

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



**ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN EN LA  
EMPRESA INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A DE C.V. UBICADA EN LA  
CIUDAD DE SANTA TECLA DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**HERNÁNDEZ DE INTERIANO, BLANCA GUADALUPE**

**HENRÍQUEZ GARAY, ANA LISETH**

**VÁSQUEZ SALAZAR, ANA MARGARITA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOVIEMBRE 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

**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** : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Secretaria** : Lcda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN**

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez

Lic. Alfonso López Ortiz (Docente Asesor)

**NOVIEMBRE 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios todo poderoso por haberme dado sabiduría y salud para culminar esta meta a nivel profesional, a mi esposo David Interiano por su amor, apoyo incondicional, su paciencia, por motivarme siempre a seguir adelante y creer en mí, a mi pequeña y amada hija Andrea Interiano por ser ese motor que me impulsa cada día, por aliviar mis preocupaciones con su sonrisa y su compañía en las noches de desvelo, a mi madre Guadalupe Morales, por todo su apoyo incondicional, por cuidar de mi pequeña, por animarme siempre aun en las dificultades que se presentaron, a mis hermanos Eduardo Sánchez y Anderson Sánchez, por su cariño y apoyo, a mi amado sobrino Carlos Eduardo, por su cariño, al Lic. Alfonso López Ortiz, por compartir sus conocimientos y todas sus recomendaciones, a mis amigas y compañeras de trabajo de graduación Liseth Henríquez y Margarita Vásquez, y a toda mi familia y amigos que contribuyeron en la culminación de mi carrera.*

*Blanca Guadalupe Hernández de Interiano*

*Doy gracias primeramente a Dios y a la Virgen santísima por darme fortaleza y sabiduría para poder culminar uno de los propósitos más grandes de mi vida, el poder culminar mis estudios universitarios, agradecida con mis padres Carlos Henríquez Santamaría Y Ana Vilma Garay de Henríquez porque han sido uno de los motores más grandes que me han motivado a salir adelante, en todo momento me han apoyado y me han enseñado que con esfuerzo y sacrificio todo es posible, a mis hermanos Vilma, Carlos y Karla que siempre han estado en los momentos que más los he necesitado; agradezco a mi futuro esposo Melvin Stanley Aldana Marticorena por sus consejos, amor y paciencia, pues aprendí que todo sacrificio tiene su recompensa, a mi docente asesor Lic. Alfonso López Ortiz por transmitirme todos sus conocimientos, por su tiempo y dedicación; y finalmente a mis amigas y compañeras de trabajo de graduación Blanca de Interiano y Margarita Vásquez. Dios les bendiga enormemente.*

*Ana Liseth Henríquez Garay*

*Agradezco a Dios todo poderoso por darme la sabiduría, fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible de terminar, como la culminación de mis estudios universitarios. A mi amada madre Silvia García gracias por su amor, apoyo, consejos, oraciones, y su ejemplo de siempre ser positiva y que todo esfuerzo tiene su recompensa a su debido tiempo, a mis queridas hijas Nayeli y Keiri, por su amor, comprensión compañía durante esos días de desvelos sacrificios siempre me ha apoyado. A mi hermano Roberto, gracias a su apoyo, confianza siempre ha estado conmigo, a mi abuelita Bertila García por su amor, comprensión es un ejemplo que Dios obra milagros, a mi amada suegra Margarita Moz por sus oraciones y cuidados en los momentos más difíciles de mi vida, a mi querida cuñada Maritza y su esposo Juan José Rivas por sus consejos y oraciones, a mi docente asesor Lic. Alfonso López Ortiz por su sabiduría, consejos, tiempo y dedicación, y a mis amigas y compañeras de compañeras de trabajo de graduación Liseth Henríquez y Blanca de Interiano, que Dios derrame bendiciones sobre cada uno de nosotros.*

*Ana Margarita Vásquez Salazar*

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A. DE C.V. UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTA TECLA DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.”</b>	
A. IMPORTANCIA.....	1
B. OBJETIVOS .....	2
1. GENERAL.....	2
2. ESPECÍFICOS.....	2
C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A. DE C.V. ..	2
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	2
2. MISIÓN Y VISIÓN .....	3
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	3
4. LÍNEAS DE PRODUCTOS .....	5
5. DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO .....	5
6. SALAS DE VENTA .....	6
7. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	7
8. MARCO INSTITUCIONAL .....	15
D. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	16
1. GENERALIDADES Y CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN .....	16
2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	18
a. ANTECEDENTES DE RECURSOS HUMANOS.....	18

b. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	19
c. IMPORTANCIA .....	20
d. OBJETIVOS .....	20
3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	22
4. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	23
a. DEFINICIÓN .....	23
b. IMPORTANCIA.....	24
c. PASOS PARA LA PLANEACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	24
d. DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	26
e. RECLUTAMIENTO.....	26
f. SELECCIÓN .....	30
g. CONTRATACIÓN.....	31
5. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	33
a. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y UBICACIÓN.....	33
b. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	35
c. INDUCCIÓN .....	35
d. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO .....	36
e. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....	38
f. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS .....	41
g. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	42

## **CAPÍTULO II**

### **“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A. DE C.V. UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTA TECLA DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.”**

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47

1. GENERAL.....	47
2. ESPECÍFICOS.....	47
C. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	47
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	47
a. ANÁLISIS.....	48
b. SÍNTESIS.....	48
2. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	48
a. PRIMARIAS.....	48
b. SECUNDARIAS.....	48
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49
4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	49
a. ENTREVISTA.....	49
b. ENCUESTA.....	49
6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	50
a. GUÍA DE ENTREVISTA.....	50
b. CUESTIONARIO.....	50
7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.....	50
a. UNIVERSO.....	50
b. MUESTRA.....	50
8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	51
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	51
1. INFORMACIÓN GENERAL DE LOS EMPLEADOS.....	51
2. ANÁLISIS DE CÓMO SE REALIZAN ACTUALMENTE LOS PROCESOS RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A. DE C.V.....	53
a. ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	53

b. ORIENTACIÓN E INDUCCIÓN.....	54
c. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.....	55
d. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	56
e. MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	57
f. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....	58
g. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.....	59
E. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	59
1. ALCANCES.....	59
2. LIMITACIONES.....	59
F. CONCLUSIONES.....	60
G. RECOMENDACIONES.....	61
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>“PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE REPUESTO S.A. DE C.V.”</b>	
A. IMPORTANCIA.....	63
B. OBJETIVOS.....	64
1. GENERAL.....	64
2. ESPECÍFICOS.....	64
C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	64
1. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	66
a. ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	66
b. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO.....	66
c. POLÍTICAS.....	67
d. UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	69
e. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA A LA EMPRESA.....	70

f. PROPUESTA PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE RECURSO HUMANO .....	72
2. PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	76
a. RECLUTAMIENTO.....	76
b. SELECCIÓN.....	78
c. CONTRATACIÓN.....	84
d. INDUCCIÓN .....	86
e. CAPACITACIÓN .....	88
f. CONTROL DEL RECURSO HUMANO .....	95
g. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	104
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	112
1. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	112
E. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN .....	113
1. PRESENTACIÓN.....	113
2. DISCUSIÓN .....	113
3. APROBACIÓN.....	114
4. DIFUSIÓN.....	114
5. EJECUCIÓN.....	114
6. SUPERVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN. ....	114
F. VENTAJAS DE CONTRATAR UN JEFE DE PERSONAL.....	115
G. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	116
H. CUADRO CONSOLIDADO DE GASTOS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA .....	116
BIBLIOGRAFÍA .....	117
ANEXOS.....	121



## RESUMEN

La empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. ubicada en la ciudad de Santa Tecla, departamento de La Libertad, se enfoca en importación de diferentes tipos de repuestos para automóviles, a la población en general, sin embargo esta no cuenta con las herramientas técnicas administrativas indispensables que sirvan de apoyo en la administración del personal y contribuir en el desarrollo de la empresa, fuentes obtenidas a través de un empleado de la empresa, el cual fue transmitido al grupo de investigación, por tal razón surge el interés de proponer la organización del departamento de recursos humanos.

Se define como objetivo principal proponer la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos para fortalecer la administración de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V.

Para llevar a cabo la investigación fue de importancia apoyarse en el método analítico y sintético para conocer las inquietudes de cada uno de los empleados, utilizando el tipo de investigación descriptivo para conocer la situación en la que se encuentra el recurso humano, asimismo se hizo uso del cuestionario y guía de entrevista para recabar información necesaria, se encuestaron a 91 trabajadores y se entrevistó al Gerente General que a la vez es el propietario de la empresa.

A través del diagnóstico realizado, de la situación de la empresa en el que se dieron a conocer los diferentes problemas encontrados en cuanto al recurso humano y algunas herramientas de la planeación y organización, se establecieron las siguientes conclusiones:

1. La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos por lo cual el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal es el dueño de la empresa, las contrataciones del personal la mayor parte son realizadas por recomendaciones dadas por parte de los trabajadores.

2. En la empresa no se encuentran visibles elementos importantes de la planeación como la misión, visión, objetivos, valores y de la organización como la estructura organizativa.
3. La empresa no realiza la evaluación del desempeño de personal, puesto que los jefes de cada sala de ventas son los encargados de realizar supervisiones de las actividades.

Con base en lo anterior se plantearon las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda la organización de un departamento de recursos humanos para que realice las actividades relacionadas con la administración de los trabajadores y que puede seguir utilizando como fuente de contratación las recomendaciones de los trabajadores.
2. Colocar los elementos de la planeación: misión, visión, objetivos, valores y de la organización como lo es la estructura organizativa en un lugar visible en la empresa, ya que esto ayudará a que empleados y clientes se identifiquen con la empresa.
3. Crear técnicas específicas para realizar las evaluaciones pertinentes en el desempeño de los empleados de la empresa.

Basándose en las deficiencias encontradas se elabora la siguiente propuesta: organizar y hacer funcionar el departamento de recursos humanos para fortalecer la administración en la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V.

## INTRODUCCIÓN

El departamento de recursos humanos es importante para toda empresa, porque permite tomar decisiones relacionadas al personal, la carencia de este departamento genera deficiencias en cuanto a la administración de la empresa, se debe de contar con herramientas que permitan fortalecer los procesos administrativos con el propósito de brindar un excelente servicio al cliente y lograr el crecimiento organizacional.

La presente investigación consiste en la propuesta de organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos para fortalecer la administración de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. y consta de los capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I: contiene los aspectos generales de la empresa, antecedentes históricos, misión, visión, estructura organizativa, líneas de productos y su distribución, salas de venta, marco legal e institucional por el cual está constituido. A la vez presenta aspectos teóricos de la administración de recursos humanos como lo son, antecedentes, definición, importancia, objetivos, pasos para la planeación, reclutamiento, selección, contratación, organización del departamento de recursos humanos, inducción, entrenamiento y desarrollo, administración de sueldos y salarios, control de recursos humanos y evaluación del desempeño.

Capitulo II: consiste en toda la investigación de campo realizada, como lo son los objetivos, la metodología utilizada describiendo cada uno de los métodos, las fuentes de información, el tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de información. También se presenta el universo, la muestra y la tabulación de datos del censo realizado a los empleados de la empresa. Finalmente se presenta un diagnóstico el cual muestra que la empresa no cuenta con departamento de recursos humanos y las actividades relacionadas al personal no son administradas adecuadamente, a través de ello se plantean las conclusiones y las respectivas recomendaciones, dentro de las cuales se

recomienda a la empresa la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos para fortalecer la administración de la empresa.

Capítulo III: presenta descripción de la propuesta de organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos para beneficio de los empleados y toda la empresa, la forma en que se debe organizar el departamento, su ámbito de aplicación, presentación del perfil que debe tener el jefe del departamento propuesto, los procedimientos que debe realizar al momento de contratar personal como lo es el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, control y evaluación del desempeño, el plan de implementación, los recursos necesarios para organizar y hacer funcional el departamento y las etapas en las cuales se desarrollará la propuesta planteada.

Con la propuesta realizada se espera que fortalezca la administración del recurso humano de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. para alcanzar los objetivos propuestos por la organización y de cada uno de los empleados que laboran dentro de la misma.

## **CAPÍTULO I**

### **“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A. DE C.V. UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTA TECLA DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.”**

#### **A. IMPORTANCIA**

La importancia del marco teórico de referencia consiste en recopilar información teórica sobre el tema de investigación, porque en ella se sustentan las bases para la resolución del problema en estudio, la cual servirá para conocer los elementos que se deben tomar en cuenta al organizar el departamento de recursos humanos en una empresa.

Una de las tareas más importantes de este departamento consiste en coordinar e integrar los recursos organizacionales, para alcanzar los objetivos más definidos de una manera eficaz y lo más eficientemente posible. El éxito de toda empresa, no se basa solo en su estructura organizativa, poseer equipos informáticos de gran valor, grandes edificios e instalaciones adecuadas, ya que el recurso más importante es poseer un capital humano apto y motivado y que a su vez esté inmerso en un clima laboral que le permita desarrollar a cada empleado sus competencias y el logro de los objetivos personales.

El marco teórico servirá como punto de partida para la investigación ya que se tendrá los conocimientos previos a manera general de la empresa como sus antecedentes históricos, líneas de productos, sus diferentes salas de venta, el marco legal por el cual está constituido, asimismo se presentan aspectos teóricos acerca de administración de recursos humanos como antecedentes, definición, importancia, objetivos principales.

## B. OBJETIVOS

### 1. GENERAL

Presentar un marco teórico de referencia sobre organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos y generalidades de la empresa Internacional de Repuesto S.A. de C.V.

### 2. ESPECÍFICOS

- a. Investigar sobre las generalidades de la administración de recursos humanos y definir lo importante que es en toda empresa.
- b. Conocer sobre la importancia de la administración de recursos humanos, los objetivos que persigue e identificar cuáles son los medios por los cuales se puede reclutar el personal que puede laborar en una empresa.
- c. Determinar cómo debe funcionar la organización del departamento de recursos humanos, y plasmar lo importante que es para cada uno de los empleados.

## C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A. DE C.V.

### 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

“En 1998 se inicia la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V. la cual se enfoca en importación de diferentes tipos de repuestos en el mercado de automóviles se compone principalmente de productos de origen Asiático, en su mayoría de fabricantes Japoneses (Toyota, Honda, Nissan y Suzuki) y Surcoreanos

(Hyundai). Por ello, la demanda de repuestos responde principalmente a requerimientos de las referidas marcas de vehículos.”<sup>1</sup>

“Se constituye la sociedad Internacional de Repuestos Sociedad Anónima de Capital Variable la cual se abreviará Internacional de Repuestos S.A. de C.V., inscrita en el Registro de Comercio bajo el número 6 del libro 1437.”<sup>2</sup> Y tiene por finalidad la importación, exportación, distribución al mayoreo y al detalle de repuestos y accesorios para vehículos automotores e industriales; mercadería en general.

La empresa cuenta con la oficina central ubicada en la ciudad de Santa Tecla en el departamento de La Libertad y diez salas de ventas a nivel nacional, con 98 empleados los cuales están distribuidos en cada una de ella; además cuenta con dos bodegas una ubicada en la casa matriz y otra en el municipio de Colón, departamento de La Libertad. Además, está inmersa en el sector comercio, se dedica al abastecimiento del mercado por medio de la comercialización de sus productos.

## 2. MISIÓN Y VISIÓN

“La empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V. no posee misión y visión, lo cual no le permite tener una adecuada planeación por carecer de los principales elementos de esta.”<sup>3</sup>

## 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V. no posee organigrama formal, que se pueda observar y que sea del conocimiento de los empleados, sin embargo, estos reconocen sus jefes inmediatos. La estructura organizativa que posee la empresa es informal, ya que no se encuentra plasmada físicamente.

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por el Gerente General de la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.

<sup>2</sup> Testimonio de Modificación del Pacto Social y Aumento de Capital Mínimo. No. 10 libro 15 año 2010, Folio 29 de la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.

<sup>3</sup> Ídem cita 1, Página 3.

“La empresa está constituida como sigue”.<sup>4</sup>

Cuadro No. 1.

<b>PUESTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gerente General	1	Es la máxima autoridad de la empresa, está ejecutada por el representante legal de la sociedad y tiene a su cargo la dirección, administración y toma las decisiones dentro de la empresa.
Contador General	1	Es el encargado de ejecutar la administración financiera.
Auxiliar Contable	4	Personas que laboran en la casa matriz como auxiliares del contador.
Inventariador	2	Personas encargadas de realizar los inventarios de la mercadería.
Mantenimiento	1	Se dedica a la conservación de equipo, para asegurar que éste se encuentre en buen estado y por el mayor tiempo posible,
Jefe	9	Jefes de salas de venta
Cajera	11	Cajeras
Administrativos	11	Personal Administrativo
Vendedor	13	Es aquella persona que tiene encomendada la venta o comercialización de productos o servicios
Motociclista	21	Personas encargadas de distribuir los productos
Instalador	3	Personas encargadas de realizar pruebas a diferentes productos que lo requieren
Vigilante	16	Personas encargadas de la vigilancia de cada uno de los locales.

<sup>4</sup> Información proporcionada por el Contador General de la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.



<b>PUESTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Mecánico	5	Personal encargado de dar mantenimiento a los medios de transporte que utiliza la empresa para distribuir los productos
<b>Total</b>	<b>98</b>	

Se aclara que estos son 97 empleados, pero al incluir al Gerente General que a su vez, es el propietario de la empresa lo constituyen 98 personas.

#### 4. LÍNEAS DE PRODUCTOS

En el sector, se ofrecen diferentes líneas de productos, para la venta de repuestos entre ellas están:

- Líneas de parte de motor; de dirección.
- Transmisiones (embrague).
- Eléctricas.
- Sistema de combustible.
- Carrocería.
- Equipo pesado.
- Accesorios

#### 5. DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

La distribución de los productos que ofrece la empresa se realiza de la siguiente manera:

- Cuando se realiza la compra de los productos estos son enviados a las diferentes bodegas para ser inventariados posteriormente.
- Después de ser inventariados son enviados a las diferentes salas de venta según las diferentes necesidades de estas.
- La comercialización de los productos es a través de los vendedores de las salas de ventas y de mayoreo, estos son un elemento clave entre la empresa y los clientes ya que realizan las ventas, también cuentan con servicios a domicilio, así como

ventas a otras empresas del mismo sector, por lo cual se entrega factura o crédito fiscal según lo solicite el cliente.

## 6. SALAS DE VENTA

La empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. también es conocida comercialmente por Internacional de Repuestos (IR), Zona Racing y por Sayama (SYM), dentro de sus salas de venta cuenta con cuatro Zonas Racing, cuatro IR y dos SYM, teniendo un total de diez salas de venta más la casa matriz, las cuales se detallan a continuación.

Cuadro No. 2

<b>SALAS DE VENTA</b>	<b>No. DE EMPLEADOS</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
Oficina central	8	Avenida Melvin Jones No. 5-6, Santa Tecla, Departamento de La Libertad
Zona Racing-1	10	Calle Chiltiupán, 100 metros al occidente de los juzgados Block 10-11 No. 7 Santa Tecla.
Zona Racing-2	8	29 calle poniente y 21 avenida norte No. 1136, San Salvador.
Internacional de Repuestos (IR)	11	6a Calle Poniente # 4-9, Ahuachapán.
Internacional de Repuestos (IR)	6	Calle al volcán No 22, San Antonio, Zacamil, Ayutuxtepeque.
Internacional de Repuestos (IR)	10	2a Calle oriente y 2a avenida Sur No. 5 San Martín.
Internacional de Repuestos (IR)	14	10a avenida Sur No 1215, Bo San Jacinto, San Salvador.
Zona Racing-3	9	Calle a Ruta Militar No 19-20, Barrio San Francisco, San Miguel.
Zona Racing-4	7	Kilómetro 118 Carretera al Litoral N3 100 metros al oriente de gasolinera Texaco, Santa María, Usulután.

<b>SALAS DE VENTA</b>	<b>No. DE EMPLEADOS</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
Sayama	8	4a calle poniente #5-2 lote a Santa Tecla.
Sayama 29 calle poniente	6	29 calle poniente, 11 Avenida Norte, pasaje Layco esquina, San Salvador.
<b>Total</b>	<b>97</b>	

## 7. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

La empresa Internacional de Repuestos, S.A. de C.V. está regulada por las leyes de la República y otras fuentes del derecho que a continuación se mencionan.

### a) Constitución de la República de El Salvador

A continuación, se mencionan los artículos relacionados y que son aplicables a la empresa Internacional de Repuestos, S.A. de C.V.

“Art. 7.- Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación. No podrá limitarse ni impedirse a una persona el ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación. Se prohíbe la existencia de grupos armados de carácter político, religioso o gremial.

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”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, Publicado en Diario Oficial No. 234 Tomo No. 281 de fecha 16 de diciembre de 1983.

### **b) Ley de Impuesto Sobre la Renta**

“Art. 5.- Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto, obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate:

- a) De personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;
- b) De las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país;
- c) De los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos; y,
- d) Las sociedades irregulares o de hecho y la unión de personas.

Para los efectos de esta ley, se entiende por conjunto, cualquier agrupación de personas naturales, no domiciliadas, independientemente de la organización que adopten, sea jurídica o, de hecho, que ingresen al país de manera temporal y con cualquiera de los fines enumerados en el inciso precedente.

Art. 6.- No son sujetos obligados al pago de este impuesto:

- a) El estado de El Salvador;
- b) Las municipalidades; y
- c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

Se consideran de utilidad pública las corporaciones y fundaciones no lucrativas, constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos, caridad, beneficencia, educación e instrucción, culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales; profesionales, sindicales y deportivos siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran.

La no sujeción de las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deberán ser calificadas previamente por la Dirección General de Impuestos Internos y será revocada por la misma al comprobarse que se han dejado de llenar las exigencias anteriores.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo No 134 de fecha 21 de diciembre de 1991, publicado en el diario oficial N° 242, tomo 313. de fecha 21 de diciembre del 1991.

**c) Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios. (conocida como ley de IVA).**

“La empresa se encuentra inscrita en el Registro de Contribuyente Tributario, lo que la hace estar sujetas a las leyes fiscales, las cuales deberán cumplir con todas las obligaciones de la ley del IVA, con ejemplos, la emisión de documentos por las operaciones correspondientes y son los siguientes:

- Crédito fiscal artículo 97 inciso 1.
- Facturas artículo 97 inciso 2.
- Notas de remisión artículo 99.
- Notas de débito artículo 100.
- Notas de crédito artículo 100.

El omitir la emisión o la entrega de documentos exigidos por la ley o el incumplimiento de su reglamento y normas administrativas tiene su sanción en el artículo 122 N° 10, al emitirlos sin las exigencias legales en el artículo 122 N°2 aparece la sanción y la reincidencia en el artículo 123.

Las empresas están obligadas a llevar registros contables acordes a esta ley los cuales deberán permanecer en el negocio o establecimiento artículo 107. Entre los registros obligados están:

- Libro registros de compra.
- Libro registro de venta con la emisión de crédito fiscal.
- Libro o registro de ventas en los casos de emisión de factura consumidores finales.

Las sanciones por incumplimiento de obligaciones sobre registros contables se encuentran en artículos 121”.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de servicios Decreto Legislativo No 296 de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el diario oficial N° 143, tomo 316 de fecha 31 de julio de 1992.

## **d) Ley del Seguro Social (ISSS)**

### **i. “Creación y objeto**

Art. 1.- De acuerdo al Art. 186 de La Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de derecho público, que realizará los fines de seguridad social que esta ley determina.

Art. 2.- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común.
- b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional.
- c) Maternidad.
- d) Invalidez.
- e) Vejez.
- f) Muerte; Y
- g) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.

Art.3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ley del Seguro Social Decreto Legislativo No 1263 del 03 de diciembre del 1953, publicado en el diario oficial N°226, tomo 161 del 11 de diciembre de 1953

## **e) Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP)**

### **i. Creación y objeto:**

“Art. 1.- Créase el sistema de ahorro para pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del estado, de conformidad a las disposiciones de esta ley. El sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo con esta ley.

### **ii. Características:**

Art. 2.- El sistema tendrá las siguientes características:

- a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente ley;
- b) Las cotizaciones se destinarán a capitalización en la cuenta individual de ahorro para pensiones de cada afiliado, al pago de primas de seguros para atender el total o la proporción que corresponda, según el caso, de las pensiones de invalidez común y de sobrevivencia y al pago de la retribución por los servicios de administrar las cuentas y prestar los beneficios que señala la ley;
- c) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán administradas por las instituciones que se faculen para tal efecto, que se denominarán instituciones administradoras de fondos de pensiones y que en el texto de esta ley se llamarán instituciones administradoras.  
Las instituciones administradoras por medio de esta ley son facultadas por el estado para administrar el sistema y estarán sujetas a la vigilancia y control del mismo por medio de la Superintendencia de Pensiones;
- d) Los afiliados del sistema tendrán libertad para elegir y trasladarse entre las instituciones administradoras y, en su oportunidad, para seleccionar la modalidad de su pensión;
- e) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán propiedad exclusiva de cada afiliado al sistema;

- f) Cada institución administradora, administrará un fondo de pensiones en adelante el fondo que se constituirá con el conjunto de las cuentas individuales de ahorro para pensiones, y estará separado del patrimonio de la institución administradora;
- g) Las instituciones administradoras deberán garantizar una rentabilidad mínima del fondo de pensiones que administren;
- h) El estado aportará los recursos que sean necesarios para garantizar el pago de pensiones mínimas, cuando las capitalizaciones de las cuentas individuales de ahorro para pensiones de los afiliados fueren insuficientes, siempre y cuando éstos cumplan las condiciones requeridas para el efecto; y
- i) La afiliación al sistema para los trabajadores del sector privado, público y municipal, es obligatoria e irrevocable según las disposiciones de la presente ley”.<sup>9</sup>

#### **f) Código de Comercio**

La empresa Internacional Repuestos S.A. de C.V. está sujeta a las disposiciones generales que se presentan en el código de comercio.

“Art. 191-206, donde se estipula desde la forma de constitución de una sociedad anónima hasta la forma de suscribir el capital social y la constancia necesarias para el acta de la junta general constitutiva.

“En los artículos 207-219, se describe los títulos valores de participación en la sociedad. Se define quién, y cómo serán los fundadores de una sociedad anónima, los títulos valores que son: certificados de goce y bono, la utilización legal y los derechos que estos confieren a sus propietarios.

En los artículos 220-253, se encuentra lo relativo a la junta general de accionistas, donde literalmente dice: “La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la sociedad. Las facultades que la ley o el pacto social no atribuyan a otro órgano de la sociedad, serán de la competencia de la junta general. Su competencia será exclusiva en los asuntos a que se refieren los artículos 223 y 224 de este código artículo 220.

---

<sup>9</sup> Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo No 927 de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el diario oficial N° 243, tomo 333 de fecha 23 de diciembre del 1996.



Artículo 254-281 se refiere a la administración y representación, para lo cual dice: “La administración de las sociedades anónimas estará a cargo de uno o varios directivos que podrán ser o no accionistas”. Sigue con lo relativo al balance y memoria anual, en los artículos 282 al 288 para luego establecer la vigilancia en los artículos 289 al 294, la vigilancia de una sociedad anónima está a cargo de un auditor designado por la junta general. Definiendo después la responsabilidad de reserva legal en el artículo 295 que dice “Son aplicables a las sociedades anónimas las disposiciones contenidas en los artículos 213 y 124, la vigilancia de una sociedad anónima este cargo de un auditor designado por la junta general”.<sup>10</sup>

### **g) Código de Trabajo**

#### **i. Objeto**

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.

#### **ii. Ámbito de aplicación:**

Art. 2.- Las disposiciones de este código regulan:

a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados.

El vocablo genérico “trabajador” comprende los de empleado y obrero.

#### **iii. Presunción**

Art. 3.- Se presume de derecho que son representantes del patrono en sus relaciones con los trabajadores: los directores, gerentes, administradores, caporales y, en general, las personas que ejercen funciones de dirección o de administración en la empresa, establecimiento o centro de trabajo. Los representantes patronales en sus relaciones con el patrono, están ligados por un contrato de trabajo.

---

<sup>10</sup> Código de comercio, Decreto Legislativo No 671, fecha de publicación 31 de julio de 1970 diario oficial 140, tomo 228 fecha 8 de mayo de 1970.

**iv. Obligaciones del empleador:**

Art. 29.- Son obligaciones de los patronos:

1. Pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos.
2. Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos.
3. Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo.
4. Todas las que les impongan este código, la Ley de Prevención y Control de la infección provocada por el virus de la inmunodeficiencia humana, y demás fuentes de obligaciones laborales.

**v. Obligaciones de los trabajadores:**

Art. 31.- Obligaciones de los trabajadores;

1. Desempeñar el trabajo convenido, con diligencia y eficiencia apropiada.
2. Conservar en buen estado los instrumentos y herramientas propiedad del patrono.
3. Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo.
4. Todas las que les impongan este código y demás fuentes de obligaciones laborales”.<sup>11</sup>

**h) Código Tributario**

Enmarca la relación entre el fisco y los contribuyentes, en ese sentido la empresa se verá sujeta a varios artículos relacionados con registros contables, retenciones de renta, presentación de declaraciones y otras más que por su actividad diaria así lo ameriten según el siguiente detalle:

“Artículo 1.- El presente código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la administración tributaria.

Artículo 2.- Este código se aplicará a las relaciones jurídicas tributarias que se originen de los tributos establecidos por el estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

---

<sup>11</sup> Código de Trabajo, de fecha 23 de junio de 1972, decreto Legislativo No 15, publicado en el diario oficial N° 142, Tomo No. 236 de fecha 31 de julio del 1972.

Artículo 13.- Impuesto es el tributo exigido sin contraprestación, cuyo hecho generador está constituido por negocios, actos o hechos de naturaleza jurídica o económica que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo.

Artículo 14.- Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público individualizado al contribuyente. No es tasa la contraprestación recibida del usuario en pago de servicios no inherentes al estado.

Artículo 16.- La obligación tributaria es el vínculo jurídico de derecho público, que establece el estado en el ejercicio del poder de imponer, exigible coactivamente de quienes se encuentran sometidos a su soberanía, cuando respecto de ellos se verifica el hecho previsto por la ley y que le da origen”.<sup>12</sup>

## 8. MARCO INSTITUCIONAL

En El Salvador, el marco legal está regulado por diferentes instituciones las cuales de detallan a continuación:

Cuadro No. 3

<b>LEYES</b>	<b>INSTITUCIONAL</b>
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia
Ley de impuesto sobre la renta	Ministerio de Hacienda
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA)	Ministerio de Hacienda
Ley del Seguro Social (ISSS)	Instituto Salvadoreño del Seguro Social; Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP)	Superintendencia del Sistema Financiero
Código de Comercio	Ministerio de Economía
Código Tributario	Ministerio de Hacienda

<sup>12</sup> Código Tributario, Decreto Legislativo No 230 de fecha 21 de diciembre del 2000, publicado en el diario oficial N° 241, tomo 349 de fecha 22 de diciembre del 2000

## D. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

### 1. GENERALIDADES Y CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

“La palabra “administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus” comparativo de inferioridad y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación. “minister” significa subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.”<sup>13</sup>

#### DEFINICIONES:

- a. “La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos.”<sup>14</sup>
- b. Para Wilburg Jiménez Castro, la administración es una "Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales."<sup>15</sup>
- c. “Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.”<sup>16</sup>

Con las definiciones anteriores se puede concluir que cuando se habla de administración se refiere al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente dentro de una empresa utilizando los recursos que se encuentran dentro de la misma.

Es una ciencia que tiene por objeto estudiar las organizaciones y realiza un proceso

---

<sup>13</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

<sup>14</sup> Münch Galindo, Lourdes, Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor Primera edición, Editorial Pearson, México 2007, página 6.

<sup>15</sup> Hernández, Sergio y otros, Introducción a la Administración, Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia cuarta edición editorial McGraw-Hill, México año 2006, página 4.

<sup>16</sup> Hitt, Michael, A. Administración novena edición editorial Pearson México 2006 página 8.

mediante el cual se pretende alcanzar de forma eficiente y eficaz los objetivos de una empresa, mediante el esfuerzo ajeno.

“La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

1. **Universalidad.** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.
2. **Valor instrumental.** Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.
3. **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.
4. **Especificidad.** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
5. **Multidisciplinariedad.** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
6. **Flexibilidad.** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.”<sup>17</sup>

## IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

“La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno, familia, etc.”<sup>18</sup>

## FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE CONSIDERAR:

1. **“Planeación:** contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de las mismas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades.

---

<sup>17</sup> Ídem cita 14, página 16

<sup>18</sup> <https://es.scribd.com/doc/39114646/IMPORTANCIA-DE-LA-ADMINISTRACION>

2. **Organización:** incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, donde se toman las decisiones, etc.
3. **Dirección:** consiste en inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.
4. **Control:** es la comparación de los resultados con lo proyectado a fin de detectar fallas, errores y desviaciones para evitar su repetición. El control se realiza tanto en las operaciones contable-financieras como en el desempeño de las personas y sus actos.”<sup>19</sup>

## 2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

### a. ANTECEDENTES DE RECURSOS HUMANOS.

“La excesiva mecanización de las tareas generó una creciente insatisfacción entre el personal de las empresas y las grandes fábricas, todo esto inició por la “revolución industrial (iniciando el 1 de enero de 1801 y terminando el 31 de diciembre de 1900)”<sup>20</sup> lo cual dio origen a la creación de los llamados departamentos de bienestar los que iniciaron las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la salud, la vivienda y los horarios de los trabajadores.

“Principios del siglo XX (1901) surgieron las primeras oficinas dedicadas a la gestión del personal. Pero se centraban sólo en acciones disciplinarias y algunas veces en sistemas de pago. Poco a poco se empezaron a explorar otras áreas como la contratación, el despido, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad. Sus responsables tenían un marcado **carácter autoritario** y en muchos casos estaban unidos a la dirección.

En los años 1,970 y 1,980 el enfoque disciplinario de la etapa anterior es reemplazado por otro en el que se tienen en cuenta los factores psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral. Los líderes del área dan los primeros pasos para mejorar la adaptación

---

<sup>19</sup> Robbins Stephen P. Administración teoría y práctica, primera edición, editorial Linda C. Mson, México 1987, página 9.

<sup>20</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Siglo\\_XIX](https://es.wikipedia.org/wiki/Siglo_XIX)

del personal a la empresa, Además, se profundiza en la gestión del personal y se empieza a hablar de forma abierta de un concepto hasta entonces difuso: el clima laboral.”<sup>21</sup>

En el Salvador en los años setenta se empieza a utilizar la sección de personal, la actividad que realizan en esta sección es negociar con los sindicatos; muchos abogados ocuparon el cargo, en la época de los ochenta se le denomina departamento de personal y su actividad era la de realizar asesorías o se enfocaba en el reclutamiento y selección de personal. En los noventa se le reconoce como gerencia de recursos humanos y tiene una función de largo plazo con la llegada de internet y el creciente fortalecimiento de la tecnología, los modelos de empresa dan un gran cambio. La administración del talento se hace muy importante para la empresa los recursos humanos amplían sus operaciones: además de la contratación y el despido, ahora también se ocupan de la formación, la capacitación, la conciliación horaria y, en último término, de todo lo que guarde relación con el bienestar de sus trabajadores.

#### b. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Se puede definir de varias formas, para su entendimiento es importante mencionar diferentes definiciones de especialistas en la materia:

1. “Consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionado directa o indirectamente con el trabajo.”<sup>22</sup>
2. “Se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos relacionados con la “gente” o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.”<sup>23</sup>
3. “Es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben de

---

<sup>21</sup> <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>

<sup>22</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, novena edición, editorial Mc Graw Hill. México 2011. Página 104.

<sup>23</sup> Dessler, Gary y otros, Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson, quinta edición, Página 2

participar. Básicamente todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros esto requiere una administración de recurso humano.”<sup>24</sup>

De cada una de las definiciones citadas anteriormente, se puede concluir que la administración de recursos humanos es un área muy importante para toda empresa, porque de ella dependerá en que se desarrollen de buena manera las diferentes actividades, con las cuales se planea, organiza, dirige y controla el trabajo del personal dentro de una organización.

### c. IMPORTANCIA

El área de recursos humanos desempeña un papel importante para el logro tanto de los objetivos individuales como de la empresa; por ese motivo el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y como lo hacen, al invertir en las personas puede generar grandes beneficios, siendo capaz de que el personal se desarrolle integralmente de manera individual y grupal y así conseguir el crecimiento de la organización.

“Dentro de las ventajas de administrar el recurso humano se pueden mencionar:

- ✓ Mejora continua para lograr una mayor eficiencia y eficacia.
- ✓ Cumplimiento de las leyes laborales
- ✓ Mejora el clima de trabajo y cultura organizacional
- ✓ Mayor satisfacción laboral por parte del personal.
- ✓ Aumento en el personal especializado y disminución de la rotación del personal”<sup>25</sup>.

### d. OBJETIVOS

La administración de recursos humanos es el punto clave, porque proporciona el equilibrio tanto para el empleado y para la empresa, a través de la orientación y dirección del personal.

---

<sup>24</sup> Wayne Mondy, Noe Robert M., Administración de recursos humanos, Editorial Pearson Educación, 9ª edición, año 2005, México, pág. 4.

<sup>25</sup> <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>.



### **Objetivos generales**

“Se reconocen cuatro objetivos genéricos que debe alcanzar la administración de recursos humanos y estos son:

- a. **Social.** Se enfoca en el compromiso de operar en la sociedad de forma ética y responsable.
- b. **Organizacional.** Toda organización se forma en la sociedad con un propósito, la administración no debe desviarse de su objetivo principal.
- c. **Funcional.** La administración de personas busca obtener y preparar a las personas idóneas en cada uno de sus puestos de trabajo, a fin de que realicen sus actividades eficientemente
- d. **Personal.** El personal debe tener objetivos que estén equilibrados con la organización así ellos al satisfacer sus objetivos individuales, satisfacen los objetivos de la empresa u organización”.<sup>26</sup>

### **“Objetivos de la organización:**

1. Contar con personal altamente calificado y deseos de trabajar.
2. Optimización de la inversión que realiza en el personal contratado.
3. Lograr los objetivos que se propone a través de cada persona.
4. Mantener la armonía necesaria, para obtener mayor productividad.
5. Disminución de los costos por contratación que se origina por la alta rotación.
6. Asegurar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa.
7. Contar con asesoría necesaria para el resto de gerentes.

### **Objetivos para las personas**

- a. Excelentes prestaciones.
- b. Seguridad física y psicológica en sus puestos de trabajo.
- c. Buena remuneración.
- d. Respeto.
- e. Relaciones amistosas y cordiales.

---

<sup>26</sup> Serrano, Alexis, Administración de Personas, Primera Edición, Editorial Taller Grafico UCA, El Salvador, 2004, Pág. 7.

- f. Prestigio a través de la imagen de la organización.
- g. Realización personal y laboral.

### **Objetivos comunes**

1. Conservación de las relaciones laborales armoniosas o de entendimiento.
2. Laborar en condiciones de higiene y seguridad.
3. Tener buena imagen organizacional.
4. Estabilidad, solidez, desarrollo y perspectivas de crecimiento.
5. Participación en programas de capacitación.”<sup>27</sup>

### 3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

“Recursos humanos es el área dedicada a los temas que tienen que ver con las personas, es una función que asesora y como tal su responsabilidad es la de dar consejo, ayudar y proveer herramientas a la línea para que esta actúe, pero no es responsable por la relación porque es el supervisor el que mantiene la relación cotidiana.”<sup>28</sup>

“Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de capital humano, o las delegan a sus subordinados. Cuando por último se crea el departamento de recursos humanos, casi siempre es pequeño, y se hace responsable de su manejo a un gerente de nivel medio. Por lo general, en el momento de su creación, estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para proceder a identificar aspirantes y cubrir las vacantes que puedan existir. Que el departamento de recursos humanos gradualmente lleve a cabo otras actividades de apoyo a otros departamentos depende de las necesidades de los otros gerentes de la organización. El departamento se hace más importante y complejo a medida que crecen las demandas que debe satisfacer”.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Ídem cita 26, página 21.

<sup>28</sup> Maristany Jaime, Administración de Recursos Humanos, 2° edición, Editorial Pearson Educación, México 2007.

<sup>29</sup> Werther B. William / Keith Davis, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas, Editorial McGraw-Hill, Sexta Edición, México 2008, pág. 15 Y 16

Se puede definir que el departamento de recursos humanos es el área encargada de la asesoría de cada una de las personas que laboran dentro de la empresa, la cual orienta, capacita e instruye para que alcancen un desarrollo tanto personal como colectivo, pero al final quien toma las decisiones es el jefe o supervisor.

#### 4. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

##### a. DEFINICIÓN

1. “Es el proceso para determinar las necesidades de recursos humanos y los medios para satisfacerlas con el fin de llevar a cabo los planes integrales de la organización, no solo toma en cuenta la auditoria de habilidades dentro de la organización, sino que además requiere que en las metas de los recursos se les de atención a las condiciones de mercado de trabajo en el medio ambiente de la organización”.<sup>30</sup>
2. “Es un proceso que identifica necesidades actuales y futuras de recursos humanos para que la organización alcance sus objetivos”<sup>31</sup>
3. “Proceso de anticipar y tomar precauciones ante la entrada de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma”<sup>32</sup>

Los planes de la empresa se traducen en una serie de pasos o procesos gerenciales integrados, estos a su vez, implican el ordenamiento de los recursos de la empresa de acuerdo con una estructura organizacional para llevar al máximo las probabilidades de cumplir los objetivos de la empresa.

Con las definiciones anteriores se puede concluir que la planeación de recursos humanos permite anticiparse a la demanda de empleados que tendrá la empresa en un futuro, mejorando las capacidades y habilidades de los mismos, aumentando la productividad y cumpliendo con los objetivos organizacionales de la empresa.

---

<sup>30</sup> Sikula F. Andrew, McKenna F. John, Administración de recursos humanos. Primera Edición, Editorial Limusa, México, 1989.

<sup>31</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos](https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_recursos_humanos)

<sup>32</sup> Bohlander George y otros, Administración de Recursos Humanos, editorial Cengages Learning S.A. de C. V. 14ª. Edición, México 2007.

## b. IMPORTANCIA

Es el uso eficiente de los recursos organizacionales no ocurre sin la estimación continua de las necesidades futuras y el desarrollo de estrategias sistemáticas diseñadas para el logro de metas para los empleados de una empresa.

Además, es producto de toda la organización en coordinación con las demás unidades que promueven la información de las plazas vacantes, así como las habilidades del empleado. Esta permite conocer y conseguir al personal que necesita para operar en el presente y en el futuro, y velar por que se les brinde a los empleados las prestaciones legales, ambiente adecuado de trabajo, motivarlos, capacitarlos. También constituye la base para el proceso de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano.

## c. PASOS PARA LA PLANEACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Es un procedimiento sistemático que incluye una secuencia planeada de sucesos a una serie de pasos los cuales se detallan a continuación.

### **1. Establecimiento de objetivos:**

“Los objetivos sirven de guía para la acción de las personas. Constituyen, hasta cierto punto, medios de control, aunque no sea su finalidad principal.

Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además de medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos con el fin de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba realimentación periódica.”<sup>33</sup>

### **2. Auditoria de recursos humanos:**

“La auditoría de recursos humanos evalúa las actividades de administración del capital humano en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un

---

<sup>33</sup> Ídem cita 29, pág. 22.

departamento, una división o incluir a toda la corporación. Proporciona tanto a los gerentes operativos como a los especialistas del departamento realimentación sobre la función de recursos humanos, y suministra información sobre la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades, constituye una actividad de control de calidad de las actividades de administración del capital humano y una evaluación de cómo esas actividades contribuyen a las estrategias corporativas generales.”<sup>34</sup>

Una forma de garantizar y fomentar la contribución del área de recursos humanos a las prácticas de responsabilidad social es comprobar su desempeño y resultados. La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas.

La auditoría de recursos humanos es sobre todo educativa, más aun, cuando se aplica bien, la auditoría permite que los administradores desarrollen su sensibilidad para diagnosticar problemas. El papel de la auditoría se vincula al control de las actividades relacionadas con los recursos humanos. Las decisiones relativas a la cobertura y profundidad de la auditoría son las que orientan su procedimiento.

Las auditorías comienzan por una evaluación de las relaciones organizacionales que afectan la administración del potencial humano, incluso el personal de línea y de staff, las decisiones de los miembros del staff de recursos humanos y el apoyo económico necesario para los diversos programas.

### **3. Pronóstico de recursos humanos:**

Es muy similar a la auditoría de los recursos humanos con excepción de que el pronóstico hace énfasis en el futuro y la auditoría se concentra en el presente y debe realizarse debido a diversas presiones externas y contingencias futuras. Entre los tipos de factores y variables que afectan los pronósticos de los recursos humanos están: La calidad de la producción, los cambios tecnológicos, las condiciones de la oferta y la demanda.

---

<sup>34</sup> Ídem cita 29, página. 22.

#### **4. Diseño de programas de acción:**

Los programas de acción proporcionan los detalles especiales acerca de lo que debe hacerse con el fin de integrar eficazmente las necesidades del personal dentro de la naturaleza de los sistemas del proceso de la planeación.

Los programas de acción de recursos humanos pueden implantarse en cierto número de áreas generales de personal de las cuales se encuentran las más comunes: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo administrativo, negociaciones colectivas de relaciones laborales, prestaciones y compensaciones.

##### **d. DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Para que la empresa alcance satisfactoriamente los objetivos que se han propuesto, es necesario que se cuenten con el recurso humano idóneo a nivel gerencial como en todos los niveles. La incorporación de dichos recursos a la empresa se realiza por medio de la “dotación de personal”. Cabe señalar que el proceso en mención es una función administrativa que se caracteriza por ser constante y gradual ya que se ocupa de reclutar, seleccionar, contratar, inducir, adiestrar y desarrollar al recurso humano que integra una empresa.

##### **e. RECLUTAMIENTO**

###### **1. Definición**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capacitados para ocupar puestos dentro de la organización.

“Es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.”<sup>35</sup>

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. Funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece

---

<sup>35</sup> Ídem cita 24, página 20.

oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.”<sup>36</sup>

Con las definiciones anteriores se puede concluir que el reclutamiento es una acción que utiliza el departamento de recursos humanos para atraer personal a la empresa que cumpla con los requisitos para el puesto de trabajo, tiene como finalidad la incorporación de las personas idóneas.

## 2. Importancia

La importancia del reclutamiento radica en que muestra la primera idea de las relaciones entre la empresa y el mercado de recursos humanos, ya que dicho proceso extrae al personal que esté acorde a los requisitos previamente establecidos para ocupar la plaza vacante.

También proporciona una cantidad considerable de solicitantes al proceso de selección, solventando de esta manera las necesidades tanto presentes como futuras de la empresa.

## 3. Fuentes

Las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de personas que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraen a candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados en alguna empresa o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: El interno y el externo.

---

<sup>36</sup> Ídem cita 22, página 19

#### a. Interno

“El interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados sólo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos. Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así el reclutamiento interno implica:

- Transferencia
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno”<sup>37</sup>.

#### b. Externo

Se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

### 4. Medio de Reclutamiento

Son técnicas mediante las cuales las empresas enfocan y divulgan la existencia de una oportunidad de trabajo a las fuentes de recursos humanos.

Entre los principales medios se tienen:

**a. Anuncios en periódicos y en páginas web.** Es uno de los más utilizados en las empresas, por la magnitud de cobertura que poseen, aunque tiene la desventaja de atraer

---

<sup>37</sup> Ídem cita 22, página 19.



un gran número de candidatos que no reúnen los requisitos establecidos, elevando de esta manera los costos del proceso de selección.

**b. Reclutamiento en universidades, escuelas técnicas y centros de estudios profesionales.** Se fijan citas a través de asesor o director de colocación, se invita a los estudiantes más prometedores a visitar la empresa, corriendo los gastos normalmente a cargo de esta, para entablar la entrevista.

**c. Publicaciones radiofónicas y por televisión.** Estos medios son poco utilizados por las empresas de nuestro país.

## 5. Proceso de Reclutamiento

Las fases de reclutamiento implican una serie de pasos, desde la identificación de una vacante hasta recibir las solicitudes de empleo de los candidatos, como se muestra a continuación.

- a. Identificación de la vacante.** Es la que se logra con la planeación de recursos humanos, o ya sea a petición de la empresa.
- b. Requisición de personal.** Solicitud formal para comenzar el proceso de búsqueda de la persona para ocupar la vacante.
- c. Requerimiento del puesto.** Se encarga de atraer un grupo de candidatos adecuados, donde el reclutador debe tener conocimiento sobre los requisitos del puesto a llenar.
- d. Elección de fuentes de reclutamiento.** Este paso se refiere a que independientemente del puesto que se necesita cubrir así se elegirán los candidatos ya sea de fuentes internas o externas.
- e. Utilización de medios de reclutamiento.** Esta se encarga de dar a conocer la existencia de una vacante y la empresa debe utilizar las técnicas más eficaces para atraer a los candidatos.
- f. Presentación de solicitud de empleo.** Es el paso final del reclutamiento donde los candidatos presentan la solicitud de empleo a las empresas.

## f. SELECCIÓN

### 1. Definiciones

- a. “Proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular”.<sup>38</sup>
- b. “Un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado”.<sup>39</sup>
- c. “Para Alexis Serrano es un conjunto de actividades que realizan, para elegir a los candidatos con las competencias necesarias, según lo demande el perfil del puesto”.<sup>40</sup>

Con las definiciones anteriores se puede concluir que selección es el medio por el cual se toma la decisión de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel más calificado para ocupar la vacante; dicho proceso se ejecuta cuando se concluye el reclutamiento, ya que este le proporciona los candidatos con los cuales puede seleccionar al más conveniente.

### 2. Importancia

Se considera de importancia ya que a través de ella se encuentran los mejores trabajadores con las características deseadas por la empresa, además una selección cuidadosa trae beneficios al individuo, a la empresa y a la sociedad en general.

El éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. Se puede decir entonces que su importancia radica en poder visualizar y analizar las características y cualidades que posea el personal previamente reclutado, una empresa que selecciona empleados con excelente calidad genera grandes beneficios, las decisiones de selección ineficientes pueden ocasionar grandes daños para la empresa.

---

<sup>38</sup> Ídem cita 24, página 20.

<sup>39</sup> Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, segunda edición año 1973, editorial Trillas, S.A. de C.V. México página 257.

<sup>40</sup> Ídem cita 26, página 21.

### 3. Proceso de Selección

Consta de tres elementos esenciales:

- a. “La información obtenida a través del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios.
- b. Los planes de capital humano a corto y a largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- c. Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables a partir de los análisis de puestos, si los planes de capital humano son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en que se inscribe toda la actividad de la empresa.”<sup>41</sup>

#### g. CONTRATACIÓN

##### 1. Definición

“Es el conjunto de actividades que tiene por objetivo, que la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas, es decir que cada una de las partes intervinientes cumpla con cada uno de sus derechos y obligaciones.”<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> <http://recursoshumanosantecedentesyevolucion.blogspot.com/2016/06/423-elementos-y-proceso-de-seleccion.html>.

<sup>42</sup> Ídem cita 26, página 21.

“Aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario”<sup>43</sup>

Implica un proceso en el cual muchas veces se celebra un contrato de trabajo es decir un documento en que ambas partes hacen un compromiso de la relación laboral, estableciendo derechos y obligaciones de las partes.

## 2. Importancia

Radica en que a través de esta quedan establecidas las reglas que tanto el patrono y el trabajador deberán cumplir, a la vez permite al trabajador tener una visión clara de sus obligaciones, prestaciones, responsabilidades, tiempo y lugar al que prestara su servicio, y a la empresa le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones laborales. Representa un elemento indispensable para cualquier relación de trabajo, esta debe hacerse por escrito teniendo presente las regulaciones establecidas por la ley para evitar cualquier tipo de problema o conflicto laboral en la empresa.

## 3. Tipos de Contratación

De acuerdo al Código de Trabajo, en El Salvador existen dos clases de contrato, individual y colectivo, en los artículos 17 y 269 respectivamente; en los cuales expresa lo siguiente:

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

“Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, patrono o empleador”.

---

<sup>43</sup> Ídem cita 39 página 30.

## 5. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para una empresa, el proceso de organización requiere determinar el trabajo que se hará a fin de que alcance sus metas, se divida el trabajo en forma adecuada entre los empleados y se establezca un mecanismo que coordine las actividades. Como resultado de este proceso se tendrá la estructura organizacional la cual variará de empresa a empresa, ya que esta depende de los propósitos y estrategias de cada una de ellas.

Dicho proceso consiste en hacer que su estructura se adecue a los objetivos, recursos y ambiente de cada empresa, también enfoca las relaciones de autoridad y las responsabilidades de cada uno de sus miembros.

### a. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y UBICACIÓN

#### 1. Estructura

“Es una guía o plano de la organización en el que se representan las unidades que la componen y las relaciones de autoridad y comunicación entre las mismas.

También se define como instrumento auxiliar de la administración para representar la estructura de organización; la información básica sobre las líneas de mando; los diversos niveles funcionales; los alcances; y otros aspectos de la organización.”<sup>44</sup>

Se puede decir entonces, que la estructura organizacional es el arreglo e interrelación de las partes que forman una empresa, por medio de ellas se definen las tareas, responsabilidades y relaciones en el lugar de trabajo. Además, es importante mencionar que dicha estructura debe de ser congruente con los objetivos, recursos y con el ambiente tanto interno como externo.

“Los elementos de la estructura organizacional son los siguientes:

1. **Especialización de actividades:** Se refiere a la especialización de las tareas individuales de grupo en la empresa y a la agrupación de ellas en unidades de trabajo.

---

<sup>44</sup> <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/DisenoDiagramasOrg.pdf>

2. **Estandarización de actividades:** Designa los procedimientos necesarios para estandarizar el trabajo de los empleados.
3. **Coordinación de actividades:** Se refiere a los procedimientos que integran las actividades de las sub-unidades dentro de las empresas.
4. **Centralización y descentralización de la toma de decisiones:** Denotan la localización del poder de decidir.
5. **Tamaño de la unidad de trabajo:** Indica el número de empleados que hay en un grupo de trabajo.”<sup>45</sup>

La estructura organizacional de una empresa puede mostrarse a través de un organigrama, el cual es la representación gráfica que fija la acción y las responsabilidades de cada una de las unidades que conforman a la empresa, además muestra las actividades, departamentos o posiciones y como estos se interrelacionan entre sí.

## 2. Ubicación

Dada la actividad importante que cubre la unidad de servicio y asesoría, muchas veces cuando se ubica en otro nivel en la escala jerárquica como unidad de servicio y asesoría, no se le da la importancia que se merece por lo que las recomendaciones o asesorías que haga no se cumplen por no tener autonomía.

La unidad de recursos humanos debe estar ubicada en el nivel gerencial de la estructura organizativa, dependiendo directamente de la misma, de la dirección o presidencia de la empresa, ya que por la naturaleza de sus actividades básicas, que son igual a las del mismo nivel de producción, ventas y finanzas, y si se encuentra en otro nivel permite que los trabajadores consideren al departamento como secundario, de acuerdo a su naturaleza la unidad de recursos humanos no podrá ejercer ningún caso autoridad de línea si no de staff, lo cual consiste en brindar asesoría acerca de los distintos problemas y situaciones de recursos humanos.

---

<sup>45</sup> Ídem cita 44, página 33.

## b. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El departamento de recursos humanos deberá diseñar y actualizar el manual de análisis de descripción de puestos periódicamente, es decir cada seis meses, la actualización deberá ir en función de los cambios que haya sufrido el puesto de trabajo. Todo cambio en cuanto a las funciones y tareas deberá ser notificado por el jefe de área al departamento de recursos humanos, estos cambios serán notificados una vez al mes.<sup>46</sup>

## c. INDUCCIÓN

### 1. Definición

- a. “Es el conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador en la incorporación a su trabajo y a su medio ambiente.”<sup>47</sup>
- b. “Conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo. Desde el punto de vista administrativo, la inducción debe estar perfectamente planeada. Tiene como objetivo aquello que desea lograr, un fin deseado, ya sea particular, parcial o total”.<sup>48</sup>

La inducción hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera logre alcanzar.

En conclusión, es guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su puesto de trabajo y a su medio ambiente, por medio de manuales en donde se le brinde toda la información de forma general, con el propósito de facilitar la incorporación y ambientación al nuevo lugar de trabajo.

---

<sup>46</sup> Alfaro Flores, Héctor Javier, Trabajo de graduación, Organización del Departamento de Recursos Humanos para optimizar el desempeño de los empleados del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, Universidad de El Salvador, abril 2016, pág. 114

<sup>47</sup> Ídem cita 26, página 21

<sup>48</sup> Mercado H. Salvador, Administración Aplicada Teoría y Práctica primera parte, Edición No. 2, Editorial Limusa S.A. de C.V. México 2004 página 430.

## 2. Importancia

“La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización a pesar de que muchos gerentes no la toman en cuenta, a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa. Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, funciones y entre otros.”<sup>49</sup>

### d. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

“Esfuerzo conjunto para lograr el desarrollo personal a través de un proceso de asesoría para orientar a la persona en su carrera, y representa un proceso de liderazgo renovador”<sup>50</sup>.

Es un proceso mediante el cual se prepara al empleado a corto plazo, ya sea para desempeñar un puesto nuevo o mejorar su desarrollo en el puesto actual.

El entrenamiento del personal es un proceso muy importante ya que permite actualizar a los empleados en cuanto a los conocimientos y habilidades necesarias para enfrentarse a las labores que desempeñan cada día. Por lo cual es necesario que toda institución desarrolle programas de entrenamiento para enfrentar cualquier problema que pueda afectar sus operaciones, dichos programas no deben considerarse como un gasto si no como una inversión para la empresa.

---

<sup>49</sup> <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>

<sup>50</sup> Ídem cita 22 página 19.



## 1. Componentes de Entrenamiento

### a. Adiestramiento

Su objetivo es formar y mejorar las habilidades en el empleado para lograr que las tareas sean desarrolladas con eficiencia, sin importar que el trabajador sea nuevo o que ya labore en la empresa, es decir es la parte práctica que posee el empleado y evaluar la rapidez con la que realiza una tarea asignada.

Es de importancia para ambos, ya que para el empleado le sirve a lograr un mejor desempeño en sus actividades y aspirar a un mejor puesto dentro de la empresa y al empresario a tener un personal calificado y tener mejores resultados.

### b. Capacitación

Proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos específicos relativos al trabajo, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles las posibilidades de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la empresa.

## 2. Desarrollo

### a. Definición:

“Es un proceso planificado a largo plazo, que pretende desarrollar las habilidades cualidades y valores administrativos, a fin de ser aprovechados por la institución a la vez contribuir en la formación y superación personal”<sup>51</sup>

El desarrollo se puede definir como un proceso por medio del cual los empleados a través del tiempo, amplían sus conocimientos habilidades y destrezas que son puestas en práctica para mejorar su desempeño en el área laboral.

---

<sup>51</sup>Ramos Guzmán, Juan Antonio y Otros, Sistema de Administración de Recursos Humanos para el Hospital Nacional de niños Benjamín Bloom, UES F/CCEE, El Salvador, enero 1994.

Desarrollar al recurso humano es una inversión importante para la empresa, ya que por medio de este recurso se logra obtener los objetivos organizacionales que se han propuesto, por lo cual es necesario que se implementen programas de adiestramiento, capacitaciones y formaciones para que los empleados puedan desempeñar sus actividades con las condiciones necesarias, logrando primeramente los objetivos personales para cumplir con los organizacionales.

#### b. Importancia

El desarrollo es un proceso que debe ser permanente en una organización, para lograr los objetivos institucionales utilizando todo el potencial que posean los empleados.

Es de importancia el desarrollo constante de los trabajadores ya que ellos son la carta de presentación de la empresa, los que tienen el contacto directo con los clientes, por lo cual deben ser personas capaces de desempeñar los puestos que en ella realicen, se le debe dar las facilidades como el adiestramiento y la capacitación para ejercer sus actividades.

#### e. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La administración de sueldos y salarios está a cargo del departamento de recursos humanos, determina la remuneración que debe tener un trabajador según el puesto que desempeña, la finalidad que tiene es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que también ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, un reto para el departamento de recursos humanos es encontrar un equilibrio entre la satisfacción de la compensación obtenida y la capacidad competitiva.

##### 1. Definición

- a. “Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que percibe el trabajador sea adecuada a la importancia del puesto a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa”<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Reyes Ponce, Agustín, Administración de personal Volumen II Sueldos y salarios, tercera edición, Editorial Limusa, S.A, México DF 2002

- b. “Toda gestión que se realice, encaminada a establecer una estructura de remuneración directa o indirecta justa, que las personas puedan recibir como recompensa por la contribución que realizan en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, a través de la realización de sus funciones y tareas”<sup>53</sup>

## 2. Importancia

En una organización la administración de sueldos y salarios, es un elemento importante, ya que existe un conjunto de puestos con distintos niveles jerárquicos y distintas especialidades, por lo cual debe tener un equilibrio interno de salarios, así como externos en el mercado laboral, es decir es un factor que abarca a la empresa en su totalidad, además tiene un impacto profundo en el reclutamiento, la motivación y la retención del personal.

### Objetivos

- a. Retener a los empleados actuales: Cuando los niveles de compensación no son efectivos los niveles de rotación aumenta
- b. Garantizar la igualdad: La compensación debe guardar relación con el puesto que desempeñe el trabajador y similar a las del mercado laboral en la misma área.
- c. Cumplir con las disposiciones legales: El departamento de recursos humanos debe velar por que se cumplan con las prestaciones legales adecuadas y oportunas a los trabajadores.

## 3. Salario

El trabajo en un inicio se realizaba para satisfacer necesidades de dos maneras por el trabajo personal y por las bondades de la naturaleza. Luego aparece el concepto de trabajo que se realiza para el beneficio de otras personas, este se presenta primero en el sistema esclavista, el cual se daba como retribución el pan, vestido, techo, todas las retribuciones eran mínimas y se daba mucho maltrato al esclavo. Con el tiempo se puede decir que la remuneración se realizó con especies o el trueque de su trabajo por bienes que le son

---

<sup>53</sup> Ídem cita 26 Página 21.

necesarios para subsistir o se realizaba un cambio directo sea un sustituto por algo más versátil así nace la compra-venta.

“En la época de los romanos, la sal era tan valiosa que los pagos a los funcionarios públicos se realizaban en paquetes de sal, que después se usaban como moneda de cambio. La cantidad de sal que cobraban recibía el nombre de "salarium", de donde derivó después la palabra **salario**.”<sup>54</sup>

La empresa privada da un pago a los trabajadores por sus servicios, y este de acuerdo al Código de Trabajo puede ser por hora, por obra, por días o mensualmente dependiendo el tipo de trabajo y el tiempo incurrido en ello.

El artículo 119 lo define como “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.”<sup>55</sup>

#### 4. Sueldo

“El origen del sueldo yace en su etimología, debido a que, en la antigüedad, específicamente en la época del Imperio Romano, Solidus era una moneda de oro acuñada en dicha época, que en buena medida sustituía al denario, que era la moneda de plata romana característica de ese entonces, que dio paso a lo que ahora llamamos dinero.

Es el pago que se efectúa al grupo trabajador u obrero que está dispuesto en una nómina o tiene un cargo o puesto con ingresos monetarios fijos y las prestaciones que manifiesta la ley; y que además se le asigna a cada uno de los trabajadores que laboran en una empresa u organización determinada, ya sean del área administrativa, oficina, supervisión, entre otros”.<sup>56</sup> Se puede decir que el sueldo lo recibe el empleado público, quincenal o mensualmente ya que se encuentra dentro de una nómina fija.

---

<sup>54</sup> [http://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/inicio/sabiasQue/sabias\\_que\\_salario.html?mvs=1](http://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/inicio/sabiasQue/sabias_que_salario.html?mvs=1)

<sup>55</sup> Ídem cita 11, página 14.

<sup>56</sup> <http://conceptodefinicion.de/sueldo/>

En conclusión, el salario lo reciben los trabajadores que prestan sus servicios en la empresa privada ya sea por hora, día, semanal, quincenal o mensualmente y el sueldo lo reciben los empleados públicos sea quincenal o mensualmente.

### **Criterios para Asignar Salarios**

“Las principales formas de estipulación de salarios según el Código de Trabajo en el artículo 126 son:

- a. **Por unidad de tiempo:** Cuando el salario se paga ajustándolo a unidades de tiempo, sin consideración especial al resultado del trabajo.
- b. **Por unidad de obra:** Cuando solo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo realizado pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados del tiempo invertido.
- c. **Por sistema mixto:** Cuando se paga de acuerdo a las unidades producidas o trabajo realizado durante la jornada de trabajo.
- d. **Por tarea:** Cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro periodo de tiempo convenido, entendiéndose cumplida dicha jornada.
- e. **Por comisión:** Cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada una de las operaciones que realiza.
- f. **A destajo, por ajuste o precio alzado:** Cuando se pacta el salario en forma global tomando en cuenta la obra que ha de realizarse, sin consideración especial al tiempo que se emplee para realizarla y sin que las labores se sometan a jornadas u horarios”.<sup>57</sup>

### f. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Es la fase final del proceso administrativo de recursos humanos que realiza un control adecuado de todo lo planeado y dirigido respecto al personal de la empresa.

---

<sup>57</sup> Ídem cita 11, página 14.

### 1. Definición:

Proceso que se utiliza para monitorear las actividades realizadas por el personal, para comprobar si se ajustan a lo planeado y así poder corregir las fallas.

Es una actividad continua que se da durante todo el tiempo de preparación y ejecución del plan de acción propuesto por la empresa.

### 2. Formas de control

- a. **Inspección personal:** Esta se refiere a una observación al lugar donde se realiza la actividad a controlar. Permite emitir un juicio acertado.
- b. **Informes escritos:** Al presentar un reporte escrito de las actividades realizadas por los trabajadores en un tiempo determinado.
- c. **Informes verbales:** Este tipo de control no queda registrado de forma escrita, pero se obtienen informes de lo que ocurre en la empresa.
- d. **Informes estadísticos:** A través de este informe se puede conocer el número de unidades producidas, materia prima consumida, número de unidades vendidas etc. en un periodo determinado.

### g. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

#### 1. Definición

“Proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.”<sup>58</sup>

Es una fuente de información valiosa, es útil en lo que se refiere a mejorar el desempeño mismo de los trabajadores para realizar una buena contratación y ubicarlos adecuadamente, así obteniendo un buen rendimiento en sus habilidades, cualidades, capacidades y destrezas para tomar decisiones en cuanto al aumento de sueldo y ascenso

---

<sup>58</sup> Ídem cita 32 página 23.

de los empleados. El proceso de evaluación garantiza el buen desarrollo de las actividades utilizando como herramientas la medición de los siguientes métodos:

- a. **“Evaluación de 360°.** Tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros.”<sup>59</sup>
- b. **“Lista de verificación:** Se requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.
- c. **Método de selección forzada:** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- d. **Método de registro de acontecimientos críticos:** Requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes, gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador.”<sup>60</sup>
- e. **Método de Escala Fundamentada por la medición del Comportamiento (BARS):** “Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos del puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de expertos.”<sup>61</sup>

## Objetivos

- i. Propone un criterio objetivo para realizar aumentos, promociones.
- ii. Brinda oportunidades de capacitación.
- iii. Una mejora en el clima organizacional, estableciendo mecanismos transparentes.

---

<sup>59</sup> Ídem cita 32 página 23.

<sup>60</sup> <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>

<sup>61</sup> <https://www.monografias.com/docs112/metodo-evaluacion-del-desempeno-trabajadores-y-trabajadoras-del-sector-turistico/metodo-evaluacion-del-desempeno-trabajadores-y-trabajadoras-del-sector-turistico.shtml>

## 2. Compensación

Es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización. “La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados.

- a) **Compensación económica directa:** pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, bonos y comisiones.
- b) **Compensación económica indirecta:** Todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.
- c) **Compensación no económica:** La satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo.”<sup>62</sup>.

## 3. Expediente personal.

“El expediente, que por lo general es guardado por el departamento de recursos humanos, puede contener evaluaciones de desempeño, notificaciones de sueldo, informes de investigación, cheques de créditos, antecedentes penales, puntuaciones de pruebas y datos familiares. Los errores u omisiones en los expedientes o el acceso a los mismos por parte de personas no autorizadas pueden crear problemas laborales o personales.”<sup>63</sup>.

En la práctica, tanto el proceso de contratación de personal como la determinación de relaciones laborales representan operaciones para toda empresa, especialmente para el departamento de recursos humanos, por los datos y documentos de los trabajadores que deben obtenerse en tales procesos y conservarse por un periodo determinado.

Datos y documentos entre ellos se pueden mencionar: Las amonestaciones, los ascensos, salarios, fecha de ingreso a la empresa, capacitaciones y la antigüedad en el empleo, inasistencias, constancia de haber dado aviso por escrito al trabajador de la fecha y causa

---

<sup>62</sup> Ídem cita 24 página 20.

<sup>63</sup> Ídem cita 32 página 23.



del despido, contrato de trabajo, duración de la jornada laboral, pago de días de descanso y obligatorio, disfrute y pago de vacaciones, monto y pago del salario.

Dentro de las tareas del departamento de recursos humanos está el llevar el expediente personal en orden y actualizado, realizar las evaluaciones del desempeño periódicamente y determinar las necesidades de capacitación.

Es importante que la empresa conozca los objetivos personales de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales y esto se logra tomando en cuenta las opiniones de los empleados en las decisiones que toma la empresa por medio de una buena comunicación y un clima organizacional agradable.

Cabe mencionar que el marco teórico de referencia del tema de investigación proporciona los elementos básicos que deben conocerse previamente al momento de organizar e implementar el departamento de recursos humanos en una empresa, además se debe tener un conocimiento previo de las generalidades, las normativas legales a las cuales está sujeta, el funcionamiento interno como externo, la planificación de todas las actividades y operaciones que realizan en la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A. DE C.V. UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTA TECLA DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.”**

El capítulo que se detalla a continuación presenta la información obtenida mediante la investigación de campo que se realizó en las diferentes salas de venta, de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V., con el propósito de conocer la forma en que se realizan las actividades administrativas relacionadas con el recurso humano.

#### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La importancia de la investigación de campo radica en que es a través de ella donde se conoce la situación en la que se encuentra la administración del recurso humano de la empresa.

Fue necesario indagar y analizar la opinión de los trabajadores acerca de los manuales, políticas, prestaciones laborales, capacitaciones, evaluaciones del desempeño, oportunidades de ascenso, las fuentes de reclutamiento, selección y contratación utilizadas por la organización, para determinar el grado de satisfacción de ellos.

La información que se ha recolectado de la investigación permite realizar un diagnóstico por medio del cual se realizará una propuesta de organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos y las actividades que tendrá.

## B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1. GENERAL.

Realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la administración de recursos humanos e indagar las diferentes opiniones que tienen los trabajadores y el propietario con la organización del departamento de personal.

### 2. ESPECÍFICOS.

- i. Analizar la información recopilada en la investigación de campo para conocer los beneficios y dificultades a futuro cuando se implemente la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos para los empleados y la empresa.
- ii. Conocer si el personal está asignado adecuadamente en el puesto de trabajo que desempeña de acuerdo a sus habilidades y capacidades.
- iii. Presentar las conclusiones y recomendaciones pertinentes para que sean tomadas en cuenta por el propietario de la empresa.

## C. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

### 1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación se realizó con base en el método científico, el cual permitió recolectar y tratar con mayor objetividad la información que se obtuvo. Así como también se utilizaron los métodos auxiliares siguientes:

### a. ANÁLISIS

Este método permitió conocer las diferentes inquietudes que tienen los empleados de la empresa, los elementos que influyen en organizar y hacer funcionar el departamento de recursos humanos, asimismo visualizar el impacto que tendría en los empleados en cuanto a su desempeño laboral y determinar las variables y unidades de análisis.

Al aplicar el método, el problema planteado se tomó como el todo que debe ser estudiado, luego se dividió en los respectivos elementos de análisis que son todos los empleados que tiene la empresa en los diferentes puestos y el propietario que ayudan a dar una posible solución al problema de investigación.

### b. SÍNTESIS

Este método ayudó a concentrar los diferentes aspectos e inquietudes que manifestaron los trabajadores en el análisis, para la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos, y relacionarlos para lograr una visión integral de los mismos, y dar una respuesta concreta y acorde a las necesidades detectadas, las cuales se ven reflejadas en el diagnóstico en las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## 2. FUENTES DE INFORMACIÓN.

### a. PRIMARIAS

Son aquellas de las cuales se obtuvo información de forma directa, en el lugar donde ocurren los hechos o sucesos, las fuentes primarias recopiladas fueron: entrevista realizada al propietario de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V., asimismo la encuesta realizada a todo el personal de la empresa.

### b. SECUNDARIAS.

Las fuentes secundarias utilizadas para la investigación fueron: la escritura de modificación del pacto social de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V., libros sobre metodología de la investigación y de administración de recursos humanos, trabajos de graduación, búsquedas en páginas web, con la finalidad de conocer sobre la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos para fortalecer la

administración en la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. ubicada en la ciudad de Santa Tecla, Departamento de La Libertad.

### 3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para conocer la forma de administrar los elementos que están relacionados con el recurso humano en la empresa el tipo de investigación utilizada fue descriptiva ya que esta permite analizar la situación en la que se encuentra el recurso humano y las diferentes opiniones e inquietudes que tengan, además de relacionar los elementos que se toman en cuenta para organizar y poner en funcionamiento el departamento de recursos humanos.

### 4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

EL tipo de diseño utilizado para la investigación Fue el no experimental ya que no hubo manipulación de las variables y el estudio se limitó a determinar la situación de la administración de recursos humanos tal como se realiza.

### 5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de datos se realizó mediante el uso de diversas técnicas y herramientas que fueron utilizadas por el equipo de investigación, con el propósito de recolectar y obtener todo tipo de información fiable y oportuna, que permitieron brindar veracidad en los resultados del proceso de recolección, tabulación y además el análisis e interpretación de datos. Las técnicas utilizadas fueron:

#### A. ENTREVISTA

La entrevista se utilizó para conocer la situación de la administración del personal de la empresa Internacional de Repuestos, y estuvo dirigida al Gerente General, quien también ejerce las actividades de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano.

#### B. ENCUESTA

Se utilizó la encuesta para conocer las diferentes opiniones de todos los empleados de la empresa, siendo un total de 91 trabajadores, por lo cual se aplicó un censo, porque se encuestó a toda la población.

## 6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

### A. GUÍA DE ENTREVISTA

La guía de entrevista fue estructurada con 25 preguntas con el fin de conocer la situación de la administración de recursos humanos y fue dirigida al Gerente General y propietario, quien además es el encargado de las actividades de selección y contratación del personal que ingresa a la empresa.

### B. CUESTIONARIO

Este instrumento fue diseñado con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiples, que estuvo dirigida a 91 empleados de la empresa, para conocer aspectos importantes y variables e indicadores con el fin de obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico de la situación de la administración de recursos humanos en la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V.

## 7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

### a. UNIVERSO

Para la investigación el universo inicialmente estuvo compuesto por el Gerente General que a su vez es el propietario de la empresa y 97 empleados, pero al momento de realizar la investigación de campo el universo se redujo a 91 empleados y el Gerente General, por el motivo que algunos de los trabajadores se encontraban incapacitados y otros se habían retirado de la empresa o habían sido despedidos.

### b. MUESTRA

La muestra en este caso fue igual al universo, la cual consistió en 91 empleados y el propietario de la empresa, de manera que en la investigación que se realizó se aplicó un censo.

## 8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

A través de la entrevista al propietario de la empresa y de los cuestionarios que fueron completados por los empleados de las diferentes salas de venta, se realizó el respectivo análisis e interpretación de la información, los datos obtenidos en los cuestionarios, fueron tabulados en hojas de cálculo de Excel seleccionando la información utilizando tablas dinámicas, posteriormente se elaboraron los gráficos para presentar los resultados obtenidos en cada pregunta de forma clara para los lectores.

### D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL DE LOS EMPLEADOS

##### a. Género

El 86 % de los empleados son del género masculino y el 14 % del género femenino, se puede comprobar que la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. ofrece oportunidades laborales tanto a las personas de género masculino, como femenino, actualmente la mayor parte del personal es del género masculino, por la actividad económica a la que se dedica la empresa, sin embargo, existe también un porcentaje bajo del género femenino trabajando en el área administrativa, por lo tanto se brinda la oportunidad de trabajo al género femenino. (Ver anexo 3, datos generales, literal A).

##### b. Puesto que desempeña

El 22% del personal que labora en la empresa son motociclistas; 17% vendedores; 14% vigilantes; 11% Cajeros; 11% administrativos; 10% jefes; 6% instaladores; 4% auxiliar contable; 3% mecánicos; 1% contador general y 1% inventariador, se puede constatar que todo el personal está distribuido en los diferentes puestos que tiene la empresa, de acuerdo a la actividad económica a la cual se dedica, ya que

está orientado a la venta de repuestos y su distribución en general y son ubicados según la necesidad de recurso humano de cada área. (Ver anexo 3, datos generales, literal B).

c. Tiempo de trabajar en la empresa

El 64% de los empleados tienen entre 1 y 10 años de laborar en la empresa, 13 % más de diez, lo que denota que la mayoría tienen un grado de madurez alto y una estabilidad laboral, esto evita que la empresa tenga problemas de rotación de recurso humanos y le brinda oportunidades de crecimiento al tener personal con experiencia y confianza, aunque también existe un 23% que ha durado menos de un año, por lo cual la empresa debe analizar ese porcentaje y tratar de reducirlo. (Ver anexo 3, datos generales, literal C).

d. Edad

El 68% del personal se encuentra en una edad entre 24 a 41 años, 18% entre 18 y 23 años y un 14% más de 47 años, lo que indica que el rango de edad que poseen los empleados de la empresa es aceptable, ya que cuentan con madurez emocional, y a la empresa le permite tener empleados con capacidad para desempeñarse mejor y lograr estabilidad empresarial. (Ver anexo 3, datos generales, literal D).

e. Nivel de estudio

Un 63% de los trabajadores tiene estudios a nivel de bachillerato, lo cual es aceptable para cada uno de los puestos que desempeñan, ya que las labores que realizan es atender a clientes que buscan la compra de repuestos y un 21% mencionaron que cuentan con otros estudios dentro de los cuales se encuentran los vigilantes que poseen nivel académico de educación básica. (Ver anexo 3, datos generales, literal E).



## 2. ANÁLISIS DE CÓMO SE REALIZAN ACTUALMENTE LOS PROCESOS RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A. DE C.V.

Al realizar la investigación se pudo comprobar en la entrevista con el propietario y Gerente General en la pregunta número uno de la guía de entrevista, que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos y que algunas de estas actividades las desempeña el área de administración (el propietario) y el área de contabilidad lo que no permite que la administración del personal se lleve de manera integrada (Ver anexo 3, pregunta 4) y que una parte del personal ve como jefe de recursos humanos al Gerente General por lo cual tienden a relacionarlo con el departamento de recursos humanos, razón por la que contestaron que si existe dicho departamento en la pregunta uno del cuestionario, asimismo los que tienen claro que no existe consideran necesario la organización de este al igual que el propietario y que además podría beneficiar a todos los empleados de la empresa, pero también aumentaría el gasto fijo como lo menciona el gerente en la pregunta seis y siete de la guía de entrevista y este gasto se tendría que complementar con cada uno de los departamentos, además el propietario mencionó que al contratar a una persona encargada de tratar con el personal muchas veces no se logra una buena comunicación y un buen acuerdo para trabajar ya que ellos trabajan de una manera diferente. Así también existe otro porcentaje menor que lo ve de forma indiferente, (Ver anexo 3, preguntas 2 y 3).

### a. ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

#### 1. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

El reclutamiento del personal tiene como propósito atraer a los candidatos idóneos, para que formen parte de la empresa, este es un elemento importante, para alcanzar los objetivos organizacionales.

En la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección y contratación del personal son realizadas por el Gerente General (Ver anexo 3 pregunta 5 y anexo 2 pregunta 3), siendo el encargado de seleccionar a las

personas que formaran parte de la organización, esto le permite tener una percepción anticipada del nuevo personal, además se realizan diferentes pruebas según el área o puesto a desempeñar y dentro de los documentos que solicitan están: antecedentes penales, solvencia de la policía, referencias personales, referencia de trabajo y documentación personal, y cuando se contratan oficinas de reclutamiento estas realizan las pruebas necesarias dependiendo el puesto que se requiere (Ver anexo 2, pregunta 4).

Se determinó con la información proporcionada en la pregunta nueve del cuestionario, que las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa para contratar la mayor parte del personal, son los empleados, ya que estos recomiendan a personas las cuales son entrevistadas por el propietario, esta fuente beneficia a la empresa ya que sus empleados no recomendarán a alguien que no conozcan por estar en riesgo su imagen personal, además la empresa ahorra gastos de procesos de reclutamientos, selección y contratación. Sin embargo, existe una menor parte del personal que son contratados a través del Ministerio de Trabajo y Universidades, (Ver anexo 2, pregunta 5) estas fuentes se utilizan más para contrataciones del área administrativa.

Las contrataciones que realiza la empresa en su mayoría no firman un contrato de trabajo estas se realizan de forma verbal, lo cual es una forma aceptable por la ley, sin embargo, lo ideal es tener por escrito los derechos y obligaciones de ambas partes para conocerlos mejor y enviar una copia al Ministerio de Trabajo para efectos legales. (Ver anexo 3, pregunta 10).

#### b. ORIENTACIÓN E INDUCCIÓN.

El fin que persigue la inducción es guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su puesto de trabajo y a su medio ambiente por medio de manuales en donde se le brinde toda la información de forma general de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. y además facilite la incorporación y ambientación al nuevo lugar de trabajo.

El proceso de inducción en la empresa es realizado por los jefes inmediatos de las salas de venta, de forma verbal con el fin de presentarlo a cada uno de sus compañeros de trabajo, e identificarse con los objetivos organizacionales y con cada una de sus

actividades (Ver anexo 3, pregunta 11 y anexo 2, pregunta 9), asimismo según información proporcionada en la pregunta número veintidós del cuestionario, se determinó que un poco más de la mitad de los trabajadores dicen conocer la misión y visión de la empresa, pero también existe un porcentaje que manifestó que no la conocen o que no hay, estos elementos deben estar visibles para el personal y clientes, lo cual ayuda a la identificación con la empresa y en las visitas realizadas no se observaron.

Los empleados consideran que debe existir una orientación formal a la hora de llegar a asumir una plaza en la empresa, pues es necesaria para brindar mejor desempeño en sus labores, lo cual se puede observar en el anexo uno pregunta seis donde se determinó que la empresa no posee ningún tipo de manual (Ver anexo 3, pregunta 12 y 23), asimismo el personal considera importante que se tenga por escrito y se les dé a conocer los diferentes manuales ya que estos orientan al empleado en sus puesto de trabajo u organización (Ver anexo 3 pregunta 24).

### c. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.

Es un procedimiento importante dentro del recurso humano, ya que se encarga de obtener información acerca de los puestos existentes dentro de una empresa y a través de este se determinan las responsabilidades, características de las personas que las desempeñan, así como los métodos para obtener información para dichos análisis y determinar los objetivos de los mismos.

Asimismo se constató que la empresa no cuenta con manuales a excepción del manual de procedimientos ya que este es proporcionado a los vigilantes, en el cual se describen las actividades que deben realizar, y por el puesto que desempeñan deben conocer perfectamente que es lo que deben hacer, el propietario manifestó que existen algunos manuales para determinados puestos, pero no todos cuentan con uno (Ver anexo 2 preguntas 18, 19 y 23), otra parte de los empleados no recibieron ningún documento donde se describa las actividades que cada empleado debe desarrollar (Ver anexo 3 pregunta 23).

En conclusión la empresa no tiene definido un descriptor de puestos que establezca en forma precisa las tareas y responsabilidades de los empleados para lo cual fue contratado

y esto implica que se tiene que invertir más tiempo al momento de realizar las actividades, por no tener en forma sistemática los pasos a seguir, asimismo al no tener definido las actividades y tareas de un puesto de trabajo permite recaer en tiempo ocioso o exceso de trabajo, sin embargo el hecho de que las actividades no están detalladas por escrito no ha sido un agravante para que el personal realice las actividades correspondientes.

#### d. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En lo que concierne a la evaluación del desempeño los resultados en la encuesta (Ver anexo 3 preguntas 15 y 16) demuestran que la empresa realiza evaluaciones al personal en algunas áreas, entre seis meses y una vez al año, según la información proporcionada en la entrevista (Ver anexo 2 preguntas 13, 14 y 15) el propietario manifestó que no se realizan dichas evaluaciones, que los jefes inmediatos realizan supervisiones de las actividades, por lo que se concluye que los empleados contestaron con el fin de generar mayor imagen de la empresa y que existe una confusión entre la supervisión y la evaluación.

El personal de la empresa se considera eficiente y eficaz en sus labores según datos proporcionados en anexo tres, pregunta veinte y veintiuno, ya que en las capacitaciones que se les brindan adquieren conocimientos que les permiten mejorar su desempeño en el puesto de trabajo, lo cual es un valor agregado para la empresa el contar con personal que se considere con los criterios antes mencionados, la forma por la cual lo conocen es a través de su jefe inmediato, el cual es el responsable de cada sala de venta y otra parte de los empleados lo saben por medio de las opiniones de sus clientes, y una minoría por criterio propio.

Es necesario la implementación de un plan de evaluaciones de desempeño para cada uno de los puestos ya que vendría a mejorar el rendimiento, habilidades, capacidades y desarrollo de los diferentes cargos y conocer la eficiencia y eficacia con la que realizan las actividades, teniendo una evaluación objetiva y no por criterio de los trabajadores, además sería una herramienta útil para tomar decisiones enfocadas a políticas salariales y de ascenso, ya que la empresa brinda pocas oportunidades de ascenso (Ver anexo 3

pregunta 14 y anexo dos pregunta 21), y además al implementar políticas de crecimiento profesional generaría un mayor rendimiento y productividad por parte del personal, bajo el supuesto que podrían ser ascendidos a una posición de mayor responsabilidad.

#### e. MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para mantener el personal en una empresa esta debe satisfacer las necesidades y el cumplimiento de los objetivos personales de sus empleados con lo cual logra retenerlos y motivarlos, en este aspecto la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. cuenta para la mayor parte de sus empleados con políticas que motivan al personal para mejorar el desempeño laboral (Ver anexo 3 pregunta 13), dependiendo del área en que se encuentran, lo cual contribuye al logro de los objetivos organizacionales y personales, además la empresa brinda estabilidad laboral, lo cual genera confianza en su personal y evita a la empresa problemas de rotación de personal.

El propietario realiza reuniones con los jefes de cada sala de venta cada viernes, con las cajeras una vez al mes, y con los vendedores y motociclistas es a través de llamadas, con el fin de conocer los problemas que pudieran existir con los diferentes empleados entre en cada una de las salas de venta y los niveles de ingreso en ellas, con la finalidad de mantener su personal lo más cercano (Ver anexo 2, pregunta 24).

#### 1. REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS SOCIALES

La empresa cuenta con políticas salariales colectivas para algunos departamentos, con lo cual logra la motivación de los empleados entre estos están los vendedores a los cuales se les proporcionan bonificaciones por el cumplimiento de metas, mientras que en otras áreas reciben canasta de granos básicos y a los empleados que tienen más de diez años laborando les estimulan con aparatos electrónicos (Ver anexo 3 preguntas 17 Y 18 y anexo 2, preguntas 8, 16 y 17), asimismo un porcentaje de empleados se excluyen de estas políticas, y esto puede perjudicar en su rendimiento laboral, por lo cual la empresa debe buscar diferentes reconocimientos para todos los departamentos y así incluir a todo el personal, además el criterio que utiliza la empresa para el aumento salarial es el tiempo de trabajo dentro de la misma, ya que al tener mayor tiempo desempeñando sus actividades,

aumentan sus responsabilidades y motiva al personal a crecer lo cual va acompañado de la experiencia que se adquiere con el tiempo de trabajo y conocer las tareas de cada puesto.

## f. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

### 1. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

La capacitación y el desarrollo son áreas importantes que todo departamento de recursos humanos debe considerar para alcanzar las metas y objetivos organizacionales y lograr que los empleados estén actualizados según el puesto que desempeñan, en estos aspectos la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. capacita a su personal para mejorar el desempeño de cada uno de ellos, sin embargo algunos empleados consideran que dichas capacitaciones no son impartidas frecuentemente por realizarse anualmente (Ver anexo 3, preguntas 7, 8 y 19 y anexo 2 pregunta 10), el capacitar a los empleados constantemente genera un beneficio para la organización ya que brinda un mejor desempeño laboral y permite obtener resultados satisfactorios en el desempeño de sus actividades.

Dentro de los tipos de capacitaciones que se imparten a los empleados de la empresa según el área que desempeñan están: atención al cliente, trabajo en equipo, relaciones humanas, cursos de mecánica automotriz, inglés, seminarios de dos meses los días jueves. Asimismo las capacitaciones las realiza el personal que tiene de diez a quince años de experiencia en la empresa; sin embargo se ven en la necesidad de recurrir a otras instancias como lo es el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), para poder brindar capacitaciones en algunas áreas; la información proporcionada por el gerente en el anexo dos pregunta dos demuestra que uno de los problemas que tiene la empresa es la falta de capacidad para el desarrollo del recurso humano, al organizar dicho departamento entre sus actividades estaría el capacitar al personal. (Ver anexo 2, preguntas 11 y 12).

## g. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.

### 1. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

La auditoría de recursos humanos es el proceso a través del cual se verifica el resultado esperado en la gestión de los recursos humanos para identificar e implementar oportunidades de mejora. La empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. no cuenta con auditoría de recursos humanos, y carece de un medio de marcación o sistema de control donde se puedan registrar las entradas y salidas a la empresa, ya que en cada sala de venta el encargado de llevar dicho registro es el vigilante que permanece en cada una de ellas, (Ver anexo 2 preguntas 20 y 22). Al implementar el departamento de recursos humanos, este sería el encargado de llevar un expediente personal de cada uno de los empleados y colocar un lector biométrico.

## E. ALCANCES Y LIMITACIONES.

### 1. ALCANCES.

Para recolectar la información se contó con el apoyo del propietario y a la vez Gerente General de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V., así también el personal facilitó toda la información necesaria en el momento oportuno, la organización del departamento de recursos humanos traerá beneficios a los empleados y la organización ya que permitirá fortalecer la administración.

Es importante mencionar que en esta empresa no se había realizado un estudio similar al actual.

### 2. LIMITACIONES.

Al momento de pasar el cuestionario a cada uno de los empleados se determinó que contestaron con poco interés, ya que trataron en todo momento de crear una buena imagen de la empresa.

Asimismo, se pudo constatar que algunos empleados tenían temor al contestar las preguntas por lo que se les mencionaba que la información era confidencial, además se explicó a trabajadores en qué consistía el departamento de recursos humanos, ya que por los puestos que desempeñan algunos desconocían del tema.

## F. CONCLUSIONES

1. La empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. no cuenta con un departamento de recursos humanos por lo cual el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal es el dueño de la empresa y al mismo tiempo Gerente General, sin poner en práctica los debidos procesos y la mayor parte de las nuevas contrataciones es realizada por recomendaciones dadas por parte de los trabajadores.
2. En la empresa no se encuentran visibles elementos importantes de la planeación como la misión, visión, objetivos, valores, estructura organizativa, los cuales son de importancia para que el trabajador se identifique con la organización.
3. El proceso de inducción y orientación para los nuevos empleados lo realizan los jefes inmediatos de cada sala de venta, de forma verbal, ya que la empresa no cuenta con manuales en los cuales se tenga por escrito las especificaciones del trabajo a desempeñar según el área de trabajo, solamente para los puestos de vigilante cuenta con Manual de procedimientos.
4. La empresa no realiza evaluaciones del desempeño de personal, puesto que los jefes de cada sala de venta son los encargados de realizar supervisiones de las actividades, pero estas son realizadas sin ningún tipo de parámetros.
5. Las capacitaciones las realiza la empresa anualmente, según el puesto que desempeñan los trabajadores y las imparte el personal que tiene de diez a quince años de experiencia, en algunas ocasiones recurre a otras instancias como Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) para desarrollarlas.
6. Se cuentan con política de beneficios para algunos departamentos con lo cual se logra la motivación de los empleados dentro de estas están, las bonificaciones a vendedores, canasta de granos básicos y aparatos electrónicos, el criterio que



utiliza la empresa para el aumento salarial es el tiempo de trabajo dentro de la empresa.

7. La mayor parte de las contrataciones que realiza la empresa firman un contrato de trabajo, pero otra parte las hace de forma verbal.

## G. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la organización del departamento de recursos humanos para que realice las actividades relacionadas con la administración de los trabajadores y puede seguir utilizando como fuente de contratación las recomendaciones de los empleados ya que esto le brinda confianza en el nuevo personal y se ahorra gastos de los procesos de reclutamiento, selección y contratación.
2. Colocar los elementos de la planeación: misión, visión, objetivos, valores y estructura organizativa en un lugar visible en la empresa, ya que esto ayudará a que empleados y clientes se identifiquen con la organización.
3. Elaborar el manual de inducción, así como los procedimientos que debe realizar el departamento, que den seguimiento a todas las actividades a realizar y tareas específicas en los diferentes puestos de trabajo, especificando todo lo relacionado al puesto.
4. Crear técnicas específicas para poder realizar las evaluaciones pertinentes en el desempeño de los empleados de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V.
5. Se debe capacitar al personal constantemente ya que esto generaría un beneficio para la empresa y brindaría un desempeño laboral eficiente, al contar con un

departamento de recursos humanos este llevaría el control de las necesidades de capacitación de los trabajadores y sería el encargado de desarrollarlas.

6. La empresa debe establecer políticas que brinden beneficios a todos los departamentos y así incluir a todo el personal para no perjudicar el rendimiento laboral en las áreas que no son tomadas en cuenta y utilizar diferentes criterios para aumentos salariales.
7. Se recomienda a la empresa tener un formato de contrato de trabajo aprobado por el Ministerio de trabajo para todas las áreas de la organización que permita tener por escrito los derechos y obligaciones de ambas partes para efectos legales.

### **CAPÍTULO III**

#### **“PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE REPUESTO S.A. DE C.V.”**

##### **A. IMPORTANCIA.**

Para toda empresa es importante contar con un departamento de recursos humanos, es el área encargada del reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, beneficios sociales, compensaciones, capacitaciones, desarrollo del personal y todo lo relacionado a los trabajadores, estos son parte fundamental para la organización de este depende el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El contar con dicho departamento, permitirá a los trabajadores tener un área dentro de la empresa donde acudir en sus necesidades y un intermediario que facilite la comunicación con el Gerente General, que se encargue de verificar que los derechos y deberes de ambas partes se cumplan, tener empleados motivados, capacitados, asegura a clientes, proveedores, excelente atención y a la empresa crecimiento organizacional, con el propósito de fortalecer la administración y que esta cuente con los elementos necesarios para tomar decisiones oportunas con el recurso humano que garanticen el éxito de la misma, se propone la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos que traerá beneficios a trabajadores, clientes, proveedores y la organización en general.

## B. OBJETIVOS

### 1. GENERAL

Proponer la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos para proporcionar a los trabajadores un área que vele por que se cumplan los derechos y obligaciones y fortalecer la administración de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. para lograr los objetivos personales y organizacionales.

### 2. ESPECÍFICOS

1. Proponer una estructura organizativa, con los departamentos actuales y agregando el departamento de recursos humanos, el cual deberá estar acorde al tamaño de la empresa.
2. Diseñar formularios y manuales necesarios para llevar una adecuada administración de personal y los procesos administrativos de la organización.
3. Definir los procedimientos que debe realizar el departamento, así como el perfil que debe cumplir la persona que esté a cargo de dicho departamento, y los recursos necesarios para su implementación.

## C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

En la presente investigación se ha logrado constatar que la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. no cuenta con un área específica y un encargado que realice las tareas relacionadas a la administración del recurso humano, es necesario mencionar que el trabajador es el recurso más importante, ya que tiene el contacto directo con los clientes, la atención que brindan y la calidad del producto hacen la diferencia en el mercado.

La propuesta consiste en la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos para fortalecer la administración de la empresa, lo cual también incluye el diseño de herramientas técnicas administrativas, que ayuden a realizar de manera eficiente las actividades que le competen a dicho departamento y se describen a continuación:

1. **Organización del Departamento de Recursos Humanos:** contiene el ámbito de aplicación, los objetivos, las políticas para desarrollar los diferentes procesos para administrar el recurso humano, la ubicación en el organigrama, además de la misión y la visión, y la propuesta de contratación de personal.
2. **Diseño de la Estructura Organizativa de la Empresa:** se diseña con los departamentos que tiene la empresa, con la finalidad de dar a conocer la organización y las líneas de autoridad de cada unidad.
3. **Perfil de Personal a Contratar:** se presenta el perfil que debe cumplir la persona que conformará el departamento de recursos humanos.
4. **Procedimientos del Departamento:** es necesario definir los procedimientos que llevará a cabo para dejar plasmadas las actividades a realizar dentro de ellas están.
  - a. RECLUTAMIENTO
    - i. HOJA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL.
  - b. SELECCIÓN
    - i. GUÍA DE ENTREVISTA
  - c. CONTRATACIÓN
  - d. INDUCCIÓN
  - e. CAPACITACIÓN
  - f. CONTROL DEL RECURSO HUMANO
    - i. EXPEDIENTE DE PERSONAL
    - ii. SOLICITUD DE EMPLEO
    - iii. FICHA DE EMPLEADO
    - iv. CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO:
    - v. ACCIÓN DE PERSONAL
5. **Manual de Inducción:** este documento está dirigido a todos los empleados, contiene los antecedentes de la empresa, las generalidades de esta, beneficios, obligaciones, y otros aspectos importantes, los cuales sirven para que los trabajadores que ingresan por primera vez a la organización las conozcan y las tengan presente, y tiene como objetivo principal brindar un apoyo en el proceso de adaptación a la organización y puedan así desempeñar sus labores eficientemente.

6. **Elaboración de Misión y Visión de la empresa:** la misión y visión se diseña con la finalidad de darlas a conocer a empleados, clientes, proveedores para lograr una identificación con la empresa.

a. MISIÓN

“Somos una empresa comprometida en ofrecer a nuestros clientes una amplia variedad de repuestos para automotores con la mejor calidad y un servicio de excelencia”.

b. VISIÓN

“Ser la empresa líder en importación y comercialización de repuestos para automotores que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente”.

## 1. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### a. ÁMBITO DE APLICACIÓN

La organización del departamento de recursos humanos será aplicada en la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. y tiene como finalidad fortalecer la administración y contribuir a mejorar la gestión del personal, así como aplicar las diferentes herramientas administrativas en los procesos y alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

La organización del departamento estará formada por los objetivos, las políticas y la ubicación del departamento en la estructura organizativa de la empresa.

### b. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

1. Definir los principales procedimientos que el departamento de recursos humanos tendrá que realizar.

2. Dar a conocer cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa para que cada uno de los trabajadores se identifiquen con ellos y transmitir gráficamente la composición de la organización.
3. Elaborar las políticas que regirán al departamento de recursos humanos en los procesos de selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño y capacitación.
4. Diseñar la estructura organizativa de la empresa y establecer la posición del departamento de recursos humanos, la línea de autoridad, dependencia jerárquica y los puestos que integrará.
5. Ser el receptor de las inquietudes y necesidades del personal de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V.

### c. POLÍTICAS

#### 1. GENERALES

- a. Promover el desarrollo de una organización que anticipe, oriente y fortalezca los cambios necesarios para cumplir los objetivos personales y empresariales.
- b. Asegurar a la empresa personal idóneo, productivo y motivado de apoyo integral con el propósito de fortalecer la administración.
- c. Armonizar las relaciones entre los empleados y la organización.
- d. Garantizar la capacitación, desarrollo, estabilidad y permanencia de los empleados para las distintas áreas de la organización.
- e. Establecer programas de capacitación de forma periódica, en las áreas que se requieran.

#### 2. ESPECÍFICAS

##### a. PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO

1. El departamento de recursos humanos debe tener una base de datos de candidatos preseleccionados en una base de datos que servirá para cubrir cualquier vacante en el menor tiempo posible.

2. Proporcionar a la empresa el personal idóneo en el momento que se necesite y de esa manera lograr los objetivos organizacionales y personales.
3. El jefe del departamento de recursos humanos debe mantener una efectiva comunicación y contacto permanente con los demás departamentos que conforman la empresa.
4. Diseñar un expediente de personal, en el cual se lleve el historial del tiempo de trabajo en la empresa y actualizarlo anualmente.
5. Promover ascensos en la empresa que sirvan de motivación para el personal y fomentando el plan de carrera profesional.
6. En caso de no contar con personal idóneo para la plaza vacante, se procederá a contratar personal externo.

## b. MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL

### 1. REMUNERACIONES

- a) El salario de los empleados se determinará en relación con el puesto a ocupar y las actividades que se desempeñen y el departamento de recursos humanos elaborará planes de remuneraciones para presentarlas al Gerente General.
- b) La forma de pago será electrónicamente, es decir por medio de abono a cuenta bancaria y se realizará en dos depósitos el día quince y treinta de cada mes, cuando el día de pago sea un día de asueto o día de descanso se realizará el depósito el último día hábil.
- c) El departamento de recursos humanos será el encargado de realizar las revisiones salariales y los respectivos ajustes por lo menos una vez al año, el cual consistirá en comparar el salario actual de la empresa con la de otras organizaciones del mismo giro empresarial.
- d) El área de recursos humanos velará por que se cumplan los pagos de bonificaciones que se les proporcionan al departamento de ventas, así como las revisiones de las tablas de las diferentes metas a alcanzar.



### c. DESARROLLO PROFESIONAL

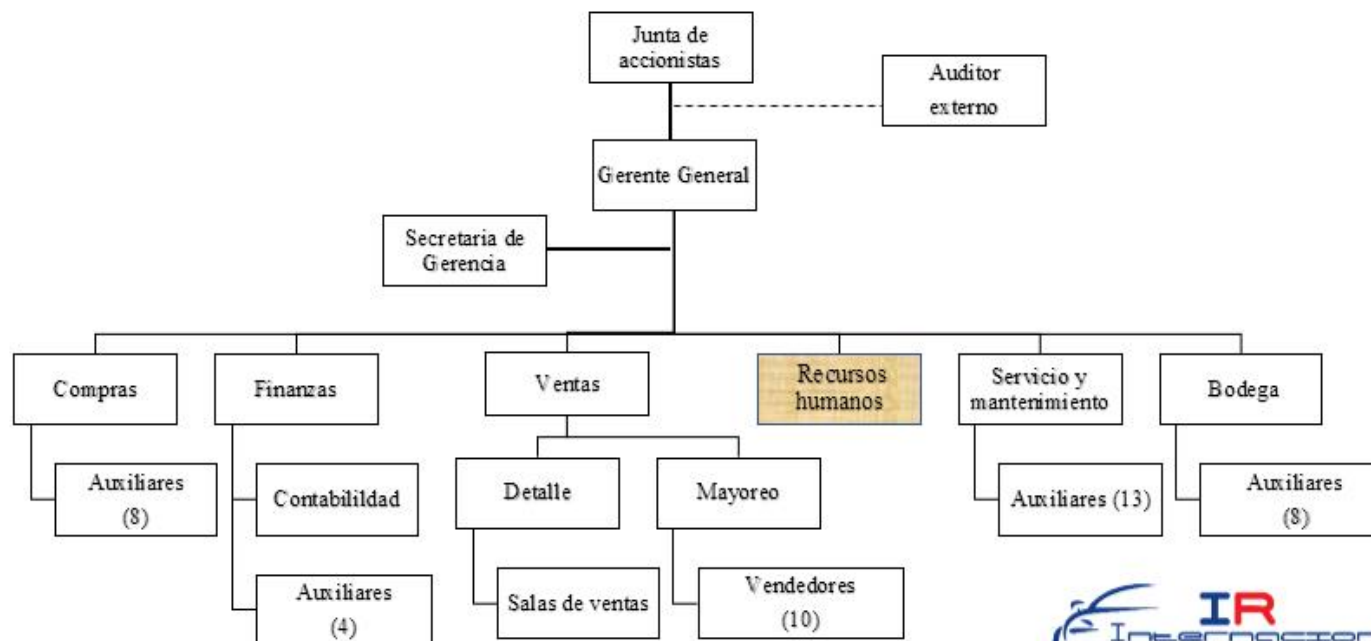
1. Los cargos de jefatura o gerencia en la empresa serán sometidos a un proceso interno de ascenso, el cual consistirá en notificar al personal interno la nueva plaza y ofrecer la posición a los trabajadores que cumplen los requisitos del perfil del puesto.
2. Los ascensos en la empresa tendrán que someterse a pruebas técnicas y psicométricas que requieran la nueva plaza.
3. Identificar las habilidades de los trabajadores y motivarlos a desarrollar actividades dentro de la empresa que les permitan conocer más del área que demuestren dichas habilidades y conocimientos.
4. Cuando un empleado finalice una carrera profesional la empresa puede evaluar y brindar oportunidades de ascenso.
5. Aplicar el diseño de los planes generales, pero de forma ya individualizada a cada una de las personas, detectando las necesidades o carencias que se puedan plantear y aportando los medios necesarios para abordar las oportunidades de mejora.

### d. UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La empresa cuenta con 91 empleados de los cuales la mayoría manifestó que no existe un departamento de personal, por lo que se propone la organización para fortalecer la administración y que se cumplan las necesidades encontradas en el diagnóstico, esta información es el punto de partida para la propuesta. La estructura estará formada por una persona la cual atenderá las actividades relacionadas con el talento humano.

Su ubicación será en la oficina central la cual se encuentra en Avenida Melvin Jones N° 5-6, Santa Tecla, departamento de La Libertad, es importante mencionar que la empresa no cuenta con estructura organizativa por lo que se propone una para la empresa en general y no para cada sala de ventas.

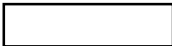
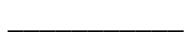
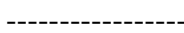

e. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA A LA EMPRESA.



Autorización: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### Simbología del organigrama:

- a)  Representa las unidades administrativas de la empresa.
- b)  Representa la autoridad lineal dada por las autoridades administrativas.
- c)  Relación de staff
- d)  Ubicación del departamento propuesto de recursos humanos.

### Descripción del organigrama:

- a) **Junta de Accionistas:** la conforman personas naturales que aportan capital a través de acciones o títulos valores, para dinamizar el ejercicio comercial.
- b) **Auditor Externo:** es un profesional en contaduría pública que no posee ningún tipo de vínculo ni relación con la empresa, realiza un examen crítico y sistemático, de los estados financieros de la empresa y si se cumplen las leyes o normas contables.
- c) **Gerente General:** es el que realiza la función direccional a todas las actividades comerciales que han de llevarse a cabo en la empresa, definiendo lineamientos a desarrollar para el cumplimiento de metas y objetivos.
- d) **Compras:** es la unidad encargada del establecimiento completo de los productos que serán asignados para la venta, la responsabilidad principal es la adquisición oportuna a precios convenientes.
- e) **Ventas:** administra y organiza las actividades comerciales relacionadas a fijar precios, promover y distribuir productos de la empresa en forma creativa en búsqueda de una participación en el mercado.
  - i. **Mayoreo:** es la venta realizada a diversas empresas, las cuales se les suministra mercadería, estas son visitadas por vendedores proporcionando la información para realizar los pedidos de producto.

- ii. Detalle: estas se realizan en las salas de venta donde se ofrecen los productos por medio de los vendedores.
- f) **Finanzas:** es el responsable de velar y mantener el estado económico financiero favorable para la empresa.
  - i. **Contabilidad:** analiza y controla el buen uso de la inversión a través de los ingresos y egresos, generación de utilidades o pérdidas.
- g) **Departamento de Recursos Humanos:** es el responsable de la administración del recurso humano idóneo que garantice un desarrollo eficaz de las asignaciones laborales de acuerdo con los puestos de trabajo.
- h) **Servicio y Mantenimiento:** encargado de mantener las instalaciones en condiciones óptimas y ayudan a la seguridad de la organización.
- i) **Bodega:** es un departamento encargado de la recepción, clasificación, almacenamiento, despacho y distribución de los productos, según las requisiciones solicitadas.
- j) **Auxiliares:** brindar colaboración o asistencia en el departamento que están asignados.
- k) **Salas de Venta:** se encuentran distribuidas en los siguientes departamentos: San Miguel, Usulután, La libertad, Ahuachapán, y las que se encuentran en la ciudad de San Salvador.

#### f. PROPUESTA PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE RECURSO HUMANO

Para desempeñar las actividades relacionadas con el departamento de recursos humanos se iniciará con la contratación de un jefe de personal, el perfil se describe a continuación.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**Nombre del Puesto: Jefe de Personal**

**Depende de: Gerente General**

### **Descripción general**

Se encarga de planificar, organizar, coordinar y controlar todas las actividades concernientes con la administración de recursos humanos de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. asimismo lo referente al reclutamiento, selección, contratación del personal, capacitación y desarrollo, beneficios sociales, las relaciones empleado patrono, evaluaciones del desempeño y control del recurso humano.

### **Actividades**

1. Llevar una adecuada administración del recurso humano de acuerdo con las disposiciones legales.
2. Diseñar nuevas políticas para la administración de recursos humanos.
3. Realizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.
4. Entrevistar a los candidatos a ocupar las plazas vacantes.
5. Analizar los resultados de las diferentes pruebas de selección e informar a las áreas correspondientes.
6. Elaborar manual de descripción de puestos para cada una de las áreas de la empresa.
7. Elaborar manual de inducción para orientar al nuevo personal en las instalaciones de la empresa, así como presentarlo a todos los trabajadores.
8. Revisar las planillas de pago de salarios y que sean canceladas en los tiempos establecidos.
9. Llenar los contratos de trabajo de los nuevos empleados y llevar a firma con el Gerente General.

10. Implementar programas de capacitación y desarrollo del personal.
11. Coordinar el proceso de evaluación del desempeño del trabajo.
12. Verificar si los objetivos del departamento de recursos humanos están siendo logrados.
13. Elaborar planes de capacitación y presentarlos al Gerente General.

### **Requisitos del Puesto**

**Género:** Hombre o Mujer

#### **Educación**

- Licenciatura en Administración de Empresas.
- Un año como mínimo de experiencia en puestos similares.
- Con experiencia en reclutamiento, evaluación y selección de personal.
- Realización de evaluaciones de desempeño y motivacionales.

#### **Competencias Claves**

- Liderazgo.
- Organización personal.
- Trabajo en equipo.
- Resolución de conflictos.
- Facilidad de comunicación y expresión.

El presupuesto estimado mensual y anual por el pago de salarios al jefe de personal de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. es el siguiente:

**CUADRO Nº 4****GASTOS DE SALARIOS Y PRESTACIONES MENSUAL**

PRESUPUESTO MENSUAL	
DESCRIPCIÓN	JEFE DE PERSONAL
SALARIO MENSUAL	\$ 800.00
APORTE PATRONAL ISSS (7.5%)	\$ 60.00
APORTE PATRONAL AFP (7.75%)	\$ 62.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 922.00</b>

**CUADRO Nº 5****GASTOS DE SALARIOS Y PRESTACIONES ANUAL**

PRESUPUESTO ANUAL	
DESCRIPCIÓN	JEFE DE PERSONAL
SALARIO ANUAL	\$ 9,600.00
APORTE PATRONAL ISSS (7.5%)	\$ 720.00
APORTE PATRONAL AFP (7.75%)	\$ 744.00
VACACIONES	\$ 520.00
APORTE PATRONAL ISSS VACACIÓN (7.5%)	\$ 39.00
APORTE PATRONAL AFP VACACIÓN (7.75%)	\$ 40.30
AGUINALDO	\$ 400.00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 12,063.30</b>

## 2. PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### a. RECLUTAMIENTO

Esta función es importante dentro de toda organización, y la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. será la encargada de atraer personal idóneo que pueda desarrollar y desempeñar cada uno de los cargos para los cuales serán requeridos.


### **POLÍTICAS**

1. El departamento que requiera personal debe llenar la hoja de requisición.
2. El jefe del departamento solicitante determinará los requisitos que se necesiten para cubrir la vacante, tomando en cuenta habilidades y aptitudes requeridas por el puesto.
3. La vacante será cubierta a través de una solicitud que llenará el solicitante el cual será aprobado por el departamento de recursos humanos.
4. Se deberán establecer los componentes básicos de información, posteriormente se procederá a reclutar el personal idóneo, que sea apto al puesto a desempeñar, tomando en cuenta las características que tiene que poseer el candidato según la descripción de puestos.
5. Identificar y evaluar a los candidatos ideales en función, en actitudes, conocimientos, competencias y habilidades.
6. Se realizarán pruebas orales y escritas, esto dependiendo de cuál sea la vacante que se requiera en determinado momento, ya que a través de esto se podrá determinar si el solicitante podría aspirar a tal puesto.
7. Se dará mayor prioridad al reclutamiento interno al momento de existir una vacante en la empresa, en el caso que no se encuentre al candidato para optar por tal puesto se procederá al reclutamiento externo.
8. Para que exista reclutamiento interno satisfactorio la unidad de recursos humanos debe de mantener buenas relaciones con las demás unidades.

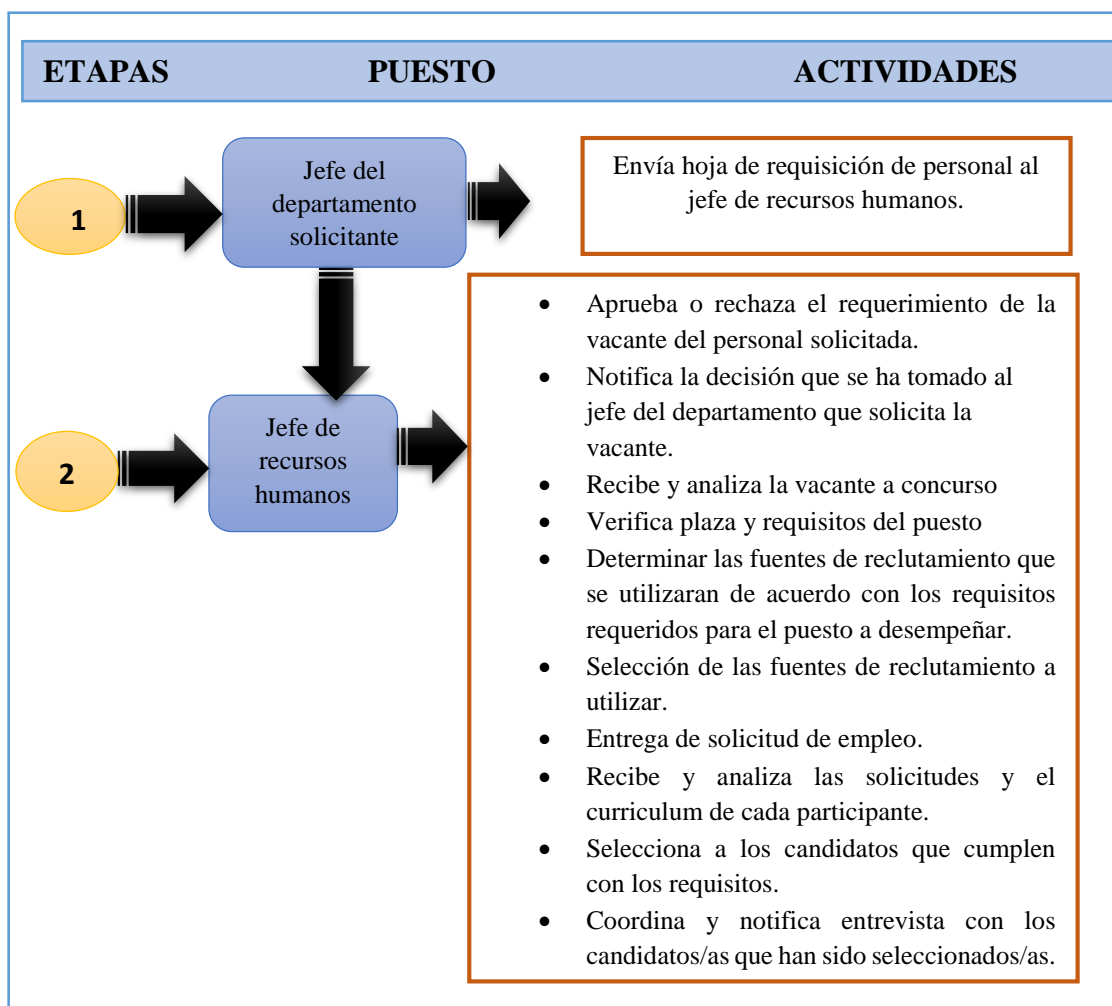


## HOJA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Se debe tener un formato en todos los departamentos para solicitar al jefe de personal las necesidades de recurso humano.

	<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>	FECHA: _____
<b>DATOS DE LA EMPRESA</b>		
<hr/>		
<b>NOMBRE DEL SOLICITANTE:</b> _____ <b>CARGO:</b> _____ <b>TELÉFONO:</b> _____ <b>E-MAIL:</b> _____		
<b>FECHA ESTIMADA DE INGRESO</b> _____	<b>MOTIVO DE LA REQUISICIÓN</b>	
	<input type="checkbox"/> CARGO NUEVO <input type="checkbox"/> INCAPACIDAD <input type="checkbox"/> REEMPLAZO <input type="checkbox"/> VACACIONES <input type="checkbox"/> AUMENTO DE TRABAJO <input type="checkbox"/> LICENCIA	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA VACANTE</b>		
<hr/>		
<b>PUESTO A CUBRIR:</b> _____ <b>DEPARTAMENTO:</b> _____		
<b>ESCOLARIDAD:</b> _____		
<b>EXPERIENCIA ESPECÍFICA:</b> _____		
<b>ACTIVIDADES A REALIZAR:</b> _____		
<hr/>		
<b>REQUIERE INGLÉS PARA ESTE PUESTO:</b> NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> <b>QUE PORCENTAJE?</b> _____%		
<b>PROGRAMAS COMPUTACIONALES:</b> _____		
<b>MAQUINAS O HERRAMIENTAS QUE DEBERÁ OPERAR:</b> _____		
<hr/>		
<b>SEXO:</b> _____ <b>ESTADO CIVIL:</b> _____ <b>RANGO DE EDAD:</b> _____		
<b>HORARIO DEL PUESTO: LUNES A VIERNES:</b> _____ <b>SÁBADO:</b> _____		
<b>SUELDO SEMANAL NETO:</b> _____ <b>TIPO DE CONTRATO:</b> _____		
<b>OTRAS PRESTACIONES:</b> _____		
<b>HORARIO DE ENTREVISTA:</b> _____		
<b>COMENTARIOS:</b> _____		
<hr/>		
F. _____		
<b>JEFE DE DEPARTAMENTO SOLICITANTE.</b>		

## 1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO



### b. SELECCIÓN

Es importante que en toda empresa o administración de recursos humanos se dé un proceso de selección ya que es un factor importante porque a través de este medio se puede optar por un candidato idóneo a ocupar el puesto de trabajo requerido, con características, cualidades, habilidades y actitudes requeridas para ocupar una vacante. El proceso de selección da inicio al finalizar el proceso de reclutamiento una vez que ya se hayan realizado las pruebas pertinentes y analizado el perfil del candidato, es por tal motivo que se presenta la guía de entrevista a utilizar.

# INTERNACIONAL DE REPUESTOS

S.A DE C.V



## GUIA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Puesto:

Fecha:

Nombre del candidato:

### Puntos de referencia

### Notas del Entrevistador

#### 1. Historial formativo

- 1.1 Formación básica:  
niveles alcanzados, motivos de la elección, cambios de centro de estudios, edad de obtención de los grados comparados con la media.
- 1.2 Formación para el puesto:  
especialidades, cursos y seminarios, idiomas.

#### 2. Historial profesional

- 2.1 Historial laboral:** empresas, puestos, tareas y niveles de responsabilidad, aspiración salarial, motivos de cambio, rutinas de trabajo, formación académica etc.
- 2.2 Trayectoria profesional:** ascendente, estable, regresiva, tiempo en desempleo, antigüedad del actual empleo.
- 2.3 Integración:** problemas de adaptación al trabajo. Manejo de figuras con autoridad, igual condición y subordinados.

<p><b>3. Experiencia para el puesto</b></p>	
<p><b>3.1</b> nivel de experiencia que aporta el candidato en relación con los requisitos exigidos por el puesto.</p>	
<p><b>4. Motivación hacia el puesto</b></p>	
<p><b>Tipos de motivación:</b> económica, promoción, área motivacional de trabajo.</p>	
<p><b>5. Relaciones interpersonales</b></p>	
<p>Gusto por el contacto social, trabajo en equipo. comprensión y adaptación con los demás.</p>	
<p><b>6. Personalidad</b></p>	
<p>Madurez, responsabilidad, disciplina, cooperación, comunicación, dinamismo etc.</p>	
<p><b>7. Apariencia exterior</b></p>	
<p><b>7.1 Apariencia física.</b> vestido, salud y vitalidad aparente.</p> <p><b>7.2 Modales:</b> expresión del rostro, ademanes y gestos, saludo, educación, simpatía.</p> <p><b>7.3 Expresión verbal:</b> tono de voz, claridad de ideas, fluidez, vocabulario.</p> <p><b>7.4 Actitud:</b> timidez, seguridad en sí mismo, agresividad, confiable.</p>	

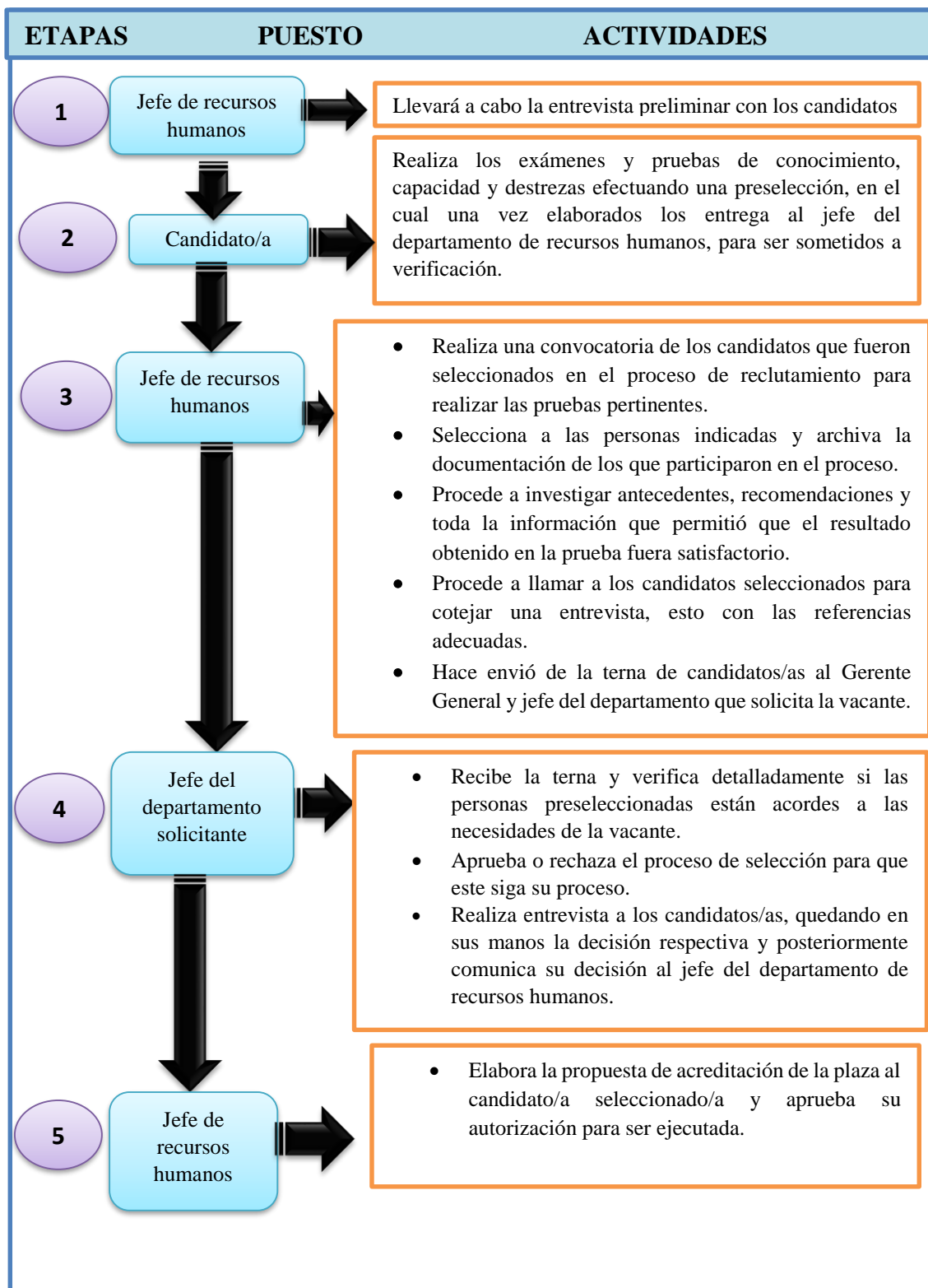
**A continuación, se presenta una serie de preguntas para ser realizadas en la entrevista de selección:**

1. ¿Que conoce de la empresa?
2. ¿Como se enteró de la oferta de trabajo?
3. ¿Como se describe usted?
4. ¿Como está constituida su familia?
5. ¿Háblenos de su formación académica?
6. ¿Que lo motiva a querer trabajar en esta empresa?
7. ¿Conoce a alguien que trabaje en esta empresa?
8. ¿Cuál fue su ultimo empleo?
9. ¿Porque se retiró del trabajo anterior o porqué quiere cambiar de empleo?
10. ¿Porque cree que es la persona indicada para este trabajo?
11. ¿Mencione tres valores con los que se identifica?
12. ¿Cuál es su pretensión salarial?
13. ¿Cuáles son sus competencias?
14. ¿Cuál es su principal fortaleza?
15. ¿Cuánto tiempo aspira trabajar con nosotros?
16. ¿Porque considera que deberíamos contratarlo?
17. ¿Como trabaja en equipo?
18. ¿Tiene experiencia en el área?
19. ¿Donde se ve en el plazo de 3 años?
20. ¿Cuando podría incorporarse en el trabajo?

## **POLÍTICAS DE SELECCIÓN**

1. Los candidatos que fueron electos en el proceso de reclutamiento para ocupar una vacante deben participar en el proceso de selección que se esté llevando a cabo en la empresa, esto a excepción de los aspirantes internos que estén participando en dicho proceso.
2. Los encargados de llevar a cabo el proceso de selección de personal con responsabilidad serán el jefe de personal y el jefe del departamento que solicita la vacante, todo esto con la finalidad de tomar las decisiones idóneas con respecto a las características que posea el candidato, así como las del puesto a ocupar.
3. Se le dará prioridad al reclutamiento interno que al reclutamiento externo sometido al proceso de selección, con la finalidad de aplicar el desarrollo profesional en la empresa.
4. Los resultados del proceso de selección deben de ser manejados con confidencialidad y cautela, entre el jefe de personal y el jefe del departamento que solicita la vacante.

## PROCESO DE SELECCIÓN



### c. CONTRATACIÓN

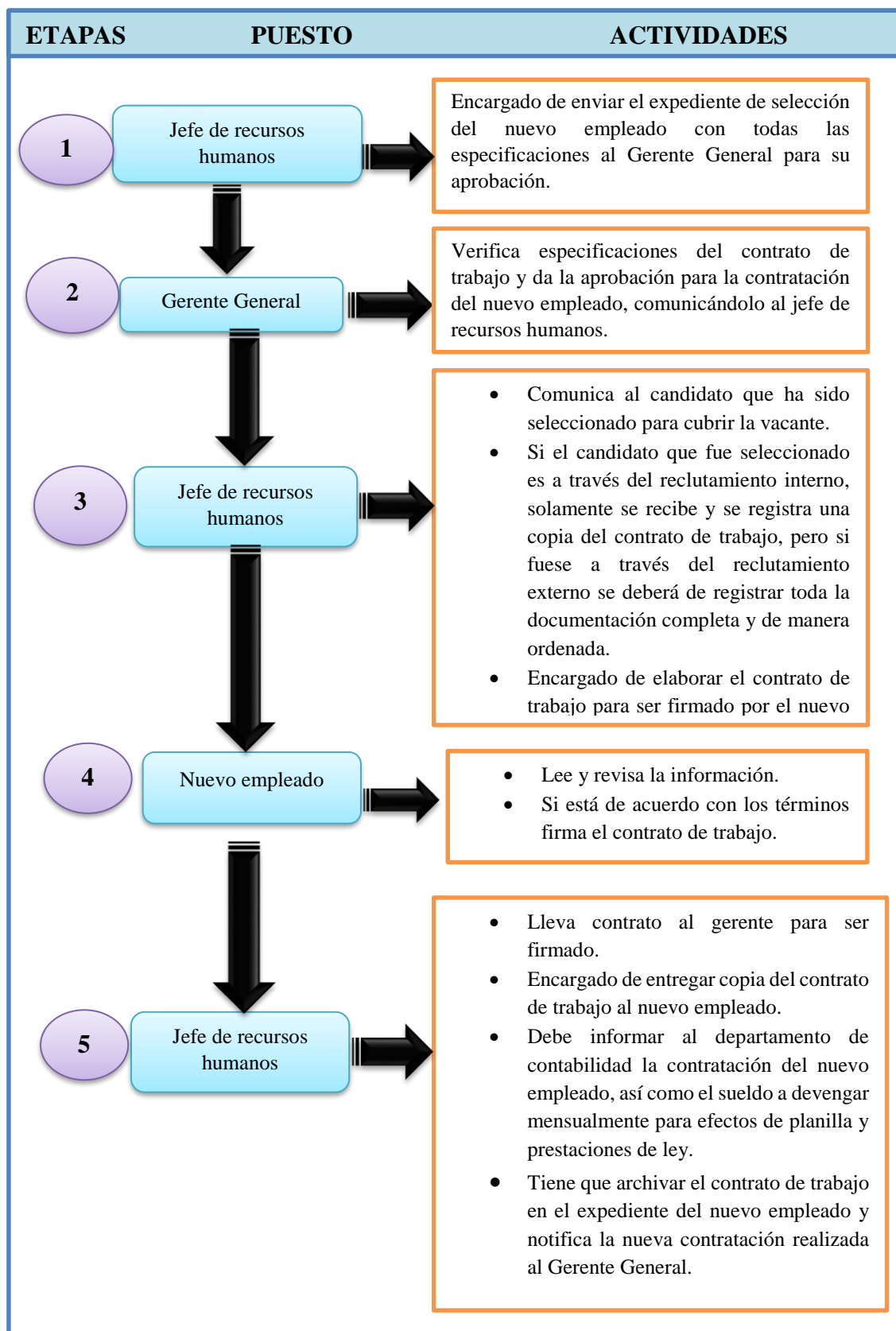
Es el proceso final para que el nuevo empleado pueda incorporarse a la empresa, esta etapa se hace de manera formal en donde se expresa el nombramiento del nuevo trabajador estableciendo la relación de empleado y empleador, asimismo es donde se da a conocer las condiciones laborales bajo las cuales estará desempeñando su trabajo.

### **POLÍTICAS**

1. El personal que sea seleccionado para cualquier puesto firmará un contrato de trabajo individual en el cual se estipula que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de este término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de casusa ni responsabilidad alguna.
2. El patrono presentara al nuevo trabajador el contrato de trabajo individual después de cumplido los 30 días de prueba
3. Se creará un expediente de cada uno de los nuevos empleados en el cual deberá adjuntarse una copia del contrato de trabajo firmado, su hoja de vida y toda la documentación requerida, dicho expediente debe ser actualizado anualmente y depurado cada cinco años, a efecto de mantener la información para efectos legales.



## PROCESO DE CONTRATACIÓN



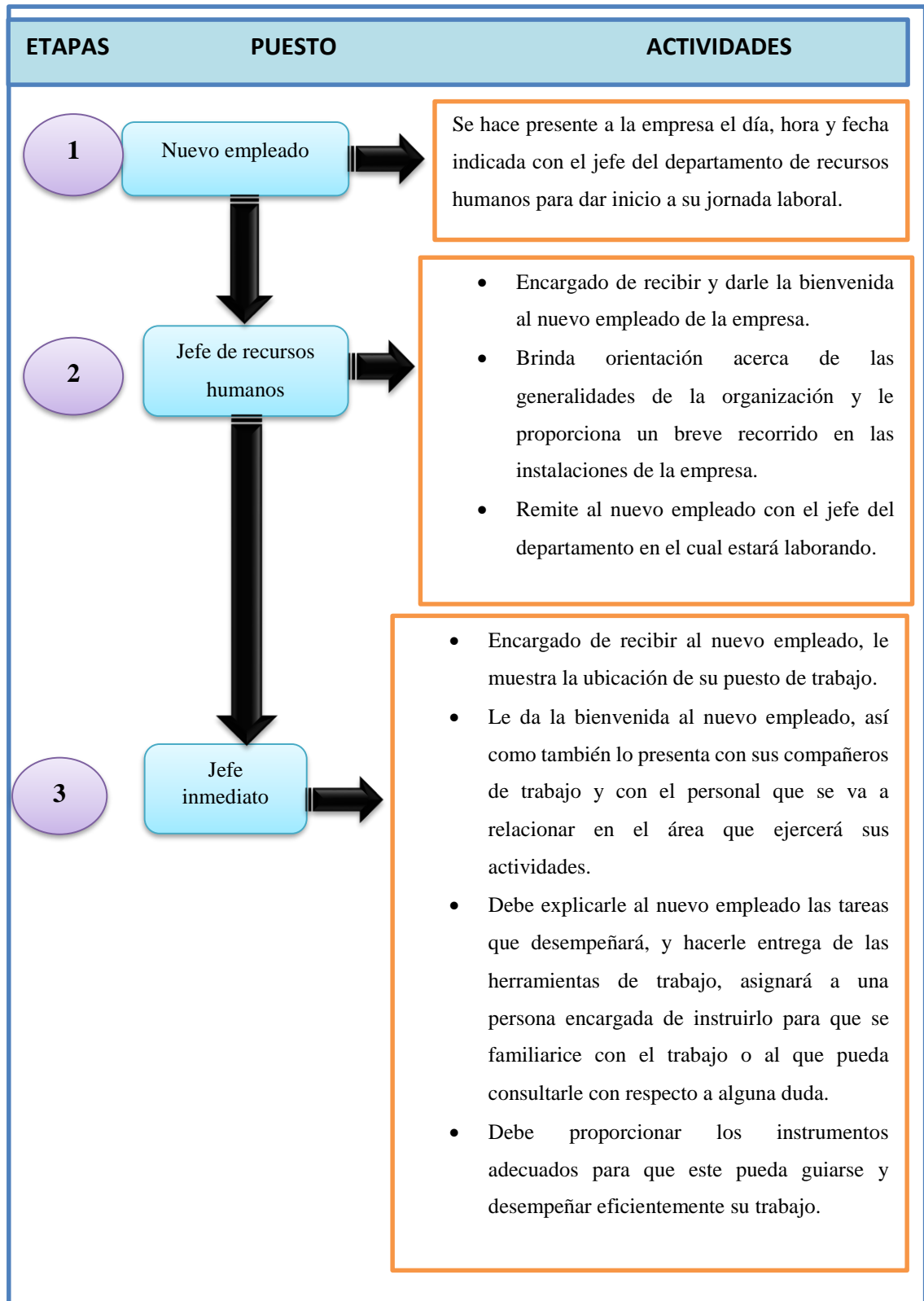
#### d. INDUCCIÓN

La inducción del personal es una de las etapas esenciales para la incorporación del nuevo empleado a la empresa, ya que es importante que tenga conocimiento del entorno de la organización, así como la ubicación de cada uno de los departamentos que contiene.

#### **POLÍTICAS**

1. El proceso de inducción será implementado para todo el personal que en determinado momento llegue a formar parte de la empresa, teniendo como propósito que el empleado se adapte en el menor tiempo posible.
2. El proceso de inducción inicia después de haber culminado el proceso de contratación.
3. Se realizará énfasis a través de la inducción en la filosofía institucional ya que es necesario que el nuevo empleado tenga conocimiento acerca de la misión, visión, objetivos, valores, estructura organizativa con sus respectivas actividades, etc. Así como toda la información del puesto de trabajo a desempeñar.
4. Proporcionar ocho días hábiles para que el nuevo empleado pueda adquirir toda la documentación legal solicitada que no tenga en el momento de ser contratado.

## PROCESO DE INDUCCIÓN



## e. CAPACITACIÓN

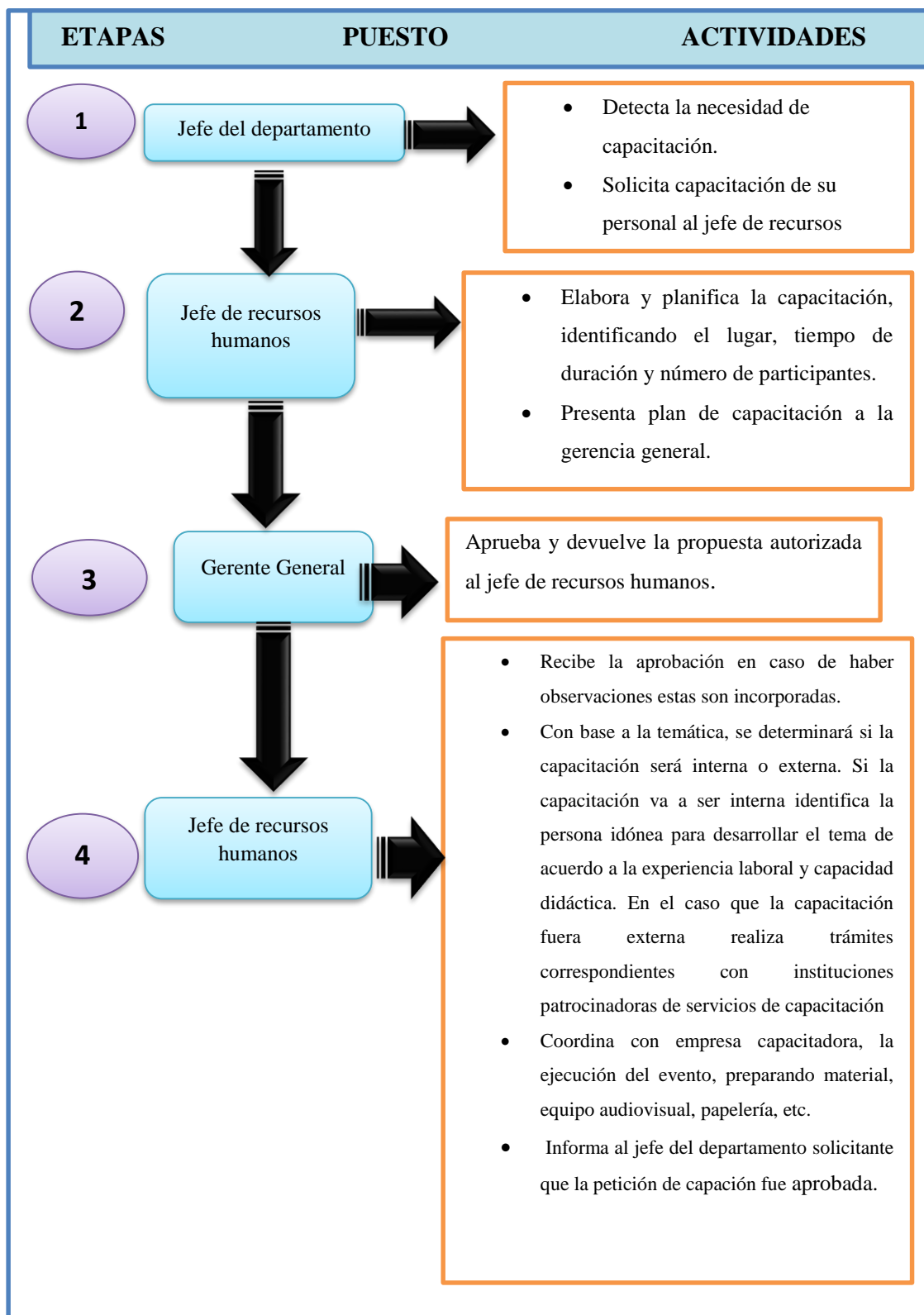
### **Programa de Capacitación:**

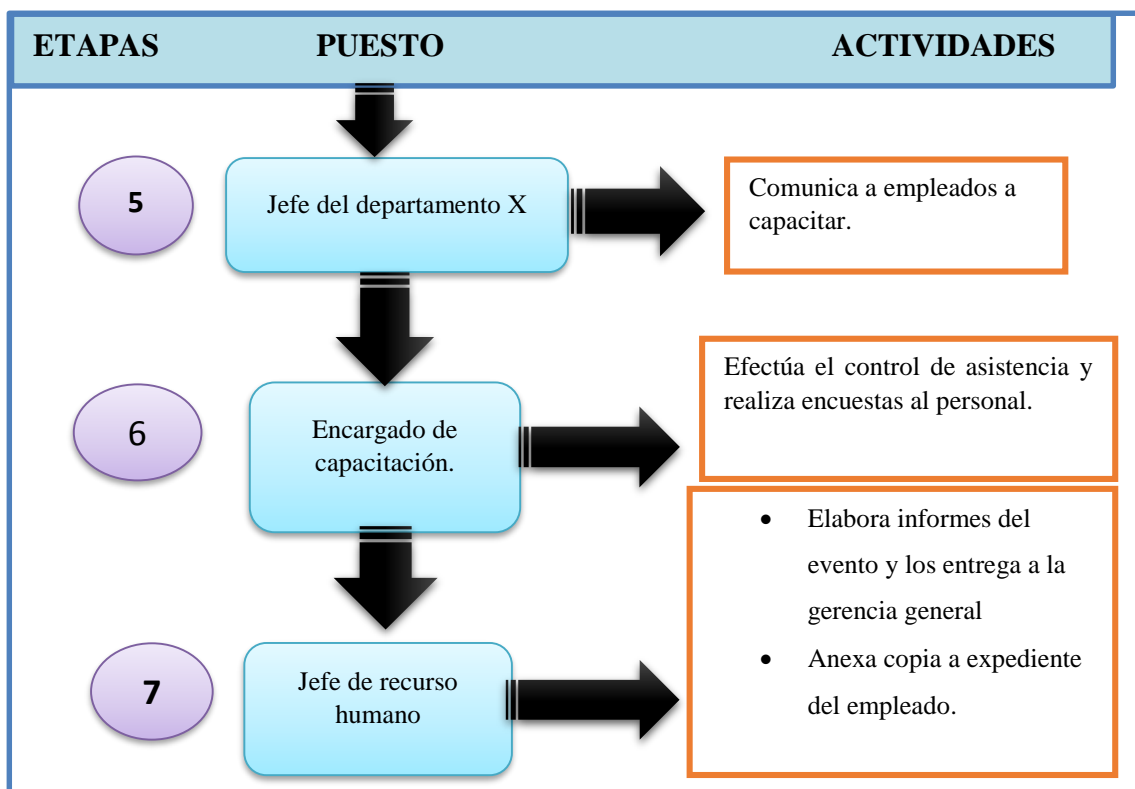
La capacitación y desarrollo del personal, pretende lograr que los trabajadores desarrollen las destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de las labores asignadas.

### **Políticas**

1. Toda capacitación tendrá relación con el puesto de trabajo que desempeña el personal.
2. Los programas de capacitación en la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. estarán basados en la determinación de necesidades de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
3. Se tomará en cuenta el resultado de las evaluaciones del desempeño como parámetro para impartir los temas de capacitación.
4. Al facilitar cualquier capacitación se debe realizar una evaluación al personal participante.
5. Los jefes de los departamentos en coordinación con el jefe de recurso humano elaborarán los programas, temas a tratar en capacitaciones que podrán ser desarrolladas trimestrales, semestrales o anuales, o también de acuerdo con las necesidades de la organización y su disposición presupuestaria.
6. Deberán tomarse en cuenta el resultado de la evaluación del desempeño o algún otro mecanismo de este, de tal forma que permita identificar personas con capacidades para hacer ascendidas o trasladadas de puesto.
7. El jefe de recurso humano se encargará de gestionar programas de capacitación que brinden instituciones tales como: Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

## PROCESO DE CAPACITACIÓN





### Propuesta de un Plan de Capacitación y Desarrollo

La capacitación es un conjunto de actividades didácticas enfocadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente.

Como herramienta de administración de recursos humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración de los empleados a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la misma.

El plan de capacitación incluye todos los empleados que integran la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. y este será elaborado con temas puntuales.

El plan de capacitación estará constituido por cinco pasos, que a continuación se presentan:

1. **Diagnóstico de necesidades:** identifica las fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
2. **Diseño del plan de capacitación:** se elaborará el contenido del plan.
3. **Validación:** será aprobado por la gerencia general, en este caso por el propietario de la empresa.
4. **Ejecución:** se proporcionará el plan de capacitación a los empleados de acuerdo con la previa planificación.
5. **Evaluación:** se verifican los resultados de en el desempeño de las actividades realizadas por los trabajadores.

### **El diagnóstico**

Será el proceso que permitirá detectar y establecer las necesidades de capacitación del personal, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que deben dominar para lograr un correcto desempeño en la empresa.

El diagnóstico de las necesidades de formación será efectuado utilizando las técnicas de recolección de información siguientes:

- a. **Observación:** técnica que permitirá percibir lo que ocurre en el entorno laboral. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los individuos.
- b. **Entrevistas:** permitirá obtener información verbal de los empleados, relacionada con las debilidades formativas en el desarrollo del laboral.
- c. **Análisis de cargos:** consistirá en el procedimiento de estudiar el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del personal, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en las qué condiciones se desarrolla.
- d. **Reuniones con jefaturas:** discusiones con los jefes de las unidades acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

- e. **Análisis del informe de evaluación de desempeño:** recopilación de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.

### **Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos**

**Actividad de la organización:** Internacional de Repuestos S.A. de C.V., es una empresa cuya finalidad es la importación, exportación, distribución al mayoreo y al detalle de repuestos y accesorios para vehículos automotores.

**Justificación:** un personal motivado y trabajando en equipo, son las bases fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.

El tema de la capacitación es uno de los elementos principales para mantener, modificar o cambiar las aptitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones. En tal sentido se plantea el presente plan de capacitación anual en el área del desarrollo del recurso humano.

**Alcance:** el presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V.

**Fines del plan de capacitación:** siendo su propósito general aumentar las habilidades y destrezas de los empleados en las áreas que se requieran, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Mantener al empleado al día con los avances tecnológicos, para que pueda desempeñar las actividades eficientemente.
- Elevar el nivel de rendimiento de los empleados y con ello el incremento de las utilidades de la empresa.
- Generar conductas positivas y mejoras en el lugar de trabajo, para brindar calidad en la atención al cliente.
- Mantener la salud física y mental, propiciando un ambiente seguro que conlleve a actitudes y comportamientos más estables.



## **Objetivos del plan de capacitación**

### **General:**

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de las responsabilidades que requieran sus puestos, y proporcionarles oportunidades de desarrollo personal.

### **Específicos:**

- a. Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- b. Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- c. Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.

**Meta:** capacitar a los de jefes de departamentos, salas de venta y personal operativo de la empresa.

**Estrategias:** las estrategias a emplear son:

- Desarrollar seminarios.
- Realizar talleres.

### **Tema de capacitación**

- Área específica en atención al cliente: ciclo del servicio, pasos para brindar un mejor servicio, proceso de atención al cliente.
- Capacitación sobre los avances tecnológicos de los automotores y manejo de los nuevos repuestos, así como el uso de los programas de registro de inventario de la empresa.
- Otros que en su momento resulten del diagnóstico de capacitación que tendrá que realizar el jefe de personal.

## Recursos

### Humanos:

- Lo conforman los empleados, el encargado de recursos humanos y expositores especializados en la materia, como:
- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

### Materiales:

- **Infraestructura:** las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia general de la empresa.
- **Mobiliario, equipo y otros:** estará conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, portafolios, equipo multimedia, y ventilación adecuada.
- **Documentos técnicos educativos:** material de estudio, etc.

**Financiamiento:** el monto de inversión de este plan dependerá del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), el cual aporta el 80% del costo y el otro 20% es financiado por la empresa, será el departamento de recursos humanos quien realice las gestiones con INSAFORP para impartir las respectivas capacitaciones y presentar el presupuesto al Gerente General.

El aporte que realiza la empresa a INSAFORP es el siguiente.

<b>Aporte a INSAFORP</b>	
Mensual	<b>\$80</b>
Anual	<b>\$960</b>

Según información proporcionada mediante correo electrónico el costo que tiene impartir una capacitación de 8 horas para atención al cliente para 22 personas, que serían primeramente vendedores y jefes de salas de venta con una empresa que está dentro del programa de formación continua con INSAFORP se presenta a continuación, para los

demás trabajadores, se buscarían temas específicos del área en que laboran y el departamento de recursos humanos presentaría el presupuesto correspondiente.

Costo por capacitación	\$1,000.00
Aporte por INSAFORP	\$ 800.00 (1,000*0.80)

**Complemento que pagaría la empresa \$ 200**

El siguiente presupuesto administrativo estimado se realiza para los 91 empleados que tiene la empresa, sin embargo, las capacitaciones se pueden realizar por áreas, para no interferir en las actividades laborales.

#### **Cuadro N° 6**

##### **Presupuesto Administrativo para la realización de capacitaciones**

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Papelería	\$10.00			\$10.00
Certificados o diplomas		91	\$0.20	\$18.20
Refrigerios		93	\$1.00	\$93.00
Imprevistos	\$10.00			\$10.00
<b>Total</b>				<b>\$131.20</b>

#### f. CONTROL DEL RECURSO HUMANO

El control dentro del departamento de recursos humanos es totalmente necesario que establece parámetros de medición (productividad, eficiencia, eficacia y competitividad), incentiva y estimula al personal, detecta desviaciones e implementa correcciones.

Establece medidas para corregir sus distintos programas, de tal forma que se alcancen planes de personal exitosamente.

Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones en el plan, y de esta forma tomar las acciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

Reduce costos y ahorra tiempo, ya que ayuda a evitar errores.

### **Políticas**

1. Todo personal que labore en la entidad deberá contener un expediente personal, en cual contendrá el currículum, acciones de personal, DUI y NIT, tarjetas del seguro social, NUP y toda la documentación que se considere necesaria.
2. El jefe de personal debe llevar los registros de las capacitaciones y evaluaciones del personal.
3. El departamento de recursos humanos deberá elaborar y actualizar mensualmente los registros y controles que contengan historial de ausentismo y rotación de personal.
4. Elaborar y actualizar anualmente el inventario de recursos humanos de todo el personal que integra empresa.

### **Expediente de Personal**

Es un instrumento para llevar un control del tiempo laboral de un empleado, y tener la documentación personal necesaria, así como todo el historial de trabajo en la organización, es por medio del expediente laboral.

#### **Políticas:**

1. El departamento de recursos humanos debe llevar un expediente de personal de cada uno de los empleados.
2. Facilitar a los jefes de cada departamento la información para ascensos, suspensiones, sanciones, evaluaciones de desempeño para toma de decisiones.
3. Deberán de llevar un registro de antigüedad, bonificaciones, aguinaldos.
4. Anexar examen de polígrafo, solvencia policial, antecedentes penales y toda la documentación requerida para el puesto.

Dentro del expediente de personal los documentos que debe contener para llevar un registro e información completa de los empleados son los siguientes:

- Solicitud de empleo.
- Curriculum vitae

- Ficha de datos personales
- Contrato de trabajo.
- Acciones del personal
- Resultados de las pruebas de selección a que fue sometido el candidato/a.
- Perfil detectado en la entrevista de selección.
- Título de los estudios acreditados para conseguir el puesto de trabajo.

### Solicitud de Empleo:

La solicitud de empleo es un formulario que entrega la empresa en el proceso de reclutamiento a los posibles candidatos y que éstos deben complementar.

	<b>INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A DE C.V</b>	Fotografía Reciente
<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>		
Es importante que el (la) solicitante llene todos los espacios de esta hoja de su puño y letra, en los que no pueda llenar debe trazar una línea, la falta de cumplimiento de estos requisitos se considerará descuido:		
Lugar y fecha: _____ Empleo solicitado: _____		
<b>DATOS PERSONALES.</b>		
Nombre completo: _____ <div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> <span>Apellido paterno</span> <span>Apellido materno</span> <span>Nombre</span> </div>		
Lugar y fecha de nacimiento: _____ Edad <input type="checkbox"/> Estado civil: Soltero/a <input type="checkbox"/> Casado/a <input type="checkbox"/> Acompañado/a <input type="checkbox"/> Divorciado/a: <input type="checkbox"/> Viudo/a: <input type="checkbox"/>		
DUI: _____ Extendido en: _____ <small>(Lugar y fecha)</small>		
NIT: _____ AFP: _____ No. Licencia de conducir: _____		
Tipo de licencia: _____ E-mail: _____		
Dirección: _____ Teléfono: _____ Cel.: _____		
<b>COMPOSICIÓN DEL GRUPO FAMILIAR</b>		
Nombre	Edad	Parentesco
Cuantas personas dependen económicamente de usted: _____		
<b>CONDICIONES DE SALUD</b>		
¿Cuál es la condición de salud en general? _____ Defectos de la vista: Si <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
¿Del oído? Si <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Respiratorios Si <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> En caso de afirmativo detalle a continuación _____		
¿De qué enfermedad ha padecido en los doce meses anteriores a la fecha de la presente solicitud? _____		
¿Cuál es su peso actual? (libras) _____ ¿Cuál es su estatura? (en cm): _____		

## FORMACIÓN ACADÉMICA

Detalle a continuación las instituciones donde hizo sus estudios

Nombre de la institución	Lugar	Grado, curso o título obtenido	Año de ingreso	Año de egreso

Además del español, conoce otro idioma \_\_\_\_\_ cuál \_\_\_\_\_

Indique si poco, regular o bien para: Hablarlo: \_\_\_\_\_ Escribirlo: \_\_\_\_\_ Entenderlo: \_\_\_\_\_

**QUE EQUIPOS SABE USAR**

Computadora

Teléfono

Fax

Impresora

Fotocopiadora

Scanner

**QUE VEHICULOS SABE MANEJAR**

Pick-Up

Camión

Automóviles

Motocicleta

¿Donde trabaja usted actualmente? \_\_\_\_\_

¿Desde cuándo trabaja en esa empresa? \_\_\_\_\_

¿Cuál es su salario actual? \_\_\_\_\_

¿Qué cargo desempeña actualmente? \_\_\_\_\_

¿Porque desea retirarse? \_\_\_\_\_

¿Lo/la recomienda alguna persona que trabaja en la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V.? Si  No 

en caso de ser positiva la respuesta anterior, identifique el nombre: \_\_\_\_\_

Años de conocer a la persona que lo recomienda: \_\_\_\_\_

## EMPLEO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

Patrono o empresa	Dirección/ teléfono	Puesto ocupado	Sueldo	Fecha de ingreso		Fecha de egreso		Motivo de su retiro
				Mes	Año	Mes	Año	

## NOMBRAR TRES JEFES INMEDIATOS ANTERIORES

Nombres	Profesión u ocupación	Dirección completa (indispensable)	Teléfono

Otros datos que él (la) interesada estime de interés \_\_\_\_\_

Declaro que los informes contenidos en la presente solicitud están ajustados estrictamente a la verdad y autorizo a la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V. para que haga cuantas investigaciones crea conveniente para verificar la exactitud de los mismos.

**IMPORTANTE**

La empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V. reserva el derecho de propiedad de la presente solicitud y fotografía adjunta y en ningún caso se devolverá al interesado.


PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD DE PERSONAL	
Entrevistado (a) por: _____	
	(Nombre y Cargo)
¿Recomendable para admisión? Sí _____ No _____	
Puesto que ocupara _____	Sueldo inicial US\$ _____
Fecha de ingreso ____/____/____	Código asignado _____
Ubicación _____	
Observaciones adicionales	
_____	
_____	
_____	

---

**FIRMA DE EL (LA) SOLICITANTE**

**Curriculum Vitae:** Este documento debe contener los datos personales, números de contacto, correo electrónico estudios realizados, sus aptitudes y competencias, referencias personales y experiencia de trabajos realizados, así como la fotografía.

**Ficha de Datos Personales:** Es un documento que contiene los datos más importantes y generales de cada uno de los empleados donde contendrá su nombre completo, fecha de nacimiento, salas de ventas donde labora, sueldo que recibe, bonificación, cuenta bancaria para realizar los depósitos de pagos. Se propone la siguiente ficha para la empresa.

<b>Ficha de Empleado</b>		<b>Código de empleado:</b> _____			
<b>Sala de venta:</b>	_____				
<b>Nombre:</b>	_____			Fotografía	
<b>Apellidos:</b>	_____				
<b>DUI:</b>	_____				
<b>Fecha de nacimiento:</b>	____/____/____				
<b>ISSS:</b>	_____				
<b>AFP:</b>	_____			<b>Puesto que desempeña:</b> _____	
<b>NIT:</b>	_____			_____	
<b>Estado Civil:</b>	_____			<b>Bonificación:</b> _____	
<b>No. Personas que depende de él o ella:</b>	_____			<b>Sueldo:</b> _____	
<b>Departamento:</b>	_____			<b>País:</b> _____	
<b>Dirección:</b>	_____			<b>Fecha de ingreso:</b> _____	
<b>Teléfono:</b>	_____			<b>E-mail:</b> _____	
<b>N.º de Cuenta Bancaria:</b>	_____			<b>Banco:</b> _____	
<b>En caso de emergencia avisar a:</b>	_____			<b>Teléfono:</b> _____	

### Contrato de Trabajo:

Se presenta una propuesta de modelo de contrato individual de trabajo que cumple con los criterios que solicita el Ministerio de Trabajo para efectos legales y para aplicarlo en cada una de las áreas de la empresa.



## CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

### GENERALIDADES DEL TRABAJADOR:

Nombre: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Estado familiar: \_\_\_\_\_

Profesión u oficio: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Residencia: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

DUI No: \_\_\_\_\_

Expedido en: \_\_\_\_\_

El: \_\_\_\_\_

### GENERALIDADES DEL EMPLEADOR:

Nombre: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Estado familiar: \_\_\_\_\_

Profesión u oficio: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Residencia: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

DUI No: \_\_\_\_\_

Expedido en: \_\_\_\_\_

El: \_\_\_\_\_

Actividad económica de la empresa: \_\_\_\_\_

NOSOTROS: \_\_\_\_\_ en representación de Internacional de Repuestos S.A de C.V. \_\_\_\_\_ de las generales antes expresadas convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

#### a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como \_\_\_\_\_ además de las obligaciones que le impongan las Leyes Laborales y sus reglamentos, si los hubiere y el Reglamento Interno de Trabajo, tendrá como obligaciones propias de su cargo \_\_\_\_\_ además de la coordinación con otras personas que realizan actividades complementarias.

#### b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebra por el tiempo de \_\_\_\_\_ a partir del \_\_\_\_\_ año\_\_\_\_\_.

Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de este término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el Contrato sin expresión de causas y ni responsabilidades algunas.

#### c) LUGAR DE PRESTACIONES DE SERVICIOS

La prestación de los servicios será en \_\_\_\_\_

## d) HORARIOS DE TRABAJO:

Lunes a viernes de \_\_\_\_\_ sábado \_\_\_\_\_ semana laboral de \_\_\_\_\_ horas.

Únicamente podrá ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sea pactado de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal, la persona asignada por esto y el trabajador.

## e) SALARIO, FORMA, PERIODO DE PAGO:

El salario que recibirá el trabajador por sus servicios será la suma de \_\_\_\_\_ dólares mensuales. Y se pagara en Dólares de los Estados Unidos de América en el sitio de trabajo. Dicho pago se hará de la manera siguiente: \_\_\_\_\_

Por planilla, la operación iniciará y se continuará si interrupción, amas tardar a la terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva, y únicamente se admitirá reclamos el día siguiente del pago.

## f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrara al trabajador los equipos, herramientas y materiales necesarios para su desempeño, que se entregan en buen estado y deben ser devueltos así por el trabajador cuando sea requerida al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causado por caso fortuito, fuerza mayor, por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

## g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DEL TRABAJADOR:

Nombre	Apellidos	Edad	Parentesco	Dirección
Nombre	Apellidos	Edad	Parentesco	Dirección
Nombre	Apellidos	Edad	Parentesco	Dirección

h) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes pertinentes y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el Patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por las costumbres.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en la ciudad de Santa Tecla, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

(f) \_\_\_\_\_


PATRONO O REPRESENTANTE

(f) \_\_\_\_\_

FIRMA DEL TRABAJADOR

### Acciones del Personal

Se presenta el siguiente formulario para llevar un registro de todas las acciones del personal, como ascensos, informe de traslados, contratación permanente, contratación temporal, nivelación de sueldo, permiso con goce de sueldo, vacaciones, incapacidad, maternidad, etc.

 <b>INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A DE C.V.</b> <b>ACCIÓN DE PERSONAL</b>			
Nombre de empleado:			
Fecha efectiva	Fecha de acción		
Posición actual	Nombre del puesto		
Posición propuesta	Nombre del puesto		
Motivo de acción			
1	Ascenso	12	Felicitación
2	Traslado	13	Amonestación
3	Contratación permanente	14	Suspensión disciplinaria
4	Contratación temporal	15	Ausencia sin autorización
5	Nuevo ingreso	16	Descuentos
6	Nivelación de sueldo	17	Despido con Indemnización
7	Permiso con goce de sueldo	18	Despido sin Indemnización
8	Permiso sin goce de sueldo	19	Renuncia
9	Vacaciones	20	Interinato
10	Incapacidad	21	Anticipo de Salario
11	Maternidad	22	Otros
Observación:		<hr/> <hr/>	
<b>Firmas</b>	<b>Fecha</b>	<b>Sueldo</b>	
		<b>Presupuestado</b>	<b>presupuesto</b>
Empleado			
Gerente General			
Jefe del departamento			
Recursos humanos			

## g. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El propósito es darle al empleado la retroalimentación necesaria para que conozca el nivel de alcance de los objetivos que está logrando, evaluar la efectividad de las decisiones de selección y contratación, diagnosticar las necesidades de desarrollo de los empleados y al mismo tiempo suministrar a los jefes de salas de venta y departamentos la información necesaria para la toma de decisiones.

### **Políticas**

Las políticas que rigen el modelo de evaluación del desempeño son las siguientes:

1. La evaluación del desempeño se aplicará a todos los empleados que formen parte de la empresa Internacional de Repuestos S. A. de C.V.
2. Antes de iniciar el proceso de evaluación a los empleados se debe informar y orientar al evaluador y a los evaluados sobre el proceso completo de evaluación, con la finalidad de garantizar su objetividad e imparcialidad.
3. Cada empleado evaluado tendrá derecho a conocer el resultado de su evaluación después de la fecha de aplicación de la misma.
4. El modelo de evaluación del desempeño será revisado periódicamente, con la finalidad de mejorarlo.
5. Las evaluaciones se realizarán cada seis meses.
6. La evaluación debe realizarse frente al evaluado como al jefe inmediato de éste.

Para la empresa se utilizará, el modelo de evaluación de desempeño de **Escala fundamentada por la medición del comportamiento (BARS)**

Es una escala de evaluación basada en el comportamiento consta de una serie de 5 a 10 escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño identificada mediante el análisis de puestos. Estas dimensiones se basan en comportamiento identificados por análisis de puestos de incidentes críticos. Los incidentes críticos se colocan en la escala y se les asigna valores en puntos de acuerdo con las opiniones de los

expertos. Por lo general, una BARS es desarrollada por un comité que incluye subordinados y gerentes.

### **Objetivos.**

Combinar las ventajas de las narrativas, los incidentes críticos y valoraciones cuantificadas mediante el anclaje de una escala cuantificada con ejemplos concretos narrativos de buena, moderada y los malos resultados.

### **Beneficios**

En comparación con otras escalas de calificaciones, tienen por objeto facilitar calificaciones más precisas del comportamiento o el desempeño de la persona objetivo.

### **Ventajas**

- ✓ Generan calificaciones más precisas.
- ✓ Son aceptables.
- ✓ Son útiles para la realimentación
- ✓ Son justos para recompensa y promoción.
- ✓ El personal que no pertenece al departamento de recursos humanos participa.

### **Desventajas**

- ✓ Requieren mucho tiempo.
- ✓ Se requiere mucho esfuerzo.
- ✓ Cierta potencial de errores.
- ✓ No hay evidencia reduzca todos los errores de calificaciones.
- ✓ Una escala diseñada para un puesto puede no ser funcional para otro

**Modelo de formulario de evaluación del desempeño de escala fundamentada por la medición del comportamiento (BARS) para el personal de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V.**

**I. DATOS GENERALES**

Nombre del empleado:	Cargo:
Gerencia:	Jefe inmediato:
Período de evaluación: enero a diciembre de _____	Fecha de evaluación:

**II. INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR**

- Establezca ponderación de acuerdo a su importancia relativa con respecto al resto de los objetivos (la suma total de la ponderación deberá ser el 100%).
- Lea cuidadosamente la definición de cada factor y analice cada uno de los grados de evaluación.
- Identifique y encierre en un círculo el grado de evaluación que más describe el desempeño del empleado evaluado.
- Califique cada factor independientemente uno del otro.
- Mantenga siempre la objetividad.
- Asegurarse que el colaborador comprenda que es lo que se espera de él en el puesto
- Evaluar los progresos del empleado en el puesto y medir sus resultados.

**III. FACTORES Y GRADOS DE EVALUACIÓN.**

<b>1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Conocimiento sobre procedimientos de trabajo y manejo del equipo a utilizar en la realización de las actividades.</b>					<b>Calificación del 1 al 5</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Total</b>
<b>A (1)</b>	<b>B (2)</b>	<b>C (3)</b>	<b>D (4)</b>	<b>E (5)</b>		10%	
No tiene los conocimientos para el desempeño del puesto, requiere indicaciones para que realice bien su trabajo.	Posee los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo.	Los conocimientos que tiene son los mínimos para realizar las actividades del trabajo	Tiene conocimientos bastante satisfactorios para el desempeño del puesto.	Posee todos los conocimientos que exige el puesto, los cuales aplica de manera excelente.			

<b>2. CANTIDAD Y CALIDAD EN EL TRABAJO: Calidad y volumen de trabajo generado por el empleado durante un tiempo determinado, de acuerdo a las responsabilidades del puesto y a las demandas que recibe.</b>					<b>Calificación del 1 al 5</b>	<b>Ponderación</b>	
A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	E (5)		10%	
No realiza su trabajo oportunamente y algunas veces es necesario recordarle sus responsabilidades.	La cantidad y calidad de trabajo es deficiente y lo poco que produce presenta retrasos y constantes errores.	La calidad del trabajo es aceptable, pero necesita mejorar. Produce lo asignado con supervisión periódica.	Cantidad y calidad arriba del promedio, rara vez se encuentran errores en el trabajo producido, no necesita supervisión.	El trabajo que realiza es de calidad. Siempre colabora en otras actividades laborales que se le asignan y genera valor agregado en sus tareas.			
<b>3. RELACIONES INTERPERSONALES: Son aquellas cualidades personales caracterizadas por el respeto y cordialidad hacia los superiores y compañeros de trabajo.</b>					<b>Calificación del 1 al 5</b>	<b>Ponderación</b>	
A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	E (5)		10%	
Muy frecuentemente presenta problemas de relaciones interpersonales, predomina el irrespeto hacia los demás.	Ocasionalmente tiene problemas de relaciones interpersonales con el jefe, compañeros de trabajo y usuarios.	Mantiene buenas relaciones humanas y laborales con el jefe, compañeros y con el personal que demanda de sus servicios.	Sus relaciones interpersonales con el jefe, compañeros y demás personal son muy satisfactorias.	Sus relaciones interpersonales con el jefe, personal interno y externo a la empresa son excelentes.			
<b>4. RESPONSABILIDAD: Cumplimiento oportuno de las actividades y obligaciones del puesto de trabajo.</b>					<b>Calificación del 1 al 5</b>	<b>Ponderación</b>	
A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	E (5)		10%	
Evita responsabilidades, raras veces cumple con la entrega del trabajo en el tiempo requerido.	Su trabajo es confiable y acepta responsabilidades a un nivel satisfactorio.	No cumple con las responsabilidades que exige el puesto de trabajo.	Asume de manera excelente las responsabilidades del cargo. Confiable en el desempeño de sus actividades.	Trabajo confiable, arriba del promedio. Persona muy dispuesta a asumir las responsabilidades del puesto.			

<b>5. DISCRECIÓN: Actitud de sensatez y tacto en el manejo de información confidencial del cargo y de la empresa en general.</b>					<b>Calificación del 1 al 5</b>	<b>Ponderación</b>	
A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	E (5)		10%	
Indiscreto con la información relacionada a su trabajo y a la empresa.	Mantiene reserva en cierta medida de la información de su trabajo y de la empresa. Comete eventualmente alguna indiscreción.	Rara vez comete alguna indiscreción sobre la información que maneja o le comentan.	Es reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la empresa.	Totalmente reservado sobre la información a la que tiene acceso, persona digna de confianza.			
<b>6. DISCIPLINA: Acatamiento de las disposiciones de la empresa que regulan el comportamiento en el trabajo.</b>					<b>Calificación del 1 al 5</b>	<b>Ponderación</b>	
A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	E (5)		10%	
Comete faltas a las normas y reglamentos emanados de la empresa.	Continuamente hace caso omiso de las instrucciones y disposiciones de la jefatura y de la empresa.	Siempre cumple las normas y reglamentos empresa.	Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad.	Acata de manera excelente las normas de la empresa. Es una persona muy disciplinada.			
<b>7. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Apego a la puntualidad del horario de trabajo y permanencia en el puesto de trabajo.</b>					<b>Calificación del 1 al 5</b>	<b>Ponderación</b>	
A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	E (5)		10%	
Siempre es impuntual en su horario de trabajo, constantemente abandona el puesto sin justificación.	Algunas veces no se presenta puntual a su trabajo, solicita permisos posteriormente a la inasistencia, siempre encuentra motivos para ausentarse.	Cumple con el horario establecido, casi siempre está presente en su lugar de trabajo. Sus ausencias son eventuales.	Es puntual en su horario de trabajo, solicita permisos a su jefe con anticipación a la ausencia.	Siempre está en su trabajo antes de la hora establecida, su presencia en el puesto es constante. Solicita permiso cuando realmente lo necesita.			



<b>8. COLABORACIÓN Y DISPONIBILIDAD AL TRABAJO: Voluntad y disponibilidad en colaborar en las tareas que se asignan.</b>					<b>Calificación del 1 al 5</b>	<b>Ponderación</b>	
A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	E (5)		10%	
Muestra una actitud de desmotivación al trabajo y no le gusta colaborar en otras actividades.	Colabora en algunas actividades, pero se le tiene que solicitar que lo haga. Su disponibilidad al trabajo no es espontánea.	Buena actitud en la realización de sus actividades, pero no siempre colabora en otras actividades ajenas al puesto.	Refleja bastante disponibilidad hacia el trabajo y a realizar actividades ajenas a sus tareas.	Eficiente en el desempeño de sus actividades, con alta iniciativa y espíritu de servicio.			
<b>9. SUPERACIÓN PERSONAL: Actitud de esfuerzo para alcanzar las aspiraciones y metas personales.</b>					<b>Calificación del 1 al 5</b>	<b>Ponderación</b>	
A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	E (5)		10%	
No refleja el más mínimo interés por superarse personalmente.	Manifiesta poco interés por superarse y espera que las oportunidades se le presenten.	Refleja motivación por superarse, se proyecta objetivos personales, pero a veces no los cumple.	Persona que busca superarse personalmente para brindar un mejor aporte en su trabajo.	Su interés por superarse es grande, se esfuerza por llevar a cabo actividades que lo superen de manera considerable.			
<b>10. INTEGRACIÓN A EQUIPOS DE TRABAJO: Implica el deseo de colaborar y cooperar con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, lo opuesto a trabajar individualmente con el propósito de lograr las metas que se han definido.</b>					<b>Calificación del 1 al 5</b>	<b>Ponderación</b>	
A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	E (5)		10%	
Siempre se rehúsa a formar parte de equipos de trabajo, considera que es mejor trabajar individualmente.	En ocasiones está dispuesto a integrarse en equipos de trabajo, su colaboración es deficiente.	Eventualmente se integra a equipos de trabajo, su colaboración es regular.	Se integra con facilidad al trabajo en equipo, su colaboración es activa y de interés.	Su integración a equipos de trabajo es excelente, lo mismo que su colaboración para que se logren los resultados.			
Sumatorio total de la ponderación 100%							

**IV- COMENTARIOS DEL EVALUADOR.**

--

**V- COMPROMISOS ADQUIRIDOS POR EL EVALUADO Y EVALUADOR.****a) Por el evaluado:**

<b>Factor a mejorar</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Indicador de desempeño</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>

**b) Por el evaluador:**


---



---



---



---



---

**VI- FIRMA DE ACEPTACIÓN DEL EVALUADO**

<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p><b>Firma del empleado evaluado</b></p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p><b>Fecha</b></p>
---	---

### VII- RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN.

<b>Evaluado por</b>	<b>Revisado por</b>
Nombre: _____	Nombre: _____
Cargo: _____	Cargo: _____
Firma: _____	Firma: _____
Fecha: _____	Fecha: _____
Sello:	Sello:

### Escala para evaluar el desempeño de los colaboradores

Grado de evaluación	Categoría	Rangos	Descripción
<b>A</b>	<b>Deficiente</b>	(1) Menos del 60%	Necesita ampliar ciertas competencias para mejorar su desempeño.
<b>B</b>	<b>Regular</b>	(2) De 60% a 69.99%	Desempeño bastante malo.
<b>C</b>	<b>Bueno</b>	(3) De 70% a 79.99%	El desempeño no es muy competente, cumple con lo que demanda la posición.
<b>D</b>	<b>Muy bueno</b>	(4) De 80% a 89.99%	Desempeño competentemente aceptable.
<b>E</b>	<b>Excelente</b>	(5) De 90% a 100%	Desempeño sumamente bueno no puede ser mejor.

## D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### 1. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Para realizar la implementación de la organización del departamento de recursos humanos en la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. son necesarios los siguientes recursos:

#### a. HUMANO

Para implementar la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos se requiere en un inicio que sea conformado solamente por una persona que desempeñaría las actividades de un jefe de personal.

Las responsabilidades que tendría que cumplir se muestran en la descripción del puesto, en la organización del departamento de recursos humanos, así como el perfil que debe evaluar el Gerente General al contratarlo.

#### b. MATERIAL

Para el desarrollo eficiente de las actividades a realizar por el jefe de personal, se necesita los recursos materiales que se presentan en el presupuesto estimado siguiente y estará en función del mobiliario que posea la empresa sin utilizar.

**CUADRO N° 7**

Mobiliario y Equipo		
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO
1	Silla Giratoria	\$ 86.00
1	Computadora de mesa	\$ 609.00
1	Escritorio de oficina	\$ 135.00
1	Teléfono de oficina	\$ 16.90
1	Impresora	\$ 139.00
2	Sillas de Recepción	\$ 70.00
1	Archivero 4 Gavetas	\$ 210.00
	<b>Total</b>	<b>\$ 1,265.90</b>

\* Ver cotización de equipo realizada en Ferrocentro y Office Depot en Anexo 5.

### c. FINANCIERO

Para implementar la propuesta descrita se hace necesario asignar presupuesto para adquirir el mobiliario y equipo de oficina, el pago de planilla del nuevo trabajador de la empresa que conformará el departamento de recursos humanos. Los recursos financieros para la organización y funcionamiento se generan del presupuesto operativo anual de la organización y para la asignación de los recursos antes descritos se hace necesaria la autorización del Gerente General.

### E. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN

Para poner en marcha la propuesta de organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. se ha considerado y tomado a bien el poder implementarlo en seis etapas, las cuales son detalladas a continuación:

#### 1. PRESENTACIÓN.

La propuesta será entregada por escrito y digitalmente al Gerente General y propietario de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. posteriormente se llevará a cabo una presentación de esta con el objetivo de dar a conocer el contenido del documento entregado, todo esto para el óptimo desempeño y funcionamiento del departamento de recursos humanos.

#### 2. DISCUSIÓN.

Después de presentada la propuesta se dará un tiempo prudente a las autoridades correspondientes de la empresa para solventar dudas e inquietudes con respecto a la presentación de la misma; todo esto con el objetivo de conocer los diferentes puntos de vista para así poder realizar los cambios que sean necesarios y ser adaptados a la necesidades que actualmente existen, pudiendo realizar mejoras a lo ya propuesto; de no existir mejoras será sometido a evaluación para obtener su aprobación y debida ejecución dentro de la organización.

### 3. APROBACIÓN.

Ya realizada la discusión y revisado detenidamente el documento propuesto, el encargado de su debida aprobación será el Gerente General y propietario de la empresa junto con las autoridades correspondientes.

### 4. DIFUSIÓN.

Esta etapa es importante ya que debe brindársele una copia del documento propuesto a todas las áreas correspondientes dentro de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. el principal objetivo es que cada departamento tenga conocimiento acerca de la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos que ha sido creado y con dicho documento podrán estudiar el contenido de este.

### 5. EJECUCIÓN.

Teniendo claro el diseño de la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos el Gerente General debe facilitar todos los recursos necesarios que se requieran en su momento para implementar la propuesta realizada en un corto plazo, con todo ello se espera tener resultados satisfactorios con beneficios tanto para al empleado como para la empresa.

### 6. SUPERVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

Es necesario ir realizando verificaciones en cada uno de los pasos durante su ejecución para que la propuesta pueda tener un óptimo desarrollo en su implementación, teniendo como objetivo determinar las fortalezas y amenazas para enmendarlas en el momento que sea oportuno, y que todo se desarrolle según lo planeado en un inicio; se establecerá el periodo de un año para poder llevar a cabo la revisión y la actualización de cada uno de los procesos.

## F. VENTAJAS DE CONTRATAR UN JEFE DE PERSONAL

1. Ser el intermediario entre trabajadores y patrono en la recepción de inquietudes y necesidades.
2. Disminuir el trabajo administrativo al Gerente General y propietario de la empresa.
3. Proporcionar a la empresa trabajadores capaces para ejercer cada uno de los puestos.
4. Regular y garantizar relaciones armoniosas para brindar un ambiente agradable en la empresa.
5. Se realizarán procesos adecuados para la dotación del recurso humano.
6. Cumplimiento de disposiciones legales para evitar multas por el Ministerio de Trabajo.
7. Llevar acabo la respectiva evaluación del desempeño para detectar necesidades de capacitación.
8. Dará a conocer los elementos la filosofía, historia de la empresa para lograr la identificación de los trabajadores con la misma.
9. Diseñará los correspondientes manuales para plasmar las actividades que debe realizar cada uno de los departamentos.
10. Se le brindará una adecuada inducción a los nuevos empleados.

## G. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

CUADRO N° 8

Mes/Semana		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación	■	■															Grupo de trabajo de graduación
2	Discusión			■	■													Gerente General
3	Aprobación					■	■											Gerente General
4	Difusión							■	■	■	■							Gerente General
5	Puesta en Marcha											■	■	■	■			Gerente General
6	Supervisión y Actualización													■	■	■	■	Gerente General

## H. CUADRO CONSOLIDADO DE GASTOS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

CUADRO N° 9

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
	Salarios del departamento de personal	\$ 922.00	\$ 11,984.00
	Mobiliario y equipo		\$ 1,265.00
	Papelería y artículos de oficina		\$ 291.30
	Pago de Auditor Externo	\$ 200.00	\$ 2,400.00
1	Examen del polígrafo		\$ 23.00
11	Lectores biométricos		\$ 3,763.18
	Capacitación (Para vendedores y jefes de salas de venta)		\$ 331.20
	<b>Total</b>	<b>\$ 1,122.00</b>	<b>\$ 20,057.68</b>

\* Ver cotización de equipo realizada en Ferrocenro; Centuriones S.A de C.V. y Vigila 24-7.



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, segunda edición año 1973, editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Bohlander George y otros, Administración de Recursos Humanos, editorial Cengages Learning S.A. de C. V. 14ª. Edición, México 2007.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, novena edición, editorial Mc Graw Hill. México 2011.
- Dessler, Gary y otros, Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson, quinta edición.
- Hernández, Sergio y otros, Introducción a la Administración, Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia cuarta edición editorial McGraw-Hill, México año 2006.
- Hitt, Michael, A. Administración novena edición editorial Pearson México 2006.
- Maristany Jaime, Administración de Recursos Humanos, 2º edición, Editorial Pearson Educación, México 2007.
- Mercado H. Salvador, Administración Aplicada Teoría y Práctica primera parte, Edición No. 2, Editorial Limusa S.A. de C.V. México 2004.
- Münch Galindo, Lourdes, Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor Primera edición, Editorial Pearson, México 2007.
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de personal Volumen II Sueldos y salarios, tercera edición, Editorial Limusa, S.A, México DF 2002.
- Robbins Stephen P. Administración teoría y práctica, primera edición, editorial Linda C. Mson, México 1987.
- Serrano, Alexis, Administración de Personas, Primera Edición, Editorial Taller Grafico UCA, El Salvador, 2004.

- Sikula F. Andrew, McKenna F. John, Administración de recursos humanos. Primera Edición, Editorial Limusa, México, 1989.
- Wayne Mondy Robert M. Noé, Administración de recursos humanos, Editorial Pearson Educación, 9ª edición, año 2005, México.
- Werther B. William / Keith Davis, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas, Editorial McGraw-Hill, Sexta Edición, México 2008.

#### TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN:

- Alfaro Flores, Héctor Javier, y otros, Trabajo de graduación, Organización del Departamento de Recursos Humanos para optimizar el desempeño de los empleados del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, Universidad de El Salvador, abril 2016.
- Galdámez Guerra, Vilma Elizabeth, y otros, Trabajo de graduación, herramientas técnicas para la función de Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Suchitoto departamento de Cuscatlán, Universidad de El Salvador, noviembre 2015.
- Hernández Paredes, Rhina Stephany, y otros, Trabajo de graduación, Sistema de Gestión de Talento Humano que contribuya a fortalecer la Administración de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, ubicada en el Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad, Universidad de El Salvador, febrero 2017.
- Ramos Guzmán, Juan Antonio y otros, Sistema de Administración de Recursos Humanos para el Hospital Nacional de niños Benjamín Bloom, UES F/CCEE, El Salvador, enero 1994.

**LEYES:**

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, Publicado en Diario Oficial No. 234 Tomo No. 281 de fecha 16 de diciembre de 1983.
- Código de comercio, Decreto Legislativo No 671, fecha de publicación 31 de julio de 1970 diario oficial 140, tomo 228 fecha 8 de mayo de 1970.
- Código de Trabajo, de fecha 23 de junio de 1972, decreto Legislativo No 15, publicado en el diario oficial N° 142, Tomo No. 236 de fecha 31 de julio del 1972.
- Código Tributario, Decreto Legislativo No 230 de fecha 21 de diciembre del 2000, publicado en el diario oficial N° 241, tomo 349 de fecha 22 de diciembre del 2000.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo No 134 de fecha 21 de diciembre de 1991, publicado en el diario oficial N° 242, tomo 313. de fecha 21 de diciembre del 1991.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de servicios Decreto Legislativo no 296 de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el diario oficial N° 143, tomo 316 de fecha 31 de julio de 1992.
- Ley del Seguro Social Decreto Legislativo No 1263 del 03 de diciembre del 1953, publicado en el diario oficial N°226, tomo 161 del 11 de diciembre de 1953.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo No 927 de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el diario oficial N° 243, tomo 333 de fecha 23 de diciembre del 1996.

**OTROS DOCUMENTOS:**

- Testimonio de Modificación del Pacto Social y Aumento de Capital Mínimo. No. 10 libro 15 año 2010, Folio 29.
- Información proporcionada por el Gerente General y Contador de la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.

## PÁGINAS WEB:

- <https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>
- <https://es.scribd.com/doc/39114646/IMPORTANCIA-DE-LA-ADMINISTRACION>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Siglo\\_XIX](https://es.wikipedia.org/wiki/Siglo_XIX)
- <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>
- <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>
- [es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos](https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_recursos_humanos)
- <http://recursoshumanosantecedentesyevolucion.blogspot.com/2016/06/423-elementos-y-proceso-de-seleccion.html>
- <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/DisenoDiagramasOrg.pdf>
- <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>
- [http://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/inicio/sabiasQue/sabias\\_que\\_salario.html?mvs=1](http://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/inicio/sabiasQue/sabias_que_salario.html?mvs=1)
- <http://conceptodefinicion.de/sueldo/>
- <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
- <https://www.monografias.com/docs112/metodo-evaluacion-del-desempeno-trabajadores-y-trabajadoras-del-sector-turistico/metodo-evaluacion-del-desempeno-trabajadores-y-trabajadoras-del-sector-turistico.shtml>

# ANEXOS

# ANEXO 1

Cuestionario dirigido a empleados  
de la empresa Internacional de  
Repuestos S.A. de C.V.

## CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A. DE C.V.

El presente estudio consiste en la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos en la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V., somos estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, agradecemos su valiosa colaboración en responder las siguientes preguntas.

**Objetivo:** Recopilar información acerca de cómo se realizan las actividades de administración del recurso humano y el impacto que tendría la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos en la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.

**Instrucciones:** A continuación, se presentan una serie de preguntas a las cuales se le solicita responder de forma clara y objetiva, marcando con una "X" la casilla que corresponde a la respuesta y llenando el espacio de las preguntas que se requieran.

La información obtenida es para fines académicos y será tratada confidencialmente.

### I. DATOS GENERALES

A. Género:                      Masculino \_\_\_\_                      Femenino \_\_\_\_

B. Puesto que desempeña:

\_\_\_\_\_

C. Tiempo de trabajar en la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	De 6 años a 10 años	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		
De 1 año a 5 años	<input type="checkbox"/>	Más de 10 años	<input type="checkbox"/>

D. Edad

18-23 Años	<input type="checkbox"/>	36 – 41 Años	<input type="checkbox"/>
24-29 Años	<input type="checkbox"/>	42 – 47 Años	<input type="checkbox"/>
30 – 35 Años	<input type="checkbox"/>	Más de 47 Años	<input type="checkbox"/>

D. Qué nivel de estudios posee.

Bachiller \_\_\_\_\_

Técnico \_\_\_\_\_

Universitario \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**II. DATOS DE CONTENIDO**

1. ¿Existe en La empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V., un departamento de recursos humanos?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

En proceso \_\_\_\_\_

2. Si la respuesta anterior es no, ¿considera necesario la creación de un departamento de recurso humano?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

3. ¿Cree usted que el departamento de recursos humanos podría beneficiar a todos los empleados de la empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Posiblemente \_\_\_\_\_

4. ¿Qué departamento actualmente desempeña todas las labores relacionadas con recursos humanos?

Contabilidad \_\_\_\_\_ Administración \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Quién se encarga del reclutamiento y la selección del nuevo personal dentro de la empresa?

El propietario \_\_\_\_\_

Departamento de administración \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

6. ¿Considera que debería de existir una buena orientación cuando llega un nuevo empleado a ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_



7. ¿Reciben capacitaciones, para un mejor desempeño?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Ocasionalmente \_\_\_\_\_

8. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva. ¿Cada cuánto tiempo reciben las capacitaciones?

Bimensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_

9. De las siguientes fuentes, ¿Cuál utilizó la empresa para contratarlo?

Por recomendación personal \_\_\_\_\_ Oferta de empleo \_\_\_\_\_

Por instituciones educativas \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

Base de datos de candidatos (Agencias de colocación) \_\_\_\_\_

10. Firmó un contrato de trabajo al ingresar a la empresa:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Fue verbal \_\_\_\_\_

11. ¿Al momento de ingresar a la empresa se le brindó la debida inducción?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿Cuándo lo contrataron recibió un manual de políticas y procedimientos donde se establecían las actividades correspondientes al puesto que desempeña en la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13. ¿Recibe usted algún reconocimiento que lo motive para mejorar su desempeño laboral dentro de la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Ocasionalmente \_\_\_\_\_

14. ¿Dentro del tiempo que tiene de laborar para la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V., ha sido ascendido?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño laboral dentro de la entidad?

Cada seis meses \_\_\_\_\_ Una vez al año \_\_\_\_\_ Nunca evalúan \_\_\_\_\_

16. Si hacen evaluación del desempeño, ¿Quién la realiza?

Jefe inmediato  Personal externo   
El propietario  Otros \_\_\_\_\_

17. ¿Tiene la empresa política relacionadas con el aumento salarial ya sea de manera colectiva o individual?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

18. Si la pregunta anterior fue afirmativa, ¿cuál de los siguientes criterios considera la empresa para aumentar el salario?

a. Tiempo de trabajo en la entidad.  d. Experiencia   
b. Aumento de responsabilidades.  e. Actividades del puesto   
c. Evaluaciones directamente  f. Otros. \_\_\_\_\_  
de la máxima autoridad

19. ¿Qué criterios utiliza la empresa para el desarrollo del personal?

Capacitación	<input type="checkbox"/>	Ascensos	<input type="checkbox"/>
Evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>	Disciplinas	<input type="checkbox"/>
Prestaciones adicionales a la ley	<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>
Mejoras salariales	<input type="checkbox"/>	Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>

**20.** ¿Cómo empleado de la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V, considera ser eficiente y eficaz en la realización de sus labores?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**21.** ¿De qué manera puede saber si es eficiente y eficaz en sus labores?

Por medio del jefe \_\_\_\_\_ Por medio de los clientes \_\_\_\_\_ Por criterio propio \_\_\_\_\_

**22.** ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO HAY \_\_\_\_\_

**23.** ¿Cuándo inició labores, cuales manuales le facilitaron?

Descripción de puestos	<input type="checkbox"/>	De organización	<input type="checkbox"/>
De bienvenida	<input type="checkbox"/>	Todos los anteriores	<input type="checkbox"/>
De procedimientos	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

Otros \_\_\_\_\_

**24.** ¿Considera importante que se tenga y conozcan los manuales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Indiferente \_\_\_\_\_

## ANEXO2

Guía de entrevista dirigida: al  
propietario de la empresa  
Internacional de Repuestos S.A de  
C.V.

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA: AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA  
INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A DE C.V.**

**Objetivo:** Recopilar información acerca de cómo se realizan las actividades de administración del recurso humano y el impacto que tendría la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos en la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.

La información obtenida es para fines académicos y será tratada confidencialmente.

1. ¿Cuenta la empresa con un departamento de recursos humanos? **R/ No.**
2. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan actualmente con respecto a la administración del personal? **R/ Falta de capacidad para desarrollo del recurso humano dentro y fuera de la empresa.**
3. ¿Quién es el encargado de todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación? **R/ Gerente General.**
4. ¿Qué tipos de pruebas realizan al nuevo personal que quiere laborar en la empresa?  
**R/**
  - i. **Bodega y vigilancia: antecedentes penales, solvencia de la policía, referencias personales, referencia de trabajo.**
  - ii. **Oficinas de reclutamiento realizan las pruebas necesarias dependiendo el puesto que se requiere.**
  - iii. **Cajeras: polígrafo, antecedentes penales, solvencia de la policía, referencias personales, referencia de trabajo.**
  - iv. **Jefaturas: son personas que tienen como mínimo 10 años, trabajando en la empresa, por la confianza y conoce la forma de trabajo.**
5. Que fuentes de reclutamiento utiliza la empresa para cubrir los puestos vacantes.  
**R/**
  - i. **Empleados.**
  - ii. **Ministerio de Trabajo.**
  - iii. **Universidades.**

6. ¿Considera necesario la creación de un departamento de recursos humanos?  
**R/ Si lo considera necesario, pero existe el inconveniente económico, ya que sería un incremento en el gasto fijo, y este se va complementando en cada uno de los departamentos.**
7. ¿Cree usted que el departamento de recursos humanos podría beneficiar a toda la empresa? Porque: **R/ Si podría beneficiar, con la diferencia que al contratar a una persona encargada de tratar con el personal muchas veces no se logra una buena comunicación y un buen acuerdo para trabajar ya que ellos trabajan de una manera diferente.**
8. Proporciona a sus empleados prestaciones adicionales a las de la ley:  
**R/ Si.**
- i. Vendedores: Anexos, bonificación.**
  - ii. No vendedores: víveres (arroz, frijoles, azúcar).**
  - iii. Fin de año: canastas, rifas.**
  - iv. Más de 10 años laborando dentro de la empresa cada fin de año se les regalan pantallas de televisión.**
9. ¿Cómo realizan la inducción del nuevo personal y quién es el encargado de dar la bienvenida? **R/ Cada departamento tiene su jefe y es el encargado de presentarlo a cada uno de sus compañeros de trabajo.**
10. ¿Actualmente se realizan capacitaciones al personal de la empresa? **R/ Si.**
11. ¿Qué tipo de capacitaciones se les ha brindado a los empleados de la empresa?  
**R/**
- i. Atención al cliente**
  - ii. Trabajo en equipo**
  - iii. Relaciones humanas**
  - iv. Cursos de mecánica automotriz**
  - v. Ingles**
  - vi. Seminarios de dos meses los días jueves**

12. ¿Quién se encarga de capacitar al personal? y ¿Cada cuánto tiempo se realiza la capacitación? **R/**
- i. **Las realizan a través del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), 3 capacitaciones por año.**
  - ii. **Las capacitaciones las realiza personal que tiene 10 o 15 años de experiencia capacitan al personal de bodega para que pueda desempeñar los diferentes puestos dentro de las diferentes salas de venta, como lo es la facturación, ventas, catalogo, conocimiento de los productos.**
13. ¿Realizan evaluaciones del desempeño de los empleados? **R/ No se realizan.**
14. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal?
15. ¿Quién realiza las evaluaciones?
16. ¿Para usted es necesario motivar al personal para que logre ser competitivo?  
**R/ Si es necesario.**
17. ¿Utilizan alguna técnica para motivar al personal? ¿Cuál?  
**R/ Incentivo financiero por cada venta que se realiza dentro de las salas, por cada promocional que vendan se les da incentivo económico, otro ejemplo se les envía a los empleados a la compañía que son proveedoras como Costa Rica, etc. que tuviesen máximas ventas. En el área administrativa se les brinda a los jefes una estadía en el mar al fin de año. Se les trata de dar premios a la mayor parte para no crear discordias entre los empleados.**
18. ¿Poseen un documento en el que se establezcan las características del puesto y perfil de la persona a ocuparlo? **R/ Si, están en proceso en el ministerio de trabajo.**
19. ¿La empresa cuenta con reglamento interno de trabajo? **R/ Si, ya que lo pide el Ministerio de Trabajo.**
20. ¿Poseen un registro de personal donde se establezcan inventarios, rotación, ausentismo, expedientes del personal, sanciones y otros? **R/ Si.**
21. Se realizan ascensos y cuál es el procedimiento **R/ Si y estos se realizan de acuerdo a su capacidad y experiencia iniciando en:**

- i. Bodega.**
- ii. Sala de ventas.**
- iii. Administrativos.**
- iv. Jefes de tienda.**
- v. Área de ventas.**

- 22. ¿Consideran la posibilidad de delegar autoridad a los empleados? R/ Sí, cada uno de los jefes de las salas de venta tiene responsabilidad y autoridad, los cuales dan su reporte a la gerencia general, reportan a cada uno de los empleados, justificaciones de los empleados, ventas de cada sala de venta.**
- 23. ¿Utilizan manuales de bienvenida y manuales de análisis y descripción de puestos? R/ Manuales de puestos, existen para determinados puestos, pero no todos cuentan con uno por ejemplo se utilizan en el área de vigilancia se llevan manuales de procedimientos.**
- 24. ¿Existe una buena comunicación entre empleado-patrono? R/ Se realizan reuniones con los jefes se realiza cada viernes, con las cajeras se realiza una vez al mes, y con los vendedores y motociclistas se realiza a través de llamadas.**
- 25. ¿Con cuál de estos elementos cuenta la empresa? R/**
- i. Misión, visión, organigrama, valores no posee.**
  - ii. Manuales están en proceso.**



## ANEXO3

Tabulación de datos de  
cuestionario dirigido a empleados.

## II. DATOS GENERALES

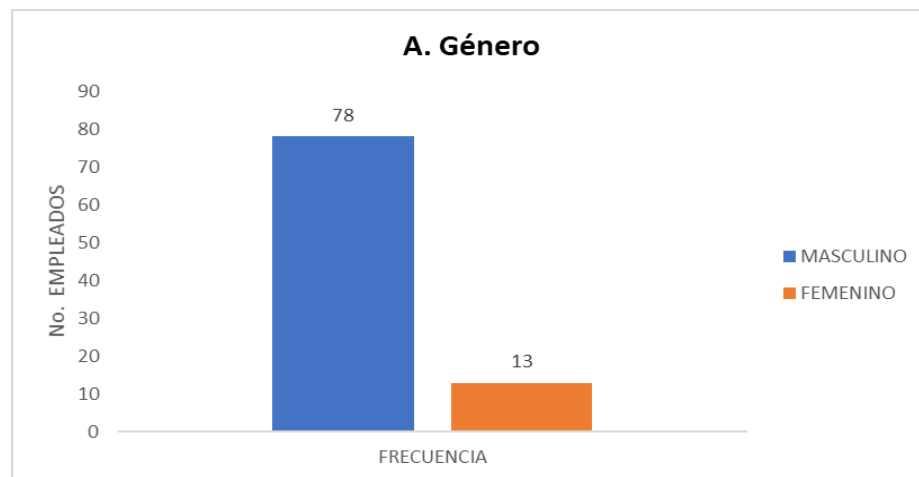
### A. Género:

**Objetivo:** conocer la cantidad de trabajadores por género en la empresa.

**TABLA No. 1**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	78	86%
FEMENINO	13	14%
TOTAL	91	100%

**GRÁFICO No. 1**



**Interpretación:** Se logró constatar que la mayor parte del personal que trabaja en la empresa es del género masculino, por la actividad económica a la que se dedica la empresa, sin embargo, existe un porcentaje bajo del género femenino trabajando en el área administrativa, por lo tanto, existe oportunidad de trabajo para el género femenino y masculino.

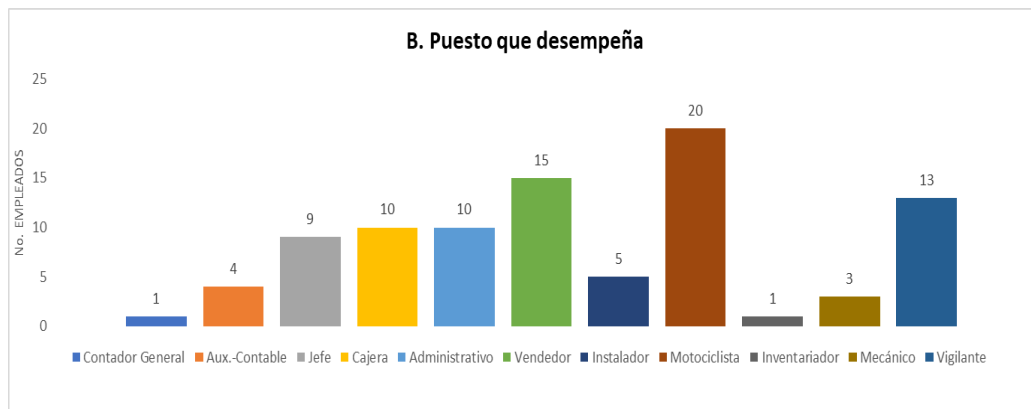
B. Puesto que desempeña:

**Objetivo:** determinar el área de trabajo que desempeña cada uno de los empleados dentro de la empresa.

TABLA No. 2

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contador	1	1%
Aux.-Contable	4	4%
Jefe	9	10%
Cajera	10	11%
Administrativo	10	11%
Vendedor	15	17%
Instalador	5	6%
Motociclista	20	22%
Inventariador	1	1%
Mecánico	3	3%
Vigilante	13	14%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO No. 2



**Interpretación:** se determinó que todo el personal está distribuido en los diferentes puestos que tiene la empresa, de acuerdo a la actividad económica a la cual se dedica, ya que está orientado a la venta de repuestos y su distribución en general y son ubicados según la formación académica, habilidades de los empleados y la necesidad de recurso humano de cada área y en cada sala de venta.

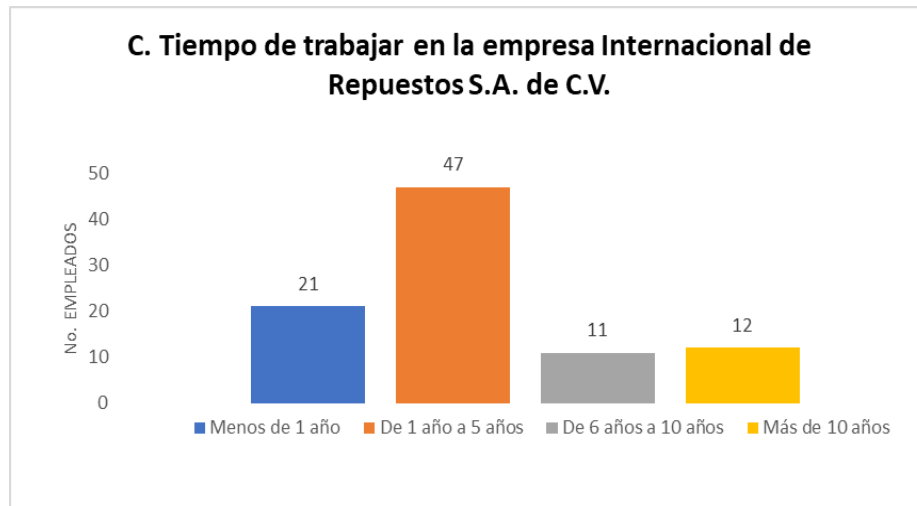
C. Tiempo de trabajar en la empresa.

**Objetivo:** conocer el tiempo que tiene la persona de laborar en la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.

TABLA No. 3

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	21	23%
De 1 año a 5 años	47	52%
De 6 años a 10 años	11	12%
Más de 10 años	12	13%
TOTAL	91	100%

GRÁFICO No. 3



**Interpretación:** se logró constatar que la mayoría de los empleados que laboran en la empresa tienen una estabilidad, esto les permite tener seguridad laboral, además evita que la empresa tenga problemas de rotación de recurso humano, lo que brinda a la organización oportunidades de crecimiento al tener personal con experiencia y confianza.

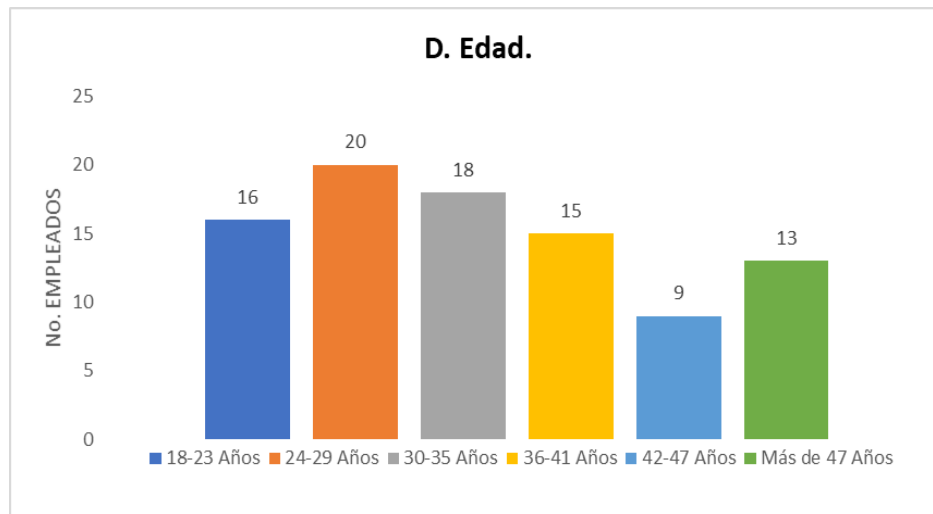
D. Edad.

**Objetivo:** indagar el rango de edad en que se encuentran los empleados de la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.

**TABLA No. 4**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-23 Años	16	18%
24-29 Años	20	22%
30-35 Años	18	20%
36-41 Años	15	16%
42-47 Años	9	10%
Más de 47 Años	13	14%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 4**



**Interpretación:** se determinó que la empresa cuenta con personal entre 18 a más de 47 años lo que le permite tener empleados con capacidad para desempeñarse mejor ya que cuentan con madurez emocional y así lograr una solidez empresarial.

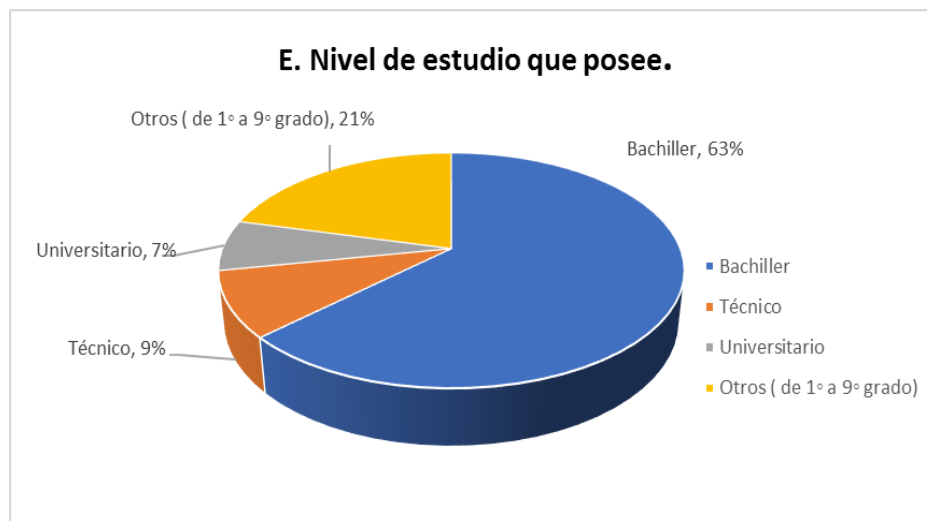
E. Qué nivel de estudios posee

**Objetivo:** conocer el grado de preparación académica que poseen los empleados de la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.

**TABLA No. 5**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bachiller	58	63%
Técnico	8	9%
Universitario	6	7%
Otros	19	21%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 5**



**Interpretación:** un 63% de los trabajadores tiene estudios a nivel de bachillerato, lo cual es aceptable por los puestos que desempeñan ya que las labores que realizan es atender a clientes que buscan la compra de repuestos, un 21% mencionaron que cuentan con otros estudios dentro de los cuales se encuentran los vigilantes que poseen nivel académico de educación básica.

## **II. DATOS DE CONTENIDO**

1. ¿Existe en la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V., un departamento de recursos humanos?

**Objetivo:** determinar si en la empresa existe o no un departamento que se encargue específicamente de la administración de recursos humanos.

**TABLA No. 6**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	34%
NO	58	64%
EN PROCESO	1	1%
NO CONTESTÓ	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 6**



**Interpretación:** se comprobó que para un buen número de empleados no existe un departamento específico que se encargue de la administración de recursos humanos, sin embargo, un porcentaje significativo expresó que sí, ya que relacionan al Gerente General como jefe de recursos humanos, pero en la empresa no existe departamento como tal.

2. Si la respuesta anterior es no, ¿considera necesario la creación de un departamento de recurso humano?

**Objetivo:** conocer si es necesaria la creación del departamento de recursos humanos en la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.

**TABLA No.7**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	72%
NO	13	22%
INDIFERENTE	3	5%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 7**



**Interpretación:** la mayoría de los empleados considera que es necesario la organización de un departamento de recursos humanos, ya que este es el intermediario entre la empresa y los trabajadores, asimismo busca que se logren los objetivos personales y organizacionales, como los derechos y obligaciones de ambos, mientras que una minoría no considera necesario dicho departamento.



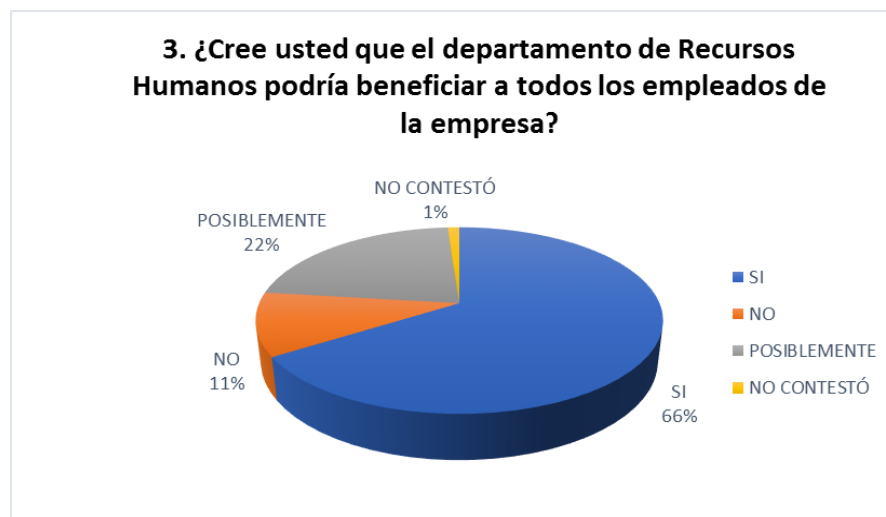
3. ¿Cree usted que el departamento de recursos humanos podría beneficiar a todos los empleados de la empresa?

**Objetivo:** determinar si el departamento de recursos humanos beneficiaría a los empleados en la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.

**TABLA No. 8**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	66%
NO	10	11%
POSIBLEMENTE	20	22%
NO CONTESTÓ	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 8**



**Interpretación:** un 66% afirmó que la organización del departamento de recursos humanos podría beneficiar a todos los empleados de la empresa, sin embargo, existe otro porcentaje menor que lo ve de forma indiferente, el contar con un área encargada de la administración del personal permite tener un mejor control de los derechos y obligaciones de la empresa y los trabajadores.

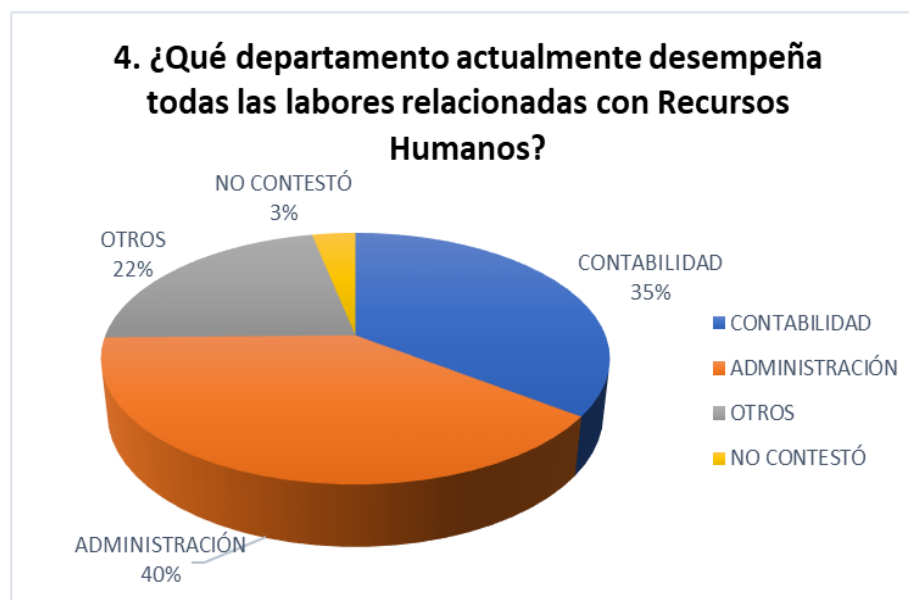
4. ¿Qué departamento actualmente desempeña todas las labores relacionadas con recursos humanos?

**Objetivo:** indagar qué departamento realiza las labores relacionadas con la administración de recursos humanos en la empresa.

**TABLA No. 9**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTABILIDAD	32	35%
ADMINISTRACIÓN	36	40%
OTROS	20	22%
NO CONTESTÓ	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 9**



**Interpretación:** de acuerdo a la variedad de opiniones que aportaron los trabajadores no tiene muy claro quien realiza las labores relacionadas con el departamento de recursos humanos, por lo cual relacionan a otros departamentos que no son los adecuados ya que según su apreciación los encargados de las actividades de recurso humano son las áreas antes mencionados.

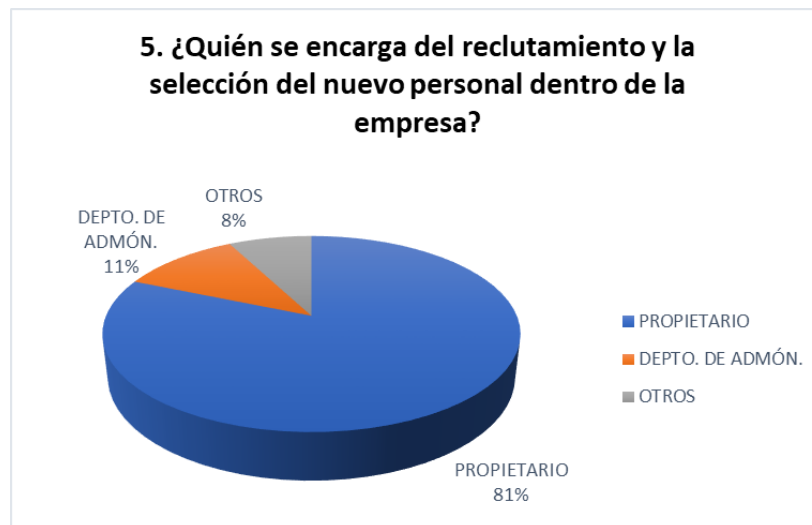
5. ¿Quién se encarga del reclutamiento y la selección del nuevo personal dentro de la empresa?

**Objetivo:** investigar quién es la persona o departamento que ejerce la función del reclutamiento y selección del nuevo personal dentro de la empresa.

**TABLA No. 10**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PROPIETARIO	74	81%
DEPTO. DE ADMÓN.	10	11%
OTROS	7	8%
TOTAL	91	100%

**GRÁFICO No. 10**



**Interpretación:** el propietario de la empresa es el encargado de reclutar y seleccionar a cada una de las personas que formaran parte de la misma, esto le permite tener una percepción anticipada del personal que ingresará a laborar.

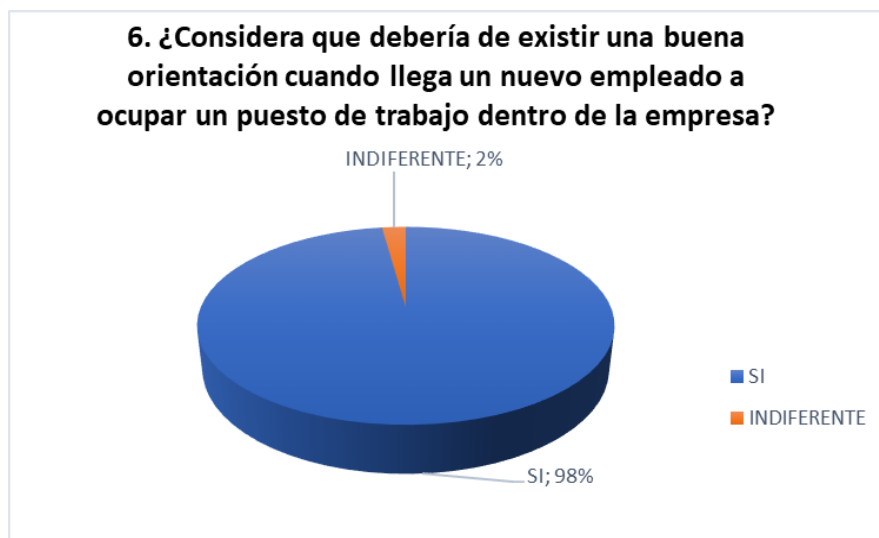
6. ¿Considera que debería de existir una buena orientación cuando llega un nuevo empleado a ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa?

**Objetivo:** determinar si dentro de la empresa existe una adecuada orientación para los empleados.

**TABLA No. 11**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	89	98%
NO	0	0%
INDIFERENTE	2	2%
TOTAL	91	100%

**GRÁFICO No. 11**



**Interpretación:** un 98% de los empleados manifestaron que, si debe existir una correcta orientación a la hora de llegar a asumir una plaza en la empresa, pues es necesaria para brindar un mejor desempeño en las labores y así mejorar la administración.

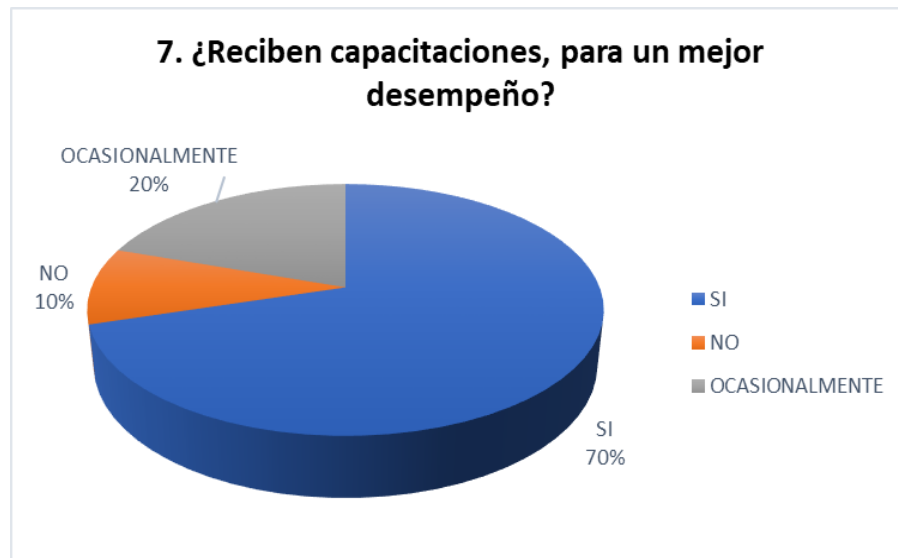
7. ¿Reciben capacitaciones, para un mejor desempeño?

**Objetivo:** conocer si los empleados reciben capacitaciones para un mejor rendimiento laboral.

**TABLA No. 12**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	64	70%
NO	9	10%
OCASIONALMENTE	18	20%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 12**



**Interpretación:** se determinó que la mayoría de los empleados reciben capacitaciones para mejorar el desempeño de cada uno de ellos, mientras un pequeño porcentaje manifestó que esto se da ocasionalmente, la capacitación constante permite que los empleados estén actualizados según el puesto de trabajo que desempeñen y logren el cumplimiento de los objetivos organizacionales y personales.

8. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva. ¿Cada cuánto tiempo reciben las capacitaciones?

**Objetivo:** determinar si las capacitaciones se realizan constantemente.

**TABLA No. 13**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BIMENSUAL	3	4%
TRIMESTRAL	8	10%
SEMESTRAL	31	38%
ANUAL	34	41%
NO CONTESTÓ	11	13%

n= 82

**GRÁFICO No. 13**



**Interpretación:** un buen número de empleados aseguraron que las capacitaciones son recibidas cada seis meses o anualmente, esto es de beneficio para el funcionamiento de la empresa, ya que un personal capacitado constantemente brinda un mejor desempeño laboral.

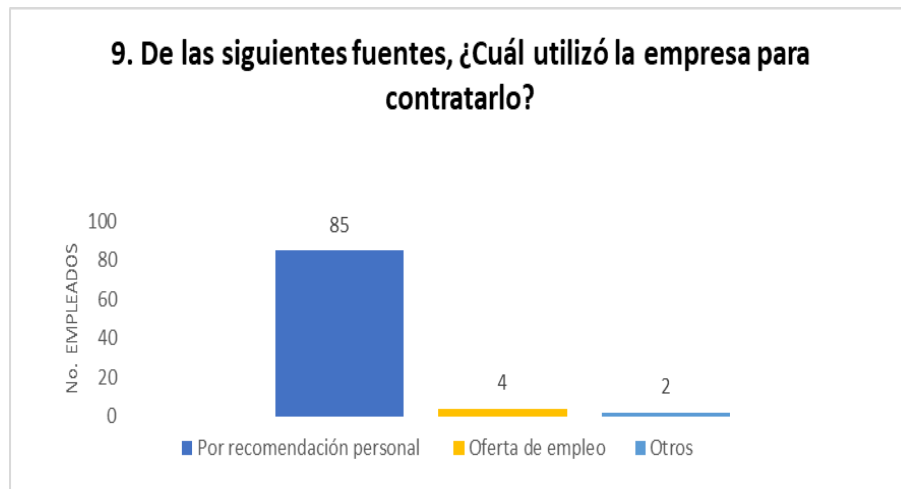
9. De las siguientes fuentes, ¿Cuál utilizó la empresa para contratarlo?

**Objetivo:** investigar cuales son las fuentes que la empresa utiliza para contratar al nuevo personal de la empresa.

**TABLA No. 14**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por recomendación personal	85	94%
Por instituciones educativas	0	0%
Base de datos agencias de colocación	0	0%
Oferta de empleo	4	4%
Otros	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 14**



**Interpretación:** la mayoría de personas que ingresan a laborar en la empresa son recomendadas por empleados de la misma, lo cual es bueno ya que un trabajador difícilmente recomienda a alguien que no conozca, además la empresa ahorra gastos de procesos de reclutamiento, selección y contratación.

10. Firmó un contrato de trabajo al ingresar a la empresa:

**Objetivo:** establecer si al momento de ingresar a la empresa los empleados conocen sus derechos y obligaciones.

TABLA No. 15

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	58%
NO	24	27%
FUE VERBAL	11	12%
NO CONTESTÓ	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO No. 15



**Interpretación:** la mayor parte de los empleados manifestaron que firmaron un contrato de trabajo, otra parte significativa mencionó que no, o que fue de manera verbal, lo cual es una forma aceptable por la ley, sin embargo, lo ideal es tener por escrito los derechos y obligaciones de ambas partes para conocerlos mejor y enviar una copia al ministerio de trabajo para efectos legales.



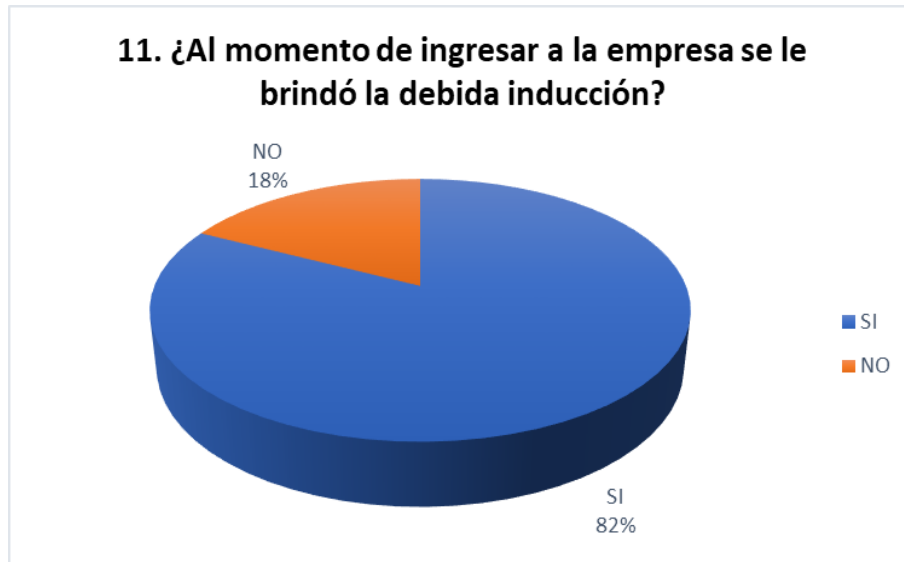
11. ¿Al momento de ingresar a la empresa se le brindó la debida inducción?

**Objetivo:** investigar si al momento de ingresar a la empresa el nuevo personal recibe la inducción adecuada.

**TABLA No. 16**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	82%
NO	16	18%
TOTAL	91	100%

**GRÁFICO No. 16**



**Interpretación:** en esta empresa se le brinda al nuevo personal un proceso de inducción para que puedan identificarse con los objetivos organizaciones de la misma y con cada una de sus actividades, esta actividad es realizada por el jefe inmediato, aunque no se encuentran de manera escrita por lo que es necesario contar con ello para realizar adecuadamente dichos procedimientos.

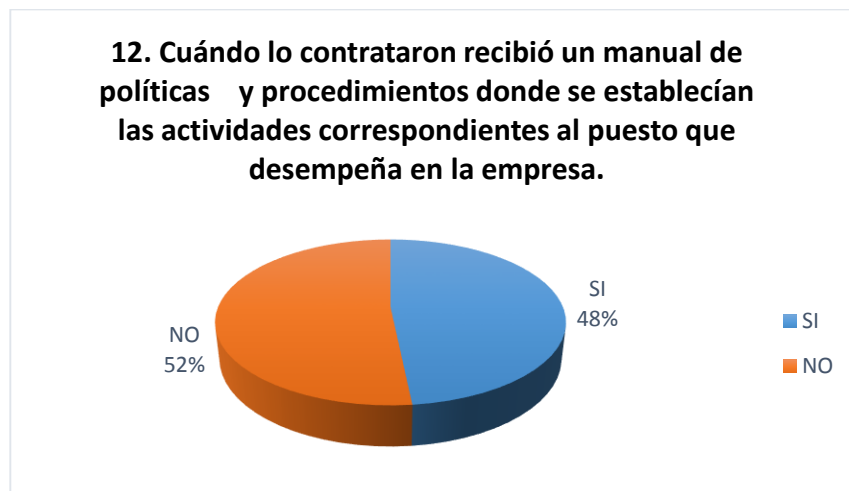
12. ¿Cuándo lo contrataron recibió un manual de políticas y procedimientos donde se establecían las actividades correspondientes al puesto que desempeña en la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.?

**Objetivo:** establecer si la empresa cuenta con un manual de políticas y procedimientos que facilite la inducción y capacitación del personal contratado.

**TABLA No. 17**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	48%
NO	47	52%
TOTAL	91	100%

**GRÁFICO No. 17**



**Interpretación:** un 52% del personal manifestó que no recibieron un manual donde se establecían las actividades del puesto, por lo que se considera necesario establecer por escrito las políticas y procedimientos donde se establezcan las actividades de cada una de las áreas, asimismo un porcentaje significativo contestó que sí, dentro de los cuales se encuentran los vigilantes, esto último no fue posible verificar porque este personal no conoce mucho de esto.

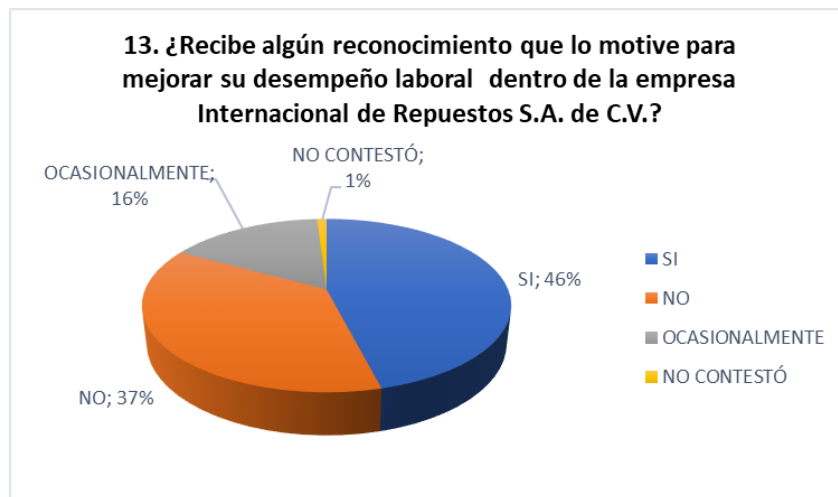
13. ¿Recibe usted algún reconocimiento que lo motive para mejorar su desempeño laboral dentro de la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V.?

**Objetivo:** conocer si la empresa cuenta con políticas que motiven al personal para mejorar el desempeño laboral.

**TABLA No. 18**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	46%
NO	34	37%
OCASIONALMENTE	14	16%
NO CONTESTÓ	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 18**



**Interpretación:** la empresa cuenta para la mayor parte de sus empleados con políticas que motivan al personal para mejorar el desempeño laboral dependiendo del área en que se encuentran, lo cual contribuye al logro de los objetivos organizacionales y personales, pero aún falta una parte de los empleados que no cuentan con esa política, la empresa debe buscar diferentes reconocimientos para todos los departamentos y así incluir a todo el personal.

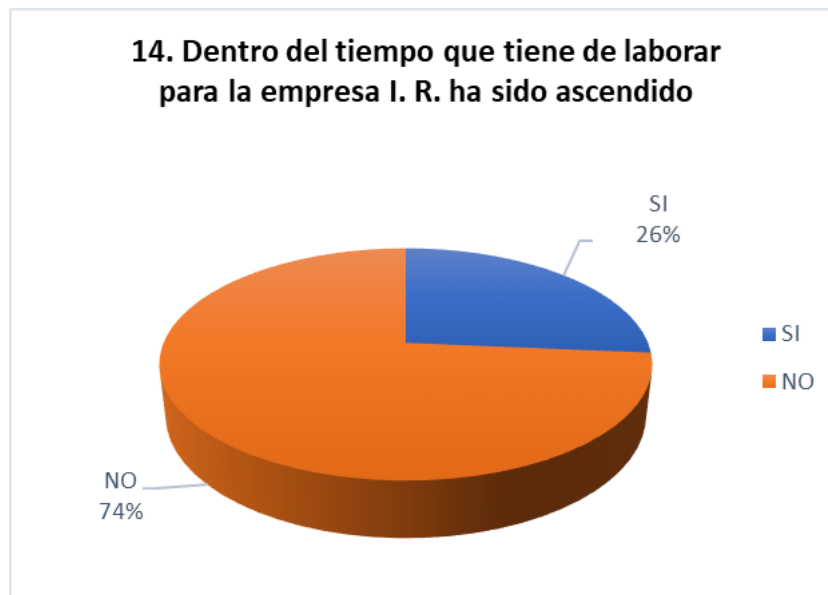
14. ¿Dentro del tiempo que tiene de laborar para la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V., ha sido ascendido?

**Objetivo:** determinar si la empresa cuenta con un plan de carrera profesional.

**TABLA No. 19**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	26%
NO	67	74%
TOTAL	91	100%

**GRÁFICO No. 19**



**Interpretación:** en esta empresa se brindan muy pocas oportunidades de ascenso a los empleados, se debe de implementar más esta política de crecimiento profesional ya que generaría un mayor rendimiento y productividad por parte del personal, bajo el supuesto que podrían ser ascendidos a una posición de mayor responsabilidad de acuerdo a los criterios relacionados con el rendimiento, habilidad, capacidades y formación académica.

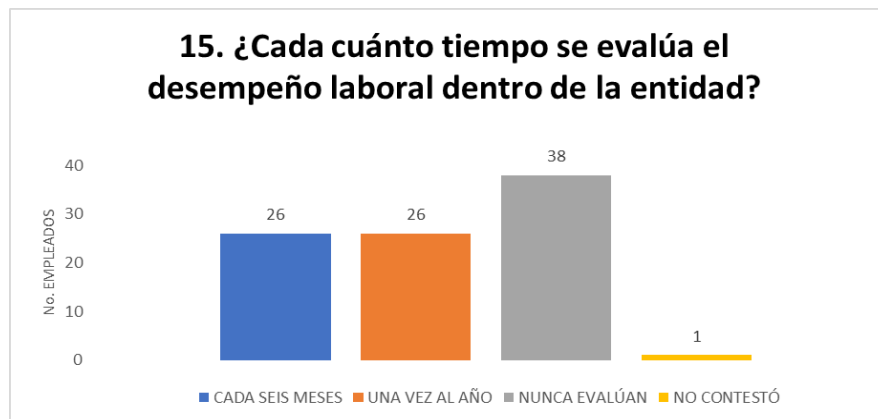
15. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño laboral dentro de la entidad?

**Objetivo:** investigar si la empresa realiza evaluaciones de desempeño laboral periódicamente.

**TABLA No. 20**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CADA SEIS MESES	26	29%
UNA VEZ AL AÑO	26	29%
NUNCA EVALÚAN	38	41%
NO CONTESTÓ	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 20**



**Interpretación:** la mayoría de los empleados mencionaron que la empresa realiza evaluaciones del desempeño al personal entre seis meses y una vez al año, mientras que otro porcentaje significativo mencionó que no se evalúa el personal, por lo que se puede deducir que la empresa realiza la evaluación a ciertos departamentos. Es necesario proponer la implementación de un plan de evaluaciones de desempeño para cada uno de los puestos y esto vendría a mejorar el rendimiento, habilidades, capacidades y desarrollo de los diferentes cargos, y sería una herramienta útil para tomar decisiones enfocadas a políticas salariales y de ascenso.

16. Sí hacen evaluación del desempeño, ¿Quién la realiza?

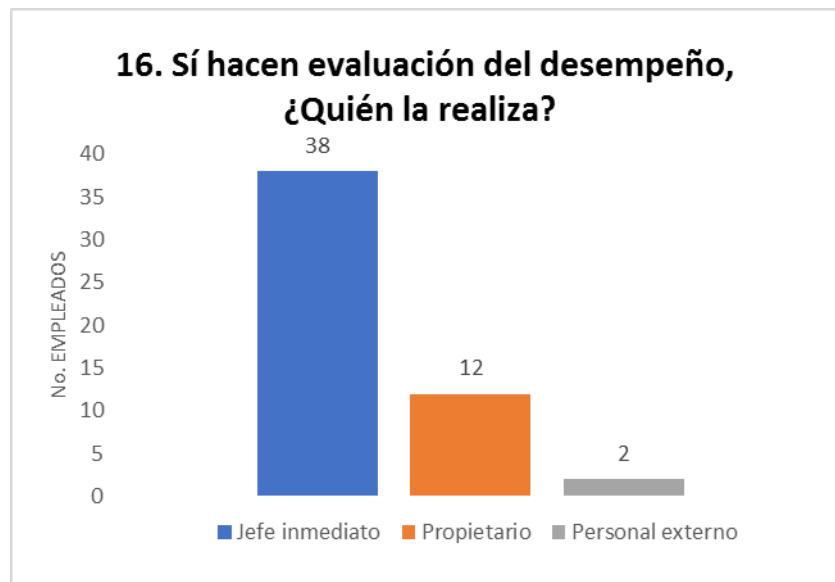
**Objetivo:** conocer quién es la persona o departamento que realiza las evaluaciones del desempeño del personal.

**TABLA No. 21**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jefe inmediato	38	73%
Propietario	12	23%
Personal externo	2	4%

n=52

**GRÁFICO No. 21**



**Interpretación:** se puede constatar que las evaluaciones de desempeño que se hacen en algunos departamentos son realizadas por los jefes inmediatos así lo menciona la mayoría de los empleados y una minoría manifiesta que es el propietario. El tener personal externo que realice las diferentes evaluaciones, le da a la empresa mayor veracidad de la información y se evitan sesgos por simpatía, amistad que pudiera existir entre jefes y empleados.

17. ¿Tiene la empresa políticas relacionadas con el aumento salarial ya sea de manera colectiva o individual?

**Objetivo:** determinar si la empresa cuenta con políticas salariales colectivas o individuales.

**TABLA No. 22**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	60%
NO	36	40%
TOTAL	91	100%

**GRÁFICO No. 22**



**Interpretación:** la empresa cuenta con políticas salariales colectivas para algunos departamentos, lo cual hace que los empleados se motiven para tener un mejor desempeño en sus labores, pero hay una parte que no cuentan con estas políticas y esto puede perjudicar en su rendimiento laboral y el fortalecimiento de la administración.

18. Si la pregunta anterior fue afirmativa, ¿cuál de los siguientes criterios considera la empresa para aumentar el salario?

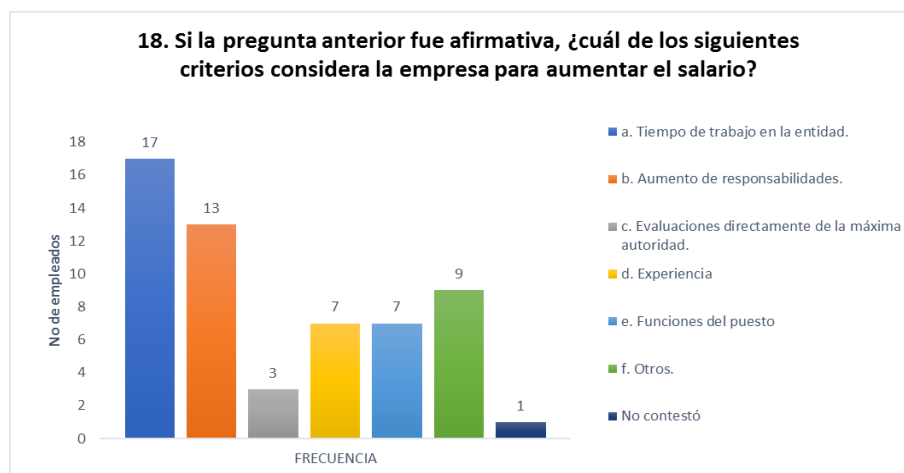
**Objetivo:** determinar el criterio que la empresa utiliza para realizar los aumentos en los salarios.

**TABLA No. 23**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Tiempo de trabajo en la entidad.	17	31%
b. Aumento de responsabilidades.	13	24%
c. Evaluaciones directamente de la máxima autoridad.	3	5%
d. Experiencia	7	13%
e. Funciones del puesto	7	13%
f. Otros.	9	16%
No contestó	1	2%

n= 55

**GRÁFICO No. 23**



**Interpretación:** se determinó que la empresa utiliza como criterio para el aumento salarial el tiempo de trabajo dentro de la misma, ya que al tener mayor tiempo desempeñando sus actividades, aumentan sus responsabilidades y motiva al personal a crecer lo cual va acompañado de la experiencia que se adquiere con el tiempo de trabajo y conocer las actividades de cada puesto.



19. ¿Qué criterios utiliza la empresa para el desarrollo del personal?

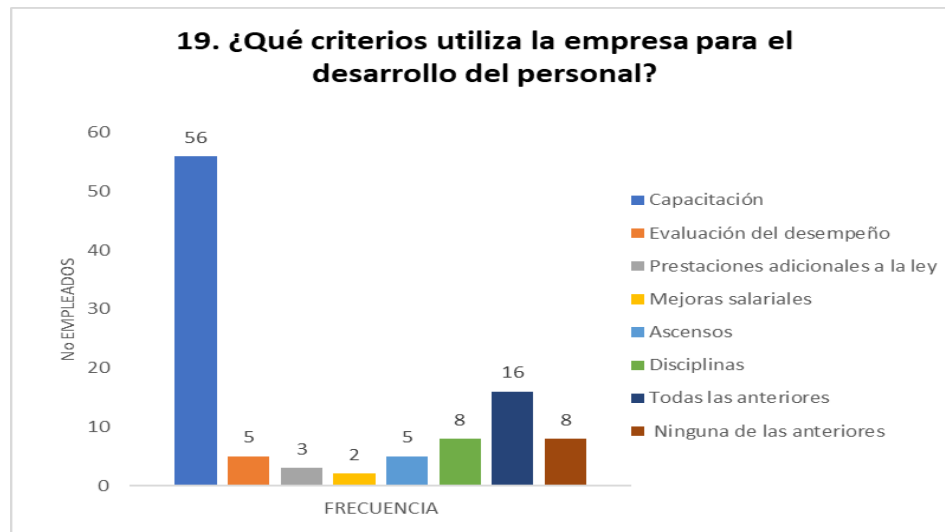
**Objetivo:** investigar los criterios que utiliza la empresa para el desarrollo de los empleados.

**TABLA No. 24**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	56	62%
Evaluación del desempeño	5	5%
Prestaciones adicionales a la ley	3	3%
Mejoras salariales	2	2%
Ascensos	5	5%
Disciplinas	8	9%
Todas las anteriores	16	18%
Ninguna de las anteriores	8	9%

n= 91

**GRÁFICO No. 24**



**Interpretación:** la mayor parte mencionó que la empresa utiliza como herramienta de desarrollo del personal las capacitaciones, mientras que otra confirma todas las demás alternativas, el utilizar criterios para el desarrollo del recurso humano permite obtener resultados satisfactorios en el desempeño de sus actividades.

20. ¿Cómo empleado de la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V., considera ser eficiente y eficaz en la realización de sus labores?

**Objetivo:** determinar si los empleados se consideran eficientes y eficaces en sus labores.

**TABLA No. 25**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	90	99%
NO	0	0%
NO CONTESTÓ	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 25**



**Interpretación:** el 99% de los empleados se consideran eficientes y eficaces en sus labores, ya que en las capacitaciones que se les brindan adquieren conocimientos que les permiten mejorar su desempeño en el puesto de trabajo, lo cual es un valor agregado para la empresa el contar con personal que se consideran con los criterios antes mencionados

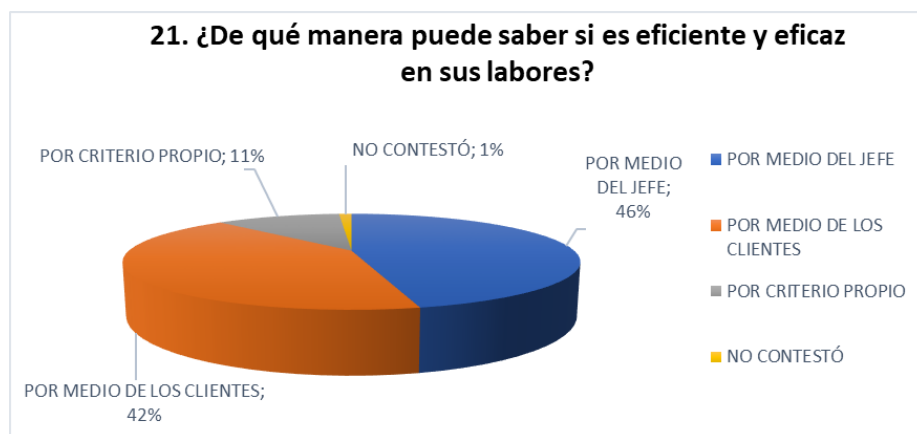
21. ¿De qué manera puede saber si es eficiente y eficaz en sus labores?

**Objetivo:** investigar de qué forma puede saber si son eficientes y eficaces los empleados de la empresa.

TABLA No. 26

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POR MEDIO DEL JEFE	42	46%
POR MEDIO DE LOS CLIENTES	38	42%
POR CRITERIO PROPIO	10	11%
NO CONTESTÓ	1	1%
TOTAL	91	100%

GRÁFICO No. 26



**Interpretación:** la mayor parte de los empleados consideran que la forma de conocer si son eficientes y eficaces es a través de su jefe inmediato, el cual es el responsable de cada sala de venta, otra parte de los empleados lo saben por medio de las opiniones de sus clientes, y una minoría por criterio propio, se debe elaborar una política de evaluación para conocer la eficiencia de los empleados.

22. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

**Objetivo:** investigar si la empresa cuenta con una estructura organizativa y si los empleados la conocen.

TABLA No. 27

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	60%
NO	27	30%
NO HAY	7	8%
NO CONTESTARON	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO No. 27



**Interpretación:** se pudo constatar que un 60% de los empleados conocen la misión y visión de la empresa, pero un 30% dice desconocerla y un pequeño porcentaje dice que no hay, sin embargo, estos elementos deben estar visibles para el personal y clientes, lo cual ayuda a la identificación con la empresa, si el trabajador desconoce esto, no podrá aportar mucho para el logro de objetivos personales y empresariales.

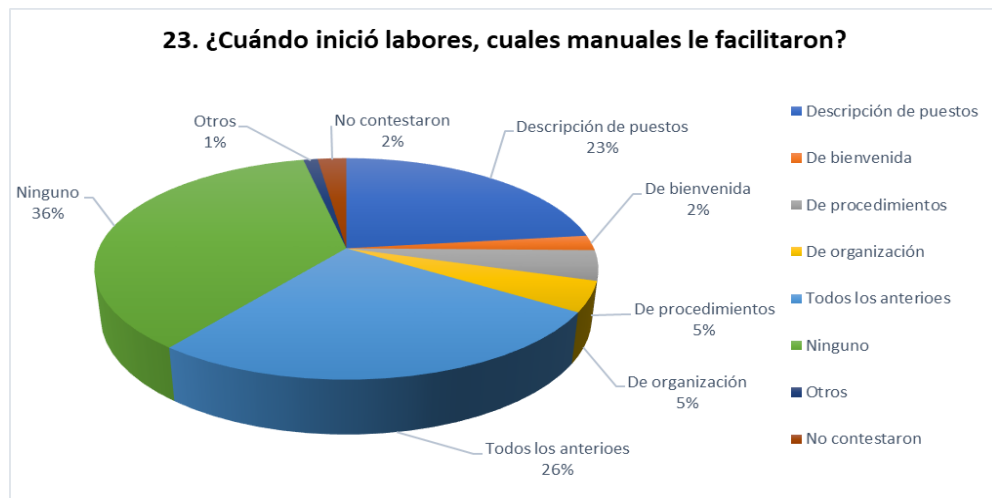
23. ¿Cuándo inició labores, cuales manuales le facilitaron?

**Objetivo:** determinar si la empresa proporciona manuales a los empleados.

**TABLA No. 28**

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descripción de puestos	21	23%
De bienvenida	2	2%
De procedimientos	4	5%
De organización	4	5%
Todos los anteriores	24	26%
Ninguno	33	36%
Otros	1	1%
No contestaron	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 28**



**Interpretación:** todos los encuestados respondieron en forma positiva por generar mayor imagen de la empresa y esto está bien, pero en preguntas anteriores se determinó que no existen manuales, por lo que carecen de veracidad estas respuestas. El contar con diferentes manuales proporciona al empleado mayor conocimiento de sus actividades, así como alta identificación con la misma.

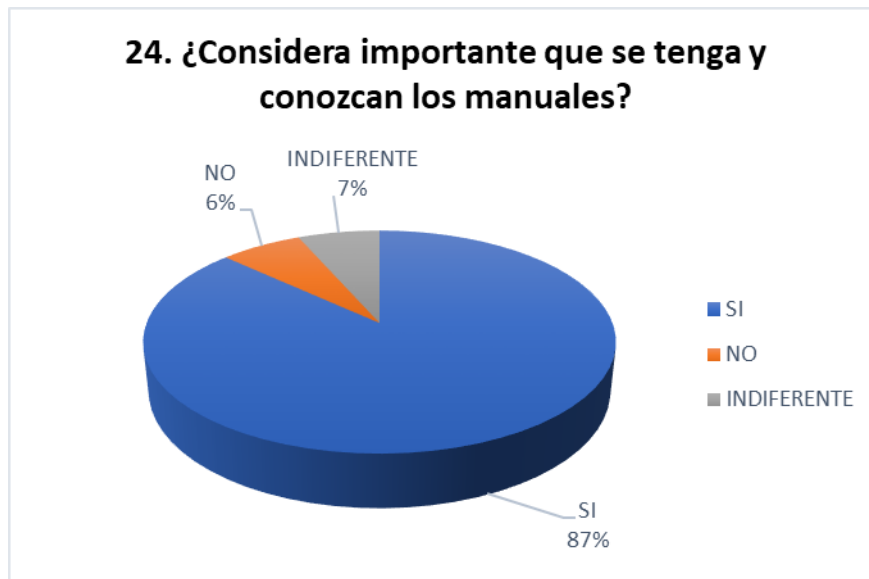
24. ¿Considera importante que se tenga y conozcan los manuales?

**Objetivo:** conocer si para los empleados es importante conocer los manuales.

TABLA No. 29

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	79	87%
NO	6	6%
INDIFERENTE	6	7%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO No. 29



**Interpretación:** se determinó que un 87% de los empleados consideran que es importante tener conocimiento acerca de los diferentes manuales ya que estos orientan al empleado en su puesto de trabajo u organización, un pequeño porcentaje considera que no son de importancia.

# ANEXO 4

Manual de Inducción.



## **MANUAL DE INDUCCIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A. DE C.V.**

### **BIENVENIDO(A)**

En nombre de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. y todo el personal, reciba una cálida bienvenida, nos enorgullece que forme parte de esta gran familia, es un privilegio recibirlo como nuevo empleado de la organización, deseándole éxitos en el cargo a desempeñar.

El presente manual tiene como finalidad proporcionar toda la información general de la empresa, es para nosotros un agrado que pueda conocer los lineamientos, derechos y beneficios de los cuales usted se verá beneficiado ahora que es parte de la familia de Internacional de Repuestos S.A de C.V.

Tenga presente que, si fue seleccionado para formar parte de este equipo de trabajo, es porque creemos que tiene las características y perfil que necesitamos dentro de nuestra empresa, sin duda alguna consideramos que podrá desempeñar su trabajo con responsabilidad en el cargo a desempeñar.

Es importante que tenga presente que durante el transcurso que labore para nuestra empresa, debe estar comprometido/a cumpliendo todas las responsabilidades que le han sido encomendadas para obtener un excelente desempeño laboral, por lo que le deseamos muchos éxitos en las actividades a desempeñar.

**Señor Humberto Rosa**

**Gerente General de Internacional de Repuestos S.A de C.V.**



## QUIENES SOMOS



Somos una empresa dedicada al mundo de los repuestos con calidad e innovación, ofreciendo productos para variedad de vehículos y motocicletas, nuestra casa matriz está ubicada en Avenida Melvin Jones No. 5-6, Santa Tecla, departamento de La Libertad y diez salas de venta a nivel departamental como lo son Ahuachapán, Usulután, San Miguel, La Libertad e incluido la ciudad de San Salvador, existen dos bodegas una ubicada en la casa matriz y otra en el municipio de Colón, departamento de La Libertad.

Al igual que la mayoría de las empresas establecidas en el país, en sus inicios comenzamos con poco personal, pero en la actualidad contamos con 91 empleados ubicados en las diferentes salas de venta desempeñando cargos administrativos, vendedores, cajeras, motociclistas, instaladores, encargados de bodega y vigilantes, cada uno de ellos con actividades delegadas según el cargo que desempeñan.

También es conocida comercialmente por Internacional de Repuestos (IR), Zona Racing y por Sayama (SYM), dentro de sus salas de venta contamos con cuatro Zonas Racing, cuatro IR y dos SYM.

## HISTORIA

En 1998 inicia la empresa Internacional de Repuestos S.A. de C.V. la cual se enfoca en importación de diferentes tipos de repuestos en el mercado de automóviles se compone principalmente de productos de origen asiático, en su mayoría de fabricantes japoneses (Toyota, Honda, Nissan y Suzuki) y surcoreanos (Hyundai). Por ello, la demanda de repuestos responde principalmente a requerimientos de las referidas marcas de vehículos.

Internacional de Repuestos S.A de C.V. tiene por finalidad la importación, exportación, distribución al mayoreo y al detalle de repuestos y accesorios para vehículos automotores e industriales; mercadería en general, compra y venta de vehículos automotores.

### **MISIÓN**

“Somos una empresa comprometida en ofrecer a nuestros clientes una amplia variedad de repuestos automotores con la mejor calidad y un servicio de excelencia”.

### **VISIÓN**

“Ser la empresa líder en importación y comercialización de repuestos para automotores que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente”.

### **VALORES**

Los valores determinan la manera de ser y orientan la conducta en función de realizarlos con las personas.

#### **✓ RESPONSABILIDAD**

Brindar un excelente servicio a los clientes, actuando responsablemente en la entrega de productos solicitados, a la vez confiamos en nuestro personal el cual cuenta con capacidad de desempeñar el cargo asignado.



✓ **RESPECTO**

Reconoce la dignidad de todas las personas y conduciéndose con educación y cordialidad, lo refleja en buenos modales, además escucha con apertura la opinión de los demás, cumple y respeta las normas establecidas.



✓ **CALIDAD**

Para Internacional de Repuestos es de mucha importancia la calidad del producto que adquiere el cliente y la prestación de servicio que se brinde, por tal razón se corre el mínimo riesgo de perder clientes que nos visitan frecuentemente y los que ya se encuentran familiarizados con nuestros artículos.



✓ **EXCELENCIA**

Dar resultados que exceden los estándares, logrando objetivos a través de la planificación y organización y reaccionando inmediatamente frente a errores o fracasos, además de buscar la mejora continua para que su trabajo sea de calidad superior.



✓ **TRABAJO EN EQUIPO**

Para el trabajo en equipo se requiere de apoyo de un grupo interdisciplinario que participe en el logro de metas y objetivos en común, estableciendo relaciones interpersonales y que esto conlleve a realizar mejor el trabajo a desempeñar.



✓ **SERVICIO**

Identifica y se anticipa a las necesidades de sus clientes (internos y externos), prioriza y actúa con entusiasmo para solventar las necesidades de sus clientes, participa en la resolución de problemas y comparte sus experiencias, conocimientos y talentos con la organización.



✓ **PUNTUALIDAD**

La puntualidad es una forma de cumplir lo pactado con los clientes, a través de esto somos merecedores de la confianza. Está asociada con algunos valores muy importantes como lo son el respeto y la responsabilidad.

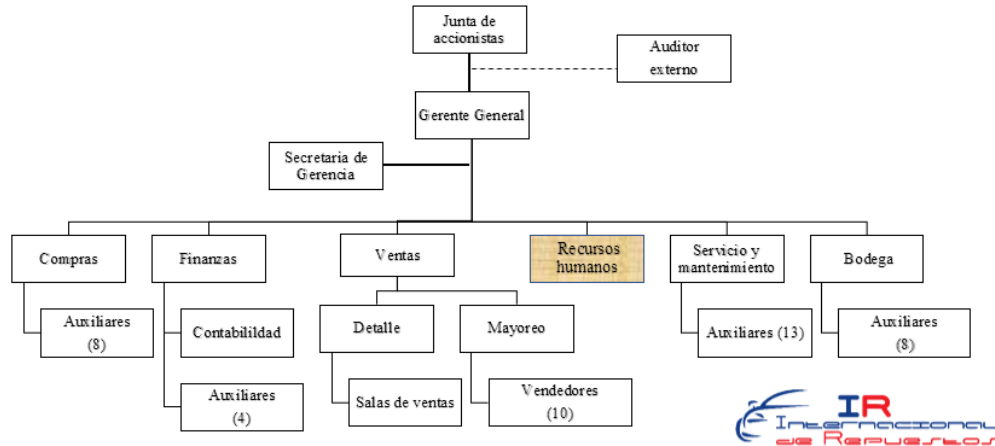


✓ **LIDERAZGO**

El líder debe estar comprometido y velar por la superación personal y profesional ya que es una responsabilidad que como persona se debe de asumir, la empresa cuenta con líderes en cada una de las salas de venta.



## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A DE C.V.



Autorización: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### Simbología del organigrama:

- a)  Representa las unidades administrativas de la empresa.
- b) \_\_\_\_\_ Representa la autoridad lineal dada por las autoridades administrativas.
- c) - - - - - Relación de staff
- d)  Ubicación del departamento de recursos humano

## **PRESTACIONES LABORALES Y BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA**

Internacional de Repuestos S.A de C.V. motiva a cada uno de sus empleados brindando oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así también una serie de beneficios en base al desempeño y rendimiento obtenido provee además herramientas necesarias para desarrollar un trabajo de calidad, todo esto a la par de un ambiente favorable y armonioso.



### **PRESTACIONES LABORALES**

#### **Salario y formas de pago**

Los empleados de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. podrán recibir su remuneración cada quince días esto a través de un depósito realizado en un banco autorizado a una cuenta bancaria.

#### **Vacaciones**

La empresa dará a sus empleados vacaciones anuales y que estas sean remuneradas, según los días establecidos por la ley los cuales se encuentran contemplados en el código de trabajo.

#### **Aguinaldos**

La empresa pagará en concepto de aguinaldo un porcentaje basado en el tiempo de trabajo prestado y en base al sueldo mensual devengado, según la tabla vigente en el código de trabajo.

**Afiliación al Instituto Salvadoreño de Seguro Social (ISSS):** todo empleado que labore en la empresa tendrá derecho a esta prestación de ley, tanto antiguos empleados como nuevos, asimismo podrán contar con dicho seguro personas beneficiarias como lo es el cónyuge, sus hijos menores de doce años.

**Afiliación a la Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP):** los empleados tienen derecho de poder cotizar en cualquier institución de pensiones siempre y cuando esté inscrita legalmente en el país.

**Capacitaciones:** se brindará al personal que labora en la empresa las correspondientes capacitaciones, con el objetivo de mejorar y fortalecer las habilidades, capacidades y aptitudes de cada uno de ellos, todo esto estará a cargo del departamento de recursos humanos el cual priorizará y hará énfasis en la necesidad de actualizarse constantemente en cada una de las unidades o departamentos asignados.



**Bonificaciones:** se motivará al personal que labora para la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. mediante bonificaciones por ventas realizadas mensualmente, las cuales se reconocerán a través de dinero en efectivo de acuerdo a las metas establecidas por la organización.

**Incentivos:** se darán incentivos a los empleados anualmente, esto será por medio de canastas básicas y otros tipos de regalías como lo son cupones de descuento o vales de supermercado, realizándose a través de rifas en donde todos puedan verse beneficiados.

Cuando el empleado cumpla cinco años de laborar para la empresa se le dará un incentivo este podrá ser dinero en efectivo o algún artículo electrodoméstico, con el objetivo de que el empleado se sienta motivado a poner todo su empeño en el trabajo.

**Oportunidades de crecimiento:** la empresa brinda oportunidades de ascender y obtener un mejor puesto de trabajo a través de la antigüedad y el desempeño laboral.

## **HORARIO DE TRABAJO, LLEGADAS TARDÍAS Y FALTAS**

**Los horarios de atención de la empresa Internacional de Repuestos S.A de C.V. son los siguientes:**

### **HORARIO DE TRABAJO EN LAS SALAS DE VENTA.**

<b><u>Días laborales</u></b>	<b><u>lunes a sábado</u></b>
<b>Hora de entrada</b>	<b>8:00 am</b>
<b>Hora de salida</b>	<b>5:00 pm</b>
<b><u>Domingo</u></b>	
<b>Hora de entrada</b>	<b>8:00 am</b>
<b>Hora de salida</b>	<b>12:00 md</b>

### **HORARIO DE TRABAJO EN OFICINA CENTRAL**

<b><u>Días laborales</u></b>	<b><u>lunes a viernes</u></b>
<b>Hora de entrada</b>	<b>8:00 am</b>
<b>Hora de salida</b>	<b>5:00 pm</b>
<b><u>Sábado</u></b>	
<b>Hora de entrada</b>	<b>8:00 am</b>
<b>Hora de salida</b>	<b>12:00 md</b>





La empresa reconoce como días de asueto remunerados los siguientes:

<b>DÍAS FESTIVOS</b>	<b>FECHAS</b>
Año nuevo	1 de enero
Semana santa	Jueves, viernes y sábado santo
Día del trabajo	1 de mayo
Día de la madre	10 de mayo
Día del padre	17 de junio
Fiestas agostinas	6 de agosto
Día de la independencia	15 de septiembre
Día de los fieles difuntos	2 de noviembre
Navidad	25 de diciembre



Para tener un control acerca de las llegadas tardías de los empleados se implementarán los siguientes pasos a considerar:

- a. Se realizará un llamado de atención al empleado.
- b. Deberá reponer el tiempo perdido para no aplicar descuento en su salario.
- c. Le será aplicado la reducción en su sueldo mensual ya sea de hora o de fracción en los cuales ha llegado tarde.

- d. Si tiene justificación de su llegada tardía deberá presentar el documento que lo respalde para no aplicar descuento.



Para justificar las ausencias de personal, deberán de ser reportadas a través de un permiso escrito para no aplicar descuento en su salario.

## REGISTRO DE ASISTENCIA

A todo el personal le será asignado un código, en el cual se llevará un control por medio de un lector biométrico, así se establecerá la hora de entrada y salida de la empresa, esto evitará que otra persona presente asistencia de un empleado que no se encuentre laborando dentro de la misma y tener un mejor control del recurso humano.

## APOYO PARA CONSULTAS E INQUIETUDES Y NECESIDADES DE CUALQUIER ÍNDOLE

Los empleados de Internacional de Repuestos S.A de C.V. podrán acudir a cada uno de los jefes inmediatos de cada sala de ventas para solventar dudas e inquietudes, con respecto a las labores asignadas, pero en caso de que su jefe inmediato se encuentre ausente o no le pueda brindar la ayuda necesaria porque desconoce algún proceso, deberá de acudir al departamento de recursos humanos para aclarar sus inquietudes





*Le damos la más cordial bienvenida y le deseamos muchos éxitos en esta nueva etapa profesional que inicia con nosotros.*

# ANEXO 5

## Cotizaciones de equipo

Estimados señores:

En atención a su solicitud sometemos a su apreciable aprobación nuestra oferta de oficina, la cual consiste en:

Cantidad	Modelo	Descripción	Precio unitario.	Precio total
1	<b>N1206</b> 	Archivo Metálico de 4 Gavetas, Modelo: N1206, con su respectiva llave, Elaborado con lamina en acero reforzada, profundidad de gavetas de 0.58 cms,. Medidas de 1.33 mts. de alto x 0.47 cms de ancho x 0.70 cms de fondo. Marca CONTINENTAL. Garantía de 1 año por desperfectos de Fábrica. PRECIO REGULAR \$299	\$210.00	\$210.00
1	<b>CH-1.40</b> 	Escritorio Secretarial Elaborado en Aglomerado de Madera, forrado en melamina en color cherry, estructura de metal en color negro. Medidas de: 1.40 mts de largo x 0.70 cms de ancho x 0.75 cms de altura. Marca Steel Office. Garantía de 1 año por desperfectos de Fábrica. PRECIO REGULAR \$155.00	\$135.00	\$135.00
	<b>B-52</b> 	Silla Semiejecutiva con respaldo medio en malla, en tapiz de tela tipo damaco en Color Negro. Apoya brazos, Palanca y pistón hidráulico de ajuste de altura, base de 5 rodos, capacidad de 225 libras. Marca Steel Office. Garantía de 1 año por Desperfectos de Fabrica. PRECIO REGULAR \$125.00	\$86.00	\$86.00
2		Silla de espera MOD-CLOUD	\$35.00	\$70.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$600</b>

\*Precios: Incluyen IVA.

Cantidad	Modelo	Descripción	Precio unitario	Precio total
1	Modelo : M66TJ SKU: 29706 	item# 29706 marca dell medida pieza modelo m66tj procesador amd a6-9220 memoria ram 4gb disco duro 1tb hdd unidad de disco monitor 21.5" fhd (1920 x 1080) software windows 10 home garantia 1 año de garantia directa con el fabricante	\$609.00	\$609.00
1	Modelo: E3E02A SKU: 24333 	Especificaciones principales inyección de tinta color, imprimir, escanear, copiar, fax inalámbrico velocidad de impresión en color hasta 10 ppm velocidad de impresión en negro hasta 18 ppm volumen de páginas 200 a 800 (impresión); 50 a 150 (escaneo) 1-3 usuarios	\$139	\$139
1	Modelo: KX-TS500LX1B SKU: 24104 	Teléfono alámbrico. color: negro remarcación del último número control de volumen electrónico volumen de timbre: 3 niveles (desconectado, medio y bajo) teléfono 1 año de garantía	\$16.90	\$16.90
<b>TOTAL</b>				<b>\$764.9</b>



Cantidad	Descripción	Precio unitario.	Precio total
10	Resmas de Papel Bond/Carta.	\$3.75	\$37.50
10	Resmas de Papel Bond/Oficio.	\$4.75	\$47.50
2	Caja de Folder Tamaño Carta.	\$4.40	\$8.80
2	Caja de Folder Tamaño Oficio.	\$4.90	\$9.80
2	Caja de Bolígrafos Bic.	\$2.00	\$4.00
2	Caja de Lápiz mongol	\$2.40	\$4.80
2	Cajas de Clips/Pequeños.	\$6.20	\$12.40
2	Cajas de Clips/Grandes.	\$6.90	\$13.80
2	Cajas de Grapas.	\$2.70	\$5.40
2	Engrapadores Medianos y saca grapa	\$4.90	\$9.80
1	Saca Punta manual	\$12.40	\$12.40
2	Marcadores.	\$0.90	\$1.80
2	Borradores	\$0.25	\$0.50
1	Cartuchos de Tinta para Impresora	\$109	\$109
2	Cajas de CD.	\$6.90	\$13.8
	<b>Total</b>		<b>\$291.30</b>



**PROPUESTA**  
**SISTEMA DE CONTROL DE ASISTENCIA**

**“CONTROL DE ACCESO BIOMETRICO”**

**Contacto** David Ortiz [información@vigila247.com](mailto:información@vigila247.com)

Tel: +503 2239-2426 [www.vigila247.com](http://www.vigila247.com)



## PROPUESTA ECONOMICA

Cantidad	Descripción	Precio Uni	TOTAL
11	ZKTeco K30 Acceso biometrico con sensor de huella - Capacidad 1,000 Huellas	\$ 245.00	\$ 2,695.00
11	Kit de electricidad (25 metros)	\$ 15.00	\$ 165.00
275	Metros de cable UTP Cat5	\$ 0.80	\$ 220.00
11	Instalación de equipo y configuración	\$ 20.00	\$ 220.00
11	Canaletas de 1 cable	\$ 2.75	\$ 30.25
<b>IMPORTANTE</b> Incluye capacitación aproximadamente de 1 hora, para manejo de software. Equipos instalados deben ir conectados al router principal.			
Pago		Sub-Total	\$ 3,330.25
		IVA 13%	\$ 432.93
		Total	\$ 3,763.18
60 % Anticipo			
40% Contra entrega			
1 Año de Garantía / Entrega 4 Semanas		David Ortiz 2239-2426	

**Entrega 4 Semanas**



## EQUIPO PROPUESTO

EQUIPO	CARACTERISTICAS
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Huellas 1000</li><li>• Reportes de entrada y salida de personal por horarios (Directo a Excel y utilizando el software).</li><li>• Registro de usuarios directamente en la terminal</li><li>• Métodos de verificación combinables</li></ul>



**K30 - INSTALACION**



**COMPAÑÍA DE SEGURIDAD E INVESTIGACIONES**

**CENTURIONES S.A. DE C.V.**

---

**10ª Avenida Norte N° 114, San Salvador Tel/Fax: 2221-6991**

### **QUE ES EL POLÍGRAFO:**

Es un instrumento de gran sensibilidad y precisión, capaz de registrar la forma continua en un gráfico las variaciones fisiológicas que se producen en el organismo de un individuo estimulado psicológicamente mediante determinadas preguntas. Desde los años 80' está siendo utilizado por las Empresas de Investigaciones y Seguridad; tal es el caso Centuriones, S.A., que cuenta con el servicio de procedimientos de Interrogantes Poligráficas y conocimientos científicos de un técnico en la Poligrafía.

### **COMO FUNCIONA EL POLÍGRAFO:**

Está científicamente comprobado que cuando una persona miente, automáticamente se producen en el organismo Reacciones Fisiológicas y Emociones Espontáneas, de intensidad variable que de ninguna manera puede controlar en un corto espacio de tiempo. Las Reacciones Fisiológicas Anatómicas, que la persona no puede controlar a voluntad son:

- Respiración
- Movimientos
- Pulso
- Presión sanguínea
- Cantidad de Fluido (Sudor)

Y por medio de estos Parámetros de Análisis evaluar respuestas.

#### QUE PUEDE INVESTIGAR CON EL POLÍGRAFO:

- Lo Real, Lo Confiable y Lo Legal.
- Casos Criminales o Delictivos, Ej.: robos, hurtos, drogas, alcoholismo, miembros de grupos clandestinos, entre otros.

#### VENTAJAS DE NUESTRO SERVICIO:

Dentro de las ventajas que le ofrecemos al adquirir este servicio con nosotros, están:

- Confidencialidad y discreción.
- Veracidad de la información.
- Servicio a domicilio de ser necesario, (Costo adicional).
- Nosotros recogemos a la persona en el lugar que usted estime conveniente. (Costo adicional).
- Precios competitivos dentro del mercado.

<b>TIPOS DE PRUEBAS POLIGRÁFICAS Y PRECIOS</b>	
<b>PRUEBA PRE-EMPLEO:</b> Se practica a las personas que se desea contratar por primera vez, para determinar su personalidad en sus empleos anteriores, vida pasada, antecedentes, vicios, etc.	<b>Costo por servicio \$ 23.00</b>
<b>PRUEBA PERIODICA:</b> Son aplicadas a personal de empleados de dicha Empresa para determinar la Honestidad y Confiabilidad en el cargo que desempeña.	<b>Costo por servicio \$ 28.00</b>
<b>PRUEBA ESPECIFICA:</b> Son aplicadas para determinar si están involucrados en hechos, de algo específico tales como: asaltos, todo tipo de robo de dinero, droga ilegal, hechos criminales y delictivos.	<b>Costo por servicio \$ 28.00</b>

Nota: **Precios no incluyen IVA**

## ANEXO 6

Fotografías en salas de venta de  
empresa Internacional de  
Repuestos S.A de C.V.

