratar al personal idóneo para ocupar el cargo o puesto requerido.
- ❖ Dotar a la empresa con personal calificado.
- ❖ Orientar e integrar de mejor manera a los nuevos empleados en todas las tareas que se les asignará.
- ❖ Definir políticas para la selección y contratación del personal.
- ❖ Crear un ambiente de bienestar para el mejoramiento del desempeño de cada empleado.
- ❖ Establecer manuales de bienvenida que contribuyan a que los empleados conozcan la filosofía de la empresa y se identifiquen con ella.
- ❖ Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- ❖ Solventar problemas del recurso humano de manera efectiva.
- ❖ Elaborar programas de motivación que ayuden a los empleados a sentirse parte fundamental de la empresa.

- ❖ Garantizar todas las prestaciones de ley y extras para fortalecer el área de recursos humanos
- ❖ Evaluar periódicamente el desempeño para detectar a tiempo problemas que se estén generando con los empleados y sus puestos
- ❖ Mejorar las condiciones tanto de higiene como de seguridad en el puesto de trabajo.

FUNCIONES BÁSICAS DEL DEPARTAMENTO

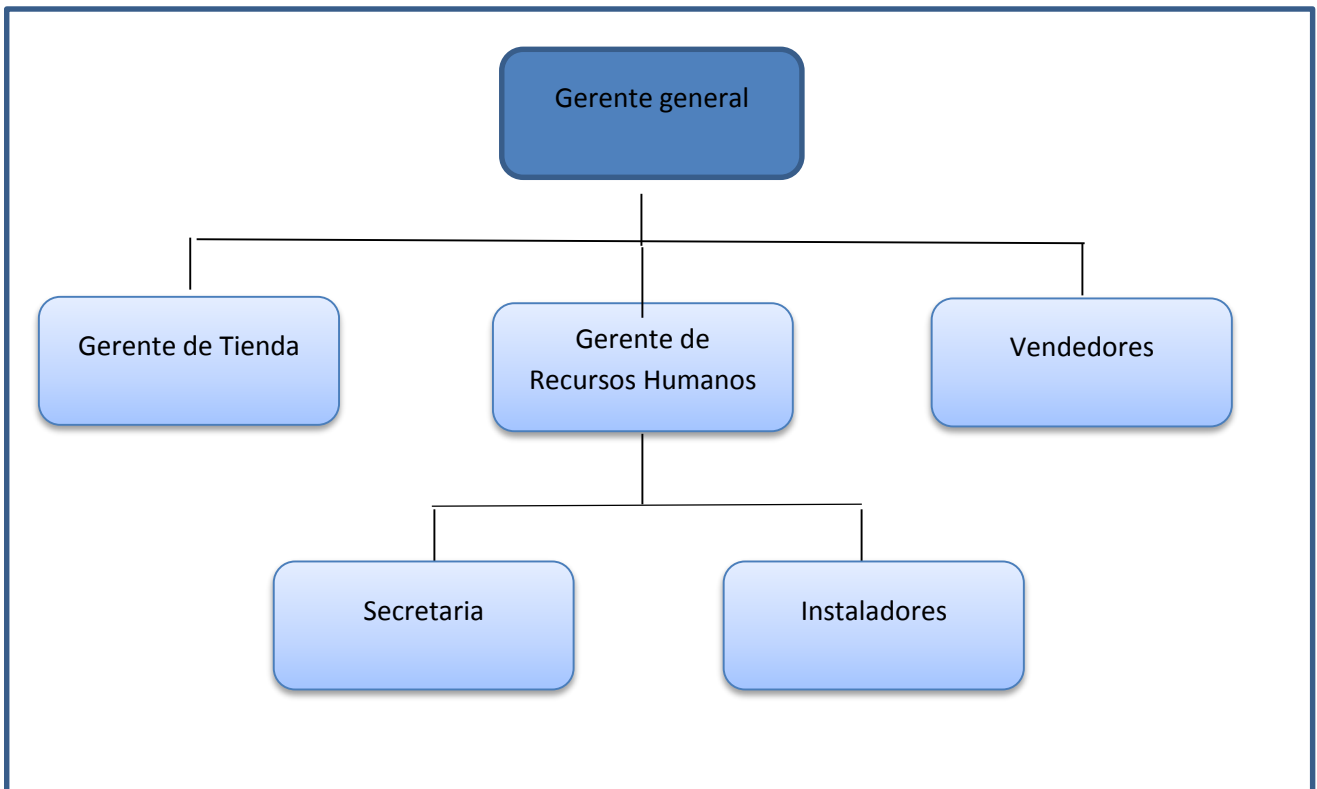
- ❖ Manual de descripción de puestos
- ❖ Reclutamiento
- ❖ Selección
- ❖ Contratación
- ❖ Inducción
- ❖ Evaluación de desempeño
- ❖ Capacitación o entrenamiento
- ❖ Remuneración
- ❖ Prestaciones sociales
- ❖ Higiene y seguridad ocupacional

DESARROLLO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El departamento de Recursos Humanos es vital para toda la organización, ya sea una empresa pequeña, mediana o grande, en la mayoría de los casos las empresas pequeñas o medianas no cuentan con un departamento de RRHH como tal, sino más bien que tienen una persona que realiza todas las actividades que le pertenecen a dicho departamento. Es muy importante que siempre estén trabajando personas que estén capacitadas y que tengan los conocimientos adecuados para realizar un buen rol de la gestión humana.

Importancia: Para que la Unidad de Recursos Humanos 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 la Unidad como tal, dentro de la empresa y cuya propuesta es:



Gerente general: tiene a cargo todas las actividades que realiza la empresa, además de estar atento con el personal y en la toma de decisiones dentro de la empresa.

Gerente de tienda: **Coordinar todas las actividades dentro de la empresa como el despacho de mercadería, entre otras.**

Gerente de recursos humanos: Encargado de la contratación de personal idóneo siguiendo todo el proceso que esto conlleva, así como manejar al personal a su cargo.

Vendedores: Cumplir con todos los objetivos y metas trazados en cuanto a ventas mensuales que deben cumplir, velar por la buena imagen y calidad de servicios de la empresa

Secretaria: Mantener en orden la empresa, específicamente el local con toda la información y documentación que ahí se genera trabajando en conjunto con el gerente de recursos humanos

Instaladores: prestar un buen servicio de calidad hacia los clientes que soliciten los servicios de instalación de los diferentes productos y servicios que la empresa pone a disposición de estos.

POLÍTICAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Con el propósito de desarrollar adecuadamente la Gestión del Recurso Humano en la empresa DICORA, a continuación, se relacionan las siguientes políticas con los empleados, gerencia general, empleados, clientes y comunidades:

- ❖ Iniciar el proceso de selección a todas las personas que se presenten por el puesto vacante.
- ❖ Al personal de nuevo ingreso se le debe proporcionar inducción básica de la empresa y de su puesto de trabajo apoyándose del manual de bienvenida.
- ❖ Se contratará a personas que hayan aprobado el proceso de selección determinado y establecido.
- ❖ El personal a contratar deberá comprobar las cualidades de honestidad, responsabilidad y ética, entre otras, por medio de los documentos que en su momento serán requeridos.
- ❖ La Unidad de Recursos Humanos debe suministrar asesoría sobre asuntos relacionados con el personal de la empresa cuando así lo requieran.
- ❖ La calidad excepcional del Recurso Humano es una ventaja competitiva valiosa. Para aprovechar al máximo ésta ventaja, la gerencia de recursos humanos se esforzará en emplear y retener a las personas más calificadas disponibles y facilitar sus oportunidades para el éxito, por medio de entrenamiento y desarrollo.

- ❖ El entrenamiento se debe proporcionar a todo el personal de la empresa, con base en la evaluación del desempeño y no con base en preferencias o criterios propios del gerente.
- ❖ Establecer planes de compensaciones y beneficios sociales adecuados a las necesidades del personal de la empresa.
- ❖ Identificar y evaluar constantemente los riesgos para la salud relacionados con las operaciones que afecten potencialmente a los empleados, clientes y público en general.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

En vista que en la empresa en estudio no existe actualmente una Unidad de Recursos Humanos, es necesario como primera acción, la contratación del gerente de la unidad por parte de gerencia general. Consecuentemente por carecer de instrumentos administrativos adecuados, se propone los aspectos fundamentales que debe contener una descripción de puestos aplicado a las posiciones que integrarán la Unidad de Recursos Humanos.

Esta descripción es de vital importancia, porque permite tener un conocimiento completo de las competencias de cada puesto; fija responsabilidades y delimita en forma concreta el campo de acción, funciones y atribuciones de la unidad propuesta. Las descripciones de los diferentes puestos de la empresa se detallan a continuación:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**“EMPRESA
DICORA”
SAN MIGUEL**

Título del puesto:	Gerente general
Ubicación administrativa:	Nivel gerencial
Jefe inmediato superior:	-----
Subalternos:	Gerente de tienda, Instaladores, Vendedores, gerente de mercadeo

Descripción genérica del puesto: sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Atribuciones

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo
- organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos
- dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de esta
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias
- Coordinar con el gerente de tienda y demás personal las reuniones.
- analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros

Autoridad: Encargado de la administración general de la empresa

- Verificar que se cumplan las actividades de acuerdo a los objetivos planeados.

Responsabilidades: Mantener el rumbo positivo y de crecimiento de la empresa.

Administrar de forma eficiente los bienes de la empresa

Velar porque se cumpla el objetivo primordial de la empresa

Especificaciones o requisitos mínimos del puesto:

Título • Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.

Experiencia • Mínimo de 2 años en puestos similares.

Habilidades y destrezas • Excelentes relaciones humanas. • Vocación de servicio. • Trabajar en equipo. • Alta capacidad para relacionarse con los diversos niveles del recurso humano en la empresa. • Planificar, dirigir, coordinar y organizar al personal. • Don de mando, iniciativa y liderazgo participativo en toma de decisiones. • Dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos. • Manejo de programas de computación.

Otros requisitos: • Honorabilidad y honradez

- Amplio conocimiento de empresas de servicio específicamente empresas dedicadas a la venta de productos para acabados de la construcción.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
“EMPRESA DICORA” SAN MIGUEL	
Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:	Gerente de Recursos Humanos Unidad de Recursos Humanos Gerente General -----
Descripción genérica del puesto: Es un puesto de carácter ejecutivo, tiene a su cargo la administración de todas las actividades de la unidad de recursos humanos, así como la dotación del recurso humano a la empresa, de acuerdo a los objetivos de la misma. Además, debe asesorar a todas las áreas de la empresa en cuanto al personal a su cargo.	
Atribuciones <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el recurso humano. • Asesorar a los jefes de cada área en cuanto al personal que tienen a su cargo. • Velar porque se cumplan los objetivos establecidos. • Administrar adecuadamente los recursos que dispone. • Tener la competencia de trabajar en equipo, aportando herramientas administrativas de aplicación práctica e inmediata. • Solucionar los problemas presentados por los colaboradores de la empresa, orientándolos a la eficiencia y calidad. • Presentar y ejecutar proyectos de entrenamiento en beneficio de los trabajadores y de la empresa. • Apoyar y recomendar en las decisiones del gerente general en cuanto al reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, a manera de facilitar los recursos humanos requeridos, en el tiempo mínimo posible. • Proponer a gerencia general a corto plazo, el manejo de la estructura de compensaciones y beneficios de los empleados, por medio de políticas salariales. Relaciones de trabajo: Por la naturaleza de su puesto de trabajo debe tener una visión global del negocio, atendiendo la estrategia corporativa, la responsabilidad social empresarial, la gestión del recurso humano existente, con los aspirantes a ocupar algún puesto y con empresas relacionadas con el mercado laboral, entre otros. Autoridad: Encargado de la administración general de la unidad de recursos humanos. <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se cumplan las actividades de acuerdo a los objetivos planeados. 	
Responsabilidades: Responsable de las actividades propias y las del personal a su cargo. <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir lo planificado para el éxito de las labores de su área 	
Especificaciones o requisitos mínimos del puesto: Título • Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín. Experiencia • Mínimo de 2 años en puestos similares. Habilidades y destrezas • Excelentes relaciones humanas. • Vocación de servicio. • Trabajar en equipo. • Alta capacidad para relacionarse con los diversos niveles del recurso humano en la empresa. • Planificar, dirigir, coordinar y organizar al personal. • Don de mando, iniciativa y liderazgo participativo en toma de decisiones. • Dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos. • Manejo de programas de computación. Otros requisitos: • Honorabilidad y honradez	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
“EMPRESA DICORA” SAN MIGUEL	
Título del puesto:	Gerente de tienda
Ubicación administrativa:	-----
Jefe inmediato superior:	-----
Subalternos:	Mercadeo, contabilidad y despacho
Descripción genérica del puesto: Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de las ventas y atención a clientes en la tienda. Llevar a cabo las políticas comerciales de la empresa y las acciones necesarias para el logro de los objetivos de venta establecidos.	
Atribuciones -Planificar e implementar las acciones de venta necesarias para alcanzar los objetivos previstos. -Dirigir, coordinar y supervisar la labor de las personas a su cargo, a fin de garantizar una atención de calidad a los clientes para conseguir fidelizarlos. -Despacho de mercadería con eficiencia -Cumplimiento de objetivos y metas de la empresa Autoridad: Encargado de la administración de tienda, además tiene a su cargo el despacho de mercadería para el consumidor final	
Responsabilidades: Mantener el rumbo de la empresa de acuerdo a los objetivos planteados	
Especificaciones o requisitos mínimos del puesto: Título • Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín. Experiencia • Mínimo de 2 años en puestos similares. Habilidades y destrezas • Don de mando, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, ordenado. Otros requisitos: • Honorabilidad y honradez • Amplio conocimiento de empresas de servicio específicamente empresas dedicadas a la venta de productos para acabados de la construcción	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**“EMPRESA
DICORA”
SAN MIGUEL**

Título del puesto:	Gerente de mercadeo
Ubicación administrativa:	-----
Jefe inmediato superior:	Gerente de tienda, gerente general
Subalternos:	

Descripción genérica del puesto: Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de la publicidad e imagen de la empresa apoyándose de todos los recursos tecnológicos con los que se cuenta.

Atribuciones

- Planificar e implementar las acciones de mercadeo necesarias para alcanzar los objetivos previstos.
- Utilizar todos los recursos tecnológicos para hacer publicidad
- Velar por una excelente imagen de la empresa a nivel nacional
- Crear eventos dentro y fuera de la empresa para dar a conocer los diferentes productos con los que se cuenta
- Mantenimiento de página web y redes sociales
- Cumplimiento de objetivos y metas de la empresa

Autoridad: Encargado de la imagen pública de la empresa

Responsabilidades: Mantener una buena imagen de acuerdo a los objetivos planteados

Especificaciones o requisitos mínimos del puesto:

Título • Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.

Experiencia • Mínimo de 2 años en puestos similares.

Habilidades y destrezas • Responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, ordenado, manejo de programas de publicidad y redes sociales

Otros requisitos: • Honorabilidad y honradez

• Deseo de superación

Innovador

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
“EMPRESA DICORA” SAN MIGUEL	
Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:	Contabilidad ----- Gerente de tienda, gerente general ----
Atribuciones -Manejar las finanzas de la empresa -Control de inventarios -gestionar compras -Costo de productos para la venta - Pago a proveedores y planilla	
Responsabilidades: Mantener productos en stock Rotar los inventarios Pago de compromisos dentro y fuera de la empresa Liquidez de la empresa	
Especificaciones o requisitos mínimos del puesto: Título • Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín. Experiencia • Mínimo de 2 años en puestos similares. Habilidades y destrezas • Responsabilidad, respeto, manejo de programas contables, office Otros requisitos: • Honorabilidad y honradez comprobable	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
“EMPRESA DICORA” SAN MIGUEL	
Título del puesto:	Secretaria y ventas
Ubicación administrativa:	----
Jefe inmediato superior:	Gerente de tienda, gerente general
Subalternos:	
Descripción genérica del puesto: Contribuir al logro de los objetivos organizacionales brindando una atención al cliente de calidad.	
Atribuciones -Elaboración de presupuestos a clientes -Atención al cliente en tienda -Seguimiento de clientes -Cumplimiento de metas en ventas mensuales -Manejar archivos de clientes -Clasificar a los clientes Autoridad: Encargado de la atención al cliente	
Responsabilidades: Mantener y retener a los clientes con satisfacción y fidelidad	
Especificaciones o requisitos mínimos del puesto: Título • Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín. Experiencia • Mínimo de 2 años en puestos similares. Habilidades y destrezas • Responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, amabilidad Otros requisitos: • Honorabilidad y honradez Excelente presentación Fluidez al hablar Facilidad de expresión	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
“EMPRESA DICORA” SAN MIGUEL	
Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:	Ejecutivo en ventas ---- Gerente general
Descripción genérica del puesto: Contribuir al logro de los objetivos organizacionales brindando una atención al cliente de calidad.	
Atribuciones -Cumplimiento de metas de ventas externas -Coordinación de ventas -Manejar cartera de clientes -Cuidar los bienes de la empresa que se le brindan para un mejor desempeño en su puesto Autoridad: Encargado de ampliar la cartera de clientes de la empresa a nivel oriental y nacional	
Responsabilidades: Tratar íntegramente a los clientes y posibles clientes para que estos estén fieles a la empresa	
Especificaciones o requisitos mínimos del puesto: Título • Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín. Indispensable Experiencia • Mínimo de 2 años en puestos similares. Habilidades y destrezas • Responsabilidad, respeto, puntualidad, amabilidad Otros requisitos: • Honorabilidad y honradez Excelente presentación Facilidad de expresión Conocer la zona oriental	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
“EMPRESA DICORA” SAN MIGUEL	
Título del puesto:	Instaladores
Ubicación administrativa:	----
Jefe inmediato superior:	Gerente general
Subalternos:	
Descripción genérica del puesto: Contribuir al logro de los objetivos organizacionales realizando un trabajo impecable con cada cliente que lo solicite	
Atribuciones -asegurar la calidad de trabajo asignado -trabajar con eficiencia y eficacia Velar por la reducción de desperdicios Hacer un buen uso de todos los recursos que se le faciliten Cumplir con fechas estipuladas de entrega	
Responsabilidades: Entregar trabajos a tiempo Tratarse con respeto Cuidar las herramientas e instrumentos que la empresa facilita para que realicen su trabajo	
Especificaciones o requisitos mínimos del puesto: Título • Bachillerato Experiencia • Mínimo de 2 años en puestos similares. Habilidades y destrezas • Responsabilidad, respeto, trabajo en equipo Otros requisitos: • Honorabilidad y honradez Sin problemas de horarios Con experiencia en la construcción	

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

RECLUTAMIENTO

De su correcta realización dependerá el éxito, puesto que, si se escoge a candidatos no capacitados, el reclutamiento no será satisfactorio. A mayor número de candidatos reclutados potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar al candidato idóneo. Como parte del control, se debe crear una base de datos de empleados activos, para lo cual se pedirá el currículum vitae a los empleados actuales con el objetivo de mantener datos actualizados.

Para mejorar la captación de personal, se deben atender los siguientes puntos:

- ❖ El puesto de trabajo a cubrir.
- ❖ El gerente general, así como las áreas solicitantes hará saber a la Unidad de Recursos Humanos, por medio del formato de requerimiento de personal, las exigencias, características profesionales y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto
- ❖ La información que deben conocer los candidatos con respecto de los beneficios económicos que ofrece el puesto.

El formato de requerimiento de personal se presenta a continuación:

Para atender los puntos anteriores y asegurar una afluencia significativa de candidatos, es necesario recurrir a medios de reclutamiento interno y externo como los siguientes:

Formato de Requerimiento de Personal

Información general Gerencia que solicita: _____

Fecha de solicitud: _____

Fecha de recepción: _____

Nombre del solicitante: _____

Nombre del cargo: _____

Cantidad de plazas solicitadas: _____

Situación del puesto: Permanente ____ Temporal ____

Origen del requerimiento: Plaza nueva ____ Plaza vacante ____

Descripción del cargo: _____

Requerimientos mínimos del puesto Estudios requeridos:

Experiencia: Profesional ____ Operativa ____ Ventas ____

Condiciones de trabajo: _____

Características deseables: _____

Características no deseables: _____

Habilidades: _____

Otros requisitos: _____

Condiciones de trabajo _____

Requiere licencia de conducir: Si ____ No ____

Tipo de vehículo: Moto ____ Pick Up ____ Camión ____

Requiere laborar tiempo extraordinario: Si ____ No ____

Requiere capacitación inmediata: Si ____ No ____

Clase de necesidad de capacitación: _____

Medios internos

- ❖ Plan de ascensos y promociones en puestos administrativos.
- ❖ Divulgación interna acerca de la vacante de un puesto determinado en el área operativa y administrativa

- ❖ Recomendaciones sobre posibles candidatos internos.

Datos a tomar en cuenta para el reclutamiento interno:

- ❖ Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización
- ❖ Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno
- ❖ Resultados de los programas de entrenamiento y de capacitación en que participo el candidato interno
- ❖ Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios
- ❖ Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Medios externos

- ❖ Anuncios en periódicos.
- ❖ Recomendaciones sobre posibles candidatos externos.
- ❖ Agencias de empleo o Ministerio de Trabajo y Previsión Social • Archivo de candidatos que se presenten de manera espontánea.

En el siguiente cuadro se presenta el tipo de reclutamiento a usar en los diferentes puestos de trabajo que se requieran así como un ejemplo de anuncio de solicitud de personal en medios de prensa escritos.

TIPOS DE RECLUTAMIENTO

Puesto	Reclutamiento	Fuentes de reclutamiento	Técnicas de reclutamiento
Gerente de Recursos Humanos	Interno	La misma empresa	Anuncio verbal a los empleados Archivos de los empleados
	Externo	Ministerio de Trabajo	Contacto con personas encargadas en el MINTRAB Anuncios en periódicos
Secretaria, instaladores y vendedores	Externo	Ministerio de trabajo Recomendaciones	Contacto con personas encargadas en el MINTRAB Anuncio fuera de la empresa Archivos de candidatos que se presenten sin estar solicitando empleados Recomendación de personas

Ejemplo de anuncio para personal administrativo

Requiere

Responsable de Recursos Humanos proactivo con excelentes relaciones humanas.

- Especificaciones del puesto:

Administrar todas las actividades de la unidad de recursos humanos, así como la dotación del talento humano idóneo a la empresa de acuerdo a sus objetivos.

- Requisitos:

Licenciatura en administración de empresas o carreras a fin

Experiencia mínima de 2 años en puestos similares en empresas en el rubro de construcción o de servicio.

Residir en la zona oriental del país de preferencia en San Miguel

Responsable, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, honradez, servicio al cliente, honorabilidad, don de mando.

- Se ofrece:

Estabilidad laboral

Prestaciones de ley y extras

Salario atractivo

Interesados enviar curriculum al correo dicora-mb@hotmail.com


SELECCIÓN

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, así:

Para formar un expediente de personal, se requiere que contenga como mínimo los siguientes documentos:

- ❖ Currículum vitae y solicitud de empleo. (Solicitud incluida a continuación del texto)
- ❖ Constancia de antecedentes penales
- ❖ Dos fotografías tamaño cédula reciente.
- ❖ Cartas de recomendación de trabajos anteriores.
- ❖ Cartas de referencias personales no familiares.
- ❖ Constancia de trabajos anteriores.
- ❖ Certificación de estudios realizados, cursos de capacitación y diplomas.

SOLICITUD DE EMPLEO

 <p style="text-align: center;">Solicitud de Empleo</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Favor de llenar esta solicitud en forma manuscrita Nota: La información aquí proporcionada será tratada de manera confidencial.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Fecha</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Puesto que solicita</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Sueldo Mensual Deseado</td></tr> </table>	Fecha	Puesto que solicita	Sueldo Mensual Deseado	<p>Fotografía reciente insertar</p>
Fecha					
Puesto que solicita					
Sueldo Mensual Deseado					

Datos personales

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad
			Años
Dirección	Colonia	Teléfono	Sexo O M O F
Lugar de Nacimiento			Fecha de nacimiento
Vive con: O Sus padres O Su familia O Parientes O Solo			Nacionalidad O M O E
Personas que dependen de usted Hijos Cónyuge Padres Otros			Estado Civil O Soltero O Casado Otro
			Estatura Peso kg

Documentación

Documento Único de Identidad _____
Numero Identificación Tributaria: _____
AFP: _____
ISSS: _____

Estado de Salud y Hábitos Personales

Actualmente ¿Cómo considera su estado de salud? O Bueno O Regular O Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? O No O Sí ¿Cuál?
¿Qué deporte practica?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?	

Datos familiares

NOMBRE	VIVE	FALLECIDO	DIRECCIÓN	OCUPACIÓN
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombres y edades de los hijos				

Escolaridad

NOMBRE DE LA ESCUELA	DIRECCIÓN	FECHAS DE A	AÑOS	TÍTULO RECIBIDO
Primaria				
Secundaria				
Preparatoria o Vocacional(Bachillerato)				
Profesional				
Comercial u Otras				
Estudios que efectúa en la actualidad	Horario	Curso o Carrera	Grado	

Conocimientos Generales

Que idiomas domina	Empleo Actual y Anteriores
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar	Que funciones de oficina domina Software que domina
Otras funciones que domine	

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Tiempo que prestó sus Servicios				
Nombre de la Compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto que desempeñaba				
Sueldos: Inicial Final				
Motivo de separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Podríamos solicitar Informes de usted	O Sí	O No	¿Por qué?	

Referencias Personales

NOMBRE	DIRECCION	TELÉFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO

Datos Generales

¿Cómo se enteró de este empleo? O Anuncio O otro medio (anótelos)	
¿Algún pariente trabaja en esta empresa? O No O Sí (nómbrelos)	
¿Ha sido afianzado? O No O Sí (nombre de la cia.)	
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? O No O Sí (a cuál)	
¿Tiene Seguro de Vida? O No O Sí	Suma Asegurada \$
¿Podría viajar? O Sí O No (razones)	
¿Estaría dispuesto a cambiar su lugar de residencia? O Sí O No (razones)	
¿En qué fecha podría presentarse a trabajar?	

Datos Económicos

¿Tiene usted otros ingresos? O No O Sí (describalos)	Importe mensual \$
¿Su cónyuge trabaja? O No O Sí (dónde)	Percepción mensual \$
¿Vive en casa propia? O No O Sí	Valor estimado \$
¿Paga renta? O No O Sí	Renta mensual \$
¿Posee automóvil propio? O No O Sí	Marca Modelo
¿Tiene deudas? O No O Sí (con quién)	Importe \$
¿Cuánto abona mensualmente? \$	
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$	

La Unidad de Recursos Humanos (que será una persona si se cuenta con el recurso) 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.

Se le estará indicando la fecha en que se le realizarán las diferentes técnicas de selección que se crean convenientes según el perfil de la vacante, como pruebas de conocimiento o las que determine la gerencia que requiere los servicios de la persona. Las pruebas sobre conocimiento de manejo de equipo, pick up, la harán personas desempeñadas en las respectivas áreas si el puesto lo requiere.

De los resultados obtenidos en las pruebas realizadas, se citará a los aspirantes para las entrevistas respectivas. Independientemente del número de personas que se tengan para elegir y del puesto que se pretenda cubrir, es indispensable la entrevista, la cual debe realizarse en privado, sin prisas e interrupciones. Ésta debe crearse en un ambiente de confianza para que el aspirante se sienta cómodo.

La decisión de contratar corresponderá al gerente del área solicitante, con el aval del gerente general de la empresa y el proceso de contratación corresponderá a la Unidad de Recursos Humanos.

La entrevista preliminar propuesta así como las técnicas a usar de acuerdo a la requisición del puesto se muestra a continuación:

**Formato de
Entrevista Preliminar**



Datos de identificación

Fecha: _____
Nombre: _____
Edad: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____
Estado civil: _____
Puesto solicitado: _____
Aspectos personales ¿Cómo se enteró de la plaza vacante?

¿Conoce algún empleado de la empresa? _____
¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo? _____
¿Cómo puede la empresa ayudarlo a lograr sus objetivos? _____
¿Conoce el servicio que realiza la empresa actualmente y donde lo realiza?

Factores educacionales ¿Qué nivel de educación ha concluido?

¿Estudia actualmente? _____
¿Ha recibido cursos de capacitación? _____
¿De qué clase? _____

Factores laborales ¿Trabaja actualmente?
_____ ¿Funciones realizadas en el trabajo anterior? _____

¿Aspectos que le gustaban del trabajo anterior? _____
¿Logros alcanzados en el trabajo anterior? _____

Factores intangibles ¿Que cree usted que le ayuda a su desenvolvimiento?

¿Qué valora más en un puesto de trabajo? _____
¿Cuáles son sus aspiraciones salariales? _____
¿Cuándo puede empezar a trabajar? _____
¿Está dispuesto a trabajar en el interior del país? _____

Nombre del entrevistador _____

Puesto _____

Observaciones _____

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

PROCESO	
PASOS	DESCRIPCIÓN
Información puesto a cubrir	Consiste en proveerse de todos los requisitos y actividades que requiere el puesto demandante de mano de obra.
Información de los candidatos	Analizar los Currículo vitae obtenidos y preselecciona aquellos que más se acercan al perfil para la posición.
Entrevista preliminar	Detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.
Preselección	Se eligen a todos aquellos candidatos que cumplan en un 80% como mínimo el perfil del puesto descrito.
Referencias laborales	Se solicitan referencias personales para conocer el desempeño y conducta en empleos anteriores, se confirma que datos sean verídicos.
Pruebas técnicas	Se conocerá el nivel de conocimientos y habilidades implantadas en el perfil de puestos a cubrir.
Pruebas psicológicas	En esta etapa del proceso de selección se recibe información del individuo, valorando sus habilidades y potencialidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.
Examen medico	Es de suma importancia para la selección definitiva, debido a que la persona elegida debe presentar los exámenes médicos necesarios siempre y cuando estos no sean considerados ilegales.
Entrevista final	Es la última etapa del proceso de selección, en la cual el jefe de la unidad donde pertenecerá el empleado debe tomar la decisión definitiva si es la persona idónea para ocupar el puesto. Tomando en cuenta la información presentada por el solicitante durante todo el proceso.

Test de personalidad

1. ¿Puede expresar con facilidad sus pensamientos y sentimientos ante un grupo numeroso de personas? SI / NO
2. ¿Es usted capaz de permanecer quieto en la misma posición durante mucho rato? SI / NO
3. ¿Se levanta de la cama sin esfuerzo y lleno de energía? SI / NO
4. ¿Espera la luz verde siempre para cruzar la calle? SI / NO
5. ¿Existe alguna cosa en la que realmente se sienta inferior a los demás? SI / NO
6. ¿Piensa que es mejor hacer las cosas por sí mismo que explicarlas? SI / NO
7. ¿Le consideran sus amigos rencorosos? SI / NO
8. ¿Suele fiarse de sus primeras impresiones? SI / NO
¿Experimenta a veces la impresión de ser incomprendido? SI / NO
9. ¿Qué piensa del dicho "Ofrece tu otra mejilla al enemigo"? (Elegir opción)
-En estos tiempos difíciles resulta difícil hacerlo.
-Estoy totalmente de acuerdo
-Es un planteamiento muy generoso, pero no se debe reaccionar así frente a las ofensas o abusos.

Competencia lingüística

Subraye las palabras cuyo significado le parece que es sinónimo o parecido: fagocitar, criar, comer, soñar, servil estúpido, inepto, incapaz, padre, hijo

Escriba el antónimo de las siguientes palabras: capaz, alegre, mentira....

¿Cuál de estos nombres no es de un fruto?

- a) cereza b) tomate c) patata d) coco

Cálculo matemático

Completa las series:

Ejemplos: 7, 14, 21... / 44, 33, 22... / 216, 72, 24...

Sistema sexagesimal: 25,2 horas =

- a) 1 día, 1h y 20 min b) 1 día 1h 1/3 c) 1 día 1h y 1/5.

Razonamiento abstracto

Fichas de dominó o Continuar series de imágenes, cartas, etc.

ALGUNOS EJEMPLOS

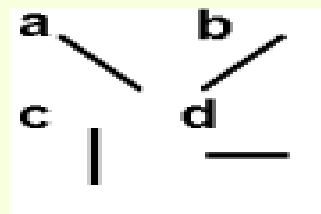
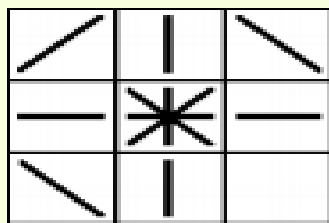
1. Soy un hombre. Si el hijo de Javier es el padre de mi hijo, ¿qué soy yo de Javier?
Su abuelo / Su padre / Su hijo / Su nieto / Yo soy Javier / Su tío

2. Dinamarca es a danés como España a...
Hispano / Español / Íbero / Hebreo

3. ¿Cuál de las siguientes palabras no encaja con el resto?
Ordenanza / Escriba / Secretario / Amanuense / Copista

4. 3 es a 9 como 2 es a...
2 / 7 / 1 / 6

5. Rellena la casilla vacía a la izquierda con la figura más lógica (a b c d) de la derecha.



Soluciones:

1. Su hijo
2. Español
3. Ordenanza
4. 6
5. b

CONTRATACIÓN

Este proceso consistirá en formalizar la futura relación de trabajo, con apego a las leyes nacionales, entre el nuevo trabajador y la empresa, para garantizar entre ambas partes, los intereses, derechos y obligaciones. El contenido del contrato identificará las partes involucradas y deberá incluir en sus cláusulas, el objetivo del servicio contratado; el plazo del contrato que deberá expresar explícitamente, las funciones por las que se contrata a la persona; la remuneración, la cual será en Dólares como moneda de curso legal en El Salvador u otra, las fechas de pago de su salario, la forma de pago por laborar horas extras, la prohibición del consumo de alcohol y drogas en el trabajo, la ética comercial, derechos, obligaciones, prestaciones legales, leyes aplicables y las firmas respectivas del gerente de recursos humanos y el trabajador.

A continuación, se presenta el formato de contrato de trabajo a usar en la empresa DICORA:

FORMATO DE CONTRATO EMPRESA DICORA

FORMATO DE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO EMPRESA DICORA

GENERALES DE LA PERSONA TRABAJADORA

Nombre _____
Sexo _____
Edad _____
Estado Familiar _____
Profesión u Oficio _____
Domicilio _____
Residencia _____
Nacionalidad _____
DUI No. _____
Expedido en _____
el _____ de _____
Otros datos de Identificación _____
NIT _____

GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre _____
Sexo _____
Edad _____
Estado Familiar _____
Profesión u Oficio _____
Domicilio _____
Residencia _____
Nacionalidad _____
DUI No. _____
Expedido en _____
el _____ de _____
Otros datos de Identificación _____
NIT _____
Actividad Económica de la Empresa: _____

NOSOTROS _____

(Nombre del Contratante Patronal) (En representación de: razón Social)

(Nombre de la persona trabajadora)

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como _____

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrará por: _____

(Tiempo indefinido, plazo u obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

A partir de: _____

Fecha desde la cual la persona trabajadora presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será: _____

Y el trabajador habitará en _____

Dado que la empresa (si) (no) le proporciona alojamiento

d) HORARIO DE TRABAJO:

Del día _____ al día _____, de _____, a _____

Y de _____ a _____

Día _____ de _____ a _____

Semana Laboral _____ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal o la persona asignada por éstos y la persona trabajadora.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá la persona trabajadora, por sus servicios será la suma de

_____ (Indicar la forma de remuneración, por unidad tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tarea, por comisión, etc)

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América en _____

_____ (Lugar de pago: Ciudad)

_____ (Casa, Oficina, etc.)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: _____

(Semanal, quincenalmente, etc., por planillas, recibos de pagos, etc.)

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador originado por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará a la persona trabajadora las herramientas y materiales siguientes:

Que se entregan en _____ y deben ser devueltos así por la persona trabajadora (Estado y calidad) cuando sean requeridas al efecto por su jefe inmediato, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA PERSONA TRABAJADORA:

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y la persona trabajadora, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá

como negativa de mejores condiciones concedidas a la persona trabajadora en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: _____

(Ciudad)

A los _____ días del mes _____ de _____

(f) _____
PATRONO O REPRESENTANTE

(f) _____
TRABAJADOR(A)

SI NO PUEDE EL(LA) TRABAJADOR(A) FIRMAR:

--	--

(f) _____
A ruego del Trabajador(a)

Huellas digitales del trabajador(a)



**Calle Ruta Militar #204 Bis
Dos cuadras al oriente de gasolinera Puma El Triángulo SM
TELS: 2669 - 8642 y 2694 – 1240**

Fuente: <http://www.mtps.gob.sv/descargas-direccion-general-de-trabajo/>

INDUCCIÓN

Al haber realizado la selección del nuevo empleado, habiendo acordado las compensaciones y beneficios que recibirá, se le debe socializar, es decir, integrar a la empresa.

El proceso de inducción debe realizarse de la siguiente manera:

- ❖ Presentación general de la empresa por medio del manual de bienvenida indicándole la historia de la empresa, misión, visión, objetivos, políticas, entre otros.
- ❖ Se traslada al nuevo empleado con la persona que será su jefe inmediato. El jefe inmediato debe llevar al nuevo empleado a presentarlo con los compañeros de trabajo que se encuentren presentes.
- ❖ Se deja al trabajador con el jefe inmediato o el compañero con más experiencia para que le dé un recorrido por la empresa y que le indique las funciones y responsabilidades que tendrá, así como la relación con las demás funciones de la empresa.

En vista que en la empresa no se cuenta con un instrumento administrativo que contenga el proceso de presentación y bienvenida, se propone implementar un manual de inducción que contenga:

- ❖ Información de la empresa.
- ❖ Políticas de personal.
- ❖ Condiciones de la contratación.
- ❖ Beneficios laborales y prestaciones.
- ❖ Días de descanso.
- ❖ El trabajo a desempeñar.
- ❖ Forma y días de pago.
- ❖ Medidas de emergencia.
- ❖ Vehículos a utilizar si son instaladores o vendedores.

Manual de Bienvenida

Empresa DICORA

2017



MANUAL DE BIENVENIDA O INDUCCIÓN

Manual de Bienvenida

Una de las herramientas administrativas indispensables para el funcionamiento efectivo de una empresa es el Manual de Bienvenida, el cual han sido diseñados con el propósito de que la empresa posea un documento que facilite y oriente el desempeño de personal de la empresa.

El Manual de Bienvenida se ha estructurado de manera tal que por medio de su implementación se alcancen mejores niveles de adaptación a la empresa, partiendo desde la identificación del puesto vacante hasta llegar a la contratación del nuevo empleado haciendo uso de las técnicas más adecuadas para la empresa.

Objetivos del Manual de Bienvenida

- ❖ Proporcionar a la empresa DICORA de la ciudad de San Miguel, una herramienta administrativa que facilite una adecuada inducción de personal y guíe a los empleados a ser más efectivos en sus tareas asignadas
- ❖ Dar a conocer al empleado la identidad de la empresa
- ❖ Orientar a los empleados en las metas que la empresa persigue

Aspectos Generales del Manual de Bienvenida

El Manual de Inducción o Bienvenida, contiene la información necesaria que el empleado de nuevo ingreso debe saber acerca de la empresa para poder desempeñar su trabajo satisfactoriamente. Es útil para orientar a los nuevos empleados, considerándose, además, como una guía de referencia para empleados de mayor antigüedad, pues se considera como un promotor auxiliar en mejorar las relaciones entre jefes y empleados, la inducción específica deberá ser proporcionada el mismo día que el trabajador toma posesión del puesto, esto garantizará su satisfacción; además por medio de él es más factible al nuevo empleado como al antiguo obtener información acerca de la empresa.

Ámbito de Aplicación

El Manual de Bienvenida, elaborado para la empresa DICORA de San Miguel, tendrá su área de aplicación para todo el personal que labora en la empresa.

Instrucciones para su Uso.

- ❖ Hacer del conocimiento del personal de la empresa la existencia del Manual de Bienvenida.
- ❖ Al momento de ingresar un nuevo trabajador a la empresa se le entrega un Manual de Bienvenida para que tenga conocimiento sobre cómo está organizada la empresa.
- ❖ Revisar anualmente el Manual de Bienvenida, cambiando objetivos que ya no estén acorde al trabajo.

Normas para su Mantenimiento.

- ❖ Dar a conocer a cada empleado como esta específicamente estructurada la empresa, áreas y organigrama por medio del Manual de Bienvenida.
- ❖
- ❖ Entregar inmediatamente al nuevo trabajador un Manual de Bienvenida para que tenga conocimiento sobre cómo está conformada la empresa, y que además conozca sus deberes y derechos como empleados
- ❖ Entregar inmediatamente al nuevo trabajador un Manual de Bienvenida para que tenga conocimiento sobre cómo está conformada la empresa, y que además conozca sus deberes y derechos como empleados.
- ❖ Tomar en cuenta la opinión de los empleados al momento de revisar el Manual de Bienvenida, dándoles a entender que son la base fundamental de la organización.
- ❖ Hacer énfasis en la importancia que tiene el Manual de Bienvenida y los beneficios que aporta a una organización.



CARTA DE BIENVENIDA.

Bienvenido al equipo de trabajo de la empresa DICORA, es un placer darte la bienvenida a nuestra familia. Como un nuevo miembro y elemento esencial en la empresa, nosotros hemos preparado este manual para que puedas conocer más nuestra organización, y para ayudar a contestar cualquier pregunta que puedas llegar a tener.

En nuestra empresa encontraras un gran ambiente y un buen equipo de trabajo claro eso depende en gran medida de ti y de tu disposición de cooperar en lo que la empresa requiere. Nuestras metas son simples: proporcionar el mejor servicio al cliente a través del talento humano con el que contamos.

Tú tomas un papel importante para alcanzar estas metas y para ayudarte, nosotros hemos creado este Manual de Bienvenida. Este manual explica detalladamente lo que se espera de cada empleado. También te ayudara a entender tus derechos y beneficios como empleado.

Cada fragmento es explicado de una manera sencilla. El cumplimiento de estos, son condiciones para tu empleo. Puedes discutir cualquier pregunta que te pueda surgir con tu gerente. Ahora eres parte de la empresa DICORA

RECUERDA: "LA META ES TUYA, TU EMPEÑO Y TU DEDICACION HABLARAN POR TI".

ATENTAMENTE:

Mauricio de Jesús Buruca

PROPIETARIO

HISTORIA DE LA EMPRESA

DICORA inició sus actividades en la ciudad de San Miguel, en el mes de Enero del año 2000, siendo su fundador el señor Mauricio Buruca, decidió proyectar sus ideas innovadoras, para satisfacer las necesidades de sus clientes. DICORA desde sus inicios generó un impacto y crecimiento en su demanda, esto le permitió posicionarse en el mercado como una empresa con variedad en pisos y azulejos, siendo esta su primera actividad comercial.

A medida ha transcurrido el tiempo, ha ido diversificado sus productos y servicios, brindando en la actualidad, pisos y azulejos, cielo falso, tabla-yeso, cortinas, ventanas, alfombras, tejas romanas, sanitarios, tinas, remodelación construcción e instalación profesional de todos sus productos, lo que es positivo para la empresa.

DICORA a lo largo de los años ha sido fuente de empleo para muchas personas, en su mayoría hombres de toda la zona oriental, con lo que aporta a la sociedad su grano de arena y está en constante crecimiento por ende se demandara más mano de obra en el futuro próximo.

FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

MISIÓN

Somos una empresa comprometida a brindar la más alta calidad en pisos cerámicos, azulejos y porcelanatos, ofreciéndoles servicios innovadores con un personal profesional y altamente capacitado que garantice la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes a nivel nacional.

VISIÓN

Ser una empresa líder en la distribución de acabados para la construcción de la más alta calidad a precios accesibles, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes a nivel nacional.

VALORES

- ✓ **Honestidad.** Este valor es indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en las personas.
- ✓ **Disciplina.** Es estar a tiempo, cumplir con nuestras obligaciones en el momento adecuado.
- ✓ **Compromiso.** Entregamos nuestro mejor esfuerzo en el logro de los objetivos de la empresa y la satisfacción del cliente, a través de la responsabilidad y la lealtad en nuestras relaciones con los compañeros, clientes y proveedores.
- ✓ **Integridad.** Actuamos conforme a altos valores morales que brindan seguridad y confianza a nuestros clientes, personal y proveedores.
- ✓ **Comunicación.** Trabajamos con un sistema fluido de comunicación cordial y confidencial, el cual proporciona información transparente, oportuna y veraz para el mejoramiento continuo.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Contamos con un personal que se complementa para alcanzar los objetivos de la empresa de manera responsable, a través de la

cooperación y el compromiso aprovechando al máximo los recursos disponibles.

- ✓ **Servicio al Cliente:** Los clientes son la razón de ser de la organización, clientes satisfechos aseguran la permanencia de nuestro negocio.
- ✓ **Trabajo:** Estamos 100% seguros que el mejor medio para conseguir nuestras metas es el trabajo diario, por lo que nuestros ideales de mejora continua son sacrificio y dedicación que se convierten en nuestras mejores herramientas para conseguir lo que queremos.

OBJETIVOS

- Consolidarnos como la empresa número uno en ventas de acabados para la construcción
- Alcanzar y mantener altos estándares en la satisfacción y servicio al cliente
- Tener un buen desempeño financiero
- Generar un ambiente de confianza y trato justo con nuestros empleados
- Lograr una mayor fidelidad de parte de los clientes

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

- Fijamos nuestros esfuerzos en una política de calidad
- Manejamos precios accesibles de acuerdo al presupuesto y poder adquisitivo de cada cliente
- El cliente es lo primero, siempre no descuidando lo más importante dentro de la empresa, nuestros colaboradores
- Mantener una buena higiene y seguridad laboral
- Cumplir con los tiempos estipulados en los proyectos de nuestros clientes
- Mantener un stock de productos a la vanguardia de las tendencias y preferencias de nuestros clientes.

CONDICIONES DE LA CONTRATACIÓN

- ❖ La jornada de trabajo es de lunes a viernes, con horario de 7:00 am a 05:00 pm.
- ❖ Sábados de 8:00 a 12:00 horas.
- ❖ Si se requiere trabajar fuera del horario establecido, se pagará horas extras de acuerdo a lo que dicta el Código de Trabajo.
- ❖ El tiempo para almorzar es de 1 hora.

BENEFICIOS LABORALES Y PRESTACIONES

- ❖ Vacaciones: Todos los empleados tienen derecho a descansar con goce de sueldo, 15 días por cada año trabajado.
- ❖ Aguinaldo: Se tiene derecho al aguinaldo proporcional al tiempo laborado de acuerdo a lo que dicta el código de trabajo
- ❖ El trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo. La semana será de seis días.
- ❖ Son días de asueto con goce de salario:
 - 1º de enero. Jueves, viernes y Sábado Santos.
 - 1º de mayo.
 - 15 de septiembre.
 - 2º de noviembre.
 - 24 de diciembre a partir de las 12:00 horas.
 - 25 de diciembre.
 - 31 de diciembre a partir de las 12:00 horas.
 - El día de la festividad local 21 de noviembre

TRABAJO A DESEMPEÑAR

Recuerde que el trabajo a desempeñar nos compromete con nuestros compañeros, clientes y sociedad. El trabajo lo debemos realizar con integridad, responsabilidad y excelencia.

FORMA Y DÍAS DE PAGO

Los días de pago serán el último día hábil de la quincena o del mes. En efectivo en el establecimiento.



USOS DE LOS BIENES DE LA EMPRESA

- ✓ **Vehículos.** Los vehículos son para uso exclusivo de los vendedores y de los instaladores. Se prohíbe el uso de estos para el transporte de particulares, excepto en los casos donde haya previa autorización de la gerencia. Al finalizar la jornada de trabajo, los motoristas deberán estacionarse en la sede de la empresa, para luego proceder a su resguardo en la bodega de esta. El motorista designado diariamente es responsable del mantenimiento de la unidad asignada.

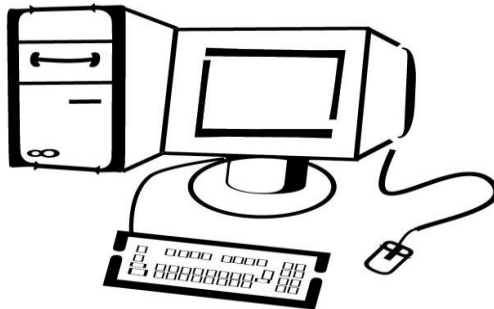


- ✓ **Motocicletas.** Las motocicletas son para uso exclusivo de la empresa. No está permitido el transporte de pasajeros, salvo el caso de empleados de

DICORA que por causas de fuerza mayor deban usar este transporte, previa autorización de la gerencia. Al finalizar la jornada de trabajo, los motociclistas deberán estacionarse en la sede de la institución. El motorizado es responsable del mantenimiento de la unidad asignada.



- ✓ **Computadoras.** Los equipos de cómputo de DICORA son para uso eminentemente laboral. La empresa podrá suspender el uso de algunas herramientas o programas informáticos a los empleados que hagan usos indebidos de los mismos o se distraigan continuamente del trabajo.



- ✓ **Teléfono.** El teléfono es una herramienta vital para el trabajo que la empresa desempeña, pero también puede ser una distracción constante para el personal. El teléfono debe utilizarse con moderación y cuando hagas uso de él en lugares abiertos no permitas que tu conversación distraiga a tus compañeros de trabajo.



- ✓ **Internet.** El internet solo podrá ser utilizado para asuntos laborales o para algunos asuntos personales cuya naturaleza no sea contraria a los fines de la institución ni a la moral ni a las buenas costumbres de la empresa.

SISTEMA DE RECOMPENSAS Y SANCIONES

Recompensas: en base a lo manifestado por el gerente general, al personal solo se le brindan las prestaciones establecidas por el código de trabajo. Lo que conlleva a que los empleados estén menos motivados, se recomienda lo siguiente en cuanto a las recompensas:

❖ RECOMPENSAS NO MONETARIAS

Motivos	Recompensas
-Colaborar en actividades no asignadas sin descuidar su trabajo.	-Reconocimiento verbal en público
-Ser amable, respetuoso y cordial con sus compañeros de trabajo y clientes.	-Reconocimiento verbal en público
-Mostrar iniciativa propia para mejorar la realización de sus labores.	-Reconocimiento verbal en público
-Mantener limpio y ordenado	-Reconocimiento verbal en público.

❖ RECOMPENSAS MONETARIAS

Motivos	Recompensas
<p>-Mostrar calidad, amabilidad y cortesía en los servicios que proporcionan a los clientes.</p> <p>-Interesarse en aprender y adquirir información para mejorar su desempeño laboral.</p> <p>Si presenta todo lo anterior se premiará como empleado del mes</p>	<p>-Comisión del 5% sobre su sueldo base.</p> <p>-Día libre según méritos alcanzados</p> <p>-Al ser empleado del mes se le dará un reconocimiento simbólico.</p>

SISTEMA DE SANCIONES

- ❖ **Sanciones:** De acuerdo a lo expuesto por el gerente general, no disponen de programas con aplicación de sanciones monetarias y no monetarias. Solo evalúa el comportamiento del personal y al cometer alguna infracción como llegadas tardías solo se le hace un llamado de atención verbal. Al presentarse alguna falta leve como desacuerdos entre compañeros de trabajo, se les efectúa un llamado de atención escrito y luego si la situación persiste se procede a reunirse con ellos para solucionar las discrepancias. Pero no es muy formal, y por eso los empleados muchas veces hacen lo indebido sin que esto les genere mayor problema.

Sanciones están basadas en el artículo 50, numerales 2, 5 y 12 del Código de Trabajo.

❖ **SANCIONES NO MONETARIAS**

INCIDENTE	TIPO DE SANCIÓN
-Por llegar retrasado al trabajo sin causa justificada.	-Amonestación verbal privada.
-Por no realizar de forma cuidadosa y diligente sus labores.	-Amonestación verbal privada.
-Por utilizar un mal vocabulario ante compañeros de trabajo y clientes.	-Amonestación verbal privada.
-Por no obedecer órdenes de sus superiores.	-Amonestación escrita.
-Desacuerdos entre compañeros de trabajo.	-Amonestación escrita.
-Por no tratar con respeto y cortesía a los clientes.	-Amonestación escrita.

❖ **SANCIONES MONETARIAS**

INCIDENTE	TIPO DE SANCIÓN
-Por faltar a sus labores por más de dos días completos, sin causa justificada.	-Suspensión del sueldo de los dos días que faltó.
-Por presentarse a sus labores en estado de ebriedad y bajo efectos de estupefacientes.	-Suspensión sin goce de sueldo
-Por no cumplir con sus tareas laborales completas.	-Suspensión sin goce de sueldo.
-Por pérdida a propósito y maltrato de los bienes de la empresa, que se le hayan asignado para el desempeño de sus labores.	-Suspensión sin goce de sueldo.

-Cometer actos de inmoralidad dentro de la empresa o fuera de ella durante las horas laborales.	-Despido si el acto ha sido repetitivo, si solo se presenta una vez, descuento de dos días de salario
-Por ausentarse de sus labores sin previo aviso, ni causa justificada durante 5 días laborales completos y consecutivos siendo reincidente en dicha falta.	-Despido sin responsabilidad para la empresa
-Por cometer actos ilícitos, como robos o hurtos dentro de la institución.	-Despido sin responsabilidad de la empresa

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Consiste en juzgar las cualidades de un empleado en el puesto de trabajo. El desempeño deberá medirlo el jefe inmediato de cada puesto, asesorado por la Unidad de Recursos Humanos. Para el efecto se propone utilizar el método escalas de calificación, ya que se considera más conveniente, tanto para el empleado como para la empresa. A continuación, se presenta un formato de dicha evaluación para el gerente de recursos humanos



Unidad de Recursos Humanos

Evaluación de desempeño para el gerente de RRHH

Nombre:

Fecha:

Cargo:

Instrucciones: la calificación de cada ítem debe estar comprendida entre 0 a 10 puntos y se considerará empleado regular aquella persona que promedie siete puntos cinco (7.5).

Excelente	Por encima del promedio	Promedio	Por debajo del promedio
10 Puntos	De 8 a 9 Puntos	de 5 a 7 puntos	de 0 a 4 puntos

I. Descripción de la función

PUNTOS

- a) Producción: cantidad de trabajo ejecutado
- b) Calidad: exactitud de adaptación de las tareas
- c) Conocimiento del trabajo: grado de adaptación de las tareas
- d) Cooperación: Actitud con la empresa, autoridades y compañeros

II. Características individuales

- a) Comprensión: grado de percepción de crear ideas individuales
- b) Creatividad: capacidad de crear ideas productivas
- c) Realización: capacidad de efectuar ideas propias y ajenas

III. Evaluación suplementaria

- a) Ajuste funcional general: adecuación y desempeño en la función
- b) Progreso funcional: grado de desarrollo de las funciones
- c) Asiduidad y puntualidad: responsabilidad en cuanto a horario y tareas
- d) Salud: estado de salud y disposición para el trabajo

IV. Promedio

Observaciones

Gerente de Recursos Humanos

La forma de llevarlo a cabo será periódica (cada tres meses) y cuando la unidad de recursos humanos lo considere conveniente, deberá hacerse una evaluación al empleado por parte del personal de su entorno. Su objetivo es saber cómo ven los demás colaboradores con los que tiene mayor relación el desempeño del empleado evaluado. Los resultados obtenidos se le informarán al empleado evaluado en un periodo de cinco días después de haber realizado la prueba. Si son satisfactorios los resultados deberá felicitarle e indicarle que puede o debe mejorar.

En el caso que el desempeño del empleado no sea el esperado, se le indicará por medio de una charla por parte de su jefe inmediato o el gerente de recursos humanos invitándole a que mejore su rendimiento, motivándolo y ofrecerle capacitación en el aspecto que sea necesario. Si a pesar de ello, no se obtiene mejora en su rendimiento, la gerencia de recursos humanos optará por medidas más drásticas.

De la evaluación del desempeño dependerá en gran medida el desarrollo y futuro del empleado dentro de la empresa, es decir, la base para determinar los ascensos, traslados, aumentos de salarios y beneficios adicionales.

CAPACITACIÓN

La capacitación del personal es un sistema permanente y continuo, comprende adoptar nuevas formas de trabajo o modificar las actitudes y el comportamiento del personal, para lograr cambios significativos. Para el efecto es conveniente lo siguiente:

- ❖ Dar capacitación específica de las actividades que ha de desarrollar el nuevo empleado.

- ❖ La Unidad de Recursos Humanos deberá contar con el banco de datos de los empleados, y con la descripción de todos los puestos laborales de la empresa, para establecer cuáles son los tipos de capacitación que dará, la frecuencia de la capacitación, que empleados requieren más capacitación y los lugares donde recibirán esta capacitación.
- ❖ El objetivo del proceso de capacitación: promover el desarrollo integral del personal de la empresa, a través de cursos de capacitación que conlleven al mejoramiento de los procesos en el Área de Recursos Humanos y el logro de la misión y visión de la empresa.
- ❖ Todo evento de capacitación deberá ser respaldado por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo, utilizando el método con base en el desempeño, el cual proveerá información relevante, por la naturaleza del negocio. Consiste en que el personal además de cumplir con sus actividades principales, alcancen los objetivos establecidos, apoyándose en métodos confiables de evaluación de desempeño.
- ❖ La Unidad de Recursos Humanos, junto con el Gerente General, deberán llevar al día una guía de capacitación, la cual es aplicable a todo el personal de la empresa.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es un proceso para identificar la brecha que separa lo que los empleados realmente saben y hacen, de lo que deberían saber y hacer, en el contexto de los objetivos planteados por la empresa. Este proceso inicia con una articulación clara de la estrategia operativa de la empresa y las necesidades del negocio y se orienta a los objetivos siguientes:

- ❖ Identificar las principales tareas que realizan los empleados de la empresa (área de venta, administrativa y operativa (instalaciones)), detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.

- ❖ Involucrar a todos los niveles jerárquicos de la empresa, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los servicios y resultados actuales de sus equipos de trabajo.
- ❖ El diagnóstico de necesidades de capacitación deberá seguir siempre los objetivos organizacionales de la empresa.
- ❖ Toda capacitación deberá sustentarse por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo. Para obtener beneficios en la capacitación laboral, tanto administrativa como operativa y por la naturaleza del negocio de la empresa en estudio, el tipo de necesidad de capacitación requerida es preventiva y se sugiere el método de diagnóstico de necesidad de capacitación con base en el desempeño.

Los aspectos que deberán medirse en los empleados y ejecutivos de la empresa, como referencia para aplicar el diagnóstico, entre otros, son:

- ❖ Creatividad
- ❖ Cumplimiento de objetivos
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Liderazgo
- ❖ Innovación

De los resultados obtenidos, la Unidad de Recursos Humanos analizará lo informado por los gerentes y evaluará los beneficios cuantitativos y cualitativos alcanzados, presentando a gerencia general, el diagnóstico de las necesidades localizadas en él o los empleados, informando a la vez el costo del capacitador que se requiera.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

El programa de capacitación debe contener:

- ❖ ¿Cuál es la necesidad de la capacitación?
- ❖ ¿Área donde fue determinada según el diagnóstico?
- ❖ ¿Cuál es la causa?

- ❖ ¿Cómo se resolverá?
- ❖ ¿Son necesarias las medidas gerenciales para solucionarlas?
- ❖ ¿La necesidad es temporal o es permanente?
- ❖ ¿Cuántas personas requieren capacitación?
- ❖ ¿Cuánto tiempo se requiere para la capacitación?
- ❖ ¿Cuál es el costo aproximado de la capacitación?
- ❖ ¿Quién realizará la capacitación?



Detección Individual de Requerimientos de Capacitación
(Para ser contestado por todos los integrantes de DICORA)

Nombre persona que contesta la encuesta

Función o cargo dentro del Servicio

Área laboral a que pertenece (Depto., Unidad, etc., es decir la unidad menor en que se ubica el cargo)

a) Principales tareas que debe desempeñar. (No más de cuatro)

1	
2	
3	
4	

b) Señale la(s) principal(es) debilidad(es) en materia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que usted considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves mencionadas en el punto anterior.

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para Tarea 1				
Para Tarea 2				
Para Tarea 3				
Para Tarea 4				

- c) Señale otra(s) habilidad(es), conocimiento(s), destreza(s) o actitudes que, si la adquiriese o la profundizara, le ayudaría a mejorar la calidad, rapidez, precisión, etc., en la resolución de los temas de cada área estratégica.

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para tarea 1				
Para tarea 2				
Para tarea 3				
Para tarea 4				

d) Si existiera la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas a usted le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales (Por favor, indique el nivel de profundidad que le interesa).

e) Señale en qué temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior de su Institución (no mencione nombres de personas, sólo temas o contenidos de capacitación)

g) En el espacio siguiente, por favor indique todo otro comentario que estime oportuno dejar expresado respecto de brechas de capacitación en su área o en toda la institución.

Muchas gracias.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

La etapa final del programa de capacitación consiste en la evaluación de los resultados obtenidos y debe incluir la evaluación de su eficiencia considerando si la capacitación ha producido los cambios planeados en la conducta de los empleados y verificando a la vez que los resultados obtenidos tengan relación con el logro de las metas de la empresa.

Se basa en los siguientes aspectos:

❖ Internos:

- ✓ Determinar por cada jefe de área hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento, actitud y habilidad de los empleados.
- ✓ Los resultados o mejoras mensurables para los empleados de campo, traducidos en menos rotación de personal, despidos por ineficiencia, menor riesgo de accidentes durante la instalación de todos los productos que se venden.
- ✓ Aumento de la eficacia organizacional.
- ✓ Mejoramiento del clima organizacional.

❖ Externos

- ✓ Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- ✓ Facilidad en los cambios y en la innovación.
- ✓ Aumento de la eficiencia empresarial.

Para evaluar estos aspectos y determinar si la inversión es financiera y socialmente rentable, se deberá recolectar información previa a la capacitación, asociada a los resultados que se desean obtener, se deberá capacitar a un grupo de personas y luego se recolectará información posterior a la capacitación.

Los resultados obtenidos se compararán con otro grupo de empleados que desarrollen el mismo trabajo y no hayan recibido la capacitación.

Esto dará elementos importantes del proceso de capacitación tales como:

- Si los empleados valoraron la capacitación recibida.
- Se desarrollaron los objetivos y acciones aprendidas durante el proceso
- Transfieren a sus actividades laborales los conocimientos y habilidades adquiridos.
- Impacto operacional, el cual es expresado en mayor rendimiento, ganancias, cero accidentes o lo que pretenda la empresa.



Evaluación del Impacto de la Capacitación

Capacitación: _____ Fecha _____
 Nombre: _____ Cargo: _____ Área _____

Las preguntas adjuntas le permiten expresar su opinión con relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en esta capacitación.
 Lea cada punto cuidadosamente y responda con toda sinceridad ya que esto permite obtener la información adecuada para mejorar futuras capacitaciones o cursos de formación.
 Marque con una X la opción que crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Estime que porcentaje de lo aprendido en esta capacitación que podrá aplicar en su trabajo.			
25%	50%	75%	100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si su respuesta es menor del 50% explique si las razones para ello están relacionadas con factores de la capacitación o con el ambiente de trabajo.			
4. Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual.			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Que tan satisfecho se encuentra con las herramientas brindadas por la capacitación para el desarrollo de su trabajo.			
Instituto	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Para mejorar futuras capacitaciones indique los temas a los cuales se les podría			
Adicionar	Dar Más énfasis	Dar Menos énfasis	Suprimir
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMPENSACIÓN

La administración de sueldos y salarios del personal de ventas, administrativo y operativo están a cargo del gerente general, no obstante, la Unidad de Recursos Humanos, estará capacitada para administrar por medio de procedimientos, la remuneración que reciben todos los empleados a cambio del desempeño de sus tareas.

Para el adecuado control de la remuneración básica (el salario mensual), la Unidad de Recursos Humanos seguirá basándose fundamentalmente en las leyes laborales del país y propondrá procesos para mantener estructuras salariales equitativas en la empresa, procurando motivar al personal por medio de incentivos salariales y otros beneficios.

Considerando que el gerente de la Unidad de Recursos Humanos tendrá el poder de decisión en aspectos de tipo estratégico, propondrá a la gerencia general y de acuerdo a la situación financiera, la implementación de las políticas salariales que compensen la inversión realizada.

HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

Por el tipo de empresa es necesario establecer los regímenes de seguridad que cada uno de los empleados debe cumplir en cada una de las funciones que realiza diariamente, a continuación, se especifican dichas medidas de acuerdo al puesto desempeñado

Puesto	Normas	Castigos
Instaladores	<ul style="list-style-type: none"> ○ Usar guantes ○ Lentes de protección ○ Cascos cuando estén instalando piso o cielo ○ Cuando se estén fabricando ventanas usar camisas manga largas <p>Todo esto en base al artículo 38, cap. III Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ De no acatar las medidas de seguridad, el trabajador deberá firmar una carta de compromiso donde la empresa no se hará responsable de cualquier daño siempre que sea por negligencia del trabajador. <p>En base al artículo 85, cap. II de ley de prevención de riesgos</p>
Personal dentro del local (secretaria, gerente de tienda, ventas internas)	Deberán mantener el área de trabajo limpio sin ningún objeto que asegure un riesgo para ellos o para los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Amonestación verbal

INFRACCIONES DE PARTE DE LOS TRABAJADORES Art.85.- Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo.

Serán objeto de sanción conforme a la legislación vigente, los trabajadores y trabajadoras que violen las siguientes medidas de seguridad e higiene:

1. Incumplir las órdenes e instrucciones dadas para garantizar su propia seguridad y salud, las de sus compañeros de trabajo y de terceras personas que se encuentren en el entorno.
2. No utilizar correctamente los medios y equipos de protección personal facilitados por el empleador, de acuerdo con las instrucciones y regulaciones recibidas por éste.
3. No haber informado inmediatamente a su jefe inmediato de cualquier situación que a su juicio pueda implicar un riesgo grave e inminente para la seguridad y salud ocupacional, así como de los defectos que hubiere comprobado en los sistemas de protección.

Los trabajadores que violen estas disposiciones serán objeto de sanción, de conformidad a lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa, y si la contravención es manifiesta y reiterada podrá el empleador dar por terminado su contrato de trabajo, de conformidad al artículo 50 numeral 17 del Código de Trabajo.

TIPOS DE ACCIDENTES	ARTÍCULOS
ACCIDENTES LEVES	Art. 78 de la Ley de Riesgos en los Lugares de Trabajo
ACCIDENTES GRAVES	Artículo 79 de la ley de riesgos en los lugares de trabajo
ACCIDENTES MUY GRAVES	Artículo 80 de la ley de riesgos en los lugares de trabajo

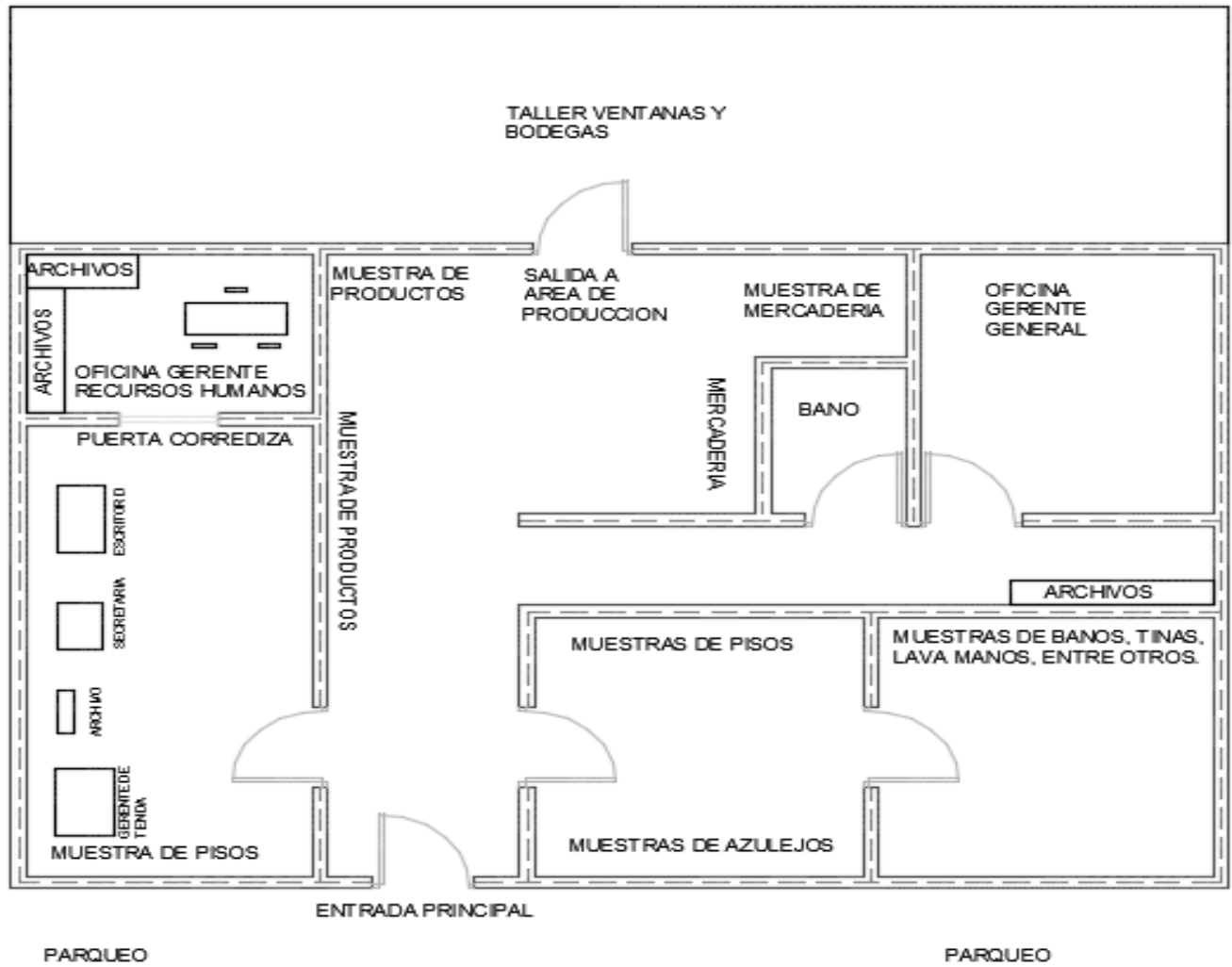
SUGERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Botiquín de primeros auxilios ❖ Charlas de primeros auxilios impartido por cruz roja ❖ Extintores ❖ Señalizaciones y simulacros

PRESUPUESTO Y UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

<u>Cantidad</u>	<u>Descripción</u>	<u>Precio Unitario</u>	<u>Total</u>
<u>2</u>	<u>Archivero de 3 gavetas</u>	<u>\$120.00</u>	<u>\$240.00</u>
<u>5</u>	<u>Resmas de papel bond tamaño carta*</u>	<u>\$ 4.00</u>	<u>\$ 20.00</u>
<u>3</u>	<u>Cajas de Folder Tamaño Carta*</u>	<u>\$ 4.75</u>	<u>\$ 14.25</u>
<u>3</u>	<u>Cajas de Bolígrafos Bic</u>	<u>\$ 1.25</u>	<u>\$ 3.75</u>
<u>1</u>	<u>Engrapador mediano</u>	<u>\$ 2.50</u>	<u>\$ 2.50</u>
<u>2</u>	<u>Caja de grapas</u>	<u>\$ 0.75</u>	<u>\$ 1.50</u>
<u>3</u>	<u>Marcadores</u>	<u>\$ 1.00</u>	<u>\$ 3.00</u>
<u>1</u>	<u>Memoria USB de 8 gb</u>	<u>\$ 8.00</u>	<u>\$ 8.00</u>
<u>1</u>	<u>Papelera</u>	<u>\$ 7.00</u>	<u>\$ 7.00</u>
<u>1</u>	<u>Escritorio</u>	<u>\$350.00</u>	<u>\$350.00</u>
<u>1</u>	<u>Silla ejecutiva</u>	<u>\$85.00</u>	<u>\$ 85.00</u>
<u>3</u>	<u>Silla de espera</u>	<u>\$29.00</u>	<u>\$ 58.00</u>
<u>TOTAL</u>		<u>-</u>	<u>\$793.00</u>

<u>Salario mensual</u>	<u>ISSS</u> <u>3%</u>	<u>AFP</u> <u>6.25%</u>	<u>Renta</u>	<u>Total, mensual</u>	<u>Salario anual</u>	<u>Aguinaldo</u>	<u>Vacación</u>
<u>\$500</u>	<u>\$15</u>	<u>\$31.25</u>	<u>\$ 0</u>	<u>\$468.75</u>	<u>\$5625</u>	<u>\$235.62</u>	<u>\$286.45</u>
<u>Total anual</u>				<u>\$6147.07</u>			

UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE RRHH



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✓ Fidas G. Arias. El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme, sexta edición, 2012.
- ✓ Idalberto Chiavenato, administración de recursos humanos, 2ª Edición Mc Graw- Hill. México 1994.
- ✓ Américo Alexis Serrano, Administración I Y II (Conforme a programas de Teoría Administrativa I y II aprobados por el MINED), Talleres gráficos UCA.
- ✓ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, 7º Edición, Prentice Hall.
- ✓ Freddy Arancibia Fernández, flexibilidad laboral elementos teóricos-conceptuales.

TESIS

- ✓ García Chávez, Isis Dinora; Herrera Reyes, Roxana Jaquelin; Ventura Granados, Silvia del Rosario, Creación del Departamento de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Anamorós departamento de La Unión, Universidad de El Salvador Noviembre 2007, San Miguel.
- ✓ Pérez Gallegos, Diana Elizabeth; Pineda Henríquez, Judith Arely; Rosales de Bonilla, Evelyn de Jeannette, "Propuesta de un modelo de gestión de personal para fortalecer el desempeño laboral en el centro de atención a ancianos Asilo Sara Zaldívar", dependencia del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI), ubicado en el departamento de San Salvador, Universidad de El Salvador Diciembre 2011, San Salvador.

- ✓ Castro Guidos, Raúl Antonio; Martínez Nolasco, Mario Luis; Ramírez Cruz, René Antonio, estudio sobre la higiene y seguridad ocupacional para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador, Universidad de El Salvador Marzo 2011, San Salvador.
- ✓ Cornejo Figueroa, Azucena Liseth; Guirola Clavel, Gloria Patricia; Pérez Martínez, Elisa Ivonne, modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la corporación salvadoreña de turismo (CORSATUR), ubicada en el municipio de San Salvador, Universidad de El Salvador Marzo 2012, San Salvador.
- ✓ García Escobar, Roxi del Carmen; Martínez Ruiz, Rosa Leticia; Portillo Beltrán, Claudia Sofía, propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional que permita fortalecer el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, departamento de San Salvador, Universidad de El Salvador Mayo 2011, San Salvador.

PÁGINAS WEB

- ✓ [http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=149:responsabilidad&catid=55:competencias.](http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=149:responsabilidad&catid=55:competencias)
- ✓ http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html