

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



**ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE INDUSTRIAS
SHARLOTTE, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE COLÓN,
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

GARCÍA TORRES, ZELA MAXIMINA
GUZMÁN PÉREZ, WENDY MARISOL
HERNÁNDEZ MEJÍA, RUTH ARACELY

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:

MARSEILLES RUTHENIA AQUINO ARIAS

MARZO 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:

Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario General:

Msc. Cristóbal Ríos.

Facultad de Ciencias Económicas

Decano:

Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria:

Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director seminario de graduación:

Lic. Mauricio Ernesto Magaña.

Tribunal Calificador

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Esaú Artiga Mejía

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez (Docente Asesor)

Agradecimientos

Agradezco a Dios que me acompaña siempre dándome fuerza y sabiduría necesaria para lograr esta meta, a mis padres Zoila Torres y Raúl García quienes fueron los pilares fundamentales en mis estudios inculcándome valores y enseñándome a ser una mejor persona, a mi esposo Roger Emerson Chávez que me ha dedicado su tiempo y ha creído en mí en cada momento dándome ánimos siempre, a mi hijo Leandro Chávez García quien es el motor que me impulsa para seguir cosechando logros en mi vida y sea un buen ejemplo para él, a mis hermanos/as, sobrinos/as, amigos/as que siempre me alientan a seguir adelante. Por todo eso puedo decir me siento bendecida de haberlo logrado.

Zela García

A Dios por acompañarme todos los días de mi vida y haberme brindado la oportunidad de lograr uno de mis sueños anhelados, a mi madre Reyna Hernández quien ha sido el apoyo incondicional y el consejo sabio y oportuno en mi vida, a mi esposo Eduardo Ventura gracias por su infinita paciencia, por su amor, compañía y su inagotable apoyo, a mi padre Elías, mi abuela Antonia y mis hermanos Iris, Elías y Carlos, que con su entusiasmo y cariño me dieron el valor y el coraje para seguir adelante, mis compañeras Zela y Aracely por el apoyo en el desarrollo y culminación de este trabajo de graduación. A todos Gracias.

Wendy Guzmán

Agradezco principalmente a Dios, por brindarme sabiduría e inteligencia, además por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. A mi madre Irma Angélica Mejía por ser la principal promotora de mis sueños por confiar y creer en mí, a mi esposo por el apoyo incondicional, Agradezco a Zela García y Wendy Guzmán por ser mis compañeras de trabajo de investigación., es más son mis grandes amigas que conforme ha pasado el tiempo he compartido muchos momentos de mi vida.

Aracely Hernández

Agradecemos a nuestra docente asesora Licda. Marseilles Ruthenia Aquino, por ser una guía y apoyo en este proceso, a Industrias Sharlotte por brindarnos la confianza para la realización de este trabajo.

CONTENIDO

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN.....	II
CAPÍTULO I	4
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS EMPRESAS EN EL SALVADOR, ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS SHARLOTTE.....	4
A. MARCO HISTÓRICO.....	4
1. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS EN EL SALVADOR	4
2. ANTECEDENTES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL SALVADOR	6
B. MARCO LEGAL.....	7
1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR	7
2. LA LEY DE FOMENTO, PROTECCIÓN Y DESARROLLO.....	8
3. CÓDIGO MUNICIPAL	8
4. CÓDIGO DE TRABAJO.....	9
5. CÓDIGO DE COMERCIO	9
6. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	10
7. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	11
8. LEY DEL SEGURO SOCIAL	11
9. LEY DE SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES.....	12
C. INDUSTRIAS SHARLOTTE	15

a) Reseña Histórica	16
b) Misión	17
c) Visión	17
d) Organización	17
e) Valores	17
f) Productos que elabora	18
g) Áreas de la empresa	18
D. LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	19
E. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	20
1. El recurso humano.....	20
2. Objetivos de la administración de recursos humanos	24
3. Integración de personas.....	25
I. PASOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	28
1. Organización del trabajo	31
2. Proceso para recompensar a las personas	34
3. Procesos para desarrollar a las personas	35
4. Proceso para retener a las personas	36
CAPÍTULO II.....	40
DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE INDUSTRIAS SHARLOTTE.	40
A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
1. OBJETIVO GENERAL.....	40

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	40
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	41
1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	41
a) Método Analítico	41
b) Método Sintético	41
D. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.	42
1. TÉCNICAS	42
a) La entrevista	42
b) Encuesta	42
2. INSTRUMENTOS	43
a) Guía de entrevista	43
b) Cuestionario	43
F. FUENTES DE INFORMACIÓN	43
1. PRIMARIAS	43
2. SECUNDARIAS	43
G. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN	43
1. OBJETO DE ESTUDIO	44
2. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	44
H. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	44

1. UNIVERSO.....	44
2. MUESTRA	44
3. CENSO.....	44
4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	45
5. TABULACIÓN.....	46
6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	46
I. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	46
J. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DENTRO DE LA EMPRESA	53
1. PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAS.	53
2. PROCESO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	53
3. PROCESO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS.....	53
4. PROCESOS PARA DESARROLLO DEL PERSONAL.	54
5. PROCESO PARA RETENER A LAS PERSONAS	55
K. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	56
1. ALCANCES	56
2. LIMITACIONES	56
L. CONCLUSIONES.....	57
M. RECOMENDACIONES	58
CAPÍTULO III.....	59
PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAL SHARLOTTE.	59

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	59
1. OBJETIVO GENERAL.....	59
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	59
B. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	59
C. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	60
a) Misión.....	60
b) Visión.....	60
c) Valores.....	61
d) Estructura organizacional.....	61
e) Organigrama General de la Empresa Industrias Sharlotte.....	62
D.PROPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	63
E. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	64
F. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS.....	64
G. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	65
H. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	66
1. RECURSOS MATERIALES.....	67
a) Mobiliario y equipo.....	67
b) Papelería y artículos de oficina.....	68
c) Infraestructura.....	68
d) Unidad de recursos humanos.....	69

2. PRESUPUESTO TOTAL PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	69
I. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	70
MANUAL DE BIENVENIDA.....	71
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS.....	72
MANUAL DE DESEMPEÑO.....	91
ESQUEMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS.....	103
ANEXO 1: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE INDUSTRIAS SHARLOTTE.....	104
ANEXO 2: ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE INDUSTRIAS SHARLOTTE.....	134
ANEXO 3 SOLICITUD DE EMPLEO DE INDUSTRIAS SHARLOTTE.	135
ANEXO 4 MANUAL DE BIENVENIDA	137
ANEXO 5 EJEMPLO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR MEDIO DEL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA	152

RESUMEN

Industrias Sharlotte es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de prendas de vestir para damas y caballeros.

El problema de Industrias Sharlotte, radica en no contar con un departamento de recursos humanos organizado. Para dar respuesta a esta problemática se propone la organización del departamento de recursos humanos para fortalecer el desempeño del personal. Se parte de los antecedentes de Industrias Sharlotte, marco teórico y legal, para conocer las leyes que rigen a este tipo de empresas, la situación actual para saber cómo se encuentra, basada en el resultado en las encuestas realizadas a los empleados y gerente general.

El método que se utilizó es el método científico con los auxiliares método analítico y sintético, a través del cual, se permitió hacer un análisis y una interpretación integrada de la estructura de Industrias Sharlotte, el diseño de la investigación fue el descriptivo. Luego de obtener los resultados de la investigación se detectó que en Industrias Sharlotte es necesario implementar la organización del departamento de Recursos Humanos, que permita realizar los procesos reclutamiento, selección, contratación e inducción de forma clara y ordenada para el personal y necesita una propuesta que contenga la estructura jerárquica de la empresa, una misión y visión formuladas de manera clara, un manual de bienvenida donde se incluirán aspectos informativos los cuales en la actualidad se dan verbalmente no siendo la manera adecuada de transmitirlos, contendrá también el manual de descripción de puestos donde deben incluirse los puestos claves en el departamento de recursos humanos que se proponen para la organización del departamento y un manual del desempeño

INTRODUCCIÓN

Actualmente la importancia de la organización del departamento de recursos humanos para las empresas es vital ya que el principal desafío que enfrentan las organizaciones es el mejoramiento continuo del personal que lo integra. La administración de los recursos humanos existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

Realizar una investigación en Industrias Sharlotte, ubicada en el municipio de Colón Departamento de La Libertad, permitió conocer cómo funciona actualmente y como desarrolla las actividades que corresponden al departamento de recursos humanos.

En primer lugar se presentan los aspectos generales y teóricos sobre la pequeña empresas en El Salvador, al igual que las generalidades de la empresa Industrias Sharlotte y su historia hasta su situación actual, además se describe el marco de referencia sobre la organización de la unidad de recursos humanos y se presenta también el marco legal que rige el comportamiento de las pequeñas empresas en El Salvador, contiene también los procesos para integrar, organizar, recompensar, desarrollar y retener a las personas, con la finalidad de brindar la importancia que tiene el personal dentro de una organización.

Contiene también el desarrollo de la investigación llevada a cabo en Industrias Sharlotte, recopilando información necesaria que ayudó a establecer un diagnóstico sobre la situación actual, determinando así la necesidad de la organización del departamento de recursos humanos para el fortalecimiento del desempeño del personal. El uso de técnicas de facilitó la recolección de la información que se procesó con el uso de tablas y su respectivo gráfico, luego

se realizó la interpretación de los datos, que brindo el personal, y gerente general. A través del estudio se pudo identificar la ausencia de un organigrama que muestre la estructura jerárquica de la empresa, falta de procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, la falta de un manual de bienvenida donde el empleado pueda familiarizarse con la empresa y la ausencia de manuales importantes como el manual de descripción de puesto y manual de evaluación del desempeño, lo que refuerza la necesidad de organizar el departamento de recursos humanos, y se finalizó con las conclusiones y recomendaciones con base a la información obtenida.

Finalmente se presenta la propuesta de la organización del departamento de recursos humanos para el fortalecimiento del desempeño del personal, haciendo énfasis en las necesidades que fueron visualizadas en capítulo número dos con los resultados de la investigación, a través de la cual se pudo definir: La estructura organizativa, una misión y visión de la empresa formuladas de manera clara y fácil de retener, el manual de bienvenida, el manual de descripción de puestos donde se incluyeron los dos puestos claves que se contrataran para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, y la elaboración del manual de desempeño, creando así un ambiente laboral excelente y que los empleados se encuentren motivados.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS EMPRESAS EN EL SALVADOR, ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS SHARLOTTE.

A. Marco histórico

1. Antecedentes de las empresas en El Salvador

La industria salvadoreña ha sufrido considerables cambios en las últimas décadas, distinguiéndose varias etapas durante su evolución y desarrollo tecnológico. El desarrollo de la industria se basa inicialmente en la producción y exportación de bienes agrícolas, cacao, bálsamo y añil en primera instancia, y después café, algodón y azúcar.

La primera guerra mundial (1914-1918) provocó la instalación de grandes talleres artesanales que se vieron fortalecidos por la paralización de las importaciones de mercancías industriales y surge la industria en las ciudades.

En 1912 Fernando Sagrera creó la primera fábrica textil, dedicada a la producción de casimires, penetrando no solo el mercado salvadoreño sino también el mercado hondureño, en 1942 cambió su nombre por Hilandería Salvadoreña, HILASAL y en las últimas décadas se dedica a la producción de coloridas toallas.

El gobierno del presidente de El Salvador Oscar Osorio Hernández marcó la entrada a una etapa basada en el modelo de sustitución de importaciones, y

entre los años 1945 a 1950 el sector industrial experimenta un notable crecimiento e incluye la producción fabril de bebidas, alimentos, tabaco, textiles y calzado que pasan de ser pequeños talleres artesanales con tecnología rudimentaria a sistemas mecanizados.

En 1950 la irrupción de estos sectores industriales modernizantes permite la ruptura del férreo control que los grupos agro exportadores de café, (familia Quiñonez y Guirola), mantenían sobre el Banco Salvadoreño, el que desde 1885 representaba los intereses de los cafetaleros de la zona central.

En 1966 inicia operaciones la fábrica de Industrias Sintéticas de Centro América (INSINCA).

Entre los años de 1960 a 1970, la industrialización en El Salvador crece aún más, fundamentalmente por la creación del Mercado Común Centroamericano es en este periodo que surge por vez primera un proletariado industrial. Pero en julio de 1969 el conflicto con Honduras viene a quebrar este proceso y a abrirle paso a una prolongada crisis estructural, y la industria manufacturera entra en crisis como resultado de la ruptura del Mercado Común Centroamericano, aunque logra desarrollarse la producción de bienes intermedios tales como textiles, productos químicos, papel, cartón y derivados del petróleo.

En 1974 se crea la primera zona franca industrial, en San Bartolo, Ilopango, la cual entró en funciones en 1976 con el establecimiento de dos empresas exportadoras, posteriormente en 1979 ya albergaba 14 empresas.

En los años ochenta la Guerra Popular Revolucionaria ocasiona la virtual paralización del desarrollo industrial, el cual recupera su vitalidad luego de los

Acuerdos de Paz de 1992 y se ha venido desarrollando con sus altibajos hasta la actualidad¹.

2. Antecedentes de las pequeñas empresas en el salvador

PEQUEÑA EMPRESA: Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$1 millón y hasta 50 trabajadores remunerados².

En términos históricos, cabe señalar que la pequeña y mediana empresa constituyen el primer eslabón en la larga cadena de progreso social y económico que se remonta a los albores de la civilización, cuando el comercio constituía un elemento de capital de importancia en el proceso de comunicación entre los pueblos, los estudios y teorías relativo a los actores socioeconómicos que influyen en la pequeña y mediana empresa se iniciaron durante la revolución industrial, mientras que las nociones y los conceptos importantes en materia de gestión y dirección empresariales empezaron a difundirse a principios del siglo XX.

Durante el decenio de 1960 comenzó a reconocerse que el comportamiento individual podía considerarse entre los factores que ejercen una influencia importante sobre la capacidad, dirección y el desarrollo de la pequeña y mediana empresa denominada PYME.

¹ Alexander Segovia, 2002, Transformación estructural y reforma económica en El Salvador.

² www.conamype.gob.sv

No obstante, en la mayoría de los casos solamente en los últimos veinte años se ha establecido programas globales tendientes a fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa como parte integrante de los planes de desarrollo nacional. Si bien los problemas de desarrollo de las PYME, reciben indudablemente mayor atención en los países con economía de mercado, también los países de economía planificada comparten esta preocupación.³

El año 2001 presento un año difícil para el sector privado salvadoreño, y particularmente para las empresas PYME, los efectos acumulados de dos terremotos y el impacto de desaceleración del crecimiento de la economía norteamericana influyeron en diverso grado sobre las condiciones de sus ventas y la inversión.

El salvador es fundamentalmente un país formado por empresas de pequeña escala; el sector Industrial lo forman dieciséis mil empresas de las cuales el noventa por ciento lo conforman las pequeñas y medianas empresas.⁴

B. Marco legal

El marco legal para la regularización de la Industria está regido por:

1. Constitución de la República de El Salvador.

Artículo 115. “El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley”.⁵

³ Philip A. Neck, Función e Importancia de la Pequeña Empresa, Editorial Mc Graw Hill, 1989.

⁴ Revista Publicada por la Asociación Salvadoreña (ASI) correspondiente al mes de mayo/03, Pag.4

⁵ Asamblea constituyente de El Salvador, decreto constituyente del 15 de diciembre 1983 N° 38, publicada el 16 de diciembre de 1983, diario oficial N° 234, tomo N° 281.

2. La Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE).

Fue aprobada por la Asamblea Legislativa el 25 de abril de 2014 y sancionada por la Presidencia de la República, el 28 de mayo del año citado, es resultado de un mandato constitucional que establece que el fomento y desarrollo del comercio, la industria y la prestación de servicio en pequeño, su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una Ley.

Objeto y Naturaleza

Artículo 1. Tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, en adelante también denominadas MYPE, y contribuir a fortalecer la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial en condiciones de equidad, y constituye el marco general para la integración de las mismas a la economía formal del país, mediante la creación de un entorno favorable, equitativo, incluyente, sostenible y competitivo para el buen funcionamiento y crecimiento de este sector empresarial.⁶

3. Código Municipal

Todas las empresas deben inscribirse en la alcaldía municipal de su jurisdicción para ser clasificadas y evaluadas en atención al activo que maneja,

⁶ Asamblea legislativa de la República de EL Salvador, La Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), Decreto Legislativo del 25 de abril 2014 N° 90, publicada el 20 de mayo de 2014, Diario oficial N° 90, Tomo N° 403.

el cual es reflejado en los balances generales que son presentados por disposiciones de las mismas alcaldías, al momento de solicitarse la inscripción.

La empresa está inscrita en la Alcaldía Municipal de su domicilio en este caso en el municipio de Colón

4. Código de Trabajo.

Artículo 2. Las disposiciones de este código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

Artículo 17. Por la relación que existe entre patronos y trabajadores relacionándose con los contratos individuales de trabajo.

5. Código de Comercio

Artículo 1. Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este Código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del Código Civil.

Artículo 17. Establece que una Sociedad es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.⁷

⁷ Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Código de Comercio, Decreto Legislativo del 8 de Mayo de 1970 N° 671, publicado, 31 de julio de 1970, Diario Oficial N°140, Tomo N°228.

6. Ley de impuesto sobre la renta.

De acuerdo al Artículo. 1 de la ley del impuesto sobre la renta, “Es agente de retención todo sujeto obligado por este código a retener una parte de las rentas que pague o acredite otro sujeto, así como también aquellos que designa como tales la administración tributaria”⁸

El cuadro presentado a continuación es aplicado para los empleados de Industrias Sharlotte.

Cuadro N°1

	DESDE	HASTA	% A APLICAR	SOBRE EL EXCESO DE	MAS CUOTA FIJA DE
I TRAMO	\$0.01	\$236.00	SIN RETENCIÓN		
II TRAMO	\$236.01	\$447.62	10%	\$236.00	\$8.83
III TRAMO	\$447.63	\$1,019.05	20%	\$447.62	\$30.00
IV TRAMO	\$1,019.06	EN ADELANTE	30%	\$1,019.05	\$144.28

⁸Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Ley de Impuesto Sobre La Renta, Decreto Legislativo del 19 de diciembre de 1963 N° 472, publicado el 21 del mismo mes y año, Diario oficial N° 241, tomo N° 201

7. Ley de Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.

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

Artículo 2.- Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios.⁹

8. Ley del Seguro Social

Artículo 14 Tendrán derecho a prestaciones de salud, las siguientes personas:

- a) Los asegurados activos;
- b) El cónyuge o compañera de vida, inscrita, del asegurado activo;
- c) El cónyuge o compañero de vida, inscrito, de la asegurada activa;
- d) La viuda pensionada y el viudo pensionado;
- e) La compañera de vida con derecho a pensión

⁹ Asamblea legislativa de la República de EL Salvador, Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo del 24 de julio 1992 N°296, publicada el 31 de julio 1992, Diario oficial N° 143, Tomo N° 316.

f) Los hijos de los asegurados, aseguradas, pensionadas o pensionados, hasta una edad y las condiciones, modalidades y extensión que se fijará por acuerdo del consejo directivo del instituto;

g) El trabajador cesante en las condiciones que fije este reglamento; y

h) Los pensionados y pensionadas por incapacidad a que se refieren los Artículos 33 y 34 de este Reglamento.¹⁰

Artículo 29. Las cuotas que aportaran los patronos, los trabajadores y el Estado, destinadas a financiar el costo de las prestaciones y de la administración, se determinaran con base a la remuneración afecta al Seguro Social.

Inciso 3. Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportara el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración.¹¹

9. Ley de sistema de ahorro para pensiones.

Artículo 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

¹⁰ Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social. Decreto Ejecutivo del 31 de mayo de 2010 No. 74, publicado 01 de junio de 2010, Diario Oficial. No. 101, Tomo 387.

¹¹ Ley del Seguro Social y Reglamentos del Régimen General de Salud y Riesgos Profesionales 1997.

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 faculten 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 la capitalización de las cuentas individuales de ahorro para pensiones de los afiliados fuere insuficiente, siempre y cuando éstos cumplan las condiciones requeridas para tal 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”¹²

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

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

Artículo. 2. Se establecen como principios rectores de la presente ley:

Principio de igualdad: Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación por razón alguna.

Respeto a la dignidad: La presente ley garantiza el respeto a la dignidad inherente a la persona y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones, en consecuencia, ninguna acción derivada de la presente ley, podrá ir en menoscabo de la dignidad del trabajador o trabajadora.

¹² Ley del Sistema De Ahorro Para Pensiones. Decreto Legislativo No. 277 de fecha 02 de mayo de 2007, publicado el 08 de mayo de 2007 Diario Oficial No. 82. Tomo 375

Prevención: Determinación de medidas de carácter preventivo y técnico que garanticen razonablemente la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras dentro de los lugares de trabajo.

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

Artículo 5. Será competencia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Previsión Social, y de la Dirección General de Inspección de Trabajo, garantizar el cumplimiento y promoción de la presente ley; así como desarrollar funciones de vigilancia, asesoramiento técnico y verificación del cumplimiento de las obligaciones por parte de los sujetos obligados, y sancionarlos por infracciones.”¹³

C. Industrias Sharlotte

1. Nombre de la Empresa: Industrias Sharlotte S.A de C.V.

2. Tipo de Sociedad

Sociedad Anónima de Capital Variable

3. Tamaño de la Empresa

Pequeña empresa.

¹³ Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, órgano legislativo, decreto legislativo No. 254 de fecha 21 de enero de 2010, publicado el 05 de mayo de 2010 Diario Oficial No. 82. Tomo 387.

a) Reseña Histórica

Industrias Sharlotte fue fundada en el año 2008 por el Sr. Jae Gui Kim de nacionalidad Coreana, como una sociedad anónima de capital variable, actualmente no posee un organigrama, y la integran 65 trabajadores entre vendedores, personal administrativo y de producción.

Al año 2018 “Modas Sharlotte” su nombre comercial se encuentra posicionado en diferentes centros comerciales importantes de El Salvador y de gran afluencia de personas como lo son centro comercial Metro centro, Metro Sur, Plaza Mundo, Plaza Merliot, entre otros, posee diez sucursales ubicadas en el área de San Salvador, Santa Ana, Sonsonate, y Santa Tecla, donde se comercializa el producto que elaboran (camisas, pantalones, blusas, faldas, vestidos, chaquetas).

Desde su fundación se vio en la necesidad de organizar el departamento de recursos humanos por sus aspiraciones de crecimiento, en el 2010 el Gerente contrata a una persona que se encargaría de la contratación, capacitación y control del personal, y en 2011, contratan a otra persona para los procesos de inducción y capacitación, ya que estos procesos eran necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, sin embargo luego de seis meses se delegó a esta persona otras actividades de otro departamento, esto implicó dejar sin efecto estos procesos, que, hasta la fecha no se realizan, haciendo retroceder el proyecto de organizar el proyecto del departamento de recursos humanos.

Actualmente dentro del departamento de recursos humanos solo existe una persona que se encarga del reclutamiento, contratación y archivo del personal.

b) Misión

“Ser una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir, de alta calidad y con las mejores telas importadas; contamos con precios accesibles y nuevos estilos cada semana. Orientados a la satisfacción plena del cliente, de esa manera garantizar su confianza y obtener su fidelidad”.

c) Visión

Posicionarse como una de las mejores marcas de ropa en el mercado regional, teniendo reconocimiento por su gran calidad y compromiso con nuestros clientes.

d) Organización

Al año 2018 la empresa Industrias Sharlotte no tiene una organización establecida por escrito por lo tanto no tienen organigrama.

e) Valores**1. Responsabilidad**

Cumplimos con lo que ofrecemos, somos responsables de lo que hacemos y como lo hacemos, siempre dispuestos a ser puntales y a rendir cuenta de nuestro trabajo.

2. Honestidad

Actuamos de forma real, decentes razonables y justos con lo que hacemos y decimos.

3. Trabajo en equipo

Nos comprometemos y colaboramos con el esfuerzo de los demás para la consecución de los objetivos y metas, creando buenas relaciones interpersonales que nos ayuden a mejorar el clima organizacional.

4. Actitud de servicio

Contamos con la disposición de brindar servicios de calidad a nuestros clientes y compañeros de trabajo.

5. Empatía

Nos permitimos hacer un esfuerzo para conocer, comprender y respetar los sentimientos y actitudes de las demás personas que nos rodean.

f) Productos que elabora

Blusas, Faldas, Vestidos, Pantalones para dama, Chaquetas, Camisas, Camisetas, Pantalón para caballero, Sacos

g) Áreas de la empresa

Oficina

Diseño y Corte

Planta

Plancha y Empaque

Bodega de materia prima y producto terminado

Sucursales en centros comerciales

D. La unidad de recursos humanos

En toda organización debería existir una unidad destinada a atender las necesidades del personal.

A medida que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de recursos humanos. 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; gradualmente lleva a cabo otras actividades de apoyo a otros departamentos que 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.¹⁴

Este departamento se organiza, dirigen, coordinan, retribuyen, y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa. El departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como los trámites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, planillas de personal y prestaciones de ley.

¹⁴ William B. Werther, Keith Davis "Administración de recursos humanos, sexta edición, Mc Graw Hill., México 2008. p.28

E. Administración de recursos humanos.

El propósito de la administración de recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones corporativas del personal a la organización en formas que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Según William Werther “Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados”¹⁵

De acuerdo a lo anterior es necesario que las empresas cuenten con un área especializada, que se encargue de los procesos, actividades y roles de los empleados para que se encuentren satisfechos en su área de trabajo, todo esto en busca de un mejoramiento continuo tanto para la empresa como para el trabajador, y así brindar un mejor servicio al cliente prestado por un personal calificado, que permita una mejor posición en el mercado.

1. El recurso humano

a) Definición de recursos humanos.

“Personas que trabajan en una organización. También denominado Personal”

16

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se

¹⁵ Werther, William Jr. Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill, 2001. p.8
16 Mejía, Luis Gómez, Blakin, Davi, Cardy, Robert “Gestión de Recursos Humanos”.5° Edición. pág. 3

distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc.”¹⁷

Por lo que se podría llamar recurso humano al conjunto de personas que realizan diferentes actividades para el logro de los objetivos de una empresa o institución.

b) Definición de administración de Recursos Humanos

“Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuadas de reclutamiento, de selección de capacitación y desarrollo”.¹⁸

“Consiste en la planificación, organización, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño, representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”¹⁹

17 Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos 8° Edición. Pág. 94

18 Munch Galindo, Lourdes. “Fundamentos de la administración”. pág. 56

19 Werther, William B. “Administración de personal y recursos humanos”. 6° Edición. pág. 135

Es la planificación, organización, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de las personas dentro de la organización, utilizando para ello diferentes herramientas, que faciliten su funcionamiento.

c) Importancia de la administración de Recursos Humanos

En toda empresa independientemente de la actividad a la que se dedique, la administración de recursos humanos es de vital importancia ya que se toma en cuenta el proceso de planeación, organización, dirección y control de los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos con que cuenta para alcanzar los objetivos propuestos, así también las relaciones laborales entre patrono y trabajador.

Esta rama de la administración destaca su importancia en los siguientes aspectos:²⁰

- i. Proporciona las herramientas técnicas al administrador de recursos humanos.
- ii. Contribuye a que el elemento humano que integra una organización, logre sus objetivos y los de la organización.
- iii. Mejora la productividad.
- iv. Ayuda a proporcionar la fuerza laboral adecuada a las necesidades de la empresa.

²⁰ Gómez, Luis R. "Gestión de recursos humanos". 5° Edición. Editorial McGraw-Hill. Madrid, 2008. Pág. 135.

d) La administración de recursos humanos como proceso

La administración de recursos humanos consta de subsistemas interdependientes, los cuales son:²¹

- i. **Subsistemas de alimentación de recursos humanos**, que incluyen planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.
- ii. **Subsistema de aplicación de recursos humanos**, que implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal).
- iii. **Subsistemas de mantenimiento de recursos humanos**, que comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.
- iv. **Subsistema de desarrollo de recursos humanos**, que incluyen capacitación y planes de desarrollo de personal.
- v. **Subsistema de control de recursos humanos**, que abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas) y auditoría de recursos humanos.

²¹ Werther, William B. "Administración de personal y recursos humanos". 6° Edición. pág. 326.

Los cinco procesos anteriormente mencionados se integran para que las personas sean atraídas, se adapten a sus tareas, retenidas, desarrolladas y evaluadas por la empresa.

2. Objetivos de la administración de recursos humanos

Según Werther y Davis se señalan cuatro tipos de objetivos del departamento de Recursos Humanos, los cuales son corporativos, funcionales, sociales y personales.

- 1. Objetivos Corporativos:** El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.
- 2. Objetivos Funcionales:** Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.
- 3. Objetivos Sociales:** La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su

compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

4. **Objetivos Personales:** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

3. Integración de personas

Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa.

a) Reclutamiento

“Se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados.”²²

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la

²² Werther, William B. “Administración de personal y recursos humanos”. 6° Edición. pág.152

organización. Básicamente es un proceso de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.²³

b) Medios de reclutamiento

Son mecanismos de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto o una vacante dentro de una empresa.

Los medios de reclutamiento se clasifican en Interno y Externo.

1. El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.
2. El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización).

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas o candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

c) Técnicas de reclutamiento

La hoja de vida contiene información acerca de la formación académica, experiencia profesional y datos personales del aspirante.

Las principales técnicas de reclutamiento son:

²³ Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos, edición compacta, Atlas, São Paulo, 1997, pp. 205-206.

- Avisos en periódicos o revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con universidades y asociaciones gremiales
- Carteles o avisos en sitios visibles
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados
- Consulta en los archivos de candidatos

d) Selección de personal

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

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

Es el proceso mediante el cual la organización opta por el candidato más idóneo para cubrir el puesto que se le asignará dentro de la empresa.

i. Pasos en el proceso de selección



Fuente: WHERTER, William Jr. Administración de personal y Recursos Humanos. México. Ed McGraw Hill 2001. p185

ii. Técnicas de selección

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

- **Entrevista:** Es un proceso de comunicación donde dos o más personas interactúan. Por un lado, está el entrevistador, quien toma la decisión y por otro el entrevistado.

- **Pruebas de conocimiento de capacidad:** Son herramientas para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.
- **Pruebas psicométricas:** Sirven para determina aptitudes de las personas, comportamientos ante diversas situaciones laborales. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales y analizan cuanto varían las aptitudes de un individuo frente a las estadísticas obtenidas de las muestras.
- **Pruebas de personalidad:** Revelan aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter o comportamiento. Investigan rasgos de la personalidad como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.
- **Técnicas de simulación:** Son técnicas de dinámica de grupo. Sustituyen el método verbal por la ejecución social. El punto de partida es el drama que busca construir un escenario para analizar posibles comportamientos en la realidad.

e) Contratación

Una vez aprobadas todas las etapas del proceso de selección el candidato puede ser contratado

Proceso en el que una persona es contratada por una empresa, donde se extiende un documento legal que formalice sus obligaciones, para prestar sus servicios, a cambio de una remuneración.

i. Tipos de contratación

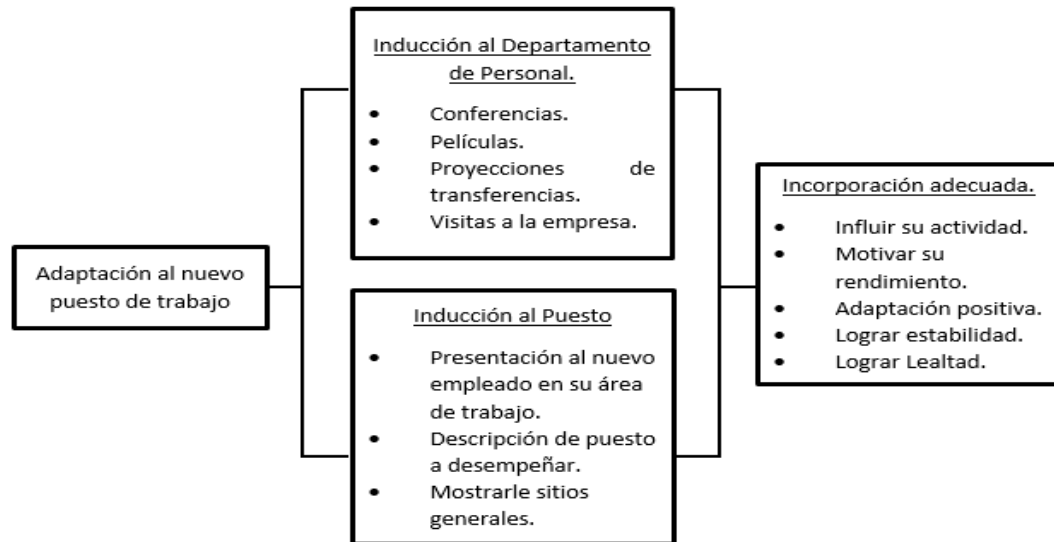
- **Contratación Indefinida:** Este contrato termina por voluntad de las partes (renuncia, despido o muerte del trabajador).
- **Contratación por periodo determinado:** Esta contratación se da por un periodo de tiempo determinado a corto y mediano plazo.
 - **Contratación Interina:** Suele darse cuando una plaza se ha desocupado y la empresa debe cubrir de manera temporal.
 - **Contratación por periodo de prueba:** esto se da cuando la empresa contrata un nuevo trabajador, estos contratos suelen tener una vigencia de 3 meses, luego el empleador decide la terminación del contrato o emitir un nuevo contrato por tiempo indefinido o por un periodo determinado.

f) Inducción

La inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado, la cual busca introducirlo de forma efectiva a su nuevo ambiente laboral, presentando a su equipo de trabajo, las obligaciones referentes al cargo, las políticas de la empresa, así como la visión y misión de la empresa.

Proceso de enseñanza al candidato dentro de la organización, que le permite conocer todas las actividades que se le asignarán en un área específica, proporcionada por personal idóneo.

i. Proceso de inducción de Personal



Fuente: Rodríguez Joaquín. Administración Moderna de Personal. México; Thomson, 2002. p 137

1. Organización del trabajo

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

a) Diseños de cargos o puestos

Según Chiavenato el diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.

En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.²⁴

b) Descripción de cargos o puestos

La descripción de puestos de trabajo se define como el proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las tareas, actividades, los factores técnicos y ambientales del puesto; así como las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación.

c) Métodos de descripción de cargos o puestos de trabajo.

- i. **Método de observación directa:** Se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras se anotan los datos en una hoja de análisis de cargos.
- ii. **Método del cuestionario:** Para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de cargo y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.
- iii. **Modelo de la entrevista:** Este método consiste en recolectar todos los elementos relacionados con el cargo mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con un jefe.

²⁴ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 8 edición pág. 204

d) Evaluación de Desempeño

La evaluación es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, ya que por medio de esta los trabajadores pueden conocer sus deficiencias y la organización puede realizar capacitaciones, promociones, compensaciones, diseño de puestos y mejoramientos continuos en la labor del personal.

i. Métodos de evaluación de desempeño

- **Escalas Graficas:** Basada en una tabla de doble entrada en la que las filas muestran los Factores de Evaluación, es decir, los criterios pertinentes para evaluar el desempeño de los colaboradores: comportamientos y actitudes valorados por la empresa. Y los criterios que indican los Grados de evaluación del desempeño, generalmente se usan 3 o 5 grados de variación (óptima, buena, regular, entre otros)
- **Selección Forzada:** Evalúa el desempeño mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento (producción elevada, trabajo en equipo, presentación personal, etc.)
- **Investigación de Campo:** Se basa en el principio de la responsabilidad en línea y función de Staff. El proceso de evaluación del desempeño requiere una lista de evaluación y de los gerentes que evalúan en conjunto el desempeño de los respectivos empleados, este método se desarrolla en cuatro etapas: evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, plantación de medidas, y acompañamiento posterior de resultados.

- **Incidentes críticos:** El método se ocupa de los desempeños positivos o negativos excepcionales, con el fin de evaluar fortalezas y debilidades del colaborador.
- **Listas de verificación:** Basado en una relación de factores que se deben considerar en cada empleado. Cada uno de los factores recibe una evaluación cuantitativa.
- **Auto evaluación:** Cada colaborador evalúa su desempeño determinando fortalezas y debilidades propias con el fin de mejorar los resultados obtenidos.
- **Evaluación participativa por objetivos (EPPO):** Sistema participativo que proporciona beneficios a la organización y a las personas involucradas.

2. Proceso para recompensar a las personas

Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

a) Remuneración

Es la recompensa cuantificable que un empleado recibe por su trabajo. Incluye 3 componentes:

- i. **Remuneración básica:** está representada por el salario que es la contra prestación por el trabajo de una persona en la organización.
- ii. **Incentivos salariales:** son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño (bonos, participaciones por resultados, etc.)

- iii. **Remuneración indirecta y beneficios:** se conceden a través de varios programas: vacaciones, seguros de vida, restaurante, etc.
- iv. **Compensaciones Financieras y no Financieras**
 - Compensación financiera directa: representada en salario, bonos, premios, comisiones.
 - **Compensación financiera indirecta:** Salario derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo, incluye vacaciones, primas, propinas adicionales y beneficios sociales ofrecidos por la organización.
 - **Las compensaciones no financieras:** Son, por ejemplo, prestigio autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo, etc.

3. Procesos para desarrollar a las personas

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

a) Formación de fuerza laboral

La formación es un proceso que se lleva a cabo cuando existen cambios en los sistemas y los colaboradores tienen que aprender nuevas habilidades. Aunque la formación suele combinarse con el desarrollo son términos muy diferentes. La formación busca fomentar habilidades concretas en los colaboradores o corregir sus deficiencias en el rendimiento.

El Desarrollo busca preparar al recurso humano para las futuras demandas laborales.

b) Capacitación

“La capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo”²⁵

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje, por lo tanto es importante brindar material de fácil recordación y comprensión para los colaboradores y motivar a los asistentes para que se sientan satisfechos con los nuevos conocimientos adquiridos.

Proceso mediante el cual el trabajador puede adquirir, actualizar, y desarrollar, habilidades y destrezas que le faciliten el cumplimiento de su trabajo dentro de la organización.

4. Proceso para retener a las personas

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Una organización viable es aquella que no solo capta y aprovecha adecuadamente sus recursos humanos, sino que además los mantiene satisfechos a largo plazo.

²⁵ Rodríguez, Joaquín. Administración Moderna de Personal. México: Ed. Thomson, 2002. p 212

Incluyen

I. La administración de la cultura organizacional.

Según Chiavenato (2006), define a la cultura organizacional como un: “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros.

II. El clima.

Grado en que el entorno o ambiente es favorable o desfavorable para los integrantes de la organización.

III. La disciplina.

Establecimiento de un reglamento interno, que estipula las acciones que se pueden llevar a cabo y las proscritas, las medidas obligatorias de seguridad, la responsabilidad de cada persona en caso de accidente o emergencia, etc. Por lo común, en el contrato colectivo sólo se hace referencia al reglamento interno, que se prepara de manera independiente, pero se ratifica por ambas partes

IV. La higiene,

Recordemos que la higiene busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen.

La higiene en el trabajo abarca el ambiente laboral, es decir, las condiciones del lugar donde se trabaja. En otras palabras, es la relación que existe entre el medio de trabajo y los hábitos personales del trabajador.

Una enfermedad de trabajo se entiende como todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Se conocen tres grupos de factores que intervienen en las enfermedades de trabajo.

1. Los que corresponden a los agentes contaminantes que resulten del proceso de trabajo.
 - a) Agentes contaminantes.
 - i. Químicos.
 - ii. Físicos.
 - iii. Biológicos.

2. Los que se relacionan con las condiciones en las que el trabajador realiza sus labores.
 - a) Condiciones donde se realiza la labor.
 - i. Ambiente.
 - ii. Factores físicos.

3. Los que se derivan del ambiente en que se encuentra el trabajador.
 - a) Ambiente o clima laboral
 - i. Psicológico
 - ii. Social

V. La seguridad y La calidad de vida

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

Un Departamento de Recursos Humanos busca preservar y cuidar uno de los recursos más importantes que poseen las empresas donde estas dejaron de ser recursos y pasaron a ser personas que ayudan a construir a diario empresas y que sin estas no sería posible el crecimiento de las organizaciones. Lo que quiere lograr esta área no solo es ayudar al progreso de empresas sino también de mejorar sus capacidades y ayudarles a crecer continúa y conjuntamente con la organización y así estar juntos progresando cada día para dar lo mejor de sí en un mundo que exige y cambia cada día más.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE INDUSTRIAS SHARLOTTE.

A. Objetivo de la investigación

1. Objetivo General

Conocer la situación actual de la empresa Industrias Sharlotte, en relación al departamento de Recursos Humanos.

2. Objetivos Específicos

- a. Aplicar técnicas e Instrumentos apropiados que permitan conocer la situación actual de la organización del departamento de recursos humanos de Industrias Sharlotte.
- b. Procesar la información obtenida de los trabajadores por medio de encuestas y entrevista, utilizando gráficas para su interpretación.
- c. Formular conclusiones sobre la situación actual de la organización del departamento de recursos humanos y las recomendaciones para mejorarla.

B. Importancia de la investigación

La determinación del diagnóstico de Industrias Sharlotte, reveló la necesidad de la organización del departamento de recursos humanos que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la empresa.

Con la información recolectada por medio de instrumentos, técnicas y métodos de investigación; enfocados a todo el personal de Industrias Sharlotte se buscará llevar a cabo los procesos adecuados facilitando un ámbito favorable de trabajo, que permitirá obtener el mayor potencial de cada empleado fortaleciendo el desempeño del personal de Industrias Sharlotte.

C. Métodos y técnicas de investigación

Para realizar la investigación fue necesario apoyarse de métodos y técnicas de investigación que ayudaron a marcar el objetivo del estudio

1. Métodos de Investigación

La utilización del método científico (analítico y sintético) se desarrolló de forma clara, ordenada y lógica, a lo largo de la investigación.

Dentro de los métodos que se utilizaron en la investigación están el analítico y el sintético.

a) Método Analítico

El método consiste en descomponer un todo en sus partes, para conocer cada uno de sus elementos y la relación que existe entre las variables que se investigaron, recopilando y validando la información de todas las personas encuestadas dentro de la empresa Industrias Sharlotte, con el objetivo de comprender cómo se relacionaron las variables de objeto de estudio dentro de la organización.

b) Método Sintético

A través de este proceso de razonamiento permitió reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trató en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras

debemos decir que la síntesis consiste un procedimiento mental que tuvo como meta la comprensión cabal de la esencia de la estructura de Industrias Sharlotte, respecto a la necesidad de la organización del departamento de recursos humanos.

D. Diseño de la investigación

El tipo de investigación utilizado fue descriptivo, ya que se analizaron los datos obtenidos para descubrir de esta manera las variables relacionadas entre sí.

E. Técnicas e instrumentos de recolección.

Para apoyar la investigación se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos para su recolección, con la finalidad de obtener datos confiables y concretos.

Entre las técnicas e instrumentos utilizados se encuentran:

1. Técnicas

a) La entrevista

Con esta técnica se obtuvo la información en forma directa y fue dirigida al representante legal y gerente general de Industrias Sharlotte. Con el propósito de determinar la necesidad de la organización del departamento de recursos humanos que fortalecerá el desempeño del personal.

b) Encuesta

Esta técnica se utilizó para obtener información de los sujetos de estudio cuyas opiniones son primordiales para la interpretación de la investigación, se realizaron 65 encuestas al personal permitiendo un diagnóstico de la situación actual de Industrias Sharlotte.

2. Instrumentos

a) Guía de entrevista

Consistió en una entrevista dirigida al representante legal y gerente general de Industrias Sharlotte, ya que es un puesto clave para el buen funcionamiento de la empresa, y que conoce como se encuentra actualmente.

b) Cuestionario

Se elaboró un cuestionario de 24 preguntas dirigido a los 65 trabajadores de Industrias Sharlotte, con el fin de conseguir información, confiable y valiosa de parte de sus colaboradores. Se incluyeron preguntas abiertas y cerradas.

F. Fuentes de información

Para la investigación fue necesario el uso de dos tipos de fuentes de información primarias y secundarias; las cuales se detallan a continuación:

1. Primarias

La información para la investigación fue facilitada por el gerente general y los trabajadores de la empresa Industrias Sharlotte como parte importante para su desarrollo.

2. Secundarias

La información se obtuvo de libros, revistas, trabajos de investigación, sitios web, entre otros, sobre la administración de recursos humanos.

G. Ámbito de investigación

La investigación se desarrolló en las instalaciones de la empresa Industrias Sharlotte la cual está ubicada en kilómetro 21 y medio carretera panamericana, en el municipio de Colón departamento de La Libertad.

1. Objeto de estudio

Industrias Sharlotte

2. Unidades de análisis

Representante Legal y colaboradores

H. Determinación del universo y muestra

1. Universo

El término universo son las unidades o áreas que fueron investigadas, para llevar a cabo la investigación, el universo de estudio fue compuesto por los representantes de Industrias Sharlotte, y los trabajadores de la empresa, ubicada en el municipio de Colon departamento de La Libertad.

2. Muestra

Es una parte representativa del universo. Y que cuenta con las mismas características de las unidades de análisis en estudio, se desarrolló la investigación a los 65 trabajadores de la empresa, por lo que para la recopilación de la información se utilizó el censo.

3. Censo

Se llevó a cabo un censo dirigido a los 65 trabajadores con los que cuenta Industrias Sharlotte, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro N° 2

Área laboral	No de Trabajadores
Oficina Administrativa	5
Diseño	3
Corte	4
Planta (confección)	21
Plancha	3
Empaque	3
Bodega	2
Sucursales en centros comerciales	24
Total de trabajadores	65

4. Procesamiento de la información

Para procesar la información recopilada por medio de los instrumentos empleados en la investigación fue necesario presentar cuadros estadísticos y gráficos de los resultados obtenidos de dicha investigación a través de un software denominado Microsoft Excel, el cual fue de gran ayuda al momento de interpretar los datos.

5. Tabulación

La información recopilada se tabuló con base a cada una de las preguntas, ordenado en concordancia los objetivos, su representación se desarrolló a través de cuadros estadísticos.

6. Análisis e interpretación de datos

Se realizó el análisis e interpretación respectiva de los resultados por medio de los métodos de análisis: cuantitativo y cualitativo, a través del cuantitativo se expresaron en números y porcentajes los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, y con el método de análisis cualitativo se interpretaron las respuestas que se obtuvieron por cada pregunta.

I. Tabulación e interpretación de datos.

Con la información obtenida de Industrias Sharlotte, se realizó el conteo de los datos de cuestionarios y entrevistas, los cuales fueron tabulados en una hoja de Excel y se utilizaron gráficas, para representar los datos.

Análisis de la situación actual de la empresa Industrias Sharlotte.

Según información recopilada por medio de encuestas al personal de Industrias Sharlotte, se obtuvo información de la situación actual considerando los siguientes aspectos:

1. El personal de Industrias Sharlotte oscila entre los 22 a los 30 años o más, cabe mencionar que el 65% corresponde al género femenino y el 35% al masculino, el 45% son bachilleres, siendo requisito de la plaza

en el que labora, así también se determinó que hay estabilidad laboral ya que el 80% tiene más de un año de laborar en Industrias Sharlotte.

2. Con base a la información recopilada en Industrias Sharlotte se confirma que el 66% del personal recibió inducción para desempeñarse en su puesto de trabajo, pero se enfoca más a las actividades que el puesto requiere y no a familiarizarse con la empresa. Se pudo verificar también que el 66% del personal no conoce la misión y visión, aunque si logran identificar los valores, mas no en su totalidad (ver anexo # 1 encuesta dirigida al personal de Industrias Sharlotte preguntas 1 y 2)
3. Otra información importante que se obtuvo en las encuestas y entrevistas realizadas al representante legal de Industrias Sharlotte y sus colaboradores, es que actualmente la unidad de recursos humanos, no está definida con relación a sus funciones, obligaciones y responsabilidades, por lo que solo una persona es la encargada de todo lo correspondiente al personal, únicamente el proceso de inducción lo desempeñan supervisores encargados de cada área, quienes evalúan el desempeño del personal, por lo que es necesario que una persona sea la encargada de llevar a cabo este paso, sin perder el objetivo y la naturaleza de la empresa. A su vez manifiestan que sería de gran beneficio la organización del departamento de recursos humanos ya que identificaría con mayor facilidad a quien acudir cuando se les presente una eventualidad. (Ver anexo # 1 encuesta dirigida al personal de Industrias Sharlotte preguntas 3,4 y 5)
4. De igual manera se logró determinar que no se cuenta con un manual de bienvenida o material con información básica de la empresa, hasta el momento toda la comunicación es verbal proporcionada por el jefe

inmediato, incluidas las líneas jerárquicas, la empresa no cuenta con un organigrama que los empleados puedan identificar, lo que es de gran importancia realizarlo y darlo a conocer, a la vez realizar un manual de análisis y descripción de puestos y un manual de evaluación de desempeño ya que un 100% del personal manifiesta que no existen dichos manuales. La realización de estos contribuirá a un mejor desempeño de los empleados lo que lograría formar una empresa competitiva con personal altamente efectivo. (Ver anexo # 1 encuesta dirigida al personal de Industrias Sharlotte preguntas 6,7,8,9 y 10)

5. El 69% del personal manifiesta que las opiniones y sugerencias que dan son tomadas en cuenta, lo que es saludable para la empresa ya que las personas no se sienten excluidas o que se les reste importancia a sus opiniones para mejorar el desempeño de sus labores, y se genera un ambiente laboral positivo que da como resultado el alto porcentaje del personal que manifiesta que no se le ha presentado conflictos en el trabajo. (Ver anexo # 1 encuesta dirigida al personal de Industrias Sharlotte preguntas 11 y 12)
6. Industrias Sharlotte asigna a sus colaboradores metas que alcanzar, las cuales un 59% manifiesta que estas se cumplen, haciéndolos sentir orgullosos del trabajo que desempeñan, lo que genera satisfacción para la empresa, porque incrementa el alcance de sus objetivos y a su vez proporciona al personal estabilidad emocional. (Ver anexo #1 encuesta dirigida al personal de Industrias Sharlotte preguntas de la 13,14 y 15)
7. Para el desempeño de sus labores al personal de industrias Sharlotte, les son proporcionados los recursos materiales e instalaciones adecuadas para el cumplimiento de sus labores, cabe recalcar que un

98% de los empleados manifiestan que reciben un buen trato de su jefe inmediato y se sienten satisfechos en su área de trabajo lo que significa que la empresa ha generado confianza, y es beneficioso para el empleado como para la empresa. (Ver anexo #1 encuesta dirigida al personal de Industrias Sharlotte preguntas 16, 17 y 18)

8. En la toma de decisiones se incluyen las propuestas que el personal proporciona lo que puede contribuir al alcance de metas y cumplimiento de objetivos. Las relaciones laborales son de vital importancia en toda organización, como se observa existe en un 100% buena comunicación entre los trabajadores, se practica el trabajo en equipo y hay cooperación y confianza entre cada uno de los miembros de la empresa (Ver anexo #1 encuesta dirigida al personal de Industrias Sharlotte preguntas 19,20, 21 y 22).

9. En cuanto a la comunicación entre jefes y trabajadores en industrias Sharlotte existe confianza al dirigirse a ellos para solicitar ayuda; no obstante, el 65% del personal manifiesta sentirse poco reconocido por el esfuerzo que realizan, lo que puede generar un descontento y falta de interés en el cumplimiento de sus labores. (Ver anexo #1 encuesta dirigida al personal de Industrias Sharlotte preguntas 23 y 24).

Análisis de los resultados de la entrevista dirigida al gerente general y representante legal de Industrias Sharlotte.

Entrevista:

Cuadro N° 3

No	Pregunta	Respuesta
1.	¿Cuenta Industrias Sharlotte con un departamento de Recursos Humanos?	Cuenta con un encargado del personal, documentos, contratación y ayuda en trámites, ella hace todo lo que corresponde al departamento de Recursos Humanos.
2.	¿Considera necesario la organización de un departamento de Recursos Humanos?	Es necesario para mayor funcionamiento del personal, ya que es el medio por el cual el personal tiene una relación más cercana a la empresa.
3.	¿Conoce usted las tareas que realiza las personas de un Departamento de Recursos Humanos?	Si, hace las entrevistas y contrataciones, ayuda en cualquier trámite que el personal requiera información de la empresa y lleva documentación del personal en general.
4.	¿Cuenta Industrias Sharlotte con un organigrama dentro de la empresa?	Si se conoce el personal y el orden del organigrama, pero no existe en ningún documento en el que se refleje.
5.	¿A su criterio la modificación y/o creación del organigrama de la empresa podría causar algún beneficio a los empleados de industrias Sharlotte?	Si es de beneficio, ya que de esa forma podrán estar informados de la estructura de la empresa, y les permite identificarse dentro de ella y sentirse parte de la organización.

6.	¿Se realiza alguna evaluación de desempeño a los empleados de Industrias Sharlotte?	Solamente los supervisores, son los encargados de observar el desempeño del personal que tienen a su cargo, y ellos son los que les proporcionan indicaciones para mejorar su trabajo.
7.	¿Cuáles son los tipos de incentivos que reciben los empleados de Industrias Sharlotte?	Incentivo monetario para el personal de ventas y supervisores, al igual que el personal de oficina, también se les proporciona incentivos verbales.
8.	¿Cuáles son los beneficios que tienen los empleados de Industrias Sharlotte?	Prestaciones de ley, oportunidades de trabajo sin poseer experiencia y no hay despidos injustificados.
9.	¿A su criterio es necesario realiza algún tipo de capacitación a sus colaboradores?	Sería necesario que se capacitaran el personal de los puestos claves como lo son administrativos y supervisores, para que trasmitan los conocimientos
10.	¿Quién considera usted que sería el personal indicado para realizar las capacitaciones a sus colaboradores?	Profesionales que sean expertos en los temas relacionados a las labores que realiza el personal según su área.
11.	¿Se realiza algún tipo de inducción a los colaboradores nuevos Industrias Sharlotte?	Las indicaciones para realizar su trabajo son proporcionadas por el supervisor de cada área al igual que la información del contrato, los ingresos la encargada de oficina.

12.	¿Existe un documento donde estén consignadas las funciones de los empleados?	No existe, pero se considera necesario para un mejor funcionamiento de la empresa.
13	¿Cuenta Industrias Sharlotte con un manual de bienvenida?	No cuenta con un documento formal, solo se le proporciona una bienvenida al nuevo trabajador de forma verbal.

El gerente general y representante legal de Industrias Sharlotte, dio a conocer en la entrevista la gran necesidad de organizar el departamento de Recursos Humanos, tomando en cuenta que solamente tiene una persona que es la encargada de todo lo relacionado al departamento, considera que contribuiría a fortalecer el desempeño de los trabajadores, indico así mismo que es necesario que se forme la estructura jerárquica de la empresa a través de un documento y existan procesos para evaluar el desempeño de los empleados.

Se Sugiere:

Con la información recolectada por medio de los instrumentos se sugiere que sería de gran beneficio la organización del departamento de recursos humanos el cual debe estar integrado por personal capacitado para el funcionamiento de este, así mismo diseñar un organigrama, manual de bienvenida, manual de puestos de trabajo, manual para evaluar desempeño las cuales son herramientas de gran ayuda para la organización del departamento.

J. Análisis de los procesos dentro de la empresa

1. Proceso de integración de personas.

Este proceso se lleva a cabo únicamente por el supervisor encargado de cada área, quien es el que realiza una entrevista verbal, donde no existe ningún documento que haga constar que se ha realizado el proceso.

2. Proceso de organización del trabajo

En este proceso se diseña las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Se determinó de acuerdo a la encuesta que se realizó al personal de Industrias Sharlotte que no posee ningún diseño organizacional, y carece de un manual de descripción y análisis de puestos.

Por lo que únicamente luego de contratado el personal, se aplica dentro de la empresa el método de observación directa el cual es hecho a cada empleado en pleno ejercicio de sus labores y es llevado a cabo por supervisores de las áreas de la empresa. Por esta razón se puede afirmar que sería de gran utilidad para la empresa que se desarrolle un manual de descripción de puestos, lo cual ayudaría a una mejor organización del personal y a que cada trabajador pueda sentirse identificado con sus funciones.

3. Proceso para recompensar a las personas

En este proceso la empresa emplea métodos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales, Industrias Sharlotte emplea la

remuneración básica que representa el salario por el que es contratado el personal y a su vez la empresa entrega incentivos salariales por medio de bonos a empleados de buen desempeño, es aplicado a todo el personal en general de la empresa.

También entrega compensaciones financieras como premios a empleados que alcanzan o sobrepasan las metas que mes a mes les pone la empresa, es aplicado en mayor porcentaje a personal de área de ventas; pero por medio de los supervisores de cada área se practica también el reconocimiento verbal por los esfuerzos que se hacen para el cumplimiento de metas a cada empleado.

4. Procesos para desarrollo del personal.

En este proceso se debe capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de cada trabajador. Conforme a los resultados de los instrumentos de investigación, en Industrias Sharlotte no hay desarrollo de planes y programas de formación y desarrollo que se lleven a cabo para mejorar la competitividad de sus empleados.

Actualmente no se brinda capacitación en ningún puesto de las áreas de la empresa que ayude a mejorar el desempeño de los trabajadores y los desarrolle para las futuras mejores plazas dentro de la empresa.

Por lo que el trabajador de Industrias Sharlotte adquiere experiencia y destreza ya en el cumplimiento de sus labores dentro de la empresa.

5. Proceso para retener a las personas

Proceso que trata de conservar a las personas en el trabajo y donde se crean las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias de los empleados, se percibe que los trabajadores de Industrias Sharlotte están satisfechos, manifestando que les gusta el trabajo que desempeñan, y la empresa les proporciona a su vez los recursos materiales necesarios para realizar sus funciones, aun con las manifestaciones favorables de los empleados, Industrias Sharlotte carece de un manual de bienvenida que dé a conocer al nuevo empleado aspectos importantes como lo es la misión, visión, valores, estructura jerárquica, entre otros que identifican a la empresa.

Por ello es de gran importancia la creación del manual que contenga los principales aspectos que el personal debe conocer de la empresa, incluido el clima laboral, la disciplina, seguridad, que sirva a su vez para fortalecer la comunicación entre trabajador y patrono.

De acuerdo a los procesos dentro de la empresa sobre las funciones del departamento de Recursos Humanos siendo este el que busca preservar y cuidar uno de los recursos más importantes que poseen las empresas debido a que dejaron de ser recursos y pasaron a ser personas que ayudan a construir a diario empresas y que sin estas no sería posible el crecimiento de las organizaciones.

Lo que se espera lograr con la organización del área no solo es contribuir al progreso de Industrias Sharlotte sino también a mejorar las capacidades del personal que labora en ella, a crecer continua y conjuntamente con la empresa, así progresar y dar su máximo esfuerzo en un mundo de continuos cambios.

K. Alcances y limitaciones.

1. Alcances

Al llevar a cabo la investigación de campo fue posible tener acceso a cada una de las unidades de análisis en estudio, por ejemplo, el personal de Industrias Sharlotte, se mostró amable y dispuesto a responder todo el instrumento, a la vez que estos sugerían otros aspectos que se podrían mejorar por medio del espacio de comentarios que se dejó al final de la encuesta.

2. Limitaciones

A pesar de haber tenido acceso a todas las unidades de análisis en estudio, se presentaron algunos inconvenientes al momento de la recolección de la información, parte del personal del área de ventas no fue posible realizar la encuesta de forma personal, sino que se dejaron para que se contestaran en el tiempo que ellos tuvieran disponible, lo que nos ocasionó un pequeño atraso para poder obtener información necesaria para la encuesta.

L. Conclusiones

- La Falta de Organización del departamento de recursos humanos de Industrias Sharlotte ha obstaculizado que los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción sean idóneos para nuevos candidatos, y no se ejerce de forma clara y ordenada todos los procesos para atraer el personal más idóneo para las diferentes plazas que se ofrecen.
- Referente a aspectos organizacionales se determinó que Industrias Sharlotte no posee un manual de bienvenida, que ayude al nuevo trabajador a conocer la empresa, todo se le hace saber de forma verbal lo cual es inadecuado ya que se podría distorsionar la información o ser olvidada con facilidad.
- Industrias Sharlotte no cuenta con un organigrama, donde el trabajador pueda identificar la estructura jerárquica de la empresa, lo que le impide a su vez identificar su posición dentro de dicha estructura.
- Otro aspecto organizacional es la falta de un manual de Análisis y descripción de puestos de trabajo, hasta el momento lo realiza de forma verbal el supervisor a cargo de cada área de trabajo, lo que no es adecuado ni conveniente para ambas partes.
- Un detalle importante es la motivación del personal, Industrias Sharlotte no cuenta con un manual de evaluación de desempeño para poder reconocer el grado de cumplimiento del trabajo que realizan y de esa forma poder incentivar o corregir cualquier error en sus funciones.

M. Recomendaciones

- Proponer la organización del departamento de Recursos Humanos, que permita realizar los procesos reclutamiento, selección, contratación e inducción de forma clara y ordenada para el personal de industrias Sharlotte.
- Elaborar un manual de Bienvenida que contenga la información propia de Industrias Sharlotte para que el personal pueda identificarse fácilmente, ésta debe contener misión, visión, valores, e información básica para que el empleado logre familiarizarse con la empresa.
- Diseñar un organigrama que permita al personal conocer su posición y la relación que tiene con los demás cargos dentro de la empresa.
- Elaborar los manuales de descripción de puestos de trabajo, que facilitara al empleado el conocer con precisión las tareas que debe realizar dentro de Industrias Sharlotte.
- Implementar un sistema de evaluación de desempeño para poder reconocer el esfuerzo de los trabajadores de industrias Sharlotte, así poder observar como contribuyen al cumplimiento de metas y objetivos, y poder corregir las limitantes e incentivar los logros obtenidos en el desarrollo de sus labores.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAL SHARLOTTE.

A. Objetivos de la propuesta.

1. Objetivo general.

Organizar el departamento de recursos humanos para fortalecer el desempeño del personal de la empresa Industrial Sharlotte.

2. Objetivos específicos

a) Elaborar un manual de bienvenida que contenga la información necesaria de Industrias Sharlotte con la que el personal pueda identificarse fácilmente.

b) Elaborar un manual de descripción de puestos que permita agilizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de la empresa Industrias Sharlotte.

c) Proporcionar un manual de evaluación de desempeño para medir el nivel de competitividad de los trabajadores de industrias Sharlotte.

B. Contenido de la propuesta

En este capítulo se presentará la propuesta de organización del departamento de recursos humanos con el fin de fortalecer el desempeño de los trabajadores de la empresa Industrias Sharlotte, la propuesta consiste en el rediseño de la misión y visión de empresa, la elaboración del modelo de la estructura organizativa, elaboración del manual de bienvenida, manual de descripción de puestos y manual de evaluación de desempeño que contribuirá a organizar los procesos que se realizan en el departamento de recursos humanos.

C. Filosofía institucional

a) Misión

“Ser una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir, de alta calidad y con las mejores telas importadas; contamos con precios accesibles y nuevos estilos cada semana. Orientados a la satisfacción plena del cliente, de esa manera garantizar su confianza y obtener su fidelidad”.

Propuesta: “Ser una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir, de alta calidad a precio competitivo de mercado, mediante un servicio personalizado a cada uno de nuestros clientes.”

b) Visión

Posicionarse como una de las mejores marcas de ropa en el mercado regional, teniendo reconocimiento por su gran calidad y compromiso con nuestros clientes.

Propuesta: Posicionarse como la mejor marca de ropa en el mercado regional, teniendo reconocimiento por su gran calidad y compromiso con nuestros clientes.

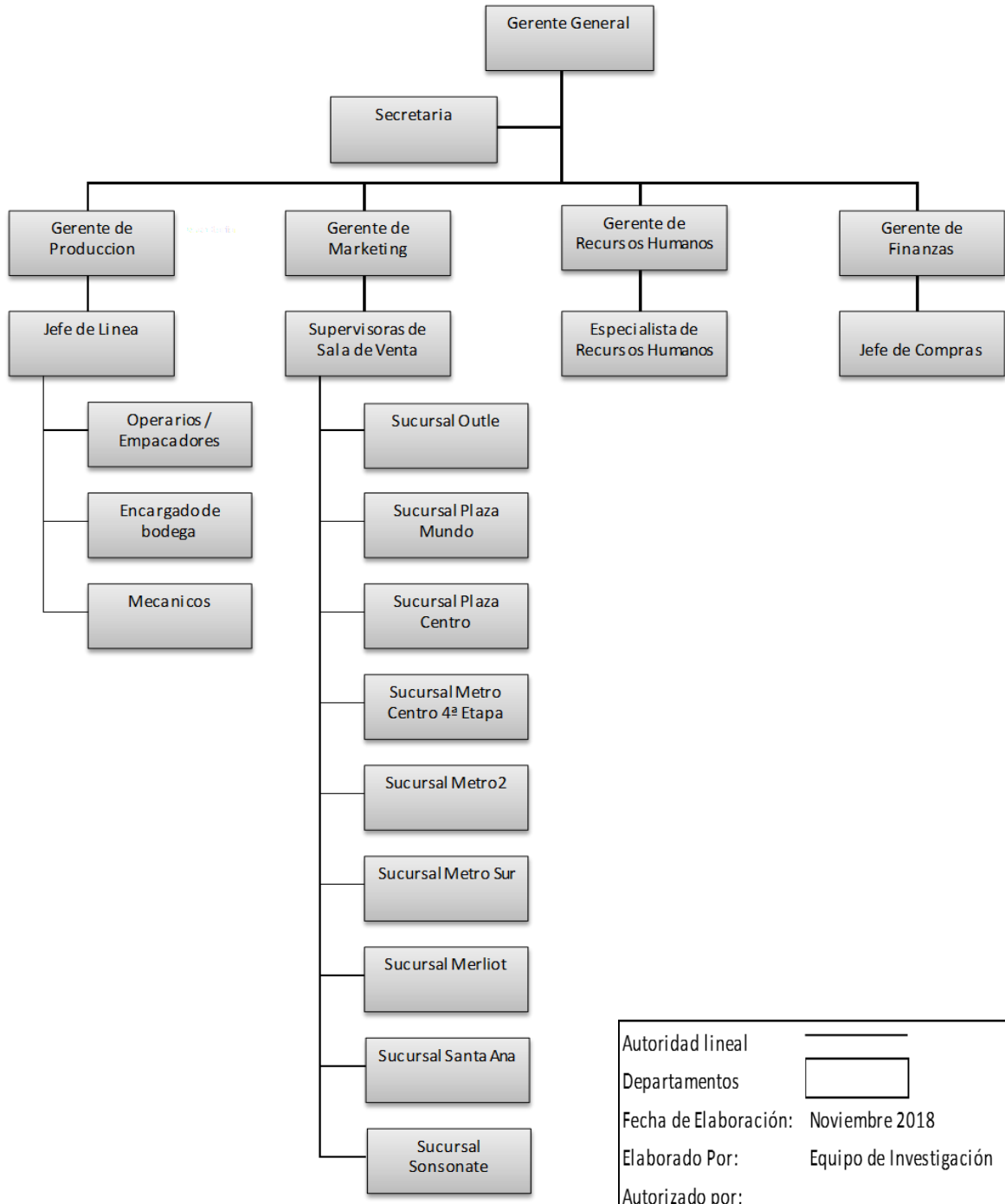
c) Valores

1. Responsabilidad: Cumplimos con lo que ofrecemos, somos responsables de lo que hacemos y como lo hacemos, siempre dispuestos a ser puntuales y a rendir cuenta de nuestro trabajo.
2. Honestidad: Actuamos de forma real, decentes razonables y justos con lo que hacemos y decimos.
3. Trabajo en equipo: Nos comprometemos y colaboramos con el esfuerzo de los demás para la consecución de los objetivos y metas, creando buenas relaciones interpersonales que nos ayuden a mejorar el clima organizacional.
4. Actitud de servicio: Contamos con la disposición de brindar servicios de calidad a nuestros clientes y compañeros de trabajo.
5. Empatía: Nos permitimos hacer un esfuerzo para conocer, comprender y respetar los sentimientos y actitudes de las demás personas que nos rodean.

d) Estructura organizacional

Para que exista una organización en la empresa es necesario que cada uno de los empleados pueda identificarse dentro de su estructura organizacional. Por lo que se propone conforme a la investigación realizada en la empresa el siguiente organigrama general, que será sometido a revisión y aprobación por el Gerente General de la Empresa Industrias Sharlotte.

e) Organigrama General de la Empresa Industrias Sharlotte.



D. Propuesta de la organización del departamento de recursos humanos.

EL departamento de recursos humanos se encargará de las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal y los procesos de capacitación y evaluación del desempeño de los empleados.

1. Objetivos del departamento de recursos humanos.

- a) Seleccionar e inducir al nuevo personal de la empresa y que este cumpla al menos con el 80% los requisitos que se necesitan para ocupar el puesto de trabajo.
- b) Desarrollo de manuales de descripción de puestos de trabajo que ayuden a los empleados a conocer sus actividades dentro de la empresa.
- c) Implementar diferentes métodos de incentivos que ayuden a fortalecer el desempeño, la satisfacción y motivación de los empleados.
- d) Capacitar periódicamente al personal para mantenerse a la vanguardia en el desempeño de sus labores y adquirir de esta manera una mayor competitividad.

E. Políticas de recursos humanos

1. Política de Integración de personas: Se incorporará a la empresa personal capacitado cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias y objetivos de la misma.
2. Política de organización del trabajo: Se desarrollarán manuales de descripción de puestos que ayudara a los empleados a conocer sus actividades, los métodos de trabajo y las relaciones con otros cargos de trabajo dentro de la empresa.
3. Política de recompensas a los empleados: Se fijarán niveles de incentivos económicos y no económicos que estén ligados al desempeño individual y colectivo.
4. Política de desarrollo de las personas: Capacitar periódicamente al personal con el fin de desarrollar sus competencias, capacidades personales, y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

F. Estrategias de recursos humanos

1. Estrategia de Integración de personas: Difundir las vacantes a través de diversos medios como son carteles y volantes, que se pondrán en las sucursales de la empresa, universidades, redes sociales gratuitas como Facebook y twitter, avisos en el periódico, agencias de reclutamiento y candidatos por recomendación de empleados. Tomando siempre como preferencia al personal interno de mayor experiencia dentro de la empresa, para cubrir vacantes de puestos de mando medio y alto, siempre que se cumpla con los conocimientos necesarios.

2. Estrategia de Integración de personas: Implementar un manual de bienvenida al nuevo empleado que facilite su conocimiento de la empresa e incorporación dentro de ella.
3. Estrategia de Organización del trabajo: Implementación de manuales de descripción de puestos de trabajo que facilite al empleado conocer sus actividades, los métodos de trabajo y las relaciones con otros cargos de trabajo dentro de la empresa.
4. Estrategia de recompensas a los empleados: En el incentivo económico se estipularán porcentajes mayores al superar las metas establecidas, además fomentar los incentivos no económicos como las cartas de felicitaciones, empleado del mes, reconocimientos públicos.
5. Estrategia de Desarrollo de las personas: Hacer uso de los programas de capacitación gratuitos implementados por Insaforp, además aprovechar habilidades o conocimientos específicos de algunos miembros destacados dentro del equipo de trabajo, convirtiéndose en educadores y mentores de sus compañeros de trabajo.

G. Funciones del departamento de recursos humanos

- 1) Reclutamiento: Al existir una vacante dentro de Industrias Sharlotte se dará prioridad a los empleados de la empresa, de no existir un candidato idóneo para el puesto se hará una convocatoria pública a través de los diferentes medios (carteles, volantes y redes sociales gratuitas).

- 2) Selección: En este proceso comprenden tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de quien deberá contratarse.
- 3) Contratación: Se formaliza con base a la ley reguladoras en relación con los deberes y derechos de trabajo, para garantizar los intereses tanto del empleado como de la Empresa.
- 4) Inducción: Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información relativa a la empresa y puesto de trabajo a fin de integrarlo.
- 5) Contrato de Trabajo, suspensión, terminación y despido: En Industrias Sharlotte existe un contrato individual de trabajo para los empleados donde se establece la relación laboral entre en trabajador y empleador, según lo estipulado en el Código de Trabajo de El Salvador.

H. Determinación de los recursos necesarios para la organización del departamento de recursos humanos.

Para la propuesta de organización del departamento de recursos humanos dentro de la empresa Industrias Sharlotte, es necesario considerar un presupuesto que mostrará la inversión para el proyecto.

Así mismo es necesario contratar dos personas, en los puestos de gerente de recursos humanos y un especialista del área; el personal es de suma importancia para evitar la saturación de tareas de pocos empleados y que de esta forma la unidad pueda funcionar de la mejor manera posible.

Los sueldos que se le asignaran al elemento humano que integraría el área serían los siguientes:

Cuadro N° 4

N°	Puesto	Salario	Descuentos						Salario neto	Inversion total
			ISSS		AFP		Renta	Descuento total		
			Empleado 3%	Patrono 7.50%	Empleado 7.25%	Patrono 7.75%				
1	Gerente de Recursos Humanos	\$ 1,100.00	\$ 33.00	\$ 82.50	\$ 79.75	\$ 85.25	\$ 120.72	\$ 233.47	\$ 866.53	\$1,267.75
1	Jefe Seccion de reclutamiento y desarrollo de personal	\$ 800.00	\$ 24.00	\$ 60.00	\$ 58.00	\$ 62.00	\$ 42.27	\$ 124.27	\$ 675.73	\$ 922.00
Total		\$1,900.00	\$ 57.00	\$ 142.50	\$ 137.75	\$ 147.25	\$ 162.99	\$ 357.74	\$1,542.26	\$2,189.75

Los sueldos están estipulados con base al monto que el gerente general de Industrias Sharlotte proporciono de acuerdo a los puestos ya estipulados en otros departamentos de la empresa.

1. Recursos materiales

Los Recursos materiales son los bienes tangibles o concretos que disponen la empresa y son de suma importancia para cumplir y lograr los objetivos.

a) Mobiliario y equipo

En lo que respecta al mobiliario y equipo de oficina no será necesaria la inversión ya que Industria Sharlotte cuenta con mobiliario y equipo completamente nuevo que puede ser utilizado para estos puestos de trabajo.

b) Papelería y artículos de oficina

Es necesario establecer la cantidad de papelería y artículos de oficina adicionales que serán necesarios para el buen funcionamiento del área de personal.

Cuadro N° 5

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
6	Resma de papel bond/ Carta.	\$3.50	\$21.00
8	Caja de folder.	\$4.00	\$32.00
6	Caja de bolígrafos.	\$1.50	\$9.00
4	Caja de lápiz.	\$1.25	\$5.00
5	Caja de clips/ Pequeños.	\$1.85	\$9.25
5	Caja de clips/ Grandes.	\$2.00	\$10.00
7	Caja de grapas.	\$1.15	\$8.05
3	Engrapadores Medianos.	\$3.15	\$9.45
3	Perforador estándar.	\$2.75	\$8.25
3	Saca grapas.	\$1.00	\$3.00
9	Marcadores.	\$0.50	\$4.50
6	Borradores.	\$0.30	\$1.80
1	Tinta para Impresora.	\$22.00	\$22.00
3	USB de 16 GB.	\$9.00	\$27.00
Total en papelería y artículos de oficina		\$53.95	\$170.30
Imprevistos 10%			\$17.03
Total			\$187.33

Los recursos materiales se detallan para un periodo de tiempo de un mes.

c) Infraestructura

En lo que se refiere a la infraestructura es muy importante mencionar la ubicación de la oficina en la cual estaría funcionando la unidad mediante la organización del departamento. Por razones de espacio y acceso de personas se recomienda ubicarla en la recepción.

Imagen N° 1

d) Unidad de recursos humanos

Imagen N° 2

2. Presupuesto total para la organización de la unidad de recursos humanos

El costo total para la organización del departamento de recursos humanos de la empresa Industrias Sharlotte, se detalla a continuación.

Cuadro N° 6

Presupuesto para la organización de la unidad de Recursos Humanos	
Recurso Humano	\$ 2,189.75
Mobiliario y Equipo	\$ -
Papelería y artículos de oficina	\$ 187.33
Infraestructura	\$ -
Total	\$ 2,377.08

- I. **Cronograma de actividades para la implementación de la organización del departamento de recursos humanos de Industrias Sharlotte**

Cuadro N° 7

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación	■											
Estudio y análisis de la propuesta	■	■										
Aprobación del presupuesto por parte del gerente de Industrias Sharlotte			■	■	■							
Reclutamiento y selección de los nuevos puestos para la Organización del departamento de recursos humanos					■	■	■	■				
Puesta en marcha de la propuesta para la organización del departamento de recursos humanos									■	■	■	

MANUAL DE BIENVENIDA

El Manual de Bienvenida, será una guía para el nuevo empleado para integrarse dentro de la empresa.

En el contenido del manual encontraremos los siguientes detalles:

- A. Introducción al manual
- B. Descripción de la empresa
- C. Misión
- D. Visión
- E. Valores
- F. Historia
- G. Organigrama
- H. Ubicación
- I. Áreas de la empresa
- J. Principales productos
- K. Sistema de pagos
- L. Permisos
- M. Periodo de prueba
- N. Normas de seguridad.

Ver anexo 4

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

En la actualidad Industrias Sharlotte no cuenta con un departamento de recursos humanos organizado, por tanto, en la primera acción es la contratación de un gerente y un jefe de reclutamiento y desarrollo del personal, dejando a la secretaria de la empresa con las tareas de recepción, archivo del personal, además de recolectar y analizar los informes de los gerentes de la empresa para la revisión del gerente general.

Consecuentemente por la falta de instrumentos administrativos se propone un manual de descripción de puestos, que es de vital importancia para los empleados de la empresa, en vista que permite tener un conocimiento completo del perfil de competencia de cada puesto de trabajo, además de fijar las responsabilidades y tareas que cada uno requiere.


MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS PROFESIONALES PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS SHARLOTTE.

El presente manual de funciones de Industrias Sharlotte S.A de C.V tiene por finalidad:

- Identificar de cada uno de los puestos de trabajo de las distintas áreas de la empresa.
- Brindar información acerca de las tareas que les corresponde a los empleados, así como las exigencias que requiere para su desempeño en sus actividades.

- Orientar e informar al personal de antiguo ingreso sobre el desarrollo de las tareas en sus puestos de trabajo.
- Tener una herramienta administrativa que facilite futuros ascensos de los empleados

INDUSTRIAS SHARLOTTE S.A. DE C.V.
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
Fecha de elaboración: Noviembre 2018


<p>IDENTIFICACIÓN DE PUESTO</p> <p>Título del puesto: Gerente de Recursos Humanos. Gerente General</p>	 Depende de:
<p>FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</p> <p>DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO: Supervisar a Secretaria, Asistente Administrativo de la Gerencia de Recursos Humanos, Ordenanza, supervisores de sucursal y Control de Personal</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:</p> <p>Cargo gerencial responsable de dotar a la institución de los recursos humanos.</p> <p>Formular políticas, estrategias y programas para dirigir y administrar el personal.</p>	
<p><u>Requisito del puesto:</u></p> <p>1. Liderazgo</p> <p>2. Proactivo</p>	

3. Capacidad de trabajar bajo presión
4. Con experiencia en hacer y ejecutar planes de desarrollo para el personal
5. Discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral
6. Integración y coordinación de equipos de trabajo
7. Capacidad para la toma de decisiones y exponer
8. Género: Femenino
9. Edad: 25-40 años
10. Experiencia: 3 años en puestos similares
11. Indispensable: Graduada de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines

Características personales:

1. Eficiente
2. Ordenada
3. Responsable
4. Honesta
5. Con iniciativa propia
6. Amable
7. Puntual

Revisado por: _____ Aprobado por: _____

<p>IDENTIFICACIÓN DE PUESTO</p> <p>Título del puesto: Especialista de Recursos Humanos Gerente de Recursos Humanos</p>	 <p>Depende de:</p>
<p>FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</p> <p>DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO: reclutar, investigar, entrevistar, y desarrollar trabajadores. Con frecuencia se manejan otros trabajos de recursos humanos, tales como los relacionados con las relaciones de los empleados, nómina y prestaciones, y la capacitación. Los especialistas de relaciones laborales interpretan y administran los contratos de trabajo con respecto a cuestiones como sueldos y salarios, el bienestar de los empleados</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:</p> <p>Encargado de reclutar, seleccionar y contratar personal conforme a las necesidades de la empresa, así como apoyar en temas de capacitación.</p>	
<p><u>Requisito del puesto:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Proactivo 3. Capacidad de trabajar bajo presión 4. Con experiencia en hacer y ejecutar planes de desarrollo para el personal 5. Discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral 6. Integración y coordinación de equipos de trabajo 	

7. Género: Indiferente
8. Edad: 25-40 años
9. Experiencia: 3 años en puestos similares
10. Indispensable: Graduado/a de Administración de Empresas o carreras afines.

Características personales:

1. Eficiente
2. Ordenado
3. Responsable
4. Honesto
5. Con iniciativa propia
6. Amable
7. Puntual

Revisado por: _____ Aprobado por: _____

IDENTIFICACIÓN DE PUESTO



Título del puesto: **Secretaria.**
General

Depende de: Gerente

FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO: Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en la gerencia general.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:

Redacción de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, informes, facturas, y documentos en general.


Requisito del puesto:

1. Ágil para redacción
2. Proactiva
3. Capacidad de trabajar bajo presión
4. Capacidad para seguir indicaciones
5. Discreta
6. Buena presentación personal
7. Capacidad para exponer
8. Género: Femenino
9. Edad: 25-40 años
10. Experiencia: 3 años en puestos similares
11. Indispensable: Bachiller o Estudiante de Administración de Empresas, o carreras afines

Características personales:

1. Eficiente

<p>2. Ordenada</p> <p>3. Responsable</p> <p>4. Honesta</p> <p>5. Con iniciativa propia</p> <p>6. Amable</p> <p>7. Puntual</p> <p>Revisado por: _____ Aprobado por: _____</p>
--

<p>IDENTIFICACIÓN DE PUESTO</p> <p style="text-align: right;"></p> <p>Título del puesto: Encargado/a de Ornato y Limpieza Depende de: Gerente de Recursos Humanos</p>
<p>FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</p> <p>DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO: Mantener las áreas de la empresa limpias.</p>
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:</p> <p>Velar por mantener un ambiente limpio y agradable</p> <p>Solicitar herramientas e insumos necesarios para limpieza</p>
<p><u>Requisito del puesto:</u></p> <p>1. Educación: Básica</p> <p>2. Experiencia laboral: 1 año</p>

<p>3. Edad: 18 a 40 años</p> <p>4. Sexo: Indiferente</p> <p><u>Características personales:</u></p> <p>1. Eficiente</p> <p>2. Ordenado</p> <p>3. Responsable</p> <p>4. Honesto/a</p>
<p>IDENTIFICACIÓN DE PUESTO</p> <p>Título del puesto: Jefe de compra Depende de: Gerente General</p>
<p>FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</p> <p>DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO: Elaborar las órdenes de compra y gestionar los pedidos con el proveedor, buscando obtener excelente calidad en la adquisición de materia prima.</p>
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:</p> <p>Verificar los Requerimientos de materia prima</p> <p>Evaluar precios de mercado</p> <p>Gestionar recepciones de pedido</p>
<p><u>Requisito del puesto:</u></p> <p>1. Educación: Estudiante de la carrera de administración de empresas o mercadeo o Bachiller contable.</p>

2. Experiencia laboral: 2 años

3. Edad: 25 a 40 años

4. Sexo: Indiferente

Características personales:

1. Proactivo

2. Eficiente

3. Responsable

4. Honesto

Responsabilidades adquiridas: Control veraz de materia prima. Y su adquisición en el tiempo necesario.

Revisado por: _____ Aprobado por: _____

IDENTIFICACIÓN DE PUESTO



Título del puesto: **Gerente de producción** Depende de: Gerente General

FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO: Planificar, organizar, dirigir, controlar y administrar las actividades realizadas en la planta de producción de Industrias Charlotte S.A de C.V. con el fin de tomar la mejor decisión, asegurando su óptimo funcionamiento en los procesos productivos.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:

Crear planes de trabajo.

Supervisar resultados de las áreas de producción de la empresa

Evaluar niveles de producción

Mejorar deficiencias e implementar mejoras

Realizar informes sobre los avances del proceso de producción.

Coordinar la mano de obra, materiales y herramientas.

Garantizar el funcionamiento de la maquinaria

Requisito del puesto:

1. Educación: Graduado en administración de empresas. o ingeniería Industrial
2. Experiencia laboral: 2 años
3. Edad: 25 a 40 años
4. Género: Indiferente

Características personales:

1. Trabajo en equipo
2. Dinámico
3. Responsable
4. Puntual
5. Eficaz

Responsabilidades adquiridas: Controlar que el personal cumpla los objetivos. Y mejore a productividad de manera constante, garantizando la optimización de los recursos y la excelente calidad del producto.

Revisado por: _____ Aprobado por: _____

IDENTIFICACIÓN DE PUESTO



Título del puesto: **Jefe de línea**

Depende de: Gerente Producción

FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO: organizar línea, dirigir y controlar la producción que se está pasando de Industrias Charlotte S.A de C.V. con el fin de desarrollar de manera óptima el trabajo y el buen funcionamiento en los procesos productivos.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:

- Controlar cumplimiento de metas del personal
- Supervisar resultados de la línea de producción
- Invertir Líneas cuando sea necesario
- Evaluar la producción de la línea

Requisito del puesto:

1. Educación: Bachiller
2. Experiencia laboral: 2 años

3. Edad: 25 a 40 años

Género: Indiferente

Características personales:

1. Trabajo en equipo

2. Dinámico

3. Responsable

Responsabilidades adquiridas: Controlar que el personal logre las metas de producción en el menor tiempo posible y tenga alta calidad en los procesos.

Revisado por: _____ Aprobado por: _____

IDENTIFICACIÓN DE PUESTO



Título del puesto: **Operario**

Depende de: Jefe de Línea

FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO: Manipular la maquinaria de producción en línea de manera eficiente con el fin de contribuir al proceso de producción de Industrias Sharlotte S.A de C.V

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:

Manejar la maquinaria de producción en el proceso al que corresponda

Seguir un mismo ritmo de producción en línea

Entregar producción conforme al cumplimiento de metas

Requisito del puesto:

1. Educación: Bachiller o Educación básica
2. Experiencia laboral: 2 años
3. Edad: 18 a 40 años
4. Sexo: Indiferente

Características personales:

1. Eficiente
2. Ágil
3. Responsable
4. Honesto

Responsabilidades adquiridas: Agilidad en el manejo de maquinaria de producción, seguimiento en los procesos en línea.

Revisado por: _____ Aprobado por: _____

IDENTIFICACIÓN DE PUESTO

Título del puesto: **Empacador**

Depende de: Jefe



de Línea

FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO: Desarrollar el proceso de embalaje de manera ágil y ordenada de la producción de Industrias Charlotte S.A de C.V

<p>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:</p> <p>Manipular ágilmente los materiales utilizados para el proceso de embalaje</p> <p>Seguir correctamente los procesos de empaquetado</p> <p>Entregar producción debidamente empacada a bodega y despacho</p>
<p><u>Requisito del puesto:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Educación: Bachiller o Educación básica 2. Experiencia laboral: 2 años 3. Edad: 18 a 40 años 4. Sexo: Indiferente <p><u>Características personales:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiente 2. Ágil 3. Responsable 4. Honesto 5. Creativo <p>Responsabilidades adquiridas: Agilidad y orden al manipular la producción para su debido empaque, seguimiento de los estándares de calidad para la presentación de los productos</p> <p>Revisado por: _____ Aprobado por: _____</p>

<p>IDENTIFICACIÓN DE PUESTO</p>		
<p>Título del puesto: Encargado de Bodega</p> <p>Depende de: Gerente de producción</p>		
<p>FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</p>		

DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO: Control de Ingreso y salidas de mercadería, control de inventarios de existencia, despacho y requerimientos.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:

Controlar el inventario de mercadería de manera veraz

Llevar control adecuado de ingreso y despacho de mercadería

Orden de mercadería conforme a lineamientos de Industrias Sharlotte S.A de C.V

Requisito del puesto:

1. Educación: Bachiller o Educación básica
2. Experiencia laboral: 2 años
3. Edad: 18 a 40 años
4. Sexo: Indiferente

Características personales:

1. Eficiente
2. Ordenado
3. Responsable
4. Honesto
5. Iniciativa propia

Responsabilidades adquiridas: Facilidad para aprender códigos y cantidades básicas de productos en bodega para su fácil identificación, orden y fácil manejo de métodos de inventarios

Revisado por: _____ Aprobado por: _____

IDENTIFICACIÓN DE PUESTO



Título del puesto: **Mecánico** Depende de: Gerente de producción

FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO: Dar mantenimiento a la maquinaria de producción, asistiendo reparaciones y mantenimiento preventivo.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:

Velar por el buen funcionamiento de la maquinaria de producción

Dar mantenimiento preventivo a la maquinaria de producción

Reparar oportunamente la maquinaria de producción

Solicitar herramientas y repuestos necesarios

Requisito del puesto:

1. Educación: Técnico en mantenimiento de maquinaria de producción (específicamente para maquinaria de maquila)
2. Experiencia laboral: 2 años

3. Edad: 18 a 40 años

4. Género: Indiferente

Características personales:

1. Eficiente

2. Ordenado

3. Responsable

4. Honesto

5. Iniciativa propia

Responsabilidades adquiridas: Conocimiento sobre los procesos de mantenimiento preventivo y reparaciones de maquinaria de producción.

IDENTIFICACIÓN DE PUESTO



Título del puesto: **Supervisor/a de sucursal** Depende de: Gerente de Ventas

FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO: Control del personal de ventas, monitoreo de cumplimiento de metas y apoyo en actividades relacionadas a la venta

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:

Velar por que el personal de ventas logre las metas propuestas

Brindar apoyo inmediato al personal (resolver problemas y atención al cliente)

Solicitar herramientas e insumos necesarios para el buen desempeño del personal de ventas.

Generar reportes de ventas y desempeño del personal


Requisito del puesto:

1. Educación: Bachiller
2. Experiencia laboral: 2 años
3. Edad: 25 a 40 años
4. Sexo: Indiferente

Características personales:

1. Eficiente
2. Ordenado
3. Responsable
4. Honesto/a
5. Con iniciativa propia
6. Capacidad para la toma de decisiones

Revisado por: _____ Aprobado por: _____

<p>IDENTIFICACIÓN DE PUESTO</p> <p>Título del puesto: Vendedora Ventas</p>	 <p>Depende de: Gerente de</p>
<p>FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</p> <p>DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO: Atender al cliente, desarrollar proceso de facturación en sistema y facturas a mano, impulsar la mercadería, tener ordenada y limpia el área de trabajo, llevar control del inventario de la sucursal, así como generar reportes.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:</p> <p>Impulsar el producto al cliente</p> <p>Cobrar en sistema y facturación a mano</p> <p>Hacer cuadros de reporte de ventas diarias e inventario</p> <p>Mantener limpia y ordenada la sala de ventas.</p>	
<p><u>Requisito del puesto:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Educación: Bachiller 2. Experiencia laboral: 2 años 3. Edad: 18 a 35 años 4. Género: Femenino <p><u>Características personales:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiente 	

2. Ordenada
3. Responsable
4. Honesta
5. Con iniciativa propia
6. Amable
7. Puntual
Revisado por: _____ Aprobado por: _____

MANUAL DE DESEMPEÑO

INTRODUCCIÓN

La Evaluación del Desempeño tiene como finalidad principal obtener un incremento en la eficacia y productividad laboral a través de la concientización e identificación del personal de Industrias Sharlotte con sus objetivos y metas principales, esto a partir de un sistema de la medición objetiva de resultados que permita identificar la calidad y capacidad del recurso humano, para tomar medidas que incrementen las capacidades y habilidades de los empleados en la ejecución de sus labores.

A continuación, se presenta el Manual de Evaluación del Desempeño de Industrias Sharlotte

Objetivo General.

Diseñar e implementar un sistema de evaluación que fomente la efectividad en el desempeño de los puestos que ocupan los empleados que conforman Industrias Sharlotte, estimulando el desarrollo profesional y sana competencia, con el propósito de optimizar la contribución de cada uno en el logro de la misión y objetivos de la empresa.

Objetivos Específicos.

1. Fortalecer a la empresa mediante un instrumento que permita identificar la calidad y capacidad del recurso humano con que cuenta la Industrias Sharlotte.
2. Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular su deseo de superación.
3. Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas entre gerencia, jefaturas y empleados.
4. Identificar deficiencias en el trabajo mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del resultado de la evaluación.
5. Contribuir a formular programas de capacitación a partir de los resultados de la evaluación, a efecto de corregir las debilidades detectadas en el desempeño y promover la mejora continua.

6. Servir de guía a los jefes para aplicar las medidas que se estimen convenientes, en aras de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERATIVA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora. Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

ESTÁNDARES O PARAMETROS DE DESEMPEÑO

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas, estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, se puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados, cuando se carece de esta información, los estándares pueden

desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el superior inmediato.

MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor cuenta con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor, cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

Este método contribuye para determinar las disposiciones o medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio evaluado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

Ventajas:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

METODOLOGÍA

SUJETOS

A quienes se desarrollará la Evaluación del Desempeño será el personal de Industrias Sharlotte, se realizará de acuerdo a sus funciones, según la clasificación en que se encuentren, así:

SECTOR JEFATURAS

Estará integrado por Gerentes, Jefes de Unidad, Supervisores, y toda persona que tenga personal a su cargo o bajo su responsabilidad.

SECTOR ADMINISTRATIVO

Integrado por planificadores, profesionales administrativos, auditores, colaboradores jurídicos, auxiliares y colaboradores administrativos, personal

secretarial, bodegueros, y todo aquel personal que realiza actividades administrativas y que no esté catalogado en otros sectores.

SECTOR TÉCNICO

Operarios, mecánicos, técnicos de capacitación si hubiere, diseñadores.

INSTRUMENTO

El formulario de Evaluación del Desempeño es un instrumento de recolección de la información referente al desempeño de los empleados de Industrias Sharlotte, tomado del Método de Evaluación del Desempeño de Escalas Gráficas, que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados en dependencia de las responsabilidades de los trabajadores, en relación con la unidad en que se desempeñan.

El instrumento es un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño con sus respectivos criterios de evaluación en dependencia de la unidad de trabajo, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Así, se cuenta con un formato de evaluación para cada uno de los siguientes sectores: Jefaturas, Administrativo, y Técnico

Escala de Valoración

La escala de valoración para cada uno de los niveles del desempeño de los empleados, es el siguiente:

- Excelente: Entre 90 Y 100 de los puntos de la escala.
- Muy Bueno: Entre 80 y el 89 de los puntos de la escala.
- Bueno: Entre 70 y el 79 de los puntos de la escala
- Regular: Entre 60 y 69 de los puntos de la escala.
- Deficiente: Entre 50 y el 59 de los puntos de la escala.

NORMAS GENERALES

La Unidad de Recursos Humanos será el ente supervisor en la ejecución y seguimiento de todo el proceso de la Evaluación del Desempeño.

La aplicación y recolección de los Formularios será realizada directamente por el personal de Recursos Humanos delegado para tal proceso.

La evaluación del desempeño se realizará en la vía de jefes a subalternos.

El análisis de resultados generales y de la revisión de casos especiales cuando a criterio de los jefes y de las autoridades superiores lo requieran; este equipo estará formado por el Jefe Administrativo y un representante nombrado por el gerente general.

La duración de cada período de evaluación será como máximo de un año, sin embargo, queda a criterio de la gerencia de la empresa fijar otros plazos y períodos para la evaluación.

Todos los empleados estarán sujetos al Sistema de Evaluación del Desempeño, a excepción del gerente general y aquel personal que tenga menos de tres meses de laborar en la institución.

Cuando los empleados que una Unidad no puedan ser evaluados por su jefe inmediato, o existan otros motivos por los cuales no pueda ser evaluado, será la Unidad de Recursos Humanos la que determinará el procedimiento a seguir.

La Unidad de Recursos Humanos emitirá un informe final de la evaluación del desempeño, que será presentado a la gerencia de la empresa, siendo una herramienta de reconocimiento del recurso humano, que facilite la toma de decisiones y la definición de acciones para el desarrollo de las capacidades y habilidades de los empleados, mediante la determinación del nivel de actuación con respecto a los estándares del desempeño.

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los juicios sobre el nivel de desempeño en cada una de las áreas básicas y particularmente sobre los factores de apreciación comprendidos en éstas, se emitirán de acuerdo a cinco criterios básicos, así:

(A) Excelente

Entre los cinco niveles básicos para la calificación del desempeño, éste califica al empleado y/o al jefe que cumple en forma notable, excepcional y poco común con los niveles esperados para el puesto. El desempeño está muy por encima de la gran mayoría de los empleados.

(B) Muy Bueno

Esta es la característica que califica al empleado y/o al jefe con un desempeño satisfactorio que cumple con los requerimientos esperados para el puesto.

(C) Bueno

Este nivel caracteriza al empleado y/o al jefe cuyo desempeño es adecuado. Cumple con los requerimientos normales del puesto, pero no va más allá de las expectativas de Industrias Sharlotte.

(D) Regular

Esta característica califica al empleado y/o al jefe con un rendimiento que está por debajo de lo que se espera normalmente, y que se requiere mejorar a corto plazo en uno o más aspectos.

(E) Deficiente

Esta característica califica al empleado y/o al jefe que no cumple con los estándares mínimos esperados en el cargo, y que de igual forma no se han presentado mejoras. Presentando un desempeño completamente insatisfactorio. Es la escala gráfica correspondiente a los distintos factores de evaluación, los criterios "Excelente", Muy Bueno, Bueno, Regular y Deficiente admiten diferentes matices o grados de calificación, en la práctica, se presenten observaciones en cada caso. Cada jefe será responsable de calificar objetivamente, analizando cada caso en particular.

Asimismo, se debe tomar en cuenta que a partir de los resultados obtenidos con la Evaluación del Desempeño, se debe elaborar y desarrollar un plan de mejora, que incluya el establecimiento de las deficiencias institucionales para su posterior abordaje, a través de capacitación, entrenamiento, y la adopción de medidas en la administración de personal, que contribuyan a lograr un mejor desempeño y a la consecución de las metas institucionales.

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

El personal de la Unidad de Recursos Humanos delegado para la Evaluación del Desempeño, se encargará de proveer y recolectar directamente los formularios de Evaluación del Desempeño a cada uno de los jefes evaluadores.

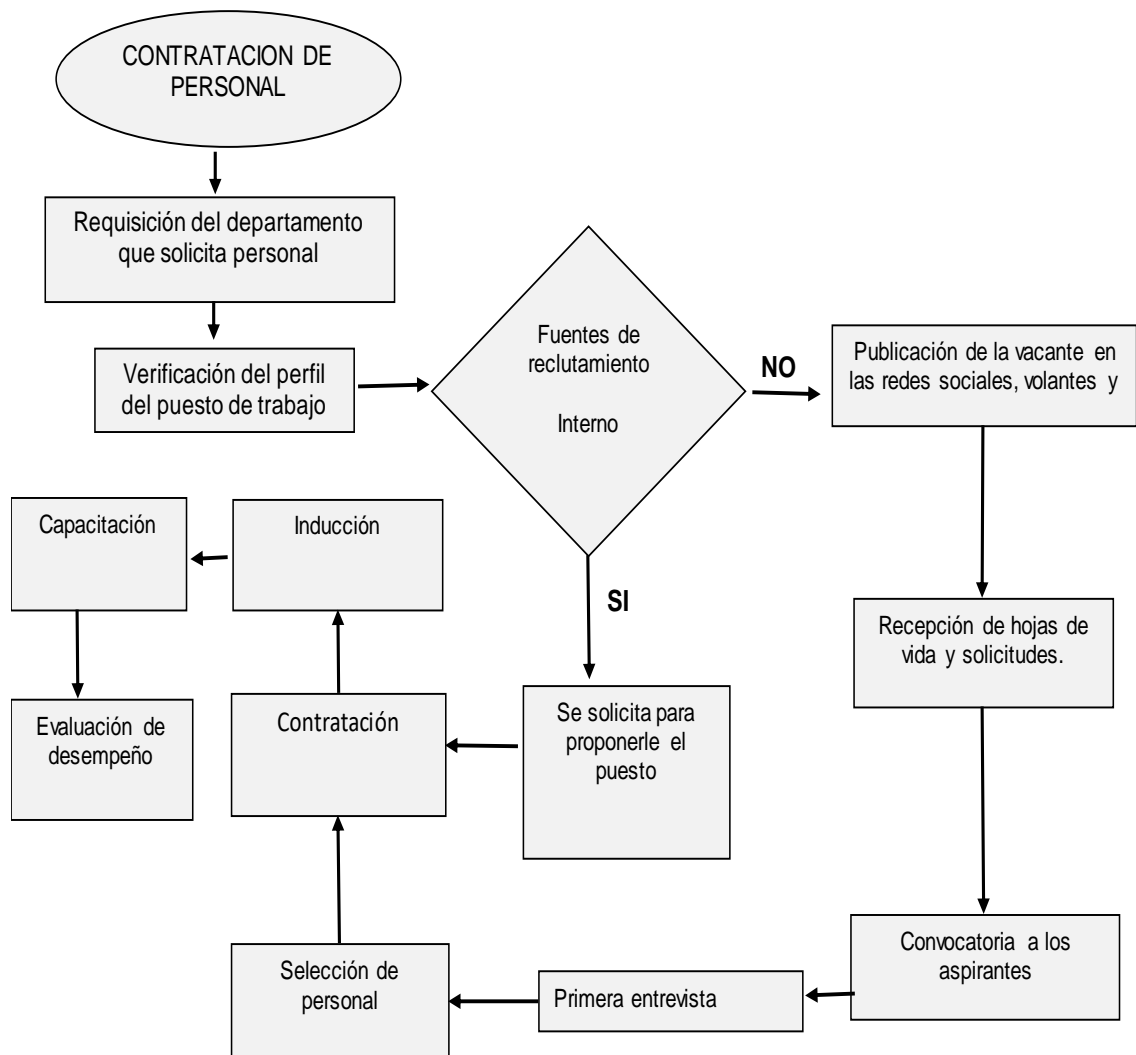
El jefe evaluador procederá a llenar el Formulario de Evaluación para cada subalterno, según los criterios establecidos y la opción que sea más representativa, basándose en el desempeño del empleado según el plan de trabajo de la unidad, y los hechos ocurridos durante el año.

La Unidad de Recursos Humanos, procesará la información definitiva, tabulando y analizando los datos obtenidos, para elaborar el Informe Definitivo de Resultados, que contendrá los resultados del desempeño de manera individual, colectiva (por Unidad de Trabajo), y de la empresa, con sus respectivas especificaciones y recomendaciones a tomar en cuenta para la elaboración del Plan de Mejora de Industrias Sharlotte.

EVALUACION DE DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador:			Fecha: / /		
Departamento/sección:			Puesto:		
Desempeño del puesto Considerar exclusivamente el desempeño actual del puesto de trabajo.					
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Producto Volumen y Cantidad de trabajo ejecutado normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va mas allá de lo exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va mas allá de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido.	<input type="checkbox"/> A veces esta por debajo de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre esta por debajo de lo exigido . Muy lento.
Calidad Exactitud , esmero y orden en el trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre superiores. Excepcionalmente exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre satisfecho. Su exactitud es regular.	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfecho. En ocasiones presenta errores.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfecho. Presenta gran cantidad de errores.
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo.	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario.	<input type="checkbox"/> Sabe lo suficiente Del trabajo.	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación.	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo.
Cooperación Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas.	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño.	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar.	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy	<input type="checkbox"/> Es renuente a colaborar.
Características Individuales:	Considera tan solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de sus funciones				
Compromiso de las situaciones. Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones de aceptar tareas.	<input type="checkbox"/> Optima intuición y capacidad de percepción.	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción.	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción.	<input type="checkbox"/> Nunca intuición y capacidad de percepción.
Creatividad Empeño capacidad para crear ideas.	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original.	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias.	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias.
Capacidad de realización Capacidad para poner en practica ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas idea.	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas.	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en practica nuevas ideas con habilidad satisfactorias.	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos.	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto.

Ver anexo 5 Ejemplo de formato de evaluación de desempeño.

Esquema del proceso administrativo de la empresa Industrias Sharlotte, S.A de C.V.



Referencias bibliográficas

LIBROS:

1. Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos 8° Edición
2. Gómez, Luis R. "Gestión de recursos humanos". 5° Edición. Editorial McGraw-Hill. Madrid, 2008.
3. Mejía, Luis Gómez, Blakin, Davi, Cardy, Robert "Gestión de Recursos Humanos".5° Edición
4. Munch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de la administración
5. Rodríguez, Joaquín. Administración Moderna de Personal. México; Thomson, 2002.
6. Werther, William B. "Administración de personal y recursos humanos". 6° Edición.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

1. Cuellar Martínez, Nadia Margarita; Ibáñez Zepeda, Ivette Carolina; Realidad de la Micro-Pequeña y Mediana Empresa ante la Globalización de Mercados en El Salvador"; en Administración de Empresas; UCA; El Salvador; 2000.

LEYES

1. Constitución de la República, Decreto Constituyente del 15 de diciembre 1983 N° 38, publicada el 16 de diciembre de 1983, Diario oficial N° 234, Tomo N° 281.
2. Código de trabajo, Decreto N°15, 31 de julio de 1972. Publicado en Diario Oficial N°142 tomo N°236.
3. Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), Decreto Legislativo del 25 de abril 2014 N° 90, publicada el 20 de mayo de 2014, Diario oficial N° 90, Tomo N° 403.
4. Código De Comercio, Decreto Legislativo N° 671, 8 de mayo de 1,970, Diario oficial N° 140, tomo N° 228, publicado, 31 de julio de 1970.
5. Ley de impuesto sobre la renta, Decreto Legislativo N° 134, 18 de diciembre de 1991, Diario oficial N° 242, tomo N° 313.
6. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, Decreto Legislativo del 24 de julio 1992 N° 296, publicada el 31de julio 1992, Diario oficial N° 143, Tomo N° 316
7. Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social. Decreto Legislativo No. 74 de fecha 31 de mayo de 2010, publicado en el Diario Oficial. No. 101, Tomo 387 de fecha 01 de junio de 2010.

8. Ley del Sistema De Ahorro Para Pensiones. Decreto Legislativo No. 927 de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 243. Tomo 333 de fecha 23 de diciembre de 1996.

INTERNET

- www.conamype.gob.sv

OTROS

- Alexander Segovia, 2002, Transformación estructural y reforma económica en El Salvador.
- Philip A. Neck, Función e Importancia de la Pequeña Empresa, Editorial Mc Graw Hill, 1989.
- Revista Publicada por la Asociación Salvadoreña (ASI) correspondiente al mes de mayo/03

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE INDUSTRIAS SHARLOTTE.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
INDUSTRIAS SHARLOTTE



Objetivo: Conocer la situación actual de la empresa Industrias Sharlotte, con finalidad de recopilar información detallada que sirva para organizar el departamento de recursos humanos.

Indicaciones: Leer detenidamente las interrogantes y marcar la respuesta que mejor le sea conveniente.

Género: Edad: 18 a 21 años 22 a 25 años 26 a 30 años Más de 30

Tiempo de desempeñar el cargo: menos de 1 año 4 a 5 años Más de 5 años

Departamento al que pertenece: _____ Cargo: _____

Nivel Académico: Educación Básica Bachillerato Universitario

I. Situación actual de los empleados de la empresa industrias Sharlotte

1. ¿Cuándo ingresó a trabajar a Industrias Sharlotte recibió inducción para desempeñar su cargo?

Si No

Si su respuesta fue si ¿Qué tipo de inducción? _____

2. ¿Conoce la misión, visión y valores de Industrias Sharlotte?

Si No

Mencione que recuerda sobre: Misión _____

Visión _____

Valores _____

3. ¿Cuenta Industrias Sharlotte con una unidad de recursos humanos?

Si No

Si su respuesta es si ¿Que conoce las funciones que realiza? _____

4. Conoce usted cuales son las tareas que realiza el departamento de recursos humanos de Industrias Sharlotte?

Si No

Si su respuesta es Si, podría mencionar alguna alguna tarea?

5. A su criterio ¿La organización del departamento de Recursos humanos tendría algún beneficio en la realización de sus labores?

Si No

Si su respuesta es si, mencione algun beneficio. _____

6. ¿Conoce si Industrias Sharlotte posee un Organigrama? (entiéndase por organigrama la estructura jerárquica de la empresa?)

Si No

7. ¿Cuenta Industrias Sharlotte con un manual de bienvenida?

Si No

8. ¿Industrias Sharlotte le ha proporcionado un manual que describa su puesto de trabajo?

Si No

II. Identificación de las Competencias

9. ¿Cuenta Industrias Sharlotte con un manual de evaluación de desempeño?

10. ¿Considera importante que se evalúe el desempeño de sus labores para futuros ascensos?

Totalmente de acuerdo Porque? _____

De acuerdo Porque? _____

Desacuerdo Porque? _____

11. ¿Su jefe inmediato le toma en cuenta las opiniones o sugerencias para mejorar el desempeño de sus labores?

Si No

En caso que su respuesta sea no ¿Por qué cree que no lo hace? _____

12. ¿Se le ha presentado algún tipo de conflicto en su trabajo?

Si No

Si su respuesta es si ¿De que manera lo resolvió? _____

13. ¿Le asigna la empresa Industrias Sharlotte metas y objetivos que cumplir?

Si lo hace No lo hace

En caso de que la empresa lo haga ¿Cuál es el grado de cumplimiento?

100% o más

Entre 75% a 99%

Entre 50% a 74%

Entre 25% a 49%

Entre 1% a 24%

III. Satisfacción

14. ¿Se siento orgulloso/a del trabajo que desempeña?

Muy Orgulloso/a

Poco orgulloso/a

Nada orgulloso/a

¿Que le hace sentirse orgulloso/a? _____

15. ¿Son proporcionados por Industrias Sharlotte los recursos materiales para desarrollarse mejor en su trabajo?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Desacuerdo

16. ¿Es adecuada el área de trabajo en la que desempeña sus actividades laborales?

Adecuada Poco adecuada Nada adecuada

Si su respuesta fue poco adecuada o nada adecuada ¿Qué sugiere para mejorar? _____

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE INDUSTRIAS SHARLOTTE

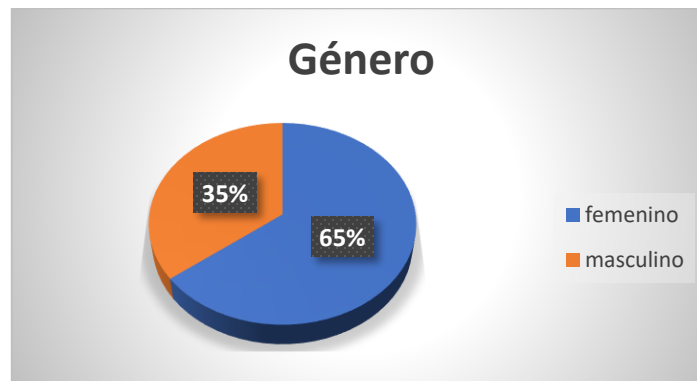
Género de los empleados encuestados

Objetivo: Identificar la cantidad de empleados de industrias Sharlotte, hombres y mujeres que fueron encuestados.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Femenino	42	65%
Masculino	23	35%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

Se identificó que la mayoría de los empleados son de género femenino se debe a que en las salas de venta se contrata solamente personal femenino por lo que se podría considerar que la empresa se inclina al sexo femenino para actividades específicas relacionadas a la atención al cliente.

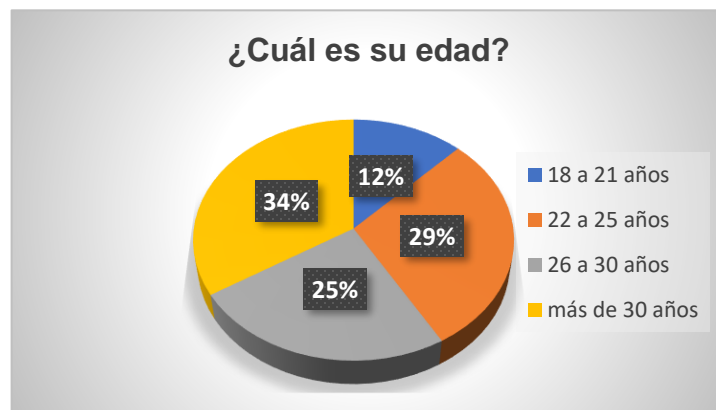
Edad de los empleados:

Objetivo: Conocer la edad del personal que labora en Industrias Sharlotte

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
18 a 21 Años	8	12%
22 a 25 Años	19	29%
26 a 30 Años	16	25%
Más De 30 Años	22	34%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

El personal de Industrias Sharlotte oscila entre los 22 a 30 años por lo que se puede considerar un personal bastante joven lo que refleja que la empresa da oportunidad a este conjunto de la población.

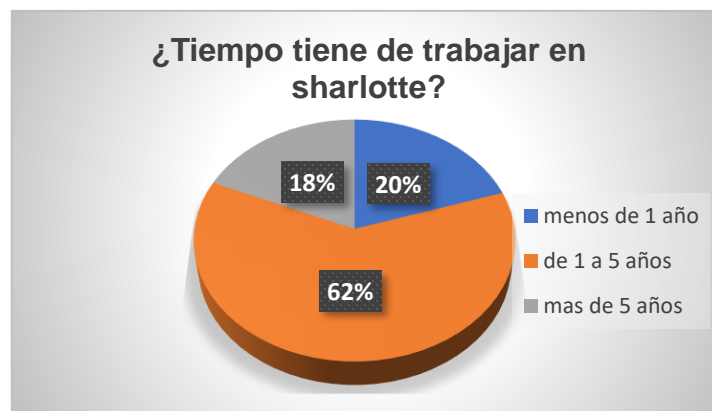
Tiempo de Desempeñar el Cargo:

Objetivo: Conocer la estabilidad que Industrias Sharlotte da a sus trabajadores en cuanto a la permanencia dentro de la empresa.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Menos de 1 Año	13	20%
De 1 A 5 Años	40	62%
Más DE 5 Años	12	18%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

El margen de permanencia en un empleado de Industrias Sharlotte es mayor a un año lo que muestra que la empresa brinda estabilidad laboral. Siendo este un aspecto importante en la empresa porque genera tranquilidad y confianza en el trabajador/a.

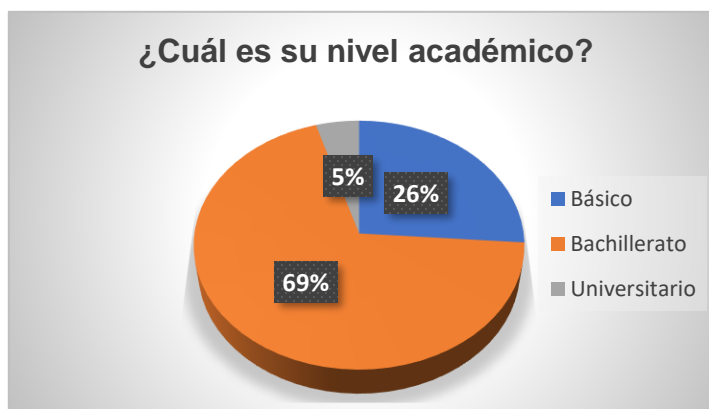
Nivel Académico:

Objetivo: Conocer el nivel académico actual del personal de Industrias Sharlotte

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Básico	17	26%
Bachillerato	45	69%
Universitario	3	5%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

Se muestra que los trabajadores cumplen con los requisitos de la plaza para la que laboran el nivel de bachillerato el más destacado con forme a lo solicitado por Industrias Sharlotte.

Pregunta 1. ¿Cuándo ingresó a trabajar a Industrias Sharlotte recibió inducción para desempeñar su cargo?

Objetivo: Conocer si al personal de nuevo ingreso se le da la inducción necesaria para desempeñar el cargo por el que se le está contratando.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	43	66%
No	22	34%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

El personal en su mayoría manifestó que se le dio inducción al momento de ser contratados, pero al momento de consultarles el tipo de inducción que reciben manifestaron que era información general sobre como desempeñarse en el cargo y generalidades de la empresa las cuales en el momento no recuerdan.

Pregunta 2. ¿Conoce la misión, visión y valores de Industrias Sharlotte?

Objetivo: Determinar si Industrias Sharlotte da a conocer la misión, visión y valores de la empresa para que los trabajadores puedan identificarlos y compartirlos.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	22	34%
No	43	66%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

Más de la mitad personal desconoce la misión, visión y valores de la empresa y el porcentaje que si los conoce en realidad mencionan más algunos valores que la representan y no sobre la misión ni visión, por lo que se puede determinar que Industrias Sharlotte no los ha dado a conocer a los trabajadores impidiendo que se sientan identificados con la cultura de la empresa.

Pregunta 3. ¿Cuenta Industrias Sharlotte con una unidad de recursos humanos?

Objetivo: Determinar si los trabajadores conocen si existe una unidad de recursos humanos y las actividades que desempeña.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	56	86%
NO	9	14%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

El personal reconoce que la empresa cuenta con un departamento de recursos humanos pero a su vez indican que es una persona la que se dedica a las actividades que esta unidad requiere, por lo que se ve necesaria la organización del departamento de recursos humanos.

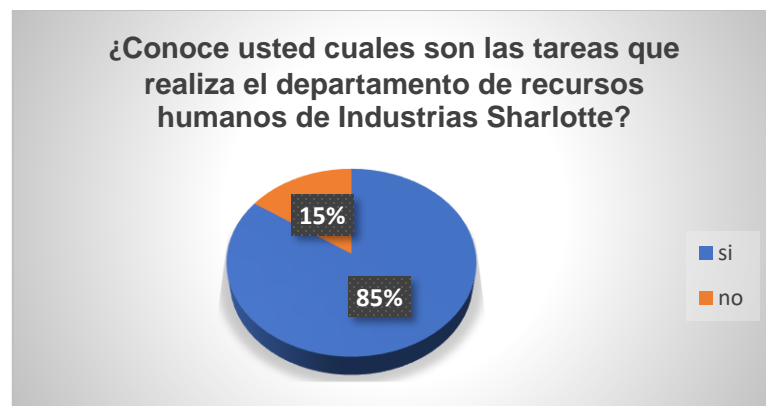
Pregunta 4. ¿Conoce usted cuales son las tareas que realiza el departamento de recursos humanos de Industrias Sharlotte?

Objetivo: Identificar si los empleados de Industrias Sharlotte conocen las tareas de un departamento de Recursos Humanos.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	55	85%
No	10	15%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

Los empleados logran identificar algunas tareas que realiza el departamento de Recursos Humanos, entre ellas mencionan la contratación, constancias, cartas y el control de archivo de personal. Aunque aclaran que una persona es quien realiza estas tareas.

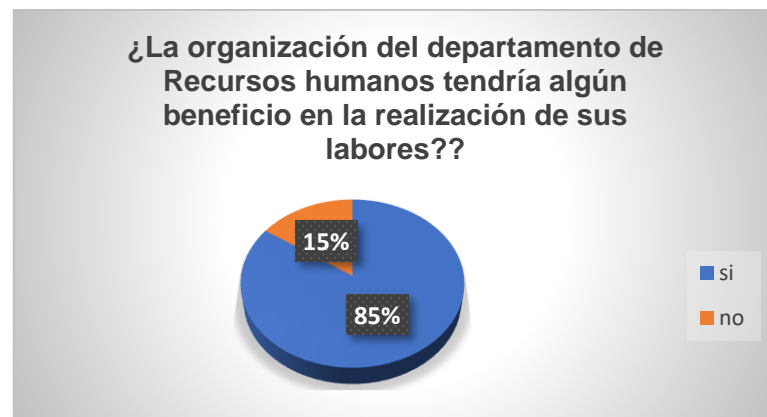
Pregunta 5. A su criterio ¿La organización del departamento de Recursos humanos tendría algún beneficio en la realización de sus labores?

Objetivo: Conocer la importancia que tiene la organización del departamento de recursos humanos y el beneficio que traería al personal.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	60	92%
No	5	8%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

Los datos anteriores muestran que sería de gran beneficio la organización del departamento de Recursos Humanos ya que los empleados manifiestan que habría un orden sobre las funciones que este departamento realiza conociendo de esta manera los beneficios que tiene cada empleado con esta organización.

Pregunta 6. ¿Conoce si Industrias Sharlotte posee un Organigrama?
(entiéndase por organigrama la estructura jerárquica de la empresa)

Objetivo: Mostrar si los trabajadores están familiarizados con la organización

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	22	34%
No	43	66%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

Es notable que el mayor porcentaje de los trabajadores desconoce si la empresa cuenta con un organigrama por lo que no identifican la estructura jerárquica de la empresa.

Pregunta 7. ¿Cuenta Industrias Sharlotte con un manual de bienvenida?

Objetivo: identificar si Industrias Sharlotte integrar al personal en su nuevo entorno de la manera más sencilla que sea posible.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	65	100%
total	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

La totalidad de los encuestados afirman que la empresa no cuenta con un documento que integre al personal en su nuevo entorno de la manera más sencilla que sea posible, expresando la necesidad de industrias Sharlotte de implementarlo.

Pregunta 8. ¿Cuenta Industrias Sharlotte con un manual de descripción de puestos?

Objetivo: identificar si Industrias Sharlotte le proporciona la información necesaria para desempeñarse en el nuevo cargo.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	65	100%
TOTAL	65	100%

Grafica:



Interpretación

Industrias Sharlotte no cuenta con un documento que proporcione la información necesaria para que el empleado pueda identificar por escrito las actividades que debe desarrollar en su puesto de trabajo, ya que la totalidad de las personas encuestadas afirman que no existe un documento.

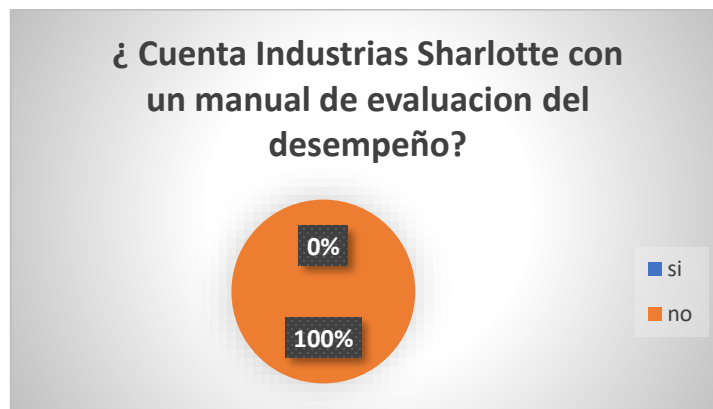
Pregunta 9. ¿Cuenta Industrias Sharlotte con un manual de evaluación de desempeño?

Objetivo: conocer si Industrias Sharlotte evalúa la eficacia y eficiencia de las tareas de los trabajadores mediante un sistema formal

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	65	100%
total	65	100%

Grafica:



Interpretación:

La totalidad de los encuestados afirman que Industrias Sharlotte no cuenta con un documento que le sirva para evaluar la eficacia y eficiencia de las tareas de los trabajadores mediante un sistema formal.

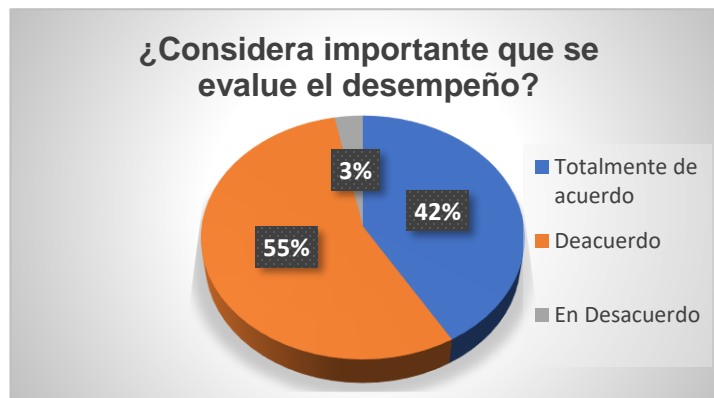
Pregunta 10. ¿Considera importante que se evalúe el desempeño de sus labores para futuros ascensos?

Objetivo: Mostrar el interés por parte de los trabajadores en que se les evalúe para mejoras laborales.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	27	42%
De acuerdo	36	55%
En desacuerdo	2	3%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

La mayoría del personal de Industrias Sharlotte dice estar de acuerdo en que se evalúe el desempeño de cada uno ya que consideran que ayudaría no solo a su desarrollo personal dentro de la empresa, sino que también incrementaría la competitividad de la misma teniendo personal más capacitado.

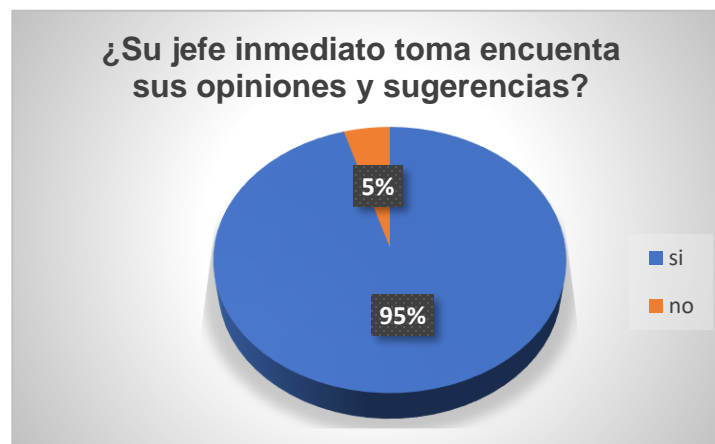
Pregunta 11. ¿Su jefe inmediato toma en cuenta las opiniones o sugerencias para mejorar el desempeño de sus labores?

Objetivo: Identificar el grado de interés de los jefes inmediatos a las opiniones de los trabajadores que puedan ayudar a mejorar el desempeño laboral

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	62	95%
NO	3	5%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

Se puede deducir con facilidad que las opiniones y sugerencias de los trabajadores son tomadas en cuenta por su jefe inmediato lo que genera satisfacción y confianza para el trabajador al momento desempeñarse en su puesto de trabajo, logrando con ello un buen ambiente laboral y personal más comprometido con las actividades que realiza.

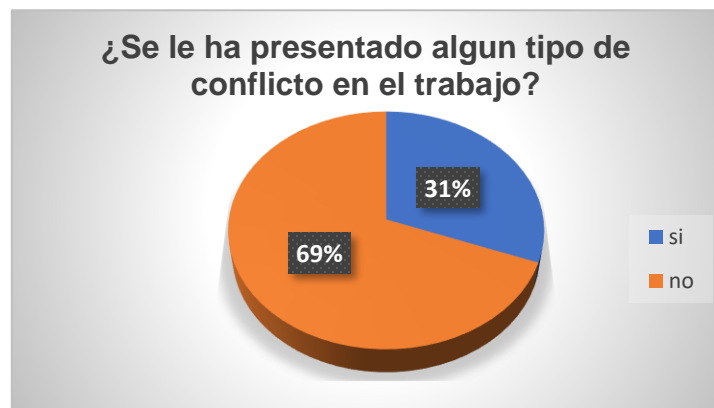
Pregunta 12. ¿Se le ha presentado algún tipo de conflicto en su trabajo?

Objetivo: Determinar el ambiente laboral de los trabajadores y su manera de resolver conflictos

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	20	31%
No	45	69%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

En la mayoría de los casos a los trabajadores no se les ha presentado ningún conflicto al momento de desempeñar su trabajo y al personal que si expresan que buscan la alternativa más viable para resolver los problemas que no perjudique ni al cliente, trabajador o empresa.

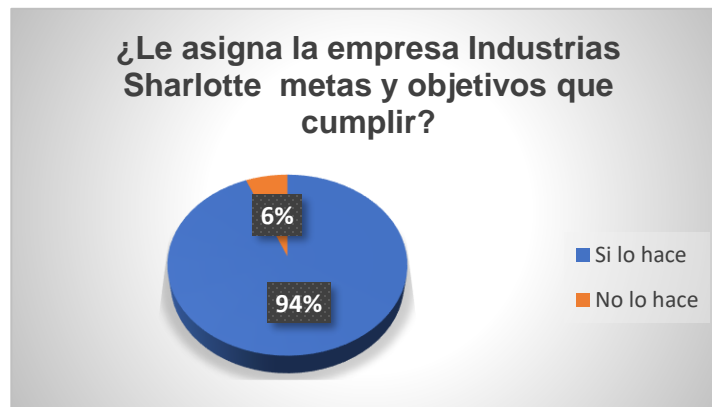
Pregunta 13. ¿Le asigna la empresa Industrias Sharlotte metas y objetivos que cumplir?

Objetivo: Conocer si en Industrias Sharlotte los trabajadores tienen claras las metas y objetivos que se desean alcanzar

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si lo hace	61	94%
No lo hace	4	6%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

El personal manifiesta que, si le son asignados metas y objetivos dentro de la empresa, y es de vital importancia tanto para el personal como para el crecimiento de la empresa.

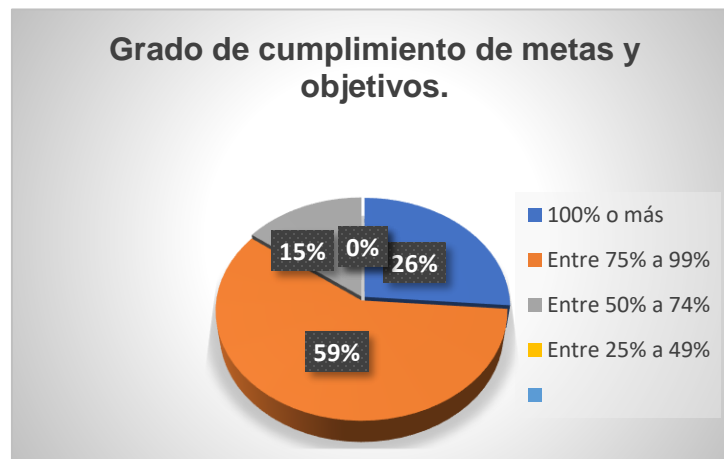
Pregunta 14. En caso de que la empresa asigne metas y objetivos ¿Cuál es el grado de cumplimiento?

Objetivo: Conocer el grado de cumplimiento de las metas y objetivos que la empresa le asigna a su personal.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
100% o mas	16	26%
Entre 75% a 99%	36	59%
Entre 50% a 74%	9	15%
Entre 25% a 49%	0	0%
Entre 1% a 24%	0	0%
TOTAL	61	100%

Gráfica:



Interpretación:

Siendo las metas y objetivos parte fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, es notable que la gran mayoría de los empleados cumplen las metas y objetivos que le son asignados por Industrias Sharlotte.

Pregunta 15. ¿Se siento orgulloso/a del trabajo que desempeña?

Objetivo: Evaluar si el trabajador se identifica con el cargo que desempeña y se siente satisfecho.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Muy orgulloso/a	55	85%
Poco orgulloso/a	10	15%
Nada orgulloso/a	0	0%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

Es notable que el personal de industrias Sharlotte se siente orgulloso/a del trabajo que desempeña ya que manifiestan conoce procedimientos y les gusta lo que hacen, además de formar parte de una empresa reconocida que fabrica prendas de muy buena calidad, es evidente que la empresa cuenta con personal altamente responsable y satisfecho de la labor que realiza dentro de esta.

Pregunta 16. ¿Son proporcionados por Industrias Sharlotte los recursos materiales para desarrollarse mejor en su trabajo?

Objetivo: Conocer si la empresa provee los materiales necesarios a todos sus trabajadores para el desempeño de sus actividades.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	18	28%
De acuerdo	47	72%
Desacuerdo	0	0%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

La gran mayoría de los empleados reconoce que la empresa le brinda los materiales necesarios para realizar su trabajo, es de vital importancia ya que se genera y facilita al empleado las herramientas para desarrollarse y cumplir con las metas y objetivos que esta le exige.

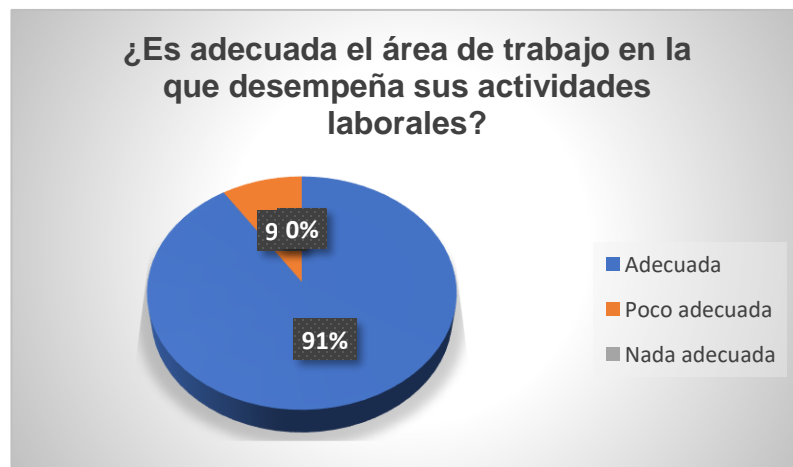
Pregunta 17. ¿Es adecuada el área de trabajo en la que desempeña sus actividades laborales?

Objetivo: Evaluar si en Industrias Sharlotte el área de trabajo de cada empleado es adecuada para el óptimo desempeño de sus actividades.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Adecuada	59	91%
Poco adecuada	6	9%
Nada adecuada	0	0%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

Se puede ver que los empleados consideran adecuada su área de trabajo, es bueno para la empresa porque ha logrado satisfacer las necesidades y condiciones laborales para un mejor desempeño.

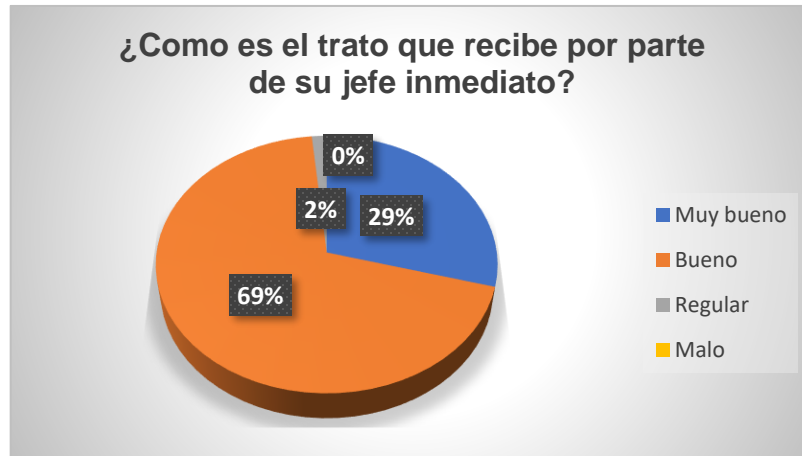
Pregunta.18. ¿Cómo es el trato que recibe por parte de su jefe inmediato?

Objetivo: Determinar si el trabajador recibe un trato adecuado por parte de su jefe inmediato

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Muy bueno	19	29%
Bueno	45	69%
Regular	1	2%
Malo	0	0%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

Los datos muestran Claramente que en es su gran mayoría los empleados manifiestan que el trato del jefe inmediato es bueno, se puede considerar que la empresa cuenta con personal idóneo para los puestos de trabajo de jefe, además de generar confianza a sus trabajadores.

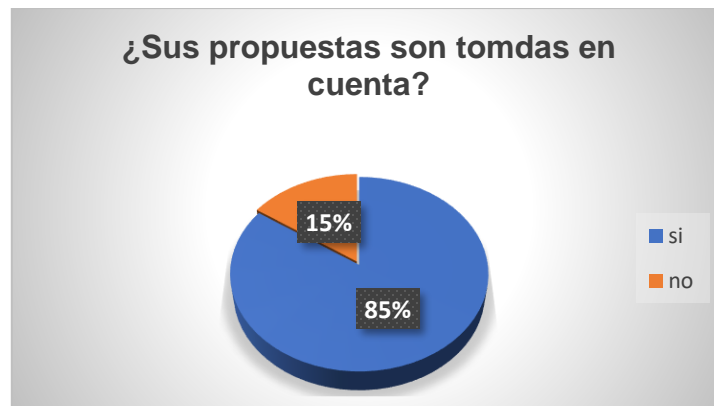
Pregunta 19: ¿Desde su puesto de trabajo sus propuestas han sido tomadas en cuenta?

Objetivo: Evaluar si en Industrias Sharlotte las propuestas de los trabajadores cuentan para la toma de decisiones.

Tabla:

Opciones	Frecuencia	%
Si	55	85%
No	10	15%
Total	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

Como se muestra en la gráfica anterior el personal de Industrias Sharlotte participa en la toma de decisiones para mejorar el funcionamiento de la organización, aunque debe seguir mejorando para que el total de sus empleados se sientan satisfechos en sus labores diarias y puedan contribuir al logro de las metas y objetivos de la empresa.

Pregunta 20: ¿Qué tipo de comunicación tiene con sus compañeros/as de trabajo?

Objetivo: Identificar el tipo comunicación que existen entre los trabajadores de Industrias Sharlotte.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Muy buena	21	32%
Buena	44	68%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

Los empleados consideran que existe una buena comunicación entre compañeros/as de trabajo, no obstante, se debe tomar medidas que contribuyan a mejorar la comunicación de la totalidad de los trabajadores de Industrias Sharlotte, para que cada uno de ellos se sienta satisfecho al realizar sus actividades.

Pregunta 21: ¿En Industrias Sharlotte se practica el trabajo en equipo?

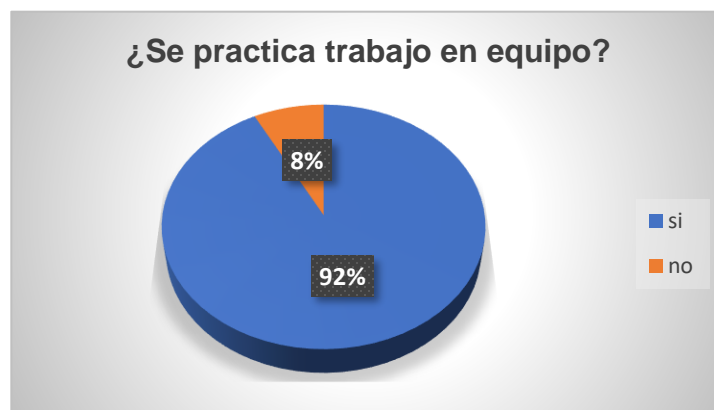
(Entiéndase por trabajo en equipo la ayuda entre compañeros/as).

Objetivo: Identificar si los trabajadores de Industrias Sharlotte practican las buenas relaciones personales y el trabajo en equipo.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	60	92%
No	5	8%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

El trabajo en equipo es practicado por los de trabajadores de Industrias Sharlotte no obstante debe trabajarse por mantener ese nivel de equidad y solidaridad de los empleados esforzándose para que dicha práctica no se pierda.

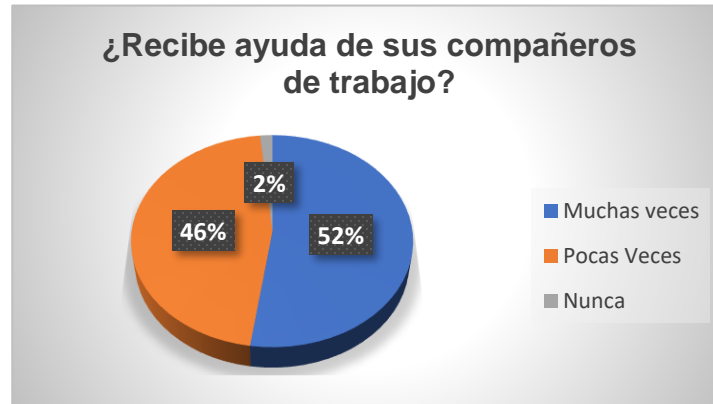
Pregunta 22: Al solicitar ayuda a sus compañeros/as de trabajo ¿Con qué frecuencia la obtiene?

Objetivo: Determinar el nivel de cooperación que poseen los empleados de Industrias Sharlotte con sus compañeros de trabajo.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Muchas veces	34	52%
Pocas veces	30	46%
Nunca	1	2%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

Los datos presentados en la gráfica anterior muestran que en la empresa existe ese vínculo de cooperación entre los trabajadores, ya que más de la mitad de los encuestados afirman que reciben ayuda de sus compañeros con más frecuencia, por otra parte, un poco menos de la mitad es menos frecuente, indicando que industrias Sharlotte debe tomar medidas para motivar y fomentar el trabajo en equipo.

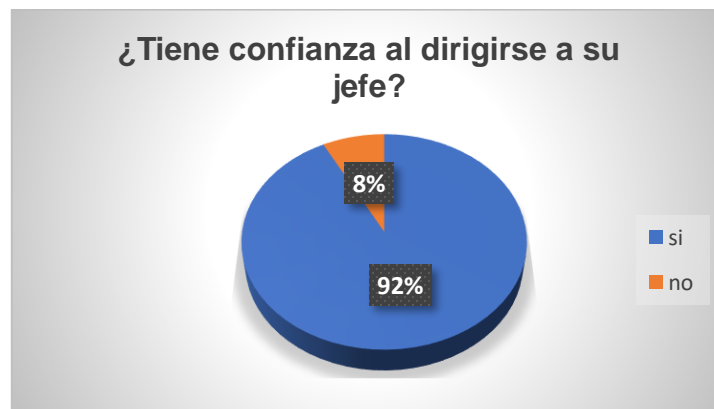
Pregunta 23: ¿Tiene confianza de dirigirse a su jefe inmediato para solicitar ayuda cuando la necesita?

Objetivo: Analizar si en Industrias Sharlotte existen buenas relaciones personales entre jefes y trabajadores.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	60	92%
No	5	8%
TOTAL	65	100%

Grafica:



Interpretación:

Con los datos anteriores se puede observar que si se tienen buenas relaciones personales entre jefes y trabajadores ya que la mayoría del personal manifiesta que tienen confianza al dirigirse a su jefe inmediato, solo una pequeña parte de ellos no posee ese vínculo con su jefe.

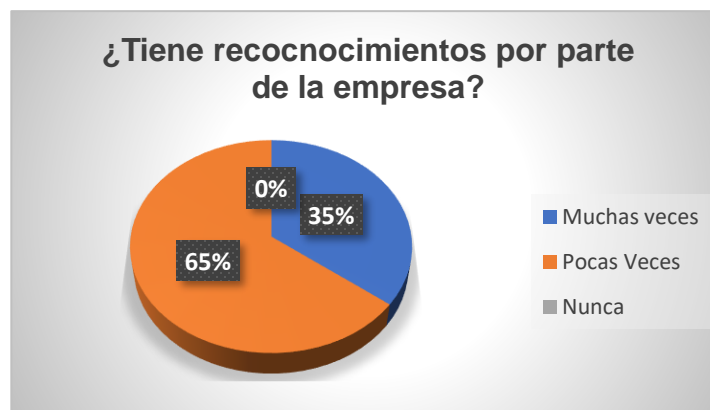
Pregunta 24. ¿Tiene reconocimiento por parte de Industrias Sharlotte por los logros que usted obtiene?

Objetivo: Medir el grado de satisfacción de los trabajadores de Industrias Sharlotte.

Tabla:

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Muchas veces	23	35%
Pocas veces	42	65%
Nunca	0	0%
TOTAL	65	100%

Gráfica:



Interpretación:

Los encuestados manifiestan que pocas veces han sido reconocidos por Industrias Sharlotte, lo que genera insatisfacción ya que no hay una motivación por parte de la empresa, solo un poco menos de la mitad afirman que han sido reconocido muchas veces, y podría tener como resultado el descontento y falta de interés por alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

ANEXO 2: ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE INDUSTRIAS SHARLOTTE.



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



ENTREVISTA DIRIGIDA AL REPRESENTANTE LEGAL Y GERENTE GENERAL DE INDUSTRIAS SHARLOTTE INDUSTRIAS SHARLOTTE

Objetivo: Conocer la situación actual de la empresa Industrias Sharlotte, con finalidad de recopilar información detallada que sirva para organizar el departamento de recursos humanos.

1. ¿Cuenta Industrias Sharlotte con un departamento de Recursos Humanos?
2. ¿Considera necesario la organización de un departamento de Recursos Humanos?
3. ¿Conoce usted las tareas que realiza las personas de un Departamento de Recursos Humanos?
4. ¿Cuenta Industrias Sharlotte con un organigrama dentro de la empresa?
5. ¿A su criterio la modificación y/o creación del organigrama de la empresa podría causar algún beneficio a los empleados Sharlotte?
6. ¿Se realiza alguna evaluación de desempeño a los empleados de Industrias Sharlotte?
7. ¿Cuáles son los tipos de incentivos que reciben los empleados de Industrias Sharlotte?
8. ¿Cuáles son los beneficios que tienen los empleados de Industrias Sharlotte?
9. ¿A su criterio es necesario realizar algún tipo de capacitación a sus colaboradores?
10. ¿Quién considera usted que sería el personal indicado para realizar las capacitaciones a sus colaboradores?
11. ¿Se realiza algún tipo de inducción a los colaboradores nuevos Industrias Sharlotte?
12. ¿Existe un documento donde estén consignadas las funciones de los empleados?
16. ¿Cuenta Industrias Sharlotte con un manual de bienvenida?

ANEXO 3 SOLICITUD DE EMPLEO DE INDUSTRIAS SHARLOTTE.

<h3 style="text-align: center; margin: 0;">Solicitud de Empleo</h3> <p style="font-size: small; margin: 5px 0;">Favor de llenar esta solicitud en forma manuscrita Nota: La información aquí proporcionada será tratada de manera confidencial.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Fecha</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Puesto que solicita</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Sueldo Mensual Deseado</td></tr> </table>	Fecha	Puesto que solicita	Sueldo Mensual Deseado	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 100%;"> <p style="margin: 0; font-weight: bold;">Fotografía reciente</p> </div>
Fecha					
Puesto que solicita					
Sueldo Mensual Deseado					

Datos personales

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad
Dirección		Teléfono	Género <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
Lugar de Nacimiento		Fecha de nacimiento	Nacionalidad
Vive con: <input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo		Estatura	Peso
Personas que dependen de usted Otro: _____ _____ Hijos _____ Cónyuge _____ Padres _____ Otros		Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado _____	

Documentación

Número de Identificación Tributaria	Número de DUI
Número Afiliación AFP	Número de Seguro Social
Licencia de Manejo <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Clase y No. De Licencia

Estado de Salud y Hábitos Personales

Actualmente ¿Cómo considera su estado de salud? <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí ¿Cuál?
¿Qué deporte practica?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?	

Datos familiares

NOMBRE	VIVE	FINADO	DIRECCIÓN	OCUPACIÓN
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Hijos				

Escolaridad

NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIO	DIRECCIÓN	FECHAS DE	A	TÍTULO RECIBIDO
Básica				
Bachillerato				
Universitario				
Otros Cursos				

Conocimientos Generales

Que idiomas domina	Que funciones de oficina domina
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar	Software que domina
Otras funciones que domine	

Referencias Laborales

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	OCUPACIÓN	FECHAS EN QUE LABORÓ

Referencias Personales

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO

Datos Generales

¿Cómo se enteró de este empleo? O Anuncio O otro medio (anótelos)	
¿Algún pariente trabaja en esta empresa? O No O Sí (nómbrelas)	
¿Está aplicando a reingreso en esta empresa? O No O Sí (nombre de la cía.)	
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? O No O Sí (a cuál)	
¿Tiene Seguro de Vida? O No O Sí	Suma Asegurada \$
¿Podría viajar? O Sí O No (razones)	
¿Estaría dispuesto a cambiar su lugar de residencia? O Sí O No (razones)	
¿En qué fecha podría presentarse a trabajar?	

Datos Económicos

¿Tiene usted otros ingresos? O No O Sí (describalos)	Importe mensual \$
¿Su cónyuge trabaja? O No O Sí (dónde)	Percepción mensual \$
¿Vive en casa propia? O No O Sí	Valor estimado \$
¿Paga renta? O No O Sí	Renta mensual \$
¿Posee automóvil propio? O No O Sí	Marca Modelo
¿Tiene deudas? O No O Sí (con quién)	Importe \$
¿Cuánto abona mensualmente? \$	
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$	

ANEXO 4 MANUAL DE BIENVENIDA

Manual de bienvenida



INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Bienvenida ha sido elaborado pensando en ti que te integras a este equipo de trabajo conocido como **INDUSTRIAS SHARLOTTE**.

Este texto tiene la finalidad de que conozcas la empresa en la que laboras, ya que es nuestra intención que el conocimiento de la empresa más tu compromiso en este tu nuevo empleo, sean el punto de partida para que te sientas parte de esta institución y tengas las bases para el adecuado desempeño de tu trabajo.

Desde ahora y durante tu estancia en ella, adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones laborales y de desarrollar tu máximo esfuerzo para que, con el esfuerzo que hace la empresa, logremos un óptimo desempeño de nuestras actividades, así como tu máximo desarrollo personal en este tu nuevo centro de trabajo.

De esta manera te pedimos que te sientas a gusto y entusiasta, y que leas con atención y por completo el presente Manual que constituye tu primera capacitación para el trabajo dentro de INDUSTRIAS SHARLOTTE.



Descripción de la empresa

Industrias Sharlotte es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de prendas de vestir para damas y caballeros, ofreciendo a sus clientes prendas de la más alta calidad y a precios accesibles, buscando ganar la preferencia del cliente.

Misión

Ser una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir, de la más alta calidad al mejor precio del mercado, mediante un servicio personalizado a cada uno de nuestros clientes.

Visión

Posicionarse como la mejor marca de ropa en el mercado regional, teniendo reconocimiento por su gran calidad y compromiso con nuestros clientes.

Valores

9. Responsabilidad
10. Honestidad
11. Trabajo en equipo
12. Actitud de servicio
13. Empatía



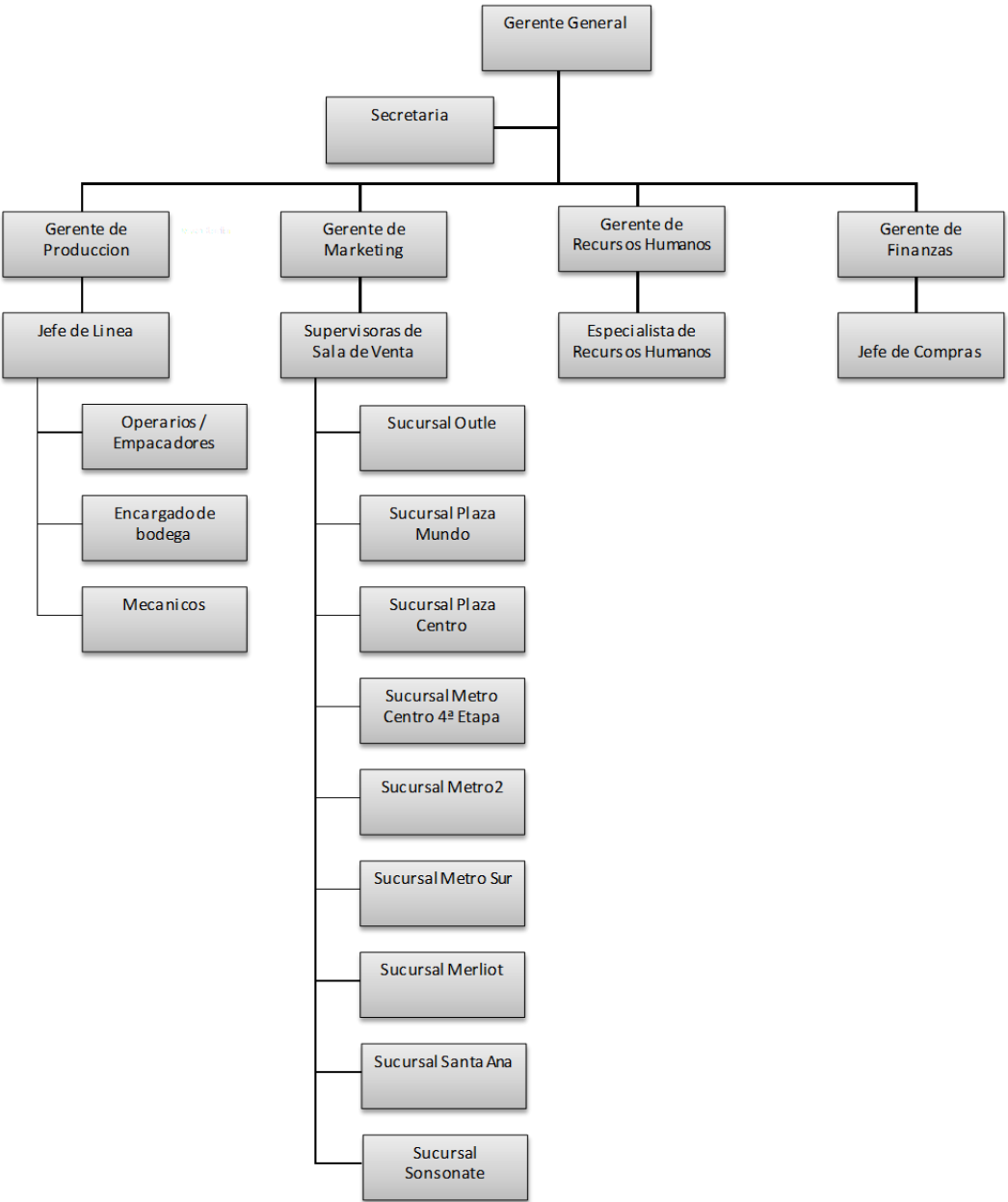
Nuestra Historia

INDUSTRIAS SHARLOTTE, es una pequeña empresa dedicada a la fabricación y venta de prendas de vestir, con mano de obra 100% salvadoreña brindando alta calidad en sus productos y precios económicos al cliente, está ubicada en Carretera Panamericana, kilómetro 21 y medio en el Municipio de Colón departamento de La Libertad.

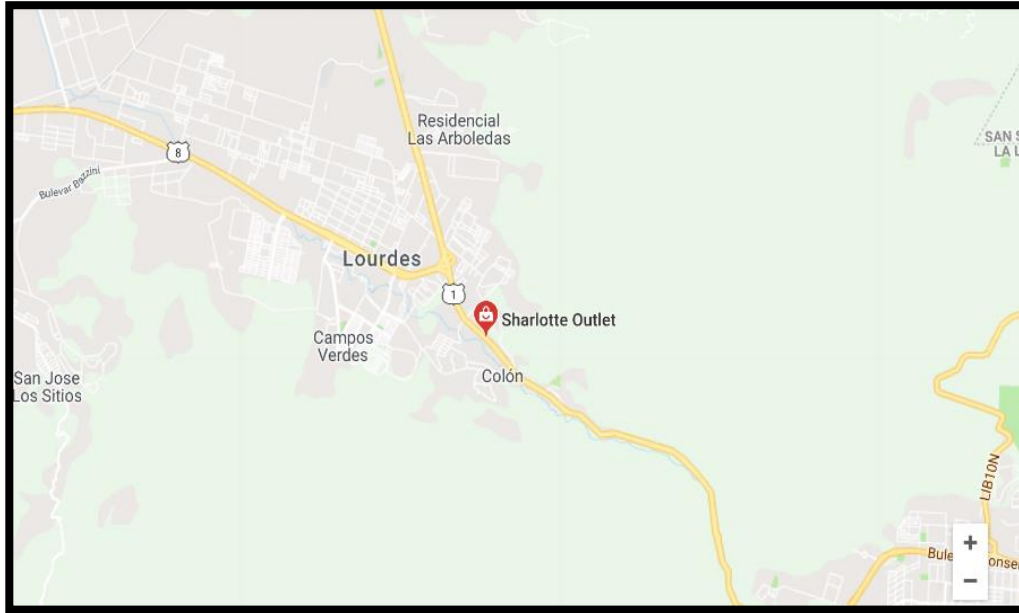
Se fundó en el año 2008 por el Sr. Jae Gui Kim que es de nacionalidad coreana, y mejor conocido como Dany Kim, el 20 de octubre del 2008 inicia sus operaciones en un taller ubicado en Antiguo Cuscatlán, luego se trasladó a una planta de producción ubicada en el municipio de Santa Tecla, donde se elaboraban diferentes diseños de ropa únicamente para dama, que se comercializaban en un local ubicado en las cercanías del mercado central del municipio y tenía ahí mismo su oficina administrativa, pero en el año 2016 se trasladó a su actual dirección, y comenzó a producir también ropa para caballero, y registró legalmente su marca exclusiva de ropa para dama “Charlotte DK” y su marca exclusiva de ropa para caballero “Field’s Men.

Al año 2018 “Modas Sharlotte” su nombre comercial se encuentra posicionado en diferentes centros comerciales importantes de El Salvador y de gran afluencia de personas como lo son centro comercial Metro centro, Metro Sur, Plaza Mundo, Plaza Merliot, entre otros, posee diez sucursales ubicadas en el área de San Salvador, Santa Ana, Sonsonate, y Santa Tecla.

Organigrama General Industrias Sharlotte.



Donde estamos ubicados



Sucursal Lourdes ubicada en Centro comercial metro centro Lourdes sobre carretera panamericana tel: 2346-6005

Sucursales que posee actualmente:



Sucursal Metro centro 4ª Etapa

Ubicada en centro comercial metro centro local #28f frente a parqueo techado. Tel.2210-4192



Sucursal Plaza Mundo

Ubicada en nueva etapa planta baja local #257 frente a gradas eléctricas tel. 2210-4190



Sucursal plaza centro

Ubicada en centro comercial plaza centro (ex siman) local #114 tel. 2210-4191



Sucursal Outlet

Ubicada en Kilometro 21 ½ Carretera panamericana colon, la Libertad tel. 2318-6575



Sucursal Sonsonate

Ubicada en Centro comercial metro centro Sonsonate primer nivel #51e tel.2414-1531



Sucursal Merliot

Ubicada en Centro comercial plaza merliot segundo nivel local #257 tel.2210-4190



Sucursal Santa Ana

Ubicada en barrio san Sebastián frente ha Mercado local #1 tel. 2316-4770



Sucursal Metro sur

Ubicada en centro comercial metro sur frete a parqueo local
#c-111 tel.2210-4193



Sucursal metro2

Ubicada en centro comercial metro centro 10ª etapa local
#52EyD Tel: 2200-8820

Áreas de la empresa



Oficina



Diseño y Corte



Planta



Plancha y Empaque



Bodega de materia prima y producto

Principales productos



Blusas



Faldas



Vestidos



Pantalones para dama



Chaquetas



Camisas y Camisetas



Pantalón para caballero



Sacos

Sistema de pago

El modo de retribución que ofrece INDUSTRIAS SHARLOTTE es de cada 15 días fraccionado correspondientemente en 2 partes el sueldo del trabajador, siendo el 15 y el 30 los días de pago de cada mes.

En caso que dichas fechas caigan domingo, se adelantará el sueldo al sábado previo a este.

En total el empleado recibirá 12 sueldos al año.

Industrias Sharlotte trabaja con el banco América central, por ende los pagos se enviarán a través de este a las cuentas de las tarjetas de débito, las cuales serán entregadas previamente a los trabajadores durante los primeros 15 días de trabajo.



Permisos

Los permisos oficialmente solo pueden ser otorgados por el Gerente General y en el caso que éste no se encuentre en el requerido momento podrá ser dado por el Jefe de Recursos Humanos. Se concederán permisos por las siguientes causas justificadas

- Por el fallecimiento, accidente o enfermedad grave de un familiar por consanguinidad o afinidad.
- Por traslado de domicilio sin cambio de residencia
- Para realizar funciones de representación del personal en el ámbito de la Ley, en los términos que se determine.
- Para la realización de exámenes prenatales.
- Por lactancia de un hijo menor de doce meses.
- Por el nacimiento de hijos prematuros o que por cualquier otra causa deban permanecer hospitalizados a continuación del parto.
- Se concederá un permiso de dos días naturales por razón de matrimonio, siempre y cuando se presente acta civil o religioso.



Periodo de prueba

Toda persona que ingrese a trabajar a Industrias Sharlotte deberá laborar 1 mes como período de prueba. No se encontrara en planilla y el pago será por medio de recibos por honorario con un sueldo de \$ 300.00, que es el mínimo establecido por la ley.

El horario de trabajo es de tiempo completo, 8 horas al día y uno de refrigerio.

Pasado el mes de prueba, el gerente de área y el de R.R.H.H. evaluarán su desempeño y rendimiento.

En caso de que ingrese al puesto requerido, ingresará a planilla y se le asignará un sueldo permanente. El pago será mediante una tarjeta de débito, la cual se le entregará con el primer sueldo.



Normas de seguridad

Dentro del área producción se encuentra maquinaria peligrosa, la cual no puede ser manipulada por todos los empleados es por esto que se reserva el uso de estas máquinas sólo para los empleados de producción, quienes deberán tomar las respectivas medidas de precaución.

El establecimiento y cada área de trabajo cuenta con un extintor de incendios, además en caso de sismos, incendios o algún suceso que requiera evacuación de la tienda, cuenta con 2 salidas de emergencia que se encuentran en la parte posterior de la tienda por donde los empleados deberán salir de manera ordenada.

En caso que un empleado sufra un accidente se deberá llamar al jefe inmediato.



ANEXO 5 EJEMPLO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR MEDIO DEL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

EVALUACION DE DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador:				Fecha:	/ /
Departamento/sección:				Puesto:	
Desempeño del puesto	Considerar exclusivamente el desempeño actual del puesto de trabajo.				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Producto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumen y Cantidad de trabajo ejecutado normalmente	Siempre va mas allá de lo exigido. Muy rápido.	Con frecuencia va mas allá de lo exigido	Satisface lo exigido.	A veces esta por debajo de lo exigido.	Siempre esta por debajo de lo exigido . Muy lento.
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud , esmero y orden en el trabajo.	Siempre superiores. Excepcionalmente exacto en su trabajo.	A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	Siempre satisfecho. Su exactitud es regular.	Parcialmente satisfecho. En ocasiones presenta errores.	Nunca satisfecho. Presenta gran cantidad de errores.
Conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de conocimiento del trabajo.	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.	Sabe lo necesario.	Sabe lo suficiente Del trabajo.	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación.	Sabe poco del trabajo.
Cooperación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas.	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño.	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar.	Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy	Es renuente a colaborar.
Características Individuales: Considera tan solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de sus funciones					
Compromiso de las situaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones de aceptar tareas.	Optima intuición y capacidad de percepción.	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción.	Poca intuición y capacidad de percepción.	Nunca intuición y capacidad de percepción.
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empeño capacidad para crear ideas.	Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original.	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	Algunas veces presenta sugerencias.	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	Tipo rutinario. No tiene ideas propias.
Capacidad de realización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para poner en practica ideas y proyectos.	Capacidad óptima para concretar nuevas idea.	Buena capacidad para concretar nuevas ideas.	Realiza y pone en practica nuevas ideas con habilidad satisfactorias.	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos.	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto.