

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



**“SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL QUE CONTRIBUYA AL
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LOS EMPLEADOS DE LA
FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CLAUDIA GUADALUPE GARCÍA MARINERO	GM12045
JOCELINE ALEJANDRA ALARCÓN FIGUEROA	AF13015
CINDY KARINA GUERRA VIDES	GV09024

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2018.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROÁMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario general : Msc Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Decano : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Secretaria : Licda: Vilma Marisol Mejía Trujillo.

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN.

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR.

Lic. Rafael Arístides Campos.

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

Lic. Manuel de Jesús Fornos Gómez. (Docente Asesor)

NOVIEMBRE DE 2018.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROÁMERICA

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco primeramente a Dios por brindarme la oportunidad de alcanzar una de mis metas propuestas, por permitirme culminar mi carrera con mucho esfuerzo y dedicación; seguidamente, a mi familia por brindarme su apoyo y cariño en el transcurso de mis estudios, a mis padres por sus palabras de aliento que contribuyeron a realizarme profesionalmente y a no rendirme en mis estudios. A mis compañeras de grupo por su colaboración y comprensión en el proceso de realización del trabajo, que gracias a cada una logramos terminar. A los catedráticos por su colaboración, y tiempo brindado además de aportar parte de sus conocimientos.

Joceline Alejandra Alarcón Figueroa.

Doy gracias a dios por permitir culminar mis estudios brindándome sabiduría y perseverancia durante el transcurso de la carrera seguidamente agradezco a mi familia por ser la fuente de inspiración en especial a mi hermana por darme el apoyo incondicional y constante además de ser mi consejera para que pudiera terminar mis estudios universitarios y no rendirme ante ninguna circunstancia de la vida también agradezco a mi madre por la motivación que me daba para seguir adelante y las palabras de aliento ante cualquier dificultad que se me presentara y por ultimo a mi equipo de investigación por la confianza

Claudia Guadalupe García

Agradezco primeramente a Dios por permitirme llegar a este momento, porque gracias a él puedo decir lo logré, porque me ha acompañado a lo largo de mi carrera y ha sido quién con su mano bondadosa me ha sostenido; ha sido un camino muy largo y difícil pero Dios siempre me dio las fuerzas para seguir y no darme por vencida, también agradezco a mi hijo Dennis por la comprensión y paciencia que tuvo durante estos años, ya que él ha sido mi inspiración para seguir adelante; además quiero agradecer a una persona muy especial el cual es un Ángel que Dios puso en mi camino para apoyarme incondicionalmente y motivarme a culminar mi carrera, agradezco a mi equipo de trabajo por la comprensión y paciencia mutua con la cual pudimos lograr nuestro objetivo, y finalmente a los catedráticos que con su aporte y conocimientos me orientaron.

Cindy Karina Guerra Vides

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN.	III
CAPITULO I: “MARCO TEÓRICO REFERENTE A LA GESTIÓN DE PERSONAL Y TALENTO HUMANO”	1
A. MARCO HISTÓRICO.....	1
1. Antecedentes de las confiterías en El Salvador.	1
2. Situación actual del mercado de confites centroamericano.	2
3. Generalidades de la fábrica de dulces y chicles La Mascota	7
4. Tamaño de la empresa	8
5. Ubicación geográfica.....	8
6. Estructura organizacional.....	9
7. Servicios que presta la fábrica.	10
B. MARCO CONCEPTUAL.....	11
1. Sistema	11
2. Talento humano	14
3. Sistema de gestión de personal	16
4. Procesos básicos en la gestión de personal.	20
a. Procesos de planificación de personal	20
b. Procesos de integración de personal.	21
c. Procesos de organización de personal.	26
d. Procesos de retención de personal.....	30
e. Procesos de desarrollo de personal.....	40
f. Procesos de auditoria de personal.....	44
C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	46
1. Constitución de la república.	46
2. Código de trabajo.....	47
3. Código de comercio	50
4. Código de salud	51
5. Norma General para el Etiquetado de los Alimentos Previamente envasados	54

6. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo	55
CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESARROLLO DE TALENTO HUMANO DE LOS EMPLEADOS DE LA FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA.”	56
A. Importancia.....	56
B. Objetivos	56
C. Métodos y técnicas de la investigación	57
1. Método	57
2. Tipo de investigación.....	58
3. Diseño de la investigación.....	58
4. Técnicas de recolección de la información.....	58
5. Instrumentos de recolección de la información	59
6. Fuentes de información	61
7. Ámbito de la investigación.....	62
8. Unidades de análisis.	62
9. Determinación del Universo y Muestra.....	62
10. Procesamiento de la información.....	62
D. Descripción del diagnóstico de la fábrica de dulces y chicles la mascota, ubicada en el municipio de San Salvador.	63
1. Normas, políticas y reglas de trabajo.	64
2. Misión y visión	64
3. Procesos de planificación de personal.....	65
4. Procesos de integración de personal	66
5. Procesos de organización de personal	68
6. Procesos de retención de personal.....	69
7. Proceso de desarrollo de personal.....	73
8. Procesos de auditoria de personal.....	76
E. Análisis de la Lista de cotejo	76
F. Alcances y limitaciones	81
G. Conclusiones y recomendaciones	82

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LOS EMPLEADOS DE LA FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA.....	84
A. Importancia.....	84
B. Objetivos.	85
C. Utilidad	85
D. Diagrama del Sistema de Gestión de Talento Humano.....	86
E. Procesos de gestión de recursos humanos.....	88
1. Procesos de planificación personal.....	88
2. Procesos de integración de personal.	90
3. Procesos de organización de personal	93
4. Procesos de retención de personal.....	106
5. Procesos de desarrollo de personal.....	119
6. Procesos de auditoría de personal.....	139
F. Plan de implementación de la propuesta.....	144
1. Actividades del plan de implementación.	145
2. Recursos necesarios para su implementación.....	146
3. Cronograma para la implementación de la propuesta.....	148
G. Bibliografía.....	149

ANEXOS.

Anexo N°1 Cuestionario

Anexo N°2 Entrevista.

Anexo N°3 Lista de cotejo

Anexo N°4 Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas a empleados de la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

Anexo N°5 Manual de organización.

Anexo N°6 Manual de reclutamiento y selección.

Anexo N°7 Manual de bienvenida e inducción.

Anexo N°8 Manual de análisis y descripción de puestos.

RESUMEN

La Sociedad López Magaña S.A. de C.V conocida como La Mascota es una fábrica dedicada a la elaboración y comercialización de dulces y chicles de diferentes sabores con una larga trascendencia de generación.

La idea de un sistema de gestión de personal que contribuya al desarrollo del talento humano de los empleados de la fábrica de dulces y chicles La Mascota nace en una entrevista con el gerente general el cual tuvo la confianza de darnos información por haber realizado estudios anteriores y el manifestó que solo se encargaban de temas relacionados a la producción dejando de lado el recurso humano porque La Mascota no cuenta con un departamento relacionado a esta área es por esto que como grupo de investigación decidimos crear una propuesta basada en el talento humano que contribuyera a los empleados de la fábrica y que por medio de la gestión del personal los trabajadores pudieran ser más productivos y crear los diferentes manuales con el fin que la fábrica pueda ser más formal .

El objetivo fundamental de la presente investigación es una propuesta de un Sistema de gestión de personal que contribuya al desarrollo del talento humano de los empleados ayudando a mejorar las destrezas, capacidades, habilidades y competencias y de esta manera los trabajadores se puedan desarrollar y desenvolverse de una forma más eficiente dentro de sus puestos de trabajo y contribuirá para que la fábrica genere una mayor competitividad utilizando el factor humano por medio del cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

Para el pleno desarrollo de la investigación se hace necesario el uso de técnicas para la recolección de información como la encuesta, la entrevista y la observación directa de acuerdo con sus respectivos instrumentos los cuales son guía de entrevista, cuestionario y lista de cotejo realizando un análisis y síntesis para la elaboración del diagnóstico actual en el que se encuentra la fábrica, además de la utilización de un censo.

Por medio del diagnóstico se puede concluir que la fábrica de dulces y chicles La Mascota no cuenta con un área especializada para la atención del personal en cuanto a las necesidades generales que tienen los colaboradores y dificultando también las labores de la fábrica porque no cuentan con una base para la toma de decisiones respecto al desarrollo del personal es por esta situación que se recomienda la incorporación de la propuesta de un sistema de gestión de personal que contribuya al desarrollo del talento humano para poder fortalecer el desarrollo y mejorar las competencias de los trabajadores ayudando a la fábrica en general.

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad la propuesta de un sistema de gestión de personal que contribuya al desarrollo del talento humano de los empleados de la fábrica de dulces y chicles La Mascota, ubicada en el municipio de San Salvador, proporcionando planes y manuales abordando los principales procesos relacionados con la gestión de personal, para facilitar la toma de decisiones en el momento oportuno y de la manera correcta, además esto ayudará a lograr los objetivos que tiene la empresa. La investigación indaga las diferentes opiniones de los empleados y las interrelaciones que conllevan con sus compañeros y con la empresa, además se observó el comportamiento de la empresa en cuanto a su gestión de recursos humanos con respecto a: selección de personal; capacitaciones; cultura organizacional, entre ellos liderazgo, motivación, comunicación, evaluación del desempeño, entre otros.

El documento contiene tres capítulos desarrollados de la siguiente manera:

En el capítulo uno contiene el marco teórico sobre la historia de la organización, su estructura organizacional, su localización, cultura organizacional; además otros conceptos relevantes que tienen que ver con nuestra investigación.

En el capítulo dos se muestra la metodología utilizada para la investigación y los instrumentos de recolección de datos que fueron utilizados (cuestionarios, entrevistas, observación directa), para obtener la información proporcionada por las diferentes unidades de análisis, la cual fue indispensable para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la fábrica.

En el capítulo tres se presenta la propuesta Sistema de gestión de recursos humanos para contribuir al desarrollo del talento humano de los empleados de la fábrica de dulces y chicles La Mascota en la cual se describe la nueva estructura organizacional, los diferentes procesos de recursos humanos y manuales que permitirán a la organización mejorar sus procesos internos.

CAPITULO I: “MARCO TEÓRICO REFERENTE A LA GESTIÓN DE PERSONAL Y TALENTO HUMANO”

A. MARCO HISTÓRICO

1. Antecedentes de las confiterías en El Salvador.

La industria confitera es importante para el desarrollo económico, considerando que la producción de confites y chocolates está liderada principalmente por cuatro empresas de larga trayectoria las cuales son:

- ❖ Confitería Americana
- ❖ La Mascota
- ❖ Melher
- ❖ Productos Diana

Una de las grandes empresas nacionales que han perdurado a través de muchos años y representa una de las más importantes y reconocidas en el mercado nacional es la Confitería Americana.

” Antes de los dorados años 30, El Salvador no había incursionado aún en la industria de la confitería. Fue precisamente hasta inicios de esa década cuando Antonio Cabrera fundó la que hasta nuestros días se conoce como la Confitería Americana. Cabrera, de origen venezolano, había llegado al territorio Salvadoreño hacía dos años y de inmediato descubrió ese nicho de negocios. Fue así como junto a su esposa salvadoreña, Carmen Arévalo, se embarcó en el ambicioso proyecto de la industria dulcera, estableciéndose en pleno centro de San Salvador”¹

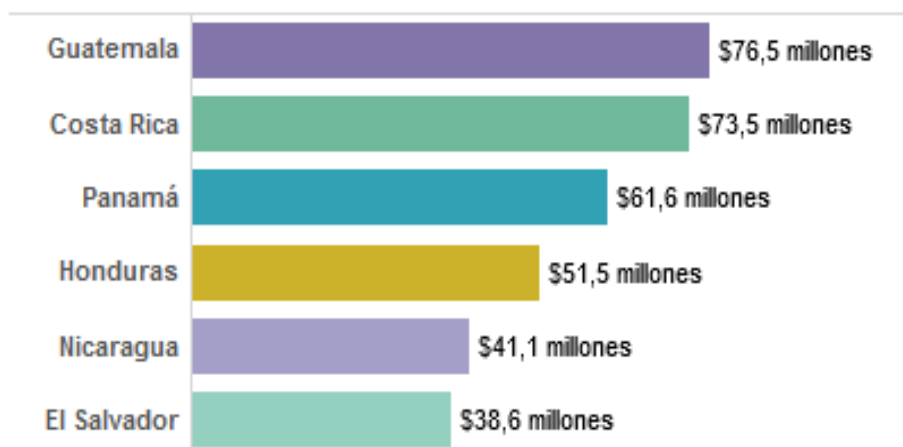
¹ Hernández, G. H. (2013, 30 mayo). Confitería Americana, 83 años endulzando el paladar [Comunicado de prensa] [En línea] Recuperado en: <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/107346/confiteria-americana-83-anos-endulzando-el-paladar/>[consultado el 19 julio, 2018].

2. Situación actual del mercado de confites centroamericano.

Entre 2016 y 2017 el valor importado de confites y chocolates en Centroamérica registró un alza de 4%, al subir de \$329 millones en 2016 a \$343 millones en 2017. Durante los últimos seis años el valor comprado ha crecido a una tasa anual promedio de 6%, registrando una clara tendencia a la alza.

El año pasado el principal comprador de confites y chocolates en Centroamérica fue Guatemala con \$77 millones, seguido de Costa Rica, con \$74 millones, Panamá, con \$62 millones, Honduras, con \$52 millones, Nicaragua, con \$41 millones y El Salvador, con \$39 millones.”²

FIGURA 1. Importación por país Centroamericano 2017 (En US\$ millones)



Fuente: Central América Data.

Podemos observar que El Salvador es el país centroamericano que compra menos confites y chocolates y esto se debe a que El Salvador es uno de los países de centroamericana con más empresas de que se dedican a la industria de confites en su mercado nacional, que no necesitan importar más confites y chocolates de otros países.

² Confites y chocolates: Dulce negocio en Centroamérica. (2018, 15 mayo). [En línea] Recuperado en https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Confites_y_chocolates_en_Centroamerica_Negocio_millonario/ [consultado 22 julio, 2018].

La industria confitera.

La situación en cuanto a la competencia, algunas de las empresas de gran trayectoria a nivel nacional, con un espíritu emprendedor, están trabajando para crear competencia ya sea con los productos de las empresas nacionales así como con aquellos productos de importación. De igual forma están incursionando en el ámbito de las exportaciones no solamente a la región sino que también fuera de ésta. Estas empresas han crecido considerablemente con el tiempo y debido a la gran competencia que hoy en día existe debido a que marcas extranjeras están entrando al país con mucha más variedad de dulces y precios más accesibles es por esta razón que las empresas confiteras de El Salvador han tenido que tomar decisiones para mejorar la situación ante la competencia.

a) Clasificación de los confites

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme³ las empresas de confites, están clasificadas según:

Cuadro 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

<i>Sección</i>	C	Industrias manufactureras
<i>División</i>	10	Elaboración de productos alimenticios
<i>Grupo</i>	107	Elaboración de otros productos alimenticios
<i>Clase</i>	1073	Elaboración de cacao y chocolate y de confitería.

Fuente: **Ministerio de Economía de El Salvador.**

³ MINISTERIO DE ECONOMÍA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE EL SALVADOR. (2011, mayo). [En línea] Recuperado en <http://aplicaciones.digestyc.gob.sv/Clasificadores/Sistema/Documentos/DocumentoCLAEES.pdf> [Consultado 19 julio, 2018].

b) Características de la materia prima y productos

El cacao

Antecedentes del cacao.

“En El Salvador, el cacao se cultivaba desde el periodo precolombino. Los indígenas del territorio lo conocían muy bien, no solo era utilizado para fines gastronómicos, también tenía usos como medio de cambio y constituía un símbolo religioso muy respetado. La calidad genética del cacao cultivado por los indígenas en El Salvador es llamado criollo, el cual es considerado la variedad de mejor calidad.

Las plantaciones del cacao se extendían a lo largo del territorio salvadoreño hasta la llegada de los españoles. Con la conquista, las plantaciones de este cultivo se focalizaron en las zonas de Sonsonate e Izalco.

Gradualmente, el cacao fue reemplazado por el café, el algodón y la caña de azúcar y con esto el conocimiento de producción y la capacidad técnica en el cultivo de este. Para el 2014, la producción y comercialización del cacao en El Salvador no ha alcanzado el auge productivo que se tenía en el periodo precolombino, ya que, básicamente, la producción de cacao se ha reducido a una forma doméstica, estrictamente limitada y sin plantaciones comerciales registradas. En el panorama mundial el cacao se ha propagado en distintas partes del mundo por su uso como materia prima para la industria de los chocolates, la cual tiene gran demanda internacional.”⁴

“Los conquistadores españoles lo llevaron a Europa, sustituyeron la miel por el azúcar y agregaron canela, convirtiéndola en la bebida de mayor popularidad en la aristocracia del siglo XVII. En los siguientes 200 años en el viejo continente modernizaron las técnicas de procesamiento mediante el prensado hidráulico, logrando la separación de los contenidos oleaginosos, permitiendo su pulverización para lograr mezclas homogéneas de fácil disolución líquida y la

⁴ Alianza de cacao El Salvador. (Sf). [En línea] Recuperado en <http://www.alianzacacao.org/es/page/datos-historicos/>[consultado el 20 de agosto, 2018].

condensación para la fusión con la leche, permitiendo el salto hasta la industria de la **confitería** a finales del siglo XIX, ampliando su consumo.”⁵

El cacao ha sido un producto muy importante para las confiterías porque actualmente se considera un producto estratégico que permitió un salto en la industria confitera, esto permitió ampliar el consumo del cacao, porque al separar los contenidos del cacao lograron producir más que una bebida, permitiendo a las confiterías realizar sus productos con cacao, todo esto fue posible con la llegada de los españoles.

“El cacao es originario del continente americano, pero se ha propagado en el mundo porque es utilizado, mayormente, como materia prima para la industria de los chocolates, la cual tiene gran demanda internacional. También es utilizado a menor escala para la industria farmacéutica, alimenticia y de cosméticos.

El grano (semilla) de cacao se procesa en cuatro productos intermedios: licor o pasta de cacao, manteca de cacao, torta de cacao y cacao en polvo. Posteriormente, por el proceso de industrialización, se obtienen los productos finales de chocolate para mesa cobertura de chocolate, chocolate granulado, **confites de chocolate**, bebidas, etc.”⁶

Cuando el cacao pasa por el proceso de industrialización es decir es descompuesto en subproductos entre los cuales se encuentra lo que se denomina confites de chocolate el cual es utilizado por las industrias confiteras para producir sus productos y muchas lo utilizan como materia prima para realizar sus dulces que comercializan a sus clientes. El cacao es un producto importante para esta industria ya que los productos que contienen chocolates son más consumidos por las personas.

⁵ El cacao es un cultivo estratégico. (2017, 7 marzo). [En línea] Recuperado en <http://www.presidencia.gob.sv/el-cacao-es-un-cultivo-estrategico/>[consultado el 2 agosto, 2018].

⁶ Historia del cacao en El Salvador. (s.f.). [En línea] Recuperado en <http://www.presidencia.gob.sv/http://www.fundesyram.info/biblioteca.php?id=3079el-cacao-es-un-cultivo-estrategico/> [Consultado el 2 agosto, 2018].

El azúcar

“El dulce de panela, atado de dulce o chancaca como guste llamarle, es el derivado principal de la caña de azúcar, se ha convertido en un producto nostálgico y paradójicamente, su comercialización crece hacia fuera pero al interior del país enfrenta desafíos como: el volátil y bajo precio, el desinterés de las nuevas generaciones por continuar en el rubro, carencia de procesos de calidad, poca innovación, extinta gastronomía y confitería derivada propiamente del dulce de panela. “Dulces de fiesta”, esa confitería infaltable en Santo Domingo sobre la Carretera Panamericana, donde se destacan los “ataditos” y “conserva de tonto”, “batidos”, “melcochas” y más; éstos serían las primeras dulces expresiones derivadas de la panela. En San Vicente se reconocen las dulcerías más antiguas de la micro-región.”⁷

El insumo más empleado en la elaboración de confites es el azúcar, es el elemento principal para darle el sabor a los diferentes dulces que producen cada una de las empresas que se dedican a la industria confitera, el dulce de panela fue el primer producto derivado de la caña de azúcar que se utilizó para producir los batidos, melcochas entre otras que fueron las primeras expresiones de dulces. Pero este ha sido un producto que ha traído problemas a las confiterías debido a su precio lo cual termina afectando a la industria confitera.

Actualmente el azúcar en El Salvador se encuentra en peligro debido a la sequía que se está dando en el país la cual traerá consecuencias de disminución en el azúcar y que posiblemente afectara a la industria confitera ya que el azúcar es la materia principal para la producción de dulce.

“En El Salvador empresarios del sector estiman que la producción de caña se verá mermada, debido a la sequía que afecta a distintas zonas del país y que ya suma 35 días consecutivos.”⁸

⁷ Barrera, S.B. Endúlzate la vida. (2018, 16 marzo). [En línea] Recuperado en <http://www.eldiariodehoy.com/opinion/editoriales/75829/endulzate-la-vida/> [Consultado el 3 agosto, 2018].

⁸ Sequía amenaza producción azucarera. (2018, 26 julio). [En línea] Recuperado en https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Sequa_amenaza_produccion_azucarera/ [consultado el 3 agosto, 2018].

3. Generalidades de la fábrica de dulces y chicles La Mascota⁹

Cuadro 2. Generalidades de la Fábrica de Dulces y Chicles La Mascota

<p>“La fábrica de dulces y chicles "LA MASCOTA" fue fundada originalmente en el año 1945. Comenzó la fabricación de dulces y chicles de una manera artesanal; poco a poco fue adquiriendo experiencia y maquinaria que luego le permitieron mejorar y acelerar la producción. En el año 1980 se estableció lo que hoy se conoce como la Sociedad López Magaña S.A. de C.V. sociedad a quien pertenece la Dulcería La Mascota”</p>	<p>Misión: “Fabricar y distribuir confites y productos afines de la más alta calidad, que nos permitan competir con éxito en nuestro mercado, brindando con entusiasmo el mejor servicio y atención a nuestros clientes”</p>	<p>Visión: “Ser la empresa confitera de mayor prestigio y agresividad de El Salvador, fundamentada en auténticos valores, orientada a satisfacer las necesidades de los consumidores, nuestros empleados y demás miembros de la organización”</p>	<p>Valores: Respeto, Responsabilidad, Confianza, Tolerancia y Eficiencia.</p>
---	--	---	---

Fuente: Página Web de Dulces y Chicles La Mascota.

Valores:

Respeto: El respeto es la base de toda convivencia en sociedad, los empleados deben respetar a sus compañeros de trabajo para mantener una buena relación.

Responsabilidad: Es una obligación, ya sea moral o incluso legal que los empleados deben cumplir con lo que se han comprometido.

Confianza: Es la seguridad o esperanza firme que los jefes tienen de sus empleados.

Tolerancia: Respeto a la diferencia de ideas y posturas respecto de algún tema, o de la vida misma.

Eficiencia: Es hacer las cosas de la manera más óptima, rápida e igualmente correcta.

⁹ Dulceslamascota.com (2018). Fabrica de Dulces Y Chicles La Mascota. [En línea] Recuperado en: <http://www.dulceslamascota.com/> [consultado el 18 Abril 2018].

4. Tamaño de la empresa

De acuerdo a CONAMYPE define el tamaño de las empresas considerando tres criterios: El laboral, que clasifica a las empresas de acuerdo al número máximo de empleados remunerados y permanentes que las conforman; el financiero, que toma en cuenta el valor de las ventas brutas de las empresas y por Establecimiento o Local fijo para la realización de sus operaciones empresariales; por lo tanto la fábrica de dulces y chicles La Mascota se encuentra clasificada como pequeña empresa.

Clasificación de empresas por tamaño de unidad económica o segmento empresarial.

Concepto según tamaño de unidad económica o segmento empresarial	Indicadores (Dimensiones)		
	Establecimiento	Laboral (trabajadores permanentes remunerados)	Financiera (Ventas brutas anuales)
Cuenta propia o Autoempleo	Fijo o Ambulante	Sin trabajadores remunerados	Hasta \$ 5,715
Microempresa	Fijo	Hasta 10	Hasta \$ 100,000
Pequeña empresa	Fijo	Hasta 50	Hasta \$ 1,000,000
Mediana empresa	Fijo	Hasta 100	Hasta \$ 7 millones

Fuente: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE.

5. Ubicación geográfica.

Colonia Nicaragua, Calle Ppal. #240. San Salvador. El Salvador.¹⁰

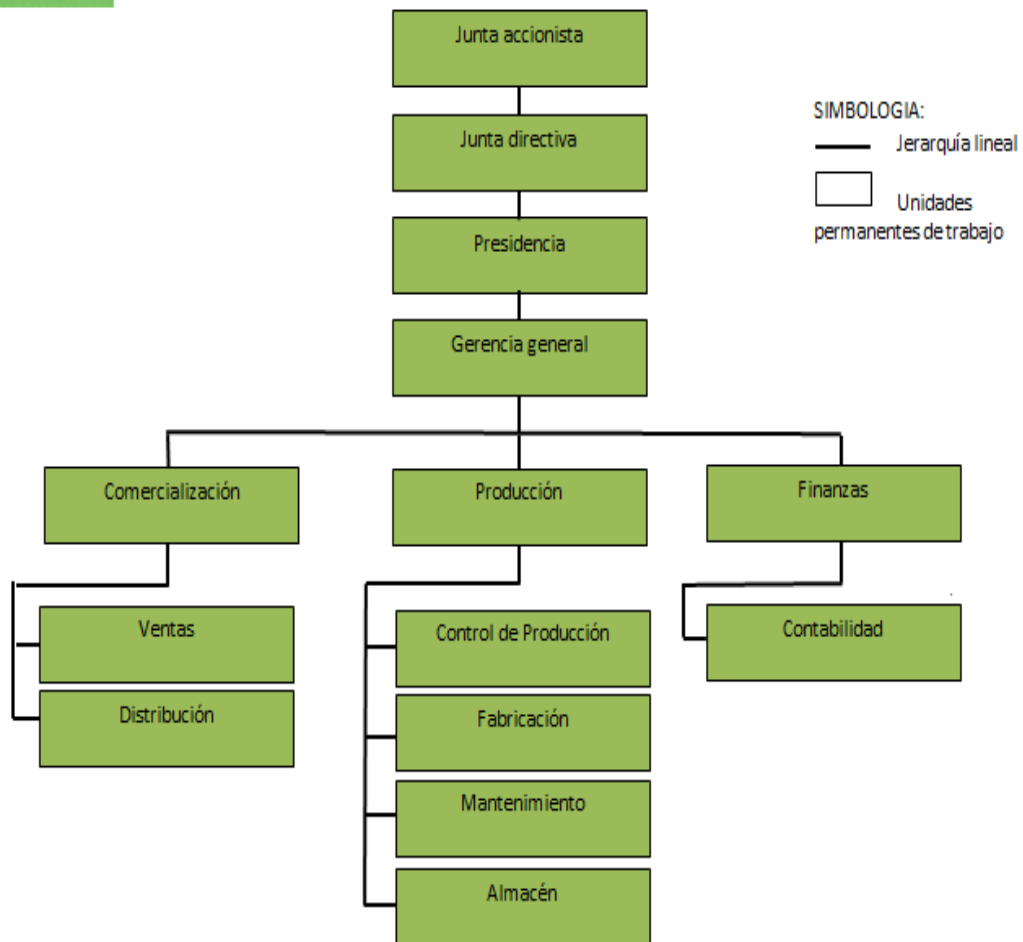


¹⁰ Ibid.

6. Estructura organizacional



Organigrama estructural
Fábrica de Dulces y chicles "La Mascota"
Año: 2018



Elaboró: Grupo de investigación

NOTA: El puesto de gerente general y gerente de producción es desempeñado por la misma persona.

7. Servicios que presta la fábrica.

a) Descripción del producto

Los productos que ofrece la fábrica de dulces y chicles La Mascota se adecua a las necesidades de cada uno de sus clientes para cumplir de una mejor manera con la satisfacción de ellos. La fábrica ofrece variedades de sabores dependiendo del gusto de cada cliente. Los dulces que son elaborados pueden ser utilizados para cualquier tipo de evento por ejemplo: para el día de la madre, cumpleaños, día de la amistad entre otros eventos que se dan durante todo el año. Ellos tienen un servicio personalizado, trabajan con empresas como por ejemplo: farmacias, restaurantes, bancos, cooperativas etc. Ofrecen para estas empresas adaptar el envoltorio de los dulces con el diseño del logo de cada una de ellas esto con el objetivo de publicitarlas.

Se menciona entre sus productos:

Dulces promocionales: Son los dulces cuyo envoltorio llevan impreso el logo respectivo de las empresas que forman parte de los clientes de esta fábrica como se mencionó anteriormente. La fábrica busca que sus clientes se sientan parte del negocio y esto crea un gran impacto en ellos. Pero además de imprimir el logo en el envoltorio también pueden optar por imprimir el logo de las redes sociales de cada empresa por ejemplo: Facebook, twitter, Instagram entre otros.

Tipo de envoltura

Dulces y Chicles La Mascota, cuenta con dos tipos de envolturas para los dulces promocionales; Los de tipo almohada y los de tipo chonguita.

B. MARCO CONCEPTUAL

En el marco teórico conceptualizaremos los aspectos técnicos identificados en el tema de investigación. Se iniciará desarrollando algunas definiciones, las cuales son: definición de sistemas, clasificación y tipos de los sistemas y se profundiza más acerca de los procesos de la gestión de personal además se desarrollan conceptos acerca del talento humano, como una herramienta para aprovechar al máximo el potencial de los empleados y ayudarlos para que puedan incrementar y desarrollar nuevas competencias.

1. Sistema

Definición

“Elementos que se interrelacionan de manera dinámica (esto es interacción e interdependencia) y forman una red de comunicación y relaciones, en función de la dependencia recíproca entre ellos”¹¹

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que interactúan, con partes que tienen objetivos específicos, pero no pueden funcionar de forma separada para llegar al fin común.

Sistema de gestión

Es un conjunto de procesos o procedimientos interrelacionados entre sí, que es utilizado por las empresas para garantizar que estas logren alcanzar sus objetivos y metas por medio de la ejecución eficiente de sus operaciones.

Tipos de sistemas

Sistema de Procesamiento de Transacciones.

Son aquellos sistemas que procesan grandes cantidades de datos, las cuales están relacionadas con las transacciones de los negocios, como por ejemplo: Las nóminas y los inventarios.

¹¹Chiavenato Idalberto, Administración Procesos administrativos, Colombia, 2001, Pág. 47

Sistema de Procesamiento de datos:

Son aquellos sistemas de información que procesan grandes volúmenes de información generadas en las funciones administrativas, como el control de inventarios. Se realizan de manera automática, es decir, ejecutan las actividades diariamente.

Sistemas para la administración:

Son sistemas que se basan en los datos obtenidos, el procesamiento de datos, y requieren la participación del ser humano, software, y hardware. Estos sistemas usan datos para su el análisis, y posterior toma de decisiones.

Sistema de apoyo a la toma de decisiones:

Los sistemas de apoyo a la toma de decisiones son un tipo de sistema computarizado de información organizacional que ayuda al gerente en la toma de decisiones cuando necesita modelar, formular, calcular, comparar, seleccionar la mejor opción o predecir los escenarios

Sistemas expertos e inteligencia artificial:

Es el campo principal de los sistemas expertos que permite desarrollar máquinas que cuenten con un desempeño inteligente. Tiene dos áreas que son: la comprensión del lenguaje natural y la habilidad para interiorizar los problemas hasta alcanzar una conclusión lógica.

El sistema de la administración del personal.

“El sistema de la administración de personal procesa relaciones interpersonales, regulaciones técnicas, y principios para lograr el mejoramiento del desempeño laboral de las personas, como una consecuencia de su desarrollo integral”¹²

¹² Castillo, J 2006. Administración de personal. Segunda edición. Colombia. Ecoe ediciones Ltda. 392 p. textos universitarios.

Elementos de un sistema¹³.

Entradas o insumo: todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo. A través de las entradas, el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.

Proceso u operación: es el núcleo del sistema en el que las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados. Generalmente, está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.

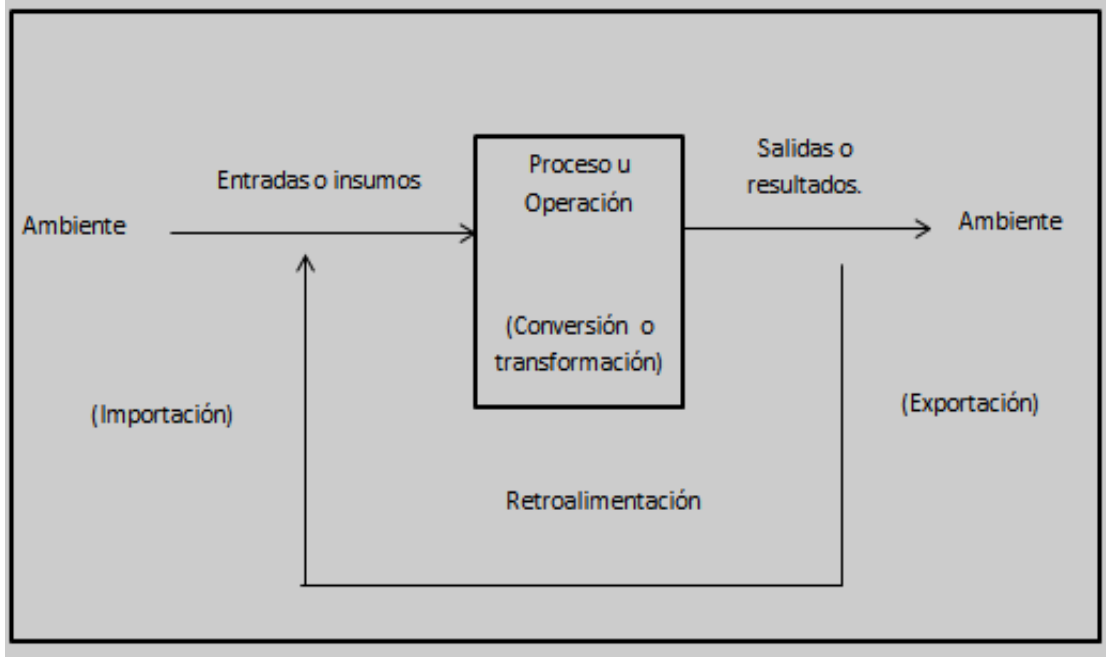
Salidas o resultados: constituyen el resultado de la operación del sistema. A través de las salidas o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.

Retroalimentación: significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema. La retroalimentación constituye, por lo tanto, una acción de retorno.

Todo sistema existe y se desarrolla en un ambiente. El ambiente es todo aquello que envuelve a un sistema; éste proporciona los recursos que necesita el sistema para poder funcionar, y es en el ambiente donde el sistema coloca sus resultados. Pero también el ambiente es una fuente de amenazas para el sistema es decir además de aportarle insumos también le aporta contingencias.

¹³ Chiavenato, I. 2007. Administración de recursos humanos. Octava edición. Interamericana. México. 518 p. McGraw-Hill.

Diagrama de un sistema.



Fuente: Chiavenato. Administración de recursos humanos p.33

2. Talento humano

Gestión de recurso humano

Es la ejecución de Procedimientos y acciones utilizando todos los recursos necesarios para lograr el cumplimiento con éxito de las estrategias a través de las funciones básicas de la organización.

Recursos humanos

Los recursos humanos de una organización es un departamento que se encarga de organizar el desempeño del capital humano y su finalidad consiste en aumentar la productividad del personal.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las

operaciones del departamento. Entre sus funciones esenciales se pueden destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

Talento Humano

Personal calificado con capacidad, experiencia, habilidades y destrezas necesarias para desempeñarse de una manera óptima y eficaz para resolver problemas. Existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual.

- Conocimiento: Almacenamiento de información, resultado de aprender de forma continua.
- Habilidad: Es la aplicación del conocimiento dentro de la organización para resolver problemas y situaciones transformando estos en resultados continuos.
- Juicio: es el conocimiento de la situación actual dentro del entorno empresarial y tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.

- Actitud: se trata de una actitud positiva de parte de las personas dando lo mejor en el puesto de trabajo.

Desarrollo del Talento Humano.

Es un proceso centrado en el activo estratégico, utilizando los conocimientos, habilidades y competencias adquiridas y perfeccionarlas por medio de un compromiso de la empresa con los empleados, para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra empresa porque cabe mencionar que cuando se marcha un trabajador también lleva con el todo el conocimiento adquirido durante el tiempo que estuvo en la empresa.

Administración del Talento Humano.

“Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado”.¹⁴

Las empresas persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas buscan en la organización objetivos individuales: Estabilidad, buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.

Los objetivos de las empresas deben de estar alineados con los objetivos de los trabajadores puesto que así como las empresas tienen necesidades de crecer estas mismas necesidades tienen los empleados.

3. Sistema de gestión de personal

Antecedentes de la gestión de personal.

Es necesario conocer un poco acerca de los antecedentes de la gestión de personal para tener conocimiento de investigaciones, estudios y trabajos anteriores acerca del tema que se desea investigar. Esto permitirá conocer a más profundidad acerca de cómo surgió la gestión de personal, por ejemplo cuales fueron las razones por las cuales las empresas empezaron a implementar este

¹⁴ Alles Martha. 2007. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Tercera edición. Buenos Aires. 17 p. Granica

tipo de gestión, en que época surgió el departamento de recursos humanos entre otros datos relevante acerca de la gestión de personal.

“En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas y burocráticas, los DRH cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades”¹⁵

Objetivos del departamento de recursos humanos.

El objetivo de la gestión de personal es incrementar la productividad en los trabajadores aprovechando las capacidades y habilidades adquiridas por el mismo trabajador o proporcionadas por la empresa para que este pueda ser un generador de nuevas ideas, conocimientos, experiencias que pueda contribuir al desarrollo propio y empresarial.

Los objetivos del departamento de recursos humanos es ayudar a las organizaciones a retener y contratar el personal más idóneo para los puestos de trabajo, el nuevo escenario del departamento de recursos humanos implica la integración y la comunicación.

Función de la gestión de personal.

El departamento de gestión de personal es el encargado de administrar el más importante de los recursos el factor humano. El cual tiene la responsabilidad de hacer funcionar las operaciones y actividades que se realizan en cada uno de los departamentos, sin el recurso humano una empresa no podría funcionar, ni crecer competitivamente, en pocas palabras no podría existir si no cuenta con recursos humanos. El departamento de recursos humanos es el encargado de reclutar, seleccionar, formar, evaluar y compensar a los empleados entre otras.

¹⁵ Chiavenato, I. 2009. Gestión de talento humano. Tercera edición. México. Interamericana. 626 p. McGraw-Hill

“Funciones relacionadas con la gestión de personal

- Planificación de plantillas y descripción de puestos de trabajo.
- Reclutamiento y selección del personal.
- Acogida de nuevos trabajadores.
- Valoración de puestos de trabajo y retribución
- Evaluación del desempeño.
- Formación y desarrollo
- Relaciones laborales.
- Prevención de riesgos.”¹⁶

La función de gestión o administración de personal hace referencia a la relación existente entre la persona y empresa en el cual se originan una serie de trámites administrativos que da inicio desde que la persona ingresa a la empresa hasta que termina de prestar sus servicios dentro de ella entre algunos trámites que se realizan están los siguientes ;

La firma y registro del contrato, la elaboración de las nóminas de pago, las retenciones de ISSS, AFP´s y el consiguiente abono de las mismas a los organismos oficiales correspondientes, el establecimiento de la jornada laboral, de los turnos de trabajo, y la gestión de horas extraordinarias: los permisos, vacaciones, incapacidades por enfermedad o por maternidad, disciplina laboral, etc.

La función de la gestión de recurso humano es muy compleja y amplia porque no solo se encarga de administrar al personal actual, si no que se encarga de administrar los procesos correspondientes para llevar acabo el ingreso de nuevos empleados, para que estos puedan incorporarse a la empresa sin ningún tipo de problema y cubrir vacantes dentro de la organización además se encarga de llevar un control de cada trabajador, y de esta forma poder conocer cuáles son la

¹⁶ Ventura. B.; González. S. y Ventura. T. 2008. Gestión administrativa de personal. Segunda edición. España. Paraninfo S, A. 256 p.

habilidades, competencias, destrezas, que estos poseen así como también su educación, su perfil completo para verificar que el personal cumpla con los requisitos específicos que se necesitan para realizar las actividades y tareas que requiere un determinado puesto de trabajo, para que un puesto de trabajo funcione de la mejor manera se debe contar con la persona idónea para llevar a cabo las tareas correspondientes; este es un trabajo muy complicado porque deben seguir un proceso de pruebas que les permita evaluar a las diferentes personas que están interesadas en el puesto, también recursos humanos se encarga de la respectiva capacitación para que los futuros empleados puedan mejorar sus habilidades, destrezas entre otras y conozcan bien acerca del puesto de trabajo que desempeñaran, muchas empresas se apoyan en un manual el cual se denomina manual de Análisis y descripción de puestos donde se puede encontrar la descripción completa del puesto de trabajo, desde el nombre hasta los requisitos que las personas deben cumplir para ejercerlo. Pero las funciones de recursos humanos no termina, también son los encargados de la respectiva administración de sueldos y salarios, lo que incluye las compensaciones por un buen desempeño de los empleados. Además son los encargados de motivar al personal para que sus operaciones diarias se realicen de manera eficiente porque cuando los empleados de las empresas están motivados el trabajo se realiza de mejor manera dejando así mejores rentabilidades a las empresas. Recursos humanos también son los responsables de la evaluación de desempeño de cada trabajador; verifican que los empleados estén cumpliendo con lo planeado anteriormente de acuerdo a la visión, objetivos y metas también observan que se lleve a cabo las labores de manera correcta si no aplican acciones correctiva, Recursos humanos prácticamente se encarga de todo lo que tiene que ver con el personal de las empresas además facilitará un ámbito propicio de trabajo que permitirá obtener el mayor potencial de cada empleado a favor de la entidad para la cual trabajan.

Importancia del departamento de recursos humanos.

El departamento de recursos humano es el encargado de encontrar a las personas más adecuadas para los puestos de trabajo, es decir que estas personas deben tener los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar cierto puesto de trabajo de manera eficiente.

El departamento de Recursos Humanos es vital para toda organización sea una empresa pequeña, mediana o grande, en la mayoría de los casos las empresas pequeñas o medianas no cuentan con un departamento de recursos humanos, sino 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.

4. Procesos básicos en la gestión de personal.

a. Procesos de planificación de personal

Investigación de recursos humanos.

Aunque la investigación de recursos humanos no es una función exclusiva de la administración de recursos humanos, abarca todas las áreas funcionales, y el laboratorio del investigador es todo el ambiente laboral. La investigación de recursos humanos nos permite detectar las causas y posibles soluciones de cierto problema que se está dando dentro de la empresa por ejemplo el ausentismo o numerosas quejas de los empleados puede ser difícil de identificar cuáles son las causas que desencadenan esta situación pero si se realiza la investigación de recursos humanos esto podría permitir conocer las posibles causas así como las soluciones. La investigación de recursos humanos es una clave importante para desarrollar la fuerza laboral más productiva y satisfactoria.

Diseño organizativo

El diseño organizativo es el proceso por el cual los directivos de cada empresa construyen y modifican la organización formal con el objetivo de facilitar la realización de las tareas u operaciones necesarias para lograr los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente.

El Diseño Organizacional se encarga de alinear los recursos de una organización y cómo esos recursos son administrados y utilizados para apoyar al logro de los objetivos, estrategia y funciones de la empresa.

Muchas veces las empresas se dan cuenta que necesitan un nuevo modelo organizacional para fomentar un clima de innovación, mejora continua. El diseño organizacional estratégico debe permitir que los elementos del organigrama se interrelacionen en función de los objetivos estratégicos y los trabajos en equipo apunten en esa dirección donde la consecución de objetivos se pueda lograr sin ningún problema.

b. Procesos de integración de personal.

Planificación de recursos humanos.

Todas las empresas necesitan una planificación adecuada. La planificación consiste en definir objetivos concretos y al mismo tiempo crea sistemas para lograrlos así como reducir medios necesarios para el logro de los mismos y establecer plazos de tiempo determinado.

La planificación estratégica de recursos humanos tiene que estar alineada con la estrategia de la empresa, es decir los objetivos y estrategias del departamento de recursos humanos deben ser coherentes con los de la entidad para lograr el buen funcionamiento.

La planificación estratégica de recursos humanos consiste en disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades pertinentes, es decir, que se encarga del análisis de las necesidades de recursos humanos,

conforme cambia el entorno interno y externo de la organización, y la aplicación de la estrategia para asegurar la disponibilidad de recursos humanos que demanda la organización.

Objetivos de la planificación de recursos humanos: “Los objetivos de la planificación de recursos humanos se basan en”¹⁷:

- Rentabilidad
- Competitividad.
- Coordinación interna.
- Eficacia.
- Comportamiento organizativo

La planificación estratégica de recursos humanos permite a la empresa disponer del personal adecuado y necesario para cumplir sus objetivos y metas y de esta forma obtener una mayor rentabilidad.

Reclutamiento

Consiste en la búsqueda de nuevos trabajadores que cumplan con ciertos requisitos para que estos puedan integrarse a un determinado puesto de trabajo dentro de una empresa esto sucede cuando hay necesidad de incorporar nuevos trabajadores, esto se puede dar por la creación de un nuevo puesto de trabajo o por retiro de un trabajador .

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la

¹⁷ Montes J y Gonzales P. 2006. Selección de personal, la búsqueda del candidato adecuado. Primera edición. España. 176 p. Ideas propias.

organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar”¹⁸.

Fuentes de candidatos

- ❖ Reclutamiento interno: Es política común en muchas empresas el preferir la promoción interna de un trabajador a un reclutamiento externo. Es cuando la empresa llena el puesto vacante con una persona que ya trabaja dentro de la empresa.
- ❖ Reclutamiento externo: Es cuando la empresa realiza una convocatoria general para personas que no pertenecen a la empresa, para llenar un puesto vacante.

Muchas empresas optan por el reclutamiento interno, los directores o jefes lo ven como un medio de motivación del personal, porque se le está dando la oportunidad a un empleado que ya labora dentro de la empresa, de rotar a un puesto de trabajo mejor y esto trae ciertas ventajas porque conoce la mayoría de actividades, su adaptación es más rápida y saben perfectamente el funcionamiento de los diferentes puestos así también cuentan con la agilidad y conocen muy bien los procesos que conlleva cada uno, además de conocer los objetivos, políticas y normas es decir tiene un amplio conocimiento, se escoge este tipo de reclutamiento porque la empresa se ahorran el costo de una selección y hasta de una formación.

El reclutamiento externo se lleva acabo cuando los directores y jefes deciden poner al conocimiento el ofrecimiento de un puesto de trabajo a otras personas que no forman parte de la empresa actualmente lo realizan por medio de: anuncios en prensa, internet, ferias de empleos, contactos personales, entre otros. Este reclutamiento conlleva mayor gasto para las empresas porque se debe de realizar una capacitación para que los futuros empleados se puedan adaptar al puesto de trabajo.

¹⁸ Chiavenato, Op. Cit., p. 149.

Selección.

Una vez reclutado una cantidad de personas suficientes para el puesto de trabajo ofertado se continúa con el siguiente paso que sería la selección de recursos humanos. En esta etapa el departamento de recursos humanos se encarga de realizar diferentes pruebas para encontrar al candidato ideal para el puesto de trabajo.

Entre algunas pruebas que podemos mencionar están:

- Psicológicas
- Conocimientos
- Entre otras.

Todo esto lo realizan para seleccionar a la persona adecuada que cumplan con los requisitos y además cuente con las habilidades, conocimientos y capacidades para desarrollar de manera eficiente el puesto de trabajo.

La selección es un proceso mediante el cual se escoge al personal más idóneo para ocupar un puesto de trabajo que cumpla con los requisitos necesarios para desarrollar el perfil del puesto.

“En un proceso de selección intervienen tres elementos fundamentales

- La persona: Esta definida por unas características que en conjunto constituyen su perfil profesional (conocimientos, aptitudes, actitudes, experiencias profesionales, etc.).
- El puesto de trabajo: Según las tareas y funciones asociadas a él se establecen unas exigencias como por ejemplo: orientación al cliente, trato con el público, disponibilidad para viajar, etc. Estas exigencias constituyen el perfil del puesto.

- La empresa (entorno y cultura): Existe una gran diversidad de empresas motivadas por el sector que pertenecen, el tamaño, el ámbito geográfico (multinacional, nacional etc.) el mercado al que se dirigen, su cultura. Todo esto incide en las exigencias del puesto.¹⁹

Incorporación.

Este aspecto es importante para completar el proceso de incorporación del nuevo personal. Cuando una empresa no realiza este paso puede traer un costo negativo para esta porque puede que el recurso humano no se adapte de una buena manera al ambiente y tenga problemas durante la realización de sus tareas o actividades. Es recomendable que se cuente con un plan de inducción donde se describa los pasos que se deben seguir.

La inducción es el proceso por el cual debe pasar el nuevo personal de la empresa para que este conozca de una mejor manera la empresa en la cual va a trabajar. El personal debe conocer de ante mano las políticas, la cultura, costumbres, estilos de liderazgo, el clima entre otros aspectos para que este se pueda adaptar de la mejor manera y se sienta confiado, cómodo y sin miedo a la hora de ingresar, de esta manera poco a poco se ira identificando con la empresa, y se sentirá parte de ella. Cuando existe un proceso ya establecido esto es muy fácil pero cuando no se tiene un proceso establecido la identificación con la empresa puede tardar mucho tiempo.

La inducción debe comenzar con la entrega de los documentos de la empresa donde se describe la misión, la visión, los objetivos, las políticas etc., para que el nuevo personal pueda tener conocimientos de los fundamentos y criterios básicos un ejemplo que se puede mencionar es el reglamento interno de trabajo que toda empresa debe entregar a su nuevo personal para que este tenga conocimiento de las políticas, reglas y normas por las que se rige la empresa las cuales deben ser respetadas por los empleados para evitar futuros conflictos. También se debe realizar una presentación con algunas de las personas más importantes de la empresa y con los departamentos con los que va a trabajar el nuevo empleado.

¹⁹ Montes y González. Op. Cit., p.48

Por último se debe realizar la inducción a su respectivo puesto de trabajo el cual estará a cargo el jefe inmediato del área en donde se va a desempeñar el empleado, este le entregará todos los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades en el puesto establecido.

c. Procesos de organización de personal.

Diseño de puestos

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones”²⁰

El diseño de puesto toma en consideración las tareas actividades u obligaciones que el nuevo empleado realizará en su puesto de trabajo este se le denomina el contenido del puesto, luego como va realizar esas actividades u obligaciones es decir los métodos o procedimientos que utilizará para lograr la consecución de sus actividades, como tercera consideración se debe nombrar al jefe inmediato es decir a la persona que le reportara cualquier información relacionada con el puesto y por último se establece a quienes va a supervisar el nuevo empleado es decir la relación con sus subordinados.

Análisis y descripción de puestos.

La descripción de puestos es un proceso que consiste en definir las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto el tiempo de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas, y los objetivos del puesto.

²⁰ Chiavenato, Op. Cit., p. 204

Es una actividad que facilita la labor de la evaluación del desempeño, la organización del trabajo, las tareas de selección de empleo, la introducción de nuevos empleado etc. Además el análisis de puesto establece las obligaciones, competencias, habilidades y requisitos que requiere un determinado puesto de trabajo, así como el tipo de personas que se deben de contratar para ocupar dicho puesto.

El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Definiciones de análisis de puestos.

Es la información relevante acerca de las actividades que se realizan dentro del área de trabajo así como también una descripción de los conocimientos habilidades y capacidades que tiene que tener la persona que ejecuta el puesto de una forma adecuada

El análisis de puesto de trabajo permite a las empresas obtener información relevante de un puesto de trabajo y comúnmente reflejan la información en un documento o manual.

Objetivos de la descripción de puestos de trabajo:

- “Saber quién hace qué.
- Detectar puestos sobrecargados.
- Descubrir funciones no asumidas.
- Concretar responsabilidades.
- Identificar necesidades de formación.
- Especificar competencias.
- Adecuación persona/puesto”²¹.

²¹ Montes y Gonzales. Op. Cit., p.42

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el empleado, el análisis de puestos es la revisión de los requisitos que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el empleado para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Evaluación del desempeño.

En toda empresa se interesan por el desempeño de cada uno de sus trabajadores esto con el objetivo de verificar que cada trabajador cumpla con las funciones de su puesto de la mejor manera, porque cuando una persona realiza las cosas como se debe la empresa tendrá un desarrollo más competitivo y el trabajo se realizará de manera eficiente además los objetivos de la empresa se cumplirán al pie de la letra tal y como se establecieron al principio. Si la empresa se da cuenta que hay un trabajador que no está cumpliendo con lo acordado es donde la empresa toma acciones correctivas y habla con el trabajador para saber qué está pasando.

Por esa razón es necesario que las empresas realicen evaluaciones de desempeño periódicamente para ver que todo se esté realizando de acuerdo a lo planeado y así evitar posibles problemas futuros además esto contribuye a reconocer el buen trabajo realizado por parte del trabajador y de esta manera poder recompensarlo para que de esta forma se convierta en un estímulo por realizar el trabajo eficientemente.

Se define la evaluación del desempeño como: Un indicador para evaluar que los trabajadores de una empresa estén cumpliendo con lo planificado en cada puesto de trabajo.

Definición de la evaluación del desempeño

“Es un proceso de gestión en que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción que a través de un seguimiento continuo y sistemático asegure el óptimo desempeño de las

personas, garantice las expectativas de desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas”²²

“Evaluación del desempeño: Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo y de su potencial, desarrollo y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.”²³

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar en un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Para la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que evite el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos. Es decir la evaluación se prepara de manera que sea justa para cada uno de los empleados y estos no sean perjudicados a propósitos, por esa razón la evaluación consta de normas y lineamientos que se deben seguir. “Hay ciertas personas o procesos que se encargan de evaluar el desempeño de los trabajadores los cuales son:

- ✓ El gerente.
- ✓ El equipo de trabajo.
- ✓ El individuo y el gerente.
- ✓ La evaluación de 360°
- ✓ La comisión de evaluación del desempeño.
- ✓ El órgano de recursos humanos.”²⁴

La evaluación del desempeño forma parte de las prácticas que las empresas adoptan para administrar sus operaciones con eficiencia. La evaluación puede ser hecha por la propia persona, por el gerente, por la persona y el gerente, por el

²² Ventura, Op. Cit., p. 11.

²³ Santos. A y Valencia M. 2014. Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa. Primera edición. Ecoe ediciones Ltda. Colombia. 184p. Ciencias empresariales.

²⁴ Chiavenato, Op. Cit., pp. 250-251.

equipo de trabajo, por el área de recursos humanos o por la comisión de evaluación.

d. Procesos de retención de personal.

Remuneraciones

Incentivos y formas de motivar a los trabajadores a que realicen de una mejor manera su trabajo, y de esta manera los objetivos de las empresas sean alcanzados con éxito.

Hoy en día el principal problema de muchas empresas está en la administración del recurso humano porque dejan de lado el hecho de que motivar a los trabajadores no es relevante.

La compensación incluye todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La compensación es la gratificación que reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

Recompensa: Es un premio que se le da a los trabajadores por metas alcanzadas, trabajos eficiente, objetivos logrados esto para que ellos se den cuenta que son reconocidos por un buen trabajo hecho y eso los motiva a seguir trabajando de la misma manera y aún mejor.

Entre estas recompensas podemos encontrar diferente incentivo básico así como también adicional que se dan al trabajador y de esta manera retener al personal puesto que cuando un empleado decide irse de una empresa así también se lleva todos los conocimientos y habilidades que fueron adquiridos dentro de ella.

Remuneración: Es todo pago, recompensa que se deriva del trabajo hecho por un empleado, y que dicho empleado recibe en un tiempo determinado.

Conceptos de remuneración:

“La remuneración, como parte de las relaciones de empleo, incluye los rendimientos financieros, los servicios tangibles y también las prestaciones de los empleados.

La remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones.”²⁵

Existen el sistema de premios que incluye: el paquete total de prestaciones, salarios, vacaciones entre otros pero también incluye la seguridad del puesto de trabajo, muchas veces la oportunidad de ascensos o transferencias esto es muy bueno porque la empresas que tienen este tipo de sistema son aquellas que tiene el mejor personal a su disposición porque los empleados tienen un sistema bastante bueno y los motiva a realizar un trabajo de excelencia.

“Sistema retributivo: Conjunto sistemático de medidas, mediante las cuales la organización distribuye recompensas monetarias, y no monetarias entre sus colaboradores para recompensar su contribución”²⁶.

La retribución tiene una relación muy amplia con las otras actividades de la gestión del factor humano como se mencionó tiene relación con el análisis y descripción de puesto. La remuneración de cada empleado se debe fijar y asignar de acuerdo a: puesto de trabajo, persona que desempeña el puesto, la empresa y los factores externos de la empresa por ello la remuneración depende del análisis de puesto. También depende de la evaluación del desempeño, cuando las empresas realizan la medición del desempeño, hay muchos empleados que reciben un bono o bonificación por su excelente desempeño en su trabajo diario y esto determinara la retribución total que recibirá cada empleado, aquí también entra en juego lo que es

²⁵ Moreno P. 2007. Dirección y Gestión de recursos humanos. Séptima edición. Madrid. Ediciones Díaz de Santos 448 p.

²⁶ Oltra. V; M. Pilar; C. Díaz; J. Rodríguez; R. Nuez y J. Tejero. 2005. Desarrollo del factor humano. Primera edición. España. Editorial UOC. p 280.

la motivación para el personal, porque muchas veces motivan por medio de incentivos monetarios que esto viene siendo parte de la retribución total.

En si la retribución son elementos esenciales o importante para la competitividad de la empresa, así también en la relación de la organización con los trabajadores. La retribución es el área relacionada con la remuneración, básicamente es una relación de intercambio entre las personas y las organizaciones y va de la mano con los demás subsistemas del desarrollo del factor humano.

Prestaciones

Las prestaciones sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas que la organización ofrece a sus miembros. Las prestaciones pueden ser obligadas por la ley o ser espontáneas, económicas o extraeconómicas. Al final, las prestaciones son medios que están a disposición de la organización para satisfacerlas necesidades humanas de sus empleados.

Los objetivos de los planes de prestaciones son:

- Mejorar la calidad de vida de los empleados.
- Mejorar el clima organizacional.
- Disminuir la rotación de personal y el ausentismo.
- Facilitar la atracción y la retención de los recursos humanos.
- Aumentar la productividad en general.

Ambiente de trabajo (clima laboral)

Ambiente de trabajo

Se refiere a las condiciones físicas, ambientales, condiciones de salud y bienestar de los trabajadores podemos mencionar:

Entorno físico: Un trabajador debe de tener un área de trabajo con iluminación adecuada, para realizar su respectivo trabajo, además si en un área existe un ruido que molesta a los trabajadores se debe eliminar, y obviamente su lugar debe ser lo más cómodo posible para que se sientan relajados y con ganas de trabajar.

Entorno psicológico: Se debe tomar en cuenta aquellos trabajadores problemáticos que perturben el bienestar de los demás trabajadores, otro factor sería que la administración debe tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores para propiciar un ambiente democrático y participativo.

Un ambiente laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también minimiza los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Las empresas exitosas son aquellas que procuran que el ambiente de trabajo sea agradable para sus empleados.

“La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza”²⁷.

Seguridad y Salud ocupacional en el trabajo

Esto se refiere a la prevención de accidentes en el lugar de trabajo, es decir la empresa debe estar preparada ante cualquier situación y tener algún tipo de programa que reduzca al máximo los accidentes laborales.

Hay empresas que se deben preocupar más por los accidentes de trabajos porque estas son las más propensas a tenerlos como por ejemplo las empresas de construcción los empleados de una constructora están más expuestos a sufrir

²⁷ Chiavenato, Op. Cit., p. 332.

accidentes, porque su área de trabajo es muy peligrosa por naturaleza se exponen a varios tipos de peligros que podrían ser caídas desde edificios altos, el mal funcionamiento de la maquinaria también podría ocasionar accidentes, pero no solo las empresas de construcción están sujetas a este tipo de accidentes porque existen otras empresas donde los trabajadores podrían sufrir algún percance como las empresas de cargas, los empleados podrían enfrentarse a fracturas en la espalda y así en todas las empresa podría suceder cualquier tipo de situación que amenacé la seguridad de los empleados.

Concepto de seguridad laboral

“La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo”²⁸.

“La salud ocupacional es la ciencia y arte que comprende una serie de actividades, desarrolladas por profesionales (médicos, ingenieros, abogados, psicólogos, enfermeras, ergónomos, técnicos, bioanalistas, terapeutas ocupacionales, entre otros) que emplean conocimientos, técnicas, métodos, procedimientos y equipos diversos para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, encaminadas a la protección y mejoramiento de la salud de los trabajadores (as) y del ambiente en el cual deben ejecutar sus tareas.”²⁹

²⁸ Ibid. p. 336.

²⁹ Portillo. L, Peña. D, Leiva. M 2014. Diseño de un sistema de seguridad y salud ocupacional que contribuya a la prevención de accidentes de trabajo de los empleados de la “Sociedad cooperativa de cafetaleros San José de la majada de R.L” municipio de juayúa, departamento de Sonsonate. Facultad de ciencias económica Universidad de El Salvador. 22p

Comunicación

“Comunicaciones: la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. Las comunicaciones deben ser de doble vía”³⁰.

En las empresas de hoy la información debe fluir más rápido que nunca, es esencial comunicar rápidamente de manera ascendente así también descendente los problemas que se presentan en la empresa para tomar diferentes decisiones para el buen funcionamiento de una empresa. Otro elemento importante es la cantidad de información, que ha aumentado enormemente con los años y, a menudo, ocasionado una sobrecarga de datos.

La comunicación es parte fundamental en las empresas, se considera como medio de motivación que permite que los empleados se sientan parte de la organización si se hace un buen uso de la comunicación se tendrá un clima de trabajo muy bueno ya que esto permite que los empleados sientan que sus opiniones e ideas son tomadas en cuenta para cualquier decisión que se tome. El objetivo es que la información fluya de manera positiva, que se cuente con una serie de canales para transmitir la información sin ningún problema, también transmitir las ideas, opiniones, sugerencias, quejar por parte del recurso humano. La comunicación interna debe garantizar buenas condiciones laborales para llevar a cabo las actividades, obligaciones y tareas del trabajo, debe garantizar la participación de todos y que cada empleado se sienta identificado con la empresa.

“La función de comunicación interna: Se define como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propia personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento.”³¹

³⁰ Chiavenato, Op. Cit., p. 447

³¹ Moreno, Op. Cit, p 24.

Interrelaciones

Son las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos relevantes de esas relaciones internas.

Cada persona es un mundo y que la mezcla de diferentes personalidades dentro del equipo enriquece a la organización. Sin embargo, no se debe descuidar en ningún momento el aspecto relacional y gestionar las diferencias de forma eficiente y responsable. Las buenas relaciones humanas es un factor importante para el éxito de las organizaciones modernas.

La administración de recursos humanos actúa como función de staff, o sea como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas de recursos humanos Cotidianamente.

Un programa de relaciones debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Comunicaciones.
- ✓ La cooperación.
- ✓ Protección.
- ✓ Asistencia.
- ✓ Disciplina y conflicto.

Relaciones con los empleados

Función de relaciones laborales.

“Tiene que ver con el tratamiento del conflicto individual (trabajador disconforme con su retribución, sancionado o despedido, descontento por los más variados motivos) y del conflicto colectivo que a su vez puede ser parcial (de una parte de trabajadores de la empresa) o total. La atención de quejas y reclamaciones que se generen, la representación de la empresa ante lo juzgado de lo social, las relaciones con el comité de la empresa y sus diversas comisiones (de salud, laboral, industriales), el establecimiento de los convenios colectivos, el tratamiento

de los paros, huelgas, ocupaciones, entre otros forman parte de esta función quizás la más dura del todo el quehacer del departamento.”³²

Las buenas relaciones entre jefes y empleados son cruciales en cualquier empresa. Cuando esto pasa, el compromiso de los empleados, su productividad, motivación y moral están en sus niveles más altos. Y esto es lo que cualquier empresa desea para su buen funcionamiento. Un empleado que no siente ansiedad cada mañana a la hora de ir a trabajar, ocasionada por una mala relación con su jefe, es un empleado que disfruta de una mejor experiencia en el trabajo.

Los empleados felices trabajan eficientemente, producen un mejor trabajo y mantienen una mejor relación con los clientes. Las empresas deben de tratar bien a sus empleados para que estos no tomen una actitud defensiva y decidan realizar mal su trabajo e incluso renunciar, muchas veces se deben enfocar en el trato que los jefes les dan a los trabajadores porque en muchas ocasiones hay jefes que quieren maltratar a los empleados, de una manera que no es la adecuada al punto de desesperar y luego empiezan a tomar una actitud de no querer ir a trabajar y muchas veces llegan al extremo de renunciar, si una persona no se siente bien en su lugar de trabajo va a realizar mal su trabajo.

Relaciones sindicales

El subsistema de retención de los recursos humanos también involucra las relaciones externas que la organización tiene con las entidades representativas de sus colaboradores; es decir, con los sindicatos. Estas relaciones se llaman relaciones laborales porque involucran cuestiones ligadas al trabajo del personal y porque son negociadas y acordadas con los sindicatos. En otras palabras, las relaciones laborales se basan en las políticas de la organización respecto a los sindicatos, tomados como representantes, por lo menos en teoría, de los anhelos, las aspiraciones y las necesidades de los empleados. Las relaciones laborales son, al final, la política de relaciones de la organización con sus propios miembros, a través de sindicatos.

³² Moreno, Op. Cit. p. 23

Uno de los mayores desafíos que enfrenta actualmente el área de recursos humanos, debido a la política del país y el creciente desarrollo del sindicalismo, es que debe convivir con la evolución sindical, por un lado, y la naciente participación de los trabajadores, por el otro; además, debe propiciar que todos los niveles administrativos de la organización tengan conocimientos de la nueva realidad laboral y la creciente participación de la clase trabajadora en movimientos sindicales.

Así, es evidente que se debe preparar a las empresas para tratar con este tipo de situación ya que actualmente se está dando bastante en las empresas, porque los trabajadores muchas veces no se sienten satisfechos con el trabajo y muchas veces sientes que existen muchas injusticias lo que conlleva a que tomen decisiones de formar un grupo para luchar por sus derechos como trabajadores es ahí donde la empresa debe estar preparada para llevar una buena relación con estos trabajadores que pertenecen a grupo sindicalista.

Cuando existe una buena relación laboral entre los directivos y los sindicatos es ahí donde se empiezan a dar problemas como por ejemplo: las huelgas que afecta en todo sentido a las operaciones diarias de las organizaciones trayendo consigo grandes pérdidas las huelgas pueden durar hasta semanas, por esta razón deben de buscar un equilibrio para llevar una buena relación y que ambos se sientan satisfecho y cómodos con las decisiones tomadas.

“El sindicato es una agrupación o asociación que busca defender los intereses comunes de sus miembros. Existen sindicatos de empleados o de trabajadores y sindicatos patronales o de empleadores”.³³

³³ Chiavenato, Op. Cit., p. 370

Desvinculación y sucesión

Despidos

También es un movimiento de salida de la organización y puede ser de dos tipos:

a) Despido por iniciativa del empleado o renuncia: cuando el trabajador presenta su renuncia a la organización por motivos personales o para trabajar en otra organización.

b) Despido por iniciativa de la organización: cuando la organización separa de su puesto al empleado por alguna razón específica; por ejemplo, reestructuración, recorte de personal, cambio de competencias, disciplina, incapacidad del trabajador para adaptarse, reducción de costos, etc.

Los despidos de las personas por iniciativa de la organización se deben realizar con sumo cuidado y tacto, sobre todo cuando implican una cantidad importante de personas, como en los casos de recortes de personal que se deben a distintas causas. El despido es la sanción más severa que la organización puede imponer a un trabajador.

Sucesión

El plan de sucesión es un plan mediante el cual la empresa tiene en cuenta que los empleados clave que se retiren o abandonen la compañía deben ser sustituidos por otros que sean capaces de realizar las funciones correspondientes y que cuenten con el perfil adecuado para sustituir a estas personas que dejan la empresa, porque de no ser así podrían presentarse complicaciones importantes en la empresa. Un plan de sucesión es muy importante para garantizar un mejor funcionamiento de la empresa, incluso cuando una persona con capacidades, conocimientos, destrezas sobresalientes o especial talento, o alguien que ocupe un puesto importante en la empresa, abandone la empresa por jubilación o porque le ofrecen otras condiciones en otra empresa esto no desestabilizara a la empresa porque cuenta con un plan de sucesión en cambio si no cuenta con este plan podría verse perjudicada con la salida espontanea de un empleado.

e. Procesos de desarrollo de personal.

Formación, capacitación y desarrollo.

Función del desarrollo de recursos humanos.

“Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades. Esta función, quizás es la más delicada y compleja de recursos humanos, comprende las sub-funciones de comunicación y participación, de formación, promoción y desarrollo, de evaluación del desempeño, evaluación del potencial, establecimiento de planes de carreras, de motivación laboral, diagnóstico y tratamiento del clima laboral y establecimiento de los sistemas de liderazgo más adecuados.”³⁴

Capacitación

Después de que se selecciona a la persona indicada para el puesto de trabajo se procede al siguiente paso que se denomina capacitación. La capacitación es la parte donde el departamento de recursos humanos se encarga de enseñarle a la persona cuales son las funciones del puesto de trabajo que ejercerá, se les dota de conocimientos, habilidades y competencias necesarias que necesita para desempeñar con eficiencia su puesto de trabajo.

La capacitación es un conjunto de actividades orientadas a ampliar los conocimientos y desarrollar las habilidades y competencias para elevar la competitividad tanto del empleado como de la empresa

Objetivos de la capacitación

“Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

³⁴ Moreno, Loc. Cit. P.33

2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración”³⁵

Desarrollo

El desarrollo es un área necesaria en toda organización ya que el personal que este bien consigo mismo es una persona exitosa, creativa y sobre todo productiva la cual es una ventaja para la organización si el personal es exitoso la empresa lo será también.

El desarrollo del personal se refiere a los procesos, programas y actividades a través de los cuales cada organización desarrolla, aumenta y mejora las habilidades, competencias y rendimiento general de sus empleados y trabajadores. El departamento de recursos humanos tiene la tarea y responsabilidades del desarrollo del personal. El objetivo fundamental de la formación y desarrollo del personal es mejorar las capacidades, actitudes y características además de actualizar los conocimientos previos.

Desarrollo organizacional.

Las empresas y los empleados que trabajan en ellas cambian constantemente. En las organizaciones se establecen nuevos objetivos, políticas, reglas, estrategias mientras que los actuales son revisados y modificados; se crean nuevos departamentos y los antiguos son reestructurados; las personas salen de la organización o cambian de puesto; o llegan nuevos empleados; los productos sufren modificaciones; la tecnología. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, cambian su conducta y sus actitudes, enfrentan nuevos retos. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros son planeados por adelantado. El término desarrollo se aplica cuando la empresa cuenta con un plan

³⁵ Chiavenato, Op. Cit., pp. 387

para administrar el cambio que se va a dar es decir que se ha planificado con anterioridad.

Gestión de la carrera profesional

Hay muchas empresas que realizan un plan de carrera para sus empleados para que estos puedan optar por un puesto más alto dentro de la empresa. Esto implica que ayudan a los trabajadores a desarrollar de una mejor manera los talentos, habilidades y capacidades que tienen las personas, así como también estos trabajadores adquieren nuevas habilidades, destreza y conocimientos que les ayudará a lo largo de su vida profesional y aprovechar ciertas oportunidades que se dan en su vida laboral.

Existen cuatro distinciones en cuánto a la carrera:

- ❖ La planificación de la carrera: Se identifica las necesidades.
- ❖ El desarrollo de la carrera: Administra los recursos y medios necesarios para preparar a la personas.
- ❖ La administración de la carrera: Es el desarrollo de las personas que trabajan en la empresa.
- ❖ La autoadministración de la carrera: Cada trabajador es responsable de administrar su propia carrera.

Gestión del talento humano.

“Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado”.³⁶

El paradigma empresarial está centrado en las personas y los resultados es por esto que se busca con el desarrollo del talento humano el logro de objetivos organizacionales, para ello es necesario invertir en planes de desarrollo de personal, a través de formación y capacitación para fortalecer sus conocimientos y habilidades.

³⁶ Alles Op. Cit., 17 p.

Las empresas persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas buscan en la organización objetivos individuales: Estabilidad, buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.

Los objetivos de las empresas deben de estar alineados con los objetivos de los trabajadores puesto que así como las empresas tienen necesidades de crecer estas mismas necesidades tienen los empleados.

Gestión del conocimiento.

“La administración del conocimiento se refiere a crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la empresa. Su propósito es crear y organizar flujos de información dentro y entre los diversos niveles jerárquicos con el objeto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar intercambios espontáneos de conocimiento entre las personas”³⁷.

Hoy en día las empresas deben preocuparse por compartir el conocimiento necesario entre sus trabajadores para que estos puedan agregarle valor a los servicios y productos de la empresa y esto se logrará si existe un flujo efectivo de conocimiento dentro de la empresa. Muchas veces hay personas que no comparten el conocimiento, lo retienen de las demás personas y ese es un gran error que muchas empresas cometen, si desean resultados exitosos deben empezar a compartir ese conocimiento alrededor de la organización y no solo con ciertos empleados. El conocimiento involucra las experiencias, valores, información contextual que tiene cada uno de los empleados y que le proporciona una base para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. El conocimiento está en la mente de las personas. Éstas transforman la información en conocimiento para analizar las consecuencias, buscar las conexiones y conversar con otras personas sobre la información recibida. En las organizaciones, el conocimiento está en sus documentos, rutinas, procesos, prácticas y normas. El conocimiento conduce a la acción para el desarrollo de

³⁷ Chiavenato, Op. Cit., pp.409

nuevos productos o servicio, la toma de decisiones, la formulación de estrategias etc.

El conocimiento es un activo de las empresas exitosas y estas perciben que es necesario alimentarlo y atenderlo. Cuanto más conocimiento tengan las empresas, mayor será su ventaja competitiva.

Gestión del cambio.

Las fuerzas del cambio pueden provenir del ambiente externo a la empresa, del interior de la organización o de los individuos mismos.

El ambiente de una empresa no es estático va de la mano con el desarrollo de nuevas tecnologías, educación, procesos, programas entre otros que influye en las organizaciones, esto quiere decir que la empresa se encuentra en constante cambio, y los jefes y empleados deben estar preparados para adaptarse a los nuevos cambios que se van presentando, por ello es muy importante que se administre el cambio. Lo primero que se debe hacer es concientizar a los trabajadores es decir darles motivación y hacer que se sientan cómodos con los cambios que se van dando, cuando los trabajadores no se sienten cómodos con la nueva situación puede que esto perjudique a la empresa por ejemplo mal rendimiento en el trabajo, mal actitud, descuidos de obligaciones entre otros problemas, porque lo desconocido causa temor. Las personas quieren sentirse seguras y tener cierto control del cambio. Una reestructuración organizacional puede dejar a una persona Insegura sobre las consecuencias en su trabajo.

f. Procesos de auditoria de personal.

Sistema de información

En esta parte la empresa cuenta con un sistema donde registran, almacenan, reúnen y analizan datos acerca de cada uno de los trabajadores. Hoy en día la mayoría de los sistemas de información están computarizados. Es un sistema previamente planeado para reunir, administrar, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes tomar decisiones eficaces de acuerdo al recurso humano a su cargo.

Base de datos.

Los gerentes en todo momento toman decisiones con respecto a los trabajadores que tienen a su cargo, los especialistas de recursos humanos analizan e investigan información relevante de la fuerza de trabajo así como sus características y necesidades razón por la cual tienen una base de dato con toda la información necesaria de cada uno de los empleados.

Una base de datos permite conocer:

- ❖ Los datos personales de cada empleado.
- ❖ Datos de los empleados de cada puesto de trabajo.
- ❖ Datos de cada empleado de cada departamento o área.
- ❖ Datos sobre los salarios incentivos y prestaciones.
- ❖ Datos sobre candidatos, capacitaciones o actividades.

“El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.”³⁸

Administración de la planilla.

“Consiste en el conjunto de medidas basadas en el estudio de los antecedentes del personal de la empresa y de los programas y previsiones futuras de esta que tienden a determinar:

- Las necesidades del personal.
- Su Costo.
- El plazo en que se va a necesitar dicho personal.”³⁹

³⁸ *Ibíd.* p. 450

³⁹ Ventura, Op. Cit., p. 7.

C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

1. Constitución de la república.

A continuación se presentan los principales artículos de las leyes aplicadas en las empresas salvadoreñas referentes a la administración de personal.

Algunos artículos más importantes que se refieren a aspectos laborales y de personal de La Constitución, se tiene los siguientes:

“Art. 9.- Nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley.”⁴⁰

“Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.”⁴¹

“Art. 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. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.”⁴²

⁴⁰ D.C No. 38. Constitución de la república. San Salvador El Salvador. 1983 [Publicado en el diario oficial N°281 el: 16 de diciembre de 1983.]

⁴¹ *Ibíd.*, p 8.

⁴² D.C No. 38, Loc. Cit. P.9

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 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”⁴³ de acuerdo al Art. 1 del código de trabajo

La empresa de dulces y chicles La Mascota se rigen por las disposiciones señaladas en el código de trabajo, y de esta forma cumplir conforme a leyes establecidas; cabe señalar los artículos con mayor relevancia podemos encontrarlos en el título tercero

Las clases de jornadas dentro de la empresa son:

Diurnas la cual comprende desde las seis de la mañana hasta las siete de la noche del mismo día y no podrá esta exceder de las ocho horas la semana laboral no excederá de cuarenta y cuatro horas

Nocturnas comprendidas desde las siete de la noche hasta las seis de la mañana del mismo día y no podrá exceder de siete horas cuando esta sobrepase las cuatro horas será considerada nocturna y la semana laboral no excederá de treinta y nueve horas (Art. 161)

El patrono establecerá un tiempo de reposo y comida para que los empleados puedan tomar sus alimentos y descansar estas deben de ser de media hora la cual será de obligación para el patrono conceder este permiso a los trabajadores (Art. 166)

Día de descanso remunerado por la empresa es el día domingo el cual es remunerado por cada semana laboral si el trabajador no cumpliera con esta semana no tendrá derecho a esta remuneración (Art 171)

DEL SALARIO

⁴³ D.L. No 15. Código de trabajo San Salvador. 21p. [publicada en el diario oficial el: 31 de julio de 1972]

“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. Considerase 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 y participación de utilidades”⁴⁴.

“Art. 120.-El salario debe pagarse en moneda de curso legal”⁴⁵.

“Art. 122.-El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este Código”.⁴⁶

Estos son algunos artículos del código de trabajo que tienen que ver con el salario que ganan las personas al formar parte de una empresa, por los cuales se rigen todas las empresas salvadoreñas incluyendo la Fábrica de dulces y chicles La Mascota, porque las entidades cuentan con recursos humanos los cuales a cambio de su fuerza de trabajo obtienen una remuneración la cual se denomina salario, cuya salario está sujeto a ciertos artículos del código es decir que las empresas deben regirse por estos artículos para no tener ningún tipo de problema.

También en el código de trabajo se estipula en ciertos artículos sobre el descanso semanal porque todo empleado de una empresa tiene el derecho a un día de descanso durante cada semana del año el cual estará remunerado pero también el empleado debe de cumplir con su semana laboral es decir con los 6 días restante, porque si el empleado no completa su semanal laboral y no tiene justificación de porque no pudo cumplir con sus 6 días de trabajo no tendrá derecho a la remuneración. Según el código de trabajo el día descanso semanal es el domingo pero como se sabe hay empresas que prestan sus servicios el día domingo, tienen la autoridad para asignarles a sus trabajadores el día de descanso durante la semana, pero cuando la empresa tenga necesidad de

⁴⁴ *Ibíd.*, p 33.

⁴⁵ D.L No 15, Loc. Cit.

⁴⁶ *Ibíd.*, p 34.

trabajar un día domingo razón por la cual debe hacer trabajar a sus empleados deberá solicitar una autorización para que pueda señalar a sus trabajadores otro día de descanso distinto al domingo.

De la vacación anual remunerada

“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.”⁴⁷

Todo trabajador de una empresa que cumpla un año de estar laborando en dicha empresa tiene el derecho a vacaciones remunerada la cual consta de 15 días, pero el trabajador para poder optar por las vacaciones debe de haber cumplido con 200 días de trabajos durante ese año el trabajador además recibirá su salario ordinario más el 30% del mismo y deberán pagársele inmediatamente antes de que empiece a gozar de sus vacaciones.

Del aguinaldo

“Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo”⁴⁸.

“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 hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada”⁴⁹

⁴⁷ *Ibíd.*, p 44.

⁴⁸ *Ibíd.*, p 47.

⁴⁹ D.L No 15, Loc. Cit.

Otro de los artículos importante para los trabajadores es el pago del aguinaldo que comúnmente se realiza en diciembre de cada año, dependiendo del tiempo laborado que tiene cada trabajador cabe destacar que entre más años tiene un trabajador en una empresa más será el pago del aguinaldo, si el empleado no tiene ni siquiera un año de estar laborando en la empresa también recibe el pago del aguinaldo no es completo porque no tiene ni un año pero la empresa se lo paga proporcionalmente por los días trabajados es decir que todo trabajador recibe su pago cada diciembre la empresa debe hacerse responsable de realizar este pago en una fecha comprendida entre el doce y veinte de diciembre de cada año. Solo recibirán el aguinaldo aquellos trabajadores que no hayan tenido más de dos faltas de asistencia sin justificación entre el periodo del doce diciembre del año anterior al once de diciembre del año actual caso contrario perderán el derecho al aguinaldo.

3. Código de comercio

El código de comercio tiene por objeto regular el comercio en El Salvador tanto para las personas individuales como para las sociedades mercantiles que ejercen su actividad económica en el país. Los actos de comercio son todas aquellas organizaciones que tienen por objeto la organización y resolución de una empresa comercial e industrial. La razón social de la empresa de dulces y chicles La Mascota es una sociedad anónima de capital variable la cual está regulada bajo el código de comercio el cual establece lo siguiente

Sociedad anónima

“La sociedad anónima se constituirá bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitación que la de ser distinta de la de cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras: "Sociedad Anónima", o de su abreviatura: "S.A.". La omisión de este requisito acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y los administradores.”⁵⁰

Según el Art. 191 del código de comercio.

⁵⁰ D.L. No 671. Código de comercio San Salvador. 39p. [publicada en el diario oficial el: 31 de julio de 1970]

Para la constitución de una sociedad anónima es necesario lo siguiente:

- el capital social sea mayor de dos mil dólares de los estados unidos de américa y que esté íntegramente suscrito.
- El pago en efectivo de al menos el cinco por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario.
- Pagar íntegramente el valor de cada acción, cuando su pago haya de efectuarse en todo o en parte, con bienes distintos del dinero(Art.192)

Capital variable: Cualquier sociedad podrá tener el régimen de capital variable pero cuando se incorpore este, el capital social será susceptible por las aportaciones y por la admisión de nuevos socios así también de la disminución por retiro total o parcial de las aportaciones (Art.306)

Se tendrá que incorporar a la razón social o denominación propia del tipo de sociedad de que se trate, las palabras "de capital variable" o su abreviatura "de C.V.". (Art.308)

4. Código de salud

La fábrica de dulces y chicles La Mascota está regida legalmente por la dirección general de salud. La empresa de dulces y chicles La Mascota se rigen por las disposiciones señaladas en el código de salud, y de esta forma cumplir conforme a leyes establecidas; cabe señalar los artículos con mayor relevancia podemos encontrarlos en las siguientes secciones:

“SECCIÓN DOCE

Alimentos y Bebidas

Art. 86.- El Ministerio por sí o por medio de sus delegados tendrá a su cargo la supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población dando preferencia a los aspectos siguientes:

a)La inspección y control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración; envase; distribución y expendio de los artículos alimentarios y bebidas; de materias primas que se utilicen para su fabricación; de

los locales o sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos; utensilios u otro objeto destinado para su operación y su procesamiento; las fábricas de conservas, mercados, supermercados; ferias; mataderos; expendios de alimentos y bebidas, panaderías; fruterías, lecherías; **confiterías**; cafés; restaurantes, hoteles; moteles; cocinas de internados y de establecimientos públicos y todo sitio similar”⁵¹

La fábrica de dulces y chicles está regida por este artículo porque así se establece en el código, se debe someter a la inspección y control del ministerio de salud en lo que respecta a la materia prima que utilizan para la fabricación de sus respectivos dulces y chicles porque la empresa hace uso de bastante maquinaria es decir es una empresa automatizada por tal razón están sujetos a la inspección de su maquinaria, equipo y utensilios que son utilizados para llevar a cabo sus operaciones.

“SECCIÓN CATORCE

Edificaciones

Art. 105.- No podrá abrirse al público ferias, mercados, supermercados, aparatos mecánicos de diversión, peluquerías, salones de belleza, saunas y masajes, piscinas, templos, teatros, escuelas, colegios, salas de espectáculos; instalaciones deportivas, hoteles, moteles, pensiones; restaurantes; bares, **confiterías** otros establecimientos análogos, sin la autorización de la oficina de Salud Pública correspondiente; que la dará mediante el pago de los respectivos derechos y la comprobación de que están satisfechas todas las prescripciones de este Código y sus Reglamentos.” ⁵²

“TITULO III

DE LAS INFRACCIONES, SANCIONES, COMPETENCIA Y PROCEDIMIENTOS

51 D.L No. 955. Código de salud. San Salvador. 1988. 84p. [Publicado en el diario oficial el 11 de Mayo de 1988.]

⁵² *Ibíd.*, p. 29

CAPITULO I

De las Infracciones y Sanciones

Art. 284.- Constituyen infracciones graves contra la salud:

21-No obtener el permiso del Ministerio para la instalación y funcionamiento de fábricas de conservas, mercados, supermercados, ferias, mataderos, expendios de alimentos y bebidas, panaderías, fruterías, lecherías, **confiterías**, cafés, restaurantes, hoteles, moteles, cocinas de internados y otros”⁵³

Si la empresa no cuenta con la documentación correspondiente y permisos necesarios para su funcionamiento dentro del mercado está sujeta a que el ministerio de salud les ponga sanciones por estar cometiendo infracciones graves contra la salud razón por la cual la fábrica debe contar con toda su documentación y permisos para ejercer sus operaciones y evitar futuros problemas.

“SECCIÓN CINCUENTA Y TRES

De los registros sanitarios y de control de calidad

art. 243.- todas las especialidades farmacéuticas, alimentos de uso médico, y dispositivos terapéuticos, oficinales o no para uso humano y cosméticos importados fabricados en el país, estarán sujetos al control de calidad que por este código y sus reglamentos se establecen, el cual será ejercido por el laboratorio de control de calidad del ministerio. Un reglamento determinara el procedimiento a seguir a fin de garantizar que en la comprobación de la calidad de los productos, se siguen las practicas adecuadas de muestreo, análisis y control de calidad, comúnmente aceptadas.”⁵⁴

La empresa se dedica a fabricar dulces y chicles que están destinados para el consumo humano deben seguir ciertas prácticas para la elaboración de los mismos, la empresa tiene que llevar a cabo el procedimiento que es establecido

⁵³ Ibid., p.66

⁵⁴Ibid., p. 59.

por el ministerio de salud para cumplir con las prácticas y garantizar que la elaboración de sus dulces y chicles cumplan con las normas de calidad.

5. Norma General para el Etiquetado de los Alimentos Previamente envasados

“Tanto para los productos del territorio de la Unión Aduanera como extranjeros. Este reglamento técnico tiene por objeto establecer los requisitos mínimos que debe cumplir con el etiquetado de alimentos pre envasados para consumo humano, aplicara al etiquetado de todos los alimentos pre envasados que se ofrezcan a los consumidores finales”⁵⁵

Etiquetado obligatorio de los alimentos pre envasados. En la etiqueta de alimentos pre envasado debe aparecer la siguiente información según sea aplicable al alimento que ha de ser etiquetado.

- Nombre del alimento

Este debe de indicar la verdadera naturaleza del alimento debe de utilizarse un nombre común o usual usando el término descriptivo apropiado

- Lista de ingredientes

Debe de enumerarse todos los ingredientes por orden decreciente de masa (peso) en el momento de fabricación del alimento

- Contenido neto

Debe declararse el contenido neto en unidades del Sistema Internacional y puede agregar cualquier otra unidad que el fabricante considere conveniente

- Registro sanitario

Se debe declarar en la etiqueta el número de Registro Sanitario del producto emitido por la autoridad sanitaria de cualquiera de los países de la Unión Europea.

⁵⁵ Norma General del Codex para el Etiquetado de los Alimentos Previamente envasados Codex Stan 1-1985 (Rev. 1-1991 y enmendada en su 23° y 24° períodos de sesiones 1999 y 2001).

6. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo

La fábrica de dulces y chicles la Mascota debe regirse por esta ley porque es una empresa donde los empleados se encuentran vulnerables ante cualquier tipo de accidente.

“Art. 1.- El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

Art. 4.- La presente ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones.

Art. 13.- Los empleadores tendrán la obligación de crear Comités de Seguridad y Salud Ocupacional, en aquellas empresas en que laboren quince o más trabajadores o trabajadoras; en aquellos que tengan menos trabajadores, pero que a juicio de la Dirección General de Previsión Social, se considere necesario por las labores que desarrollan, también se crearán los comités mencionados. Los miembros de los comités deberán poseer formación e instrucción en materia de prevención de riesgos laborales.”⁵⁶

⁵⁶ D.L No. 254. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo. San Salvador. 2010. 26p. [Publicado en el diario oficial el 05 de Mayo de 2010.]

CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESARROLLO DE TALENTO HUMANO DE LOS EMPLEADOS DE LA FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA.”

A. Importancia

Las necesidades que presenta la fábrica de dulces y chicles La Mascota llevaron a realizar una investigación de campo sobre el Sistema de Gestión de Talento Humano, debido a que este aspecto como en toda empresa es un elemento esencial para la planeación, ejecución y control de los procesos operativos, porque de esta forma se busca alcanzar las metas y objetivos que se propone lograr la organización y además ser eficientes y eficaces en la administración de los recursos con los que cuenta.

Por lo tanto, la importancia de este capítulo ha radicado en llevar a cabo una investigación de campo que permitió conocer la situación actual de la fábrica de dulces y chicles La Mascota, a través de la realización de un diagnóstico sobre el funcionamiento y desarrollo de ésta, en la que se identificaron las limitaciones que esta fábrica ha tenido en su administración del recurso humano con el que cuenta.

B. Objetivos

Objetivo General.

- Realizar una investigación de campo que permita la recolección de información a partir de fuentes primarias para determinar la situación actual sobre el funcionamiento y desarrollo administrativo del recurso humano de la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

Objetivos Específicos

- Diseñar los instrumentos apropiados para recolectar la información necesaria y determinar la situación actual de la Administración de la fábrica de dulces y chicles La Mascota.
- Procesar la información obtenida de los empleados de la fábrica de dulces y chicles La Mascota utilizando gráficos y su interpretación.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la fábrica de dulces y chicles La Mascota a partir de la información recolectada para identificar limitantes y establecer posibles soluciones a la problemática.

C. Métodos y técnicas de la investigación

1. Método

Se utilizó el Método Científico, el cual está conectado directamente a la objetividad del estudio, en la aplicación de técnicas y herramientas, las cuales llevan siempre de por medio una afirmación relativa a las leyes del conocimiento humano en general. Por lo tanto se aplicó la siguiente metodología.

Para llevar a cabo este estudio fue necesario hacer uso de los métodos y técnicas de investigación los cuales se describen a continuación:

De acuerdo con los objetivos planteados, se utilizaron los métodos básicos: inductivo, analítico, ajustándose a la necesidad que cada parte requirió.

Método inductivo

En esta investigación permitió, desde las entrevistas y encuestas personales que se realizaron, lograr generalizar las capacidades, habilidades, destrezas y entre otras características de los empleados de la Fábrica.

Método analítico

La utilización de este método es relevante debido a que se requirió observar todas las unidades objeto de estudio, siendo esta los empleados de la fábrica de

dulces y chicles La Mascota, para detallar de una manera lógica las necesidades para desarrollar un sistema de gestión de personal.

2. Tipo de investigación

Descriptiva

La investigación fue descriptiva, porque describió una serie de hechos, para lograr alcanzar cada uno de los objetivos específicos y así mismo, los hechos u observaciones fueron analizados para encontrar las razones o causas que fundamentaron la argumentación de cada capítulo. Este tipo de investigación permitió conocer de primera mano información clara y veraz de como la fábrica de dulces y chicles La Macota maneja a su personal.

Finalmente esta investigación conlleva a proponer un sistema de gestión de personal que contribuya al desarrollo del talento humano de los empleados de la Fábrica de dulces y chicles La Mascota ubicada en el municipio de San Salvador cuyo sistema se espera sea de utilidad para la fábrica en estudio y permita mejorar las habilidades, capacidades y destrezas de dichos empleados.

3. Diseño de la investigación.

En esta investigación se utilizó el diseño no experimental puesto que el estudio se realizó sin manipulación deliberada de variables y en el que solo se observó los fenómenos en su ambiente natural, lo cual limita a relatar los hallazgos de la investigación realizada.

4. Técnicas de recolección de la información.

Para el desarrollo de la Investigación de campo, se implementó las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección objetiva de la información.

Técnicas.

Entrevista

Se aplicó a través de un instrumento conocido como guía de entrevista, la cual estuvo dirigida al gerente de la fábrica de dulces y chicles La Mascota, con el objetivo de recolectar información necesaria para la investigación. Esta se llevó a

cabo con una serie de preguntas que proporcionó información más completa y precisa. A través de la entrevista se obtuvo opiniones, se percibió aptitudes y comentarios que consolidaron la investigación.

Encuesta

Es una técnica que ayudó a obtener información mediante un cuestionario, estructurado con preguntas de respuesta múltiples, semi-abiertas y cerradas, las cuales estuvieron dirigidas a los trabajadores de la fábrica de dulces y chicles La Mascota. Esta técnica permitió obtener información relevante de la problemática en la Fábrica de dulces y chicles La Mascota

Observación directa

Permitió conocer a través de un instrumento llamado lista de cotejo la forma en que funciona la fábrica de dulces y chicles La Mascota, tanto el funcionamiento como el desarrollo de trabajo, así también los hábitos y actitudes de los empleados de la fábrica. La observación se llevó a cabo durante las visitas que se realizaron al lugar de estudio.

5. Instrumentos de recolección de la información

Estos son los medios auxiliares de las técnicas, contribuyendo de igual manera a la recolección de información. Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

Guía de entrevista

Es un instrumento que permite recopilar información suficiente y fundamental sobre un tema determinado, caracterizado por estandarizar las preguntas en su contenido.

Para llevar a cabo la entrevista se usó la guía de entrevista, con el propósito de descubrir la necesidad que se tiene de un Sistema de Gestión de personal en dicha Fábrica. El instrumento estuvo diseñado para obtener información acerca de funcionamiento, procesos, dificultades y situación actual del desarrollo del talento humano de los empleados.

La entrevista fue dirigida al Ingeniero López que es la máxima autoridad en la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

Cuestionario

El instrumento básico de la observación por encuesta es el cuestionario. Es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación.

Para la presente investigación se diseñó un cuestionario el cual fue suministrado a los trabajadores de la fábrica de dulces y chicles La Mascota y estuvo estructurado por preguntas cerradas, semi-abiertas, y múltiples opciones.

Lista de cotejo

Este instrumento fue utilizado por la observación directa. A medida que se fue realizando la investigación se hizo uso de libretas de anotaciones, para identificar el comportamiento de los empleados y los jefes ante la problemática planteada.

La lista de cotejo está compuesta en seis partes que están relacionados con los diferentes procesos de recursos humanos, la primera parte tiene que ver con la planificación; la segunda parte se evalúa los procesos de integración, en la siguiente parte se relaciona con los procesos de organización, seguido de los procesos de retención y de desarrollo y en la última parte se evalúa los procesos de auditoría de recursos humanos.

La lista de cotejo se estructuró de una manera para determinar las fortalezas y debilidades de la fábrica en relación a los respectivos procesos de recursos humanos utilizando parámetros (Alto, Medio y Bajo) y dependiendo del resultado poder mejorarla para evitar que se convierta en una debilidad, en cuanto a las debilidades se refiere a que la fábrica tiene necesidades (alta, media o baja) en algunas áreas lo que significa que deben desarrollar planes de mejora para hacer que estas debilidades se convierta en fortalezas y dependiendo del impacto de la debilidad evitar que esto traiga malos resultados en los respectivos procesos.

Fortalezas		Debilidades	
Altas	Están completamente bien	Altas	Están completamente mal
Medias	Pueden mejorar, pueden actuar.	Medias	Pueden empeorar, necesitan actuar.
Bajas	Necesitan mejorar para no convertirse en debilidades.	Bajas	Todavía pueden convertirse en fortalezas

6. Fuentes de información

Se refiere a todos los recursos que ayudaron a recopilar información para realizar la investigación. Las fuentes básicas que contribuyeron al estudio del problema fueron:

Primarias.

Son aquellas que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación, es decir, toda aquella información obtenida a partir de los conocimientos previos al estudio y la recolectada en la investigación de campo, es decir, a través de la encuesta, la entrevista y la observación directa.

Esta información fue proporcionada por:

- Gerente de la Fábrica
- Empleados de la fábrica.

Secundarias.

Mediante estas fuentes se pretende abastecer información básica para elaborar el marco teórico, investigación de campo y propuesta de investigación, tomando de referencia libros, revistas institucionales, documentos, leyes, tesis, páginas web, entre otros documentos que proporcionen información necesaria que pueda servir de base para la investigación final.

7. Ámbito de la investigación

El área geográfica en la que se realizó la investigación fue en la Fábrica de dulces y chicles La Mascota ubicada en la dirección Colonia Nicaragua, Calle Ppal. #240.municipio de San Salvador. El Salvador.

8. Unidades de análisis.

El objeto de estudio y las unidades de análisis se especifican a continuación:

Objeto de estudio: Fábrica de dulces y chicles La Mascota

Unidades de análisis: Los empleados de la fábrica (Incluyendo al gerente general).

9. Determinación del Universo y Muestra.

Universo

Conjunto de personas, sujetos de investigación que tienen algunas características definitivas.

Por tanto, el universo estuvo conformado por los empleados de la Fábrica de dulces y chicles La Mascota los cuales son 30 empleados

Muestra

Representa una parte de la población objeto de estudio. Se tomó como el total de la muestra a los 30 empleados de la fábrica por que el número de empleados es pequeño se llevó a cabo un censo.

10. Procesamiento de la información.

Tabulación. La información recopilada se representó clasificada y ordenada en cuadros estadísticos. La tabulación se realizó con base a cada una de las preguntas establecidas, las cuales muestran el objetivo respectivo.

Análisis e Interpretación de Datos. Los datos que se obtuvieron a través de las encuestas fueron tabulados en hojas de cálculo Excel.

Finalmente se elaboraron gráficos para presentar los resultados de cada pregunta de forma clara de la encuesta. La información resultante de la entrevista, la

encuesta y la lista de cotejo, fue interpretada para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Fábrica de dulces y chicles La Mascota.

D. Descripción del diagnóstico de la fábrica de dulces y chicles La Mascota, ubicada en el municipio de San Salvador.

La información que confiere a la situación actual del área de recursos humanos de la empresa ha sido obtenida a través de cuestionarios dirigidos al personal de la empresa, también mediante una entrevista al Gerente General y con la utilización de una lista de cotejo. La recopilación de información y la tabulación de los datos permitió que se realizara un análisis preciso que sirvió de parámetro para llegar a determinar la situación actual de la fábrica de dulces y chicles La Mascota. La revisión de la información permitió determinar que la fábrica cuenta con 30 empleados para realizar sus funciones en los diferentes puestos de trabajo, entre ellos 12 mujeres y 18 hombres. La mayoría de los empleados son mayores de 36 años. Datos Generales del personal de la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

Nombre del puesto que desempeña	Número de personas
Gerente	3
Contador	1
Secretaria	1
Vendedor	3
Operario	15
Mantenimiento	2
Supervisor	1
Otro	4
Total	30

Perfil profesional	Porcentaje
Básica	17%
Bachillerato	60%
Técnico	3%
Universidad incompleta	7%
Profesional universitario	13%
Total	100%

1. Normas, políticas y reglas de trabajo.

La fábrica posee su reglamento interno de trabajo, Así lo afirma el gerente de la fábrica. El Reglamento Interno de Trabajo, siempre que no afecte los derechos mínimos del trabajador, es una herramienta relevante para manejar los conflictos que se llegarán a dar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un empleado por algún acto inapropiado, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria porque es en el reglamento interno de trabajo donde se estipulan las normas, reglas y políticas de la fábrica de dulces y chicles La Mascota. Los empleados están conscientes de las existencias de las políticas, reglas y normas por la cual se rigen la fábrica se les dio a conocer cuando ingresaron a trabajar, ellos saben lo que pueden y no pueden hacer dentro de la fábrica. (Ver anexo 2 pregunta 1) (Ver anexo 4 pregunta 5)

2. Misión y visión

La identidad institucional es relevante para una empresa porque sienta las bases de donde se encuentra y hacia dónde va, a través de la misión y visión; por medio de los valores para definir las medidas morales y éticas que regirán a sus empleados; Todo el personal de la fábrica de dulces y chicles La Mascota, conoce que existe una Visión y Misión organizacional. Por ende es de suma importancia que éstas estén bien definidas, porque si la misión no está definida correctamente por las Jefaturas de la fábrica, fácilmente se perderán por el camino, no alcanzando los resultados deseados y la visión que se ha proyectado para un futuro. La situación de la fábrica se encuentran en que todo el personal sabe que existe una misión y visión pero hay un porcentaje de empleados que tienen un conocimiento bajo acerca de la misión y la visión es decir que la fábrica debe trabajar en que todos sus empleados tengan un claro y alto conocimiento de porque existe la empresa y que es lo que quiere lograr por que la fábrica da a conocer su misión, visión y objetivos de manera verbal, la cual no es suficiente para que se identifiquen o recuerden la filosofía organizacional. (Ver anexo 4 pregunta 1) (Ver anexo 2 pregunta 2).

3. Procesos de planificación de personal.

Investigación de recursos humanos

La investigación de recursos humanos permite detectar las causas y posibles soluciones de cierto problema que se está dando dentro de la empresa por ejemplo al realizar la investigación de recursos humanos permite conocer las posibles causas así como las soluciones de algunos problemas dentro de la empresa. La investigación de recursos humanos es una clave importante para desarrollar la fuerza laboral más productiva y satisfactoria. Posiblemente la fábrica realiza la investigación de recursos humanos pero no de la manera en que debería por que la empresa no cuenta con el área de recursos humanos (Ver organigrama) no tiene un área específica que se encargue del recurso humano de la fábrica

Diseño organizativo

La estructura organizacional determina la manera en que los canales de comunicación distribuirán la información necesaria dentro de la empresa para el cumplimiento de la actividad más sencilla hasta aquella más compleja que necesite de la participación del mayor número de unidades o departamentos. De ahí que la importancia de una estructura saludable y flexible permitirá de manera más eficaz y eficiente el alcance efectivo de los objetivos y metas de la administración.

El gerente general afirmó que existe una estructura organizativa, la cual les permite realizar el trabajo con facilidad y sin ningún problema, pero también mencionó que se podría mejorar para obtener mejores resultados en sus operaciones, uno de los problemas que puede enfrentar la fábrica es que no tienen plasmada la estructura organizativa dentro de la fábrica es decir los empleados no la conocen con exactitud lo que puede afectar el funcionamiento de la fábrica. (Ver anexo 2 pregunta 4 y 5).

4. Procesos de integración de personal

Planificación de recursos humanos.

Existe una fuerte relación entre la estructura organizacional y el análisis de los puestos de trabajo, que lleva a determinar una adecuada planificación del recurso humano, que permita a la organización cubrir todos los requerimientos de personal que pudiera tener en un momento determinado una unidad o departamento.

Con la planificación de recursos humanos la empresa puede conocer si cuenta con el personal adecuado, es decir si los trabajadores tienen el nivel de estudio necesario, las capacidades, destrezas y habilidades para realizar las responsabilidades que les corresponde. El gerente afirma que el personal de cada puesto de trabajo es el adecuado, es decir que la fábrica realiza planificación además mencionó que tiene facilidad en cuanto a recursos humanos esto se refiere que cuando un empleado no llega a trabajar cuenta con otra persona que pueda sustituir al empleado faltante pero lo sustituye con un empleado de la misma fábrica el cual tiene sus responsabilidades y si no cuenta con una planificación eficiente se podría dar inconvenientes como sobrecarga de trabajo, atrasos, inconformidad entre el persona, entre otros. (Ver anexo 2 preguntas 6 y 7).

Reclutamiento.

La fábrica utiliza el reclutamiento externo como fuente para obtener a las personas necesarias e idóneas para llenar una vacante, es decir los jefes les comunican a los empleados actuales que hay una vacante y ellos recomiendan una persona conocida para que formen parte del reclutamiento, el medio más utilizado es por recomendación, solo un empleado en la fábrica se dio cuenta de la plaza por el periódico lo que establece que la fábrica le comunica a los empleados de la vacante para que recomienden a alguien pero no para que ellos apliquen. (Ver anexo 4 pregunta 2) (Anexo 2 pregunta 9 y 11).

Selección.

El proceso de selección es importante para que se evalúen correctamente las características y circunstancias de los candidatos y además elegir a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa para dicho puesto.

En la fábrica los encargados de llevar a cabo el proceso de selección son los encargados de cada área. Dentro del proceso realizan algunas pruebas según los empleados realizan pruebas técnica, de conocimiento, psicológicas entre otras, se les realiza la entrevista, algunos mencionaron que se les pidió exámenes médicos y una buena parte de los empleados afirmaron no haber realizado ningunos de los pasos anteriores lo cual quiere decir que la fábrica no tiene un proceso de selección bien establecido, según el gerente los empleados entregan solicitud de empleo, hacen las pruebas se revisan los papeles y perfiles y se elige a la persona más adecuada. (Ver anexo 4 preguntas 3) (4, Anexo 2 preguntas 12 y 13)

Incorporación

La importancia de la inducción del personal a la empresa y a su puesto de trabajo radica en que, de este modo, conocerá desde su primer día de labores, el rumbo que busca la empresa por medio de su filosofía organizacional, las funciones propias que va a desarrollar y la importancia de estas para el funcionamiento de su área. Esto garantiza involucramiento e identificación del empleado, para que pueda desarrollar de manera integral sus objetivos personales con los de la entidad.

La fábrica de dulces y chicles La Mascota realiza proceso de inducción, esto es porque casi la mayoría de los empleados encuestados manifestaron que al entrar a trabajar a la fábrica recibieron inducción aunque también una parte mencionó no haber recibido inducción por parte de la fábrica. Lo anterior permite investigar si la inducción se lleva a cabo correctamente, es decir, que los nuevos empleados conozcan la manera en que opera la fábrica además de las responsabilidades y cargos respecto al puesto que ocupará. Según el gerente el proceso consiste en presentarles a sus respectivos compañeros de trabajo, se les muestra la fábrica y

se les dice las funciones que realizará en el puesto de trabajo. (Ver anexo 4 pregunta 6) (Anexo 2 pregunta 14).

5. Procesos de organización de personal

Análisis de descripción de puestos.

La descripción de puestos es un proceso que consiste en definir las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. El análisis de los puestos es un proceso sistemático para reunir la información que se utiliza para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de los puestos identifica las tareas, las obligaciones y las responsabilidades de un puesto particular.

Según los la encuesta y la entrevista con el gerente no existe un documento donde se encuentre por escrito las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo que existe en la fábrica, por consiguiente no existe registro del perfil adecuado que debe cumplir cada empleado en su puesto de trabajo. Esto podría indicar que existe una problemática en el proceso de inducción y se deben implementar nuevas estrategias y así lograr mejores resultados en la integración y desarrollo de los nuevos empleados. (Ver anexo 4 pregunta 8) (Ver anexo 2 pregunta 18).

Evaluación del desempeño.

La evaluación es un indicador para evaluar que los trabajadores de una empresa estén cumpliendo con lo planificado en cada puesto de trabajo. Si la evaluación del personal operativo es importante, aún más importante es evaluar el desempeño de las jefaturas y como gestionan a las personas a su cargo, la dirección determinará con la toma de decisiones las correcciones y ajustes que pudieran ser necesarios y aplicados para el logro de políticas, objetivos y metas. En toda empresa se interesan por el desempeño de cada uno de sus trabajadores esto con el objetivo de verificar que cada trabajador cumpla con las funciones de su puesto de la mejor manera, porque cuando una persona realiza las cosas como se debe la empresa tendrá un desarrollo más competitivo y el trabajo se realizará

de manera eficiente. En la fábrica no se evalúa el desempeño laboral de los empleados es decir, que no saben con exactitud si todos están cumpliendo con sus funciones y responsabilidades de la mejor manera, al no realizar la evaluación de desempeño no saben si los empleados están cumpliendo con lo planificado y no pueden tomar acciones correctivas para corregirlos además muchas veces la evaluación sirve para motivar a los empleados por qué se puede premiar al mejor evaluado. (Ver anexo 4 pregunta 9) (Ver anexo 2 pregunta 19).

6. Procesos de retención de personal.

Remuneraciones y prestaciones

Incentivos y formas de motivar a los trabajadores a que realicen de una mejor manera su trabajo, y de esta manera los objetivos de las empresas sean alcanzados con éxito. La remuneración por una actividad realizada es uno de los principales factores por los que una persona busca un puesto de trabajo y esto es una de las garantías para que permanezca dentro de la institución, pero está en competencia con los salarios externos, pues el empleado buscará siempre mejores oportunidades, desde donde se le ofrezca un mejor ingreso, más prestaciones, incentivos o un ambiente en el que se sienta más apreciado.

La fábrica no cuenta con políticas de remuneración y compensación, con respecto a las prestaciones adicionales lo único que ofrece es una bonificación pero esta no es para todos los empleados de la fábrica, solo es para el área de ventas y producción lo que puede provocar desmotivación en los demás; pocos empleados durante su permanencia en la fábrica ha recibido un incremento de salario, realmente los empleados no reciben ningún tipo de motivación para realizar su trabajo de una mejor manera incluso el gerente general mencionó que no se les motiva porque ellos saben que deben cumplir con su trabajo, más de la mitad de los empleados no están totalmente de acuerdo con su salarios, horarios y prestaciones, claramente la fábrica debe trabajar en esta área para poder tener un personal más motivado, eficiente y productivo porque esto le puede causar futuros problemas

(Ver anexo 4 preguntas 10 a la 14) (Ver anexo 2 preguntas 22, 23 y 30)

Ambiente de trabajo.

Un ambiente laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también minimiza los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Las empresas exitosas son aquellas que procuran que el ambiente de trabajo sea agradable para sus empleados. Según los empleados más de la mitad consideran que el ambiente de trabajo no es tan bueno es decir no se sienten bien desarrollando su trabajo en la fábrica hay otros que consideran que el ambiente es bueno es decir que algo está posiblemente fallando, pueden estar en el trato de los jefes, en el entorno psicológico e incluso en el entorno físico porque también mencionaron que la limpieza de su área de trabajo no es tan buena. (Ver anexo 4 preguntas 23 y 24).

Seguridad y salud ocupacional.

Esto se refiere a la prevención de accidentes en el lugar de trabajo, es decir la empresa debe estar preparada ante cualquier situación y tener algún tipo de programa que reduzca al máximo los accidentes laborales.

La fábrica de dulces y chicles La Mascota brinda condiciones preventivas de riesgos y de seguridad a sus empleados, en la encuesta ellos mencionaron que la fábrica les brinda seguridad ante cualquier situación, una parte de los empleados opina que las instalaciones donde realizan sus actividades diarias son adecuadas pero hay otros empleados que consideran que no son adecuadas aunque la mayoría de ellos opinan que el riesgo de sufrir un accidente es bajo.

Según el gerente se les proporciona a los empleados equipo de protección dependiendo del puesto de trabajo que se desarrollen, además la fábrica cuenta con la señalización pertinente para la prevención de accidentes dentro de la fábrica. (Ver anexo 4 preguntas 20 a la 22)(Ver anexo 2 preguntas 24 y 25)

Comunicación interna

En la fábrica de dulces y chicles La Mascota se puede recopilar la información sobre la comunicación interna y se puede llegar a la conclusión que dentro de la empresa si hay una comunicación descendente y este hace referencia a la comunicación existente entre el jefe con sus subordinados.

Por medio de esta comunicación se emanan ordenes de parte del jefe inmediato lo cual resulta bastante importante para la empresa porque los empleados están al día en cuanto a las labores cotidianas que se deben hacer dentro del puesto de trabajo además es muy importante para la empresa porque se da a conocer de algún cambio de forma inmediata puesto que los empleados obtienen la información pertinente en un tiempo más corto porque la información fluye de una manera más ágil que otros medios de comunicación como lo son correos electrónicos u notas por escrito porque se hace un poco más difícil que empleados logren visualizar esta información y es más comprensible cuando el jefe comunica a los empleados porque cualquier duda existente es disipada de manera inmediata a la hora que se les hace el comunicado pertinente además de dar un espacio para realizar aclaraciones por parte del jefe.

Entre otra ventaja que podríamos mencionar esta la veracidad con la que se hace el comunicado puesto que no hay fuga de información y llega al receptor de manera completa al no ser modificada o alterada hay una mayor comprensión por parte de los empleados de la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

En cuanto a los canales de comunicación se puede conocer por medio de la encuesta realizada a los empleados que el canal de comunicación más utilizado es el telefónico esto crea una ventaja porque en cualquier lugar en el que se encuentre la persona se puede comunicar en este caso podríamos mencionar a los distribuidores y vendedores porque ellos constantemente salen fuera del área de trabajo y en muchas ocasiones se da la necesidad de comunicarse y lo realiza por este medio se les hace mucho más fácil para la empresa comunicar de algún pedido que se haga con urgencia puesto que la información se transmite al instante.

Además otro canal utilizado en la empresa es por medio de correo aunque este canal de comunicación es más usado por los puestos medios para comunicar información la ventaja de este medio es que se mantiene una evidencia de lo que se comunicó en el momento de enviar el correo electrónico. (Ver anexo 4 pregunta 16 a la 18).

Interrelaciones

Las interrelaciones se dan en la empresa porque este hace referencia a la relación existente entre los mismos trabajadores de la empresa pero que no son compañeros de trabajo en la misma área y de acuerdo a las preguntas realizada se da una interrelación del jefe con los subordinados porque cuando realizan el trabajo bien hecho el jefe los felicita lo cual significa que se da esa comunicación y cabe mencionar que esta es una buena práctica por parte de los jefes de la fábrica de dulces y chicles La Mascota porque no es una obligación que ellos realicen estas buenas practicas dentro la empresa pero se llevan a cabo lo cual es bastante bueno para los empleados porque esto contribuye para que los empleados realicen de una mejor manera su trabajo dentro de las instalaciones de la fábrica de dulces y chicles La Mascota (ver anexo 4 pregunta 14).

Relaciones Laborales

Existe una buena comunicación por parte de los trabajadores puesto que de acuerdo al cuestionario un poco más de la mitad respondió que si existía y esto es bueno para la fábrica porque se realiza la comunicación vertical entre los mismos compañeros de trabajo y por medio de este comunicación se transmiten información muy relevante de los procesos productivo y esto beneficia porque cada empleado tiene un conocimiento más profundo de lo que se ha hecho en otras áreas de trabajo y proseguir con el mismo producto que se está elaborando porque para la elaborar los duces tienen que pasar por diferentes personas encargadas del proceso y con esta comunicación el proceso es mucho más rápido y los errores se disminuyen significativamente dentro de la empresa.(ver anexo 4 pregunta 15).

Relaciones sindicales

Dentro de la empresa nunca ha existido grupo de poder de acuerdo a lo que manifiestan los empleados de la fábrica en muchos de los empleados dijeron que en el tiempo que tenían laborando para la empresa no se había creado un sindicato lo cual resulta un poco difícil para los empleados porque sus dudas e inquietudes no son analizadas y discutidas por un sindicato y esto resulta en descontentos por parte de alguno de los empleados puesto que no hay a quien dirigirse cuando ellos tienen algún conflicto con la empresa (ver anexo 4 pregunta 25).

7. Proceso de desarrollo de personal.

Formación, capacitación y desarrollo

De acuerdo a los resultados obtenido por la encuesta se reciben capacitaciones dentro de la fábrica para fortalecer algunas áreas de los empleados y están son impartidas por el equipo básico de salud n° 3 de la clínica comunal de Costa Rica el cual crea una programación de todas las actividades y con esto la empresa pretende impartir temáticas de interés sanitario.

Además de acuerdo a la entrevista con el gerente se nos dio a conocer que se estaban gestionando otras capacitaciones por parte de los bomberos para impartirlas a los empleados de la fábrica.

De acuerdo a los empleados la información impartida en las capacitaciones no ha sido de mucha ayuda para el puesto de trabajo que desempeñan porque entre los temas que han sido impartidos dentro de la fábrica son temas relacionados con la salud de personal.

En cuanto al tiempo en que se realiza la capacitación según la encuesta los empleados dijeron que estas les son impartidas cada 6 meses con diferentes

temas para que los trabajadores tengan diferentes conocimientos en algunas de las áreas relacionadas con la salud.

Los empleados consideran que deberían de recibir más capacitaciones en diferentes áreas propias del trabajo que realizan para poder desempeñarse y desarrollarse de una mejor manera dentro del puesto de trabajo porque esto les permitirá a ellos tener mejores herramientas para poder realizar el trabajo de una manera más eficaz y estos conocimientos en las áreas que ellos desean aprender más guardan bastante relación con las labores y actividades que ellos realizan cotidianamente es por esto que sería un punto clave en el desarrollo organizacional de la fábrica (ver anexo 4 pregunta 26,27,28 y 29).

Desarrollo organizacional

En cuando al desarrollo organizacional de acuerdo a la entrevista con el gerente general la empresa no realiza planes de desarrollo porque considera que la empresa es muy pequeña para realizar la inversión en la formación de los empleados es por esta razón que no se cuenta con un programa de desarrollo. (Ver anexo 2 pregunta 37).

Promoción y planes de carrera.

De acuerdo a los resultados arrojados por el cuestionario no hay rotación de puestos porque más de la mitad de los empleados todavía conservan el puesto para el que fueron contratados y solo unos pocos tuvieron la oportunidad de ascender de acuerdo a estos resultados muchas personas que laboran para la fábrica tienen años de realizar las mismas actividades lo cual convierte el trabajo en una rutina diaria que ellos deben de cumplir y hace que los empleados comiencen a sentir que el trabajo que están desempeñando se vuelva rutinario y que están realizando las tareas por el simple hecho de un pago que reciben.

Los empleados de la fábrica no identifican nuevas oportunidades para seguir desarrollándose profesionalmente dentro de la empresa lo cual puede llevar a los

colaboradores a buscar nuevas oportunidades en otras empresas que les permita seguir ascendiendo pero esto no es bueno para la fábrica porque cada vez que un empleado se retira se lleva con él información importante es por esto que dentro de la fábrica si hay una estabilidad de trabajo. (Ver anexo 4 pregunta 30,31 y 32).

Gestión del talento humano

De acuerdo al cuestionario que llenaron los empleados los jefes de las diferentes áreas contribuyen a la gestión del talento humano brindándoles a sus subordinados la información necesaria para realizar las labores que demandan los diferentes puesto de trabajo (ver anexo 4 pregunta 33).

Gestión del conocimiento

Uno de los problemas con los que se enfrenta la fábrica es que no tienen programas que ayuden a los empleados a adquirir nuevos conocimientos, habilidades y capacidades nuevas para realizar el trabajo de una mejor manera cuando el personal no cuenta con estos programas que le ayuden a mejorar su desempeño laboral ellos no generan nuevas capacidades para realizar los procesos eficientemente por lo cual la empresa debería de impartirles estas herramientas que son de gran utilidad para el pleno desarrollo de la labores dentro del puesto de trabajo.

Gestión del cambio

Mucho de los empleados miran el cambio como una oportunidad de desarrollo para ellos y también para la empresa en general lo cual es muy bueno porque cuando la empresa quiera realizar un cambio, los empleados estarían de acuerdo y ellos contribuirían para que este pueda ser adaptado de una forma más rápida a diferencia unos pocos empleados contemplan el cambio como incertidumbre lo cual sería muy normal al principio pero se adaptarían bastante rápido (ver anexo 4 pregunta 35).

8. Procesos de auditoria de personal.

En cuanto a los procesos de auditoria de persona se pudo conocer que la empresa solo cuenta con la información de los datos generales de los trabajadores pero no tienen una base de datos en las que se registre las actitudes de cada uno de ellos.

E. Análisis de la Lista de cotejo

1	PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SI			NO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD		
		A	M	B	A	M	B
1.1	¿Existe una estructura organizativa?		x				
1.2	¿Es visible a los empleados la estructura organizativa?						x
1.3	¿Cada empleado conoce sus asignaciones?		x				
1.4	¿El personal se identifica con la empresa?				x		
1.5	¿El personal respeta los canales de autoridad?	x					
1.6	¿Los empleados conocen la Misión y Visión de la empresa?				x		
1.7	¿Esta visible la misión y visión dentro de la empresa?						x

- Proceso de planificación de recursos humano:** Los empleados si conocen sus funciones y asignaciones cada empleado sabe lo que debe hacer sin necesidad de estar preguntando a sus jefes inmediatos. Además de esto los empleados si respetan los canales de autoridad porque saben quién es el jefe superior y sus jefes inmediatos y ante todo momento mostraron respeto. Además la fábrica cuenta con una fortaleza media en la estructura organizativa porque dentro ella no hay una estructura organizativa visible por ninguna parte ni siquiera en las áreas donde se encuentran los empleados es decir que estos no saben con exactitud cómo está organizada además cuenta con una debilidad alta en lo que se refiere a la visión y misión por que no está visible esto es muy importante para que los empleados cada día recuerden donde quiere llegar la fábrica y que es lo que quiere para el futuro, al no estar visible muchas veces los empleados olvidan la razón de existir de la empresa y no se identifican con ella.

		SI			NO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD		
2	PROCESO DE INTEGRACIÓN	A	M	B	A	M	B
2.1	¿Existe planificación del recurso humano?						x
2.2	¿Se crean nuevos puestos de trabajo?						x
2.3	¿Se selecciona al personal más idóneo?					x	
2.4	¿La adaptación del personal al puesto de trabajo es rápida?		x				

- Proceso de integración: La adaptación a los puestos de trabajo es una fortaleza media porque cuentan con un proceso de inducción que dura bastante tiempo lo que permite que los empleados puedan conocer el lugar de trabajo y la forma en que se opera en la fábrica lo cual hace que los empleados se adapten de formas rápida que puede mejorar por medio de una manual de inducción. La fábrica tiene una debilidad media porque no cuenta con un proceso de selección establecido, lo que muchas veces provoca no contratar al personal idóneo para los puestos de trabajo, un ejemplo en la fábrica no se realizan las mismas pruebas de selección para todos los empleados lo que puede traer problemas en un futuro, no se crean nuevos puestos lo cual no permite el crecimiento dentro de la empresa lo que se considera una debilidad baja.

		SI			NO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD		
3	PROCESO DE ORGANIZACIÓN	A	M	B	A	M	B
3.1	¿Las actividades están distribuidas a cada puesto de trabajo?					x	
3.2	¿Existen manuales de descripción de puestos?				x		
3.3	¿Evalúan el desempeño de las personas?				x		
3.4	¿Existen estándares para medir el desempeño?				x		
3.5	¿El desempeño corresponde a los estándares?				x		
3.6	¿Premian el buen desempeño de las personas?				x		
3.7	¿Toman medidas correctivas por un mal desempeño?				x		

- Proceso de organización: La fábrica tiene una alta debilidad en la organización lo que significa que está completamente mal porque no cuenta con ningún tipo de manuales, lo que provoca que las funciones y actividades de cada puesto de trabajo no se encuentren de manera escrita,

y la estructura organizativa tampoco se encuentre plasmada en papel, esto es algo que debe mejorar la fábrica para mejorar la planificación de recursos humanos. Otra debilidad es que no realizan evaluación de desempeño a los empleados es decir no miden el desempeño para la gestión operativa, pues no existen estándares para realizarla así como tampoco hay sistemas para el control de personal, tampoco existe un plan de supervisión y control. Al no existir índices de desempeño esto provoca que cuando no existen precedentes se dificulta la medición actual o no se tiene una valoración que pueda determinar cómo se encuentra el desempeño de manera más puntual, no se sabe con exactitud lo que se está realizando de una manera inadecuada y no se pueden tomar las acciones correctivas pertinentes para mejorar la situación.

		SI			NO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD		
4	PROCESO DE RETENCIÓN	A	M	B	A	M	B
4.1	¿La gerencia demuestra habilidad para atraer y retener el mejor RRHH?					x	
4.2	¿Incentivan a los trabajadores a realizar un buen trabajo?					x	
4.3	¿Existen prestaciones adicionales a ley?				x		
4.4	¿Existe un sistema de premio al mejor trabajador?						x
4.5	¿El entorno físico es agradable para el trabajador?		x				
4.6	¿Las instalaciones son adecuadas?		x				
4.7	¿Se proporciona el equipo de seguridad necesario?	x					
4.8	¿Existen señalizaciones de evacuaciones y riesgos?	x					
4.9	¿La gerencia demuestra habilidad para la comunicación institucional?		x				
4.10	¿Se realizan reuniones periódicas con el personal?		x				
4.11	¿Existen grupos informales de poder?	x					
4.12	¿La rotación de puesto es alta?						x

- Proceso de retención: La fábrica cuenta con un buen ambiente de trabajo, cuentan con instalaciones adecuadas para realizar las actividades diarias de cada empleado, no existe ningún tipo de interrupciones en cuanto a ruido, las áreas estaban limpias y agradables además de esto la fábrica proporcionan equipo de seguridad necesario dependiendo de que si el puesto lo requiere, dentro de la fábrica hay señalización de evacuación y riesgo por todos lados. La comunicación es buena dentro de la fábrica

entre los empleados y los jefes, es una fortaleza media y necesita mejorar un poco, también realizan reuniones para transmitir cierta información relevante o cambios que se van a dar en la fábrica. Una de las fortalezas que tiene la fábrica es el hecho de que no existen grupos informales de poder este es un beneficio por que no tiene problemas relacionados con huelgas de trabajo. En cuanto a las debilidades medias se encuentran es que no existen planes de incentivos o premios para los empleados, es decir no existe motivación para que los trabajadores sientan que se reconoce el buen trabajo que realizan. Existen dentro de la fábrica bonificaciones pero no para todos solo para el área de ventas y producción lo que puede afectar a los demás empleados de las otras áreas. Es una debilidad que se debe mejorar para que el recurso humano se encuentre motivado a la hora de realizar sus funciones diariamente y sientan que la fábrica reconoce sus esfuerzos. Además no existen oportunidades de crecimientos, ni desarrollo profesional para los empleados, esto contribuiría para que ellos cada día se sintieran más motivados a la hora de trabajar, y realizarían sus funciones de una manera más eficiente y sus desempeño sería mucho mejor, por que buscarían crecer dentro de la fábrica.

		SI			NO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD		
5	PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS	A	M	B	A	M	B
4.1	¿Capacitan a los empleados?					x	
4.2	¿Las capacitaciones se adaptan a las necesidades del trabajo?					x	
4.3	¿Existe un plan de carrera dentro de la empresa?						x
4.4	¿El personal contribuye a lograr los objetivos organizacionales?		x				
4.5	¿Los empleados buscan sus propios objetivos?		x				
4.6	¿El personal posee nuevos conocimientos en cuanto al cambio tecnológico?						x
4.7	¿La empresa se adapta al cambio externo?				x		

- Proceso de desarrollo de personas: Los empleados si contribuyen al logro de los objetivos organizacionales porque ellos realizan su trabajo de manera eficiente para cumplir con la producción diaria y los pedidos de los clientes, este es una fortaleza media con la que cuenta la fábrica. Hay capacitaciones para los empleados de la fábrica pero no lo hacen

constantemente además de esto las capacitaciones muchas veces son de temas que no necesariamente ayudan al trabajo de cada empleado es una debilidad media que necesita mejorar bastante, la fábrica cuenta con capacitaciones del seguro social acerca de tema de VIH-SIDA, lactancia materna entre otros temas que son importantes pero no les ayuda para desempeñar sus puestos de trabajo o para adquirir nuevas habilidades o capacidades. No Existe plan de carrera es decir no motivan al personal para superarse profesionalmente la mayoría de los empleados solo cuentan con bachillerato y están entre la edad de 35 a 40 años es decir que no tienen la idea de seguir estudiando. Además otra debilidad baja es en cuanto al cambio tecnológico en la fábrica no cuentan con recursos tecnológicos adecuados.

		SI			NO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD		
6	PROCESO DE AUDITORÍA	A	M	B	A	M	B
5.1	¿La entidad cuenta con una base de datos?			x			
5.2	¿La entidad realiza una investigación de su personal?					x	

- Procesos de auditoría de personas: La fábrica cuenta con una base de datos de cada uno de sus empleados, con su respectiva información y documentos que pueden utilizar en cualquier momento ante cualquier situación pero es una fortaleza baja por que no la tiene computarizada. Además la fábrica cuentan con toda la información necesaria de los empleados pero no realizan una investigación exhaustiva de cada uno de ellos, esto necesita mejorarse para tener un mejor conocimiento de los empleados y saber que están desarrollándose en el puesto adecuado.

F. Alcances y limitaciones

1. Alcances

En la fábrica de dulces y chicles La Mascota se estableció contacto directo con el gerente general el ingeniero López quien dio la autorización para realizar el trabajo de investigación sobre “Sistema de gestión de personal que contribuya al desarrollo del talento humano de los empleados de la fábrica de dulces y chicles La Mascota, ubicada en el municipio de San Salvador”.

Además de dar autorización para realizar las encuestas dentro de las instalaciones de la fábrica el cual nos será de gran utilidad para conocer la situación actual en la que se encuentran los empleados y por medio de esta situación realizar una propuesta que contribuya a la empresa así también a los colaboradores de la fábrica a mejorar ciertas áreas dentro de la empresa en las cuales muestran una mayor deficiencia además de proponer la mejora en algunas temas de gestión de talento humano en las que hay necesidad de realizar cambios. La información actual se obtiene por medio de los resultados arrojados en la encuesta que llenaron los empleados, la entrevista que se realizó al gerente general de la fábrica y la lista de cotejo de chicles y dulces “La Mascota”

2. Limitaciones.

En la investigación de campo que se llevó a cabo en la fábrica de dulces y chicles La Mascota se mencionan las principales limitaciones:

- El tiempo de los trabajadores: fue una dificultad que se tuvo cuando se pasaron las encuestas porque los trabajadores estaban en su jornada normal de trabajo realizando diversas actividades y tareas cuando se pasó el cuestionario es por esta situación que fue difícil porque contestaron las preguntas en un tiempo muy limitado y esta situación llevo a los empleados a no realizar un análisis profundo de cada una de las preguntas que se requería que contestaran.
- El horario de los empleados: este fue una limitante muy importante que se tuvo porque algunos de los empleados no se encontraban en el momento

de realizar la encuesta cabe señalar que entre estos puestos estaban los puestos gerenciales y distribuidores el motivo de esta dificultad es por la diversidad de actividades que ello realizan algunos fuera de su puesto de trabajo para el caso de los distribuidores se mantienen la mayor parte de su tiempo fuera de la empresa pero cabe mencionar que como grupo de investigación se realizó diversas visitas para que pudieran contestar el cuestionario.

- Incertidumbre: Antes de pasar el cuestionario algunos de los empleados mostraban incertidumbre y duda por temor a tener alguna consecuencia dentro de su trabajo pero a medida se aborda a cada uno de ellos y se explica que esta información era confidencial y para fines académicos disminuyen estas expresiones por parte de los empleados.
- Precisión en respuestas: Algunos de los empleados no se extendieron a explicar el motivo de sus respuestas en algunas interrogantes, se tuvo falta de colaboración por parte de los trabajadores cuando se realizó la encuesta.

G. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

A pesar que La fábrica de dulces y chicles La Mascota es una empresa con una larga trayectoria en el país, la problemática se presenta por la aplicación inadecuada de sus procesos, por lo tanto se concluye a continuación:

- a. En La fábrica de dulces y chicles La Mascota no existe un Departamento de Recursos Humanos que desarrolle los procesos administrativos concernientes al personal; entonces se ve obligado a trabajar de manera empírica lo que impide un manejo adecuado del personal, de tal manera que pierde la oportunidad de aprovechar el talento humano para cumplir con sus objetivos.
- b. Con la información obtenida se verificó que la fábrica en estudio no cuenta con una adecuada evaluación del desempeño para poner en práctica con el personal y así poder capacitarlos en las áreas que así lo requieran, de manera

que la organización ofrezca calidad con profesionales muy capacitados con competencias enfocadas al puesto que desempeñan.

- c. La fábrica La Mascota, no cuenta por escrito con un manual de bienvenida que sirva para informar al nuevo personal y que les permita conocer los antecedentes de la organización, este es necesario porque se debe fomentar a los empleados conocimiento sobre el origen de la empresa, desarrollando así un sentido de identificación y pertenencia hacia la empresa.
- d. Se concluyó que la fábrica de dulces y chicles La Mascota no posee un manual de función y descripción de puestos donde se encuentren establecidas las actividades que cada empleado debe realizar, esto no es bueno porque se ve afectada la eficiencia de organización.

2. Recomendaciones

- a. Se sugiere a La fábrica de dulces chicles La Mascota la implementación del área de Recursos Humanos y es necesario contratar dos persona idóneas que lideren y que se encarguen de los procesos administrativos del personal, fomentando así el desarrollo del personal, porque es necesario tener en cuenta que los empleados juegan un papel muy importante dentro de la organización, siendo indispensables para el desarrollo de las actividades diarias y el cumplimiento de los objetivos.
- b. Se invita a la fábrica La Mascota a realizar evaluaciones del desempeño de manera constante con la finalidad de monitorear el desempeño del personal y motivar a que estos realicen sus funciones de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos establecidos.
- c. Se recomienda a la fábrica La Mascota que sea utilizado un manual de bienvenida, pues es necesario que todo integrante de la fábrica conozca la misión, visión, objetivos, estructura organizacional, y origen de la entidad.
- d. En cuanto a la descripción de cargos y manual de funciones, se recomienda la creación y el uso de estos, por que sirven como guía para poder llevar a cabo el reclutamiento, la selección, la inducción, la evaluación, la capacitación y todos los procesos administrativos dentro de la organización.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LOS EMPLEADOS DE LA FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA.

A. Importancia

El Sistema de Gestión de personal en una organización es un elemento esencial para la planeación, ejecución y control de los procesos operativos dentro de una empresa porque de esta forma se busca alcanzar las metas y objetivos para ser más eficiente y eficaz en la Administración de los Recursos con los que cuenta. El talento humano es el activo más importante dentro de toda organización, ya que es la base para la movilización de los demás recursos (económicos, materiales), y en consecuencia lograr el éxito organizacional.

Los recursos humanos deben asignarse a los puestos de acuerdo a lo que saben y a lo que les gusta desempeñar; además, deben conocer todas las funciones de sus puestos, recibir una adecuada inducción en un ambiente favorable de trabajo.

Por tal motivo, es importante que la fábrica posea al menos los manuales de descripción y análisis de puesto, selección e inducción, debido a que son una base para ubicar a los empleados en el puesto adecuado.

A través de éste Sistema de Gestión de personal, se proporciona a la Fábrica de dulces y chicles La Mascota, la información necesaria para el alcance de la Eficiencia Administrativa, con el objeto de mejorar la Administración del personal.

Con esta propuesta de sistema de gestión de personal se observarían mejoras en los procesos de reclutamiento, capacitación, desarrollo y control del personal, también permitiendo que la empresa contrate el personal más calificado para desempeñar sus cargos y cumplir así con las metas propuestas por la Fábrica de dulces y chicles La Mascota.

B. Objetivos.

Objetivo General: Proponer a la Fábrica de dulces y chicles La Mascota un Sistema de Gestión de Personal que contribuya a incrementar las destrezas, capacidades, habilidades y competencias de los empleados de la Fábrica.

Objetivos Específicos.

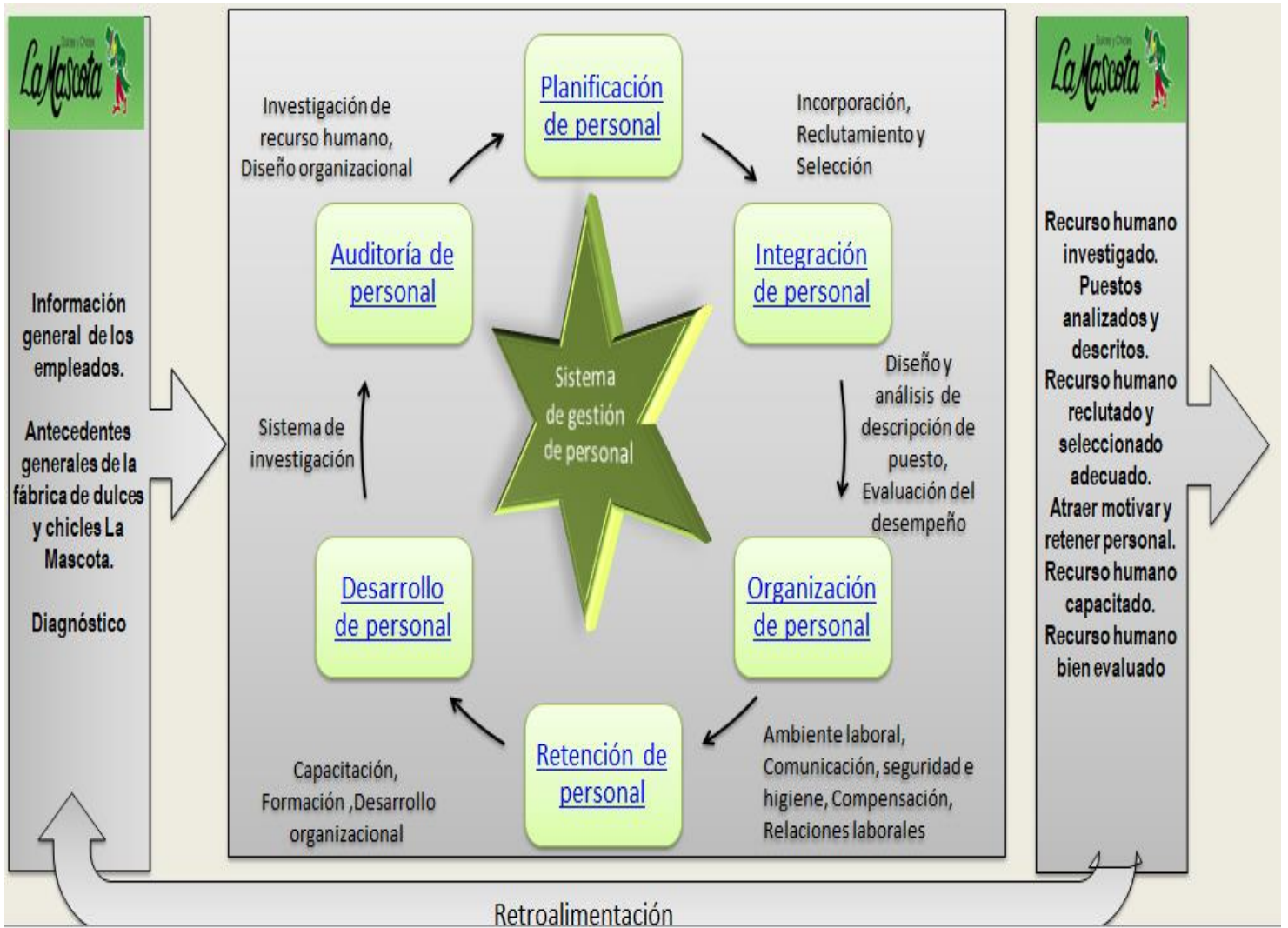
1. Facilitar a la gerencia información pertinente que le permita tomar decisiones para el desarrollo del recurso humano.
2. Establecer la estructura organizativa del área de gestión del talento humano definiendo su ubicación jerárquica y tipo de autoridad para su funcionamiento eficiente.
3. Proponer un plan de capacitación integral, con el objetivo de mejorar el desempeño de los empleados.
4. Elaborar el plan de implementación de la propuesta, con las actividades, recursos a utilizar: humanos, materiales, financieros, y su respectivo cronograma para la puesta en marcha.

C. Utilidad

Al implementar esta propuesta se fortalecerá la administración en general, contribuyendo a mejorar su funcionamiento con los procedimientos adecuados, favoreciendo la toma de decisiones enfocadas en el desarrollo del recurso humano, permitiendo analizar de forma integral el desempeño de los empleados, desarrollando sus capacidades, habilidades y actitudes. Los beneficios de la implementación del sistema de gestión de personal se verán reflejados en:

- Proceso de gestión de personal: beneficiara en maximizar el rendimiento de los empleados, ya que la implementación del sistema facilitará el desarrollo del talento humano al contar con un sistema de gestión de personal, el cual permitirá contar con un equipo desarrollado, preparado y potencializado, el cual estará motivado y comprometido en alcanzar las metas y objetivos.

D. Diagrama del Sistema de Gestión de Talento Humano.



Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación

Entradas: En el sistema propuesto por el grupo investigador se incorporará la información que se obtuvo por medio del cuestionario y la entrevista acerca de los empleados, tanto del área de ventas, finanzas, producción y el área administrativa de la fábrica, proporcionando el número de empleados, sus respectivos cargos, sus opiniones entre otra información relevante además la filosofía empresarial, servicios que presta y la estructura orgánica de la fábrica y se utilizará el diagnóstico y la interpretación de la situación actual es decir los datos obtenidos a través de las encuestas y de la entrevista que fueron tabulados en hojas de cálculo de Excel y se elaboraron gráficos para presentar los resultados de cada pregunta de forma clara. La información resultante fue interpretada para elaborar el diagnóstico y análisis de la situación actual de la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

Procesos: En esta etapa se utilizará los procesos administrativos de recursos humanos los cuales son: Los procesos de planificación, organización, integración, retención, desarrollo y auditoría de recursos humanos para poder desarrollar la propuesta del sistema de gestión de talento humano.

Salida: Se obtendrá como producto final un recurso humano más idóneo para desarrollar los diferentes tipos de puestos con los que cuenta la fábrica además permitirá que la empresa contrate el personal más calificado para cumplir con las metas propuestas además de tener un personal más motivado, eficiente lo cual traerá grandes beneficios a la fábrica y mejorará el desarrollo del talento humano.

Retroalimentación: esta se realizará por los aspectos que sea necesario reforzar con el empleado.

E. Procesos de gestión de recursos humanos.

1. Procesos de planificación personal.

Investigación de recursos humanos.

Realizar anualmente los siguientes procesos de planificación del personal:

- a. Establecer las necesidades de recursos humanos para cada nuevo proyecto que se ejecute; es decir, identificar si se necesita contratar personal nuevo o si se necesita reubicar personal antiguo y si necesita o no capacitación.
- b. Implementar un sistema de información de recursos humanos en el cual se lleve el registro de toda la información de los empleados para tomar decisiones sobre vacaciones, aguinaldo, jubilaciones, maternidad, altas y bajas, carrera dentro de la empresa, capacitaciones y evaluaciones de desempeño.
- c. Determinar los perfiles y competencias idóneos para los puestos.
- d. Análisis permanente del entorno, para conocer el mercado de recursos humanos disponible.

Diseño organizativo.

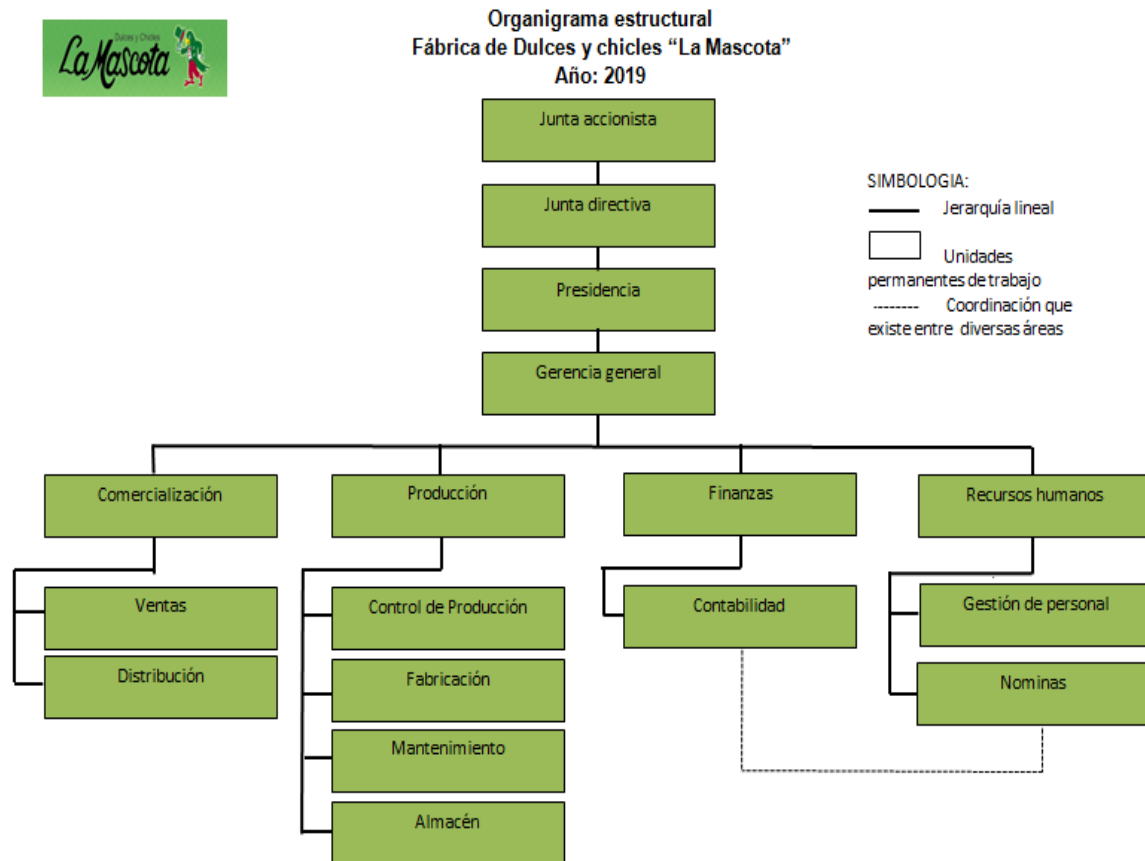
Creación del área de administración de recursos humanos; lo que hace necesario modificar el organigrama actual y se ha creado el manual de organización respectivo. (Ver anexo 5)

Puestos que conforman el departamento de recursos humanos

En el organigrama que se propone a la fábrica La Mascota esta la creación del departamento de recursos humanos el cual está compuesto por el área de gestión de recursos humanos este estará conformado por dos personas, el gerente de recursos humanos y el asistente administrativo, las funciones de cada uno de

ellos se define en el manual de organización (Anexo 5) en cuanto a la última área de nóminas estará en coordinación el auxiliar contable y el asistente de recursos humanos para lograr obtener el costo de cada uno de los empleados y las diferentes retenciones además del pago de horas extras el nuevo organigrama se presenta a continuación.

ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA.



Elaboró: Grupo de investigación

El manual de organización se crea para que la fábrica de dulces y chicles La Mascota posea un documento formal dentro el cual se recopile toda la información concerniente sobre el marco histórico, marco jurídica de acuerdo a las leyes por la cuales se rigen, la organización que se maneja y los objetivos y

funciones de cada uno de los departamentos, este instrumento es una guía de apoyo para el departamento de recursos humanos porque en él se describe cada una de las funciones que se realizara y se asignara responsabilidades para cada área.

Responsables de actualizar el manual de organización.

El departamento de recursos humano en la área de gestión de personal serán los responsables de mantener actualizado el manual de organización de todos los departamentos de la fábrica llevando un registro de todos los cambios en las atribuciones, estructura orgánica, revisión y distribución del trabajo; para lo cual el jefe de cada uno de los departamentos deberán proporcionar la información necesaria con el objetivo que se realicen adecuaciones de funciones.

2. Procesos de integración de personal.

Reclutamiento, Selección e incorporación.

Reclutamiento.

Elaboración del manual de reclutamiento, selección y contratación de personal en el cual se describe como llevara a cabo los procesos de reclutamiento interno y externo. (Ver anexo 6).

La ausencia de un procedimiento estandarizado le quita equidad y transparencia al proceso de reclutamiento, porque el procedimiento no se realiza de la misma manera para todos los candidatos.

La fábrica de dulces y chicles La Mascota cuenta con un reclutamiento externo por medio del cual se les comunica a los empleados que actualmente laboran en la fábrica que existe una vacante para que ellos puedan recomendar a una persona que cumpla con los requisitos, los empleados realizan una recomendación verbal razón por la cual se propone un formulario de recomendación. (Ver anexo 6)

Selección.

Elaboración del manual de reclutamiento, selección y contratación de personal en el cual se describe como llevara a cabo los procesos de reclutamiento interno y externo. (Ver anexo 6).

La ausencia de un procedimiento estandarizado le quita equidad y transparencia al proceso de selección, porque para una misma plaza las pruebas no son comunes, o no todos las hacen, lo que incide en la posibilidad de contratar personal deficiente. Lo anterior puede traer problemas futuros a la fábrica como por ejemplo: Riesgo de contratar personal inadecuado o toma de decisiones equivocada. Por lo cual la fábrica necesita un manual donde se describa el proceso de selección, las pruebas que deben de realizarse a todos los empleados por igual, si deben realizar entrevista, entregar documentación entre otras. (Ver anexo 6).


Incorporación.

Elaboración del manual de bienvenida e inducción (Ver anexo 7) para que el empleado tenga una idea al inicio de sus labores sobre lo que la fábrica realiza día a día. Además de las obligaciones y derechos que conlleva el trabajar dentro de la fábrica de dulces y chicles La Mascota La inducción consistirá en la orientación, ubicación y supervisión que se efectuará a los trabajadores de nuevo ingreso, durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba"). Se les brindará la información acerca de los siguientes aspectos: Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento, misión, visión, y políticas de la organización. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizarán, expectativas de desarrollo, reglamentos entre otra información.

El manual de bienvenida es creado con la finalidad de transmitir a los empleados la cultura empresarial, además para transmitir la información necesaria para que los nuevos empleados se sientan acogidos y más en confianza dentro de la empresa; es necesario poner en práctica la inducción de los empleados al llegar a la organización ya que por medio de esta los empleados se hacen partícipes de

todo lo relacionado con la empresa; por lo tanto es necesario y de mucha importancia la elaboración de un manual de bienvenida. Para toda empresa es de gran importancia contar con un documento claro y sencillo que tenga por finalidad guiar al personal de recién ingreso a la organización, durante el periodo inicial de desempeño. La inducción es una acción muy importante, ya que esta ayuda a reducir la ansiedad por parte del personal al momento de ingresar a la organización, también facilita una adaptación entre las necesidades individuales del empleado y las condiciones de la empresa, de tal manera que con una adecuada inducción la empresa acelera el proceso de integración de su personal.

Además se propone el siguiente formulario.

	
FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA Formulario de programa de inducción.	
ORIENTADO A:	PERSONAS DE NUEVO INGRESO
OBJETIVO:	Facilitar la adaptación de la persona a su puesto de trabajo y a la fábrica.
DURACIÓN:	2 ó 3 horas, dependiendo las funciones del puesto.
EJECUCIÓN:	Presentación del programa: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Bienvenida al trabajador. ❖ Explicación del programa (objetivos, forma de desarrollo, horarios. Etc.)
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Describe las características esenciales de la fábrica. ❖ Visita por las instalaciones. ❖ Políticas básicas de la organización. ❖ Derechos y obligaciones. ❖ Facilidades y servicios para los trabajadores. (prestaciones)
OBSERVACIONES/ CONCLUSIONES	
NOMBRE DEL ENCARGADO: _____	
FIRMA: _____	

Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación

Por medio de la incorporación del formulario de programa de inducción lo que se pretende es que al llegar nuevo personal a la fábrica de dulces y chicles La Mascota se puedan desarrollar todas las actividades que señala el presente formulario además de ser utilizado como una guía para el jefe del área, para darle a conocer todas las generalidades y proporcionarle toda la información respecto al puesto de trabajo que ocupara el nuevo trabajador y resolver cualquier duda que pueda surgir por parte del nuevo miembro de la empresa.

3. Procesos de organización de personal

Análisis y descripción de puestos.

Elaboración del manual de descripción y análisis de puestos (Ver anexo 8) para mantener un orden dentro de las funciones que realizan diariamente, se busca que sea una herramienta que permita a los responsables de la misma saber hacia qué documento referirse cuando exista la necesidad de: asegurarse que se cumplan las funciones tal y como han sido asignadas, y cuando se requiera la contratación de más personal.

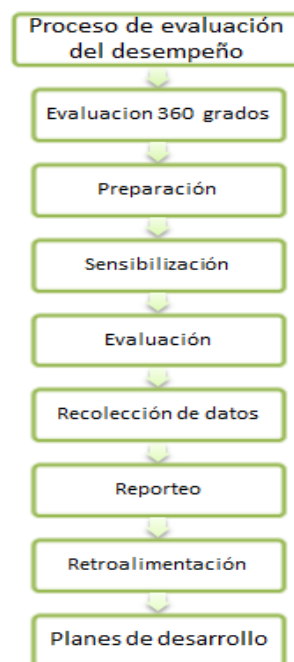
El manual de análisis y descripción de puesto será para que la fábrica lo utilice en los procesos de reclutamiento porque el análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo, en la selección proporcionará datos suficientes para elaborar el perfil en el que se especifican las características y requisitos profesionales. En la evaluación del desempeño dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Realmente este manual se usa como base para los demás procesos de la gestión de personal razón por la cual es muy importante que la empresa cuente con uno, para lograr una mejor administración de su recurso humano y para mejorar la eficiencia en los demás procesos.

Evaluación del desempeño.

Elaboración de un manual de evaluación de desempeño para mejorar las relaciones humanas entre los jefes y sus empleados además de mejorar el desarrollo del trabajo diarios de cada uno de los empleados de la fábrica

La fábrica de dulces y chicles La Mascota no realiza evaluación de desempeño lo cual no permite determine la existencia problemas que posiblemente tienen con respecto a su personal o la organización de esta, por ejemplo con una evaluación de desempeño la fábrica podría identificar los tipos de insuficiencia y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades entre otras. Elaboración de la evaluación 360 grados también conocida como integral que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, empleados etc. Esto permitirá a la fábrica medir el desempeño de su personal para tomar las medidas necesarias, mejorar el desempeño laboral, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Proceso para la realización de la evaluación de desempeño.



Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Introducción.

En toda empresa, se pretenden alcanzar objetivos, dentro de ellos la productividad, tanto en la producción de bienes, así como en la prestación de servicios, para ello, dependen en gran medida de la eficiencia, eficacia, y efectividad de sus empleados. El manual tiene como propósito contar con un instrumento para encausar el proceso de evaluación del desempeño, como herramienta para la toma de decisiones en materia de recursos humanos, tales como: la capacitación y desarrollo de personal, la movilidad de personal de acuerdo a las competencias individuales en busca de la idoneidad al puesto.

En este manual se explica el objetivo y la descripción del proceso para la evaluación de desempeño de personal que se llevará a cabo periódicamente y el instrumento a utilizar para la respectiva evaluación el cual será la evaluación 360 grado.

Objetivo del manual.

Mantener una base de información actualizada sobre el desempeño del personal de la fábrica, con base en investigaciones periódicas, realizadas para aplicar los correctivos oportunos en la gestión del talento humano, que permitan identificar los niveles de cumplimiento de las competencias.

Alcance.

Este manual es aplicable a todas las unidades y personal que conforma la fábrica de dulces y chicles La Mascota. La Evaluación de Desempeño se realizará por igual a todos los empleados de cada área de la fábrica.

Políticas de la evaluación de desempeño.

- ✓ Las evaluaciones se realizarán dos veces al año.
- ✓ Toda evaluación que se realice será con el método 360° y se dialogarán sus resultados con las personas involucradas.

- ✓ La evaluación tendrá como propósito de retroalimentación y aprendizaje en busca de desarrollar a los empleados.
- ✓ Todos los empleados de la fábrica estarán sujetas a las evaluaciones periódicas de su desempeño.
- ✓ El resultado de la evaluación del desempeño de cada empleado será incorporado al respectivo archivo personal.
- ✓ Otras de acuerdo a las necesidades de la fábrica.

Plan de evaluación del desempeño para el personal.

Proceso para la realización de la evaluación de desempeño.

- Preparación.

La fábrica deberá definir cuáles serán los pasos que se seguirán y el tiempo que tardará el proceso, se establecerán las competencias laborales a evaluar dependiendo de cada puesto de trabajo, las conductas, los formatos que se utilizarán, los evaluadores y los evaluados además calendario, la persona que dirigirá todo el proceso entre otros aspectos.

Responsable del proceso:

El área de recursos humanos es el responsable de la planeación, diseño de instrumentos, designación de evaluadores, registro y análisis de resultados para ello conformará un comité de evaluadores que son los siguientes:

- a. Jefe inmediato: generalmente será un evaluador, evalúa el alcance y cumplimiento de las metas específicas relacionada con el perfil del puesto que ocupa el empleado.
- b. Subordinado: Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores

- c. Colega: Trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el del evaluado, y tiene relación laboral constante con el mismo. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores.
- d. Autoevaluado: Trabajador que se evalúa a sí mismo.
- e. Usuario: Persona que demanda los servicios de la fábrica.

Ciclo de evaluación:

Es el tiempo específico dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño comprende dos veces al año y que debe establecerse a conveniencia de la fábrica y tiene que ser debidamente comunicado a los empleados/as.

- Sensibilización.

En esta parte del proceso los evaluados como los evaluadores deben de comprender los beneficios de la evaluación 360 grados así como el impacto que esta tendrá dentro de la fábrica. En esta parte se reduce la tensión emocional que posiblemente tengan los evaluados al saber que van hacer observados y evidenciados si esta parte se omite posiblemente no se obtenga los resultados deseados. La fábrica tiene que buscar la manera de reducir poco a poco la tensión de los evaluados, ya que no se debe perder de vista que se trata de un estudio y no una auditoría.

La primera vez se convocará a una reunión con todos los empleados de la fábrica para darles a conocer cómo funcionará el proceso, porque se está llevando a cabo y los beneficios que traerá. Posteriormente se convocará para dar aviso de las fechas en que se realizará y quienes serán los evaluados.

- Evaluación.

En esta parte los evaluadores obtienen los formatos de evaluación respectivos que utilizarán para evaluar a los empleados de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado. Si se establece claramente los parámetros de la preparación y se logra sensibilizar a las distintas áreas de manera efectiva será un hecho que

la evaluación 360 generará un impacto positivo inmediato en el desempeño de cada uno de los que conforman la empresa.

Se realizará la evaluación 360° grados, pasando un instrumento al jefe inmediato, al compañero, subordinado y al cliente esto si el evaluado tiene relación directa con los clientes.

- Recolección de datos.

Una vez que los evaluadores han terminado con sus respectivas evaluaciones se procede a recolectar todas las evaluaciones para procesarlas. De este modo la fábrica podrá hacer un profundo análisis que arroje los resultados con respecto a las debilidades y fortalezas que existen en la fábrica; y así poder comparar lo obtenido con lo esperado. Será necesario estar pendiente del avance de cada una de las evaluaciones por si se presenta algún retraso o anomalía con el proceso.

- Reporteo.

Es donde se recolectará toda la información se sintetizará y se acomodará de tal manera que la fábrica obtenga información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Se deberá de sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

- Retroalimentación.

Después de procesar todas las evaluaciones viene la etapa de retroalimentación lo cual ayudará a que los evaluados crezcan profesionalmente y personalmente. La retroalimentación no debe resaltar predominantemente los puntos débiles de la fábrica. Para mejorar será más factible enfocarse en las fortalezas; ya que esto ayudará a motivar al evaluado tanto en lo profesional como en lo personal gracias a sus logros. La manera en que se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado, por eso se recomienda dar a entender los puntos negativos, sin llegar a afectar la sensibilidad del empleado.

- Planes de desarrollo

Una vez finalizado la evaluación 360 grados la fábrica deberá realizar planes de crecimientos para los evaluados, procesos que les permitirá desarrollar aquellas oportunidades detectadas además de realizar un plan de mejora donde se anote las competencias o áreas que el empleado necesita mejorar.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN 360° FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA.

Se presenta el siguiente instrumento ocupando la evaluación de 360° con el propósito de evaluar las diferentes áreas del comportamiento de los empleados este instrumento será una guía útil para conocer el desempeño de los empleados en los puestos de trabajo que ejecutan, permitirá a la empresa conocer aquellos empleados que tienen potencial para poder desempeñar otro tipo de puesto y además de corregir a otros que no estén realizando de una buena manera sus funciones respectivas, será un instrumento para la toma de decisiones.



FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS.

Nombre del evaluado: _____
 Nombre de quien evalúa: _____
 Fecha: _____

Puesto del evaluado: _____
 Puesto de quién evalúa: _____
 Superior: __ Igual: __ Inferior: __ (Marque con una X el nivel organizacional.)

Instrucción: Marque con una "X" la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado	Deficiente					Insatisfactorio	Bueno	Muy bueno	excelente	Comentarios	
	1	2	3	4	5						6
COMUNICACIÓN											
1 Comunica claramente las metas de su área											
2 Demuestra claramente su capacidad para expresar ideas											
3 Comparte información con otros.											
LIDERAZGO											
1 Ha logrado gran influencia en su área, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.											
2 Tiene el respeto de la mayoría y demuestra confianza.											
3 Tiene habilidad para dirigir.											
MOTIVACION											
1 Su forma de ser y de comunicarse mantienen muy motivado a las personas que le rodean.											
2 Reconoce el trabajo de otros.											
3 Alienta a los demás hacer de mejor manera el trabajo.											

SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA													
1 Se apega a las medidas de seguridad de la fábrica.													
2 Limpieza y orden en su área de trabajo.													
3 Presta atención a las condiciones de trabajo sobre todo al orden.													
ACTITUD Y COLABORACION													
1 Tiene una actitud de colaboración y de servicio.													
2 Genera confianza, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.													
3 Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización.													
SOLUCION DE PROBLEMAS													
1 Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.													
2 Toma buenas decisiones.													
3 Sabe identificar problemas.													
CAPACIDAD PERSONAL													
1 Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.													
2 Dominio de las actividades que realiza.													
3 Muestra interés en su actualización y desarrollo profesional.													
RELACIONES HUMANAS													
1 Se lleva bien con todos los de la fábrica.													
2 Maneja conflictos de su área de una manera adecuada													
3 Es amigable en el trato con los empleados de la fábrica.													

TRABAJO EN EQUIPO														
1 Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.														
2 Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.														
3 Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento														
TRANSPARENCIA														
1 Es abierto y honesto en sus relaciones laborales.														
2 Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace.														
3 Acepta su responsabilidad antes sus acciones y decisiones.														
EFICIENCIA OPERATIVA														
1 Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.														
2 Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño.														
3 Revisa continuamente sus avances, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.														
ORIENTACIÓN AL CLIENTE.														
1 Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean														
2 Se preocupa por atender las demandas de sus clientes.														
3 Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.														
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO														
1 Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes que se escapan de su control.														
2 Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo para responder a elementos exteriores.														
3 Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.														

PLAN DE MEJORA

En el siguiente cuadro anote las competencias o áreas que el empleado necesita mejorar. Conjuntamente con el evaluado determine un Plan de Acción para superar las deficiencias; y establezca fechas de seguimiento y retroalimentación.

COMPETENCIAS	ACCIONES A REALIZAR	FECHAS DE SEGUIMIENTO

Comentarios del evaluado

Comentarios del evaluador

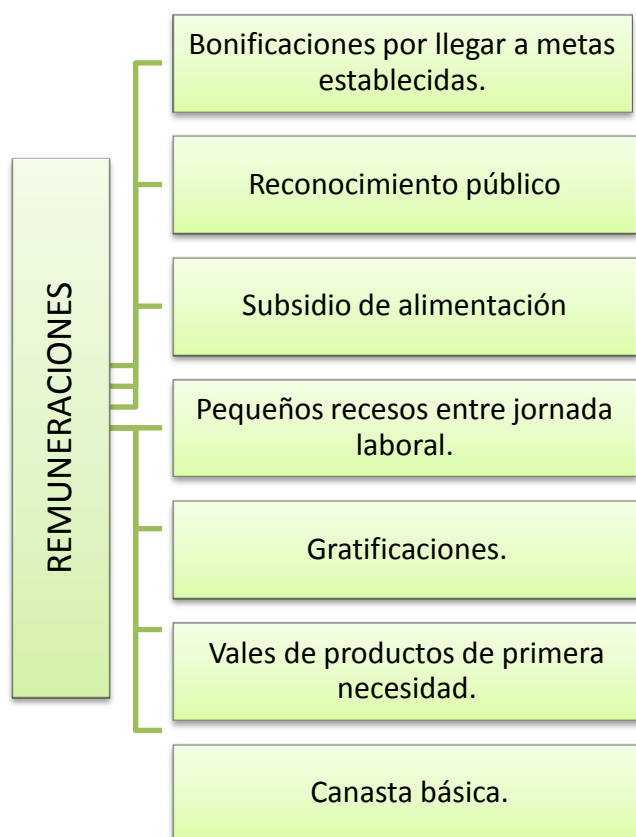
Indicaciones del plan de mejora.

- ❖ En el espacio de Competencia se anotará el área que a juicio del evaluador, el empleado deba mejorar, como producto de la evaluación.
- ❖ En el apartado Acciones a Realizar, se deberá anotar el plan de acción que se determine con el evaluado para superar el área a mejorar.
- ❖ En el espacio de Fecha de Seguimiento, se anotará las fechas que se acuerden entre evaluador y evaluado para darle seguimiento a las acciones a realizar para superar las áreas a superar.
- ❖ En Comentarios del Evaluado, éste anotará cualquier observación que a su juicio sea relevante, en relación al Plan de Mejora establecido.
- ❖ En el espacio de comentarios del Evaluador, este anotará cualquier observación que a su juicio sea de relevancia, relativa al Plan de Mejora acordado con el evaluado.

4. Procesos de retención de personal.

Remuneraciones.

Creación de un sistema para recompensar a los empleados de la fábrica de dulces y chicles La Mascota en base a méritos o beneficios otorgados de forma general. Debe tomarse en cuenta los diferentes tipos de remuneraciones que existen y que se acoplen de la mejor manera al que más le beneficie a ambos lados, es decir a los trabajadores y a la fábrica. Con este sistema de recompensa los empleados de la fábrica recibirán a cambio de su trabajo una recompensa, que corresponda a la satisfacción personal. Esto traerá grandes beneficios a la fábrica como por ejemplo un ambiente laboral de productividad elevada, un personal más motivado y eficiente.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

Ambiente de trabajo (clima laboral).

Mejorar el clima organizacional de la fábrica ya que este está relacionado con la motivación de los empleados, se busca mantener una motivación elevada, para mantener un clima organizacional elevado y para que los empleados también se sientan satisfechos, con ánimo, interés y colaboradores; ya que si los empleados tienen una motivación baja tienden a sentirse menospreciados, desinteresados a todo lo relacionado con su trabajo, insatisfacción laboral, inconformes, agresividad y están propensos a actuar de una manera incorrecta en contra de la organización y enfrentarse a ella. La fábrica de dulces y chicles La Mascota, para mejorar el ambiente de trabajo debe realizar lo siguiente:

ACCIÓN	PROCESO
❖ Reconocer los logros alcanzados por los equipos de trabajo.	Por medio de felicitaciones verbales de parte de los jefes inmediatos.
❖ Celebrar el día de la Madre, día del Padre, día de la amistad, día de la Independencia.	Decorando las salas de trabajo alusivo a la fecha que se celebra, a fin de lograr un estado de ánimo agradable dentro de la fábrica.
❖ Celebrar los cumpleaños del mes, para estimular a los empleados en actividades no relacionadas directamente con su trabajo.	Dichas celebraciones serán llevadas cuando no exista una actividad de mayor importancia programada con anticipación para dicho día.
❖ Crear un buzón de sugerencias y realizar capacitaciones de trabajo en equipo.	Colocar un buzón en diferentes puntos de la fábrica, para que los empleados puedan dar a conocer sus ideas y sus inquietudes.
❖ Hacer rotación de personal.	Rotar al personal ayudará a que los trabajadores interactúen entre si y a obtener nuevas experiencias en los diferentes puestos.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Seguridad y salud ocupacional.

Creación de un programa de salud y seguridad ocupacional para prevenir, identificar, controlar o minimizar los riesgos de accidentes que puedan originar daños a los empleados, instalaciones, y al medio ambiente de la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

PROGRAMA DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

- **Llevar a cabo un control de los posibles riesgos en el lugar de trabajo.**
- **Mantener registro de las exposiciones a productos nocivos.**
- **Hacer señalética de seguridad, indicando los lugares de peligro y prohibición para el personal.**
- **Dar a conocer a los empleados todos los riesgos que existen en el área de trabajo.**
- **Crear una comisión de salud y seguridad activa y eficaz formada por los mismos trabajadores en conjunto con la fábrica.**
- **Esfuerzos en pro de la salud y la seguridad de los empleados sean permanentes y constantes.**

Para que sus trabajadores desempeñen de manera adecuada sus actividades laborales la fábrica debe tomar en cuenta lo siguiente:

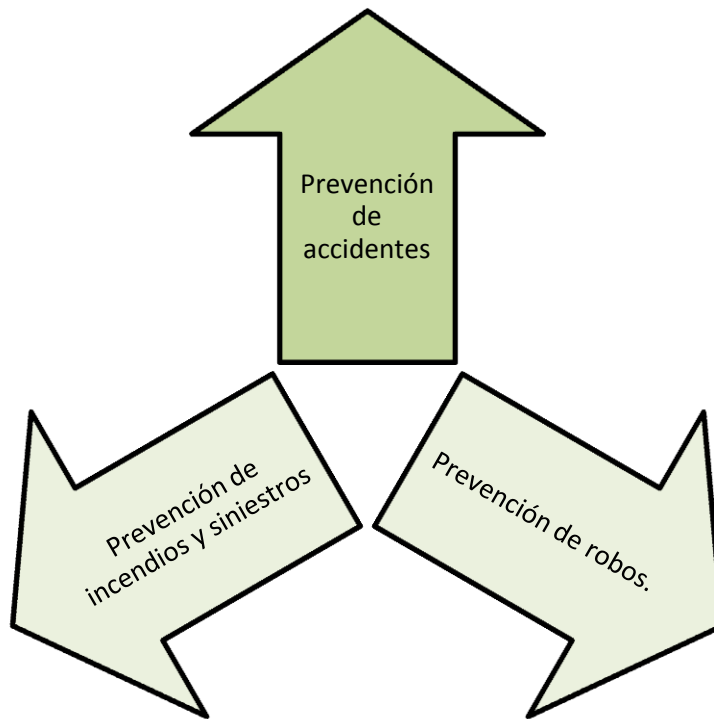
Ambiente psicológico

- **Buenas relaciones humanas**
- **Motivación**
- **Confianza con sus superiores**
- **Eliminación de fuentes de stress**
- **Reconocimiento personal**

Ambiente físico
<ul style="list-style-type: none">• Adecuada iluminación en cada área de trabajo• Adecuada ventilación, libre de olores desagradables• Temperatura adecuada• Equipos adecuados y en buenas condiciones para desempeñar el trabajo• Eliminación de ruidos estridentes• Mantener adecuado espacio de trabajo
Principios de ergonomía
<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar maquinaria y equipo adecuado a las características humanas• Instalaciones adecuadas a la complexión física de las personas• Reducir distancias del equipo y las herramientas
Mejore la organización de trabajo
<ul style="list-style-type: none">• Rotación de puestos, para evitar la exposición continua a trabajos penosos y monótonos• Ampliación de tareas, para generar trabajo más variado• Movimientos a fin de que el trabajador adopte una postura más activa y cómodo• Crear grupos semiautónomos, grupos de producción que brindan variedad, autonomía y significado a las tareas

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

La seguridad de trabajo complementa tres áreas principales que debe de cumplir la fábrica de dulces y chicles La Mascota:



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Prevención de accidentes: fomentar el cumplimiento de las recomendaciones ante cualquier accidente que se pudiera dar dentro de la fábrica de dulces y chicles La Mascota cabe mencionar que se cuenta con un excelente sistema de señalización que evitan o disminuyen los accidentes, señalizando las áreas de peligro y los objetos o instrumentos que pongan en riesgo la salud de los trabajadores.

Creación de un equipo de trabajadores que puedan proporcionar a los compañeros los primeros auxilios ante cualquier accidente laboral o enfermedad personal para que este grupo de personas se desempeñe de una mejor forma se debe de estar brindándoles capacitaciones periódicas para que en cualquier eventualidad ellos puedan ofrecer asistencia inmediata a sus compañeros de trabajo.

Realizar pequeñas reuniones con los empleados para dar a conocer la importancia de ocupar el equipo de seguridad que es dado por la empresa para el caso en particular de la fábrica de dulces y chicles La Mascota es la utilización de mascarillas y botas

Prevención de robos: para evitar pérdidas dentro de las instalaciones de la fábrica se sugiere llevar un control en la entrada y salida de los trabajadores, mantenerse alerta con visitas de personas ajenas a la fábrica, hacer rondas de vigilancia, realizar controles de equipo.

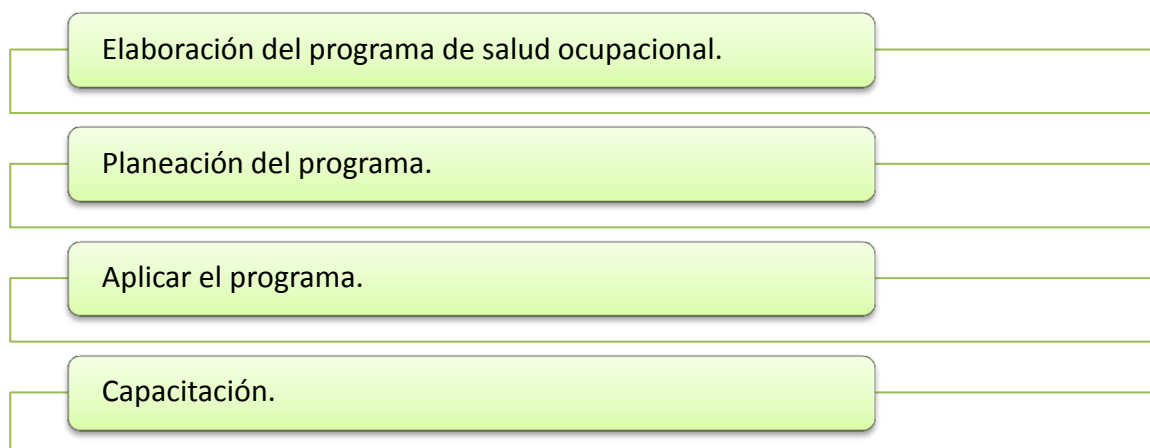
Incorporación de alarmas de seguridad e incorporación de cámara de video vigilancia tanto externa como interna además de mantener una constante precaución.

Prevención de incendios y siniestros: la fábrica debe realizar una instalación cuidadosa de extintores, reservas de agua, alarmas y entrenamiento a las personas para que hagan uso adecuado.

La fábrica debe establecer rutas de evacuación y puntos de encuentro en casos de desastres naturales además se recomienda que se realicen simulacros para que el personal actúe de la mejor manera en tales situaciones y para que cuando se presente este tipo de desastres los trabajadores estén conscientes de cuáles son las rutas de evacuación y que deben de realizar ante cualquier siniestro de parte de la naturaleza.

Crear en los trabajadores una filosofía de prevención de riesgos mediante reuniones periódicas en las que se pueda hacer conciencia a los trabajadores para que ello puedan evitar accidentes de trabajo a sus compañeros e incluso a ellos mismos además de promover la pronta comunicación con respecto a los lugares donde los trabajadores consideren que puede existir el riesgo de ocurrir un accidente para que la fábrica tome las medidas correspondientes ante situaciones que puedan surgir.

PROCESO DEL PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Todo el proceso del programa de higiene y seguridad ocupacional será llevado a cabo dentro de la fábrica por el departamento de recursos humanos del área de gestión del talento humano.

Comunicación interna.

Realización de un plan de comunicación interna para optimizar los canales de comunicación establecidos entre los diferentes niveles jerárquicos y crear nuevos canales de comunicación de la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

CIRCULARES

Medio por el cual los empleados estarán informados de manera puntual, fomentando relación entre jefe-empleados. También puede ser vía electrónico por medio de correo corporativo.



FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA.

Circular interna.

FECHA:

PARA:

ASUNTO:

ATENTAMENTE.

GERENTE.

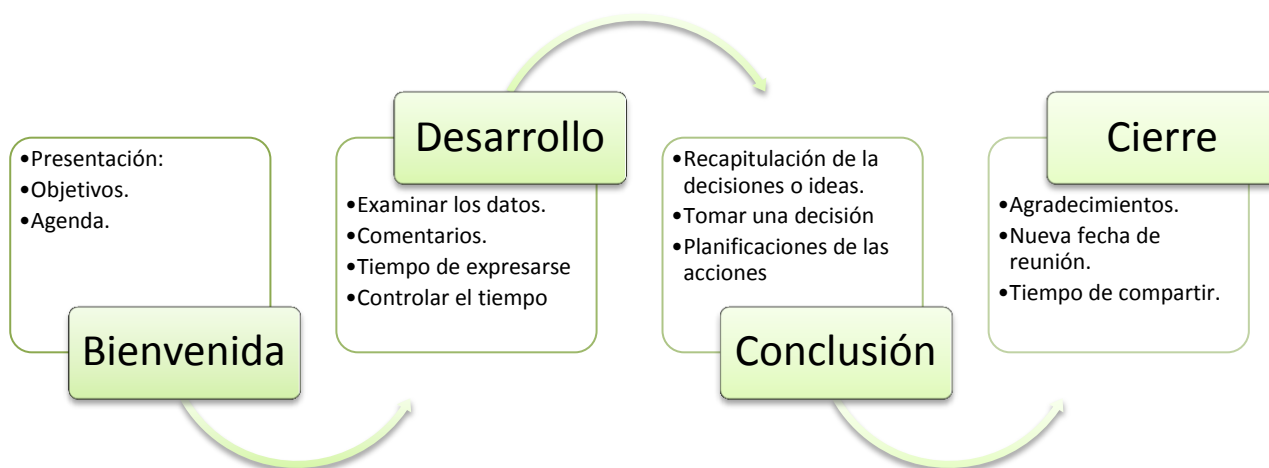
PRESENTACIÓN DE INFORMES O REPORTE:

Documento por medio del cual, el empleado mantendrá informado al gerente de la carga de trabajo laboral que tendrá cada mes, ya que este servirá para realizar una mejora en la distribución de las funciones.

REUNIONES

Se sugiere realizar reuniones de 1 a 2 veces por semana, en donde se reúna todo los empleados de la fábrica, con el objetivo de dar a conocer situaciones o experiencias en relación al desarrollo de las actividades. Como retroalimentación, se considerarán las observaciones diarias que los empleados reciban en el transcurso del desarrollo de sus funciones; esto fomentaría un mejor desempeño de los empleados.

Propuesta de pasos para dirigir la reunión.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Otros canales de comunicación interna que puede utilizar la fábrica:

MEDIOS FISICOS		
Instrumentos	Procedimiento	Finalidad
Revistas	Crear una revista y enviarla de manera mensual a todos los empleados de la fábrica, la cual incluya temas relacionados a la fábrica, como podrían ser: empleado con mejor desempeño en el mes, cambios dentro de la empresa, ascensos, etc.	Informar
Periódico mural	Publicar anuncios, noticias, avisos, información relevante y actualizada que sea de interés para todos los miembros de la fábrica.	Informar, educar y entretener a los empleados.

Manual de bienvenida	Hacerlo claro, sencillo y de una forma creativa que llame la atención del lector.	Integrar e informar a los empleados.
Tablones de identificación	En este colocar la misión, visión, valores, logo, nombre y función de las diferentes áreas de trabajo.	Pertenencia e identificación de la fábrica.
Altavoces	Colocar en las diferentes áreas de la fábrica, de tal manera que puedan avisarse cosas importantes o hacer llamados a los empleados.	Comunicar y avisar.
Buzón de sugerencias	Colocar estratégicamente en la fábrica, para que los trabajadores puedan expresarse libremente, opinar, proponer ideas y se manifiesten sin temor a ser juzgados o amonestados. Dar seguimiento a las ideas y opiniones.	Participar, proponer y mejorar.
Convivios anuales	Llevar a cabo al menos una vez al año un convivio entre empleados, esto permitirá fomentar la comunicación y conocer con mayor facilidad el personal que labora dentro de la fábrica y ayudará a encontrar posibles problemas, para darles seguimiento y tratar de solucionarlos, así también generar una convivencia sana y en armonía con un buen ambiente laboral para todos los empleados.	Motivar, interactuar e investigar posibles conductas inadecuadas del personal.

MEDIOS VIRTUALES		
Instrumento	Procedimiento	Finalidad
Facebook en vivo	Establecer una conexión entre el personal de la fábrica, interactuando y participando unos con otros.	Informar y participar.
Correo electrónico	Implementarlo como un canal de información interna, además como herramienta de trabajo.	Mejorarlos vínculos entre los empleados y la organización.
Buzón de sugerencias	Implementar esta herramienta de manera virtual, para que permita a las personas opinar de asuntos referentes a la fábrica, evaluar y dar seguimiento a las sugerencias y opiniones.	Tomar en cuenta al personal.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Interrelaciones dentro de la fábrica.

Sugerimos a la fábrica de dulces y chicles La Mascota:

<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a sus empleados a crear un ambiente armonioso y que pongan en práctica la comunicación, para generar buenas relaciones que permiten a cada individuo lograr la satisfacción de sus necesidades y alcanzar la realización.
<ul style="list-style-type: none"> • Indagar acerca de los factores negativos que impiden las buenas relaciones entre los trabajadores y eliminarlos.
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los empleados a deshacerse de emociones desagradables con sus demás compañeros.
<ul style="list-style-type: none"> • Evitar el aislamiento de los trabajadores, para esto servirían de mucho los convivios y las reuniones de empleados.

<ul style="list-style-type: none"> • Exhortar los sentimientos de superioridad o inferioridad entre los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Crear grupos de apoyo dentro de la fábrica con los mismos empleados, para que estos se den ayuda mutua.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones relacionadas con las relaciones humanas, motivación y autoestima.
<ul style="list-style-type: none"> • Conferencias acerca de trabajo en equipo y cooperación.

Relaciones laborales

Se recomienda a la fábrica la interacción, crear acercamiento con los empleados:

Interacción con los empleados.
Dar a los empleados un buen y justo trato, porque que este es un proceso de reciprocidad.
Otorgar remuneraciones justas.
Brindarles seguridad.
Status y apoyo, para que ellos se sientas importantes.
Darles confianza y libertad de expresión.
Flexibilidad, de esta manera los empleados responden de modo recíproco, trabajan y desempeñan sus tareas de forma adecuada, con eficiencia y de manera agradable.
Comunicación.
Mantener seguridad laboral con quienes están laborando en la fábrica actualmente.
Reconocer el trabajo de los empleados de la fábrica por medio de incentivos
Ofrecer un excelente clima laboral dentro de la fábrica para que estos se puedan

sentir cómodos dentro de su puesto de trabajo

Mantener áreas en donde los empleados puedan en su hora de almuerzo intercambiar relaciones con los demás trabajadores
--

Realizar actividades de sano esparcimiento
--

Relaciones sindicalistas.

En la actualidad dentro de la fábrica no existen estos grupos de poder ya que no se han hecho necesarios hasta el momento. Se propone a la fábrica realizar convivios que ayudaran a que todo el personal de las diferentes áreas socialicen lo cual ayudará a evitar que se formen grupos de poder entre estos se pueden mencionar:

- Torneos de futbol con otra empresas
- Excursión por lo menos una vez al año
- Mejorar la comunicación entre jefes y subordinados

Además se recomienda a la fábrica que pueda incorporar nuevos canales de comunicación para este caso un buzón de sugerencia en donde los empleados puedan manifestar reclamos o sugerencias y que estas puedan ser atendidas lo más antes posible para evitar que el problema llegue a ser más grande.

Desvinculación.

PARA REALIZAR UN DESPIDO SE DEBEN TENER CLARO CIERTOS ASPECTOS COMO:

- No retardar el anuncio de la desvinculación
- Hacerlo en forma planificada, justificada y personalizada
- Es importante otorgar un período de preaviso, esto disminuirá el impacto emocional por un lado y por otro le dará tiempo de comenzar su etapa de reinserción laboral.
- Notificar del despido a terceras personas
- Elaboración de criterios de despido

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Se le sugiere a la fábrica la comunicación con sus empleados, mantener seguridad laboral con quienes están laborando en la fábrica actualmente. Se le aconseja que la forma de desvinculación más recomendable de lograr un proceso de desvinculación laboral exitoso es la renuncia, que ésta se formalice por escrito, que el trabajador firme un escrito en el cual acepta desvincularse para siempre de la fábrica. También se recomienda crear una base de datos para que al momento de necesitar nuevo personal se tenga de manera accesible la información adecuada para realizar una nueva contratación.

5. Procesos de desarrollo de personal.

Formación, capacitación y desarrollo

Formación

Buscar nuevos conocimientos en diferentes áreas de interés para los empleados de la fábrica con el fin de mejorar las actividades de los puestos de trabajo.

Además se realizará formaciones periódicas, con el propósito de que los empleados se mantengan actualizados en diferentes temas y que puedan realizar el trabajo de una forma más eficiente y de esta forma contribuir para que a largo

plazo la empresa pueda generar mejores utilidades a las que presentan en la actualidad.

Capacitación

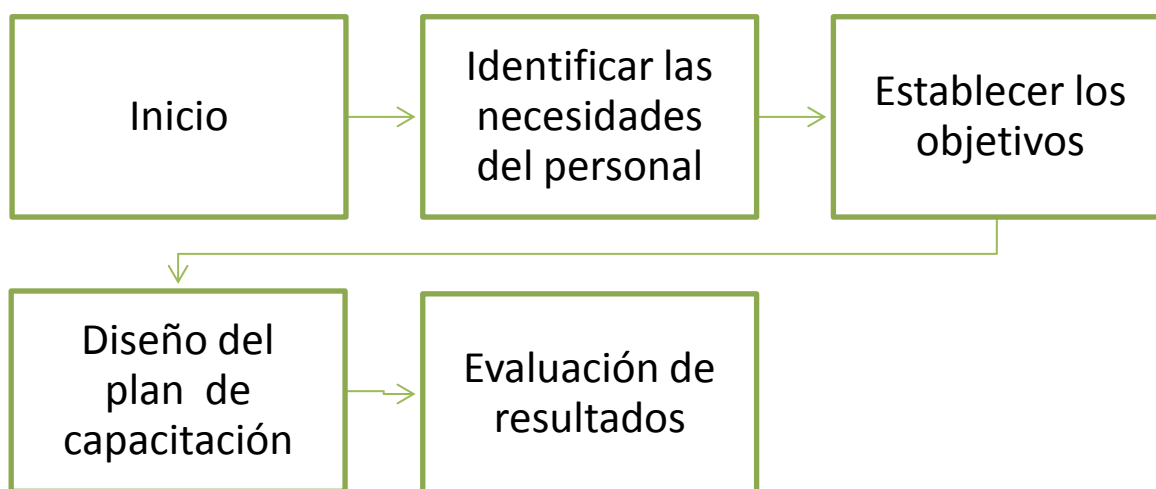
Generar un plan de capacitación, para ofrecer un instrumento que proporcione información clara y veraz al departamento de recursos humanos con el objetivo de brindar formación constante a los empleados de la fábrica de dulces y chicles La Mascota y que estos puedan ser aplicados en las diferentes áreas de trabajo.

Contribuyendo de esta forma a la fábrica puesto que por medio de las capacitaciones los empleados se convierten en una fuente generadora de valor agregado, incorporando el aprendizaje de estos nuevos temas de interés a las actividades y tareas diarias que el puesto de trabajo demanda.

Se elabora la primera propuesta para capacitar al personal en diferentes áreas sin embargo estas se actualizarán por parte del área de gestión de personal con el fin de presentar diferentes temas a los empleados y de esta forma los facilitadores que impartirán cada capacitación conocerán en qué medida tienen que acoplarse con lo que la empresa demanda, la capacitación incrementara el compromiso por parte del trabajador a realizar el trabajo de una forma más eficaz porque este trabajador se sentirá más comprometido con la empresa por brindarle nuevo conocimiento ayudando de esta forma a contribuir con los objetivos y metas a largo plazo que se han planteado de parte de la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

Etapas del plan de capacitación

Para llevar a cabo el proceso de capacitación tiene que pasar por diferentes etapas la cuales se mencionan a continuación:



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Para llevar a cabo el plan de capacitación primero se identificaron periódicamente las necesidades que tienen los empleados en las diferentes áreas de interés por medio del instrumento de la encuesta en la pregunta número 29 en donde los empleados expresaron las áreas en las que consideran necesitan recibir capacitación y de esta forma buscar contenidos que se adapten a la realidad del puesto de trabajo que tienen cada empleado.

Se establecerán los objetivos de cada capacitación, para conocer de qué forma contribuirá a la formación los empleados el tema que será impartido y conocer el alcance de los mismos dentro de un periodo medible además de establecer los objetivos que alcanzara la fábrica por medio de la capacitación.

Diseñar los diferentes contenidos que tendrá la capacitación con el propósito que los temas impartidos proporcione conocimientos que puedan ser aplicados en la vida cotidiana de los empleados así también dentro del puesto de trabajo para que

se pueda realizar las actividades y tareas en el menor tiempo posible con la menor cantidad de recursos, cabe mencionar que la guía de contenido actualizado por el departamento de recursos humanos será la base para los facilitadores de cada capacitación porque con esta información conocerán de primera mano cuales son las necesidades fundamentales de los empleados.

Por último se evalúa los resultados que traerá la futura incorporación del plan de capacitación y de qué forma contribuirá para el logro de resultados y objetivos dentro de la fábrica, realizar un diagnóstico periódico de los beneficios que se están obteniendo con la incorporación del nuevo plan de capacitación.

PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA

Introducción

Se elabora el siguiente plan de capacitación con el fin de proporcionar una guía técnica que pueda facilitar al área de gestión de talento humano en cuanto a la metodología que se debe tener para impartir las capacitaciones y los componentes importante para que se pueda llevar a cabo procurando que los temas a impartir sean de interés para los trabajadores de la fábrica.

Además de proporcionar los conocimientos en diferentes áreas de interés para que puedan ser aplicados en sus puestos de trabajo y de esta forma resolver los diferentes conflictos que puedan generar algún grado de dificultad para los trabajadores siendo también la base para orientar las acciones posteriores.

También contribuye a planear un esquema de los temas más relevantes a impartir en las capacitaciones y de esta forma proporcionar una visión más clara del tiempo necesario para impartir las capacitaciones, los costos que genera cada evento y los materiales auxiliares a ocupar.

Fines del plan de capacitación.

El plan de capacitación es una herramienta técnica que contribuye a la fábrica de chicles y dulces La Mascota de la siguiente manera:

- Evaluar el grado de interés de los trabajadores de la fábrica en los diferentes temas de importancia por medio de los diferentes formularios de evaluación que se proponen.
- Orientar las diferentes actividades de capacitación al proporcionar los objetivos, contenidos y recursos que se aplicaran sobre el proceso de capacitación.
- Buscar los contenidos de mayor interés por parte de los trabajadores al tener un parámetro de los temas de manera ordenada y sistemática con base en el diagnóstico.
- Ofrecer al facilitador la visión conjunta de las capacitaciones permitiéndole conocer la estructura del mismo y auxiliarse del programa.
- Brindar a los trabajadores la visión total respecto a cómo será el proceso instrucción aprendizaje durante el periodo de duración.
- Proporcionar las bases para efectuar la mejor elección en cuanto a los programas de capacitación y organización.

Programas de capacitación (maya curricular)

Áreas	Salud y seguridad ocupacional	Número de trabajadores	30	Duración de la capacitación	5 Horas
Tema de capacitación: Higiene de Columna					
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prevenir futuras enfermedades de la columna a los trabajadores de la fábrica además de concientizarlos de acuerdo a las posturas que deben de tener para realizar las diferentes actividades en sus puestos de trabajo. 					
Contenidos					
<p>Anatomía básica</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Partes que forman la columna <p>Patología Básica</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contractura muscular ✓ Desgarro o ruptura parcial del musculo ✓ Lumbago ✓ Ciática ✓ Hernia ✓ Dolores reflejos ✓ Escoliosis ✓ Tendinitis <p>Ejercicios de estiramiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pautas para los estiramientos ✓ Ejercicio zona cervical ✓ Ejercicio zona dorsal ✓ Ejercicio zona lumbar ✓ Brazos ✓ Manos <p>Higiene postural</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Postura de pie ✓ Postura sentada ✓ Postura tumbada ✓ Coger peso <p>Relajación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pautas para la relajación 					

Área	Liderazgo	Número de trabajadores	30	Duración de la capacitación	6 Horas
Tema de capacitación: Liderazgo dentro del trabajo					
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar a los empleados las herramientas necesarias para que pueda ser futuros líderes dentro de la fábrica. • Contribuir a las relaciones laborales entre empleados por medio del liderazgo efectivo 					
Contenidos:					
<p>Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipos de líderes ✓ Cualidades que se debe de tener para ser un líder ✓ Liderazgo y género <p>Hábitos para ser líderes efectivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Afilar los conocimientos ✓ Sinérgica ✓ Pensar en ganar– ganar ✓ Comenzar con el fin de la mente ✓ Buscar primero entender y luego ser entendido <p>Como identificar el líder que tenemos dentro</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoevaluación ✓ Como desarrollar su liderazgo ✓ Como abordar los desafíos <p>Adquirir el hábito</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hábitos importantes para ser un excelente líder ✓ Retos que debe de cumplir un líder <p>Paradigmas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Paradigmas a romper de un líder 					


Áreas	Trabajo en equipo	Número de trabajadores	30	Duración de la capacitación	4 Horas
Tema de capacitación: Desarrollando el trabajo en equipo					
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporcionar a los empleados de la fábrica nuevas habilidades y talentos para poder trabajar en equipo y de igual forma lograr un fin común desarrollando las capacidades y destrezas de cada uno de los miembros que integran el equipo. 					
Contenidos					
<p>Competencias que deben de desarrollarse para el trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación de grupos de trabajo y equipo de trabajo dentro de la empresa ✓ Competencias necesarias para desarrollar el trabajo en equipo ✓ Excelencia en el trabajo en equipo <p>Construcción de un sistema basado en la libertad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Libertad de expresión ✓ Respeto a las personas ✓ Integración de ideas <p>Reconocimiento del trabajo de los demás miembros del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoración de ideas diferentes ✓ Valoración de las aportaciones de los demás miembros ✓ Identificar el aporte de los miembros del equipo <p>Aplicación del ciclo de sinergia</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoconocimiento ✓ Negociar funciones ✓ Complementar funciones ✓ Potenciar sinergia <p>Aplicación del ciclo de creatividad grupal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestar atención a los mensajes corporales y verbales ✓ Negociar entre todos la interpretación ✓ Construcción del conocimiento emocional 					

Áreas	Motivación	Número de trabajadores	30	Duración de la capacitación	5 Horas
Tema de capacitación: Motivación laboral					
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar nuevas estrategias que motiven al personal desarrollar habilidades y actitudes que le permitan dar a la empresa un trabajo de calidad. 					
Contenidos:					
<p>Motivación dentro del área de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sinónimos ✓ Características ✓ Tipos de motivación ✓ Teorías. <p>Técnicas para la motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Como eliminar las actitudes negativas ✓ Enriquecer los puestos de trabajo mediante la motivación ✓ Generar compromisos ✓ El cambio como un lado positivo dentro del trabajo <p>Motivación de autorrealización</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Superación personal y autoestima ✓ Tomar ventajas de las propias capacidades y destrezas. <p>Motivación de poder.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar riesgos ✓ El resultado de las influencias destructivas 					

Áreas	Tecnología de la información	Número de trabajadores	15	Duración de la capacitación	4 Horas
Tema de capacitación: Ofimática básica					
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incorporar en los empleados de la fábrica de dulces y chicles La Mascota nuevas herramientas útiles para la utilización de ofimática básica 					
Contenidos					
Introducción a software					
Herramientas básicas					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hojas de calculo ✓ Herramientas de presentación multimedia ✓ Base de datos ✓ Agenda, uso de calculadoras ✓ Programas de correo electrónico, correos de voz y mensajes 					
Word					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ procesador de textos ✓ Elaboración de documentos formales ✓ Herramientas básicas 					
Excel					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoja de calculo ✓ Funciones ✓ Tablas dinámicas 					
Power point					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentaciones ✓ Herramientas básicas 					

Áreas	Atención al cliente	Número de trabajadores	10	Duración de la capacitación	4 Horas
Tema de capacitación: Excelencia en la atención al cliente					
Objetivos: Brindar el conocimiento acerca de las relaciones que deben de tener los empleados de la fábrica en especial la presente capacitación está dirigida al personal que se involucra y relaciona con los clientes					
Contenidos					
<p>La atención al cliente es una oportunidad rentable</p> <p>Acercamiento al cliente según su tipo de personalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clasificación según tipología ✓ Adaptación comunicativa <p>Técnicas de sonde y escucha</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar necesidades e intereses ✓ Empatía y escucha como herramienta clave <p>Comunicación persuasiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Claves de autodominio ✓ Asertividad ✓ Emociones primarias ✓ Claves para gestionar las emociones ✓ La confianza <p>Gestión de la comunicación verbal y voz</p> <p>Atención eficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de una reclamación ✓ Tipología de cliente ✓ Comunicación asertiva ✓ Lenguaje positivo y motivador 					


Control de asistencia:

					
Fábrica de chicles y dulces “La Mascota” Formato de registro de asistencia Plan de capacitaciones					
I. Datos personales del empleado					
Nombre del empleado				Código de empleado	
Área de capacitación				Numero de Dui	
II. Seguimiento de asistencias					
Fecha	Hora de entrada	Actividad realizada	Hora de salida	Cargo	Firma

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Se propone un formulario en el cual se pueda llevar un registro de la asistencia de los empleados de la fábrica para conocer el porcentaje de asistencia que se tuvo y llevar un control de los que han recibido la capacitación porque se tendría que dividir en grupo dependiendo de la cantidad de empleados que estén convocados y de esta forma no afectar el funcionamiento de la empresa. Además por medio del formulario se lograra identificar los empleados que están dispuestos a aprender nuevos conocimientos

Hoja de evaluación del participante

		Fábrica de chicles y dulces “La Mascota” Formato de evaluación del participante Programa de capacitaciones			
I. Datos personales del empleado					
Nombre del empleado		Código de empleado			
Área de capacitación		Numero de Dui			
Tema de capacitación		Cargo			
II. Seguimiento de asistencias					
Instrucciones: marcar con “ X” la calificación correspondiente con las siguientes escalas: E=excelente B= bueno y N/B=necesita mejorar.					
Actividades a evaluar			E	B	N/M
A. Actitud					
Presta atención a los temas que le son impartido					
Presenta disposición para aprender					
Realiza preguntas sobre los temas					
Ofrece su punto de vista					
Participa en las actividades de la capacitación					
B. Habilidad					
Ocupa el material didáctico que se asigna					
Trabaja en conjunto con los demás compañeros					
C. Responsabilidad					
Puntualidad en la hora de entrada					
Realiza las tareas que le son asignadas					
Observaciones _____					

Responsable de capacitación			Firma		

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Con el formulario anterior se pretende conocer la calificación asignada por el personal responsable de impartir la capacitación a los trabajadores de la fábrica y será útil porque se conocerá el grado de interés que prestan los empleados.

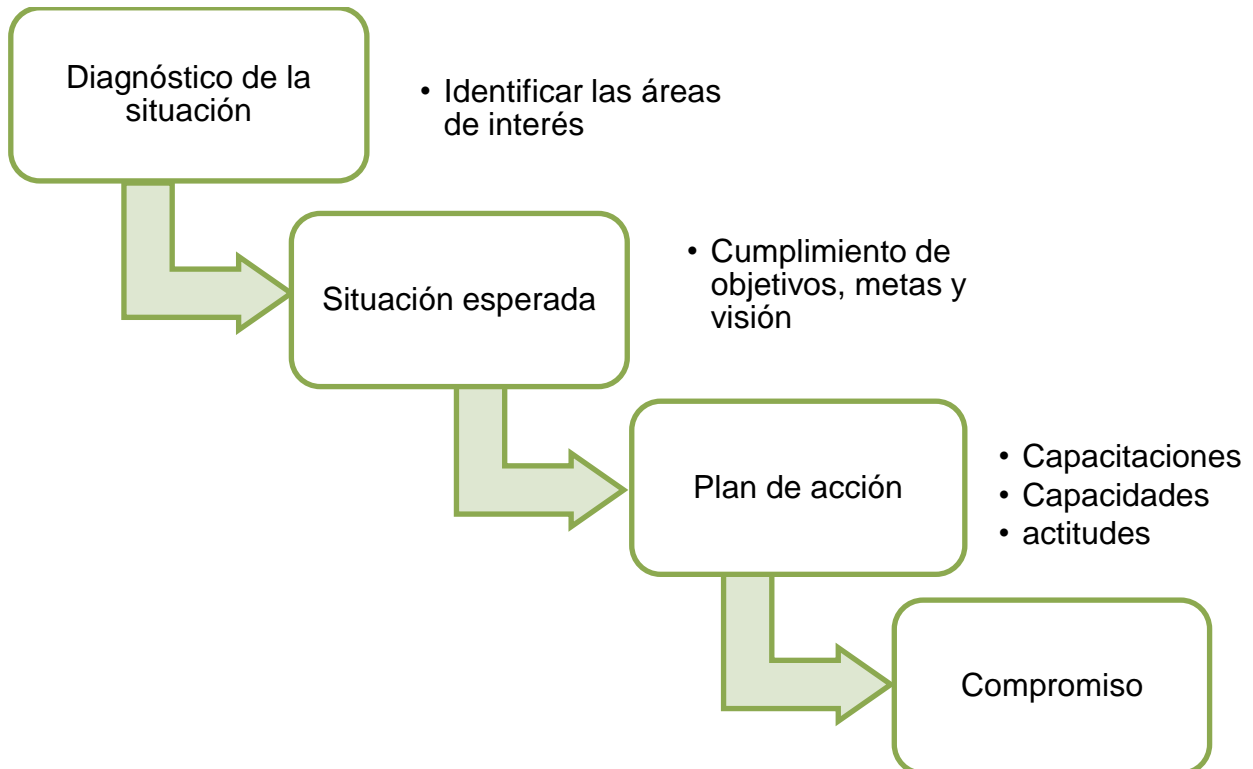
Presupuesto de capacitación

Áreas	Facilitador	Refrigerio	Material didáctico	Otros gastos	Total	Financiamiento		
						La Mascota	Clínica comunal	INSAFORP
Salud y seguridad ocupacional	\$100	\$37.50	\$20	\$10	\$167.50	\$47.50	\$120	–
Liderazgo	\$125	\$37.50	\$20	\$10	\$192.5	\$47.50	–	\$145
Trabajo en equipo	\$140	\$37.50	\$20	\$10	\$207.5	\$207.50	–	–
Motivación	\$150	\$37.50	\$20	\$10	\$217.5	\$217.5	–	–
Tecnología de la información	\$175	\$37.50	\$10	\$10	\$232.50	\$47.50		\$185
Atención al cliente	\$150	\$37.50	\$20	\$10	\$217.50	\$217.50		
Total						\$785.00	\$120.00	\$330.00
Total general								\$1,235.00

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Para la elaboración del plan de capacitación se utiliza una serie de recursos es por esta razón que se busca un financiamiento para impartir las capacitaciones de una forma continua es por esto que se busca el apoyo de diferentes entidades entre las cuales se puede mencionar la ayuda que ofrece la clínica comunal costa rica con el apoyo del personal calificado para impartir capacitaciones sobre la higiene de columna y otros temas que guardan relación con la salud de los empleados además se puede mencionar el apoyo que se tiene de parte de los diferentes programas que son impartidos por insaforp financiados.

Plan de desarrollo



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

El plan de capacitación pasa por los diferentes procesos que se mencionan a continuación:

Diagnóstico de la situación: Evaluar periódicamente las necesidades en cuanto a conocimientos de los empleados de la fábrica de dulces y chicles La Mascota y de esta forma conocer las áreas de interés por parte de los empleados y actualizar constantemente los contenidos del plan de capacitación para que se pueda realizar el trabajo eficientemente.

Situación esperada: Generar dentro de la empresa personal más calificado para desempeñar los puestos de trabajo y esperar a largo plazo el cumplimiento de las metas y la visión de la empresa además de un incremento en las utilidades.

Plan de acción: proporcionar nuevas habilidades y actitudes a los empleados que desean ampliar sus conocimientos además de necesitar el compromiso de la empresa para tener actualizados los conocimientos de los empleados.

Desarrollo organizacional

Modificar constantemente las áreas de capacitación dentro del plan, para mantener actualizados los conocimientos de los empleados de la fábrica de dulces y chicles La Mascota para que estos conocimientos guarden relación con la visión, objetivos y metas porque con el tiempo estos van cambiando de acuerdo a las necesidades de la empresa, al implementar el desarrollo organizacional dentro la fábrica generará un mayor compromiso de los empleados hacia la fábrica porque tendrán un mayor desarrollo en diferentes áreas de interés.

Retener al personal más calificado por medio de la formación continua para que la empresa pueda ser una fuente generadora de nuevo conocimiento

Creación de un plan de desarrollo profesional para que los empleados de la fábrica, se desarrollen y tengan nuevos conocimientos

Responsables: Los encargados de actualizar el plan de desarrollo profesional será el departamento de recursos humanos en el área de gestión de talento humano.

Gestión de la carrera profesional.

Creación de una cultura de alto rendimiento que de la importancia necesaria en la innovación y crecimiento lo que permitirá el desarrollo de los empleados porque el alcance de los objetivos de la fábrica van de la mano con los logros individuales de los empleados. El desarrollo de la carrera profesional a largo plazo ayudará para que los empleados tengan nuevos desafíos y motivación para alcanzar su potencial y brindar a la fábrica personal más dinámico y con un elevado espíritu de colaboración, integridad e iniciativa

Factores que se deben de implementar en la fábrica de dulces y chicles La Mascota:

- Sacar el máximo provecho de las diferentes oportunidades que ofrecen los programas del instituto Salvadoreño de formación profesional (INSAFORP) y otros programas que pueden ofrecer estudios técnicos dando a conocer a los empleados la importancia de desarrollarse profesionalmente.

- Para apoyar al personal se propone a la fábrica de dulces y chicles La Mascota proporcionar a sus empleados dos horas de tiempo libre para que ellos puedan asistir a sus clases y de esta forma prepararse, además dar las herramientas necesarias para colaborar con los empleados y que estos se sientan motivados a reanudar su estudio en diferentes áreas
- Creación de un plan de inserción para cuando los empleados culminen sus estudios poder incorporarlos a un puesto de acuerdo a su nivel de estudio que poseen.
- También se propone a la fábrica buscar nuevas oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados para que puedan seguir estudiando sin dificultades, la fábrica tiene que buscar alianzas con instituciones que den la oportunidad a sus empleados de retomar los estudios.

Gestión del talento humano

Política general

El encargado de llevar los procesos administrativos del personal de la fábrica de dulces y chicles La Mascota será el área de gestión del personal dentro del departamento de recursos humanos. Para el excelente funcionamiento del departamento de recursos humanos se incorporaran las siguientes políticas que se mencionan a continuación

Política de reclutamiento, selección e inducción:

- Cuando surjan las vacantes en la empresa, se buscarán candidatos internos.
- Se preferirán a los candidatos que tengan experiencia en empresas similares.
- Para reclutar se utilizarán los medios y fuentes adecuados para garantizar así la atracción del recurso humano más idóneo.
- Se someterán al proceso de selección aquellos candidatos reclutados, considerados idóneos para cubrir el puesto vacante.

- Al reclutar candidatos se les realizará la primera entrevista, para recopilar información referente a características personales y así determinar su idoneidad para el puesto.
- Los requisitos que incidirán en la selección de candidatos serán: preparación académica, evaluación de conocimientos, evaluaciones psicológicas, experiencia, la investigación de las referencias laborales y personales.
- El jefe de formación será el encargado de darle la capacitación e inducción al nuevo personal que sea contratado para que se pueda familiarizar con las funciones, políticas y responsabilidades.
- Proporcionar a los empleados una copia de todos los manuales y planes de capacitación, políticas y reglamento con los cuales el nuevo personal se pueda orientar y conocer más de la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

Políticas de evaluación, capacitación compensación

- El instrumento de evaluación será proporcionado por el departamento de recursos humanos.
- Los jefes de cada área de trabajo serán los encargados de realizar la evaluación del personal a su cargo y se encargaran de incorporar la nota correspondiente a cada trabajador así también las observaciones que se tiene de los empleados.
- El jefe de gestión de talento será el encargado de actualizar los temas y diagnosticar las necesidades.
- El jefe de gestión de talento humano buscara nuevas fuentes de financiamientos para que se pueda impartir diferentes temas de interés buscando el apoyo de diferentes instituciones que velan por la formación de los trabajadores es por esto que el encargado de esta área mantendrá una amplia relación con INSAFORP, clínica comunal.

- Realizar un presupuesto de la inversión que se tendrá para poder impartir las capacitaciones a los empleados de la fábrica
- Informar al facilitador que se encargará de impartir la capacitación las necesidades que se tienen y lo que se espera que los empleados aprendan de los temas de comunicación.
- Proporcionar a los empleados de la fábrica las respectivas boletas de pago con los descuentos que se le han realizado durante el periodo de pago además de proporcionar información sobre las dudas que presenten los empleados de la fábrica.
- Velar por el cumplimiento en cuanto a la remuneración del empleado en las fechas establecidas de pago.

Gestión del conocimiento

La fábrica debe de generar un nuevo enfoque para gestionar el conocimiento de sus empleados, porque este es una de los recursos estratégicos con los que cuenta la fábrica y gana o pierde el valor dependiendo de cuanto y como se invierte en él es por esto que se propone que los empleados posean competencias que les permita trabajar aplicando el conocimiento a diferentes áreas y se propone lo siguientes:

Mejorar el pensamiento de los empleados:

- Promover el pensamiento creativo de los empleados dejando que en algunos problemas ellos utilicen diferentes medios utilizando su imaginación para resolverlos
- Desarrollar en los empleados el arte de reflexionar sobre las lecciones aprendidas.

Competencias sociales a cumplir:

- Incorporación del trabajo en equipo dentro de algunos puestos de trabajo para ayudar a la capacidad de impartir el conocimiento.
- Mantener una constante comunicación fluida con el personal.

Gestión del cambio.

Mejorar la los diferentes procesos, maximizar recursos y tiempos al momento de desarrollar las actividades, capacitar a los empleados y la mejora en las diferentes áreas de la fábrica, el proceso tiene implícito un cambio de creencias, comportamientos y obtención de compromisos del personal involucrados en el mismo, se incluye además algunos cambios en tecnología, la administración y las instancias relacionadas con el que hacer de la fábrica de dulces y chicles La Mascota; la gestión del cambio es un tema complejo y profundo porque involucra a todos los miembros de la fábrica en este caso en particular se hace mención de la junta directiva, junta de accionista y presidencia y personal encargado de las diferentes jefaturas quienes son los encargados de administrar cambios dentro de la fábrica .

Para implementar nuevos cambios es necesario la implementación de estrategias que deben considerar la aceptación de las autoridades quienes deben de asimilar los conocimientos la habilidades, actitudes y requerimientos requeridos para incrementar la efectividad orientada a incentivar un cambio sostenible de igual manera la fábrica debe de elegir un método de acorde a sus necesidades, de los cuales se puede mencionar:

Orientación hacia las personas en cuanto a la generación de nuevos programas de desarrollo y capacitación para que los trabajadores puedan desenvolverse de una forma más adecuada.

Búsqueda de mejores procesos de trabajo para mejorar la efectividad en cuanto al tiempo de producción y buscar la calidad de los productos por medio de este

cambio, para ofrecer a las personas un producto mejorado con los estándares que se demandan.

Mejorar la tecnología, lo que se busca en esta línea de acción es modernizar la fábrica en cuanto a mejorar la tecnología y de esta forma generar un trabajo más eficiente en cuanto al tiempo de producción además de facilitar el trabajo de los empleados de la fábrica

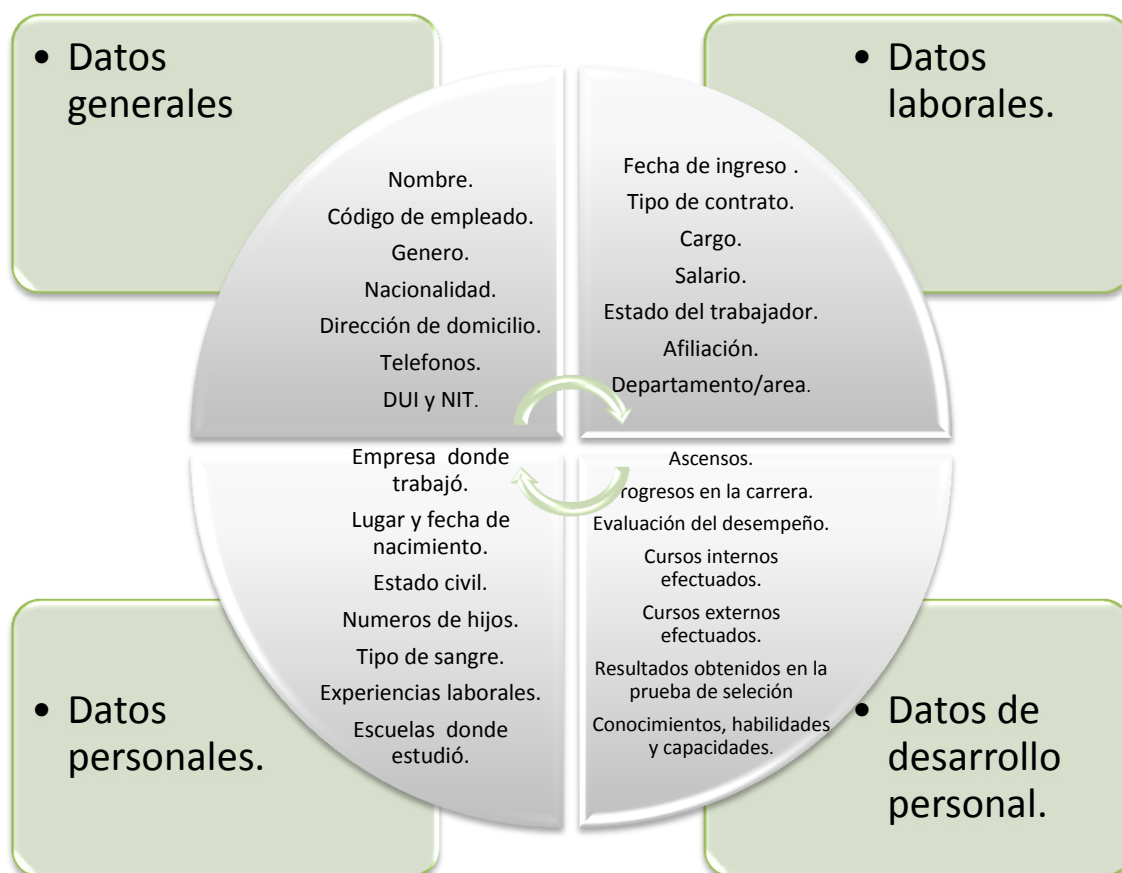
6. Procesos de auditoría de personal.

Creación de una base de datos de manera formal y sistematizada, que cuente con los datos generales, personales, laborales de cada uno de los empleados para mantener actualizada la información, con lo cual la fábrica de dulces y chicles La Mascota llevará un registro y control sobre la calidad de recursos humanos disponibles, y de esta manera evitar datos con falta de información en caso de ser solicitada por la administración o información defectuosa para todo trámite necesario por el empleado. Mejorar la eficiencia de la actualización de la base de datos del personal, registrar toda información necesaria al expediente del empleado. Es necesario mantener actualizada la base de datos, por obvias razones se sabe que es un instrumento que sirve como guía para conocer la información de los empleados actuales, y para controlar las necesidades de capacitación que se presentan.

Es necesario que cada empresa cuente con un programa computacional que sea capaz de almacenar toda la información referente a cada uno de los miembros de la organización para poder visualizar si estos necesitan nuevas capacitaciones o pueden ser ascendidos. Se recomienda actualizar anualmente la base de datos para llevar un mejor control y mayor precisión; de esta manera se conocerá la información que probablemente los empleados cambien en un cierto tiempo, como el estado familiar, dirección, los méritos, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, ascensos, traslados, las infracciones o faltas graves que ha cometido el empleado.

Ejemplo de insumos básicos de la bases de datos.

Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación



El cuadro anterior hace referencia a los elementos más importante con los que debe de contar la base de datos esta información servirá a la empresa para poder contratar personal por medio de la analítica predictiva

Analítica predictiva:

Por medio de la base de datos que se propone a la fábrica de dulces y chicles La Mascota se desarrollara la analítica predictiva en la cual se anticipara a los resultados y comportamientos que puedan tener el personal de nuevo ingreso buscando perfiles de personas que más se acoplen a las necesidades del puesto porque con la base de datos se tienen datos históricos del personal antiguo y esto

será útil al momento de seleccionar porque esta base de datos históricos será un indicador para contratar al personal más idóneo para cada puesto de trabajo.

Implementación de la analítica predictiva.

- Define los elementos

Por medio de la base de datos que se propuso anteriormente se recopilara la información de los empleados en cuanto a los datos generales, personales, laborales y de desarrollo del personal.

- Recoger los datos

Se Actualizara toda la información de los empleados periódicamente para contar con datos claros y precisos.

- Análisis de datos.

Analizar los datos de los empleados de La Mascota siempre que se vaya a contratar a otra persona para que el nuevo integrante pueda ser comparado con los empleados que laboran dentro de la empresa y poder predecir el comportamiento del nuevo integrante y la adaptación que tendría al momento de ser contratado.

Ejemplo de formatos para la base de datos.

❖ Solicitud de empleo.

		Fábrica de dulces y chicles La Mascota.
SOLICITUD DE PERMISO.		
Código del empleado	Nombre y apellidos	Fecha de elaboración
Área a la que pertenece.	Total tiempo concedido	Fecha de permiso
	Días: _____ Horas: _____	De: _____ Hasta: _____
Descripción del permiso.		
Observaciones		
Con goce de sueldo: _____		Tiempo compensatorio: _____
Sin goce de sueldo: _____		Reposición de tiempo: _____
Firma trabajador. F. _____	Gerente de área (se aplica) F. _____	Gerente de recursos humanos. F. _____

Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación

❖ Formulario de autorización de horas extras.

			
FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA.			
Autorización de horas extras			
Nombre del empleado		Fecha:	
Puesto:		Departamento:	
Información detallada sobre las razones de solicitud de horas extras.			
FECHA:	COMENZANDO A LAS:	TERMINANDO A LAS:	NUMERO DE HORAS EXTRAS
Solicitado por:	Autorizado por:	Fecha:	

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

❖ Acción de personal.

		
FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA. ACCIÓN DE PERSONAL		
Fecha de solicitud:	Fecha de ingreso:	
Nombre del empleado:	Código:	
Área:		
Puesto:		
MOVIMIENTOS SALARIALES		
Sueldo inicial:	Sueldo actual:	
Aumento:	Nuevo sueldo:	
OTRAS ACCIONES.		
Cambios.	Empleo.	
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo. • Nivel salarial. • Traslado. • Carga impositiva. • Puesto. • Llamado de atención. • Otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodo de prueba. • Renuncia. • Tiempo determinado. • Contrato. • Pasantía • Despido. • Otros. 	
Explicación:		
Firma del empleado F_____		
Jefe inmediato F_____	Gerencia general F_____	Gerencia de recursos humanos F_____

Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación

F. Plan de implementación de la propuesta.

Introducción.

El plan de implementación consiste en proponer el orden de ejecución de la propuesta, detallando los aspectos claves como los recursos a utilizar para su desarrollo, técnicas y estrategias que mejoraran el desempeño en la fábrica de dulces y chicles La Mascota. Por último, se presenta el cronograma para la puesta en marcha del plan, con el fin de orientar en el desarrollo de las fases y contribuir a su efectividad.

En este sentido, se proporcionarán herramientas administrativas que permitan una mejor gestión del personal que labora en la fábrica.

Objetivos.

General.

- ❖ Proveer a la fábrica el plan de implementación con el objeto que sea analizado, discutido y aprobado por Junta Directiva, para su posterior puesta en marcha, a efecto de contribuir a una mejor administración del recurso humano.

Específicos.

- ❖ Detallar los aspectos que comprenden el plan de implementación, determinando el orden a seguir en cada uno de ellos.
- ❖ Establecer las vías de comunicación para presentar y retroalimentar los manuales.
- ❖ Establecer los recursos humanos, materiales y financieros que requiere la implementación.

1. Actividades del plan de implementación.

- ❖ **Presentación a la administración:** El sistema debe de ser presentado ante la administración general para conocer si debe realizarse alguna modificación, corrección o eliminación de las propuestas realizadas, se tiene estimado que se realice en un día.
- ❖ **Correcciones o modificaciones:** Si se realiza algún cambio, modificación dentro del plan para realizar este procedimiento se tiene estimado un mínimo de tres días y máximo una semana. Acatando las observaciones de la administración de la fábrica.
- ❖ **Presentación de correcciones:** Luego de realizar las correcciones o modificaciones solicitadas por la administración se deberá presentar nuevamente para que dé el visto bueno de la propuesta y proceder a la presentación a los empleados y luego la implementación en la fábrica.
- ❖ **Aprobación de la propuesta:** En esta parte se realizará la presentación de los manuales y del plan de capacitación a la junta directiva de la fábrica para proceder a la aprobación por parte de ellos y luego la junta directiva deberá asignar recursos y delegar responsabilidades. Se estima una semana.
- ❖ **Presentación a los empleados:** Cuando la propuesta sea aprobada se procederá a presentarla a los empleados para que ellos tengan conocimiento y no se sientan inseguros ante la implementación de la propuesta se estima que se realice en un día.
- ❖ **Periodo de prueba o implementación:** Una vez aprobado por la junta directiva y la propuesta se halla presentado a los empleados se realizará un periodo de prueba de tres a seis meses para poder ver el funcionamiento de dicho sistema incluyendo la implementación del plan de capacitación.
- ❖ **Seguimiento y evaluación de la implementación:** El gerente General será el encargado de verificar la continuidad y cumplimiento de las actividades descritas en el cronograma.

Posterior a su aprobación, los manuales administrativos propuestos servirán de apoyo en los procesos relacionados a la administración del talento humano en la fábrica, específicamente en la descripción de puestos, procesos de reclutamiento, selección e inducción capacitación, evaluación de desempeño.

2. Recursos necesarios para su implementación

Recursos humanos

Primeramente se establece la necesidad del Talento Humano del área a implementar, ya que son de suma importancia para que la fábrica pueda subsistir y que a la vez es el elemento clave para realizar las funciones de administración, es preciso para el adecuado funcionamiento de la unidad, emplear a dos personas, en los puestos de Gerente de recursos humanos y Asistente de recursos humanos.

Dicho personal es de suma importancia para evitar la saturación de actividades de pocos empleados y que de esta forma el área pueda funcionar de la mejor manera posible. Los sueldos que se le asignaran al elemento humano que integraría dicha área han sido calculados en base al aproximado que ganan en puestos similares en otras empresas privadas y en función de las capacidades de la fábrica de dulces y chicles La Mascota, teniendo en cuenta lo anterior los salarios serán los siguientes:

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
Salario mensual	\$500.00
ISSS (7.5%)	37.50
AFP (7.75%)	38.75
INSAFORP (1%)	5.00
TOTAL	\$581.25
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	
Salario mensual	\$350.00
ISSS (7.5%)	26.25
AFP (7.75%)	27.13
INSAFORP (1%)	3.50
TOTAL	\$406.88

Recursos materiales y tecnológicos.

- ❖ Alquiler de cañón
- ❖ Impresiones.
- ❖ Fotocopias
- ❖ Alquiler de computadoras.

Recursos financieros.

Concepto.	Cantidad.	Costo unitario.	Total.
Recursos humanos	2	\$500.00	\$850.00
		\$350.00	
Recursos tecnológicos.	2	\$30.00	\$60.00
		\$30.00	
Impresiones de manuales y plan de capacitación 6 manuales (15+15+19+37+12+10)	108 páginas en total.	\$0.05 por página.	\$5.40
Anillados de manuales.	6 manuales	\$5.00	\$30.00
Copias de manuales.	108 páginas en total	\$0.02 por página	\$2.16
Implementación de la capacitación. (Una parte será financiada por Insaforp y la clínica comunal.			\$1235.00
Folders	6	\$0.15	\$0.90
Fasteners	6	\$0.05	\$0.30
Jugo de naranja	35	\$0.50	\$17.50
Café	35	\$0.30	\$10.50
Total			\$2,211.76

Nota:

- ❖ Recursos humanos son las personas que estarán a cargo del área y llevarán a cabo los procesos descritos en la propuesta.
- ❖ Alquiler de computadora y proyector es para la respectiva presentación del sistema de gestión de personal. Se estima que la presentación dure 3 horas.
- ❖ Son 6 Manuales incluyendo el plan de capacitación impresos y anillados: organización, descripción y análisis de puestos, reclutamiento y selección e inducción, evaluación de desempeño y plan de capacitación (en original).
- ❖ 1 Copia de cada manual: Para tener un respaldo para cualquier situación en caso de que algún empleado necesite ver alguno.
- ❖ El café y jugo en lata serán para las presentaciones del sistema de gestión de personal a los empleados de la fábrica.

3. Cronograma para la implementación de la propuesta.

N°	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				2019				
		SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				RESPONSABLE				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación a la administración	■																												Equipo de investigación
2	Correcciones o modificaciones	■																												Equipo de investigación
3	Presentación de correcciones		■																											Equipo de investigación
4	Presentación a junta directiva			■																										Gerente general
5	Aprobación de la propuesta.			■																										Junta directiva.
6	Presentación a los empleados.				■																									Gerente general
7	Período de prueba					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerente general y área de recursos humanos.
8	Seguimiento.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerente general y área de recursos humanos.

G. BIBLIOGRAFIA

Libros

- Alles. 2007. desarrollo del talento humano basado en competencias. 3° edición. Buenos aires. Granica
- Chiavenato, I. 2007. Administración de recursos humanos. Octava edición. Interamericana. México. 518 p. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. 2009. Gestión de talento humano. Tercera edición. México. Interamericana. 626 p. McGraw-Hill.
- Castillo, J 2006. Administración de personal. Segunda edición. Colombia. Ecoe ediciones Ltda. 392 p. textos universitarios.
- Dessler, Gary, “Administración de Recursos Humanos”, 5° Edición, Editorial Pearson Educación, México 2011.
- Montes J y Gonzales P. 2006. Selección de personal, la búsqueda del candidato adecuado. Primera edición. España. 176 p. Ideas propias.
- Moreno P. 2007. Dirección y Gestión de recursos humanos. Séptima edición. Madrid. Ediciones Díaz de Santos 448 p.
- Oltra. V; M. Pilar; C. Díaz; J. Rodríguez; R. Nuez y J. Tejero. 2005. Desarrollo del factor humano. Primera edición. España. Editorial UOC. p 280.
- Santos. A y Valencia M. 2014. Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa. Primera edición. Ecoe ediciones Ltda. Colombia. 184p. Ciencias empresariales.
- Ventura. B.; González. S. y Ventura. T. 2008. Gestión administrativa de personal. Segunda edición. España. Paraninfo S, A. 256 p.

Trabajos de graduación.

- Portillo. L, Peña. D, Leiva. M 2014. “Diseño de un sistema de seguridad y salud ocupacional que contribuya a la prevención de accidentes de trabajo de los empleados de la Sociedad cooperativa de cafetaleros San José de la majada de R.L” municipio de juayúa, departamento de Sonsonate. Facultad de ciencias económica Universidad de El Salvador.

Leyes

- D.C No. 38. Constitución de la república. San Salvador El Salvador. 1983 [Publicado en el diario oficial N°281 el: 16 de diciembre de 1983.]
- D.L. No 15. Código de trabajo San Salvador. 21p. [publicada en el diario oficial el: 31 de julio de 1972]
- D.L. No 671. Código de comercio San Salvador. 39p. [publicada en el diario oficial el: 31 de julio de 1970]
- D.L No. 955. Código de salud. San Salvador. 1988. 84p. [Publicado en el diario oficial el 11 de Mayo de 1988]
- Norma General del Codex para el Etiquetado de los Alimentos Previamente envasados Codex Stan 1-1985 (Rev. 1-1991 y enmendada en su 23° y 24° períodos de sesiones 1999 y 2001).
- D.L No. 254. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo. San Salvador. 2010. 26p. [Publicado en el diario oficial el 05 de Mayo de 2010.]

Sitios virtuales.

- <http://www.alianzacacao.org/es/page/datos-historicos/>
- <http://www.eldiariodehoy.com/opinion/editoriales/75829/endulzate-la-vida/>
- https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Confites_y_chocolates_en_Centroamerica_Negocio_millonario/
- <http://www.dulceslamascota.com/>
- <http://www.presidencia.gob.sv/el-cacao-es-un-cultivo-estrategico/>
- <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/107346/confiteria-americana-83-anos-endulzando-el-paladar/>
- <http://www.presidencia.gob.sv/http://www.fundesyram.info/biblioteca.php?id=3079-el-cacao-es-un-cultivo-estrategico/>
- [http://aplicaciones.digestyc.gob.sv/Clasificadores/Sistema/Documentos/Documento CLAEES.pdf](http://aplicaciones.digestyc.gob.sv/Clasificadores/Sistema/Documentos/Documento_CLAEES.pdf)
- [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Sequa_amenaza_produccion_azucarera.](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Sequa_amenaza_produccion_azucarera)

ANEXOS

ANEXO N°1
CUESTIONARIO



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PARA DESARROLLAR LA INVESTIGACIÓN DENOMINADA: Sistema de gestión de personal que contribuya al desarrollo del talento humano de los empleados de la fábrica de dulces y chicles La Mascota ubicada en el municipio de San Salvador

OBJETIVO: Conocer la percepción de los colaboradores hacia la forma como se realizan las actividades dentro de la fábrica de dulces y chicles La Mascota ubicada en el municipio de San Salvador.

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan una serie de preguntas a las cuales se solicita responder de forma objetiva marcando con una X la respuesta que estime correspondiente. **Nota:** La información que se recolectará es para fines académicos.

I. DATOS GENERALES

a) Sexo:

Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	----------	--------------------------

Objetivo: Determinar la proporción de genero de los empleados que laboran en la fábrica.

b) Edad:

18- 20 años	<input type="checkbox"/>	21 - 25 años	<input type="checkbox"/>	26 - 30 años	<input type="checkbox"/>
31 - 35 años	<input type="checkbox"/>	36 - 40 años	<input type="checkbox"/>	41 años o más	<input type="checkbox"/>

Objetivo: Conocer el rango de edades de los trabajadores contratados en la Fábrica de dulces y chicles La Mascota.

c) ¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña?

Gerente	<input type="checkbox"/>	Promotor	<input type="checkbox"/>	Otro (especifique)	<input type="checkbox"/>
Contador	<input type="checkbox"/>	Operario	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Secretaria	<input type="checkbox"/>	Mantenimiento	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Vendedor	<input type="checkbox"/>	Supervisor	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Objetivo: Identificar cuáles son las áreas que demandan mayor número de personal para poder conocer hacia donde se enfocaría el estudio.

d) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

1-3 años		4-7 años		8-11 años	
12-15 años		Más de 15 años			

Objetivo: Determinar la rotación de personal que ha tenido la empresa de dulce y chicles durante los últimos quince años y los niveles de antigüedad del personal.

e) ¿Qué nivel de estudios posee? (Elija solo una opción)

1. Básica	
2. Bachillerato	
3. Técnico	
4. Universidad incompleta	
5. Profesional universitario	
6. Otro (especifique)	

Objetivo: Determinar el nivel de estudios que tienen los empleados para conocer si tienen aspiración a un ascenso por medio de la educación que poseen.

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuál es su valoración en cuanto al conocimiento de la misión y visión de la empresa? (1.muy bajo, 2. Bajo, 3. Alto, 4. Muy alto)

Ítems	1	2	3	4
Misión				
Visión				

Objetivo: identificar si los empleados están conscientes de lo que quiere alcanzar la empresa conociendo la visión y misión institucional

2. ¿Usted por medio de que fuentes se dio cuenta de la oportunidad de empleo en la fábrica?

a) Periódico	
b) Bolsa de trabajo (Internet)	
c) Recomendado Universidades	
d) Otros (Especifique)	

Objetivo: Conocer la fuente de reclutamiento por la cual los empleados se dieron cuenta de la plaza de empleo.

3. ¿Qué tipo de pruebas realizó al ingresar a la Fábrica?, puede seleccionar varias opciones.

Psicológicas		De conocimientos	
Técnicas		Otra (especifique):	

Objetivo: Conocer cuales técnicas de selección que realizan los empleados para ingresar a la fábrica.

4. De la siguiente lista de pasos ¿Cuáles son los que realizo usted para ser contratado? (puede seleccionar más de una opción)

Entrega de solicitud	Entrevista con el supervisor	
Pruebas de idoneidad	Descripción realista del puesto	
Entrevista de selección	Exámenes médicos	
Ninguna de las anteriores		

Objetivo: Identificar cuáles son los pasos que realiza La fábrica de dulces y chicles La Macota para el proceso de Selección de candidatos

5. Cuándo ingresó a laborar a la fábrica, ¿se le dieron a conocer normas, políticas y reglas de trabajo?

Sí		No	
----	--	----	--

Objetivo: Determinar si los empleados conocen las respectivas normas, políticas y reglas de la fábrica.

6. Una vez que ingresó a la Fábrica ¿recibió algún tipo de inducción?

Sí		No	
----	--	----	--

Objetivo: Conocer si la Fábrica realiza inducción de los nuevos miembros.

7. ¿Cuánto tiempo recibió la inducción?

De 1 a 3 días		De 7 a 10 días	
De 4 a 6 días		Más de 10 días	

Objetivo: Conocer el tiempo que dura actualmente el proceso de inducción.

8. ¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?

Sí		No	
----	--	----	--

Objetivo: Conocer si la Fábrica posee un manual donde describa cada actividad que realizan los empleados en sus respectivos puestos de trabajo.

9. ¿La Fábrica evalúa el desempeño laboral del personal?

Sí		No	
----	--	----	--

Objetivo: Determinar si la Fábrica mide el desempeño laboral de sus empleados y si ellos cumplen con las funciones de que demanda cada puesto de trabajo.

10. ¿Qué tipo de prestaciones adicionales a las de la ley proporciona la Fábrica? (Puede indicar más de una opción).

a) Bonificaciones	
b) Transporte	
c) Seguro de vida	
d) Plan de carrera	

e) Bonos para despesa	
f) Capacitaciones	
g) Otras (especifique)	_____

Objetivo: Conocer las prestaciones adicionales a la ley para los empleados de la fábrica.

11. ¿Recibe Usted, motivación para mejorar su desempeño dentro de la Fábrica?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Objetivo: Identificar si los empleados se les motiva para tener un mejor desempeño en la fábrica.

12. ¿Ha recibido un incremento salarial en el tiempo que tiene de laboral en la organización?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Objetivo: Determinar si existe el incrementado salarial a los empleados.

13. ¿Considera que el salario, horarios y prestaciones de la ley, están acordes con las funciones que desempeña?

a) Totalmente de acuerdo	
b) De acuerdo	
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
d) En desacuerdo	

Objetivo: Conocer si el salario, horario y las prestaciones están de acuerdo a las funciones que realizan los empleados, según la opinión de estos.

14. Cuando ha realizado un trabajo bien hecho, ¿Su jefe lo ha felicitado?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Objetivo: Conocer si los empleados son felicitados por su buen trabajo.

15. ¿Considera que existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Si respondió NO, ¿por qué? _____

Objetivo: Determinar si existe una buena comunicación entre los empleados de la fábrica.

16. ¿La gerencia tiene habilidad para comunicarse con los empleados?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Objetivo: conocer el tipo de comunicación descendente que se tiene dentro de la empresa

17. ¿Qué tipo de canales de comunicación existen en la fábrica?

a) Correo electrónico	
b) telefónico	
c) Fax	
d) Redes sociales	
e) Memorándum	

Objetivo: Identificar que canales de comunicación interna utiliza la fábrica para transmitir la información relevante a sus empleados.

18. ¿Cómo calificaría el grado de accesibilidad y confianza para expresar sus opiniones dudas o sugerencias con el jefe?

Excelente	
Muy bueno	
Regula	
Necesita mejorar	

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados en cuanto a la accesibilidad para expresar sus opiniones a los jefes inmediatos.

19. ¿Considera que sus opiniones, sugerencias o comentarios son tomados en cuenta por su jefe inmediato?

a) Siempre	
b) En ocasiones	
c) Pocas veces	
d) Nunca	

Objetivo: Determinar si las opiniones, ideas y sugerencias de los empleados son tomadas en cuenta en la fábrica para que ellos se sientan parte de esta.

20. ¿Le brindan condiciones preventivas de riesgo y seguridad ocupacional adecuadas?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Objetivo: Conocer si hay condiciones preventivas de trabajo y seguridad.

21. ¿Considera usted que las instalaciones son adecuadas para el tipo de trabajo que realiza dentro de la empresa?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Objetivos: determinar si las condiciones en las que se realiza el trabajo son las más adecuadas para el tipo de trabajo

22. ¿Cuál considera usted que es el riesgo de sufrir un accidente en su actual puesto de trabajo?

Ítem	Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto
Grado de riesgo				

Objetivo: Medir el grado de riesgo al cual están expuesto los empleados de la Fábrica en sus respectivos puestos de trabajo.

23. ¿Cómo considera la limpieza en su área de trabajo?

a) Excelente	
b) Muy buena	
c) Buena	
d) Regular	
e) Mala	

Objetivo: Determinar si los empleados realizan sus laborales diarias en un ambiente limpio.

24. ¿Cómo considera el ambiente laboral dentro de la fábrica?

a) Excelente	
b) Muy buena	
c) Buena	
d) Regular	
e) Mala	

Objetivo: Identificar si los empleados están expuestos a un buen ambiente laboral para que estos realicen sus funciones de una mejor manera.

25. Durante su permanencia en la empresa ha existido alguna vez grupo de poder.

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Objetivo: Conocer si los empleados han tenido algún tipo de organización sindical dentro de la empresa

26. ¿Durante su permanencia en la Fábrica, ha recibido alguna capacitación?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Especifique la/s áreas en las que se le capacitó:

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 29

Objetivo: Conocer si los empleados han recibido capacitaciones durante el tiempo de estar laborando en la fábrica.

27. Los cursos de capacitación que recibió, han sido de utilidad en su trabajo.

Sí		No	
----	--	----	--

Objetivo: Determinar si la capacitación está siendo aplicada en el puesto de trabajo y si contribuyen para realizar de una mejor manera las actividades.

28. ¿Hace cuánto tiempo recibió la última Capacitación?

Hace 6 meses		Hace año y medio	
Hace 1 año		Hace 2 años	

Otros, Especifique: _____

Objetivo: Conocer el tiempo de la última inversión que realizo la fábrica al capacitar a sus empleados con nuevos conocimientos

29. ¿En qué áreas considera necesario recibir capacitación? Marque uno o varias según las necesidades que usted perciba.

Atención a los clientes	
Liderazgo	
Relaciones laborales	
Ética	
Motivación	
Seguridad y salud ocupacional	
Tecnología de la información	
Trabajo en equipo	
Innovación	
Comunicación asertiva	

Objetivo: Determinar cuáles son las áreas de la Fábrica que necesitan reforzarse según los empleados.

30. Desde que inició como empleado dentro de la fábrica, ¿Ha tenido la oportunidad de ascender o cambiarse de puesto de trabajo?

Sí		No	
----	--	----	--

Objetivo: Identificar si los empleados de la fábrica han sido ascendidos a otros puestos de trabajo.

31. ¿Identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la Fábrica?

Sí		No	
----	--	----	--

Sí respondió NO, ¿por qué?

Objetivo: Conocer si en la Fábrica existen oportunidades de crecimientos y desarrollo profesional según los empleados.

32. ¿Considera usted que existe estabilidad laboral dentro de la fábrica?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

¿Por qué? _____

Objetivo: Determinar si los empleados perciben estabilidad laboral en la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

33. ¿Considera que su jefe le brinda la información necesaria para realizar su trabajo?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

¿Por qué? _____

Objetivo: Conocer si los empleados se les proporciona la información necesaria para realizar las funciones de su puesto de trabajo.

34. ¿Existen programas dentro de la fábrica que le ayuden a adquirir nuevos conocimiento, habilidades y capacidades?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Objetivo: Determinar si a los empleados se les provee y comparte nuevos conocimientos, experiencias o capacidades.

35. Para usted el cambio es sinónimo de:

a) Incertidumbre	<input type="checkbox"/>
b) Estrés	<input type="checkbox"/>
c) Miedo	<input type="checkbox"/>
d) Frustración	<input type="checkbox"/>
e) Desarrollo	<input type="checkbox"/>

Objetivo: Identificar la actitud de los empleados frente a los cambios de la fábrica

36. Considera usted que la empresa cuenta con los recursos tecnológicos apropiados

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Objetivo: conocer como la empresa actúa en cuanto a los cambios tecnológicos

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO N°2

GUÍA DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



La presente entrevista está dirigida al gerente de operación de la fábrica de dulces y chicles La Mascota, elaborado por estudiantes egresadas de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información sobre los programas y planes de acción que se llevan a cabo en la fábrica para fortalecer el desarrollo del talento humano de los empleados. Para la formulación de una Propuesta que contribuya al desarrollo del talento humano de los empleados de la fábrica.

Preguntas para el gerente de operación.

Objetivo 1: Conocer el grado de identidad que posee el gerente de la fábrica con respecto a la filosofía organizacional.

1. ¿La fábrica ha desarrollado políticas internas para el manejo del personal?
Si, se cuenta con el reglamento interno de trabajo, dentro de este están las políticas y reglas de la fábrica.
2. ¿De qué manera dan a conocer a los empleados la misión, visión y objetivos de la fábrica?

De manera verbal.

Objetivo 2: Determinar el grado de planificación de personal y si la estructura organizativa de la fábrica permite el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas.

3. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en lo que respecta a la gestión del personal?
 - ✓ **Limitante de encontrar el talento humano que esté comprometido con la fábrica.**
 - ✓ **Es difícil identificar al personal idóneo para ocupar el puesto.**
 - ✓ **Hay muchos empleados de edad mayor que no se quieren jubilar.**
 - ✓ **No se cuenta con manuales donde se especifiquen las funciones de cada puesto de trabajo.**
 - ✓ **No hay oportunidad de crecimiento.**
4. ¿Usted considera que la estructura actual de la fábrica facilita el trabajo o hay problemas por la forma en que está organizada?
Considera que si porque hasta el momento no ha tenido mayores atrasos en las actividades que debe realizar, las peticiones que realiza se

resuelven rápidamente, pero se podría mejorar para conseguir mejores resultados.

5. ¿Conoce los empleados la estructura organizacional dentro de la empresa?

No de manera formal.

6. ¿Considera usted que tiene el personal adecuado para las responsabilidades que tiene la fábrica o le hace falta más personal?

Si, el personal que posee es el adecuado para las operaciones de la fábrica pero si se necesita más personal.

7. ¿Considera usted que tiene la facilidad en cuanto a sus solicitudes de recursos sobre todo humanos?

Si, Bueno cuando un empleado falta en la fábrica en cierto puesto de trabajo se cuenta con un sustituto que puede realizar las funciones de este.

Objetivo 3: Determinar información acerca del proceso de reclutamiento, selección e inducción que se lleva dentro de la Fábrica.

8. considera usted que las personas que fueron anteriormente contratadas contribuyen al logro de objetivos y estrategias dentro de la empresa

Si los empleados contribuyen al logro de los objetivos y estrategias por que acatan las ordenes y realizan su trabajo como se debe.

9. En breves palabras ¿Qué tipo de reclutamiento llevan a cabo? ¿Cuál es el más adecuado según su opinión?

Se lleva a cabo el reclutamiento externo pero solo por recomendación no se realiza anuncios de periódicos o bolsa de trabajo, se realiza de esa manera para reducir costos.

10. Si la respuesta de la pregunta anterior fue “reclutamiento externo”, ¿Cuáles son los medios que se utilizan?

Recomendaciones verbales de los empleados.

11. Si la respuesta de la pregunta anterior fue “reclutamiento interno”, ¿Cuál es el proceso?

12. ¿Cuál es el proceso de selección en la Fábrica?

Entregan solicitud, se realizan las pruebas, entrevista, se revisan los papeles de cada candidato, sus perfiles, y el más adecuado ese se elige.

13. ¿Quién se encarga de la selección de la persona adecuada para el puesto?

El encargado del área

14. ¿Cuál es el proceso de inducción que usted utiliza cuando un empleado llega a la fábrica por primera vez?

Se le muestra la fábrica, se le presenta a sus compañeros, la manera en que se trabaja y las funciones que desempeñara en el puesto.

15. ¿Cree que la inducción impartida por la Fábrica al personal nuevo es adecuada?

Pues si es adecuada pero siempre se puede mejorar.

16. ¿Se orienta al personal de nuevo ingreso sobre el ambiente y puesto de trabajo?

Si mediante la inducción.

17. ¿Utilizan manual de bienvenida en la fábrica?

No, la fábrica no posee manual de bienvenida.

Objetivo 4: Identificar el grado de conocimiento que tienen el gerente con respecto a la organización de la Fábrica.

18. ¿Poseen un documento formal en el que se establezcan las características del puesto y el perfil de la persona a ocuparlo?

No.

19. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a sus empleados?

No se realiza evaluaciones de desempeño.

20. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿premian al trabajador que tiene una excelente evaluación y que medidas toman en cuanto a los trabajadores que han obtenido una baja calificación?

21. ¿Qué parámetros toma para medir el desempeño del personal periódicamente?

Objetivo 5: Identificar los procesos de compensación y mantenimiento del personal.

22. ¿Existen políticas de remuneraciones y compensaciones al personal?

No

23. ¿Cuáles son las prestaciones adicionales a la ley que ofrece la empresa?

Al área de ventas y producción se les ofrece una bonificación.

24. ¿Posee la Fábrica un Sistema de Higiene y seguridad Ocupacional que contribuya a la prevención de accidentes de trabajo?

Si la fábrica cuenta con señalización para la prevención de accidentes y seguridad en la fábrica.

25. ¿Qué tipo de herramientas proporciona al personal para evitar accidentes de trabajo?

El equipo de protección de acuerdo al puesto de trabajo que ocupará.

26. ¿Existen canales de comunicación adecuados?

Si, reuniones informativas donde se les da a conocer cierta información.

27. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre usted y el personal a su cargo?

Si

28. ¿Se promueven reuniones de jefes inmediatos en las cuales se pueda compartir con el personal de la fábrica?

Si

29. En caso de sugerencias o quejas de los empleados, ¿existe algún medio para efectuarlas?

De forma verbal.

30. ¿Motiva usted a su personal para que en conjunto logren las metas y objetivos en la fábrica?

No, los empleados saben que deben realizar su trabajo.

31. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿cómo motivan al personal dentro de la empresa?

32. ¿La fábrica cuenta con un plan de sucesión?

Si, en caso de que un empleado se jubile o renuncie y se va de la fábrica se busca inmediatamente el reemplazo respectivo.

Objetivo 6: Identificar las áreas en las cuales se ha brindado formación profesional por medio de capacitaciones al personal.

33. ¿Capacitan al personal de la empresa, cada cuánto tiempo?

Si se capacita cada mes, pero es por parte de una institución.

34. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Qué tipo de capacitaciones se han impartido?

- Trabajo en equipo
- Campaña de vacunación.
- Higiene bucal.
- Lactancia materna
- VIH-Sida.

35. Existe algún convenio con instituciones privadas o públicas que colaboran al proceso

El ISS

36. ¿Considera usted que la Fábrica se preocupa en capacitar a su personal?
¿Por qué?

Si se preocupa pero tal vez las capacitaciones son insuficientes y si necesitan impartir otro tipos de capacitaciones.

37. ¿Poseen planes de desarrollo profesional para su personal?

No se cuenta con planes de desarrollo profesional debido a que la fábrica es pequeña.

38. De qué manera transmiten o comparten nuevos conocimientos con sus empleados para que estos puedan realizar de una mejor manera su trabajo.

La única información que se transmite con los empleados es la que se imparte en las capacitaciones que se dan.

39. Como administran el cambio dentro de la fábrica.

Cuando se va a realizar un cambio en la empresa, se realizan reuniones informativas.

Objetivo 7: Conocer si la fábrica cuenta con un sistema de información para tomar decisiones efectivas.

40. ¿Cuentan con una base de datos con Recursos Humanos disponibles cuando se necesiten en un futuro?

Si se cuenta con una base de datos de cada empleado.

41. ¿Considera necesario el monitoreo/control de las personas?

Si es necesario para saber si los empleados están cumpliendo con cada una de sus funciones y si no lo están haciendo bien tomar acciones correctivas.

Objetivo 8: Conocer la opinión del gerente acerca de cómo un sistema de gestión de personal puede traer beneficios a la empresas.

42. ¿En su opinión un Sistema de gestión de personal, puede contribuir a mejorar el desempeño y alcanzar objetivos y metas de la Fábrica?

Definitivamente si contribuiría bastante a mejorar el desempeño de la fábrica.

Muchas gracias por su colaboración.

Entrevistado: José Armando López

Cargo: Gerente general

Entrevistador: Equipo de trabajo

ANEXO N°3
Lista de cotejo.

Lista de cotejo

Empresa de dulces y chicles "La Mascota"

Se presentan los aspectos a considerar en "Sistema de gestión de personal que contribuya al desarrollo del talento humano de los empleados de la fábrica de dulces y chicles La Mascota, ubicada en el municipio de San Salvador"

		SI			NO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD		
1	PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	A	M	B	A	M	B
1.1	¿Existe una estructura organizativa?					x	
1.2	¿Es visible a los empleados la estructura organizativa?						x
1.3	¿Cada empleado conoce sus asignaciones?		x				
1.4	¿El personal se identifica con la empresa?				x		
1.5	¿El personal respeta los canales de autoridad?	x					
1.6	¿Los empleados conocen la Misión y Visión de la empresa?				x		
1.7	¿Esta visible la misión y visión dentro de la empresa?						x
2	PROCESO DE INTEGRACIÓN	A	M	B	A	M	B
2.1	¿Existe planificación del recurso humano?						X
2.2	¿Se crean nuevos puestos de trabajo?						x
2.3	¿Se selecciona al personal más idóneo?					x	
2.4	¿La adaptación del personal al puesto de trabajo es rápida?		x				
3	PROCESO DE ORGANIZACIÓN	A	M	B	A	M	B
3.1	¿Las actividades están distribuidas a cada puesto de trabajo?					x	
3.2	¿Existen manuales de descripción de puestos?						x
3.3	¿Evalúan el desempeño de las personas?						x
3.4	¿Existen estándares para medir el desempeño?						x
3.5	¿El desempeño corresponde a los estándares?						x
3.6	¿Premian el buen desempeño de las personas?						x
3.7	¿Toman medidas correctivas por un mal desempeño?						x
4	PROCESO DE RETENCIÓN	A	M	B	A	M	B
4.1	¿La gerencia demuestra habilidad para atraer y retener el mejor RRHH?					x	
4.2	¿Incentivan a los trabajadores a realizar un buen trabajo?					x	
4.3	¿Existen prestaciones adicionales a ley?				x		
4.4	¿Existe un sistema de premio al mejor trabajador?						x
4.5	¿El entorno físico es agradable para el trabajador?		x				
4.6	¿Las instalaciones son adecuadas?		x				
4.7	¿Se proporciona el equipo de seguridad necesario?	x					
4.8	¿Existen señalizaciones de evacuaciones y riesgos?	x					
4.9	¿La gerencia demuestra habilidad para la comunicación institucional?		x				
4.10	¿Se realizan reuniones periódicas con el personal?		x				

4.11	¿Existen grupos informales de poder?	x					
4.12	¿La rotación de puesto es alta?						x
5	PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS	A	M	B	A	M	B
4.1	¿Capacitan a los empleados?					x	
4.2	¿Las capacitaciones se adaptan a las necesidades del trabajo?					x	
4.3	¿Existe un plan de carrera dentro de la empresa?						x
4.4	¿El personal contribuye a lograr los objetivos organizacionales?		x				
4.5	¿Los empleados buscan sus propios objetivos?		x				
4.6	¿El personal posee nuevos conocimientos en cuanto al cambio tecnológico?						x
4.7	¿La empresa se adapta al cambio externo?				x		
6	PROCESO DE AUDITORÍA	A	M	B	A	M	B
5.1	¿La entidad cuenta con una base de datos?		x				
5.2	¿La entidad realiza una investigación de su personal?					x	

ANEXO N°4

Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas.

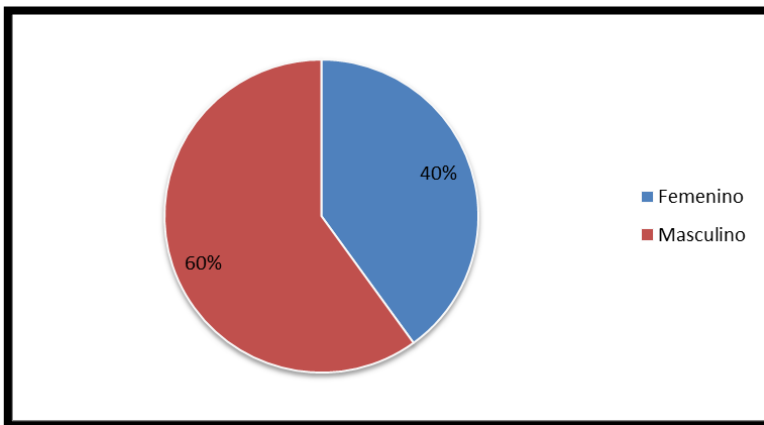
Procesamiento de la información

Tabulación de cuestionarios completados por los trabajadores de la fábrica de dulces y chicles La Mascota ubicada en el municipio de San Salvador.

I. DATOS GENERALES

Objetivo: Determinar la proporción de genero de los empleados que laboran en la fábrica.

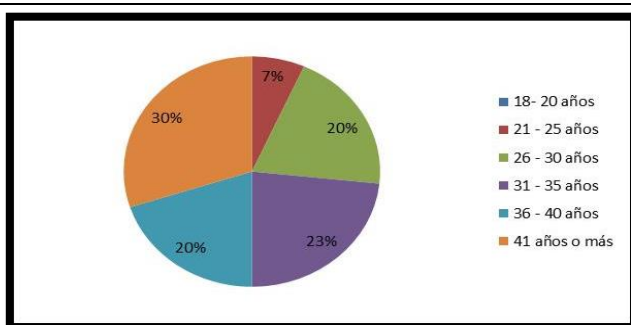
a) Sexo	Valor absoluto	Porcentaje
Femenino	12	40%
Masculino	18	60%
Total	30	100%



Interpretación: Agosto de 2018. La fábrica de dulces y chicles La Mascota ubicada en el municipio de San Salvador cuenta con 30 empleados a los cuales se les realizó un censo. Se determinó que el 40% son de género femenino y el 60% de los encuestados son de género masculino. Esto indica que los puestos que existen dentro de la fábrica pueden ser ocupados por ambos géneros.

Objetivo: Conocer el rango de edades de los trabajadores contratados en la Fábrica de dulces y chicles La Mascota.

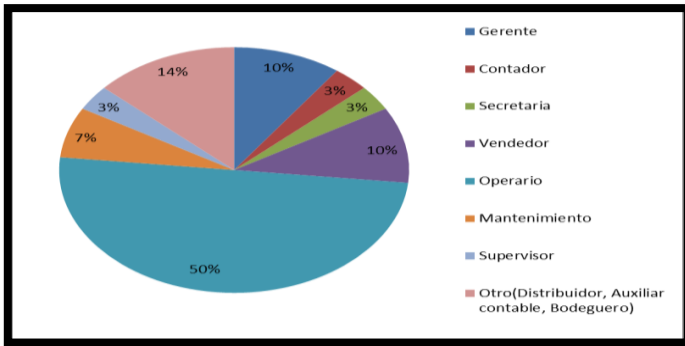
b) Edad	Valor absoluto	Porcentaje
18- 20 años	0	0%
21 - 25 años	2	7%
26 - 30 años	6	20%
31 - 35 años	7	23%
36 - 40 años	6	20%
41 años o más	9	30%
Total	30	100%



Interpretación: Las edades predominantes de los empleados de La fábrica de dulces y chicles La Mascota oscilan entre dos alternativas, la primera entre 41 o más y la segunda entre 31 a 35 años. La mayoría de empleados ya son adultos, es decir que la fábrica no cuenta con personal joven.

Objetivo: Identificar cuáles son las áreas que demandan mayor número de personal para poder conocer hacia donde se enfocaría el estudio.

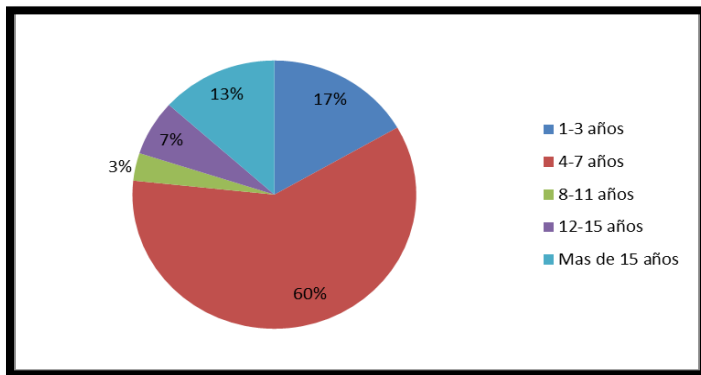
c) ¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña?	Valor absoluto	Porcentaje
Gerente	3	10%
Contador	1	3%
Secretaria	1	3%
Vendedor	3	10%
Operario	15	50%
Mantenimiento	2	7%
Supervisor	1	3%
Otro(Auxiliar contable, distribuidor y bodeguero)	4	10%
Total	30	100%



Interpretación: Se conoce cada uno de los puestos de trabajo que existen dentro de la empresa y el cual nos ayudará a realizar el respectivo manual de puestos para la fábrica.

Objetivo: Determinar la rotación de personal que ha tenido la empresa de dulce y chicles durante los últimos quince años y los niveles de antigüedad del personal.

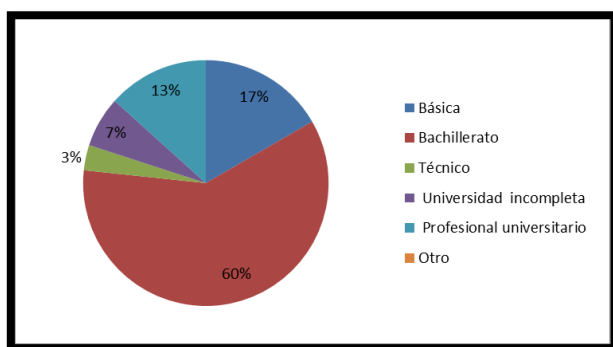
d) ¿Cuánto tiempo tiene de colaborar en la empresa?	Valor absoluto	Porcentaje
1-3 años	5	17%
4-7 años	18	60%
8-11 años	1	3%
12-15 años	2	7%
Más de 15 años	4	13%
Total	30	100%



Interpretación: El 60% de los empleados de la fábrica tienen entre 4 a 7 años de estar trabajando es decir que poseen mayor conocimiento del funcionamiento y desarrollo de la fábrica, y además conoce los problemas y necesidades que enfrenta. No se cuenta con mucho personal nuevo porque solo el 17% de los empleados tiene entre 1 a 3 años de estar laborando en la fábrica. Es decir que los empleados poseen la experiencia necesaria para darle un aporte significativo a la organización.

Objetivo: Determinar el nivel de estudios que tienen los empleados para conocer si tienen aspiración a un ascenso por medio de la educación que poseen.

e) ¿Qué nivel de estudios posee?	Valor absoluto	Porcentaje
Básica	5	17%
Bachillerato	18	60%
Técnico	1	3%
Universidad incompleta	2	7%
Profesional universitario	4	13%
Otro	0	0%
Total	30	100%

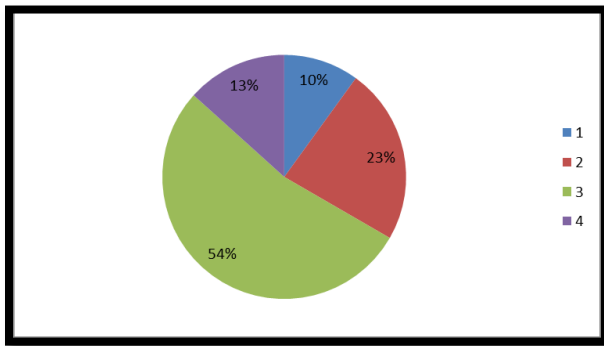


Interpretación: El 17 % de los empleados de la fábrica cuentan con un nivel básico de estudio y el 60 % de bachillerato, mientras el 13 % poseen un título universitario los cuales son los jefes de áreas.

II. DATOS DE CONTENIDO

Objetivo: identificar si los empleados están conscientes de lo que quiere alcanzar la empresa conociendo la visión y misión institucional.

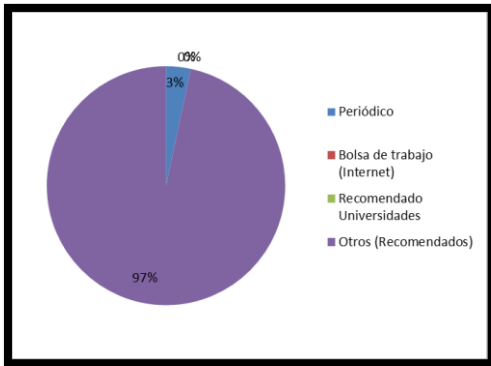
1¿Cuál es su valoración en cuanto al conocimiento de la misión y visión de la empresa?	1	2	3	4	Total
Misión	3	7	16	4	30
Visión	3	7	16	4	30



Interpretación: Más del 50% de los empleados de la fábrica tienen un nivel alto de conocimiento sobre la misión y visión es decir que estos conocen el compromiso que tienen y se sienten identificados con la fábrica pero hay una parte de los empleados que tienen un nivel de conocimiento bajo lo que significa que la fábrica necesita reforzar la misión y visión para que todos los empleados tengan clara la definición de ambas.

Objetivo: Conocer la fuente de reclutamiento por la cual los empleados se dieron cuenta de la plaza de empleo.

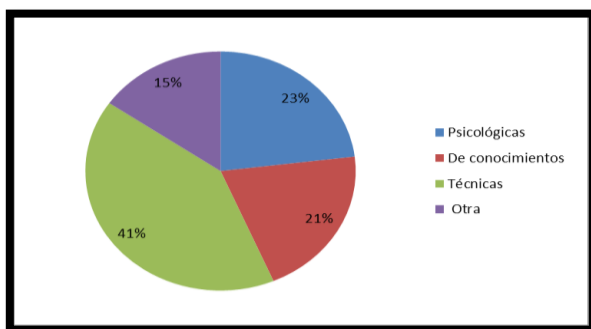
2¿Usted por medio de que fuentes se dio cuenta de la oportunidad de empleo en la fábrica?	Valor absoluto	Porcentaje
Periódico	1	3%
Bolsa de trabajo (Internet)	0	0%
Recomendado Universidades	0	0%
Otros (Recomendados)	29	97%
Total	30	100%



Interpretación: Existen dos tipos de reclutamiento para las empresas el interno y el externo, por medio de la encuesta se indica que prácticamente todos los empleados de la fábrica fueron recomendados por otros empleados para obtener una oportunidad de empleo, con esta información se establece que la fábrica utiliza el reclutamiento externo para llenar vacantes disponibles pero solo utiliza la recomendación verbal no hace uso de anuncios es decir que la fábrica se ahorra tiempo y dinero.

Objetivo: Conocer cuales técnicas de selección que realizan los empleados para ingresar a la fábrica.

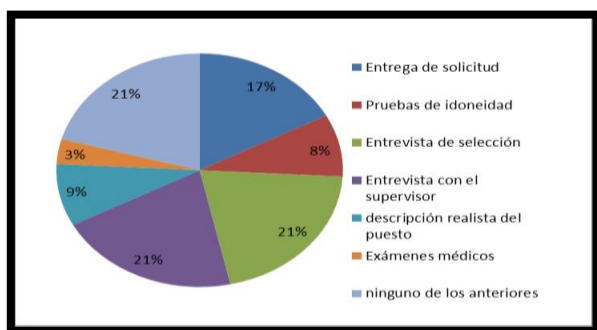
3. ¿Qué tipo de pruebas realizó al ingresar a la Fábrica?	Número de respuestas	Porcentaje
Psicológicas	9	23%
De conocimientos	8	21%
Técnicas	16	41%
Otra	6	15%
Total		100%



Interpretación: La fábrica no tiene un parámetro de pruebas definido para hacer una evaluación antes de ingresar, la mayoría de los empleados es decir el 41% realizaron pruebas técnicas, mientras que el 23% realizaron pruebas psicológicas y solo el 15% realizo otro tipo de pruebas significa que no cuenta con un proceso de selección establecido.

Objetivo: Identificar cuáles son los pasos que realiza La fábrica de dulces y chicles La Macota para el proceso de Selección de candidatos.

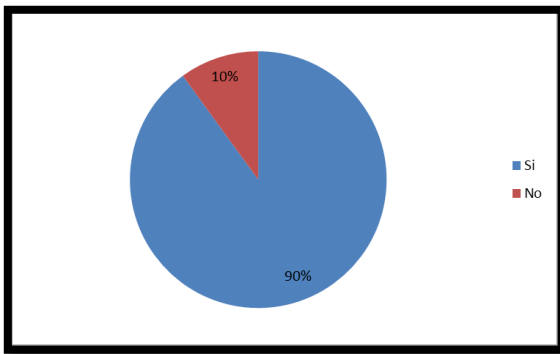
4.De la siguiente lista de pasos ¿Cuáles son los que realizó usted para ser contratado(puede seleccionar más de una opción)	Número de respuestas	Porcentaje
Entrega de solicitud	10	17%
Pruebas de idoneidad	5	9%
Entrevista de selección	12	21%
Entrevista con el supervisor	12	21%
descripción realista del puesto	5	9%
Exámenes médicos	2	3%
ninguno de los anteriores	12	20%
Total		100%



Interpretación: Los datos reflejan que no todos los pasos que deberían realizarse en el proceso de selección son utilizados en la fábrica, por ejemplo los exámenes médicos tiene la menor proporción en relación a otras fases del proceso. En caso contrario la entrevista de selección es utilizada por la mayoría de los encuestados y un 21% de los empleados expreso que no realizó ninguno de los pasos del proceso de selección, lo que significa que la fábrica no cuenta con un manual donde se describa los pasos del proceso de selección.

Objetivo: Determinar si los empleados conocen las respectivas normas, políticas y reglas de la fábrica.

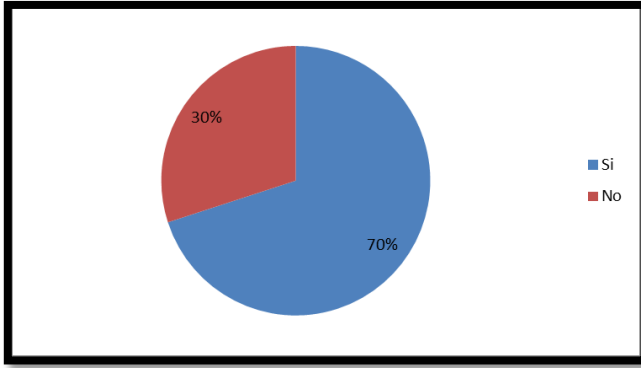
5. Cuando ingresó a laborar a la fábrica, ¿se le dieron a conocer normas, políticas y reglas de trabajo?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	27	90%
No	3	10%
Total	30	100%



Interpretación: El 90% de los empleados de la fábrica encuestados mencionaron que al ingresar a laborar a la fábrica, les dieron a conocer normas, políticas y reglas de trabajo lo que significa que la mayoría de los empleados conoce las directrices por la cual se deben regir para evitar problemas y el 10% dijeron no se les dio a conocer .

Objetivo: Conocer si la Fábrica realiza inducción de los nuevos miembros.

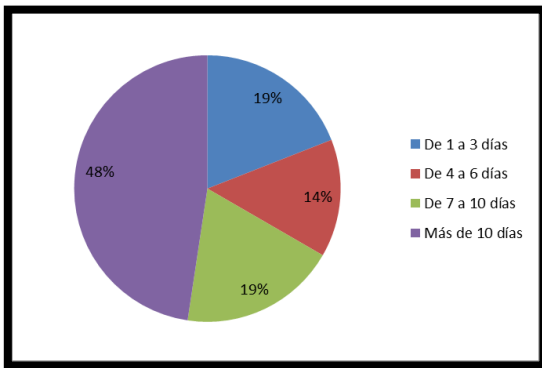
6. Una vez que ingresó a la Fábrica ¿recibió algún tipo de inducción?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	21	70%
No	9	30%
Total	30	100%



El 70% de los empleados al ingresar a la fábrica se le brindó el proceso de inducción para adaptarse de una mejor manera al puesto de trabajo y a la forma en que se opera, pero un 30% no la recibió es decir que estos empleados no recibieron orientación de cómo iban a desempeñar su puesto. Todos los empleados tienen derecho a la inducción esto establece que la fábrica debe trabajar en esta parte para que todos los nuevos futuros empleados reciban inducción y no sola una parte de ellos y de esta manera se logre mayor eficiencia.

Objetivo: Conocer el tiempo que dura actualmente el proceso de inducción.

¿Cuánto tiempo recibió la inducción?	Número de respuesta	Porcentaje
De 1 a 3 días	4	19%
De 4 a 6 días	3	14%
De 7 a 10 días	4	19%
Más de 10 días	10	48%
Total	21	100%

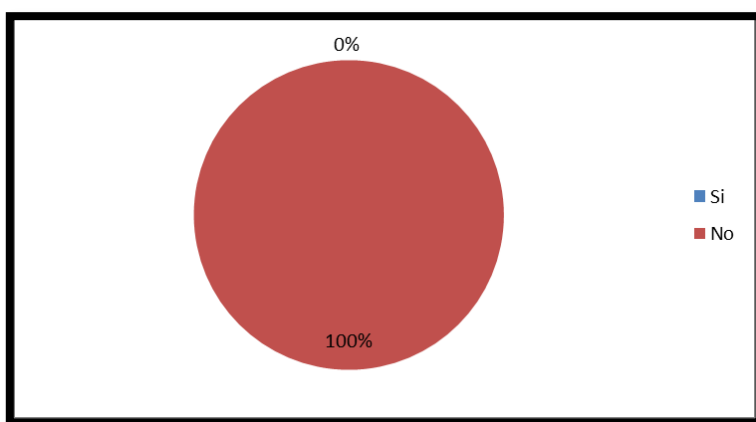


Interpretación: De los 21 empleados que respondieron que si recibieron inducción, 14 de ellos mencionaron que la duración fue más de 7 días, mientras que 7

empleados dijeron que la inducción dura de 1 a 6 días. Se infiere que se debe estandarizar el tiempo de inducción para completar todos y cada uno de los asuntos pertinentes, para que los nuevos miembros de la institución sean instruidos en todo lo que puede ayudar a hacer más eficiente el trabajo.

Objetivo: Conocer si la Fábrica posee un manual donde describa cada actividad que realizan los empleados en sus respectivos puestos de trabajo.

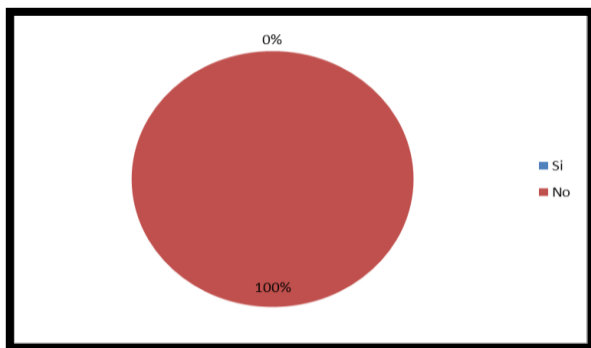
8¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	0	0%
No	30	100%
Total	30	100%



Interpretación: Se puede observar que la fábrica no cuenta con manual de descripción de puestos porque todos los empleados respondieron que sus actividades no están definidas por escrito es decir que al principio pudo ser complicado para ellos el realizar de una buena manera y con facilidad sus actividades diarias en cambio si existiera manual de descripción de puesto conocería al detalle cada una de las operaciones que deben realizar en su puesto de trabajo.

Objetivo: Determinar si la Fábrica mide el desempeño laboral de sus empleados y si ellos cumplen con las funciones de que demanda cada puesto de trabajo.

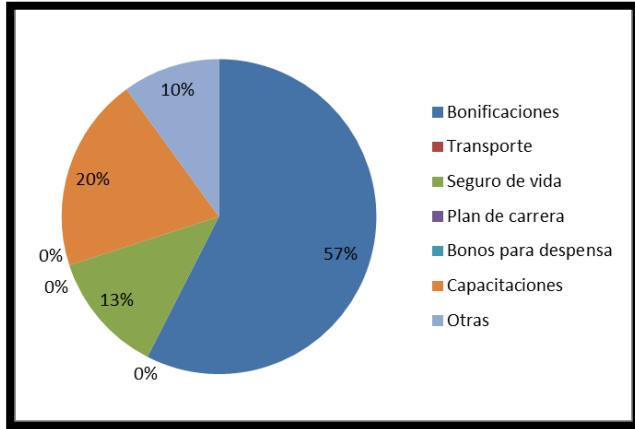
9.¿La Fábrica evalúa el desempeño laboral del personal?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	0	0%
No	30	100%
Total	30	100%



Interpretación: El proceso de evaluación de desempeño es un sistema de revisión y evaluación sobre la manera que el individuo ejecuta sus tareas, pero la fábrica no realiza evaluación de desempeño a sus empleados, esto es un problema, porque las personas son evaluados constantemente para saber si ejecutan de manera correcta sus funciones es decir la fábrica no sabe si sus empleados están desempeñando bien su trabajo, por esta razón es algo importante realizar evaluaciones periódicamente.

Objetivo: Conocer las prestaciones adicionales a la ley para los empleados de la fábrica.

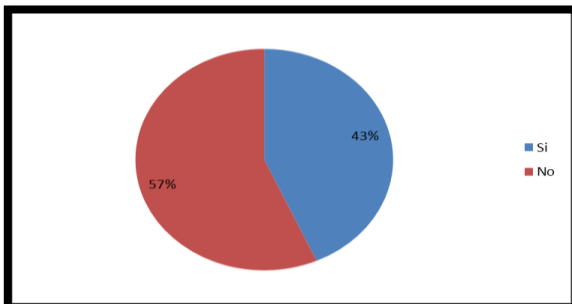
10.¿Qué tipo de prestaciones adicionales a las de la ley proporciona la Fábrica?(puede seleccionar más de una opción)	Número de respuestas	Porcentaje
Bonificaciones	23	57%
Transporte	0	0%
Seguro de vida	5	13%
Plan de carrera	0	0%
Bonos para despensa	0	0%
Capacitaciones	8	20%
Otras	4	10%
Total		100%



Interpretación: El 58% de los empleados opinan que las prestaciones adicionales que reciben son bonificaciones, otros empleados opinan que las capacitaciones o seguro de vida entre otras esto significa que la fábrica no cuenta con un plan de prestaciones establecido para sus empleados.

Objetivo: Identificar si los empleados se les motiva para tener un mejor desempeño en la fábrica.

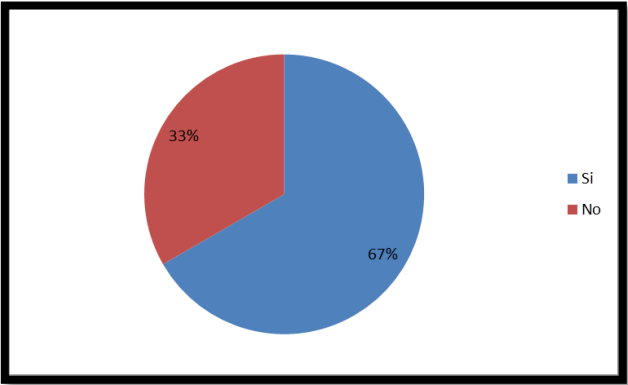
11. ¿Recibe Usted, motivación para mejorar su desempeño dentro de la Fábrica?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	13	43%
No	17	57%
Total	30	100%



Interpretación: La motivación es una parte importante en las empresas para que los empleados realicen de una mejor manera sus funciones y actividades. Según la encuesta el 56.67% de los empleados opinan que no se les motiva para mejorar su desempeño en el trabajo mientras que un 43.33% opinan que si se les motiva. Quiere decir que en realidad la fábrica no motiva a todo el personal de manera equitativa y justa porque no cuentan con programas o planes de motivación.

Objetivo: Determinar si existe el incrementado salarial a los empleados.

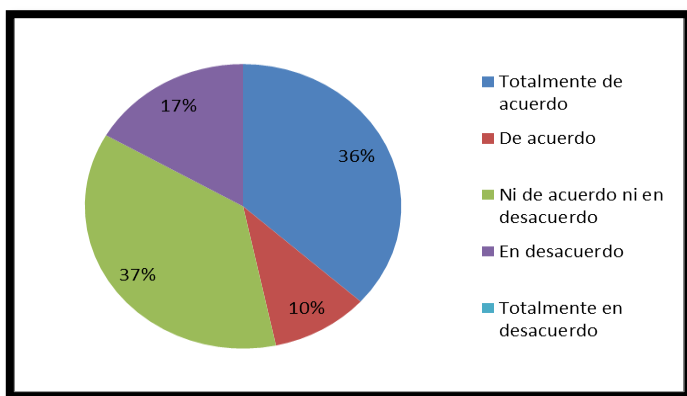
12. ¿Ha recibido un incremento salarial en el tiempo que tiene de laboral en la organización?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	20	67%
No	10	33%
Total	30	100%



Interpretación: El incremento salarial es un factor motivante para los empleados de todas las empresas para que estos sientan que su trabajo es reconocido, la fábrica ha otorgado incremento salariales a un 66.67% de los empleados los cuales seguramente lo tomaron como una compensación por su buen desempeño y a un 33.33% no le ha otorgado ningún incremento salarial, esto significa que la fábrica no cuenta con una administración de sueldos y salario eficiente.

Objetivo: Conocer si el salario, horario y las prestaciones están de acuerdo a las funciones que realizan los empleados, según la opinión de estos.

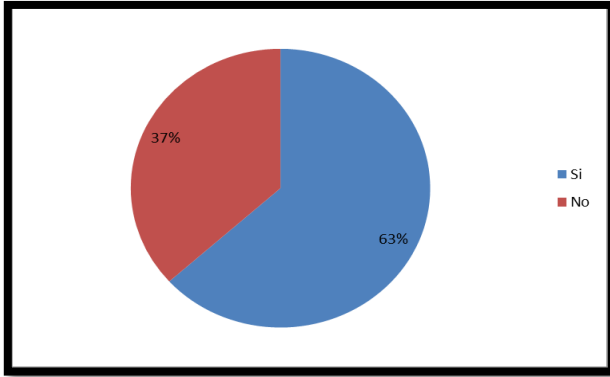
13. ¿Considera que el salario, horarios y prestaciones de la ley, están acordes con las funciones que desempeña?	Valor absoluto	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	37%
De acuerdo	3	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	37%
En desacuerdo	5	17%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	30	100%



Interpretación: Conocer qué tan satisfechos están los empleados de la fábrica es un punto de referencia muy importante para tomar cursos de acción que permitan que las relaciones entre jefes y empleados sean lo mejor posible. De acuerdo a los resultados obtenidos un 36.67% está totalmente de acuerdo pero también un 36.67% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo lo que establece que los empleados no están al 100% satisfecho con el salario.

Objetivo: Conocer si los empleados son felicitados por su buen trabajo.

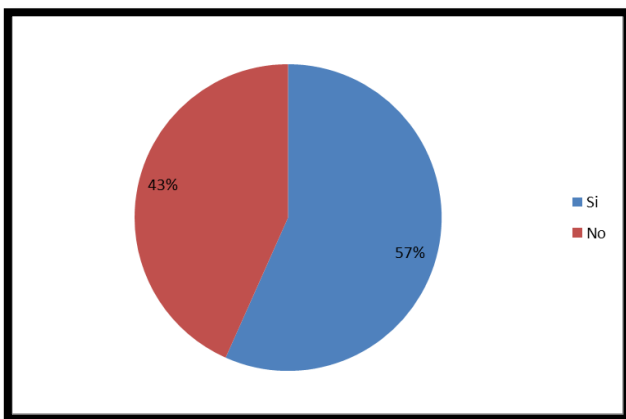
14. Cuando ha realizado un trabajo bien hecho, ¿Su jefe lo ha felicitado?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	19	63%
No	11	37%
Total	30	100%



Interpretación: El 63.33% de los empleados de la fábrica respondió que su jefe inmediato reconoce su trabajo cuando este lo ha realizado de manera eficiente lo cual es bueno, porque cuando a un empleado se le felicita por su trabajo este se siente motivado a generar valor agregado y ser más eficientes pero el 36.67% respondió que su jefe no lo felicita.

Objetivo: Determinar si existe una buena comunicación entre los empleados de la fábrica.

15. ¿Considera que existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	17	57%
No	13	43%
Total	30	100%

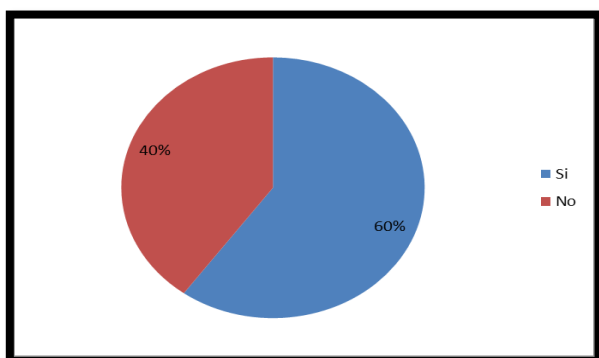


Interpretación: La comunicación es una actividad diaria entre los compañeros de trabajo una buena comunicación entre ellos garantiza buenas relaciones laborales

y mayor eficiencia en el trabajo. El 56.67% de los empleados opinan que existe una buena relación entre ellos pero un 43.33% no muy alejado opina que no existe una buena comunicación lo que significa que la fábrica necesita tener una herramienta de comunicación más efectiva para mejorar la relación entre los trabajadores.

Objetivo: conocer el tipo de comunicación descendente que se tiene dentro de la empresa.

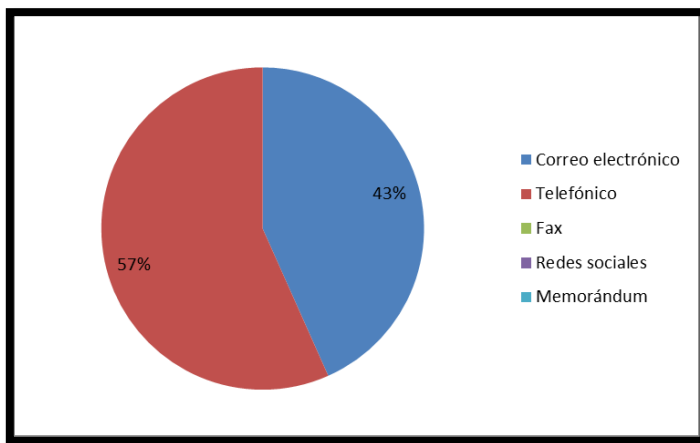
16.La gerencia tiene habilidad para comunicarse con los empleados	Valor absoluto	Porcentaje
Si	18	60%
No	12	40%
Total	30	100%



Interpretación: La fábrica no presenta dificultades en cuanto a la comunicación entre el personal porque en un 60% de los empleados determinó que la relación de comunicación es buena, es decir que existe un ambiente donde los empleados se sienten cómodos realizando el trabajo que les corresponde y hay una coordinación mayor en el trabajo para obtener resultados favorables para la fábrica pero un 40% opinan que no hay una buena comunicación entre la gerencia y los empleados, lo cual se deduce que la fábrica necesita trabajar en la comunicación.

Objetivo: Identificar que canales de comunicación interna utiliza la fábrica para transmitir la información relevante a sus empleados.

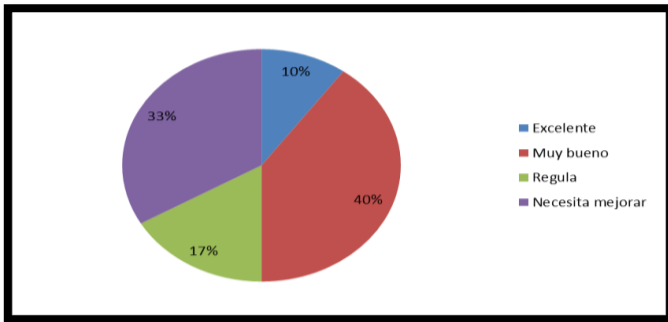
17¿Qué tipo de canales de comunicación existen en la fábrica?	Valor absoluto	Porcentaje
Correo electrónico	13	43%
Telefónico	17	57%
Fax	0	0%
Redes sociales	0	0%
Memorándum	0	0%
Total	30	100%



Interpretación: Los canales de comunicación utilizados por la fábrica son el correo electrónico y el teléfono. Los canales de comunicación son muy importantes en las empresas para poder transmitir información necesaria y relevante a sus empleados, razón por la cual la fábrica necesita mejorar y adoptar nuevos canales de comunicación para poder ser más eficientes en la transmisión de información dentro de la fábrica.

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados en cuanto a la accesibilidad para expresar sus opiniones a los jefes inmediatos.

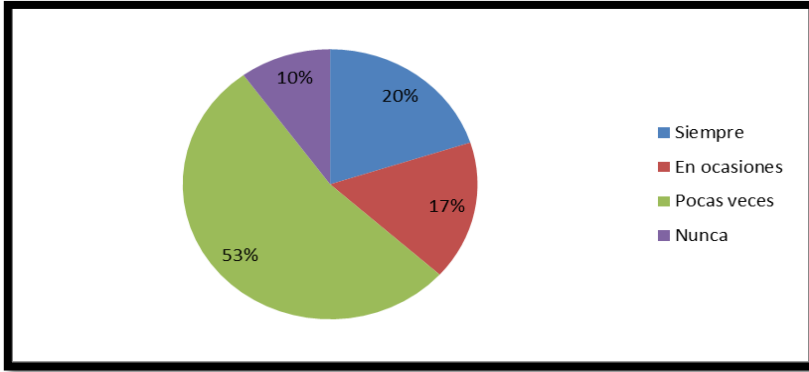
18¿Cómo calificaría el grado de accesibilidad y confianza para expresar sus opiniones dudas o sugerencias con el jefe?	Valor absoluto	Porcentaje
Excelente	3	10%
Muy bueno	12	40%
Regula	5	17%
Necesita mejorar	10	33%
Total	30	100%



Interpretación: La mitad de los empleados considera que existe la confianza para poder compartir algún problema o incomodidad con sus jefes pero la otra mitad siente que no hay la suficiente confianza para compartir dudas o sugerencias con los jefes la fábrica necesita mejorar en este aspecto para que todos los empleados sientan la misma confianza para acercarse a hablar con los superiores.

Objetivo: Determinar si las opiniones, ideas y sugerencias de los empleados son tomadas en cuenta en la fábrica para que ellos se sientan parte de esta.

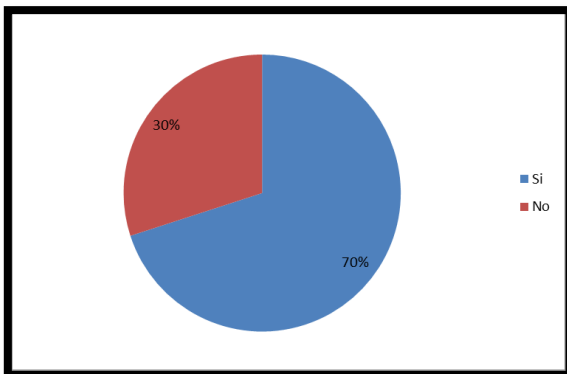
19 ¿Considera que sus opiniones, sugerencias o comentarios son tomados en cuenta por su jefe inmediato?	Valor absoluto	Porcentaje
Siempre	6	20%
En ocasiones	5	17%
Pocas veces	16	53%
Nunca	3	10%
Total	30	100%



Interpretación: El sentirse parte de la empresa es algo importante para los empleados, sentir que sus sugerencias, ideas o propuestas son tomadas en cuenta beneficia para que estos se sientan identificados con la empresa y realicen de una mejor manera su trabajo. La mayoría de los empleados de la fábrica sienten que sus ideas o sugerencias no son tomadas en cuenta por sus jefes lo que podría generar problemas de bajo rendimiento en el trabajo aunque un 20% considera que si se toman en cuenta.

Objetivo: Conocer si hay condiciones preventivas de trabajo y seguridad para los empleados dentro de la Fábrica.

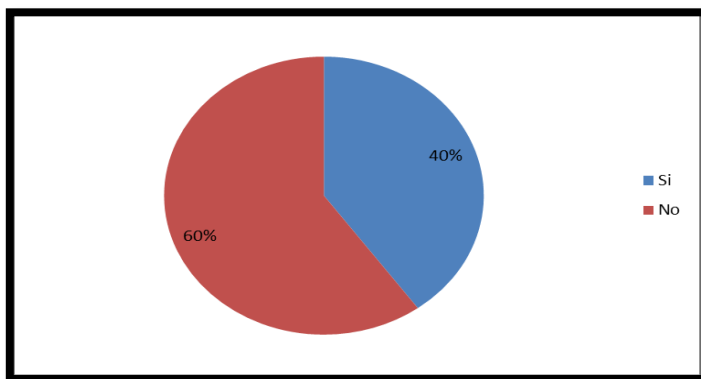
20. ¿Le brindan condiciones preventivas de riesgo y seguridad ocupacional adecuadas?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	21	70%
No	9	30%
Total	30	100%



Interpretación: El 70% de los empleados consideran que la fábrica brinda las condiciones preventivas de riesgo para evitar cualquier tipo de accidentes y un 30% considera que no se les brindan las condiciones necesarias de seguridad, es decir que hay un mínimo porcentaje de que pueda ocurrir algún tipo de accidente dentro de la fábrica.

Objetivos: determinar si las condiciones en las que se realiza el trabajo son las más adecuadas para el tipo de trabajo

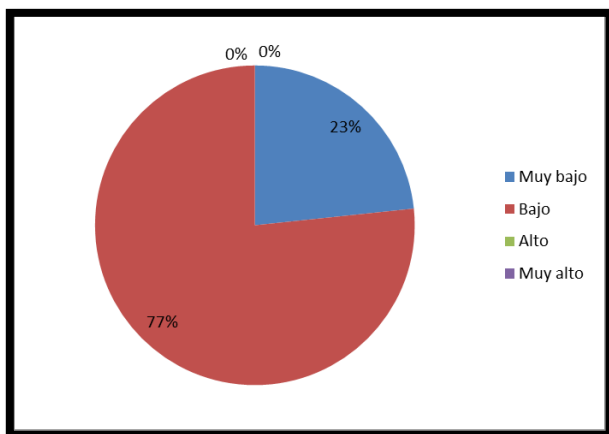
21. ¿Considera usted que las instalaciones son adecuadas para el tipo de trabajo que realiza dentro de la empresa?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	12	40%
No	18	60%
Total	30	100%



Interpretación: El 60% de los empleados opinan que las instalaciones donde realizan sus funciones y actividades diarias no son adecuados para el tipo de trabajo que realizan la fábrica necesita poner atención en este aspecto y conocer cuales es la razón por la cual estos empleados no consideran adecuadas las instalaciones y un 40% considera que si son adecuadas.

Objetivo: Medir el grado de riesgo al cual están expuesto los empleados de la Fábrica en sus respectivos puestos de trabajo.

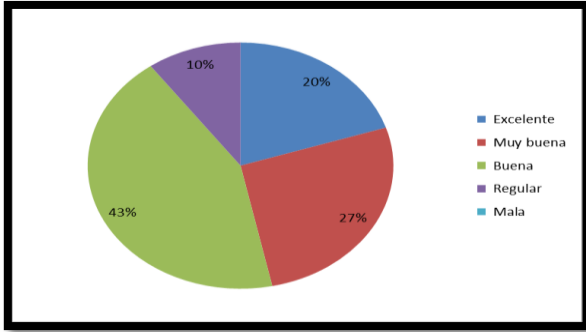
22 ¿Cuál considera usted que es el riesgo de sufrir un accidente en su actual puesto de trabajo?	Valor absoluto	Porcentaje
Muy bajo	7	23%
Bajo	23	77%
Alto	0	0%
Muy alto	0	0%
Total	30	100%



Interpretación: Un lugar seguro en el trabajo donde se realiza las actividades diarias es necesario para todos los empleados para que estos se sientan seguros y tranquilos de llevar a cabo sus actividades cada día. Prácticamente todo los empleados de la fábrica consideran que el riesgo de sufrir algún tipo de accidente mientras realizan su trabajo es bajo lo que significa que la fábrica cuenta con un buen sistema de seguridad.

Objetivo: Determinar si los empleados realizan sus laborales diarias en un ambiente limpio.

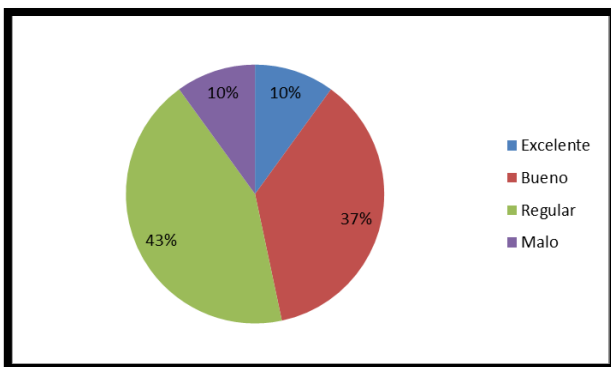
23. ¿Cómo considera la limpieza en su área de trabajo?	Valor absoluto	Porcentaje
Excelente	6	20%
Muy buena	8	27%
Buena	13	43%
Regular	3	10%
Mala	0	0%
Total	30	100%



Interpretación: Realizar el trabajo en un lugar limpio y agradable es importante para desempeñar de una mejor manera el trabajo diario. Los empleados consideran que la limpieza es buena en su lugar de trabajo un porcentaje mínimo considera que la limpieza es regular.

Objetivo: Identificar si los empleados están expuestos a un buen ambiente laboral para que estos realicen sus funciones de una mejor manera.

24. ¿Cómo considera el ambiente laboral dentro de la fábrica?	Valor absoluto	Porcentaje
Excelente	3	10%
Bueno	11	37%
Regular	13	43%
Malo	3	10%
Total	30	100%

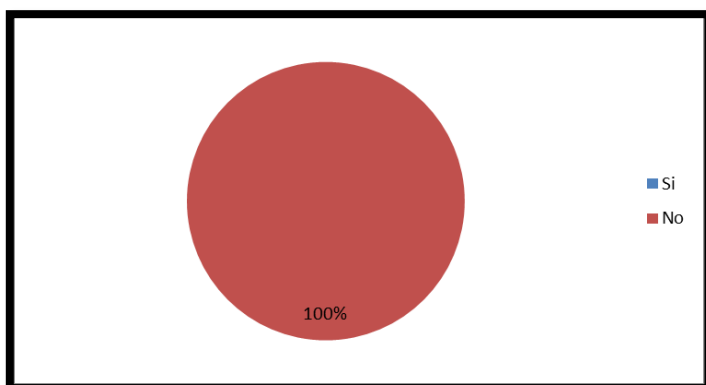


Interpretación: El 46.67% de los empleados considera que el ambiente laboral dentro de la fábrica es bueno para poder desempeñar de una mejor manera sus funciones pero un 53.33% opina que no es tan bueno el ambiente laboral y que

probablemente necesita mejorar en ciertos aspectos para que estos empleados se desarrollen de una mejor manera. La fábrica necesita incentivar el ambiente laboral para que los empleados completen sus actividades cotidianas de una mejor manera.

Objetivo: Conocer si los empleados han tenido algún tipo de organización sindical dentro de la empresa.

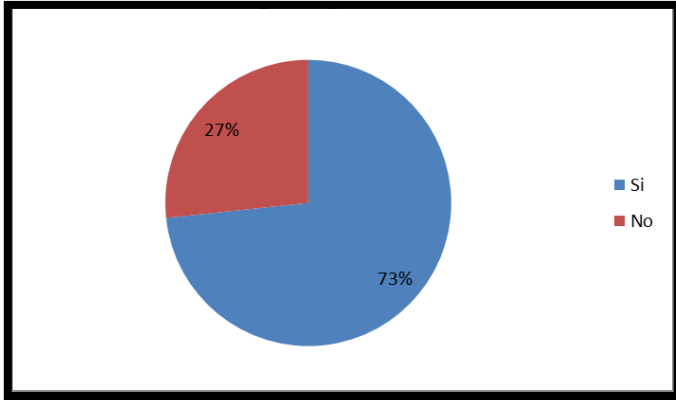
25. Durante su permanencia en la empresa ha existido alguna vez grupo de poder.	Valor absoluto	Porcentaje
Si	0	0%
No	30	100%
Total	30	100%



Interpretación: Los grupos de poder dentro de una empresa pueden abarcar muchos problemas dentro de ella, como por ejemplo huelgas, bajo rendimiento entre otros. En la fábrica no ha existido ningún grupo de poder lo que es bueno porque se evita problemas futuros relacionados con los empleados.

Objetivo: Conocer si los empleados han recibido capacitaciones durante el tiempo de estar laborando en la fábrica.

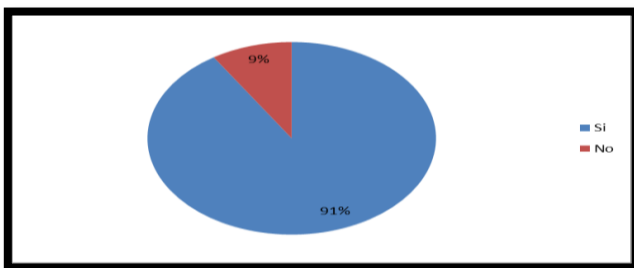
26 ¿Durante su permanencia en la Fábrica, ha recibido alguna capacitación?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	22	73%
No	8	27%
Total	30	100%



Interpretación: la fábrica imparte capacitaciones a la mayoría de sus empleados pero existe un porcentaje mínimo de empleados que expresa no haber recibido ningún tipo de capacitación lo cual está mal porque todos los empleados de una empresa tienen el derecho de recibir algún tipo de capacitación durante su permanencia en el trabajo lo cual indica que la fábrica no cuenta con un plan de capacitación para todos los empleados.

Objetivo: Determinar si la capacitación está siendo aplicada en el puesto de trabajo y si contribuyen para realizar de una mejor manera las actividades.

27. Los cursos de capacitación que recibió, han sido de utilidad en su trabajo.	Número de respuesta	Porcentaje
Si	20	91%
No	2	9%
Total	22	100%

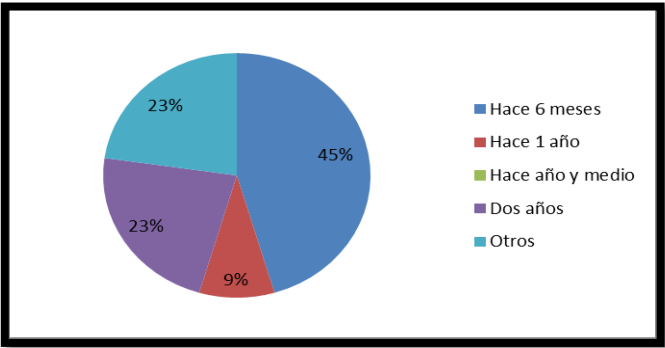


Interpretación: De los empleados que han recibido algún tipo de capacitación dentro de la empresa un 90.91% opina que las capacitaciones impartidas han sido

de gran utilidad para realizar su trabajo mientras que un 9.09% considera que no han sido útiles para desempeñar su trabajo dentro de la fábrica lo cual establece que las capacitaciones realizadas son orientadas al trabajo que realizan.

Objetivo: Conocer el tiempo de la última inversión que realizó la fábrica al capacitar a sus empleados con nuevos conocimientos.

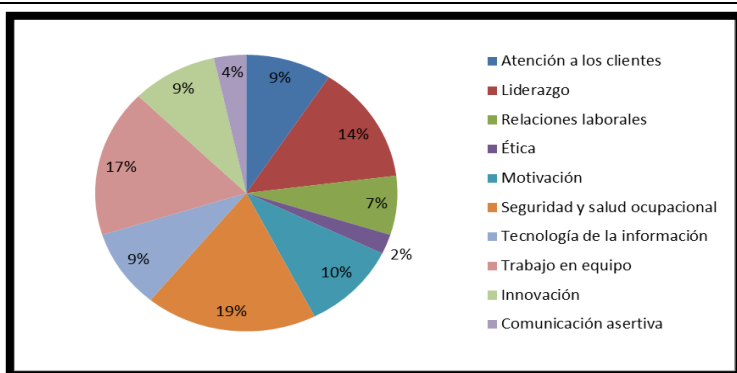
28. ¿Hace cuánto tiempo recibió la última Capacitación?	Número de respuesta	Porcent aje
Hace 6 meses	10	45%
Hace 1 año	2	9%
Hace año y medio	0	0%
Dos años	5	23%
Otros	5	23%
Total	22	100%



Interpretación: Según la información la fábrica no realiza capacitaciones constantes para sus empleados un 45% recibió su última capacitación hace 6 meses, y 23% hace más de dos años lo que establece que la fábrica necesita un plan de capacitaciones más eficiente y constante para capacitar a sus personal en ciertas áreas.

Objetivo: Determinar cuáles son las áreas de la Fábrica que necesitan reforzarse según los empleados.

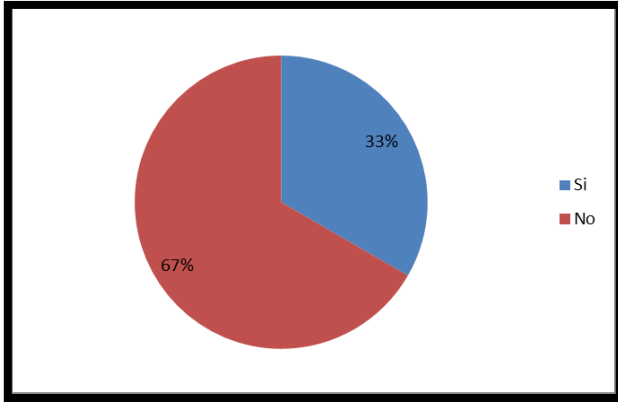
29.¿En qué áreas considera necesario recibir capacitación?(Marque una o varias según las necesidades que usted perciba)	Número de respuestas	Porcentaje
Atención a los clientes	8	9%
Liderazgo	12	14%
Relaciones laborales	6	7%
Ética	2	2%
Motivación	9	10%
Seguridad y salud ocupacional	16	20%
Tecnología de la información	8	9%
Trabajo en equipo	15	17%
Innovación	8	9%
Comunicación asertiva	3	3%
Total		100%



Interpretación: Existen muchos temas de interés que según los empleados necesitan recibir capacitación para conocer más acerca de estos temas y adquirir más conocimientos y habilidades que pueden ayudar en su desempeño laboral, entre las áreas con mayor interés se encuentra: Seguridad y salud ocupacional, trabajo en equipo, Liderazgo, motivación, atención al cliente entre otras y las áreas con menos interés son: ética y comunicación asertiva.

Objetivo: Identificar si los empleados de la fábrica han sido ascendidos a otros puestos de trabajo.

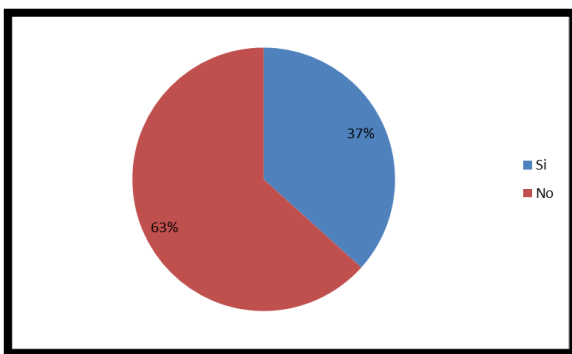
30.Desde que inició como empleado dentro de la fábrica , ¿Ha tenido la oportunidad de ascender o cambiarse de puesto de trabajo?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	10	33%
No	20	67%
Total	30	100%



Interpretación: Son pocos los empleados que han tenido la oportunidad de ascender o cambiarse de puesto de trabajo dentro de la fábrica solo un 33% ha tenido la oportunidad de desarrollo, se deduce que la rotación de personal interno es baja y que se realizan pocos esfuerzos de parte de la fábrica en incentivos al personal. Porque un 67% de los empleados no ha tenido la oportunidad de desarrollarse durante su permanencia en la fábrica

Objetivo: Conocer si en la Fábrica existen oportunidades de crecimientos y desarrollo profesional según los empleados.

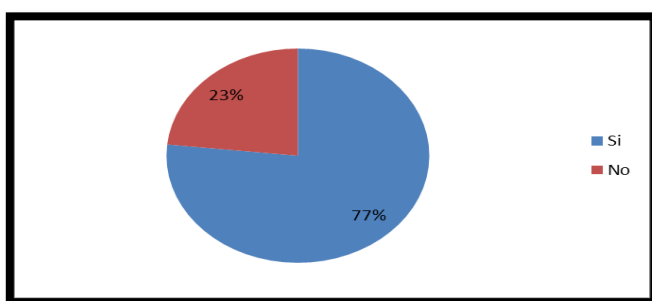
31 ¿Identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la Fábrica?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	11	37%
No	19	63%
Total	30	100%



Interpretación: las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional de una empresa es muy importante para la motivación de sus empleados cuando estos saben que tienen la oportunidad de crecer dentro de la empresa realizan su trabajo de una mejor manera y con más dedicación. La fábrica no cuenta con oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para todos los empleados.

Objetivo: Determinar si los empleados perciben estabilidad laboral en la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

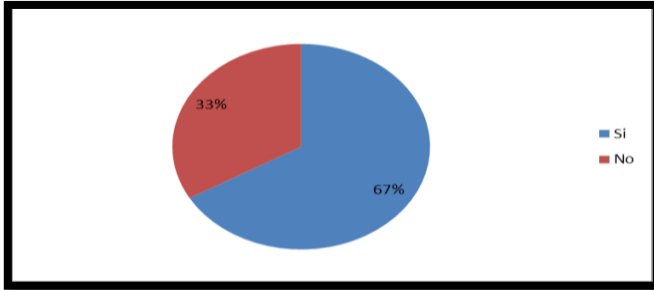
32. ¿Considera usted que existe estabilidad laboral dentro de la fábrica?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	23	77%
No	7	23%
Total	30	100%



Interpretación: El 76.67% de los empleados opinan que existe estabilidad laboral dentro de la fábrica esto es bueno porque los empleados se sienten seguros en sus puestos de trabajo, y no tienen miedo de que los despidan sin razón alguna aunque existe un porcentaje mínimo de empleados que consideran que no hay estabilidad laborar dentro de la fábrica.

Objetivo: Conocer si los empleados se les proporciona la información necesaria para realizar las funciones de su puesto de trabajo.

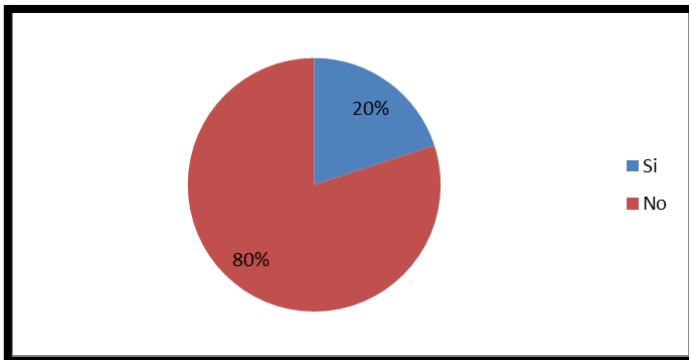
33. ¿Considera que su jefe le brinda la información necesaria para realizar su trabajo?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	20	67%
No	10	33%
Total	30	100%



Interpretación: Los jefes de la fábrica si brindan la información necesaria para que cada empleado realice sus funciones respectivas en sus puestos de trabajo según el 66.67% de los empleados. Se infiere que los jefes se preocupan por proporcionar la información relevante para contribuir en el desempeño eficiente de las actividades y al logro de las mismas y el 33.33% opina que no se le brindan la información necesaria para desarrollar sus actividades.

Objetivo: Determinar si a los empleados se les provee y comparte nuevos conocimientos, experiencias o capacidades.

34.¿Existen programas dentro de la fábrica que le ayuden a adquirir nuevos conocimiento, habilidades y capacidades?	Valor absoluto	Porcentaje
Si	6	20%
No	24	80%
Total	30	100%

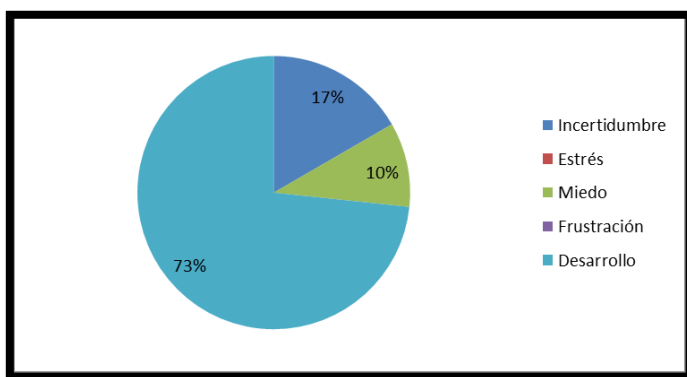


Interpretación: El 80% de los empleados respondió que no existen programas que les beneficien y les ayude a adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Esto quiere decir que la fábrica necesita establecer más capacitaciones para los

empleados y estos puedan adquirir nuevas capacidades que ayuden a desempeñar mejor su trabajo un 20% respondió que si existen programas.

Objetivo: Identificar la actitud de los empleados frente a los cambios de la fábrica.

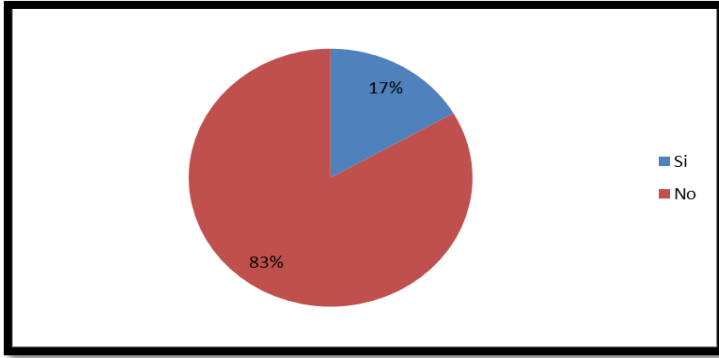
35.Para usted el cambio es sinónimo de:	Valor absoluto	Porcentaje
Incertidumbre	5	17%
Estrés	0	0%
Miedo	3	10%
Frustración	0	0%
Desarrollo	22	73%
Total	30	100%



Interpretación: La mayoría de los empleados opinan que el cambio es desarrollo para la empresa mientras que un 26.67% de los empleados lo relacionan con miedo e incertidumbre, por lo que se puede deducir que los empleados tendrían un alto grado de adaptabilidad ante cualquier cambio que se pueda dar dentro de la empresa

Objetivo: conocer como la empresa actúa en cuanto a los cambios tecnológicos.

36.Considera usted que la empresa cuenta con los recursos tecnológicos apropiados	Valor absoluto	Porcentaje
Si	5	17%
No	25	83%
Total	30	100%



Interpretación: La fábrica necesita realizar cambios tecnológicos para mejorar su desempeño por que el 83.33% de los empleados consideran que no cuentan con los recursos tecnológicos apropiados para realizar el trabajo lo cual indica que la fábrica debe adaptarse a los cambios de la tecnología para ser más eficiente

MANUALES

ANEXO N°5: MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA
MASCOTA



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Introducción..... 1

Objetivos 2

Alcance. 2

Antecedentes históricos: 2

Marco jurídico administrativo..... 3

Objetivos y funciones de los departamentos 4

Introducción

El presente manual de la fábrica de dulces y chicles “La Mascota” será de observancia general, y será utilizado como un instrumento general de consulta y de información el cual es de gran utilidad porque su uso interno y diario minimiza los conflictos que pudieran existir dentro de las diferentes áreas.

Además delega a cada puesto de trabajo responsabilidades propias y ayuda para que la división del trabajo se realice con mayor facilidad porque están plasmadas las funciones de todos los puestos de trabajo esto facilita el aumento de productividad dentro de la empresa.

El manual es un medio para que los empleados puedan familiarizarse con la estructura Orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que se conforman dentro de la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

La consulta del manual permite evitar la duplicidad en cada una de los puestos que conforma la organización por lo cual fomenta una mayor organización del personal que la compone, cabe mencionar que su contenido quedara sujeto a cambios siempre y cuando la escritura presente cambios de desarrollo con el fin que el presente documento sea actualizado.

Objetivos

Objetivo general:

- Establecer un instrumento formal de observancia externa e interna para la fábrica de dulces y chicles “La Mascota”.

Función general Específico:

- Identificar con claridad las funciones y responsabilidades que realizan cada uno de los departamentos y áreas.
- Evitar la duplicidad de funciones entre los departamentos de la fábrica.
- Facilitar la inducción del personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación en las diversas áreas.

Alcance.

El presente manual de organización se aplicara para toda la organización por medio de este se puede apoyar para la toma de decisiones, la contratación de nuevo personal y el manejo de todas las actividades que se realizan dentro de la fábrica porque se describen cada una de las tareas del personal además contribuirá a tener definido cada uno de los puesto además de la autoridad Lineal que posee para cada puesto.

Antecedentes históricos:

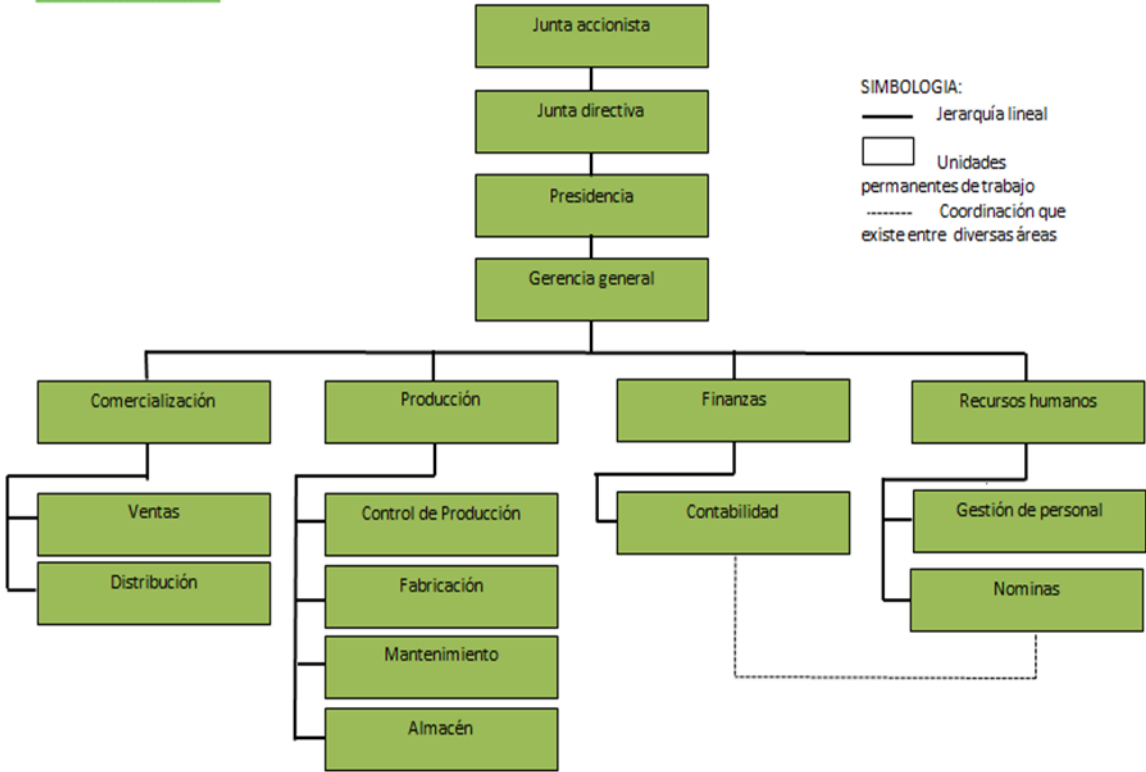
La fábrica de dulces y chicles "LA MASCOTA" fue fundada originalmente en el año 1945. Comenzó la fabricación de dulces y chicles de una manera artesanal; poco a poco fue adquiriendo experiencia y maquinaria que luego le permitieron mejorar y acelerar la producción. En el año 1980 se estableció lo que hoy se conoce como la Sociedad López Magaña S.A. de C.V. sociedad a quien pertenece la Dulcería La Mascota

Marco jurídico administrativo.

- Constitución de la república. San Salvador El Salvador. 1983 [Publicado en el diario oficial N°281 el: 16 de diciembre de 1983]
- Código de trabajo San Salvador. D.L. No 15 [publicada en el diario oficial el: 31 de julio de 1972]
- Código de comercio San Salvador. D.L. No 671. [publicada en el diario oficial el: 31 de julio de 1970]
- Código de salud. San Salvador. 84p. D.L No. 955. [Publicado en el diario oficial el 11 de Mayo de 1988.
- Norma General del Codex para el Etiquetado de los Alimentos Previamente envasados Codex Stan 1-1985 (Rev. 1-1991 y enmendada en su 23° y 24° períodos de sesiones 1999 y 2001.



Organigrama estructural
Fábrica de Dulces y chicles "La Mascota"
Año: 2019



SIMBOLOGIA:
 — Jerarquía lineal
 □ Unidades permanentes de trabajo
 - - - - - Coordinación que existe entre diversas áreas

Elaboró: Grupo de investigación

Objetivos y funciones de los departamentos

Unidad Orgánica	Departamento de comercialización
Línea de autoridad que depende que pende	Junta de accionistas, Junta directiva, Presidencia, Gerencia general
Puesto	Gerente de ventas

Función general: Establecer diferentes estrategias para la comercialización de los dulces y chicles en el mercado y centralizar esfuerzos al grupo meta que se desea llegar con el producto con el proposito de generar nuevos canales de distribucion dentro del mercado salvadoreño y llegar al mercado internacional propmociionando la variedad de dulces con los que cuenta la fabrica de dulces y chicles La Mascota.

- Funciones:
1. Crear nuevo canales de distribucion dentro y fuera del pais para generar mayores utilidades a la empresa con la venta de chicles y tener la visión de a disposición de los consumidores en la cantidad el lugar, el lugar y el momento apropiado para lo cual es necesario ofrecer un exelente servicio al cliente.
 2. Buscar nueva Líneas de accion para que la empresa pueda tener una buena rotación de inventario en cuanto al envio de el producto con los clientes.
 3. Centralizar esfuerzos para poder tener un mayor conosimiento del grupo meta al cual esta dirigido el producto entre la información relevante de este grupo esta las preferencias en cuanto a sabores de los dulces y chicles asi como tambien el tipo de envoltura que mas llamaria la atención de los consumidores.
 4. Buscar clientes potenciales que puedan realizar compras mayoristas como empresas de servicio e industrias con la finalidad de poder obter mayores ganancias dentro de la fabrica.
 5. Crear nuevas estrategias de mercadeo con la finalidad de que las personas puedan conocer del producto y sentirse mas familiarizas a la hora de comprarlo por medio de los diferentes anuncios publicitarios en diferentes medio de comunicasion.
 6. Trasladar el producto de una forma mas rapida para que pueda llegar el producto al consumidor final dando un serviacio de calidad en el tiempo de espera generando una mayor satisfacción por parte del cliente.

7. Dirigir nuevos planes de acción en busca de realizar mejoras al producto con el finde generar una mayor satisfacción y pueda la empresa contar con diversidad de productos
8. Estudiar la competencia de confites en cuanto a los nuevos productores extranjeros que estan entrando al pais.
9. Concertar reuniones con el personal de ventas para poder conocer las principales problematicas con la que se enfrentan cuando estan comercializando el producto y poder conocer de una forma mas cercana las opiniones que son generadas por los clientes
10. Adquirir la materia prima para la faricación de los dulces y chicles
11. Buscar nuevos proveedores que puedan ofreser productos de mejor calidad a un precio mas competitivo dentro del mercado.

Unidad Orgánica	Departamento de Producción
Línea de autoridad que depende que depende	Junta de accionistas, Junta directiva, Presidencia, Gerencia general
Puesto	Gerente de producción

Función general: Elaborar productos de la mejor calidad y sabor dentro del mercado de confites para que el producto pueda ser de preferencia para el grupo al que se encuentra dirigido y crear nuevos sabores en los dulces y chicles para que puedan ser disfrutados por todos los consumidores

Funciones:

1. Preparar los ingredientes necesarios para la producción de chicles y dulces con las medidas y recetas propias de la empresa y de esta forma fabricar productos de calidad para todos los consumidores.
2. Crear nuevos procesos de fabricasi3n para reducir el tiempo de preparacion del producto y ser mas eficientes en cuanto a la elaboraci3n para poder entregar los pedidos de una forma mas rapida a todos los clientes.

3. Vigilar las condiciones de salubridad con las que se elaboran los dulces y chicles utilizando la buenas practicas de higiene para poder ofrecer un producto de exelente calidad.
4. Supervisar el mantenimiento de la maquinaria aunque este sea preventivo para evitar el deterioro para que las maquinas puedan ser utilizadas por los operarios sin tener dificultades cuando se elabora el producto.
5. Crear medidas preventivas para evitar los riesgos de accidentes dentro de la empresa que pudiera tener un trabajador creando señalizaciones para que puedan conocer las zonas de peligro y las rutas de evacuación ante cualquier emergencia que pudiera exitir.
6. Comprobar los niveles de inventario existentes en el almacen y tenerlos actualizados para conocer la cantidad que hay que producir para poder surtir los pedidos de los clientes en el momento oportuno.
7. Hacer las requisiciones de compra a utilizar para la preparación de los productos y realizarlos con un tiempo oportuno para poder realizar el pedido a los proveedores.
8. Despachar las ordenes de almacen que solicite el departamento de ventas con las especificaciones exactas que se han pedido por parte de los consumidores.
9. Controlar la calidad de los productos cuando se esten fabricando vigilando que se cumplan todas las normas de salubridad y se cumplan los procedimientos establecidos para la preparación .
10. Planear el control de fabricasion para tener mejores niveles de inventario para no quedar sin producto y poder surtir los pedidos de los clientes asi como tambien no tener demasiado producto en el almacen porque este tienda a aruinarse .
11. Distribuir las instalaciones de una forma mas adecuada para reducir los tiempos de trabajo por medio de la distribución de planta y equipo y de esta forma hacer los procesos de una forma mas efectiva.
12. Distribuir las operaciones usando la división del trabajo.

Unidad Orgánica	Departamento de Finanzas
Línea de autoridad que depende que depende	Junta de accionistas, Junta directiva, Presidencia, Gerencia general
Puesto	Gerente de finanzas

Función general: Asegurar el uso corecto y admnistracion de los recursos monetarios con los que cuenta la fábrica de dulces y chicles La Mascota, y por otra parte es el encargado buscar nuevas fuentes de financiamiento con las tasas de interes mas convenientos todo esto lo realizara de acuerdo a la situación actual en la que se encuentra la fabrica.

Funciones:

1. Conbilizar las operaciones y transacciones que se realizan dentro de la fabrica mediante el registro sistematico de las mismas.
2. Dirigir las actividades relacionadas con el registro y control de movilizacion y establecer los programas a desarrollar en el area financiero contable cordinadose con el area de contabilidad para que pueda ser compartida la información.
3. Buscar mejores fuente de financiamiento en el mercado financiero con las tasas de interes mas convenientes a la situación dela empresa.
4. Coordinar y controlar las actividades y situación financieras ademas de priorizar las areas cen las que se tiene mas dificultad dentro de la fabrica.
5. Proporcionar la información financiera contable a los organismos interno asi como los internos.
6. Buscar nuevas inversiones que puedan dejar resultados en las utilidades de la fabrica.
7. Planicar y dirigir las actividades del area contable.
8. Sugerir medidas encaminadas a mejorar la fabrica y funcionamiento y someterlas a consideración de la autoridad.
9. Crear reuniones con las autoridades de la fabrica encaminadas a analizar y resolver los temas en los que se presenta una mayor problemática.

10. Velar como agente de la retención por el cumplimiento de las disposiciones dadas por las leyes de impuesto sobre la renta.
11. Coordinar y supervisar las transacciones diarias que se realizan dentro de la empresa.
12. Registrar las operaciones contables y los datos financieros con el fin de recopilar la información ordenadamente la información actual e histórica de la fábrica.

Unidad Orgánica	Departamento de recursos humanos
Línea de autoridad que depende	Junta de accionistas, Junta directiva, Presidencia, Gerencia general
Puesto	Gerente de recursos humanos

Función general: Administrar las actividades referentes al personal en cuanto a las tareas y actividades que realizan además de ser un departamento que busca el bienestar tanto de la empresa procurando que este genere mayores utilidades por medio de un personal altamente calificado y buscando además que el personal que labora para la fábrica se sienta motivado a realizar el trabajo dentro de la empresa lo que busca este departamento es un punto medio entre personal y empleador para que los dos puedan cubrir las necesidades además de buscar nuevas Líneas de acción para crear un ambiente de trabajo más próspero.

Funciones:

1. Llevar una base de datos actualizada de todos los empleados de la fábrica en la cual se tenga el registro de la información personal, faltas al trabajo y las llegadas tardías e incorporar toda la información relevante de cada uno.
2. Proponer y actualizar nuevos cambios en cuanto a la estructura administrativa de la fábrica para realizar el trabajo de una forma más eficiente.
3. Planificar el personal más idóneo para cada puesto de trabajo que cumpla con las características propias del área.
4. Buscar nuevos trabajadores para que cumplan con los requisitos del puesto de trabajo y que puedan integrarse y adaptarse de una forma más rápida.
5. Buscar nuevas fuentes de candidatos externas e internas para cubrir las plazas

- vacantes y atraer a los candidatos más potenciales y adecuados para cubrir el puesto de trabajo para el cual se está solicitando.
6. Realizar un programa de inducción para que se pueda capacitar al personal de nuevo ingreso para que el trabajador conozca la filosofía y el ambiente de la empresa.
 7. Diseñar puestos de trabajo en los que se especifique lo las tareas y actividades que se van a desempeñar dentro del puesto de trabajo.
 8. Definir las tareas y responsabilidades propias de cada puesto de trabajo para que los empleados puedan conocer las funciones que se realizaran.
 9. Evaluar el desempeño de los trabajadores en cuanto a los logros individuales y grupales que tienen cuando realizan el trabajo; este proceso implica recoger información del puesto además de realizar un seguimiento del empleado y entrevistarle con la información recogida se elaborara un plan de mejora que optimice el rendimiento y solucione problemas.
 10. Planificación de planillas para conocer las necesidades reales y futuras de la empresa.
 11. Analizar los incrementos salariales de acuerdo al trabajo que realizan y la forma para desempeñarlo.
 12. Analizar los programas y prestaciones.
 13. Crear un excelente clima organizacional y ambiente para que todo el personal que labora dentro de la fábrica pueda sentirse bien con las condiciones que se ofrece.
 14. Prevenir riesgos laborales en el cual se realizará una seria de actividades a cumplir con la normativa de prevención que implique cumplir con la normativa de prevención de riesgos laborales con el fin de evitar accidentes y prevenir enfermedades profesionales
 15. Crear un ambiente de comunicación dentro de la empresa que esta pueda fluir en diversas direcciones de la estructura organizacional así como descendente en donde se dan órdenes y ascendente en donde se dan las diferentes quejas de los empleados.
 16. Resolver conflictos que se puedan dar entre compañeros de trabajo.
 17. Capacitar al personal de una forma periódica para que pueda obtener más conocimientos y de esta forma pueda desarrollarse profesionalmente dentro de la área de trabajo

Unidad Orgánica	Departamento de comercialización
Línea de autoridad que depende	Gerente de ventas
Puesto	Vendedor

Función general: Alcanzar el logro de metas en cuanto a las cantidades que se tienen que vender para alcanzar la Función general de la empresa.

- Funciones:
1. Promocionar la venta de los dulces en diferentes empresas.
 2. Conocer el producto que está vendiendo
 3. Brindar asesorías a los potenciales compradores.
 4. Alcanzar las metas de ventas que son impuestas por su jefe inmediato.
 5. Fidelizar los clientes ofreciendo un excelente servicio al cliente.
 6. Captar la atención de nuevos clientes potenciales
 7. Ofrecer servicios especializados post venta.
 8. Informar a los clientes sobre ofertas y descuento que se pueden aplicar.
 9. Orientar sobre soluciones y problemas que se puedan dar acerca del producto.
 10. Informar a los clientes sobre los tiempos de entrega del pedido
 11. Proporcionar a su jefe inmediato los pedidos diariamente.

Unidad Orgánica	Departamento de comercialización
Línea de autoridad que depende que depende	Gerente de ventas
Puesto	Distribuidor

Función general: Buscar la entrega inmediata del producto a los diferentes clientes con las cantidades correspondientes.

Funciones:

1. Verificar las características del pedido.
2. Acomodar las cajas con el producto
3. Informar sobre las existencias dentro del almacén
4. Ayudar a rellenar la estantería.
5. Entregar el pedido de forma más rápida
6. Buscar ubicaciones de los clientes
7. Memorizar los códigos de los productos
8. Pedir una orden de envío
9. Llenar facturas
10. Llenar orden de entrega del producto con lugar, firma y fecha de entrega.
11. Mantener limpia el área de trabajo
12. Revisar contantemente las condiciones del producto

Unidad Orgánica	Departamento de Producción
Línea de autoridad que depende	Gerente de producción
Puesto	Supervisor

Función general: Supervisar las actividades y tareas de los operarios para que puedan desarrollar el trabajo de una forma más eficiente

Funciones:

1. Coordinar las funciones y actividades de los operarios.
2. Alinear las diversas áreas de producción para mejorar la eficiencia
3. Distribuir el trabajo de forma equitativa entre los empleados
4. Asesorar a los trabajadores en las diferentes dificultades que se presenten.
5. Estimar las actitudes, conocimientos y rendimientos d ellos empleados.
6. Verificar el cumplimiento de todas las actividades por parte de los empleados.

7. Brindar el conocimiento ante un nuevo proceso de trabajo.
8. Resolver en primera instancia los conflictos laborales.
9. Conocer los diferentes procesos de fabricación
10. Proyectar las cantidades de producción que se realizarán durante el día.

Unidad Orgánica	Departamento de Producción
Línea de autoridad que depende	Gerente de producción, Supervisor
Puesto	Operario
Función general: Producir productos de excelente calidad con las condiciones requeridas por el cliente y por la empresa	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe el plan de fabricación, con las anotaciones de los ingredientes que se utilizarán, los parámetros que tiene que controlar. 2. Entiende y aclara todas las dudas de la orden de fabricación con el supervisor. 3. Recibe las materias primas e ingredientes. 4. Comprueba que las materias recibidas son las que se necesitan para el proceso productivo, y que cumplen las especificaciones necesarias para su posterior utilización. 5. Realiza las operaciones de transformación y elaboración establecidas por el plan de fabricación del producto a manufacturar. 6. Prepara y acondiciona el espacio de trabajo. 7. Maneja y controla el funcionamiento de maquinaria y equipos que intervienen en la fabricación. 8. Mantiene la maquinaria y los utensilios en las condiciones idóneas que garanticen la higiene de los equipos. 9. Apoyar en el orden y limpieza del área de trabajo. 	

Unidad Orgánica	Departamento de Producción
Línea de autoridad que depende	Gerente de producción
Puesto	Mantenimiento
<p>Función general: Evaluar y revisar el excelente funcionamiento de la maquinaria de una forma periódica y preventiva y velar por la limpieza de esta</p>	
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las causas del problema de la maquinaria. 2. Implementar acciones correctivas para cada situación particular de la máquina. 3. Solicitar repuestos de maquinaria. 4. Revisar los problemas que puedan presentarse en la maquinaria y proceder a su respectiva reparación. 5. Asesorar al operario de la máquina. 6. Velar por el uso adecuado de las instalaciones y equipos utilizados. 7. Mantener las maquinas en buenas condiciones. 8. Apoyar en el orden y limpieza del área de trabajo. 9. Apoyar en el área de producción de dulces y chicles. 10. Apoyar en el área de empaque. 11. Otras responsabilidades que se le indique. 	

Unidad Orgánica	Departamento de Finanzas
Línea de autoridad que depende	Gerente de finanzas
Puesto	Contador

Función general: Registrar todas las transacciones diarias además de preparar los estados financieros de cada periodo con las respectivas notas financieras.

Funciones:

1. Elaborar y supervisar los registros diarios de las operaciones financieras.
2. Verificar diariamente la documentación contable.
3. Elaborar y presentar reportes contables requeridos por su jefe inmediato.
4. Evaluar y controlar la ejecución de los presupuestos.
5. Generar reportes e informes económicos-financieros que soliciten los superiores que posibiliten la correcta toma de decisiones.
6. Elaborar Estados Financieros periódicos.
7. Supervisar y controlar obligaciones tributarias.
8. Responder por todos los documentos y registros contables diarios.
9. Supervisar directamente el trabajo del auxiliar contable
10. Elaborar planillas de pagos de sueldos y tramitar los respectivos pagos mensuales.
11. Elaboración de propuestas para mejorar el funcionamiento contable y financiero.

Unidad orgánica	Departamento de Finanzas
Línea de autoridad que depende	Gerente de finanzas, Contador
Puesto	Auxiliar contable

Función general: Ayudar al contador general en las diferentes actividades y tareas así como la elaboración de partidas y cálculos de IVA y renta

Funciones:

1. Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas y facturas de acuerdo con los procedimientos establecidos.
2. Procesar, verificar y preparar balance general, registros financieros y otras transacciones como cuentas por pagar, cuentas por cobrar e ingresar datos en libros auxiliares.
3. Elaborar comprobantes de ingreso y egreso.
4. Realizar otras funciones de oficina: mantener el archivo y sistemas de registro, completar informes.
5. Analizar los Estados Financieros.
6. Cumplir y hacer cumplir el Manual de procedimientos respecto a su área.
7. Velar por el uso óptimo y eficiente de los recursos financieros de la fábrica.
8. Cumplir con todas las obligaciones formales y legales.
9. Recopila la información solicitada.
10. Llevar en orden todos los archivos de la empresa.
11. Otras actividades que delegue la administración y que tenga relación con el cumplimiento de los Función general de la unidad.

Unidad orgánica	Departamento de recurso humano
Línea de autoridad que depende	Gerente de recursos humanos.
Puesto	Colaborador
Función general: Formar a los trabajadores con las capacidades necesarias y conocimientos para que puedan desempeñarse dentro del área de trabajo	

Funciones:

1. Llevar a cabo el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso
2. Publicar anuncios en los diferentes medios para convocar aspirantes a plazas vacantes
3. Coordinar la realización de pruebas de selección a los candidatos a ocupar las plazas vacantes
4. Coordinar los procesos de capacitación y entrenamiento del personal
5. Llevar el control de permisos, licencias y vacaciones del personal
6. Coordinar y controlar los beneficios y prestaciones adicionales
7. Actualizar y resguardar los expedientes del personal
8. Remitir, controlar y registrar los formularios de evaluación de desempeño

Unidad Orgánica	Departamento de recurso humanos
Línea de autoridad que depende	Gerente general
Puesto	Jefe de gestión de personal y gerente de recurso humano
Función general: Identificar las áreas que posee mayores dificultades para realizar el trabajo y brindar el conocimiento necesario	
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las áreas en el cual los trabajadores necesitan capacitación 2. Brindar asistencia técnica al gerente de recursos humanos 3. Encargado de la contratación, inducción del personal 4. Búsqueda de nuevo conocimiento para los empleados 5. Mejorar el clima laboral dentro de la empresa 6. Actualizar los manuales de la fábrica 7. Incorporación de nuevos formularios. 8. Buscar financiamiento o programas para la capacitación de los empleados 	

ANEXO N°6: MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA



MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

INTRODUCCIÓN.	1
OBJETIVOS.	2
ALCANCE	2
POLITICAS.	2
Procesos de reclutamiento y selección.	5
Instrumentos del proceso de reclutamiento y selección.	11

INTRODUCCIÓN.

Hoy en día la importancia del Capital Humano y la necesidad de gestionarlo de manera adecuada para que las organizaciones alcancen sus objetivos, son el incentivo para producir cambios y modernizar los sistemas de gestión de recursos humanos. En ese sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente, ya que las ventajas que esta otorga, permite ubicar al candidato más adecuado en el puesto vacante, contribuyendo al incremento de la productividad en el trabajo.

El manual de selección y reclutamiento ha sido diseñado de manera tal que puede ser utilizado por la fábrica de dulces y chicles La Mascota, siendo éste una herramienta administrativa que brinda apoyo y orientación tanto a los encargados de recursos humanos como a los empleados de la misma.

Este manual presenta la forma como debe realizarse el procedimiento de reclutamiento y selección, está elaborado de acuerdo a las necesidades de la fábrica. Además se contempla cada uno de los pasos a seguir, al momento de llevar a cabo el reclutamiento y selección.

Este instrumento facilita la depuración del grupo de candidatos hasta que se reduce solo a unos pocos candidatos que posean las especificaciones del puesto, necesarias para contribuir de forma significativa al logro de los objetivos y metas de la empresa.

Por último, se proporciona una serie de formularios que apoyan la labor de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

OBJETIVOS.

Objetivo general.

- ❖ Establecer, de manera documental la política, procedimiento, lineamientos y responsabilidades necesarios para llevar a cabo cualquier verificación, inspección, prueba, actividad u operación, relacionados con la selección del personal, garantizando así el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos de forma objetiva y transparente.

Objetivo específicos.

- ❖ Describir los procedimientos a seguir para el reclutamiento, selección y contratación del recurso humano.
- ❖ Que la fábrica disponga de una herramienta administrativa y de control para la selección del personal administrativo y operativo.
- ❖ Proporcionar instrumentos idóneos, que sean utilizado por personas involucradas en la gestión del recurso humano.
- ❖ Servir de herramienta a la fábrica para la toma de decisiones relacionadas con el Recurso Humano.

ALCANCE

Con el diseño del manual de reclutamiento y selección de personal, se pretende que la fábrica de dulces y chicles La Mascota desarrolle las fases de reclutamiento y selección de personal, desde el inicio del proceso hasta el momento en que la empresa decide contratar al personal idóneo y calificado.

El presente manual se aplicará al área de recursos humanos de la fábrica de dulces y chicles La Mascota de la ciudad de San Salvador, departamento de San Salvador.

POLITICAS.

En estas políticas se regula la forma de reclutar, seleccionar y contratar al personal dentro de la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

Políticas de reclutamiento

La unidad o persona encargada de reclutamiento realizará todas las acciones necesarias de personal, con el propósito de atraer candidatos potenciales que puedan someterse al proceso de selección.

Entre las políticas que se tomaran en cuenta a la hora de reclutar al personal son:

- ❖ Cuando surjan las vacantes en la empresa, se buscarán candidatos internos.
- ❖ Se preferirán a los candidatos preferiblemente aquellos que tengan experiencia en empresas similares.
- ❖ Para reclutar se utilizaran los medios y fuentes adecuados para garantizar así la atracción del recurso humano más idóneo.
- ❖ Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, estado civil, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.
- ❖ La edad del candidato a reclutar estará en función del tipo de puesto a ocupar
- ❖ Los candidatos que reúnan los requisitos exigidos por los puestos a ocupar se someterán al proceso de reclutamiento y selección.

Políticas de selección

Aquí se orienta el proceso de que seguirán los candidatos reclutados, para garantizar la igualdad de oportunidad, para proveer al personal que cumple con los requisitos del puesto vacante.

Las políticas que se aplicarán al proceso de selección son las siguientes:

- ❖ Para seleccionar a los candidatos no se tomaran en cuenta aspectos tales como: religión, raza, sexo, política y otros que no tengan que ver con el desempeño de las actividades en el puesto de trabajo.

- ❖ Se someterán al proceso de selección aquellos candidatos reclutados, considerados idóneos para cubrir el puesto vacante.
- ❖ Al reclutar candidatos se les realizará la primera entrevista, para recopilar información referente a características personales y así determinar su idoneidad para el puesto.
- ❖ Los requisitos que incidirán en la selección de candidatos serán: preparación académica, evaluación de conocimientos, evaluaciones psicológicas, experiencia, la investigación de las referencias laborales y personales.
- ❖ Se seleccionará al personal que cumpla con los requisitos del puesto de trabajo y que obtenga los resultados satisfactorios en las pruebas de selección efectuadas.
- ❖ El gerente general realizara una segunda entrevista con el propósito de conocer más del candidato que puede ocupar la vacante, para luego tomar la decisión de contratación o rechazo.
- ❖ Todo proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del puesto, los que a su vez deberán estar establecidos en los requisitos exigidos para el desempeño de las funciones.
- ❖ La información tratada en el proceso de selección será dentro de los límites de confidencialidad.

Políticas de contratación

Se toma la decisión final de contratar o rechazar al candidato que ha pasado el proceso de selección, y estable cuales son los lineamientos a seguir en la contratación.

- ❖ Toda persona que sea contratada tendrá que haberse sometido al proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ❖ Si la decisión final es rechazo, se procederá a comunicarle al o los candidatos de la decisión vía telefónica.

- ❖ Al decidir contratar, ya sea en la prestación de servicios o de forma permanente, se le comunicará al candidato.
- ❖ El nuevo empleado deberá ocupar el puesto para el cual fue seleccionado, con el propósito de aumentar la eficacia y eficiencia en el puesto, para que estén encaminadas a cumplir los objetivos de la empresa.

Procesos de reclutamiento y selección.

El procedimiento detallado a continuación tiene el propósito de establecer los pasos para realizar el reclutamiento y selección de personal.

Dicho proceso de reclutamiento comprende las siguientes fases:

- ❖ Necesidad del recurso humano, por parte del área demandante. Se comunicará la necesidad existente del recurso humano para proceder a su respectivo reclutamiento.
- ❖ Requisición de personal por parte del área demandante. Se hará por escrito la solicitud de personal con autorización por parte del Gerente general.
- ❖ Elección de las fuentes de reclutamiento: Se iniciará con un reclutamiento interno, buscando los candidatos idóneos para el puesto primero dentro de la empresa para luego realizar la respectiva publicación y realizar el reclutamiento externo.

Medios internos

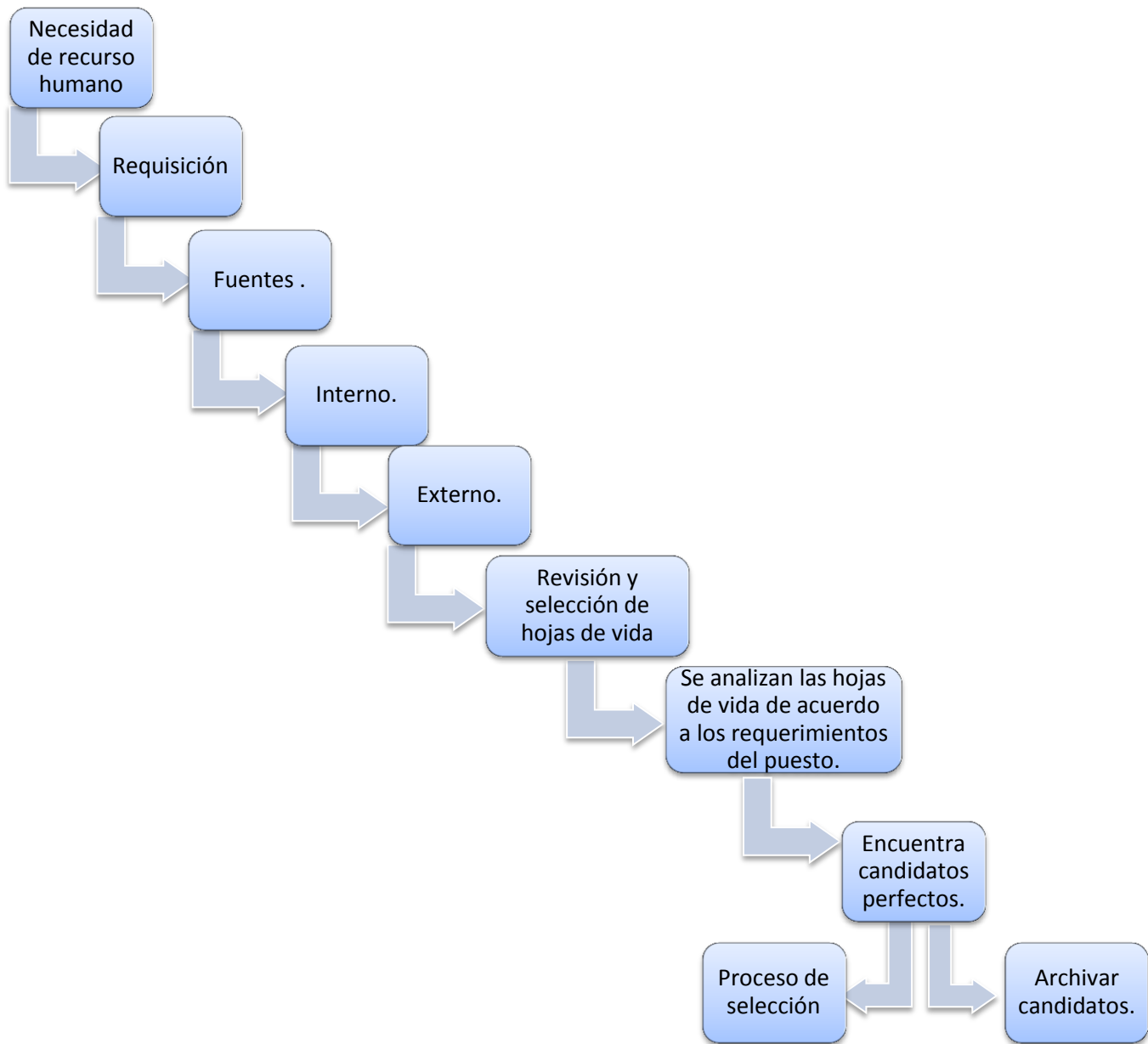
- Plan de ascensos y promociones.
- Divulgación interna acerca de la vacante de un puesto determinado.
- Recomendaciones por parte de los empleados.

Medios externos

- Anuncios en periódicos.
 - Recomendaciones sobre posibles candidatos externos.
 - Bolsas de trabajo.
 - Archivo de candidatos que se presenten de manera espontánea.
- ❖ Convocatoria de los candidatos: Se seleccionaran y analizan las hojas de vida de los candidatos idóneos para el puesto y se les convocará para una

entrevista previa, aquí se determinará si se pasa al proceso de selección o si se archivan para una futura necesidad de contratación.

ESQUEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

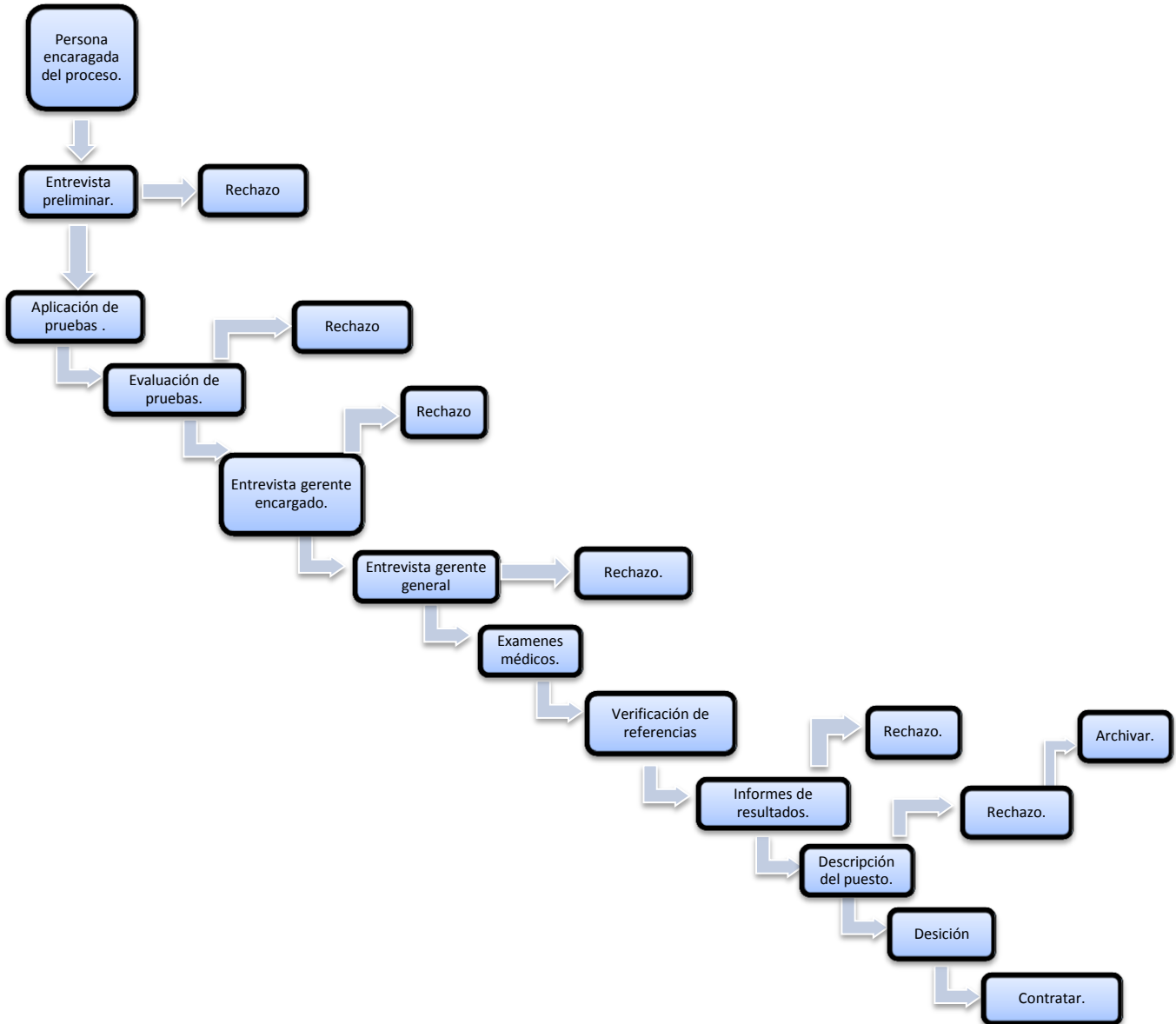


Fuente: elaborado por el grupo de investigación

Para la selección del personal se seguirán las siguientes fases:

- ❖ Recepción preliminar: Una vez que se ha entrevistado al candidato mediante una entrevista preliminar se tomará la decisión de evaluación o rechazo.
- ❖ Administración de exámenes conocimientos básicos y psicológicos. Se aplicará una prueba de habilidad numérica y una psicológica para determinar ciertas cualidades que se requieren para el puesto.
- ❖ Entrevista de selección: Esta entrevista se realizará para orientar al candidato sobre las oportunidades que se le ofrecen en la empresa y al mismo tiempo determinar qué es lo que el anda buscando, esta entrevista la realizará el gerente del área que está solicitando a la persona.
- ❖ Entrevista con el Gerente general en conjunto con el gerente del área que solicite el candidato entrevistarán nuevamente al candidato para definir aspectos relevantes para el puesto de trabajo, para tomar la decisión de continuar o no en el proceso de selección.
- ❖ Evaluación médica. Si se aprueba el candidato en la entrevista con el gerente general se le pedirá al candidato que se realice los exámenes generales de salud.
- ❖ Verificación de antecedentes y referencias. Se verificarán antecedentes y referencias tanto laborales como personales, elaborando un informe con dichos resultados y con los de la entrevista con el gerente general.
- ❖ Descripción realista del puesto de trabajo. Se hará una descripción realista de las funciones que tiene que realizar el candidato en su puesto de trabajo.
- ❖ Decisión de contratar. Una vez se obtengan resultados positivos de los requisitos anteriores se toma la decisión final de contratación de prestación de servicios. El candidato que no se contrate y los resultados que obtuvieron fueran positivos formarán parte de la base de datos para una futura necesidad.

ESQUEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.




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

Período de prueba


Se propone un período de prueba de 30 días, lapso en el cual cualquiera de las partes, libremente, podrá darlo por concluido.

Evaluación del período de prueba

Es responsabilidad del jefe inmediato, quien hará la evaluación del desempeño del trabajador; 7 días antes de cumplir el período de prueba y enviará el resultado al área de gestión del talento humano. Si el resultado de la evaluación es positivo, el contrato podrá ser de manera indefinida.


FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA Formato de hoja de recomendación.
Fecha: _____
Nombre del empleado: _____
Nombre de la persona que recomienda. _____
Nombre de la plaza vacante: _____
Vínculo con el solicitante: _____
F. _____
Firma empleado.

Instrumentos del proceso de reclutamiento y selección.

	
<p>FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA.</p> <p>Requisición de personal.</p>	
Nombre del puesto:	
Departamento o área que lo solicita:	
Tipo de vacante: Nueva: _____ Reemplazo: _____	
Si es reemplazo, a quién sustituye:	
Justifique la vacante:	
Salario:	
Solicitado por: (Gerente de departamento.) F: _____	Visto bueno: (Gerente de recursos humanos.) F: _____
<p>Para uso exclusivo del área de gestión de talento humano.</p>	
Observaciones:	
Autorización contratación F: _____ (gerente general).	
Fecha de solicitud:	Fecha de contratación:
Nombre del colaborador.	

Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación



FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA
Formulario de publicación de vacantes internas.

1. Fecha de recepción:

2. Nombre de la
vacante: _____

3. Ubicación del puesto:

4. Grado académico:

5. Experiencia requerida: _____

6. Conocimiento y
habilidades: _____

7. Dominio Idioma

Inglés: _____

8. Procesos y Funciones Básicas del
cargo: _____

9. Fecha límite de inscripción: _____

10. Responsable de la publicación: _____

Vigencia: _____

Convocatoria abierta: _____

Fecha convocatoria: _____

Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación

Dulces y Chicles
La Mascota



FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA
Anuncio en periódico.

SOLICITA:

DESCRIPCIÓN:

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

FORMACIÓN:

REQUISITOS:

FECHA LIMITE PARA POSTULAR:

**INTERESADOS ENVIAR CURRICULUM VITAE CON FOTOGRAFIA RECIENTE
AL CORREO ELECTRONICO:**

XXXXX@gmail.com

UNICAMENTE SI CUMPLE CON LOS REQUISITOS.

Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación



FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA

Solicitud de empleo.

DATOS GENERALES

FOTO RECIENTE

Nombre completo: _____ Edad: _____

Lugar y fecha de nacimiento _____

Dirección actual: _____

Estado Civil: _____ Género: _____

Contacto: _____ Email: _____

No. DUI: _____ N.I.T. _____

No. ISSS: _____ NUP: _____

Posee algún impedimento: _____ ¿De qué tipo? _____

Padece de alguna enfermedad: _____ ¿Cuál? _____

Personas que dependen económicamente de usted: _____

Nombre del cónyuge: _____

En caso de emergencia avisar a: _____

Tel: _____ Pretensión salarial: _____

ESTUDIOS REALIZADOS:

Nivel	Insitución	Año	
		Desde	Hasta
1° a 9°			
Bachillerato			
Nivel técnico.			
Univesitario.			

¿Estudia actualmente? _____ ¿Qué estudia? _____

Equipo de oficina que puede utilizar: _____

¿Paquete de comunicación que maneja? _____

¿Domina otro idioma ? _____ ¿Cuál? _____

¿A qué religión pertenece? _____

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa	Duración	Cargo.	Sueldo.	Motivo de retiro.

REFERENCIAS LABORALES.

Nombre	Empresa	Telefono.

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Ocupación	Telefono.

Declaro que la información contenida en esta solicitud de empleo es verdadera y autorizo a la empresa para que efectué las investigaciones que estime necesarias, a fin de comprobar la veracidad de la misma.

Lugar y fecha

Firma del solicitante.

Beneficiarios		
Nombre	Parentesco	Fecha de nacimiento

Uso exclusivo de la empresa.

Fecha de inicio:	
Puesto que ocupará:	
Sueldo inicial.	
Jefe inmediato.	
Observaciones.	

Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación

ANEXO N°7: MANUAL DE BIENVENIDA E INDUCCIÓN.

FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA
MASCOTA



MANUAL DE BIENVENIDA E INDUCCIÓN.

MANUAL DE BIENVENIDA E INDUCCIÓN

CARTA DE BIENVENIDA DEL GERENTE GENERAL	1
INTRODUCCIÓN.	2
IMPORTANCIA DEL MANUAL DE BIENVENIDA.	3
QUE ESPERAMOS DE TI.....	3
¿QUIÉNES SOMOS?	4
BREVE HISTORIA DE LA FÁBRICA.	4
ACTIVIDAD QUE REALIZA.....	4
UBICACIÓN GEOGRÁFICA.	5
MISIÓN.....	6
VISIÓN	6
VALORES	7
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA... ..	7
NORMA DE CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO.	7
OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES	8
PUNTUALIDAD	10
PAUSAS LABORALES	11
AGUINALDO.	11
VACACIONES ANUALES	11
DÍAS DE ASUETO	11

CARTA DE BIENVENIDA DEL GERENTE GENERAL

“Bienvenido a fábrica de dulces y chicles La Mascota”

Queremos darte la bienvenida a fábrica La Mascota, ahora formas parte de una de las confiterías más reconocidas a nivel nacional con más de 35 años de experiencia que brinda a nuestros clientes productos de excelente calidad, además con una solidez que te hará sentirte seguro en tu trabajo.

Desde ahora eres parte de nuestro equipo de trabajo y podrás disfrutar de un trato digno y justo hacia nuestros empleados, queremos que te sientas en un lugar acogedor y orgulloso de ser parte de nuestra fábrica, pues desde hoy eres un elemento esencial dentro de ella.

A través de este manual conocerás información sobre quiénes somos y qué hacemos, además de contar con información relevante que te será de ayuda en tus primeros días de trabajo con nosotros.

Una vez más te damos una cordial bienvenida, deseamos disfrutes trabajar con nosotros y esperamos que te quedes por mucho tiempo siendo parte de nuestro equipo de trabajo.

Un cordial saludo

José Armando López

Gerente General.

Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación.

INTRODUCCIÓN.

El presente manual de bienvenida ha sido creado para que facilite la integración del personal, para que aporte seguridad y aclare las dudas de los nuevos empleados, por lo tanto es una herramienta de sencilla y muy útil para cualquier empleado dentro de la organización.

Con este manual el personal de nuevo ingreso conocerá la empresa donde labora ya que cuenta con la información en forma detallada para que sea comprendida de manera inmediata.

Dentro del manual se encuentra la información necesaria y adecuada para la adaptación al ambiente de trabajo, como lo es la historia, misión, visión y valores de la empresa, también se detalla los horarios y normativas empresariales.

OBJETIVOS DEL MANUAL.

Objetivo General:

- Integrar al personal en su nuevo entorno de manera clara y sencilla.

Objetivos específicos:

- Informar sobre las reglas y normativas de la empresa.
- Orientar al empleado acerca de la funcionalidad y actividad de la empresa.
- Dar a conocer a los empleados sobre la cultura corporativa.

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE BIENVENIDA.

Un manual de bienvenida en una compañía es de mucha importancia ya que por medio de éste se da a conocer al empleado la historia de la organización, la cultura organizacional, los valores, las reglas y normativas, siendo el manual de bienvenida de gran utilidad y necesario para la empresa, pues con la información que se les brinda los empleados se integran de manera adecuada a su nuevo destino y ayuda a transmitir todo lo necesario de la empresa a la que la persona ingresa.

QUE ESPERAMOS DE TI

La fábrica tiene grandes expectativas sobre ti entre ellas están:

- Desempeñe el trabajo con diligencia, eficiencia y eficacia.
- Contribuya al logro de la misión y comparta la aspiración reflejada en la visión de la fábrica.
- Adopte empatía con los compañeros de trabajo.

- Ponga en práctica los valores de la organización y que estos se vean reflejados en su desempeño laboral y personal.
- Cumpla con las normas y acuerdos establecidos en el reglamento de la fábrica.

¿QUIÉNES SOMOS?

Fábrica de dulces y chicles La Mascota, conocida como la “sociedad López y Magaña S.A de C.V”. Es una empresa que se dedica a la producción de dulces y chicles de alta calidad, siendo reconocida a nivel nacional.

BREVE HISTORIA DE LA FÁBRICA.

“La fábrica de dulces y chicles "LA MASCOTA" fue fundada originalmente por el Sr. Armando López en el año 1945. Fue él quien comenzó la fabricación de dulces y chicles de una manera artesanal; poco a poco fue adquiriendo experiencia y maquinaria que luego le permitieron mejorar y acelerar la producción. En el año 1980 se estableció lo que hoy se conoce como la Sociedad López Magaña S.A. de C.V.

ACTIVIDAD QUE REALIZA

Nuestra actividad es la fabricación y venta de dulces y chicles, de los cuales los dulces pueden ser tradicionales, promocionales o medicados

NUESTROS PRODUCTOS

CARAMELO TRADICIONAL



CARAMELO PROMOCIONAL



CARAMELO MEDICADO



CHICLES SURTIDOS



Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación

Horarios de trabajo: lunes a viernes de 7:00am a 5:00pm

Dirección: Colonia Nicaragua, Calle principal #240. San Salvador. El Salvador.

Tel. +503-2239-7800.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA.



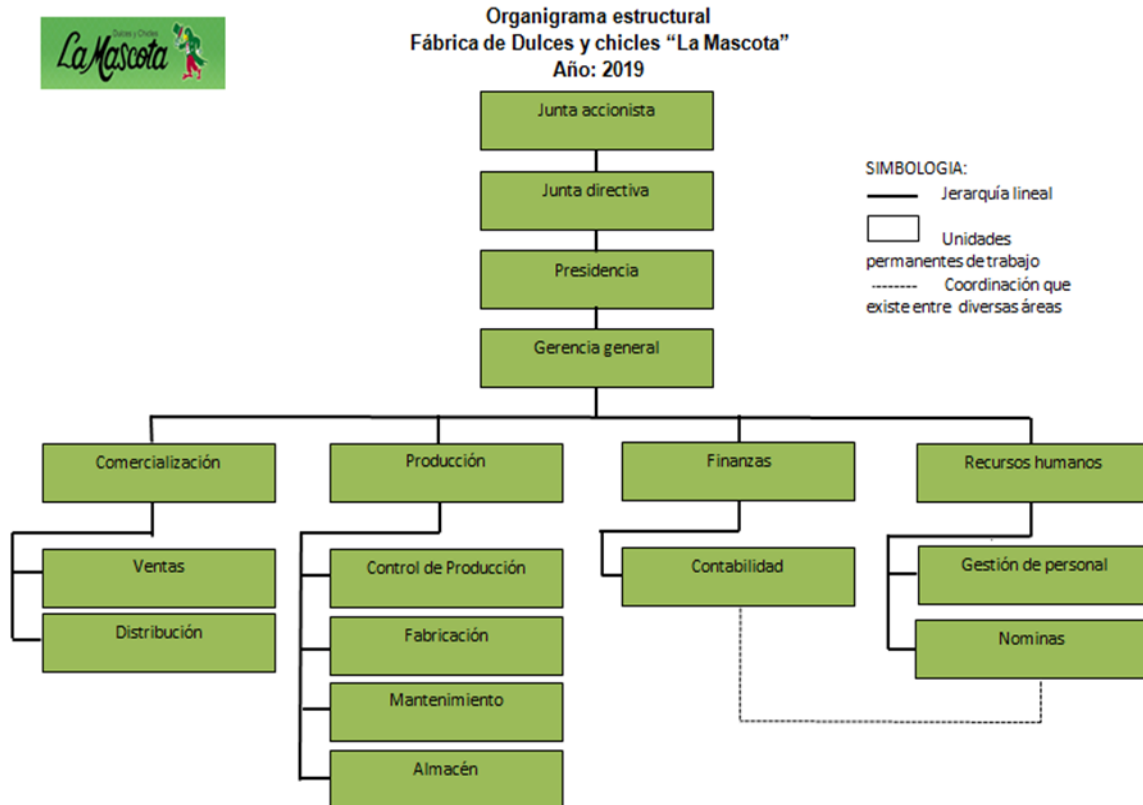
FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA

MISIÓN	VISIÓN
Fabricar y distribuir confites y productos afines de la más alta calidad, que nos permitan competir con éxito en nuestro mercado, brindando con entusiasmo el mejor servicio y atención a nuestros clientes.	Ser la empresa confitera de mayor prestigio y agresividad de El Salvador, fundamentada en auténticos valores, orientada a satisfacer las necesidades de los consumidores, nuestros empleados y demás miembros de la organización.

VALORES

- Fomentar el respeto entre los empleados de la fábrica.
- Respeto hacia la empresa y a la propiedad ajena.
- Integridad.
- Honestidad.
- Transparencia con nuestro equipo de trabajo y con nuestros clientes.
- Puntualidad.
- Responsabilidad.
- Excelencia.
- Lealtad.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA MASCOTA.



Elaboró: Grupo de investigación

NORMA DE CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO.

- Mantener una actitud de integridad, colaboración, transparencia y honesta.

- Se prohíbe todo tipo de acoso por parte de cualquier empleado.
- Debe haber por parte de los empleados un trato con respeto hacia sus compañeros de trabajo.
- El acoso sexual o cualquier otro, por parte de cualquier empleado se convierte en terminación inmediata de su contrato.
- Cualquier empleado sometido a violencia física o psicológica debe informar de inmediato a su jefe inmediato o al gerente general.
- Es la responsabilidad de cada empleado de reportar tal conducta y será protegido de cualquier represaría dentro de la fábrica.
- El mal comportamiento y represaría contra sus compañeros es motivo de despido.
- Se espera que todos los empleados colaboren con la investigación de maltrato o acoso dentro de la fábrica.
- En caso de no colaborar, puede llevar a disciplina y amonestaciones.
- La información provista por el empleado individual se tratará como confidencial.

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- Asistir puntualmente a desempeñar sus labores, obedeciendo los horarios de Trabajo establecidos.
- Desempeñar las actividades con responsabilidad y entusiasmo a fin de cumplir los objetivos.
- Guardar los secretos de la fábrica de los cuales tuvieren conocimiento por alguna razón, pues cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.
- Respetar a los jefes y acatar las indicaciones que sean dadas por ellos.
- Mantener excelente relación laboral con los demás compañeros de trabajo.
- Hacer uso correcto de la maquinaria y equipo de trabajo con la finalidad de preservarlos en buen estado.

- Los empleados que mantengan relación directamente con los clientes o proveedores deben brindarles un trato ameno y cordial, asegurando la buena imagen de la empresa.
- Cooperar en cualquier tiempo que se necesite, cuando peligren la integridad personal o los intereses de la fábrica o de sus compañeros de trabajo.
- Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades de la fábrica con el objeto de comprobar su estado de salud.
- Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo.

PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.

- Abandonar su lugar de trabajo durante la jornada laboral sin causa justificada o licencia de jefes inmediatos.
- Ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones o presentarse en estado de embriaguez o bajo la influencia de alguna droga.
- Incitar, causar o ser partícipe de peleas.
- Utilizar palabras soeces u obscenas para dirigirse a cualquier otro empleado de la fábrica.
- Tratar de manera irrespetuosa o insultante a sus compañeros de trabajo.
- Portar cualquier tipo de armas dentro de las instalaciones de la fábrica, a menos que estas sean necesarias para el puesto de trabajo desempeñado.
- Hacer cualquier clase de venta o propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores.

PRESTACIONES QUE BRINDA LA EMPRESA.

- El empleado está asegurado para el cuidado de la salud por medio del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), cubriendo además al cónyuge e hijos hasta la edad de 12 años, para lo cual el empleado aporta 3% del salario y la empresa el 7.5%.
- En caso de incapacidad, los primeros tres días que no cubre el seguro social, son cancelados por la asociación.

- Los trabajadores están afiliados al sistema privado de Ahorro de Fondo de Pensiones (AFP), siendo la participación de 6.25% y la de la empresa de 6.75%.
- Los empleados que tengan a diciembre un año o más de laborar en la empresa, recibirán en concepto de aguinaldo lo establecido en el Código de Trabajo y los que tengan menos tiempo, lo recibirán de forma proporcional.
- Todo empleado gozara de quince días en concepto de vacaciones, al cumplir un año laboral, los cuales le serán pagados de acuerdo al salario equivalente a ese periodo.
- Indemnizaciones al momento de ya no ser requerido dentro de la empresa.

CONTRATACIÓN INDIVIDUAL DEL EMPLEADO.

La contratación de personal se hará por medio de un contrato individual de trabajo, el cual será renovado cada año.

Dentro del contrato de trabajo se especifica lo siguiente:

JORNADA LABORAL

De acuerdo al Artículo 161 del Código del Trabajo la jornada semanal de trabajo es de 44 horas. En razón de estas disposiciones el personal deberá respetar el siguiente horario de entradas y salidas:

Para el personal el horario es de lunes a viernes de 7:00 a.m., a 5:00 p.m.

Con un total de 44 horas semanales.

Cualquier salida durante las horas normales debe ser aprobada por su supervisor.

PUNTUALIDAD

La puntualidad diaria y la asistencia a su trabajo será tomada en cuenta para todos los empleados, y se llevará un registro de cada uno de ellos.

La asistencia del personal se revisará cada mes, si un empleado es impuntual frecuentemente en su trabajo, recibirá una amonestación por parte del supervisor, si el empleado no acata el llamado de atención tendrá que ser sancionado.

PAUSAS LABORALES

El receso de 12:00 a 1:00pm se destina para el almuerzo. El personal puede hacer pausas breves cuando sean necesarias, no pasando de 10 minutos. Si el encargado percibe que el empleado está tomando cantidades de tiempo excesivo o innecesario tiene el derecho de hacer una amonestación verbal al empleado, pero si el problema persiste, se iniciará un proceso de sancionarlo.

FORMA Y LUGAR DE PAGO.

El sueldo de cada empleado será entregado personalmente y en efectivo y se realizan el 15 y 30 de cada mes, en los cuales se aplican los respectivos descuentos de ley, el empleado puede constatar en su boleta de pago detalladamente el sueldo devengado y los respectivos descuentos.

AGUINALDO.

Se entrega entre el 1 y 20 del mes de Diciembre según el artículo 200 del código de trabajo.

Como debe calcularse: (Art 198 Código de Trabajo)

1° De 1 año y menos de 3 años de servicio, se calculara con un salario equivalente a 15 días.

2° De 3 años a menos de 10 años de servicio, se calculara con un salario equivalente a 19 días.

3° De 10 años o más de servicio, se calculara con un salario equivalente a 21 días.

VACACIONES ANUALES

Al cumplir un año consecutivo de labores, el trabajador gozara de quince días de vacaciones remuneradas.

DÍAS DE ASUETO (1° de Enero (año nuevo), Jueves, Viernes y Sábado de Semana Santa, 1° de Mayo (día del trabajador), 10 de mayo (día de la madre), 17 de Junio (día del padre), 3,5 y 6 de Agosto (fiestas agostinas) ,15 de Septiembre (día de independencia), 2 de Noviembre (día de los santos difuntos) 25 de Diciembre (navidad)

ANEXO N°8: MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

FÁBRICA DE DULCES Y CHICLES LA
MASCOTA



Manual de descripción y análisis de puestos.

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.	2
ALCANCE.....	2
FORMA DE USO.....	2
ESTRUCTURA.	3
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PUESTOS.....	4
Gerente de recursos humanos.....	4
Colaborador de recursos humano.	6
Gerente general.....	8
Gerente de producción.....	10
Gerente de ventas.....	12
Gerente de finanzas.....	14
Contador.....	16
Auxiliar Contable.....	18
Secretaria.....	20
Supervisor de producción.....	22
Vendedor.....	24
Mantenimiento.....	26
Motorista/distribuidor.....	28
Operario de producción.....	30
Operario de empaque.....	32
Bodeguero.....	34

INTRODUCCIÓN

El Manual de descripción y análisis de puestos representa una herramienta administrativa indispensable para la gestión del personal en la fábrica de dulces y chicles La Mascota, se elaboró con el propósito de servir como una base fundamental para los demás procesos relacionados a la administración del personal, reclutamiento, selección y evaluación del desempeño, entre otros.

En este documento se detallan las actividades y tareas que deben realizar los puestos de trabajo en cada área dentro de la estructura organizativa, así como, los requisitos mínimos o perfil que debe tener el personal que desempeña cada uno de los diferentes puestos. Además será un medio de consulta y orientación para todo el personal de la fábrica en lo referente a la ejecución de sus actividades, a efecto de contribuir a la eficiencia de las mismas.

Es importante señalar que con la aplicación de este manual de descripción y análisis de puesto a la fábrica se le facilita la coordinación interna de trabajo y por lo tanto efectúa una gestión eficiente y efectiva.

Muchas veces el buen rendimiento de los empleados en las áreas de trabajo, se ve afectado por la mala organización que existe en cuanto a la realización de las actividades; lo que conlleva a la inconformidad del personal. Es por ello que por muy pequeña que sea el área de trabajo, debe contar con un manual de este tipo, ya que además de ayudar a inducir al personal nuevo, se utiliza cuando se va a promover el desarrollo del personal, además al evaluar el desempeño de las personas que ocupan los cargos en base a los que hacen y sus competencias.

OBJETIVOS.

Objetivo general.

- ❖ Contribuir a la mejora de la administración del personal, mediante la descripción exacta de las funciones y el perfil que demanda cada puesto en la fábrica de dulces y chicles La Mascota.

Objetivo específicos.

- ❖ Identificar el perfil de cada uno de los puestos de las diferentes unidades organizacionales, señalando principalmente las tareas que les corresponden y las exigencias que requiere la persona para que pueda desempeñarlas con mayor eficiencia.
- ❖ Lograr la adecuada colocación de las personas en los puestos, según sus conocimientos y habilidades.
- ❖ Evitar la duplicidad de funciones y responsabilidades entre los diferentes puestos.
- ❖ Orientar e informar al personal sobre el desarrollo de las tareas en sus funciones asignadas.
- ❖ Guiar el desarrollo y capacitación para hacer a los empleados idóneos al puesto de trabajo, través de la efectiva comparación entre las características del puesto y las del empleado que lo ocupa.

ALCANCE

La aplicación del manual, será el área de gestión del talento humano, para poder contratar el personal idóneo y para que los empleados de dicha unidad lo usen para conocer las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

FORMA DE USO

Ha sido elaborado de tal forma que sea de fácil comprensión para el personal de cualquier nivel jerárquico, para conocer la información de un puesto específico se debe buscar en el índice y posteriormente remitirse al número de página correspondiente y debe mantenerse un ejemplar disponible para los empleados.

ESTRUCTURA.

La información que puede consultarse es la siguiente:

- ❖ Título del puesto
- ❖ Descripción general
- ❖ Perfil del puesto
- ❖ Responsabilidades.
- ❖ Conocimientos, habilidades y competencias.

La descripción de cada puesto consta de cuatro partes, desde la identificación del puesto, hasta los requisitos de este.

Al final se establece el perfil específico que demanda el puesto.

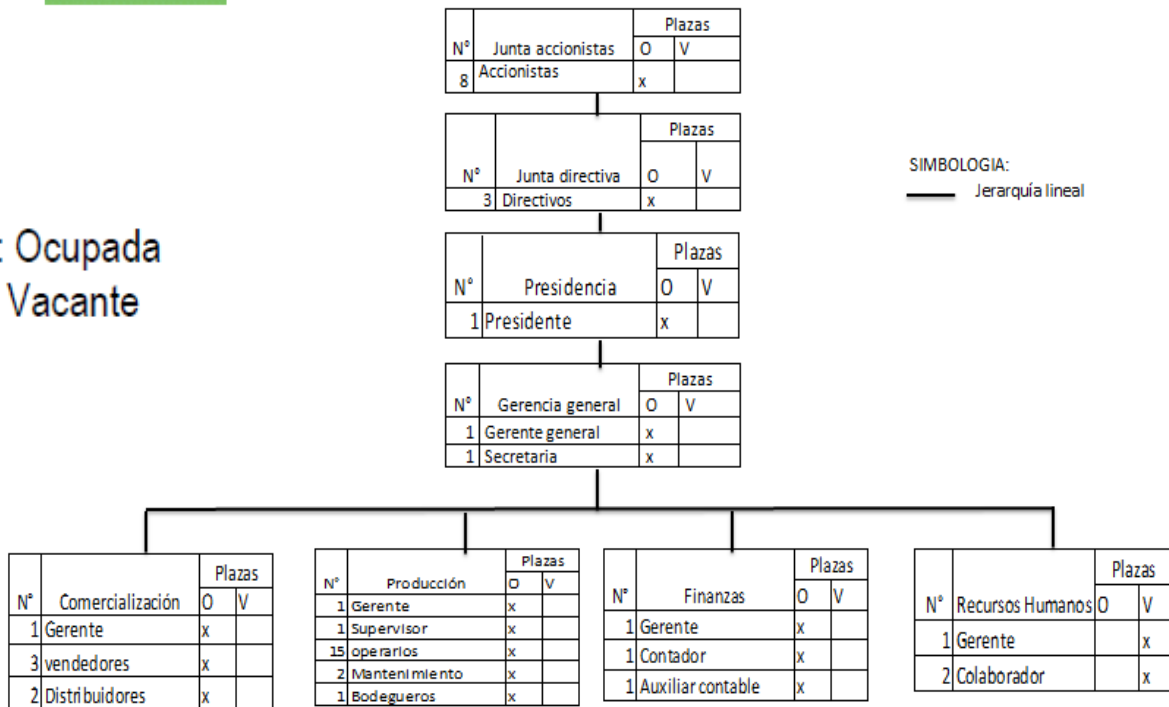
El código de cada puesto consta al principio de dos ceros y luego el respectivo número correlativo.



Organigrama de Integración
Fábrica de Dulces y chicles "La Mascota"
Año: 2019

O: Ocupada
 V: Vacante

SIMBOLOGIA:
 — Jerarquía lineal



DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PUESTOS.

Manual de descripción de puestos

Fábrica de dulces y chicles La Mascota



1. Identificación

Título del puesto:	Gerente de recursos humanos
Dependencia Jerárquica:	Gerente general
Unidad a la que pertenece:	Recursos humanos
Código del puesto:	001

2. Objetivo del puesto de trabajo:

Planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la gestión del talento humano de la empresa, en lo referente a reclutamiento, selección y contratación de personal, capacitación y desarrollo, administración de compensaciones y beneficios sociales, relaciones empleado-patrono, evaluación del desempeño y control de los recursos humanos.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Responsable por la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos.
- ❖ La planeación: incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.
- ❖ Organización: determina qué tareas han de realizarse, quién las efectuará, quien reporta a quien y dónde se tomarán las decisiones.
- ❖ Liderazgo: incluye la motivación de los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.
- ❖ Control: seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Indiferente
Edad:	Mayor de 30 años.
Nivel académico:	Licenciatura en administración de empresas, en psicología o ingeniería industrial.
Experiencia:	2 años de experiencia en administración de aspectos referentes al recurso humano

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales.
Competencias:	Poseer alto grado de liderazgo, discreción iniciativa y creatividad, integridad, organizado, analítico, facilidad de comunicación en forma oral y escrita, capacidad para desarrollar excelentes relaciones interpersonales, estabilidad emocional, capacidad para trabajar bajo presión
Características personales:	Responsable, puntual, colaborador, excelente presentación personal, facilidad de palabra, entusiasta, dinámico.



1. Identificación

Título del puesto:	Colaborador de recursos humano.
Dependencia Jerárquica:	Gerente de recursos humanos
Unidad a la que pertenece:	Recursos humanos.
Código del puesto:	002

2. Objetivo del puesto de trabajo:

Llevar a cabo las actividades que le asigne el encargado del área de gestión del talento humano para la eficiente administración del talento humano de la empresa.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Llevar a cabo el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso
- ❖ Publicar anuncios en los diferentes medios para convocar aspirantes a plazas vacantes
- ❖ Coordinar la realización de pruebas de selección a los candidatos a ocupar las plazas vacantes
- ❖ Coordinar los procesos de capacitación y entrenamiento del personal
- ❖ Llevar el control de permisos, licencias y vacaciones del personal
- ❖ Coordinar y controlar los beneficios y prestaciones adicionales
- ❖ Actualizar y resguardar los expedientes del personal
- ❖ Remitir, controlar y registrar los formularios de evaluación de desempeño del personal y emitir los reportes correspondientes a cada área.
- ❖ Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades.
- ❖ Realizar otras actividades relacionada al puesto que le sean asignadas, por su superior inmediato.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Indiferente
Edad:	Mayor de 25 años
Nivel académico:	Estudiante de segundo año de Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines
Experiencia:	Mínima 1 año en puestos similares.

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Conocimientos de leyes laborales, conocimiento de paquetes computacionales tales como Excel, Word y PowerPoint.
Competencias:	Habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, discreción, integridad, colaborador, iniciativa, organizado, buenas relaciones interpersonales.
Características personales:	Responsable, puntual, colaborador, excelente presentación personal, facilidad de palabra, entusiasta, dinámico.



1. Identificación

Título del puesto:	Gerente general
Dependencia Jerárquica:	Presidencia
Unidad a la que pertenece:	Administrativa
Código del puesto:	003

2. Objetivo del puesto de trabajo:

Es la máxima autoridad dentro de la organización y es el responsable de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- ❖ Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- ❖ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- ❖ Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- ❖ Proveer un ambiente de trabajo que conduzca a la excelencia en las actividades que realiza la Gerencia.
- ❖ Fomentar una política de calidad que promueva la transparencia
- ❖ Realizar tareas complementarias asignadas por la presidencia.
- ❖ Supervisar el trabajo de los empleados a su cargo.
- ❖ Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa.
- ❖ Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Indiferente
Edad:	Mayor de 30 años
Nivel académico:	Licenciado en administración de empresa o carreras afines.
Experiencia:	Mínimo 5 años en puestos similares.

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Conocimiento del proceso administrativo, planeación estratégica, leyes laborales, mercantiles y tributarias, manejo de paquetes computacionales e internet, redacción de informes, control presupuestario.
Competencias:	Proactivo, excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisión, expresión verbal y escrita, capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo, administración eficiente del tiempo.
Características personales:	Colaborador, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, practica de valores y principios éticos.



1. Identificación

Título del puesto:	Gerente de producción
Dependencia Jerárquica:	Gerente general
Unidad a la que pertenece:	Producción
Código del puesto:	004

2. Objetivo del puesto de trabajo:

Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo de la producción de los chicles y dulces.
- ❖ Supervisar el proceso productivo.
- ❖ Dirigir y planificar al personal de producción.
- ❖ Estar pendiente de los pedidos que hay que entregar en el día con las especificaciones correspondientes para cada uno de ellos.
- ❖ Emite informes, analiza resultados, genera reportes de producción que respalden la toma de decisiones.
- ❖ Garantizar que tanto los niveles de personal, inventario, mantenimiento y operación del equipo son los adecuados para permitir un funcionamiento óptimo de la fábrica.
- ❖ Cumple y hace cumplir los manuales de procesos y cumple y hace cumplir las buenas prácticas de manufactura.
- ❖ Control de calidad de los dulces y chicles.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Indiferente
Edad:	Mayor de 30 años
Nivel académico:	Ingeniero industrial o carreras afines
Experiencia:	Mínimo 3 años en puestos similares.

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Conocimientos generales de la Industria de alimentos y de las tendencias de la Industria de dulces a nivel nacional y regional. Conocimiento de las normas de calidad, orientado a la industria de los dulces, conocimiento en el uso de máquinas industriales, administración y control de inventarios.
Competencias:	Compromiso, ética, gestión del tiempo, trabajo en equipo, iniciativa, responsabilidad, comunicación, orientación a resultados, resolución de problemas, capacidad para trabajar bajo presión.
Características personales:	Colaborador, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, practica de valores y principios éticos.



1. Identificación

Título del puesto:

Gerente de ventas

Dependencia Jerárquica:

Gerente general

Unidad a la que pertenece:

Ventas

Código del puesto:

005

2. Objetivo del puesto de trabajo:

El objetivo principal del Gerente de Ventas es incrementar las ventas del negocio. Para lograr esto, tiene que saber guiar a los vendedores y proporcionarles las herramientas necesarias para que puedan lograr sus objetivos de venta.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Dirigir organizar y controlar a un departamento de ventas.
- ❖ Planeación y presupuesto de ventas.
- ❖ Atender a los clientes importantes de la fábrica,
- ❖ Dar seguimiento al proceso, de ventas y cierre de negociaciones.
- ❖ Monitoreo y control clientes, prospectos y proyectos.
- ❖ Orientar, dirigir y motivar a los vendedores
- ❖ Apoyo en la facturación, entrega de productos y cobranza.
- ❖ Establecer metas y objetivos.
- ❖ Responsable de impulsar las ventas del negocio a partir de estrategias claras, definidas y directas.
- ❖ Tramitar pedidos.
- ❖ Resolver los problemas, quejas o consultas que surjan relacionadas con su departamento, así como tratar y mantener buenas relaciones con los clientes.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Indiferente.
Edad:	Mayor de 30 años
Nivel académico:	Carrera Terminada de Administración de Empresas o carreras afines
Experiencia:	3 a 5 años de experiencia como Gerente de Ventas

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Conocimiento de técnicas de ventas, conocimientos básicos en el área contable, atención al cliente, herramientas informáticas
Competencias:	Liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, responsabilidad, compromiso, iniciativa, proactivo, ordenado, que proponga ideas, capacidad de resolución de problemas, creativo, auto motivado, orientado al servicio y atención al cliente. con habilidad de negociación
Características personales:	Actitud de servicio, paciencia, prudencia, excelente presentación, honrado.



1. Identificación

Título del puesto:	Gerente de finanzas
Dependencia Jerárquica:	Gerente general
Unidad a la que pertenece:	Administrativa
Código del puesto:	006

2. Objetivo del puesto de trabajo:

Velar por el adecuado registro contable de las operaciones de la empresa, así como la preparación de informes Gerenciales.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Asesorar en el cumplimiento de las funciones de administración de Recursos Financieros.
- ❖ Velar por la entrega de información en materias financieras presupuestarias con el fin de ser utilizadas para la toma de decisiones.
- ❖ Formular presupuesto anual de la fábrica para su aprobación.
- ❖ Asegurarse del cumplimiento de las regulaciones tributarias del país que apliquen e implementación y supervisión de los procedimientos financieros de toda la fábrica.
- ❖ Elaboración de contratos y poderes legales
- ❖ Elaboración de Presupuesto Financieros.
- ❖ Elaboración de Informes periódicos para la Gerencia General.
- ❖ Revisión de documentos y aprobación de los mismos.
- ❖ Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación de la fábrica.
- ❖ Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la fábrica.
- ❖ Medir rentabilidad y liquidez.
- ❖ Control de costos con relación al valor producido.
- ❖ Desempeñar las demás funciones afines que le asigne el Gerente General.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Indiferente.
Edad:	Mayor de 30 años
Nivel académico:	Graduado de contador Público y Auditor, Economía o Finanzas.
Experiencia:	5 años de experiencia laboral como Gerente Financiero

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Dominio avanzado de Excel, Conocimientos de las NIC y las NIIF, conocimiento en área de finanzas y de leyes tributarias y mercantiles, conocimiento en formulación de presupuestos. Manejo de personal.
Competencias:	Atención al detalle, administración de recursos capacidad de decisión, orientación a la calidad, alta habilidad de Negociación, habilidad para organizar, habilidad numérica y analítica, trabajo en equipo.
Características personales:	Excelente presentación, responsable, ordenado y honrado.



1. Identificación

Título del puesto:	Contador
Dependencia Jerárquica:	Gerente de finanzas.
Unidad a la que pertenece:	Finanzas
Código del puesto:	007

2. Objetivo del puesto de trabajo:

Mantener al día la contabilidad, aplicando los principios de contabilidad generalmente aceptados y cumpliendo con los estándares internacionales, proporcionando información financiera veraz y oportuna.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Elaborar y supervisar los registros diarios de las operaciones financieras.
- ❖ Verificar diariamente la documentación contable.
- ❖ Elaborar y presentar reportes contables requeridos por su jefe inmediato.
- ❖ Evaluar y controlar la ejecución de los presupuestos.
- ❖ Generar reportes e informes económicos-financieros que soliciten los superiores que posibiliten la correcta toma de decisiones.
- ❖ Elaborar Estados Financieros periódicos.
- ❖ Supervisar y controlar obligaciones tributarias.
- ❖ Responder por todos los documentos y registros contables diarios.
- ❖ Supervisar directamente el trabajo del auxiliar contable
- ❖ Elaborar planillas de pagos de sueldos y tramitar los respectivos pagos mensuales.
- ❖ Elaboración de propuestas para mejorar el funcionamiento contable y financiero.
- ❖ Garantizar el uso, cuidado, mantenimiento y custodia de los documentos de respaldo.
- ❖ Mantener una efectiva comunicación y coordinación con las demás unidades.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Indiferente
Edad:	Mayor de 25 años
Nivel académico:	Licenciado en contaduría pública.
Experiencia:	2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Conocimiento del proceso administrativo, leyes laborales, mercantiles y tributarias, NIIF, NIC, elaboración de Estados Financieros, manejo de paquetes computacionales e internet, redacción de informes.
Competencias:	Capacidad de análisis de información presupuestaria, orientado al cumplimiento de metas y resultados, habilidad para los números, responsable, honrado y ordenado
Características personales:	Colaborador, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, practica de valores y principios éticos.



1. Identificación

Título del puesto:	Auxiliar Contable
Dependencia Jerárquica:	Contador
Unidad a la que pertenece:	Finanzas
Código del puesto:	008

2. Objetivo del puesto de trabajo:

Apoyar en el registro y actualización de la contabilidad, en base a la normativa vigente, proporcionando información financiera veraz al jefe inmediato.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas y facturas de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- ❖ Procesar, verificar y preparar balance general, registros financieros y otras transacciones como cuentas por pagar, cuentas por cobrar e ingresar datos en libros auxiliares.
- ❖ Elaborar comprobantes de ingreso y egreso.
- ❖ Realizar otras funciones de oficina: mantener el archivo y sistemas de registro, completar informes.
- ❖ Analizar los Estados Financieros.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir el Manual de procedimientos respecto a su área.
- ❖ Velar por el uso óptimo y eficiente de los recursos financieros de la fábrica.
- ❖ Cumplir con todas las obligaciones formales y legales.
- ❖ Recopila la información solicitada.
- ❖ Llevar en orden todos los archivos de la empresa.
- ❖ Otras actividades que delegue la administración y que tenga relación con el cumplimiento de los objetivos de la unidad.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Indiferente
Edad:	24 años
Nivel académico:	Dos años de estudio en la carrera de licenciatura en contaduría pública o administración de empresa.
Experiencia:	1 o 2 años en puestos similares.

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Conocimiento de leyes laborales, mercantiles y tributarias, NIIF, NIC, elaboración de Estados Financieros, manejo de paquetes computacionales e internet.
Competencias:	Habilidad numérica y analítica, trabajo en equipo, iniciativa, redacción y ortografía, manejo de equipo de cómputo y oficina .
Características personales:	Colaborador, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, practica de valores y principios éticos.



1. Identificación

Título del puesto:	Secretaria
Dependencia Jerárquica:	Gerente general
Unidad a la que pertenece:	Administrativa
Código del puesto:	009

2. Objetivo del puesto de trabajo:

Proveer de todos los materiales, mobiliario y equipo de oficina, papelería y útiles de oficina que sean requeridas por las diferentes unidades de la fábrica.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Organizar y planificar las fechas de envíos de documentos.
- ❖ Tomar y transcribir dictados de documentos.
- ❖ Atender y corresponder llamadas telefónicas.
- ❖ Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos.
- ❖ Supervisar y elaborar informes de control de asistencia con la firma de la entrada y salida del personal.
- ❖ Recibir, clasificar y distribuir la correspondencia y documentación ingresada y egresadas del área.
- ❖ Controlar la documentación para la firma del gerente general.
- ❖ Tramitar el registro y archivar documentación confidencial.
- ❖ Atender al público, usuarios internos y externos.
- ❖ Llevar un control y seguimiento de correspondencia enviada y recibida por el gerente general y demás jefaturas que lo requieran.
- ❖ Recibir las solicitudes de materiales y fotocopias.
- ❖ Recibir los pedidos y revisar que estos sean conforme a lo solicitado.

- ❖ Proveer de los materiales solicitados de forma oportuna.
- ❖ Llevar un control de existencia de papelería y útiles de las unidades.
- ❖ Despacho de rutas a cada vendedor.
- ❖ Las demás funciones que le encomienda la administración y que sean de su competencia.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Femenino
Edad:	Mayor de 20 años
Nivel académico:	Bachillerato
Experiencia:	Mínimo 2 años en puestos similares.

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Conocimiento de relaciones interpersonales, manejo de paquetes computacionales e internet, manejo de fotocopidora, fax, impresora.
Competencias:	Creatividad, facilidad de expresión verbal, redacción rápida, trabajo en equipo.
Características personales:	Amable, buena presentación, orden, puntualidad, responsabilidad, servicial, honestidad, practica de valores y principios éticos.



1. Identificación

Título del puesto:

Supervisor de producción

Dependencia Jerárquica:

Gerente de producción

Unidad a la que pertenece:

Producción

Código del puesto:

0010

2. Objetivo del puesto de trabajo:

Es responsable de dar apoyo al gerente de producción y de supervisar al personal a cargo. Supervisar el proceso dentro del área a su cargo en producción de dulces y chicles de acuerdo a la normativa vigente, requerimientos de la empresa y programa de producción.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Planificación de la producción.
- ❖ Cumplir con los tiempos y procesos en la planta de producción.
- ❖ Es el responsable de la programación y supervisión de los procesos de producción.
- ❖ Asegurar los estándares de calidad establecidos y verificando los tiempos y costos durante el proceso.
- ❖ Controlar los pedidos de los materiales, supervisar su uso.
- ❖ Controlar las órdenes de producción
- ❖ Programa y supervisa el mantenimiento de la maquinaria y el equipo.
- ❖ Asegurar el cumplimiento de la seguridad industrial en la planta.
- ❖ Supervisar al personal a su cargo.
- ❖ Supervisar la limpieza y el orden del área de producción.
- ❖ Cumplir con las funciones descritas y demás actividades que le sean asignadas
- ❖ Controlar la asistencia del personal.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Masculino
Edad:	Mayor de 25 años
Nivel académico:	En los últimos años de la carrera, deseable con Pensum Cerrado en la Licenciatura en Ingeniería Industrial o carreras afines.
Experiencia:	Mínima de 2 años como Supervisor de Producción.

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Conocimiento de las normas de calidad, orientado a la industria de los dulces, conocimiento en el uso de máquinas industriales, administración y control de inventarios, conocimientos de herramientas computacionales.
Competencias:	Líder, activo, responsable, analítico y con buena actitud, con capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con tiempos de entrega.
Características personales:	Responsable, organizada, con habilidades interpersonales y de comunicación, responsable, puntual.



1. Identificación

Título del puesto:

Vendedor

Dependencia Jerárquica:

Gerente de ventas

Unidad a la que pertenece:

Ventas

Código del puesto:

0011

2. Objetivo del puesto de trabajo:

Generar y mantener relaciones positivas con los clientes. Lograr experiencias positivas con clientes en el proceso de venta y servicio. Establecer y mantener un vínculo entre el cliente y la fábrica. Alcance de objetivos de ventas.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Atención al Cliente.
- ❖ Venta.
- ❖ Facturar.
- ❖ Inventario semanal de mercadería.
- ❖ Solicitud de pedidos a bodega.
- ❖ Reportar en tiempo y forma las ventas diarias.
- ❖ Llevar control semanal de su meta.
- ❖ Brindar información de los productos.
- ❖ Cerrar ventas y cobros.
- ❖ Darle seguimiento a las órdenes de venta para asegurarse que el cliente reciba el producto
- ❖ Mantener la limpieza del área de trabajo.
- ❖ Otras funciones que se le indique.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Indiferente
Edad:	20 años
Nivel académico:	Bachillerato
Experiencia:	1 año en puestos similares.

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Conocimiento de técnicas de ventas, de la fábrica, del mercado, conocimiento del producto (dulces y chicles)
Competencias:	Facilidad de palabra, creativo, trabajo en equipo, habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes, saber escuchar.
Características personales:	Compromiso, determinación, entusiasmo, paciencia, dinamismo, sinceridad, responsabilidad



1. Identificación

Título del puesto:	Mantenimiento
Dependencia Jerárquica:	Supervisor de producción
Unidad a la que pertenece:	Producción
Código del puesto:	0013

2. Objetivo del puesto de trabajo:

Trabajo que consiste en velar por el buen funcionamiento de cada máquina, brindando un seguimiento técnico oportuno.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Identificar las causas del problema de la maquinaria.
- ❖ Implementar acciones correctivas para cada situación particular de la máquina.
- ❖ Solicitar repuestos de maquinaria.
- ❖ Revisar los problemas que puedan presentarse en la maquinaria y proceder a su respectiva reparación.
- ❖ Asesorar al operario de la máquina.
- ❖ Velar por el uso adecuado de las instalaciones y equipos utilizados.
- ❖ Mantener las maquinas en buenas condiciones.
- ❖ Apoyar en el orden y limpieza del área de trabajo.
- ❖ Apoyar en el área de producción de dulces y chicles.
- ❖ Apoyar en el área de empaque.
- ❖ Otras responsabilidades que se le indique.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Masculino
Edad:	25 años
Nivel académico:	Técnico en electricidad, electrotecnia o mecánica industrial.
Experiencia:	1 año en puestos similares

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Conocimiento en mecánica industrial, en infraestructura, estructuras metálicas, soldadura eléctrica, habilidad para montaje y desmontaje de maquinaria industrial, habilidad para manejo de herramientas y equipo de medición
Competencias:	Habilidad física para manipular las diversas piezas de la maquinaria, concentración para poder identificar el problema de la máquina y para escoger la acción correctiva de la misma; y habilidad numérica para realizar el cálculo de costos de materiales.
Características personales:	Ordenado, servicial, pro activo, responsable, puntual, con buena actitud.



1. Identificación

Título del puesto:	Motorista/distribuidor
Dependencia Jerárquica:	Gerente de ventas
Unidad a la que pertenece:	Ventas
Código del puesto:	0014

2. Objetivo del puesto de trabajo:

El transporte y distribución de los dulces y chicles desde el lugar de elaboración hasta el domicilio de los clientes es de gran importancia para las empresas. El distribuidor es el profesional que asegura este servicio y hace llegar el pedido al consumidor final en unas condiciones de consumo óptimas y en unos márgenes de tiempo aceptables.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Resolver tipo de dudas u objeciones que tenga el cliente.
- ❖ Entrega el pedido, cuidando que la atención al cliente sea la correcta.
- ❖ Organiza la ruta de transporte en función del número de pedidos y la localización de los domicilios de entrega.
- ❖ Carga y descarga de los productos (chicles y dulces).
- ❖ Ordenando la carga al interior del móvil.
- ❖ Solicita al cliente la firma del de entrega.
- ❖ Se responsabiliza del vehículo de reparto y su documentación durante el servicio.
- ❖ Informa a sus superiores de las necesidades mecánicas y de mantenimiento del vehículo de reparto.
- ❖ Cumplir con todas las normas establecidas de carga, transporte y manipulación de la mercadería para garantizar las buenas condiciones de la mercadería en todo momento y la satisfacción del cliente

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Masculino
Edad:	Mayor de 20 años
Nivel académico:	Bachillerato
Experiencia:	2 años en puestos similares

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Conocimiento en ventas, atención al cliente, facturación, matemática básica, Conocimientos de nomenclatura, básica de mecánica y saber manejar.
Competencias:	Habilidad numérica, fluidez verbal, manejo de información, orientado a resultado, adecuadas relaciones interpersonales, iniciativa, tolerancia al trabajo bajo presión, disciplinado, orientación al Cliente
Características personales:	Responsable, dinámico, pro activo, honesto, puntual, colaborador, entusiasta y flexible.



1. Identificación

Título del puesto:	Operario de producción
Dependencia Jerárquica:	Supervisor de producción
Unidad a la que pertenece:	Producción
Código del puesto:	0015

2. Objetivo del puesto de trabajo:

El operario de procesamiento en la industria dulcera es el profesional que controla y realiza los procesos de recepción, manipulación, transformación y elaboración de productos, o sea, en la fabricación de los dulces y chicles.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Recibe el plan de fabricación, con las anotaciones de los ingredientes que se utilizarán, los parámetros que tiene que controlar.
- ❖ Entiende y aclara todas las dudas de la orden de fabricación con el supervisor.
- ❖ Recibe las materias primas e ingredientes.
- ❖ Comprueba que las materias recibidas son las que se necesitan para el proceso productivo, y que cumplen las especificaciones necesarias para su posterior utilización.
- ❖ Realiza las operaciones de transformación y elaboración establecidas por el plan de fabricación del producto a manufacturar: chicles y dulces.
- ❖ Prepara y acondiciona el espacio de trabajo.
- ❖ Maneja y controla el funcionamiento de maquinaria y equipos que intervienen en la fabricación.
- ❖ Mantiene la maquinaria y los utensilios en las condiciones idóneas que garanticen la higiene de los equipos.
- ❖ Apoyar en el orden y limpieza del área de trabajo.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Indiferente.
Edad:	Mayor de 20 años
Nivel académico:	Bachillerato
Experiencia:	1 año en plantas de producción de dulces

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Conocimientos básicos de mecánica, manejo de elementos de protección personal manejo de máquinas y herramientas, Conocimiento en procesos Industriales
Competencias:	Trabajo en equipo, capacidad para solucionar problemas, habilidad para gestionar el tiempo, manejo de máquinas, capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con tiempos de entrega.
Características personales:	Integro, comunicación efectiva, buenas relaciones interpersonales, puntual, responsable, colaborador, comprometido.



1. Identificación

Título del puesto:	Operario de empaque.
Dependencia Jerárquica:	Supervisor de producción
Unidad a la que pertenece:	Producción
Código del puesto:	0016

2. Objetivo del puesto de trabajo:

Encargados de manejar el producto, empacarlo, cargue y descargue de productos, despachos de mercancía, aseo general del aérea y labores adicionales en planta de producción.

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Empaque del producto una vez finalizado el proceso de fabricación.
- ❖ Uso de la máquina envoladora de dulces y chicles.
- ❖ Recibir, alistar, empaclar y entregar, productos en condiciones adecuadas de aseo e higiene en el servicio de acuerdo con las especificaciones de procedimientos y normas establecidas.
- ❖ Coordinar y verificar si el producto entregado es el correcto.
- ❖ Verificar que la cantidad de chicles y dulces se la correcta.
- ❖ Verificar el peso de las bolsas de dulces sean las correctas de acuerdo con las especificaciones.
- ❖ Poner las bolsas de dulces y chicles en cajas.
- ❖ Sellar las cajas de envió.
- ❖ Enviarlas a bodega
- ❖ Apoyar en el orden y limpieza del área de trabajo.
- ❖ Otras responsabilidades que se le indique.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Indiferente
Edad:	Mayor de 20 años
Nivel académico:	Bachillerato
Experiencia:	6 meses en plantas de producción.

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Conocimientos en el uso de máquinas industriales, Conocimientos básicos de mecánica, manejo de elementos de protección personal y habilidad para trabajos manuales como empaque, selladoras.
Competencias:	Responsable, analítico y con buena actitud, con capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con tiempos de entrega.
Características personales:	Ordenado, servicial, pro activo, responsable, puntual, con buena actitud, organizado, con habilidades interpersonales y de comunicación,



1. Identificación

Título del puesto:	Bodeguero.
Dependencia Jerárquica:	Supervisor de producción
Unidad a la que pertenece:	Producción
Código del puesto:	0017

2. Objetivo del puesto de trabajo:

Custodiar, controlar y participar activamente en la distribución de materia prima y gestión de inventarios en bodega

3. Funciones a desempeñar:

- ❖ Recepción de la materia prima que se ocuparán en el proceso productivo.
- ❖ Recepción de materiales comprados.
- ❖ Despacho a insumos a las áreas correspondientes de la fábrica.
- ❖ Cuadrar los inventarios, realizar reportes y presentarlos a contabilidad
- ❖ Surtir las bodegas (dulces y chicles).
- ❖ Recibir productos de proveedores y propios.
- ❖ Controlar la existencia de los productos.
- ❖ Mantener informada a su jefatura con respecto a la poca disponibilidad de los insumos.
- ❖ Ordenar y mantener los productos en almacenamiento de acuerdo a las condiciones establecidas por la fábrica.
- ❖ Verificación y chequeo de mercaderías en relación a requerimientos.
- ❖ Mantener limpia el área de trabajo.
- ❖ Otras funciones que se le indique.

4. Requisitos del puesto:

4.1. Datos generales

Sexo:	Masculino
Edad:	Mayor de 20 años
Nivel académico:	Bachillerato
Experiencia:	1 año en puestos similares

4.2. Características y habilidades personales

Conocimientos específicos:	Conocimiento de inventarios, preparación y despacho de pedidos.
Competencias:	Trabajo en equipo, organizado, toma de decisiones, iniciativa, altamente proactivo y acostumbrado a trabajo bajo presión, resolución de problemas.
Características personales:	Ordenado, servicial, pro activo, responsable, puntual, con buena actitud, con habilidades interpersonales y de comunicación,