

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



“MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA IMPRENTA Y OFFSET RICALDONE DE LA ASOCIACIÓN INSTITUCIÓN SALESIANA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

MARTÍNEZ LAGUAN, ANA MIRIAM	ML08052
PÉREZ ASENCIO, ANA LISSETTE	PC09031
RODRÍGUEZ ESCALANTE, FÉLIX ANTONIO	RE12002

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano: Msc Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria: Licda: Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez (Docente Asesor)

SAN SALVADOR

**MAYO 2019
EL SALVADOR**

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme cumplir uno de mis sueños más grandes que es culminar mi carrera, por darme la fuerza y valentía en los momentos difíciles; a mi madre Dina del Carmen Laguan por ser el motor que me impulso a seguir adelante, por cuidarme en mis desvelos y darme palabras de aliento, también a cada uno de los ángeles que Dios puso en mi camino que en algún momento me ayudaron durante mis estudios, a mi novio por ser parte de este proceso, por apoyarme y comprenderme en todo momento, a mis compañeros de trabajo de graduación por el esfuerzo realizado, a nuestro asesor por su tiempo, paciencia y todo su apoyo brindado en esta etapa, a mis amigos que siempre estuvieron dándome ánimos y brindarme su cariño y apoyo incondicional.

Ana Miriam Martínez Laguan

Agradezco a Dios la oportunidad que me ha brindado de poder culminar este sueño ya que sin él nada podemos hacer. A mis padres, Irma y Leónides por haberme apoyado y enseñarme que las metas son alcanzables y que una caída no es una derrota sino el principio de una lucha que siempre termina en logros y éxitos. A mi hermano Javier, por siempre estar pendiente de mí y por ayudarme incondicionalmente en todo. A mi esposo Nohalmo, por ser parte importante y especial en mi vida, Gracias por comprenderme y ayudarme en mi carrera. A mis compañeros del trabajo de graduación. A la Universidad de El Salvador por brindarme formación profesional. Muchísimas gracias. Al Lic. Mario Orellana por haber aceptado ser mi asesor y guiarme en la elaboración de esta investigación, sin su ayuda esto no hubiese sido posible, muchas gracias por todas sus enseñanzas y consejos. A todas aquellas personas que me apoyaron, que siempre están conmigo en las buenas y en las malas.

Ana Lissette Pérez Asencio

A **Dios** por regalarme vida, salud y el conocimiento necesario para culminar con éxito mi carrera. **A mis padres** Ana Elizabeth Escalante y Juan José Rodríguez por enseñarme a luchar por lo que se quiere y seguir adelante ante los obstáculos de la vida. **A todos mis hermanos, familiares y amigos** que siempre me dieron su apoyo. **A mi grupo del trabajo de graduación:** Lissette Pérez y Miriam Martínez por su compañerismo, afecto, compromiso y dedicación. **A nuestro asesor** Lic. Mario Ernesto Orellana por haber compartido sus conocimientos y por su orientación en el desarrollo del trabajo de graduación. **A Imprenta y Offset Ricaldone** por haber abierto sus puertas y permitirnos realizar el trabajo de investigación.

Félix Antonio Rodríguez Escalante.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS ONG`S, MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA IMPRENTA Y OFFSET RICALDONE DE ASOCIACIÓN INSTITUCIÓN SALESIANA.	1
A. Marco Histórico.....	1
1. Origen de las Organizaciones No Gubernamentales.....	1
2. Las Organizaciones no Gubernamentales en El Salvador.....	2
3. Origen de la imprenta en el mundo	3
4. La historia de la imprenta en América	4
5. La primera Imprenta en El Salvador	5
6. Generalidades del municipio de Santa Tecla.....	5
7. Antecedentes y generalidades de la imprenta y offset Ricaldone.....	6
a) Asociación Institución Salesiana.....	6
b) Imprenta y Offset Ricaldone	8
B. Generalidades de Modelo de Gestión de Recursos Humanos.....	17
1. Modelo	17
2. Gestión	18
a) Objetivos de la gestión	19
3. Modelo de gestión.....	19
4. Modelo de gestión de recursos humanos	19
5. Administración	20
a) Características.....	20
b) Importancia.....	21
c) Proceso administrativo	21
6. Recursos humanos.....	21
a) Objetivos de Recursos Humanos.....	22
7. Administración de Recursos Humanos.....	23

a)	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	23
b)	Importancia de la Administración de Recursos Humanos	24
c)	Procesos de la Administración de Recursos Humanos	24
d)	El proceso de reclutamiento	24
e)	Proceso de selección de personal	25
f)	Proceso de contratación	25
g)	Proceso de ubicación y orientación	26
h)	Proceso de capacitación y desarrollo	26
8.	Sistema.....	26
a)	Subsistemas de Administración de Recursos Humanos	28
b)	Subsistema de provisión de Recursos Humanos.....	28
c)	Subsistema de organización de Recursos Humanos	28
d)	Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos.....	29
e)	Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos	30
f)	Subsistema de auditoria de Recursos Humanos	31
9.	Desempeño.....	31
10.	Evaluación de desempeño	32
11.	Métodos de evaluación del desempeño	33
a)	Grafica de escalas.....	33
b)	Elección forzada	33
c)	Investigación de campo	33
d)	Comparación por pares	33
e)	Incidente critico.....	33
f)	360 grados	34
12.	Clima organizacional.....	35
a)	Características del clima organizacional	35
13.	Análisis FODA.....	36
14.	Manual.....	37
15.	Manuales administrativos.....	37
a)	Manual de organización.....	38
b)	Manual de descripción de puestos.....	38

c) Competencia	39
C. Marco Legal.....	39
1. Constitución de la República de El Salvador	39
2. Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento.....	39
a) Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.....	40
b) Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.	41
3. Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).....	41
4. Impuesto Sobre la Renta.....	42
5. Sistema de Ahorro para Pensiones.	43
6. Instituto Salvadoreño del Seguro Social.....	44
7. Código Tributario.....	45
8. Código de Trabajo.....	46
9. Código de Comercio	46
10. Código Civil.....	47
11. Impuestos a la actividad económica del municipio de Santa Tecla del departamento de La Libertad.	48
D. Marco Institucional.....	48
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO DE LA IMPRENTA Y OFFSET RICALDONE DE ASOCIACIÓN INSTITUCIÓN SALESIANA.....	
	51
A. OBJETIVOS	51
1. General.....	51
2. Específicos.....	51
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	52
1. Métodos de la Investigación	52
a) Método Científico.....	52
b) Métodos Auxiliares del Método Científico	52
2. Tipo de investigación	52
3. Tipo de diseño de la investigación	52
4. Fuentes de Información.....	53
a) Primarias	53
b) Secundarias	53

5.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	53
a)	Técnicas	53
b)	Instrumentos.....	54
6.	Determinación del Universo y Muestra	55
a)	Universo	55
b)	Muestra	55
7.	Análisis e Interpretación de Datos.....	55
C.	Descripción del Diagnóstico de la Situación Actual de la Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana.	56
1.	Análisis de la Identidad de la Imprenta.....	56
a)	Misión.....	56
b)	Visión	56
c)	Valores	56
d)	Estructura Organizativa	57
e)	Servicios Ofrecidos.....	57
2.	Análisis FODA aplicado al área de recursos humanos.....	58
a)	Aspectos Internos.....	58
b)	Aspectos Externos.....	60
3.	Análisis FODA de la Gestión Administrativa.....	61
a)	Fortalezas.....	61
b)	Oportunidades.....	62
c)	Debilidades.....	62
d)	Amenazas	63
4.	Subsistemas de Recursos Humanos.....	63
a)	Provisión de recursos humanos.....	63
b)	Organización de recursos humanos	63
c)	Mantenimiento de recursos humanos	64
d)	Desarrollo de recurso humano.....	64
5.	Alcance de la investigación	64
6.	Limitantes de la Investigación	65
D.	Conclusiones y recomendaciones.	66
Conclusiones.....	66	

Recomendaciones	67
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA IMPRENTA Y OFFSET RICALDONE DE LA ASOCIACIÓN INSTITUCIÓN SALESIANA	68
A. Objetivos	68
1. Objetivo General	68
2. Objetivos Específicos	68
B. Importancia.....	69
C. Filosofía organizacional propuesta de la Imprenta y Offset Ricaldone	69
1. Filosofía propuesta.....	69
a) Misión.....	69
b) Visión	69
c) Valores	70
2. Estructura organizacional propuesta	70
a) Organigrama del área de Recursos Humanos	71
3. Área de recursos humanos propuesta.....	71
a) Dependencia del área de Recursos Humanos.....	72
b) Misión del área de Recursos Humanos	72
c) Visión del área de Recursos Humanos	72
d) Objetivos del área de Recursos Humanos.....	73
e) Políticas del Área de Recursos Humanos.....	73
f) Estrategias del Área de Recursos Humanos	74
g) Funciones del área de Recursos Humanos	75
D. Elaboración de un modelo de gestión de recursos humanos que permita mejorar el desempeño del personal mediante la creación y diseño de un manual de organización de recursos humanos bajo el método 360°	75
1. Competencias del método 360°	76
2. Fases del modelo de gestión de recursos humanos.....	76
a) Diseño de descripción de puestos basado en el método 360°.....	76
b) Proceso para completar el formato de descripción de puestos	77
3. Plan de capacitación	77
a) Introducción.....	77

b) Objetivos	77
c) Recursos	78
4. Plan de implementación	79
a) Introducción.....	79
b) Objetivos	79
c) Recursos	79
d) Fases de la implementación	80
e) Cronograma de implementación.....	81
f) Presupuesto de Implementación	82
Bibliografía.....	84
ANEXO N° 1 Interpretación del cuestionario dirigido al personal de la Imprenta Ricaldone	
ANEXO N° 2 Entrevista dirigida al gerente de la Imprenta Ricaldone	
ANEXO N° 3 Guía de entrevista dirigida al gerente de la Imprenta Ricaldone	
ANEXO N° 4 Cuestionario dirigido al personal de la Imprenta Ricaldone	
ANEXO N° 5 Lista de cotejo	
ANEXO N° 6 Manual de Organización	
ANEXO N° 7 Manual de descripción de puestos	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación nace de la información proporcionada por el Gerente General de la Imprenta y Offset Ricaldone de la Institución Asociación Salesiana, el cual comento la inexistencia de un manual de análisis y descripción de puestos que sirva como guía para que los empleados conozcan las responsabilidades y actividades que deben de realizar, así como también la falta de un área de Recursos Humanos que apoye a la administración del personal.

La idea del tema surge debido a la necesidad de que la institución cuente con un área Recursos Humanos que permita mejorar el desempeño del personal. El equipo de investigación luego de observar y contar con información necesaria, presento los posibles temas de investigación al Gerente General, se llegó a la conclusión que según las necesidades de la imprenta el que más se adaptaba era el Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permita mejorar el desempeño del personal, para optimizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los empleados.

El objetivo de este estudio es determinar las funciones del área de recursos humanos y los subsistemas que lo componen para mejorar el desempeño del personal.

Para el diseño de la unidad de recursos humanos primeramente se investigó sobre los componentes que forman parte del sistema de Recursos Humanos, posteriormente, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la problemática la Imprenta y Offset Ricaldone a través del método científico; finalmente, se hace la propuesta la cual contiene el diseño del área de recursos humanos.

Los subsistemas considerados en la investigación son, Provisión, Organización, Mantenimiento, Desarrollo, Control y auditoria.

En la Provisión de Personal, se indagó acerca del proceso de Reclutamiento y Selección en la organización, determinando la falta de éste, por lo que se proponen los procesos respectivos en el que se incluyen los medios, tipos y fuentes para reclutar, así mismo los pasos del proceso de selección que permitan elegir al candidato idóneo; también los procedimientos necesarios para reclutar, seleccionar y contratar al personal necesario.

Con respecto a la Organización de personal, se investigó sobre la Inducción de Personal, Descripción y Análisis de Puestos y la Evaluación del desempeño. Denotando que no existe un manual de inducción; así mismo no cuenta con las herramientas técnico-administrativas como el Manual de Descripción de puestos, en cuanto a la evaluación del desempeño se verificó que se realiza de manera imparcial. Por lo que se propone un manual de organización para el área de Recursos Humanos, el manual de descripción de puestos y un método de evaluación del desempeño, que contribuya a la toma de decisiones.

En el Mantenimiento de personal, se investigó sobre las remuneraciones y prestaciones sociales que la imprenta da a sus empleados, los cuales si se les dan como anticipos y seguro de vida.

En el Desarrollo de Personal, se indagó acerca del desarrollo del personal dando prioridad a la capacitación, estableciendo que si realizan capacitaciones técnicas, pero se realiza de manera imparcial, por lo que se propone un programa de capacitación que contiene un formulario para detectar necesidades de capacitación y las actividades necesarias para programar futuras capacitaciones que incluyan todos los aspectos importantes para el logro de objetivos organizacionales.

Y finalmente el Control y auditoria de Personal, según lo investigado, la Imprenta y Offset Ricaldone cuenta con el registro de los empleados en un expediente laboral pero no están actualizado, así mismo no se realiza auditoria de Recursos Humanos pues no existe la unidad de Recursos Humanos por lo que se propone un formulario con información básica y relevante de los empleados, el cual deberá ser actualizado constantemente, así como un formulario para realizar la evaluación del sistema para detectar si los planes, políticas, procedimientos, y programas propuestos están siendo aplicados correctamente, esto permitirá determinar si es necesario emplear medidas correctivas a las actividades futuras y de esta manera mantener una adecuada verificación del funcionamiento del sistema.

Como conclusiones principales del trabajo de investigación, se determinó la falta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos, la inexistencia de un área de Recursos Humanos, la falta de comunicación de la filosofía de la imprenta a los empleados.

Por lo tanto las recomendaciones principales del trabajo de investigación, son la importancia de la implementación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos, la creación del área de Recursos Humanos, difundir la filosofía de la institución.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la Administración de Personal se ha vuelto parte importante en la planificación de las organizaciones, ya que a través del elemento humano se logran los objetivos organizacionales, es por ello que las instituciones se ven en la necesidad de mantener empleados calificados para realizar las funciones de la manera más eficiente y eficaz.

Lo anterior es de interés para la Imprenta y Offset Ricaldone, que es una organización dedicada a ofrecer productos de impresión digital, por lo cual se plantea un Modelo de Gestión de Recursos Humanos orientado a mejorar el desempeño del personal.

El presente trabajo de investigación está encaminado a lograr el mejoramiento del desempeño del personal de la Imprenta y Offset Ricaldone, a través de la creación del área de Recursos Humanos, así como procesos específicos que son elaborados y detallados en tres capítulos presentados, los cuales están estructurados de la siguiente manera:

En el capítulo I, se presentan los aspectos generales de la Imprenta y Offset Ricaldone, así como su estructura organizacional, las principales leyes institucionales y gubernamentales que la rigen, a la vez se incluyen fundamentos teóricos acerca del Modelo de Gestión de Recursos Humanos, y la evaluación del desempeño del personal.

El capítulo II, conocido como la investigación de campo, es el que permite conocer datos relevantes para el desarrollo del diagnóstico de la situación actual, con respecto al recurso humano en la Imprenta y Offset Ricaldone, dicha información es obtenida a través de instrumentos de investigación, los cuales son de igual forma detallados en este capítulo, como lo son: la Importancia, Objetivos y Metodología de la Investigación. De esta forma, con la obtención de los datos se realizan las conclusiones de la situación actual del recurso humano en la Imprenta y Offset Ricaldone, y se elaboran las respectivas recomendaciones.

En el Capítulo III, se presenta la Propuesta de filosofía de la institución, la estructura organizacional, y el Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permita mejorar el

desempeño del personal mediante la creación y diseño de un manual de organización de recursos humanos, en donde se desarrolla las competencias del personal bajo el método 360°, el Manual de descripción de Puestos, los lineamientos para ejecutar los principales subsistemas del área de Recursos Humanos, el modelo de un plan de capacitación y el plan de implementación para la creación del área de Recursos Humanos.

Finalmente se detalla la bibliografía consultada para llevar a cabo la investigación y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS ONG`S, MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA IMPRENTA Y OFFSET RICALDONE DE ASOCIACIÓN INSTITUCIÓN SALESIANA.

A. Marco Histórico

1. Origen de las Organizaciones No Gubernamentales

“Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) una Organización No Gubernamental (ONG) es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”. El término ONG surge en las Carta de las Naciones Unidas como “organizaciones cuya constitución no sea consecuencia de un tratado internacional”. Se consideran independientes de las instituciones y poderes públicos y llevan a cabo servicios humanitarios con claros objetivos de beneficio social.

En la época de la industrialización la cual se convertía en un hecho relevante; mejoraba notablemente la calidad de vida de los habitantes de los países desarrollados pero no sucedía lo mismo con los países que estaban en vías de desarrollo, en los cuales cada vez existía más pobreza extrema.

Las ONG surgieron con el fin de trabajar en temas a los cuales los gobiernos de muchos países no podían llegar. Se formaban por grupos de profesionales especialistas en temas sociales y capacitados para afrontar la situación de los países aún no desarrollados.

Dentro de estas organizaciones privadas y sin ánimo de lucro hay diferentes tipos: asociaciones en las que un grupo de personas ponen su esfuerzo, conocimiento o dinero para obtener un fin; fundaciones en las que se persigue el fin que fija el que aporta el capital; o cooperativas que son uniones de personas para realizar actividades empresariales y satisfacer así sus propias necesidades. Bajo la tipología de ONG coexisten entidades muy heterogéneas que caminan en direcciones muy diversas. Hoy en día la mayoría de ellas luchan contra la pobreza y la exclusión social. Su

preocupación es constante por desarrollar de forma efectiva su labor desde posiciones críticas hacia las injusticias y hacia quienes las originan.

En España el nivel de voluntariado y la colaboración ciudadana con las ONG alcanzan niveles elevados. Son miles las organizaciones que coexisten en este país y los objetivos que persiguen son igual de variados. Algunas de ellas son: UNICEF, una fundación presente en más de 190 países y que es la principal Organización No Gubernamental a nivel mundial que vela por los derechos de la infancia a la salud, la educación y la protección. Médicos Sin Fronteras, una ONG con 40 años de experiencia que lleva a cabo una importante labor médico-humanitaria en lugares con una situación precaria debido a guerras, pobreza o catástrofes naturales”¹.

2. Las Organizaciones no Gubernamentales en El Salvador

“En El Salvador las Organizaciones no Gubernamentales surgen en los años de 1950 y 1955 al crearse los organismos especializados patrocinados por los Estados Unidos quienes en 1955 ya discutían acerca de las relaciones de asistencia técnica y asistencia económica que recibían las organizaciones no gubernamentales salvadoreñas de los organismos especializados y técnicos de acciones Unidas. A partir de ese momento las ONGs comenzaron a recibir ayuda privada, apoyo moral de los ciudadanos y hasta del gobierno mismo. En la década de los 60 las áreas de acción de las ONGs atendían principalmente los servicios de salud, beneficencia y asistencia social, modernización de la agricultura y promoción de la cultura. Esta clasificación indica la poca diversificación organizativa de los años 60.

En esta misma época la iglesia católica salvadoreña pone en práctica las orientaciones pastorales del concilio Vaticano II con la ayuda del obispo Chávez y González quien propone soluciones urgentes a problemas de la realidad nacional, creando durante el obispado el secretariado social arquidiocesano, el periódico “Orientación”, la radio YSAX, los movimientos de acción católica, el departamento campesino que serán más tarde la fundación promotora de cooperativas (FUNPROCOOP) y otras instituciones con iniciativa de la iglesia católica como: La fundación de vivienda mínima (FUNDASAL) en 1968 y la asociación Fe y Alegría en 1969.

¹ Tomado de internet <http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml> 13 marzo 2018

Las organizaciones de los años 70 se convirtieron en uno de los movimientos de masas más fuertes, sus demandas se englobaron en la necesidad de cambios estructurales lo social, económico y político. Esto es congruente con la lucha de las iglesias católicas y protestantes. Surgieron en esta época los grupos populares, organizaciones campesinas, maestros, estudiantes, etc.

En la década de los 80 la situación de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) cambia de una situación en donde sus perfiles describen organizaciones de beneficencia a un perfil de participación comunitaria de las cuales se decía que jugaban un papel “supletorio del Estado”, ya que completaban de forma secundaria la distribución de servicios y atención social centralizada por el aparato estatal.

La situación cambia para las ONGs ya que el gobierno dedica más atención a la guerra que a las necesidades de la población, en esta misma década se observa el crecimiento institucional, nuevas ONGs, integración y coordinación de ONGs locales como externas, realidad que se observó tanto en El Salvador como en Centroamérica.

Actualmente en El Salvador las ONGs ofrecen diferentes servicios de atención tales como: educación, salud, vivienda, desarrollo y promoción humana, medio ambiente, etc. organizándose desde la forma más sencilla como una organización local hasta un consorcio a nivel nacional o internacional.”²

3. Origen de la imprenta en el mundo

“Se le atribuye a Johannes Gutenberg la invención de la imprenta. Gutenberg nació en Maguncia alrededor del año 1400 en la casa paterna llamada zum Gutenberg. Su apellido verdadero es Gensfleisch (en dialecto alemán renano este apellido tiene semejanza, si es que no significa, «carne de ganso», por lo que el inventor de la imprenta en Occidente prefirió usar el apellido por el cual es conocido). Hijo del comerciante Federico Gensfleisch, que adoptaría posteriormente hacia 1410 el apellido zum Gutenberg, y de Else Wyrich, hija de un tendero.

Conocedor del arte de la fundición del oro, se destacó como herrero para el obispado de su ciudad. La familia se trasladó a Eltville am Rhein, ahora en el Estado de Hesse, donde Else había heredado una finca. Debió haber estudiado en la Universidad de

²Tomado de internet <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16885/capitulo%201.pdf> 13 de marzo 2018

Erfurt, en donde está registrado en 1419 el nombre de Johannes de Alta Villa (Eltvilla). Ese año murió su padre. Nada más se conoce de Gutenberg hasta que en 1434 residió como platero en Estrasburgo, donde cinco años después se vio envuelto en un proceso, que demuestra de forma indudable, que Gutenberg había formado una sociedad con Hanz Riffe para desarrollar ciertos procedimientos secretos. En 1438 entraron como asociados Andrés Heilman y Andreas Dritzehen, y en el expediente judicial se mencionan los términos de prensa, formas e impresión.

De regreso a Maguncia, formó una nueva sociedad con Johann Fust, quien le da un préstamo y con el que, en 1449, publicó el Misal de Constanza, primer libro tipográfico del mundo occidental. Recientes publicaciones, en cambio, aseguran que este misal no pudo imprimirse antes de 1473 debido a la confección de su papel, y por tanto no debió ser obra de Gutenberg. En 1452, Gutenberg da comienzo a la edición de la Biblia de 42 líneas (también conocida como Biblia de Gutenberg). En 1455, Gutenberg carecía de solvencia económica para devolver el préstamo que le había concedido Fust, por lo que se disolvió la unión y Gutenberg se vio en la penuria (incluso tuvo que difundir el secreto de montar imprentas para poder subsistir). Por su parte, Fust se asoció con su yerno Peter Schöffer y publicaron en Maguncia, en 1456, la Biblia. Si bien la edición es conocida como «la biblia de Gutenberg» sus reales editores fueron Fust y Schöffer. Al año siguiente editaron El Salterio o Psalmorum Codex.

Johannes Gutenberg murió arruinado en Maguncia, Alemania el 3 de febrero de 1468. A pesar de la oscuridad de sus últimos años de vida, siempre será reconocido como el inventor de la imprenta moderna.”³

4. La historia de la imprenta en América

“La imprenta se conoce en América una vez concluida la conquista española. En 1539 el impresor Juan Cromberger monta una filial de su imprenta de Sevilla en Ciudad de México en un local de Juan de Zumárraga. Esta filial estará a cargo de Juan Pablos, que comienza su labor de impresión ese mismo año. El cronista Gil González Dávila ha querido decir que la primera obra impresa fue Escala espiritual para llegar al Cielo por San Juan Clímaco en 1532, en su versión traducida del latín por un fraile español, y aunque concuerda en el título del libro con el historiador Dávila Padilla, la fecha de

³ Tomado de internet https://es.wikipedia.org/wiki/Johannes_Gutenberg 13 de marzo 2018

1532 es equivocada ya que en ese año no había medios para imprimir nada por aquellas tierras. El primer libro impreso sería Breve y más compendiosa Doctrina Christiana, escrito por Juan de Zumárraga, en la imprenta de Juan Cromberger gestionada por Juan Pablos en 1539.

Así inició la más grande repercusión de la imprenta en la cultura de la humanidad. La palabra escrita ahora podía llegar a cualquier rincón, la gente podía tener acceso a más libros y comenzar a preocuparse por enseñar a leer a sus hijos. Las ideas cruzaban las fronteras y el arte de la tipografía fue el medio de difundirlas.

Libros, incunables, ediciones ilustradas con grabados de madera: la mejora de las técnicas y materiales de imprenta llevaron durante cuatro siglos las palabras por todo el mundo.

El arte tipográfico evolucionó y llegó a crear obras maestras en la formación y estructuras de libros y ediciones especiales impresas. Actualmente las técnicas de impresión en calidad y volumen han mejorado de forma impresionante, algunas por medio de computadora, olvidándose del arte tipográfico que muchos tipógrafos del mundo se resisten a cambiar”.⁴

5. La primera Imprenta en El Salvador

“Se tienen registros de que en el departamento de Santa Ana, específicamente en el municipio de Texistepeque, en el año de 1641, en una casa que aún se mantiene en este pintoresco pueblo, hace más de 300 años funcionó la primera imprenta del país.”⁵

6. Generalidades del municipio de Santa Tecla

“Fue fundada a mediados del siglo XIX con el nombre de Nueva San Salvador, con el propósito de establecer allí a la capital de la República, ya que San Salvador había sido asolada por un terremoto en el año 1854. Con el paso de los años la arquitectura de la ciudad se diferenció del tradicional estilo de la época de la colonización española.

⁴ Tomado de internet <https://es.wikipedia.org/wiki/Imprenta> 15 de marzo 2018

⁵ Tomado de internet https://prezi.com/g8xj_0wle4ug/historia-y-evolucion-de-la-imprenta-de-el-salvador/ 15 de marzo de 2018

Fue una de las poblaciones más afectadas por los terremotos del año 2001, y desde el 2003 es conocida oficialmente como Santa Tecla.

Santa Tecla es una ciudad, municipio y cabecera del departamento de La Libertad en El Salvador. Tienen una extensión territorial de 112 km² y una población estimada de 135 483 habitantes para el año 2014.

También pertenece al Área Metropolitana de San Salvador. Limita con los siguientes municipios: Al noroeste con Talnique, al oeste con Comasagua, al suroeste con La Libertad, a norte con Colon, Quezaltepeque y Nejapa, al sur con La Libertad, al noreste con Antiguo Cuscatlán y Nejapa, al este con Antiguo Cuscatlán y Nuevo Cuscatlán, al sureste con Zaragoza y Nuevo Cuscatlán”⁶.

7. Antecedentes y generalidades de la imprenta y offset Ricaldone

a) Asociación Institución Salesiana

i) Antecedentes Históricos

“La Asociación Institución Salesiana tiene más de 100 años de contribuir a la formación humana y espiritual de niños y jóvenes en El Salvador.

Su misión es educar evangelizando y evangelizar educando según el carisma de Don Bosco a los jóvenes; en especial a los de clases populares a través de los servicios de educación formal y no formal, de la promoción social para que estos se constituyan en creadores de una cultura de paz, de justicia y de familias integradas en el amor, críticos también protagonistas en la sociedad y en la Iglesia, gestores de desarrollo integral.”⁷

“San Juan Bosco, conocido popularmente como Don Bosco, nació en Becchi el 16 de agosto de 1815 fue un sacerdote, educador y escritor italiano del siglo XIX.

⁶ Tomado de internet [https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_\(El_Salvador\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_(El_Salvador)) 23 de marzo 2018

⁷ Tomado de internet: <http://www.centros-salesianos.com/>

Fundó la Congregación Salesiana, la Asociación de Salesianos Cooperadores, el Boletín Salesiano, el Oratorio Salesiano y el Instituto de las Hijas de María Auxiliadora.

Promovió la Asociación de Ex alumnos Salesianos, el desarrollo de un moderno sistema pedagógico conocido como Sistema Preventivo para la formación de los niños y jóvenes y promovió la construcción de obras educativas al servicio de la juventud más necesitada, especialmente en Europa y América Latina.

Fue uno de los sacerdotes más cercanos al pontificado de Pío IX y al mismo tiempo logró mantener la unidad de la Iglesia durante los duros años de la consolidación del Estado Italiano y los enfrentamientos entre éste y el Papa que ocasionó la pérdida de los llamados Estados Pontificios y el nacimiento de la Italia Unificada.

Fue autor de numerosas obras, todas dirigidas a la educación juvenil y a la defensa de la fe católica, lo que lo destaca como uno de los principales promotores de la imprenta.

Su prestigio como sacerdote y como educador de los jóvenes necesitados o en riesgo, le valieron el respeto de las autoridades civiles y religiosas de su tiempo y de su país, así como una notable fama en el extranjero.

Sus obras fueron requeridas directamente por jefes de estado y autoridades eclesiásticas de países como Ecuador, España, Inglaterra, Polonia, Palestina, Panamá, Brasil, Uruguay, Colombia, Argentina, Chile y Venezuela entre muchas otras.

Si bien no pudo responder positivamente a las numerosas peticiones durante su vida, estas serían cumplidas más allá de lo esperado después de su muerte.

Falleció en Turín, el 31 de enero de 1888.

La Familia Salesiana es uno de los grupos católicos más numerosos del mundo y existen obras de Don Bosco en 130 naciones.”⁸

⁸ Tomado de internet <http://www.salesianoscentroamerica.org> 23 de marzo de 2018

b) Imprenta y Offset Ricaldone

i) Antecedentes históricos

“La Imprenta Ricaldone, fue fundada en el año de 1942 como un Taller Vocacional de Encuadernación, para el aspirantado en el Colegio Santa Cecilia, llamada en ese entonces "Casa San José". Siendo su primer director el Padre Francisco Wagner, de origen alemán, desde 1942 a 1972. En 1957 el aspirantado del Colegio Santa Cecilia fue trasladado a las instalaciones de Don Rúa y los Talleres Vocacionales al Instituto Ricaldone, hoy Instituto Técnico Ricaldone, llamado así en honor a Don Pedro Ricaldone, ubicado en el Centro Urbano Libertad, en San Salvador.

En 1960 se adquiere la primera máquina tipográfica, entrando a la era de la impresión, en aquel entonces se formaban con tipo o letras las cajas de texto que formaban las palabras, las oraciones, los párrafos y los libros, que divulgaban el pensamiento, este sistema inventado por el alemán Johannes Gutenberg en el año de 1450, así mismo el año de 1960 un bienhechor Don Walter Deininger donó a la imprenta una máquina tipográfica cilíndrica de mayor formato, la cual aún se encuentra en nuestras instalaciones en perfecto funcionamiento.

En los años 60-70's se trabajó con el sistema tipográfico y en la década de los 70-80's se trabajó con fotomecánica (película o negativo) y se introduce el sistema offset. Para los siguientes años (1984-1990), la tecnología evoluciona y la demanda del mercado nos obliga a adquirir maquinaria de mayor formato (53 x 74 cm.)

En 1987 la imprenta fue trasladada a Santa Tecla a las entonces instalaciones de la Tenería "Amadeo Sugliani", en la cual ya se habían hecho algunas adecuaciones, sin embargo el terremoto de 1986 obligó a adelantar el traslado.

En la década de los años 90's se introduce a la era digital adquiriendo computadoras en sistema Macintosh, logrando maximizar los procesos de diagramación de libros, revistas, folletos, etc.

Para los siguientes años, la adquisición de equipos complementarios fue necesaria para mejorar el flujo de la producción. En el Nuevo siglo la era digital se vuelve más

dinámica y la tecnología de nuevos equipos ofrece una mayor productividad y posibilidades de mejores utilidades enfocadas al desarrollo de sus obras salesianas.”⁹

ii) **Misión, visión y valores**

“**Misión:** Ser una organización líder en el sector de artes gráficas y acabados, ofreciendo productos y servicios de calidad, cumpliendo y garantizando las expectativas de nuestros clientes. Apoyándonos en la excelencia de nuestro capital humano y tecnología de vanguardia.

Visión: ser una de las organizaciones de artes gráficas de referencia en el municipio, por su excelencia en sus trabajos de impresión, a través de procesos de producción optimizados, gracias a la continua innovación y mejora de nuestras capacidades y recursos, tanto humanos como industriales.”¹⁰

Valores:

✓ **Fidelidad a don Bosco.**

Asumir el carisma salesiano a través de la vivencia de la Espiritualidad Salesiana y testimoniar los valores del “Sistema Preventivo” de Don Bosco. Privilegiando la actitud de simpatía, voluntad de encuentro y presencia entre los jóvenes.

✓ **Calidad.**

En cada uno de nuestros procesos de producción y acondicionado.

✓ **Honestidad.**

Con nuestros clientes, proveedores y nuestra sociedad.

✓ **Creatividad.**

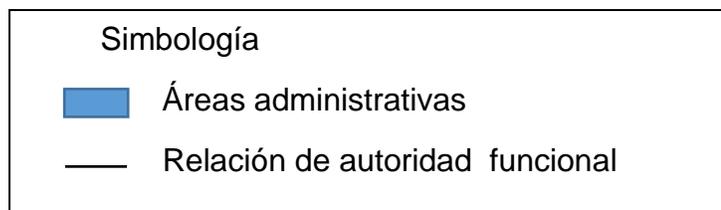
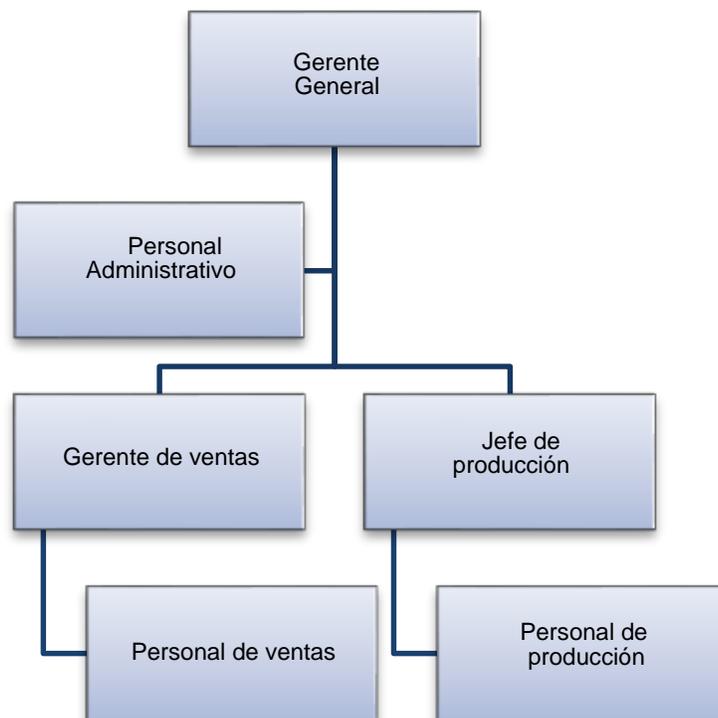
Para amoldarse a los nuevos cambios de las necesidades de nuestros clientes y la sociedad.

⁹Tomado de internet <https://www.imprentaricaldone.com/productos.php> 23 de marzo de 2018

¹⁰Tomado de: Gerente General Imprenta y Offset Ricaldone. Lic. José Antonio Sánchez

✓ **Fe.**

Reconocer la presencia operante de Dios en nuestro quehacer y experimentarla como vida y amor, que motiva nuestro existir y todas nuestras actividades educativo pastorales.

iii) Estructura Organizativa Actual.

Fuente: Gerente General de Imprenta y Offset Ricaldone
Lic. José Antonio Sánchez

Nivel ejecutivo

Es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa.

Nivel auxiliar o de apoyo

Apoya a los otros niveles administrativos, en prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.

Nivel operativo

Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización.

Puestos operativos

Es la parte fundamental en la producción o realización de tareas primarias y/o. No tiene autoridad ni delega responsabilidad.

La organización cuenta con 43 empleados distribuidos de la siguiente manera:

En el área de administración y ventas hay 11 empleados

Área de Administrativa y de ventas	Número de empleados
a) Gerente General	1
b) Recepcionista	1
c) Gerente de ventas	1
d) Asistente de ventas	1
e) Vendedor	2
f) Contadora	1
g) Auxiliar contable	1
h) Ordenanza	1
i) Jardinero	1
j) Motorista	1

Tabla 1 áreas y funciones del personal administrativo y de ventas.

Área Administrativa y de Ventas		
Puesto de trabajo	Funciones	Requisitos para el puesto
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de proyectos • Encargado de personal y área administrativa-financiera • Manejo de caja chica • Aprobaciones de compra de compras de materiales • Velar por la funcionalidad de la planta de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios universitarios en Ing. Industrial ✓ Experiencia en el área de producción
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente y proveedores • Se encarga de correspondencia • Recibir y hacer llamadas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachillerato como mínimo ✓ Buena presentación personal ✓ Experiencia en atención al cliente
Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de planillas de sueldos, AFP'S, e ISSS • Elaboración de declaraciones de IVA y de Renta • Estados financieros • Cuentas por cobrar y pagar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia en el área contable ✓ Bachillerato como mínimo
Auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> • Facturación • Elaborar contabilidad • Cotizar precios de materiales • Conciliaciones bancarias • Archivar documentos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia en el área contable ✓ Bachillerato como mínimo

Gerente de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar ventas • Cartera de clientes • Verificación y autorización de cotizaciones • Atención a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia en el área de impresión offset ✓ Cartera de clientes ✓ Buena presentación ✓ Estudios universitarios en mercadeo ✓ Buenos valores
Asistente de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cotizaciones • Enviar cotizaciones por correo • Llevar ordenes e producción a la planta • Controlar el calendario de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia en el área de ventas y atención al cliente ✓ Mínimo bachillerato ✓ Proactiva ✓ Amable ✓ Capacidad para resolver problemas
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir metas de ventas • Cartera de clientes • Atención de clientes • Hacer cotizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia en el área de ventas y atención al cliente ✓ Mínimo bachillerato
Ordenanza	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza general de oficinas y planta de producción de la imprenta • Atender al personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se requiere experiencia ✓ Mínimo noveno grado
Jardinero	<ul style="list-style-type: none"> • Sembrar flores de toda clase • Darle mantenimiento al jardín • Abonar las plantas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia en jardinería ✓ Mínimo noveno grado

Motorista	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar mercadería a los clientes • Realizar compras de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachillerato como mínimo ✓ Tener licencia de conducir ✓ Conocer nomenclatura del país ✓ Tener experiencia

En la Planta de producción se encuentran 32 empleados

Áreas	Número de empleados
a) Diseño	3
b) Fotomecánica	2
c) Prensas o Maquinas	9
d) Producto Terminado, Depto. de Acabados	15
e) Depto. De Impresión Digital	1
f) Bodega	2

Tabla 2 áreas y funciones del personal de producción.

Área	Funciones	Requisitos para el puesto
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir archivos • Diagramar • Diseñar • Preparación de archivos pre-prensa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos de programas de diseños ✓ Que diagrame ✓ Que pueda diseñar ✓ Que prepare archivos para impresión ✓ Educación mínima bachillerato ✓ Mayor de 18 años
Fotomecánica	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión • Montaje • Exposición de planchas o placas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos de montaje ✓ Revelar negativos ✓ Exposición de placas ✓ Conocimientos de gramática ✓ Ortografía ✓ Educación mínima bachillerato ✓ Mayor de 18 años
Prensas o maquinas	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión de papel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento en manejo de maquinaria ✓ Educación mínima bachillerato ✓ Mayor de 18 años

Depto. acabados	De	<ul style="list-style-type: none"> • Doblar pliegos • Compaginar • Revisar • Empacar • Refilar • Pegado de libros • Anillado de agendas • Pegado de folder • Pegado de sobres • Engrapado de revistas • Cocido de libros 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se requiere experiencia ✓ Educación mínima bachillerato ✓ Mayor de 18 años
Depto. Impresión Digital	De	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe archivos • Monta • Revisa • Imprime 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación ✓ Conocer de programas de impresión ✓ Educación mínima bachillerato ✓ Mayor de 18 años
Bodega		<ul style="list-style-type: none"> • Despacho de producto terminado • Recibir materia Prima • Atención a Proveedores • Corte y despacho de papel • Entrega de materiales para todos los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conducir monta-carga ✓ Atención al cliente ✓ Atención a proveedores ✓ Se requiere de experiencia ✓ Educación mínima bachillerato ✓ Mayor de 18 años

Clientes Principales: librerías católicas, organizaciones religiosas, escuelas, entidades de gobierno y empresas privadas. Entre estos están:

- Librería San Pablo
- Universidad Don Bosco
- Instituto Ricaldone
- Colegio Santa Celia

Proveedores:

- **Chamex Internacional Paper**

International Paper es una compañía mundial líder en la industria de papel y empaque, con operaciones de producción en América del Norte, Europa, América Latina, Rusia, Asia y el norte de África.

- **Xerox**

Xerox Corporation es el proveedor más grande del mundo de fotocopiadoras de tóner y sus accesorios.

Oficinas centrales: Norwalk, Connecticut, Estados Unidos

Fundador: Joseph C. Wilson

- **Paper One**

PaperOne™ es más que solo papel, hacemos que las cosas sucedan.

Se esfuerzan por hacer una diferencia en el entorno y en las comunidades; uno de sus objetivos es hacer realidad los negocios sostenibles. A través de la gestión forestal sostenible y los esfuerzos de desarrollo comunitario, hacen todo lo posible para asegurar de que el papel que fabrican toque más vidas. Más que solo palabras, inspiran acción. A través del papel, comparten experiencias y hacen recuerdos con personas de todo el mundo, todos los días.

B. Generalidades de Modelo de Gestión de Recursos Humanos.**1. Modelo****Definición**

Es un ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o replica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e

interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diferentes disciplinas”.¹¹

“Es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que este pueda tener”.¹²

De acuerdo a las definiciones citadas previamente puede definirse como un patrón, elemento o procedimiento a seguir que contribuirá a la ejecución de un plan a lograr dando cumplimiento a los objetivos de la organización.

2. Gestión

Definición

“Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada”.¹³

“Se relaciona de la misma forma la palabra “acción”, pero ahora con un propósito: llevar a cabo el logro de objetivos previamente establecidos. Retomando, se encuentran hasta aquí dos relaciones que indican una acción que debe estar enfocada en la consecución de objetivos previamente establecidos”.¹⁴

“De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar”.¹⁵

¹¹ Gago, H. Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje, México 1999, Trillas, página 22

¹² Tesis “Modelo sistemático basado en competencias para instituciones educativas públicas”, Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán, presentado por M.S.E. Leticia Sesenta García, Morelia Michoacán septiembre 2008. Consultada 13 de marzo de 2018.

¹³ Tomado de internet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf> fecha: 23 marzo de 2018.

¹⁴ Salgueiro Amado. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Editorial Díaz de Santos. Madrid España, 2001. Páginas 24 – 30.

¹⁵ Amat, Joan Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p.

De acuerdo a las definiciones anteriores es el conjunto de acciones relacionadas a actividades que están encaminadas a la realización y desarrollo de los objetivos planteados en el proceso administrativo y obtener así mejores resultados.

a) Objetivos de la gestión

- ✓ “Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- ✓ Proporcionar competitividad.
- ✓ Suministrar empleados bien entrenados y motivados.
- ✓ Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo”.¹⁶

3. Modelo de gestión

“Un modelo de gestión es un marco referencial para la administración y toma de decisiones en la empresa, es decir, es la secuencia ordenada en la que se deben realizar las actividades administrativas, haciendo un uso eficiente de los recursos asignados para facilitar el proceso de toma de decisiones y la construcción de nuevas estrategias”.¹⁷

“El modelo de gestión se crea para que las fases de planeación, organización, dirección y control, dentro de una empresa, se desarrollen de la forma más racional posible”.¹⁸

Se puede definir como un recurso que ayuda a la dirigir una organización para facilitar la toma de decisiones bajo una serie de pasos debidamente dados para el uso eficiente de los recursos para un fin determinado.

4. Modelo de gestión de recursos humanos

“Modelo de gestión de recursos humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que desarrollan y aplican en una organización,

¹⁶ Tomado de internet: <https://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html> fecha: 26 de julio de 2018.

¹⁷ Tomado de internet: <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1107/1/TESIS%20CAROLINA%20LOJA.pdf>. Fecha: 23 de marzo de 2018.

¹⁸ Ivancevich, John M, y otros. Gestión, Calidad y Competitividad. Editorial MCGraw Hill, Irwin, Pag.338.

cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a los objetivos de la imprenta".¹⁹

5. Administración

Definición

Para Adalberto Chiavenato la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir, controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".²⁰

"La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia, y competitividad en el logro de objetivos de una organización".²¹

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede definir como el uso eficiente de los recursos, con los cuales dispone toda empresa o institución; capital humano, tecnológico y financiero para el logro de objetivos de una organización.

a) Características

- **“Universalidad:** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea en una empresa pública o privada.
- **Valor instrumental:** Su finalidad es predominantemente práctica, pues es un medio para el logro de objetivos.
- **Multidisciplina:** Utiliza y se apoya del conocimiento de otras ciencias y técnicas.
- **Especificidad:** su campo de acción es específico, por ello no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Versatilidad:** los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social".²²

¹⁹ Rodríguez-Serrano, Juan Carlos, Modelo de gestión de recursos humanos, Ed. UOC, S.L. España, 2011.

²⁰ Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

²¹ Münch Lourdes; "Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo", primera edición, Pearson educación, México, 2010. Pág. 23

²² Münch Lourdes; "Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo", primera edición, Pearson educación, México, 2010. Pág. 23,24

b) Importancia

“La administración se volvió fundamental en la conducción de la sociedad moderna. Ella no es un fin en sí misma, sino un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia”²³.

c) Proceso administrativo

i. Planeación

“Determinación del rumbo en el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante la definición de estrategias para minimizar riesgos y lograr así los objetivos.

ii. Organización

Lograr el funcionamiento de toda la organización y este resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

iii. Dirección

Se revisa todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, mediante la motivación, comunicación y liderazgo.

iv. Control

Es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planificado con el fin de corregir errores y reiniciar el proceso”.²⁴

6. Recursos humanos

Definición

“Conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas”.²⁵

²³ Chiavenato, Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración”, Séptima edición. México 2006. Pág. 13

²⁴ Münch Lourdes; “Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo”, primera edición, Pearson educación, México, 2010. Pág. 27

²⁵ Tesis “Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal”. Presentado por Prieto Bejarano, Pedro Gerardo. Universidad de Medellín 2013. Consulta 13 de marzo de 2018.

“Las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales”.²⁶

“Los recursos humanos como función o departamento. En este caso recurso humano se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera”.²⁷

Puede definirse como el personal con el que cuenta una organización para desempeñar las diferentes actividades, a través de un proceso de participación de todos los empleados en la búsqueda de intereses en común, para que de esta forma sea lo más efectiva posible.

a) Objetivos de Recursos Humanos

- ✓ “Planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.
- ✓ Permitir a las personas que colaboren para lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.
- ✓ Conquistar y retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí”.²⁸

b) Importancia

“La administración de recursos humanos proporciona a las personas de una organización las habilidades y aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y eficiencia requerida. Las organizaciones requieren cada vez mas de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno”.²⁹

²⁶ Chiavenato Idalberto, 2011. Parte I. Integración entre personas y organizaciones.

Administración de recursos Humanos, novena Edición, México, Mc Graw Hill. pág. 2

²⁷ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, México. McGraw_Hill. 2008.pág.2

²⁸ Chiavenato. Op. Cit., P. 104

²⁹ Tomdo de internet: <https://josuetgonzalezp.wordpress.com/2014/10/26/importancia-de-la-administracion-de-rrhh/>
fecha: 26 de julio de 2018.

7. Administración de Recursos Humanos

Definición

“Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro”.³⁰

“Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo”.³¹

“Implica coordinar la participación de individuos para el logro de objetivos organizacionales”.³²

Es la que se encarga de reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar al personal que formará parte de la organización y de gestionar todo lo necesario para los trabajadores que ya forman parte de la institución.

a) Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

- **“Sociales:** contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social.
Organización: debe existir concordancia entre dos niveles de metas.
- **Funcionales:** mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.
- **Individuales:** contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función y un objetivo de la administración de recursos humanos”.³³

³⁰ Dessler, Gary. Administración de Personal. Pearson educación. 2001. Pág. 2.

³¹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5a Edición. Editorial Magregor Hill. 2001. Pág. 165.

³² Mondy, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos, 11° edición, editorial Pearson, Mexico 2010. Pag. 4

³³ Tomado de internet: <http://sistemarecursoshumanos.com/objetivos-de-la-administracion-de-los-recursos-humanos/> fecha: 26 de julio de 2018.

b) Importancia de la Administración de Recursos Humanos

“Es un hecho que el recurso humano es mucho más que un instrumento y su administración debe considerar que es necesario hacer realidad aquel viejo adagio de que el “recurso humano es el más importante capital de una empresa”, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización”.³⁴

c) Procesos de la Administración de Recursos Humanos

- ✓ “Procesos para integrar personas. Se pueden llamar también procesos para proveer o abastecer de personas.
- ✓ Procesos para organizar a las personas. Diseñar actividades que las personas realizaran dentro de la empresa.
- ✓ Procesos para recompensar a las personas. Incentivar a las personas para satisfacer sus necesidades.
- ✓ Procesos para desarrollo de las personas. Capacitar e incrementar el desarrollo profesional.
- ✓ Procesos para retener a las personas. Crear las condiciones necesarias tanto ambientales como psicológicas para la realización de las actividades.
- ✓ Procesos para auditar a las personas. Dar seguimiento y controlar las actividades de las personas.”³⁵

d) El proceso de reclutamiento

Varía de acuerdo con la organización. En muchas de ellas, el inicio del reclutamiento depende de una decisión de línea.

- **Reclutamiento interno:** ocurre cuando la empresa trata de llenar un espacio mediante el reacomodo de sus empleados, el reclutamiento interno implica:

³⁴ GERENCIE.COM. *Gestión del Talento Humano*. Ensayo. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>, consultada el 9 de marzo de 2013.

³⁵ Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*, México. McGraw_Hill. 2008. Pág.2

- Transferencia
 - Ascenso
 - Transferencia con ascenso
 - Programas de desarrollo personal
 - Planes de carrera para el personal
- **Reclutamiento externo:** funciona con candidatos que vienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas a la empresa. Las técnicas de reclutamiento externo más utilizadas son:
- Archivo de candidatos que se presentan espontáneamente.
 - Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
 - Recomendación de candidatos por parte de los empleados.
 - Conferencias y ferias de empleos.
 - Anuncios en periódicos y revistas.
 - Agencias de colocación o empleo.

e) Proceso de selección de personal

“La selección de personal forma parte de la provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificar, de filtrar la entrada y por lo tanto de restringirla”.³⁶

f) Proceso de contratación

“La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la

³⁶ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, novena Edición, México 2011, Mc Graw Hill. pág.144

organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados”.³⁷

g) Proceso de ubicación y orientación

“Las personas que siguen de orientación aprenden sus funciones más rápidamente. Los programas de orientación constituyen un instrumento de socialización”.³⁸

h) Proceso de capacitación y desarrollo

“Auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades”.³⁹

8. Sistema

“Un sistema se define como:

- a) un conjunto de elementos (partes o áreas componentes del sistema);
- b) dinámicamente relacionados, esto es, en interacción (formando una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes);
- c) que realizan una actividad (operación o proceso del sistema);
- d) para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sistema);
- e) que operan sobre datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema);
- f) tomados del ambiente que circunda al sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente);
- g) para producir información, energía o materia (que constituyen las salidas o resultados de la actividad del sistema).

Por lo tanto, un sistema está constituido por cuatro elementos esenciales:

³⁷ Werther William, Administración de personal y recursos humanos, Tercera edición, pág. 124

³⁸ Werther, Ibid., P. 135

³⁹ Werther, Ibid., P. 148

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

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

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

d) Retroalimentación: significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por lo tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada incrementando la operación del sistema. La retroalimentación es negativa cuando la salida (por ser menor) inhibe o reduce la entrada deprimiendo la operación del sistema. De esta manera, la retroalimentación mantiene al sistema en funcionamiento dentro de ciertos límites.

Cuando el sistema no alcanza tales límites ocurre la retroalimentación positiva; cuando el sistema los sobrepasa ocurre la retroalimentación negativa.

Todo sistema existe y opera en un ambiente. El ambiente es todo aquello que envuelve a un sistema; éste proporciona los recursos que necesita el sistema para existir, y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados. Pero no siempre es el ambiente una fuente de recursos e insumos. Muchas veces, el ambiente también es una fuente de amenazas y contingencias para el sistema".⁴⁰

⁴⁰ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill. 2007. Pág. 12

a) Subsistemas de Administración de Recursos Humanos

“Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa”.⁴¹

b) Subsistema de provisión de Recursos Humanos

“Es el responsable de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de la investigación de mercado, reclutamiento y selección del personal, y su provisión a las tareas organizacionales”.⁴²

- Reclutamiento de personal

“Es un sistema e información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección”.⁴³

- Selección de personal

“La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.⁴⁴

c) Subsistema de organización de Recursos Humanos

“Abarca la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. Organizar el trabajo de las personas dentro de la organización, esto significa que, una vez reclutada y seleccionada, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos y evaluar el desempeño”.⁴⁵

⁴¹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, México. McGraw_Hill. 2008. Pág.2

⁴² Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, México 2011, Mc Graw Hill. Pag. 112

⁴³ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, México 2011, Mc Graw Hill. Pag. 128

⁴⁴ Chiavenato, Ibid., P. 144

⁴⁵ Chiavenato, Ibid., P. 166

- Diseño de puestos

“Especificación del contenido del puesto, e los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objetivo de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante”.⁴⁶

- Descripción y análisis de puestos

“La descripción y el análisis de puestos constituye una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es solo de línea, mientras que la presentación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff”.⁴⁷

- Evaluación del desempeño

“Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”.⁴⁸

d) Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos

“Exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad ocupacional en el trabajo”.⁴⁹

- Remuneración (Administración de sueldos y salarios)

“Conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justos y equitativos en las organizaciones”.⁵⁰

- Planes de prestaciones sociales

“Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las organizaciones ofrecen a sus empleados, con el objeto de ahorrarse esfuerzos y preocupaciones. Tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos:

⁴⁶ Chiavenato, Ibid., P. 172

⁴⁷ Chiavenato, Ibid., P 193

⁴⁸ Chiavenato, Op. Cit., P. 202

⁴⁹ Chiavenato, Op. Cit., P. 228

⁵⁰ Chiavenato, Op. Cit., P. 237

- 1) En el ejercicio del puesto: con gratificaciones y seguro de vida.
- 2) Fuera del puesto, pero dentro de la empresa: con cafetería, transporte, ocio, etc.
- 3) Fuera de la empresa es decir en la comunidad: con recreación, actividades comunitarias, etc.”⁵¹

- Calidad de vida en el trabajo

“Implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales, todo ello en un ambiente de trabajo agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de las organizaciones”.⁵²

- Relaciones con las personas

“Se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores n cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones”.⁵³

e) Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos

“Incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional, todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal”.⁵⁴

- Capacitación

“Preparar a la persona para el puesto, la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y de ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias”.⁵⁵

⁵¹ Chiavenato, Op. Cit., P. 264-265

⁵² Chiavenato, Op. Cit., P. 276

⁵³ Chiavenato, Op. Cit., P. 296

⁵⁴ Chiavenato, Op. Cit., P. 316

⁵⁵ Chiavenato, Op. Cit., P. 322

- Desarrollo organizacional

Se refiere al cambio y la adaptación al cambio en la organización. En las organizaciones existen 3 clases de cambios:

- I. Cambios estructurales: que afectan a los departamentos, las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos.
- II. Cambios tecnológicos: afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales etc.
- III. Cambios culturales: en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades”.⁵⁶

f) Subsistema de auditoria de Recursos Humanos

- Sistemas de información de recursos humanos

“Se planea para unir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados toma decisiones eficaces. Está formado por un banco de datos que contienen datos personales de cada empleado, datos sobre ocupantes de cada puesto de trabajo, datos sobre cada área o departamento de la organización”.⁵⁷

- Ética y responsabilidad social

“La actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de esa con la sociedad en general y, de forma más intensa, con los grupos o partes de ella con tienen contacto. Se refiere a la actitud y comportamiento de la organización ante las exigencias sociales”.⁵⁸

9. Desempeño

“Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”.⁵⁹

“El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el

⁵⁶ Chiavenato, Op. Cit., P. 348-349

⁵⁷ Chiavenato, Op. Cit., P. 376

⁵⁸ Chiavenato, Op. Cit., P. 388

⁵⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta Edición Santa Fé de Bogota 2010 Editorial McGraw-Hill, pág. 122

desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”.⁶⁰

De acuerdo a las definiciones anteriores podemos definir desempeño como las aptitudes y actitudes que el empleado muestra a la hora de realizar las diferentes actividades que le fueron asignadas, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización.

10. Evaluación de desempeño

“Definición de criterios y normas del desempeño para evaluar a los ocupantes, metas y resultados que se deben alcanzar”.⁶¹

“Evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos.

- La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.
- La evaluación del desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua”.⁶²

⁶⁰ Tomado de internet <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/rt/printerFriendly/617/156> 9, consultado el 23 de marzo 2018.

⁶¹ Chiavenato Idalberto 2009, Gestión del Talento Humano, Tercera edición, México, McGraw-Hill, pág. 202.

⁶² Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, México. McGraw_Hill. 2008 pág.122.

Evaluar el desempeño es hacer una comparación entre lo que se espera y lo realizado por el empleado en su puesto de trabajo, en un periodo determinado. Es un proceso mediante el cual se revisa el rendimiento del personal, los empleados esperan ser retroalimentados en función de cómo están desempeñando sus actividades.

11. Métodos de evaluación del desempeño

a) Grafica de escalas

“Es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados”.⁶³

b) Elección forzada

“Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.⁶⁴

c) Investigación de campo

“Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización”.⁶⁵

d) Comparación por pares

“Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor la relación con el desempeño.

e) Incidente critico

Ocurre cuando la conducta de un empleado origina su éxito o un fracaso en algún área del trabajo. Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano

⁶³ Chavianeto Op. Cit., P. 207

⁶⁴ Chavianeto Op. Cit., P. 210

⁶⁵ Chavianeto Op. Cit., P. 212

existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos”.⁶⁶

f) 360 grados

“Comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Este método de evaluación se utilizara para nuestra investigación.

Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados.

La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.

Los pros y los contras de la evaluación del desempeño de 360°

Pros

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y le da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

⁶⁶ Chavianeto Op. Cit., P. 215

Contras

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras.”⁶⁷

12. Clima organizacional

Definición

“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.⁶⁸

Los seres humanos están obligados a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o impedimentos para satisfacer necesidades el clima organizacional tiende a disminuir.

a) Características del clima organizacional

- i. **“Ambiente físico:** está determinado por espacio físico común para todos los integrantes de la organización.
- ii. **Ambiente laboral:** está determinado por las personas entre si mismo u otros departamentos.
- iii. **Estructura:** son todos los miembros que tienen en común y ue comparten una misma estructura organizacional estilos de dirección, formalidad, horarios de trabajo y de descanso.
- iv. **Comportamiento:** se hace referencia a los aspectos como la

⁶⁷ Chavianeto Op. Cit., P. 246

⁶⁸ Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181.

productividad, puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y de cada área.

- v. **Comunicación:** se intenta fomentar un tipo de comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato, dialogo cordial, respeto mutuo con el fin de generar un ambiente apto para brindar mayores ganancias a la organización.
- vi. **Motivación:** se refiere a un espacio agradable para desempeñar las tareas, obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios etc.
- vii. **Liderazgo:** los líderes deben comprometerse a generar un clima grato y ameno para que cada colaborador se sienta motivado a cumplir con los objetivos.
- viii. **Pertenencia:** fomenta sensaciones de unión y produce el sentimiento no solo de participar del grupo sino de pertenecer al mismo.
- ix. **Capacitación:** forma parte de la motivación de los miembros de la organización, para enriquecer y reforzar diferentes áreas.
- x. **Evaluación:** se destacan fortalezas de cada individuo”.⁶⁹

Para el desarrollo de nuestra investigación se servirá conocer el clima dentro de la organización para darnos cuenta cómo se siente cada uno dentro de la empresa.

13. Análisis FODA

“Por sus siglas representan el estudio de las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza, de una organización. Es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno y externo en la organización. Es una herramienta muy conocida de análisis de la situación de la organización.

El principal objetivo de aplicar la matriz Foda en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar decisiones estratégicas oportunas y anticiparnos a eventos futuros.

⁶⁹ Tomado de internet: <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/> fecha: 26 de julio de 2018

Análisis externo

Se identifican los factores externos claves para la organización, como por ejemplo los relacionados a las conductas de los clientes, competencia, cambios en el mercado, tecnología, economía etc. Estas se convierten en oportunidades y amenazas.

- Oportunidades: representa una ocasión de mejora.
- Amenazas: puede poner en peligro la supervivencia de la organización.

Análisis interno

Se identifican los factores internos claves para la organización, como por ejemplo lo relacionados con la financiación, mercadeo, producción, organización etc. Se trata de realizar una autoevaluación donde se muestren los puntos fuertes y débiles.

- Fortalezas: son todas aquellas capacidades y recursos con los que se cuenta.
- Debilidades: son todos aquellos puntos de los que carece la organización, en los que es inferior a la competencia o los que no puede mejorar”.⁷⁰

14. Manual

“Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución”.⁷¹

15. Manuales administrativos

“Son indispensables debido al volumen de operaciones, la demanda de productos, servicios u otros aspectos. Ayudan a la mejorar las tareas y funciones a desempeñar en forma ordenada.

⁷⁰ Tomado de internet: <https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/> fecha: 26 de julio de 2018.

⁷¹ Tomado de internet: <https://definicion.org/manual> fecha 26 de julio 2018

Clasificación de los manuales administrativos

i. Por su contenido

- ✓ Manual de bienvenida
- ✓ Manual de organización
- ✓ Manual de políticas
- ✓ Manual de procedimientos
- ✓ Manual de puestos
- ✓ Manual de normas
- ✓ Manual técnico

ii. Por su función específica

- ✓ Manual de compras
- ✓ Manual de finanzas
- ✓ Manual de reclutamiento y selección
- ✓ Manual de unidad administrativa”.⁷²

a) Manual de organización

“Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización”.⁷³

b) Manual de descripción de puestos

“Es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto”.⁷⁴

⁷² Tesis: “Modelo de gestión del talento Humano”, Universidad de El Salvador, agosto 2017. Consultada: 26 de julio de 2018.

⁷³ Tomado de internet: <https://definicion.org/manual-de-organizacion> fecha 26 de julio 2018

⁷⁴ Tomado de internet: <http://www.anda.gob.sv/wp-content/uploads/2015/05/Introduccion-y-objetivos-de-puestos-2013.pdf> fecha 26 de julio 2018

c) Competencia

“Son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas”.⁷⁵

C. Marco Legal

Toda persona natural o jurídica está sujeta al cumplimiento de obligaciones legales, mercantiles, tributarias, laborales y fiscales, o de cualquier otro tipo que la sociedad le exige o que esté involucrada en su actividad principal. Las principales obligaciones que se relacionan con el cumplimiento de las normativas concernientes con la organización en estudio, se mencionan a continuación:

1. Constitución de la República de El Salvador

La Constitución de La República de El Salvador, data desde el año 1983, Asamblea Constituyente, Decreto N° 38, Diario Oficial N° 234, Tomo 281, la cual es la ley primaria de la República de El Salvador, que contiene disposiciones legales de orden general aplicables tanto a personas naturales como a personas jurídicas.

En los Artículo 7 incisos primero y segundo de la Constitución de la República se establecen:

Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito.

Este derecho permite que en El Salvador operen las denominadas Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, cuyo esfuerzo y trabajo ha brindado resultados positivos para el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas, y que además permite destacar la importancia en el desarrollo económico y social del país.

2. Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro Decreto Legislativo No. 894, de fecha 21 de noviembre de 1996, Diario Oficial No. 238, Tomo 333 de fecha de publicación 17 de diciembre de 1996.

⁷⁵ Martha Alles, Diccionario de competencias pág. 32

Esta ley tiene como objeto establecer un régimen jurídico especial que se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro en El Salvador, fue creada con el objetivo de fomentar la participación de la sociedad civil, para que el Estado pueda velar por la transparencia que en el manejo de sus fondos realicen estas entidades, y la creación de un registro de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, a fin de contar con un instrumento de control formal en la creación, organización y dirección, que brinde seguridad jurídica a dichas personas, a sus miembros y a terceros.

a) Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Según el artículo 9 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro dice: Se entenderá que una Asociación o Fundación es sin Fines de Lucro, cuando ésta no persiga por medio de sus actividades el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. Consecuentemente queda establecida la imposibilidad de distribuirse beneficios remanentes o utilidades entre aquellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad al ocurrir la disolución o liquidación de la entidad.

Esta Ley y su Reglamento son las normativas más importantes para la institución objeto de estudio, ya que en ella se establece las principales obligaciones para este tipo de instituciones, como son las siguientes:

- (a) Los requisitos para la constitución y operación de las asociaciones; capítulo II.
- (b) Régimen jurídico interno; capítulo III.
- (c) El cumplimiento de obligaciones formales tales como: la inscripción de sus Estados Financieros en el Registro de asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la legalización de sus libros contables y registros, las credenciales y nombramiento de sus cuerpos directivos, la autorización de sus sistemas contables, las normas técnicas para llevar sus registros contables y correspondencia, la inscripción anualmente de sus membresía, entre otros; capítulo V.
- (d) Registro de asociaciones y fundaciones; capítulo VII.
- (e) Disolución y liquidación de asociaciones y fundaciones; capítulo VIII.
- (f) Infracciones, sanciones, recursos y procedimientos; capítulo IX.

b) Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

El Artículo 1 del Reglamento dice:

“El presente Reglamento tiene por objeto posibilitar la mejor aplicación de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la cual establece el régimen jurídico especial que se aplicará a dichas entidades.”⁷⁶

En los capítulos del Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro las cuales están regidas por el Ministerio del Interior podemos encontrar: Las actividades y competencias de las unidades de registro de una asociación o fundación, renovación de libros, reposición de libros, requisitos de las solicitudes de reconocimiento de personalidad jurídica y estatutos, control contable y sanciones.

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

La ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicio entró en vigencia a partir del primero de septiembre de mil novecientos noventa y dos mediante el Decreto Legislativo N° 296, Diario Oficial N° 143, Tomo N° 316, fecha de publicación 31 de Julio de 1992.

De acuerdo al Artículo 1 y 2 de la ley de IVA, se establece que es un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; de acuerdo con las normas que se establecen en la misma. 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. En el concepto de transferencia de dominio, como hecho generador del impuesto se entienden comprendidos, entre otros.

Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, ya que éstas entidades realizan algunas de estas operaciones, como comisiones por otorgamientos

⁷⁶ Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro D.L. N°78, del 18 de agosto de 1997, D.O. N° 153, Tomo 336, del 21 de agosto de 1997.

contrataciones de préstamos y como exentos intereses normales y penales por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y están obligadas a cumplir con obligaciones formales como son: (a) Presentación de declaraciones mensuales sobre sus operaciones (gravadas y exentas), (b) Emisión y control de documentos como facturas, comprobantes de crédito fiscal, y otros.

4. Impuesto Sobre la Renta

La ley de Impuesto sobre la renta entró en vigencia desde el 19 de diciembre de 1963, mediante Decreto Legislativo N°134, Diario Oficial No.242, Tomo N°313 Fecha de publicación 21 de diciembre de 199. Nace debido a la necesidad de contar con una ley que procure la ampliación de las bases mediante una reducción de exenciones y reducciones y de acuerdo con los principios tributarios elementales se elimine la doble tributación, además de la necesidad de contar con una tabla impositiva que sea simple, con tasas moderadas en todos los tramos y con una tasa máxima similar tanto para las personas naturales como para las jurídicas, a fin de que se equiparen las cargas a los distintos contribuyentes; y que, además de aspectos técnicos, la Ley considere en su administración y aplicación facilidades para una mayor certeza, transparencia, neutralidad y facilidad de procedimientos.

De acuerdo al artículo 1 se establece como hecho generador:

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

También de la obligación como agente de retención; de conformidad al artículo 58 de dicha ley el cual dice:

Es agente de retención todo sujeto obligado por esta ley, a retener una parte de las rentas que pague o acredite a otro sujeto, así como también, aquellos que designe como tales la Dirección General de Impuestos Internos cuando lo considere conveniente a los intereses del fisco.

Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro ya que éstas entidades realizan algunas de estas operaciones, retenciones por pago de servicios prestados, por sueldos, comisiones, dietas etc. por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y están obligadas a cumplir con obligaciones formales como son:

(a) Presentación de declaraciones mensuales sobre sus operaciones (retenciones y pago a cuenta), (b) Retención de las rentas que pague o acredite a otros sujeto. (c) Presentación anual del informe de retenciones, (d) Presentación de la declaración anual de liquidación de dicho impuesto.

5. Sistema de Ahorro para Pensiones.

La ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, fue establecida desde el 20 de diciembre de 1996, mediante el Decreto Legislativo N° 927, Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333, fecha de publicación 23 de diciembre de 1996. Reformas: Decreto Legislativo N° 277, del 02 de mayo del 2007, publicado en el Diario Oficial N° 82, Tomo 375, del 08 de mayo del 2007.

Se creó con el objetivo de que el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores sirva tanto al sector privado, público y municipal, el cual está sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado.

El Sistema de Ahorro para Pensiones comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte.

“El Sistema de Pensiones establecido en El Salvador, se basa en un modelo de capitalización individual, en el que los trabajadores afiliados son propietarios de una cuenta de ahorros en la que se depositan periódicamente las cotizaciones que ellos realizan junto con los aportes que les corresponden hacer a sus empleadores.

Los ahorros de los trabajadores de conformidad a la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones son de su exclusiva propiedad y únicamente pueden ser utilizados para pagar pensiones u otros beneficios establecidos en la Ley al dueño de la cuenta y sus beneficiarios. Los ahorros de los trabajadores conforman en conjunto un "Fondo de Pensiones" cuya administración está a cargo de empresas privadas de giro único llamadas Administradoras de Fondos de Pensiones, generalmente conocidas como "AFP".

Las AFP se constituyen de acuerdo a la Ley con el objeto de administrar los ahorros de los trabajadores, función que requiere ser realizada con total transparencia y en estricto

cumplimiento de una normativa especializada. Por ello, la Ley establece la existencia de la Superintendencia de Pensiones, órgano que autoriza la constitución y operación de las AFP y se responsabiliza de fiscalizar y normar el sistema de pensiones, es decir revisar el cumplimiento de la normativa aplicable al funcionamiento de las AFP.

Las funciones principales de las AFP incluyen la recaudación de las cotizaciones de los trabajadores y sus empleadores, su registro en las diferentes cuentas individuales y la inversión de los fondos colectados, con el objeto exclusivo de generar rentabilidad para los afiliados. Para hacerlo, se realizan inversiones en el Mercado de Valores.

Las AFP también son responsables de administrar el pago de los beneficios definidos en la Ley tanto a los afiliados como sus beneficiarios, los cuales incluyen el pago de pensiones por vejez, invalidez y sobrevivencia. En esta área juega un papel muy importante la contratación de una póliza de seguro colectiva de invalidez y sobrevivencia, tal como se explica más adelante.⁷⁷

Esta Ley se aplica a las Asociaciones e Instituciones Sin Fines de Lucro, ya que éstas entidades como cualquier empresa se les obliga al pago de la parte que les corresponde de pensión de todos los empleados, así mismo estas descuentan cierto porcentaje a cada empleado para depositarlo en sus cuentas de ahorro en las Administradoras de Fondos de Pensiones, por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y están obligadas a cumplir con obligaciones formales como son: (a) Inscribir a sus trabajadores al régimen, (b) a efectuar las aportaciones patronales que le corresponde. (c) pagar las cotizaciones en el periodo establecido (aporte patronal y laboral), etc.

6. Instituto Salvadoreño del Seguro Social

La ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), fue establecida desde el 28 de septiembre de 1949, mediante el Decreto Legislativo N° 1263, Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, fecha de publicación 11 de diciembre de 1953. Con el objeto de cumplir uno de los mandatos del gobierno establecido en la Constitución de El Salvador el cual es establecer un seguro social obligatorio para todos los trabajadores de las instituciones públicas y privadas, el cual cubrirá los riesgos comunes que están

⁷⁷ Tomado de internet: <http://www.asafondos.org.sv/vpublicaciones.asp?CatID=3&id=43>, 5 de agosto de 2018.

expuestos los trabajadores, tales como: Enfermedad, accidente común, accidente de trabajo, enfermedad profesional, maternidad, invalidez, vejez, muerte y cesantía involuntaria.

Asimismo tendrán derecho a prestaciones, por enfermedad, accidente común, accidente de trabajo, los beneficiarios serán acreedores de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, ya que éstas entidades realizan algunas de estas operaciones como cualquier empresa que se les obliga al pago del seguro social a todos los empleados, por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y están obligadas a cumplir con obligaciones formales como son: (a) Inscribir a sus trabajadores al régimen, (b) a efectuar las aportaciones patronales que le corresponde. (c) pagar las cotizaciones en el periodo establecido (aporte patronal y laboral), (d) Respetar las incapacidades que determine el ISSS mediante constancia.

7. Código Tributario

El código tributario publicado el 22 de diciembre de 2000, mediante Decreto Legislativo N° 230, Diario Oficial N° 241, Tomo N° 349, con el objetivo de regular y establecer todas las obligaciones tributarias tanto formales como sustantivas de los contribuyentes las cuales contienen los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria, además tiene la finalidad según el artículo 1 de:

El presente Código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria, incluye como ámbito de aplicación las relaciones jurídicas tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, por consiguiente se convierten en sujetos de este código, y están obligados a cumplir con obligaciones formales como son: (a) informar a la Administración Tributaria todo

cambio que ocurra en los datos básicos proporcionados en el Registro. (b) declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado (c) presentar Dictamen e Informe Fiscal.

8. Código de Trabajo

El código de trabajo fue emitido el 23 de junio de 1972, mediante Decreto Legislativo N°15, Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, con el objeto principal de armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que lleven al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Este código regula las disposiciones siguientes: 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.

Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, ya que éstas entidades realizan algunas de estas operaciones, por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y están obligadas a cumplir con obligaciones formales como son: (a) suscribir contratos de trabajo con sus trabajadores, (b) a respetar la integridad física de trabajador. (c) respetar y cumplirlos beneficios laborales de los trabajadores tales como: derecho a vacaciones anuales, a una prima anual llamada aguinaldo, y a una liquidación laboral llamada indemnización, (d) a dotar al trabajador de las herramientas, condiciones e insumos necesarios para realizar su trabajo.

9. Código de Comercio

Este código entro en vigencia desde 01 de abril de 1971, mediante Decreto Legislativo 671, Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, Fecha de publicación 31 de julio de 1970., y regula las disposiciones de los actos de comercio y las cosas mercantiles.

Caracteriza a los comerciantes en:

a) Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.

b) Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales, y dice que se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Además dice que son actos de comercio:

I.- Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas.

II.- Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles, además de los indicados, se consideran actos de comercio los que sean análogos a los anteriores.

Son cosas mercantiles:

I.- Las empresas de carácter lucrativo y sus elementos esenciales.

II.- Los distintivos mercantiles y las patentes.

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

Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, ya que estas entidades realizan algunas de estas operaciones, por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y están obligadas a cumplir con obligaciones formales como son:

(a) La emisión de títulos valores; tales como: cheques, pagares, letras de cambio,, bonos, certificado de depósito.

(b) Obligaciones mercantiles tales como: facturas, correspondencia postal, registros contables.

(c) Contratos de garantía; mediante otorgamiento de créditos con garantía prendaria, también cuando son cosas mercantiles.

10. Código Civil.

El marco legal para la regularización de las instituciones sin fines de lucro, está regido por el contenido del Código Civil que data del año 1860, en el cual son reconocidas como personas jurídicas.

“Art. 540.- Las personas jurídicas son de dos especies:

1° Corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

2° Asociaciones de interés particular.”⁷⁸

En el artículo 540 del Código Civil se norma a las personas jurídicas refiriéndose a las privadas de carácter no lucrativo.

11. Impuestos a la actividad económica del municipio de Santa Tecla del departamento de La Libertad.

Esta Ley tiene como objeto establecer el marco normativo así como los procedimientos legales que requiere el Municipio para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria en materia de impuestos municipales, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República y Artículo 1 y 2 de la Ley General Tributaria Municipal.

En la cual se establecen: Facultades del Concejo Municipal, El Sujeto Activo de la Obligación Tributaria, El Sujeto Pasivo de la Obligación Tributaria, Período Tributario Municipal. Así como el hecho generador, y las actividades sujetas a pagos de impuestos en la que se encuentra las actividades comerciales y de servicios que es la actividad que desarrolla la Imprenta y Offset Ricaldone.

Esta Ley aplica a las Asociaciones e Instituciones sin Fines de Lucro ya que están obligadas a presentar declaración jurada, balance general y estado de resultados con sus respectivos anexos a cada ejercicio fiscal, según lo establece el Código de Comercio a más tardar tres meses después de terminado dicho ejercicio y toda la documentación idónea que sustente las deducciones permitidas.

D. Marco Institucional.

➤ El Estado y todas las organizaciones gubernamentales.

Todas con el fin de hacer valer los derechos de las personas y sus obligaciones.

⁷⁸ Código Civil, D.L. N° 512 del 11 de noviembre de 2004, D.O. N° 236, Tomo 365 del 17 de diciembre 2004.

Las instituciones del Estado son responsables de velar por el cumplimiento de las leyes de la Constitución de la República de El Salvador, entre ellas se pueden mencionar:

- ✓ La Corte Suprema de Justicia.
- ✓ La Procuraduría de los Derechos Humanos.
- ✓ La Asamblea Legislativa
- ✓ Fiscalía General de la República, etc.

➤ **El Ministerio del Interior y Seguridad Pública.**

Este ministerio es el encargado de autorizar los decretos del Presidente de la República y los acuerdos ejecutivos concediendo la personalidad y asistencia jurídica a las Funciones y Asociaciones sin Fines de Lucro y a las instituciones de carácter religioso de conformidad con la ley, llevando el registro de las mismas, así como autorizar a las Asociaciones y Fundaciones extranjeras para operar en El Salvador.

➤ **Ministerio de Hacienda de El Salvador**

Es la institución encargada de velar por el cumplimiento, de la ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA), de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, y del Código Tributario a través de su división de presupuesto.

➤ **Superintendencia del Sistema Financiero.**

Es la Institución Gubernamental encargada de supervisar las actividades de las Administradoras de Fondos de Pensiones, a través, de Superintendencia de Pensiones.

➤ **Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**

El Ministerio de Salud vigila el funcionamiento del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), el cual es una entidad gubernamental autónoma encargada de brindar atención a la salud y prestaciones económicas a sus derechohabientes.

➤ **Ministerio de Trabajo y Previsión Social**

Es el encargado de velar por el cumplimiento de las leyes que protegen los derechos de los trabajadores públicos y privados así como armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores.

➤ **Centro Nacional de Registros**

El CNR (Centro Nacional de Registros) se encarga de velar por el cumplimiento de los actos de comercio y mercantiles, así como vigilar a los comerciantes individuales y sociales.

➤ **La Corte Suprema de Justicia a través del Ministerio de Justicia**

Se encarga de velar por el cumplimiento de del Código Civil el cual recoge las leyes que afectan a las personas, bienes, modos de propiedad, obligaciones y contratos.

➤ **Alcaldía Municipal de Santa Tecla**

Es la encargada de recaudar los impuestos municipales de las empresas a través de la división de impuestos y tesorería.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO DE LA IMPRENTA Y OFFSET RICALDONE DE ASOCIACIÓN INSTITUCIÓN SALESIANA.

A. OBJETIVOS

1. General

- Realizar el diagnóstico de la situación actual del recurso humano, que permita establecer los factores que inciden en la gestión del personal de la Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana.

2. Específicos

- Recopilar información que contribuya a determinar cómo se desarrollan los procedimientos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.
- Determinar las necesidades de capacitación que permitan incrementar las potencialidades del personal a fin de desarrollar el proceso de capacitación y evaluación del desempeño del personal que labora en la imprenta.
- Identificar los principales factores internos y externos que influyen en el desempeño del personal facilitando la formulación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Métodos de la Investigación

a) Método Científico

Es uno de los métodos utilizados para realizar la investigación de campo, puesto que se utilizó un conjunto de técnicas y procedimientos para obtener información específica relacionada con la situación problemática de la Imprenta y Offset Ricaldone.

b) Métodos Auxiliares del Método Científico

i. Analítico

Este método permitió estudiar a detalle cada una de las variables por separado, es decir el desempeño del personal y los servicios brindados en la institución para realizar un análisis de estas con la finalidad de conocer cómo se relacionan

ii. Sintético

Al conocer los elementos importantes del desempeño del personal se realizó la incorporación de cada uno con la finalidad de elaborar una síntesis, ayudando a obtener mayor comprensión de las variables.

iii. Deductivo

Por este método se realizaron conclusiones particulares a partir de lo general, lo cual permitió obtener información sobre las variables en estudio y contribuyó a determinar la situación actual de la Imprenta y Offset Ricaldone.

2. Tipo de investigación

En este estudio se utilizó el tipo descriptivo el cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos del problema relacionados con el desempeño del personal de la Imprenta y Offset Ricaldone, para obtener información acerca de las condiciones actuales que influyen en la existencia del problema.

3. Tipo de diseño de la investigación

Para el desarrollo del estudio se utilizó el diseño no experimental pues las variables

involucradas, así como las opiniones del personal de la imprenta no fueron modificadas, los sujetos en estudio y sus condiciones únicamente fueron observados para su posterior análisis.

4. Fuentes de Información

a) Primarias

Estas se obtuvieron por medio de datos recopilados de forma directa a través de una entrevista dirigida al Gerente General de la Imprenta y Offset Ricaldone, y un cuestionario dirigido al personal de la Imprenta y Offset Ricaldone.

b) Secundarias

Se utilizaron leyes, libros, revistas, artículos de internet de instituciones externas y documentos de asociaciones en el país, que tuvieran información relevante respecto al desempeño del personal, Modelos de Gestión de Recursos Humanos y otros aspectos relacionados en estos rubros, que permitieron la elaboración de la investigación.

5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Para el desarrollo de la investigación se empleó un grupo de técnicas e instrumentos, como encuestas y entrevistas, que permitieron recolectar los datos pertinentes sobre los indicadores de las unidades de análisis.

a) Técnicas

i. Encuesta

En la investigación se utilizó para obtener información respecto a la situación actual de la Imprenta y Offset Ricaldone, se dirigió a los empleados. El objetivo de utilizar esta técnica fue para obtener datos relevantes respecto al desempeño del personal los cuales permitieron establecer conclusiones y recomendaciones puntuales sobre la situación problemática.

ii. Entrevista

Se recopiló información mediante reuniones con el Gerente General de la Imprenta y Offset Ricaldone lo que contribuyó a profundizar sobre la situación actual del desempeño del personal y aclarar diferentes variables asociadas a la investigación.

iii. Observación Directa

Esta técnica de recolección de datos consistió en observar el comportamiento de los miembros de la Imprenta y Offset Ricaldone con respecto al desempeño del personal así como también se identificaron aspectos que no se captaron a través de la encuesta o entrevista como, la cultura organizacional, los valores institucionales, el clima laboral, etc.

b) Instrumentos

i. Cuestionario

Fue diseñado conteniendo preguntas cerradas con opciones múltiples, las cuales estaban enfocadas en recopilar información sobre el desempeño del personal e indicadores externos como internos que permitieron la formulación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Los encuestados leyeron el cuestionario y lo respondieron por escrito.

El Cuestionario (Anexo No.4) constaba de 17 preguntas y estaba dirigido a los 42 empleados de la Imprenta y Offset Ricaldone que representan el universo de la población, el cual permitió conocer la opinión, conocimiento, disposición y expectativas del personal, así como el grado de la eficiencia laboral y la valoración del desempeño que la Imprenta tiene de los empleados. Las respuestas obtenidas del personal, se presentan de forma consolidada para el análisis de la situación actual.

ii. Guía de Entrevista

Para la investigación se elaboró conteniendo, (Ver Anexo No.3), estando dirigida al Gerente General de la Imprenta y Offset Ricaldone, que contribuyó a obtener información general, así como, la misión, visión, valores, actividad económica, verificar si cuenta con Departamento de Recursos Humanos, si se realizan evaluaciones de desempeño al personal.

iii. Lista de Cotejo

Para la investigación se utilizó para verificar que las actividades se realizan de acuerdo a las respuestas del Gerente General y el personal de la Imprenta, con la

finalidad de establecer si existe congruencia entre lo observado en las visitas que se realizaron en las instalaciones y las opiniones y percepciones de gerentes y empleados respectivamente.

6. Determinación del Universo y Muestra

a) Universo

Para el presente trabajo de investigación se tuvo como universo, los cuarenta y dos empleados de la Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana, ubicada en el municipio de Santa Tecla por medio de cuestionario.

Para el presente trabajo de investigación se tuvo como universo, el Gerente General de la Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana, ubicada en el municipio de Santa Tecla por medio de la guía de entrevista.

b) Muestra

Se tomó a los 42 empleados de Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana para la recopilación de la información, los datos son exactamente representativos de toda la población. Por lo tanto se realizó un Censo, que proporcionó la información para llevar a cabo la investigación.

Se tomó al Gerente General de la Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana para la recopilación de la información. Por lo tanto se realizó una guía de entrevista

7. Análisis e Interpretación de Datos

Al recopilar la información proporcionada por las unidades de análisis por medio de los instrumentos de recolección de información se transcribió en una hoja de cálculo de Microsoft Excel 2010 y se generaron las tablas correspondientes a las variables estudiadas, las cuales contienen una columna de categoría que representa las opciones sobre las variables, una columna de frecuencia absoluta y una de frecuencia relativa. Asimismo se elaboraron gráficos que facilitan la comprensión de los datos obtenidos así como el comparar la proporción que le corresponden a cada respuesta.

Luego de realizar la tabulación se analizaron los datos obtenidos de los empleados de la Imprenta y Offset Ricaldone, se interpretó de acuerdo a la información recolectada

con el propósito de conocer la situación actual del desempeño del personal de la Imprenta y Offset Ricaldone.

C. Descripción del Diagnóstico de la Situación Actual de la Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana.

1. Análisis de la Identidad de la Imprenta

a) Misión

La Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana cuenta con una misión que describe la razón de ser de la institución, la cual está enfocada en realizar los trabajos de forma ágil y rápida, siendo primordial que sean de calidad para que con ello el cliente este satisfecho con el producto. Al consultar al gerente con respecto a, si los empleados conocen la misión de la organización, manifestó que al ingresar a laborar en la institución si se les da a conocer, pero no está visible para los empleados. (Ver anexo 2, Pregunta 8)

b) Visión

Expresa la situación futura que se pretende alcanzar, satisfacer las necesidades de los clientes, en cuanto a diseño e impresión de una forma moderna y original, donde el equipo humano está capacitado y de acuerdo con la filosofía de la organización. Al obtener la opinión del gerente con respecto a, si los trabajadores conocen la visión de la organización, manifestó que en algunas ocasiones se les da a conocer en la entrevista antes de ser contratados y que al igual que la misión esta no se encuentra en un lugar visible para los empleados. (Ver anexo 2, Pregunta 7)

c) Valores

Representan los principios de la institución y orientan el desarrollo de las actividades con el propósito de alcanzar los objetivos trazados a corto y largo plazo, y al unirlos con la misión y visión enunciadas proveen una ventaja competitiva para la organización. Al consultar al gerente con respecto a, si los empleados conocen los valores que rigen la organización, manifestó que a todos se les da a conocer pero no formalmente, y estos son compartidos con la Institución Asociación Salesiana. (Ver anexo 2, Pregunta 9)

d) Estructura Organizativa

La estructura organizativa con la que cuenta la institución, está representada gráficamente mostrando el nivel ejecutivo que consta de la Gerencia General, el personal ejecutivo, Gerencia de ventas, jefes de producción y operarios, sin embargo esta no se da conocer a la mayoría de los empleados de la organización. (Ver anexo 1, Pregunta 3)

e) Servicios Ofrecidos

Todos los esfuerzos de la organización van encaminados a ofrecer a los clientes un servicio integral, oportuno y de calidad.

Servicio de Diseño Gráfico: Cuentan con Personal altamente capacitado y calificado, en el manejo de archivos digitales, así como en el tratamiento de imágenes. Asistidos con equipo de alta tecnología y software relacionados con el diseño gráfico digital.

Servicio de Fotomecánica: Este departamento cuenta con tecnología especialmente en la elaboración de planchas para impresión, bajo la tecnología CTP (Computer to plate, el cual se traduce al español “del computador a la plancha”, también llamado “directo a plancha”).

Otros sistemas anexos contribuyen en la generación de planchas logrando reproducir con gran calidad las imágenes y textos que los proyectos requieren, abonando a la experiencia y conocimientos del personal, que respalda la elaboración de los impresos.

Servicio de Impresión Offset: Cuentan con impresoras Offset Heidelberg de Pliegos en formatos desde 360 x 520 mm hasta 530 x 740 mm, con uno y dos cuerpos de impresión, con tecnología alemana.

Como complemento a la tecnología en impresión cuentan con un equipo de personas con más de 15 años de experiencia en artes gráficas, las cuales han laborado para la institución desde su inicio como operadores.

Servicio de Impresión Digital: La tendencia actual en la impresión dirige hacia la impresión bajo demanda, es decir tirajes cortos en el menor tiempo posible

Para contrarrestar la llegada de la era digital, Imprenta Ricaldone cuenta con impresión bajo demanda con tecnología HP-INDIGO (Prensas digitales con tecnología de electrofotográfica líquida), ofreciendo la calidad del Offset Digital, con los beneficios de rapidez, calidad y costo de acuerdo a las necesidades del proyecto.

El uso de Data Variable, es otro elemento que añade valor a las impresiones, con la cual se puede personificar los documentos, dando un toque de mayor importancia a su proyecto.

Servicio de acabados finales: Cuentan con equipo especial para el engomado, cosido y engrapado de libros, revista, boletines, memorias y otros documentos que así lo requieran. (Ver anexo 2, pregunta 22)

Engomado

- El sistema de Engomado Hot Mealt, agiliza la producción de engomado de libros desde 600 x hora.

Corte de papel

- Guillotinas hasta de 115 cm.

Engrapado

- Grapadoras de doble cabeza y alimentación semi-automática.

Perforación

- Troqueladora hasta de 540 x 720 mm y numeradora Minerva 10 x 15".

Laminación

- Laminadora en sistema caliente en 10, 12 y 13 pulgadas, en acabados brillante y mate.

2. Análisis FODA aplicado al área de recursos humanos

a) Aspectos Internos

i. Planificación

La Imprenta y Offset Ricaldone, posee una Filosofía Organizacional, Misión, Visión y Valores, pero pocos de sus empleados la conocen, esto por la carencia de

comunicación entre las diferentes áreas lo que ocasiona la falta de compromiso y pertenencia del personal con la organización. (Ver anexo 1, Pregunta N°12)

En cuanto a los objetivos de la organización, el gerente mencionó que uno de los objetivos principales es la necesidad que tiene la feligresía católica de conocer los valores de la iglesia, también dentro de sus objetivos esta ayudar a las diferentes obras sociales de la Asociación Salesiana que se enfoca en beneficiar a jóvenes de escasos recursos con becas y formación en diferentes talleres de enseñanza. (Ver anexo 2, Pregunta 10)

De acuerdo con la información obtenida, el personal y el gerente manifiestan que aún no se cuenta con un modelo de gestión que permita mejorar las actividades administrativas y de recursos humanos de la imprenta, en vista de esto se pretende implementar un modelo que permita mejorar la gestión y diferentes funciones que desempeñan, y fortalecer así todos los servicios que se ofrecen.

ii. Organización

De acuerdo a la información recopilada la organización no cuenta con manuales que sirvan como guía para la realización de las diferentes actividades, los lineamientos, procesos, funciones lo que provoca que se consideren realizar actividades que no corresponden a su puesto. (Ver anexo 2, Pregunta 15, ver anexo 1, Pregunta 4).

iii. Dirección

En la organización todas las actividades tienen relación con la misión, visión, políticas, objetivos debido a que todas las personas se encuentran involucradas en alcanzar los fines de la organización. Las decisiones son tomadas por el Gerente General en la mayoría de situaciones que se presentan en el diario laboral teniendo en cuenta la opinión de un encargado de cada área, pero la toma de decisiones también es compartida entre el Gerente General y la encargada de las casas que es una persona externa a la Imprenta pero instruida por Institución Asociación Salesiana. (Ver anexo 2, Pregunta 9)

iv. Control

El gerente de la organización manifestó que se realiza un seguimiento a todo el personal una vez al año para conocer el desempeño de estos y por medio de esta

información poder capacitarlos, se monitorea las actividades que son encomendadas, además existe la oportunidad de crecer dentro de la organización a medida que las personas adquieran experiencia y sean promovidas por el encargado de cada área. (Ver anexo 2, Pregunta 18).

v. Clima organizacional

Los empleados manifiestan que el ambiente laboral es agradable debido a que la alta gerencia se preocupa por la satisfacción de los trabajadores ya que cuenta con buenas condiciones de trabajo tanto en instalación, iluminación, relaciones entre compañeros, sentirse parte de la organización y saber que su trabajo contribuye y apoya a causas sociales, pues la organización hace un aporte a obras sociales y evangelizadoras. (Ver anexo 1, pregunta 9)

b) Aspectos Externos

i. Prestigio

De acuerdo a la información proporcionada por el gerente dentro de los clientes potenciales se encuentran librerías católicas, organizaciones religiosas, escuelas, entidades de gobierno y empresa privada quienes han depositado la confianza en los productos que se elaboran en la imprenta lo que permite ser una organización reconocida. En esta rama de la impresión digital y offset. (Ver anexo 2, Pregunta 22).

ii. Competencia

El rubro de la imprenta ha tenido cambios importantes lo que ha llevado a innovar con nuevas formas de impresión con la tecnología de vanguardia lo que lleva a un proceso más fácil y dinámico, según el Gerente General existen muchas empresas en el municipio de Santa Tecla que se dedican al rubro de imprenta, pero gracias a la experiencia con la que la Imprenta Ricaldone cuenta a lo largo de los años, se ha posicionado dentro de las preferencias de diferentes clientes. (Ver anexo 2, Pregunta 23).

iii. Entorno Social

Es importante mencionar que con el paso del tiempo, las organizaciones que se dedican a la imprenta han sufrido una baja significativa por la falta de cultura en nuestro medio a la lectura, por lo que el gerente menciona que se imprimen pocos

libros, en su mayoría son boletines, revistas, flyers, tarjetas, calendarios y publicidad impresa a las diferentes organizaciones religiosas, empresa pública y privada. (Ver anexo 2, Pregunta 24).

3. Análisis FODA de la Gestión Administrativa

a) Fortalezas

i. Recursos

La organización cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades, pago de salarios a su personal, compra de materia prima e insumos y pagar su cuota de aportación a las obras sociales.

ii. División del Trabajo

El trabajo en equipo se fomenta entre el personal de la imprenta ya que en la investigación se pudo determinar que toda actividad que se realiza necesita la ayuda de diferentes áreas desde el momento que un cliente cotiza un producto, la elaboración de este, acabado, empaquetado y entrega, se da a través de la coordinación que hay entre las diferentes personas involucradas.

iii. Motivación

Según la información recolectada el recurso humano dentro de la imprenta es un factor muy importante, si el personal no se encuentra motivado no se dará el resultado que la organización espera de cada empleado, se realizan muchas actividades de integración y trabajo en equipo donde asisten a retiros, convivios y capacitaciones que están en los planes administrativos para que el personal se sienta comprometido con la organización y a gusto trabajando para ella.

iv. Clima Organizacional

El ambiente de trabajo dentro de la imprenta según los empleados, dicen pertenecer a la organización donde se les toma en cuenta y se preocupan por ellos, ya que en la actualidad no todas las organizaciones se interesan por que los trabajadores tengan un buen ambiente laboral. Cabe mencionar que todo el personal de la imprenta tiene retiros espirituales, para que puedan tener espacio de esparcimiento y comunión con Dios lo que logra una mejor armonía entre sus trabajadores.

v. Toma de Decisiones

En el proceso de toma de decisiones de la organización, el Gerente elige a un encargado de cada área de la imprenta para que plantee las mejores alternativas y poder así definir una solución a cualquier situación que se presenta, una modificación en las instalaciones, compra de equipo, contratación de personal, materia prima incluso un financiamiento económico.

b) Oportunidades

i. Objetivos y Metas

Los objetivos de la organización son brindar los mejores servicios de impresión, apoyar a los jóvenes de escasos recursos, llegar a la feligresía católica enseñando los diferentes valores por medio de los ingresos que recibe la imprenta aportar a las diferentes obras sociales de la Asociación Institución Salesiana a la que pertenece Imprenta y offset Ricaldone. (Ver anexo 2, Pregunta 10).

c) Debilidades

i. Falta de un departamento de Recursos Humanos

La imprenta como tal no posee un departamento de Recursos Humanos, pero dependen de la Asociación Institución Salesiana para poder contratar personal. (Ver anexo 2, Pregunta 11).

ii. Filosofía de la organización

El poco refuerzo de la filosofía hace que los empleados no se identifiquen plenamente con los valores, misión, visión de la organización esto podría generar falta de compromiso para el logro de objetivos. (Ver anexo 2, Pregunta 12).

iii. Programas de capacitación

Al no contar la organización con programas de capacitación, no se puede medir el rendimiento del personal, lo cual no permite ver en que se puede mejorar. (Ver anexo 2, Pregunta 13).

d) Amenazas

i. Competencia y factores sociales

En la rama de la impresión hay mucha competencia y personal capacitado, lo cual hace que el mercado sea muy competitivo, también debido a las nuevas tecnologías. (Ver anexo 2, Pregunta 23 y 24).

4. Subsistemas de Recursos Humanos

a) Provisión de recursos humanos

i. Reclutamiento y selección:

En este se ofrece las plazas que se encuentran disponibles dentro de la organización para atraer al personal idóneo, pero la imprenta no cuenta con un proceso definido en el reclutamiento y selección del personal que formará parte de la organización ya que no posee un área o departamento de recursos humanos y toda persona seleccionada es contactada por medio de recomendaciones del mismo personal de la imprenta o por personas que fueron parte de los talleres de formación de la Asociación. (Ver anexo 2, Pregunta 14, Ver anexo 1, Pregunta 1).

b) Organización de recursos humanos

- **Diseño de puestos:**

Los resultados de la investigación indican que solamente la mitad de los empleados han recibido por escrito el contenido de su puesto de trabajo y la relación que guarda con las diferentes áreas, mientras que los demás dicen haber recibido indicaciones solamente de forma verbal. (Ver anexo 1, Pregunta 4 y 14).

- **Descripción y análisis de puesto:**

Se determinó que solamente la mitad del personal recibe por escrito el proceso que permite determinar las diferentes tareas y funciones que se requieren para el puesto de trabajo, así como también las aptitudes y habilidades que son importantes a la hora de desempeñar el puesto. (Ver anexo 1, Pregunta 4 y 5).

- **Evaluación del desempeño:**

La evaluación de desempeño dentro de la organización se realiza una vez por año pero no se evalúa a todos los empleados, sino que solamente ciertos puestos de

trabajo que se toman como referente para determinar cómo están realizando sus tareas desde cada puesto de trabajo. (Ver anexo 1, Preguntas 10 y 11, Ver anexo 2, Preguntas 16, 17 y 18).

c) Mantenimiento de recursos humanos

- **Remuneración y prestaciones sociales:**

En su mayoría los empleados de la organización cuentan con un plan de beneficios sociales que contribuyen a su bienestar, de los cuales se puede mencionar seguro de vida, anticipos y préstamos que son adicionales a la ley y que sirven como incentivo al personal. (Ver anexo 1, Pregunta 7, 8 y 9).

d) Desarrollo de recurso humano.

- **Capacitación y desarrollo del personal:**

Según los datos obtenidos del cuestionario dirigido al personal de la imprenta más de la mitad de las personas encuestadas dijo que no cuentan con programa de adiestramiento y capacitación, la capacitación que reciben se da a solicitud de un área donde se necesita capacitar a los empleados. (Ver anexo 1, Pregunta 12 y 13).

La organización apoya el crecimiento laboral de sus empleados, les permite aplicar a puestos en otras áreas cuando hay vacantes disponibles, mediante una serie de evaluaciones que cumplan con los requisitos que se buscan para el puesto, lo cual da oportunidad al personal de someterse a un proceso de evaluación y ser tomados en cuenta. (Ver anexo 1, Pregunta 16, Ver anexo 2, Pregunta 20).

5. Alcance de la investigación

Para el desarrollo de este estudio se obtuvo la participación y colaboración de la Imprenta y Offset Ricaldone, la cual proporciono información necesaria para el trabajo de investigación.

Se tomaron en cuenta las distintas unidades de análisis: Gerente General y al personal de administrativo, ventas y producción de la Imprenta y Offset Ricaldone.

Mediante la investigación realizada en la Imprenta y Offset Ricaldone, sobre la situación actual del Recurso Humano, permitió establecer un modelo de gestión que permita la evaluación del desempeño.

Identificando los factores que permitan mejorar el desempeño del personal, para crear un mejor trabajo en equipo y ambiente laboral.

Generando un valor agregado al Recurso Humano la Institución podrá crecer a mediano y largo plazo diversificando la gama de sus servicios.

6. Limitantes de la Investigación

Al realizar el trabajo de investigación existieron problemas para programar la entrevista con las unidades de análisis de la Imprenta y Offset Ricaldone, Gerente General, personal de ventas y planta de producción, debido a que son personas que poseen sus actividades programadas con anticipación, lo cual dificultó la obtención de la información en más tiempo de lo establecido.

Para la obtención de la información por parte de los empleados, se obtuvo dificultades debido a que al pasar las encuestas no todos estaban dentro de la Imprenta y se tuvo que hacer en varios días, y se necesitó más tiempo del que se había programado para la actividad, ya que algunos empleados como los de producción no entregaron los instrumentos en el tiempo que se les solicitó, dificultando la tabulación de los datos.

El tiempo que se utilizó para el análisis de los datos recopilados tuvo un desfase de 2 semanas según el cronograma establecido, debido a que no se contaba por completo con todos los instrumentos de investigación.

D. Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

- 1) La imprenta y Offset Ricaldone no brinda formalmente la misión, visión y valores a los empleados lo que influye para que estos no se vean identificados totalmente con la filosofía de la institución.
- 2) La organización no cuenta con una Área de Recursos Humanos en la imprenta que vele por el bienestar de los trabajadores y que realice actividades de selección, reclutamiento y capacitación al personal, que vele por sus beneficios sociales, desarrollo y crecimiento laboral.
- 3) La institución no posee manuales que establezcan las actividades que deben realizarse y los responsables de desarrollarlas, tampoco están determinados los procesos a seguir que permitan el uso óptimo de los recursos de la organización.
- 4) Se determinó que la organización posee deficiencias en cuanto a liderazgo, comunicación y trabajo en equipo razón por la que muchos empleados no están orientados a cumplir con los objetivos y metas que la organización tiene.
- 5) No se cuenta con una estructura organizativa definida, esto conlleva a que los empleados no tengan pleno conocimiento de los diferentes encargados de cada área, en quienes pueden apoyarse en las dudas o consultas que se presenten en sus labores diarias.
- 6) La institución no posee un modelo de gestión que facilite la administración del personal de la imprenta, lo que da como resultado que se contrate personas no idóneas para los puestos de trabajo y no se capacite de manera constantemente.

Recomendaciones

- 1) El personal directivo debe de establecer medios formales para la presentación y promoción de la filosofía de la organización y/o realizar actividades para informar a los empleados, garantizando que los trabajadores tengan conocimiento de los principios en los cuales se fundamenta el actuar de la institución y juntos participen en logro de las metas establecidas.
- 2) Crear una Área de Recursos Humanos que se encargue de velar por el bienestar del personal, realizar los procesos de reclutamiento, selección y capacitar las demás áreas de la organización que lo necesiten.
- 3) Crear el manual de descripción de puestos y de funciones que ayude a definir las actividades correspondientes para cada empleado y permita fortalecer la gestión administrativa.
- 4) Diseñar estrategias que estén encaminadas a fortalecer el liderazgo, la comunicación, motivación y el trabajo en equipo para que puedan cumplirse los diferentes objetivos que persigue la organización.
- 5) Se sugiere a la gerencia elaborar un organigrama donde se refleje las líneas de autoridad y jefaturas que existen dentro de la organización para que esto contribuya a un mayor conocimiento de los empleados acerca de sus jefes inmediatos.
- 6) Se debe elaborar un modelo de gestión de Recursos Humanos que determine las actividades que deben realizar los empleados de la organización, que contribuya a la distribución del trabajo y a la mejora continua de los empleados.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA IMPRENTA Y OFFSET RICALDONE DE LA ASOCIACIÓN INSTITUCIÓN SALESIANA

A. Objetivos

1. Objetivo General

- Elaborar un modelo de Gestión de Recursos Humanos que contribuya al mejoramiento del desempeño de los empleados de la Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana, mediante la incorporación del área de Recursos Humanos la cual se encargará de los procesos vinculados al personal.

2. Objetivos Específicos

- Actualizar la filosofía organizacional de la Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana con la finalidad de guiar a los empleados para que conozcan la institución, lo que esta quiere lograr y se identifiquen con ella.
- Diseñar un modelo de gestión de recursos humanos orientado a desarrollar los procesos necesarios para obtener el personal con las competencias requeridas.
- Elaborar una guía para la implementación el modelo de gestión que detalle los recursos, materiales y financieros necesarios para su desarrollo.

B. Importancia

A partir de la consideración del ser humano como el elemento esencial de las organizaciones, este resalta la necesidad de la existencia de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permita mejorar el desempeño. Para ello se requiere un área que se encargue de proporcionar el personal idóneo, con los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar las actividades y tareas asignadas a cada empleado.

Como el área de Recursos Humanos a crear es totalmente nueva en la Imprenta y Offset Ricaldone, es necesario establecer los parámetros bajo los cuales se regirá.

Dado que la estructura de la Imprenta no está definida, se propone crear el área de Recursos Humanos como asesoría o staff para que sirva de apoyo al Gerente General y al resto de jefaturas que lo requieran en los procesos vinculados a los empleados.

C. Filosofía organizacional propuesta de la Imprenta y Offset Ricaldone

1. Filosofía propuesta

Es necesario que la Imprenta y Offset Ricaldone cuente con elementos como la misión, visión, valores y objetivos enfocados en representar la razón de ser de la organización que su vez contribuyan a que los empleados se sientan identificados con la institución, es por esta razón que se presentan las siguientes propuestas:

a) Misión

“Somos una institución que brinda servicios de Imprenta y Offset que contribuyen al desarrollo integral de nuestros clientes y la satisfacción de sus necesidades, a través de una gestión solidaria, eficiente y honesta.”

b) Visión

“Ser una imprenta líder en servicios de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, reconocida por su equidad, honestidad y solidaridad que contribuya al desarrollo socio-económico.”

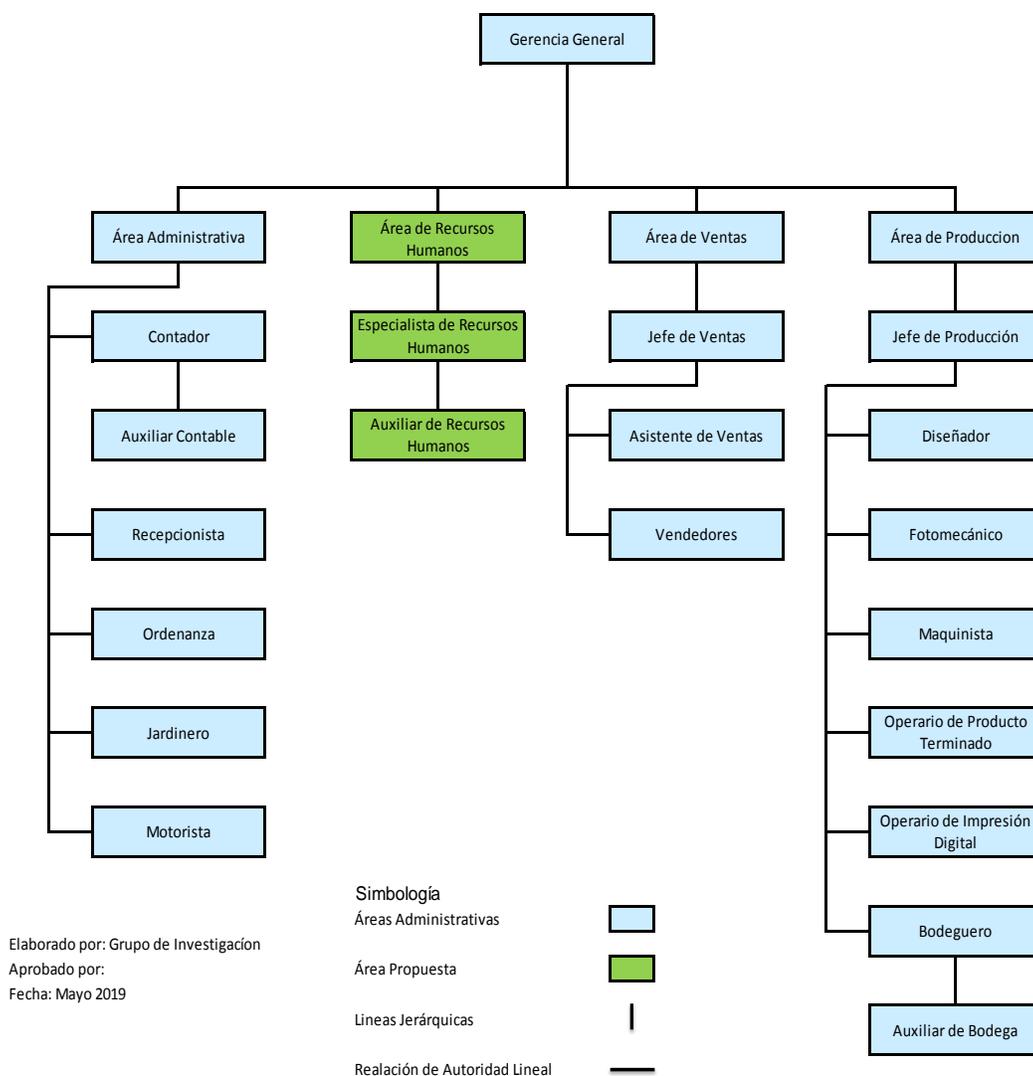
c) Valores

- **Respeto:** Valoración que permite reconocer, aceptar y apreciar las cualidades, opiniones y derechos de quienes nos rodean, generando un ambiente de seguridad y cordialidad.
- **Responsabilidad:** Cumplir con las obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo que permitan el logro de los objetivos de la organización.
- **Compromiso:** Actitud de involucrarse con las labores encomendadas, visualizando las mismas como contribución para un fin mayor y como elementos claves para el éxito de la organización.
- **Integridad:** Actuación de la organización y sus empleados en relación a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos, así como una adecuada información a las instituciones interesadas y la ciudadanía.
- **Innovación:** Buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas, adaptándose al cambio de nuevas tecnologías.
- **Trabajo en equipo:** Esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto.

2. Estructura organizacional propuesta

Se plantea el organigrama para la Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana donde se presentan gráficamente las áreas que la conforman, visualizando las relaciones jerárquicas y las responsabilidades de cada miembro. Se recomienda que la imprenta se integre por las siguientes áreas:

a) Organigrama del área de Recursos Humanos



3. Área de recursos humanos propuesta

La estructura orgánica propuesta se basa en un organigrama en forma vertical mostrando de manera específicas las áreas de la organización y añadiendo el área de Recursos humanos, mejorando el organigrama ya existente dentro de la imprenta que solo se muestra de forma general.

Es necesario que la imprenta cuente con el área de Recursos Humanos para realizar

los procesos relacionados con el personal, por ello se considera establecer en la estructura organizacional dos personas encargadas:

- **Especialista en Recursos Humanos:** Coordinara el desarrollo de planes y programas especializados en el área de recursos humanos, canalizando y supervisando el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos por el área, a fin de lograr la ejecución de éstos.

- **Auxiliar de Recursos Humanos:** Se encargara de brindar asistencia al especialista en el área en la ejecución de tareas administrativas, como procesar la documentación pertinente a quejas, despidos, ausencias del personal, la evaluación de desempeño junto a su respectivo informe y, además, dar seguimiento de la información correspondiente a compensaciones y demás beneficios, estará bajo el mando del Especialista de Recursos Humanos.

a) Dependencia del área de Recursos Humanos.

El área de Recursos Humanos estará en línea jerárquica bajo el mando de la Gerencia General, podrá tomar decisiones en funciones del área, como procesos de selección y contratación, siempre y cuando sean aprobados por la Gerencia, además tendrá la responsabilidad de coordinar capacitaciones y evaluaciones de desempeño del personal.

b) Misión del área de Recursos Humanos

Garantizar la provisión, mantenimiento y desarrollo del capital humano de la Imprenta para contribuir al logro de los objetivos, desarrollando actividades encaminadas a mejorar las competencias del personal.

c) Visión del área de Recursos Humanos

Ser el área que gestione, asesore y desarrolle al recurso humano, por medio de la implementación de procesos innovadores y transparentes de acuerdo a las políticas, normas y valores de la Imprenta.

d) Objetivos del área de Recursos Humanos

- La Unidad de Recursos Humanos tendrá como finalidad crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades y motivación para conseguir los objetivos de la Imprenta y Offset Ricaldone, buscando a la vez, las condiciones que permitan el desarrollo y satisfacción de los trabajadores y el logro de los objetivos individuales, lo que contribuirá al alcance de las actividades que llevan a cabo los empleados.
- Contribuir al fortalecimiento del desempeño laboral a través de la dotación de herramientas administrativas como: Análisis de la industria (5 fuerzas de Porter), Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), Cadena del valor, Estudios de Mercado. Árboles de decisión, Simuladores, Análisis Estadístico, logrando incrementar el nivel de productividad del personal en el desarrollo de cada una de sus funciones.
- Gestionar los procesos de reclutamiento de personal conforme a las necesidades de la Imprenta.
- Realizar y dar seguimiento a las evaluaciones del desempeño de los empleados.
- Implementar programas de capacitación para desarrollar las competencias del personal.
- Diseñar políticas relacionadas al personal.

e) Políticas del Área de Recursos Humanos

- Garantizar que todas las personas tengan las mismas oportunidades de empleo, sin discriminación por su origen, color, religión, sexo, nacionalidad, edad o estado civil.
- Se manejarán Sistemas de Información en los que se reúnan, procesen, almacenen y distribuyan datos para apoyar la toma de decisiones con respecto al desempeño del personal.
- Cada seis meses se realizarán evaluaciones para valorar el desempeño de cada empleado con relación a su puesto de trabajo y se elaboraran programas de capacitación según las necesidades específicas y temas que se crean convenientes para cada nivel ocupacional,

- No se contratará a personas que sean familiares de los empleados en cualquier grado de consanguinidad.
- Toda persona contratada debe recibir la inducción a efecto de familiarizarla con la entidad, las funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse.
- Brindar formación y/o capacitación a los empleados, para promover la actualización, el mejoramiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, o en la aplicación de una nueva tecnología, previniendo disminuir riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las competencias del empleado.
- Desarrollar un Plan Anual de Capacitaciones, de acuerdo a las necesidades de formación detectadas por el gerente y jefes de las áreas correspondientes.

f) Estrategias del Área de Recursos Humanos

- La formación continua y el desarrollo de los empleados a través de capacitaciones en temas como:
 - Control de Calidad
 - Planeación estratégica
 - Estilos de liderazgos
 - Procesos administrativos
 - Trabajo en equipo
 - Gestión de personas
 - Organización de tiempo
 - Finanzas para no financieros
- Establecer un cronograma de reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos.
- Reconocer y apreciar el esfuerzo de sus colaboradores por medio de incentivos.
- Establecer los canales de comunicación pertinentes para transmitir la filosofía de la organización, con el fin de generar sentido de pertenencia y fortalecer la relación entre colaboradores e institución.

g) Funciones del área de Recursos Humanos

- Crear y actualizar un manual de análisis y descripción de puestos para cada uno de los cargos, luego con el tiempo actualizarlos según se requiera.
- Crear formatos de requisición de personal y separar expedientes por cada empleado para manejar un registro individual y que sirva para la toma de decisiones estratégicas sobre el personal.
- Establecer el procedimiento de verificación de la información de los candidatos y elaborar formatos de evaluación del proceso de selección.
- Crear programas de capacitación y establecer cronogramas para darle seguimiento oportuno, a través del plan de capacitación anual.
- Elaborar dinámicas para que el personal se sienta integrado y en un ambiente laboral estable.

D. Elaboración de un modelo de gestión de recursos humanos que permita mejorar el desempeño del personal mediante la creación y diseño de un manual de organización de recursos humanos bajo el método 360°.

Introducción

El recurso humano es el principal activo que posee una organización, por esta razón se desarrollan mecanismos enfocados a buscar su fortalecimiento, desde que el empleado se vincula por primera vez a la institución, en esta medida se valora el proceso de selección en el cual la organización invierte recursos con el fin de garantizar la incorporación de colaboradores con el perfil y las competencias requeridas para el puesto, así mismo se realiza el proceso de inducción, para ubicar al empleado en su puesto asignado y relacionarlo con el equipo de trabajo.

De igual manera la institución destina recursos para los procesos de formación y capacitación realizados para desarrollar las competencias que presentan debilidad e impiden que el empleado alcance los objetivos propuestos, por esta razón aplicar la evaluación de desempeño contribuye de manera significativa a la

verificación de los avances alcanzados mediante la utilización de los diferentes procesos orientados al potenciamiento del recurso humano.

1. Competencias del método 360°

Para cada una de las conductas de cada competencia, evalúe el nivel que la persona posee o demuestra.		
Supera las expectativas:	1	Aplica para los colaboradores que han superado las Competencias establecidas.
Cumple con las expectativas:	2	Aplica para los colaboradores que han cumplido las Competencias establecidas.
Cumple parcialmente con las expectativas:	3	Aplica para los colaboradores que han cumplido parcialmente las Competencias establecidas.
No cumple con las expectativas:	4	Aplica para los colaboradores que no han cumplido las Competencias establecidas.

Competencias a evaluar por el método 360° (Definidas en el manual de descripción de puestos). Tomadas del Diccionario de Competencias de Martha Alles.

- Iniciativa
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Planificación y organización
- Toma de decisiones
- Delegación

2. Fases del modelo de gestión de recursos humanos.

a) Diseño de descripción de puestos basado en el método 360°.

La descripción de puestos consiste en explicar mediante el llenado de un formulario predeterminado las funciones que conforma un cargo además de relacionar las líneas jerárquicas, los requisitos para desempeñar el trabajo, su frecuencia de ejecución, conocimientos, habilidades y competencias.

b) Proceso para completar el formato de descripción de puestos

- i. Identificar el área funcional a la que formara parte el nuevo puesto así como la jefatura inmediata.
- ii. Establecer si el puesto tendrá subalternos a cargo.
- iii. Describir de forma general las funciones que llevara a cabo la persona que ocupe el puesto de trabajo que se está incluyendo o describiendo.
- iv. Detallar cada una de las funciones de manera específica y su frecuencia con que se realizaran.
- v. Definir los conocimientos técnicos requeridos, las habilidades y delimitar escalas de conocimientos requeridos para el puesto ya sean:
 - ✓ BA: Básico
 - ✓ IN: Intermedio
 - ✓ AVA: Avanzado
- vi. Completar requerimientos académicos y técnicos, idiomas, grado académico, otros estudios realizados y requisitos adicionales.
- vii. Condiciones físicas necesarias para realizar las actividades del puesto.
- viii. Firmas de autorización y aprobación del área de Recursos Humanos.

3. Plan de capacitación

a) Introducción

Este plan ayudara al personal administrativo, las diferentes jefaturas y demás empleados para adquirir nuevos conocimientos dentro de su puesto de trabajo que contribuyan al mejoramiento del modelo de gestión de recursos humanos de la Imprenta y Offset Ricaldone.

b) Objetivos

i. General

Dar a conocer el modelo de gestión de recursos humanos que contribuya al desempeño del personal administrativo de la imprenta.

ii. Específicos

- ✓ Involucrar al personal de recursos humanos que hará uso de los diferentes procesos de reclutamiento, selección y contratación de nuevos empleados.
- ✓ Proporcionar las herramientas necesarias para un mejor desempeño dentro de su puesto de trabajo.
- ✓ El periodo de duración de la implementación de plan de capacitación para que este pueda cumplirse y obtener resultados satisfactorios se llevara a cabo cuatro veces al año.

c) Recursos

i. Humanos

El plan de capacitación puede darse en los diferentes cursos que imparte INSAFORP (Programa Desarrollo de Competencias Gerenciales, Programa Nacional de Formación Continua Área técnica, Programa Nacional de Ingles para el Trabajo, Cursos Cerrados y Cursos Abiertos), y diferentes empresas que se dedican a realizar cursos del área administrativa que ayude a mejorar el modelo a implementar (Conexión El Salvador, GMC consulting, etc). (Ver Formularios).

ii. Materiales

Dado que las empresas o instituciones que imparten las capacitaciones ofrecen sus instalaciones, comida y refrigerios es de aprovechar que son cursos libres y de áreas en específico que pueden capacitarse.

iii. Financieros

Se debe hacer uso de las capacitaciones que imparte INSAFORP ya que mensualmente se deduce un porcentaje de cuota para esta institución encargada de dar cursos a las diferentes organizaciones que los solicitan.

iv. Periodo de duración

El periodo de duración del plan de capacitación será todo el año ya que estos cursos se imparten durante los 12 meses del año que se pueden hacer uso y obtener mayor conocimiento que contribuya a mejores resultados de parte de los empleados.

4. Plan de implementación

a) Introducción

Se muestran las actividades que ayudaran y servirán como ejemplos a seguir para implementar el modelo de Gestión de Recursos Humanos propuesto, para mejorar el desempeño de los empleados de la Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana, elementos que deberán ser tomados en cuenta por la Administración de la imprenta, para ser puesto en marcha, también se definen aspectos necesarios para desarrollar el modelo y se elabora un cronograma de actividades que presenta los periodos de tiempo para realizar las actividades.

b) Objetivos

- Objetivo General: Brindar a la Institución un plan que ayude en la implementación del modelo de Gestión de Recursos Humanos, facilitando su desarrollo en la búsqueda del personal idóneo para la organización.
- Objetivos Específicos:
 - Determinar los recursos que son necesarios para llevar a cabo el desarrollo del modelo.
 - Determinar las fases y actividades necesarias con las que se desarrollara el modelo de Gestión.
 - Dar a conocer los principales responsables del desarrollo e implementación.

c) Recursos

- Humanos

Este plan estará bajo la responsabilidad del analista y auxiliar del área de recursos humanos, quienes estarán a cargo de apoyar con respecto a supervisión, evaluación y actualización si en dado caso existen correcciones. De igual manera la Administración de la Imprenta velara por el desarrollo del plan.

- Técnicos

La organización cuenta con herramientas informáticas necesarias para utilizar los formatos propuestos en el modelo, con el fin de que se implemente de manera tecnológica, así como también cuenta con mobiliario y equipo de oficina y papelería

disponible para archivar en físico cada formulario completado.

- Financieros

Se cuenta con el recurso necesario para la contratación de dos empleados, para el área de Recursos Humanos y también para la compra de los recursos materiales que utilizarán en el desempeño de las labores.

d) Fases de la implementación

Para poder poner en práctica el modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño de los empleados de la Imprenta es necesario tener la aprobación de la Administración, por lo tanto se detalla el proceso a seguir:

- Presentación

Se hará la entrega del documento a la Administración de la Imprenta, para realizar la presentación de importancia, ventajas y utilidad del modelo.

- Revisión

La institución realizará un análisis de la propuesta entregada, haciendo las observaciones y correcciones que considere pertinentes.

- Aprobación y autorización

De acuerdo al análisis, realizado por la organización y enmendado e incorporado las indicaciones dadas, será la Administración de la Imprenta quien apruebe la propuesta y ponga en marcha el modelo.

- Implementación del modelo

Luego de la aprobación se procede a poner en marcha el modelo de Gestión de Recursos Humanos, en esta fase se contará con el área que gestionara al personal de la Imprenta.

- Evaluación y seguimiento

En un periodo estimado de cuatro semanas después de la implementación del modelo, se podrá realizar la revisión del modelo con el propósito de evaluar si se están obteniendo los resultados esperados. Lo cual permitirá corregir o mejorar los aspectos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados.

e) Cronograma de implementación

Cronograma de actividades para la implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos

Año 2019- 2020

n°	mes/semanas	Responsable	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Presentación	Grupo de investigación	■	■	■	■																																												
2	Revisión y estudio del documento	Gerente General					■	■	■	■	■	■	■	■																																				
3	Aprobación y autorización	Gerente General													■	■	■	■																																
4	Implenetación del modelo	Grupo de investigación																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
5	Evaluación y seguimiento	Grupo de investigación																																					■	■	■	■								

f) Presupuesto de Implementación

Para la implementación de este modelo, se tendrá que incurrir en la contratación de dos empleados para el área de Recursos Humanos un Especialista y un auxiliar, también se necesitara mobiliario y equipo para esta área los cuales se detallan a continuación.

Presupuesto para la Implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos			
Imprenta y Offset Ricaldone			
Cantidad	Descripción	Valor	Total
1	Salario del Especialista de Recursos Humanos (mes)	\$ 600.00	\$ 4,800.00
1	ISSS Cuota Patronal 7%	\$ 18.00	\$ 144.00
1	AFP Cuota Patronal 7.5%	\$ 45.00	\$ 360.00
1	Aguinaldo Especialista de RH (unica vez)	\$ 110.14	\$ 110.14
1	Vacaciones Especialista de RH (unica vez)	\$ 90.00	\$ 90.00
1	Salario del Auxiliar de Recursos Humanos (mes)	\$ 450.00	\$ 3,600.00
1	ISSS Cuota Patronal 7%	\$ 13.50	\$ 108.00
1	AFP Cuota Patronal 7.5%	\$ 33.75	\$ 270.00
1	Aguinaldo Auxiliar de RH (unica vez)	\$ 82.60	\$ 82.60
1	Vacaciones Auxiliar de RH (unica vez)	\$ 67.50	\$ 67.50
2	Escritorios	\$ 150.00	\$ 300.00
2	Sillas	\$ 60.00	\$ 120.00
2	Computadoras de escritorio	\$ 350.00	\$ 700.00
1	Impresoras	\$ 200.00	\$ 400.00
	Papelería y útiles	\$ 80.00	\$ 80.00
2	Archivadores	\$ 80.00	\$ 160.00
2	Teléfonos Fijos	\$ 25.00	\$ 50.00
2	Sillas de espera	\$ 25.00	\$ 25.00
	Total		\$ 11,467.24

Cotización realizada a Office Depot para la elaboración del presupuesto de implementación del Modelo de Gestión de Recursos humanos.

 .com.mx						
Fecha	Cliente	Nombre del contacto	Correo electrónico			
12/02/2019	Imprenta Ricaldone					
Teléfono	Dirección	Tipo de pago	Vigencia			
2229 0308	Fnl Av Hermano Julio Gaytán	Efectivo	12/03/2019			
No.	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
1	5-Es	Escritorios	2	Pieza	\$ 200,00	\$ 400,00
2	6-S	Sillas	2	Pieza	\$ 76,00	\$ 152,00
3	7-CE	Computadoras de escritorio	2	Pieza	\$ 400,00	\$ 800,00
4	5-J4	Impresoras	1	Pieza	\$ 225,00	\$ 225,00
5	3-A	Archivadores	2	Pieza	\$ 100,00	\$ 200,00
6	9-TF	Teléfonos Fijos	2	Pieza	\$ 25,00	\$ 50,00
7	6-SE	Sillas de espera	2	Pieza	\$ 26,00	\$ 52,00
					Total General	\$ 1.879,00
					Descuento	
Observaciones:					Subtotal	\$ 1662,83
					IVA	\$ 216,17
					Total	\$ 1.879,00

Bibliografía

Libros

- Amat, Joan Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992.
- Chiavenato Idalberto, 2011. Parte I. Integración entre personas y organizaciones. Administración de recursos Humanos, novena Edición, México, Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, México. McGraw_Hill.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5a Edición. Editorial Magregor Hill. 2001.
- Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, México. McGraw_Hill. 2008.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, novena Edición, México 2011, Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta Edición Santa Fé de Bogota 2010 Editorial McGraw-Hill.
- Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993.
- Dessler, Gary. Administración de Personal. Pearson educación. 2001.
- Gago, H. Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje, México 1999, Trillas.
- Ivancevich, John M, y otros. Gestión, Calidad y Competitividad. Editorial MCGraw Hill, Irwin.
- Münch Lourdes; "Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo", primera edición, Pearson educación, México, 2010.
- Mondy,R.Wayne. Administración de Recursos Humanos, 11º edición, editorial Pearson, mexico 2010.
- Salgueiro Amado. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Editorial Díaz de Santos. Madrid España, 2001.

- Werther William, Administración de personal y recursos humanos, Tercera edición

Leyes

- Constitución de la República de El Salvador Asamblea Constituyente, Decreto N° 38, D.O. N°234, Tomo N° 281, Fecha 16 de diciembre de 1983.
- Código Tributario D. L. N° 230 del 28 de octubre de 2004, D. O. N° 241, Tomo N° 349, fecha de publicación 10 de diciembre de 2004.
- Código de Trabajo D.L. N° 15, del 23 de junio de 1972, D.O. N° 142, Tomo 236, fecha de publicación el 31 de julio de 1972.
- Código Civil, D.L. N° 512 del 11 de noviembre de 2004, D.O. N° 236, Tomo 365 del 17 de diciembre 2004.
- Ley de Asociaciones Sin Fines de Lucro D. L. No. 894, de fecha 21 de noviembre de 1996, D. O. No. 238, Tomo 333 de fecha de publicación 17 de diciembre de 1996.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta D. L. N°134, D.O. No.242, Tomo N°313 Fecha de publicación 21 de diciembre de 1991.
- La ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), fue establecida desde el 28 de septiembre de 1949, mediante el Decreto Legislativo N° 1263, Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, fecha de publicación 11 de diciembre de 1953.
- Ley de impuestos a la actividad económica del municipio de Santa Tecla del departamento de La Libertad.
- Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro D.L. N°78, del 18 de agosto de 1997, D.O. N° 153, Tomo 336, del 21 de agosto de 1997.

Trabajos de Graduación

- “Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal”. Presentado por Prieto Bejarano, Pedro Gerardo. Universidad de Medellín 2013. Consulta 13 de marzo de 2018.
- “Modelo sistemático basado en competencias para instituciones educativas públicas”, Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán,

presentado por M.S.E. Leticia Sesenta García, Morelia Michoacán septiembre 2008

- “Modelo de gestión del talento Humano”, Universidad de El Salvador, agosto 2017.

Páginas web

- <http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml> 13 marzo 2018
- <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16885/capitulo%201.pdf>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Johannes_Gutenberg
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Imprenta>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_\(El_Salvador\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_(El_Salvador))
- <http://www.salesianoscentroamerica.org>
- <https://www.imprentaricaldone.com/productos.php>
- <http://www.asafondos.org.sv/vpublicaciones.asp?CatID=3&id=43>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>
- <https://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>
- <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1107/1/TESIS%20CAROLINA%20LOJA.pdf>.
- <https://josuetgonzalezp.wordpress.com/2014/10/26/importancia-de-la-administracion-de-rrhh/>
- <http://sistemarecursoshumanos.com/objetivos-de-la-administacion-de-los-recursos-humanos/>
- <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/rt/printerFriendly/617/1569>
- <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/>
- <https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

ANEXOS

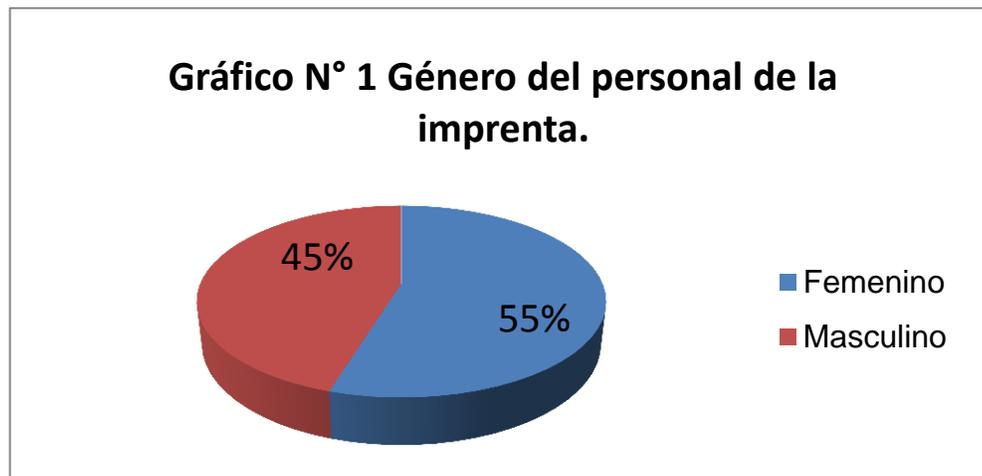
ANEXO N° 1 Interpretación del cuestionario dirigido al personal de la Imprenta Ricaldone

A. DATOS GENERALES

Género

Objetivo: Conocer el género de los empleados encuestados de la imprenta.

Cuadro N° 1 Género.			
Genero	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
42	Femenino	23	55%
	Masculino	19	45%
Total		42	100%



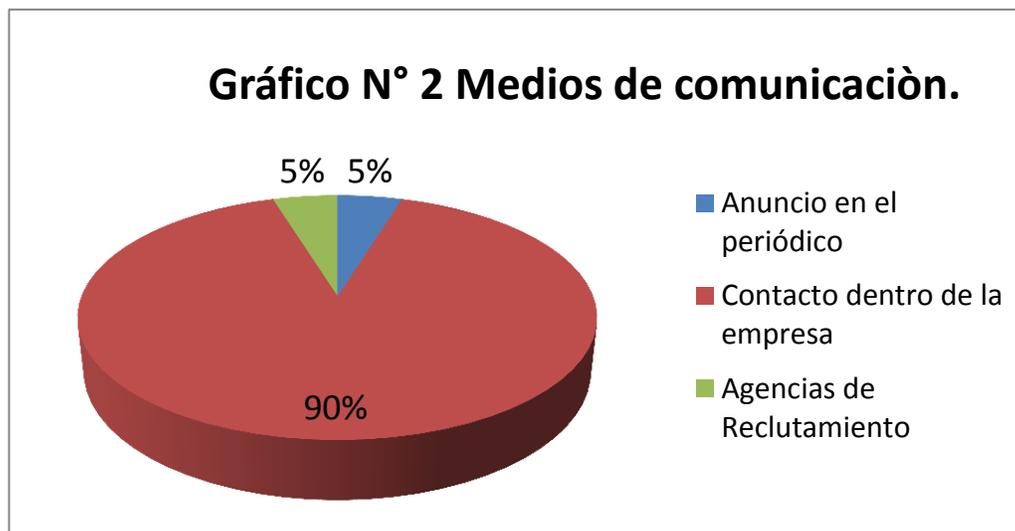
Interpretación: La imprenta está integrada en su mayoría por personas del género femenino, tradicionalmente el trabajo de la imprenta era solo para hombres pero actualmente las mujeres también forman parte de esta.

B. CONTENIDO

1. ¿Cómo se enteró sobre la vacante disponible en la imprenta?

Objetivo: Conocer la forma de cómo se enteró el empleado de la vacante disponible.

Cuadro N° 2 Medio por el que se transmite el anuncio				
Respuestas		Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Anuncio en el periódico	2	5%
		Contacto dentro de la imprenta	38	90%
		Agencias de Reclutamiento	2	5%
		Total	42	100%

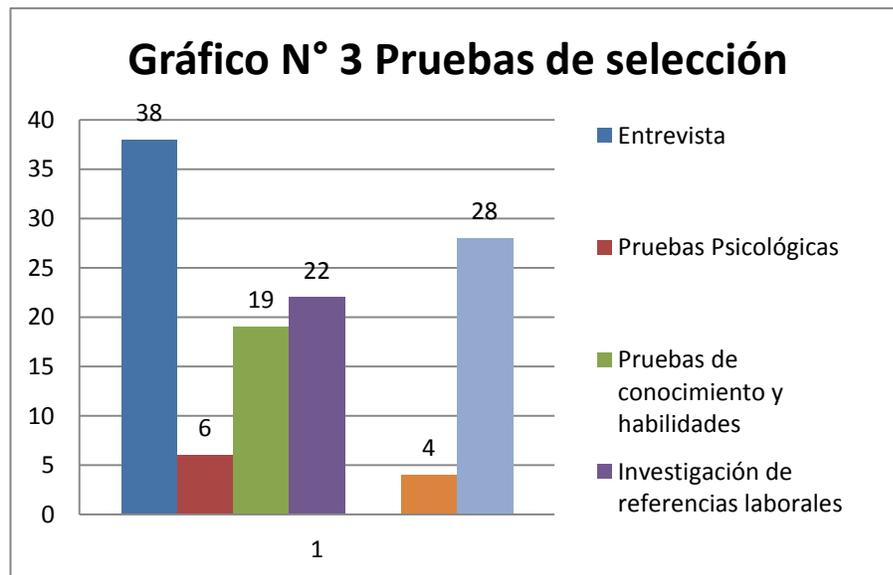


Interpretación: El 90% de las personas encuestados, manifestó que ingreso a la organización por medio de un contacto en la ONG. Mientras que el resto indicó que fue contratado luego de participar en un proceso del cual se enteraron mediante agencias de reclutamiento y publicaciones en periódicos de común circulación.

2. Para prestar sus servicios en esta institución, ¿Cuáles de los siguientes aspectos de selección se realizaron?

Objetivo: Identificar qué aspectos de selección se le realizaron en la institución.

Cuadro N° 3 Aspectos de selección realizados al ser contratados				
Respuestas		Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Entrevista en recursos humanos	38	90%
		Pruebas Psicológicas	6	14%
		Pruebas de conocimiento y habilidades	19	45%
		Investigación de referencias laborales	22	52%
		Estudio Socioeconómico	0	0%
		Exámenes Médicos	4	10%
		Entrevista final con el gerente	28	67%
		Total		

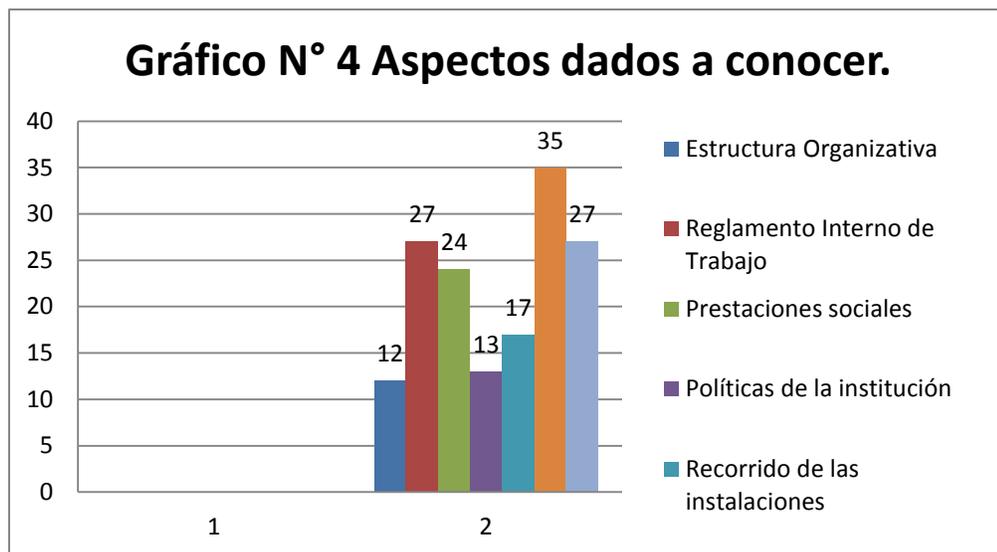


Interpretación: Los encuestados en un 90% manifestó que realizo una entrevista a la hora de ser seleccionados para ocupar un puesto dentro de la organización, en segundo lugar se realizaron otro tipo de pruebas de conocimientos y habilidades e investigación de referencias.

3. ¿Cuáles de los siguientes aspectos y actividades se le dieron a conocer cuando ingresó a la Imprenta y Offset Ricaldone? Puede marcar más de una opción.

Objetivo: Conocer que aspectos y actividades se le dieron a conocer al empleado al ingresar a la organización.

Cuadro N° 4 Aspectos y actividades presentados al trabajador al ingresar a la imprenta				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Estructura Organizativa	12	29%
		Reglamento Interno de Trabajo	27	64%
		Prestaciones sociales	24	57%
		Políticas de la institución	13	31%
		Recorrido de las instalaciones	17	40%
		Presentación con los jefes y compañeros de trabajo	35	83%
		Descripción de las funciones del puesto	27	64%



Interpretación: De las personas de quienes se obtuvo la información se constató que solo la mitad de ellos recibió mediante un documento las actividades que corresponden a su puesto de trabajo, el resto argumento que solamente le fue indicado de forma verbal las tareas y responsabilidades que debía cumplir en el desempeño de las funciones asignadas.

4. ¿Le han proporcionado por escrito las actividades que corresponden al puesto que desempeña?

Objetivo: Saber si al trabajador se le brindo por escrito las actividades que corresponden a su puesto de trabajo.

Cuadro N° 5 Entrega de actividades por escrito				
Respuestas		Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Si	21	50%
		No	21	50%
		Total	42	100%



Interpretación: De las personas de quienes se obtuvo la información se constató que solo la mitad de ellos recibió mediante un documento las actividades que corresponden a su puesto de trabajo, el resto argumentó que solamente le fue indicado de forma verbal las tareas y responsabilidades que debía cumplir en el desempeño de las funciones asignadas.

5. ¿Realiza actividades que no corresponden a su puesto de trabajo?

Objetivo: Percibir si al empleado se le asignan actividades que no corresponden a su puesto de trabajo.

Cuadro N° 6 Realiza actividades que no corresponden a su puesto de trabajo.				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Si	22	52%
		No	20	48%
		Total	42	100%

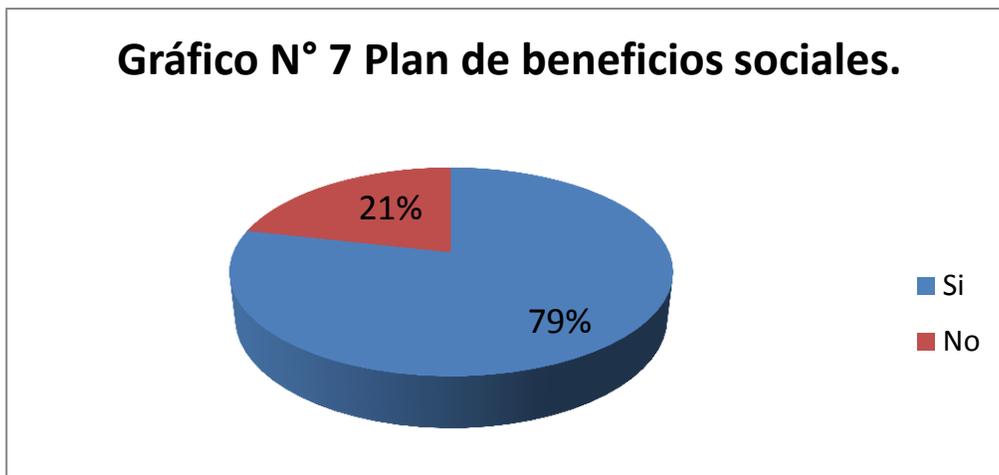


Interpretación: El 52% de los encuestados le son asignados actividades que no corresponden, mientras que al 48% de los empleados realizan actividades que si le corresponden realizar en sus labores.

6. ¿Existe un Plan de Beneficios Sociales en Imprenta y Offset Ricaldone?

Objetivo: Conocer si existen beneficios sociales adicionales a los de ley para los empleados de la organización.

Cuadro N° 7 Existencia de un plan de beneficios sociales en la organización.				
Respuestas		Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Si	33	79%
		No	9	21%
		Total	42	100%



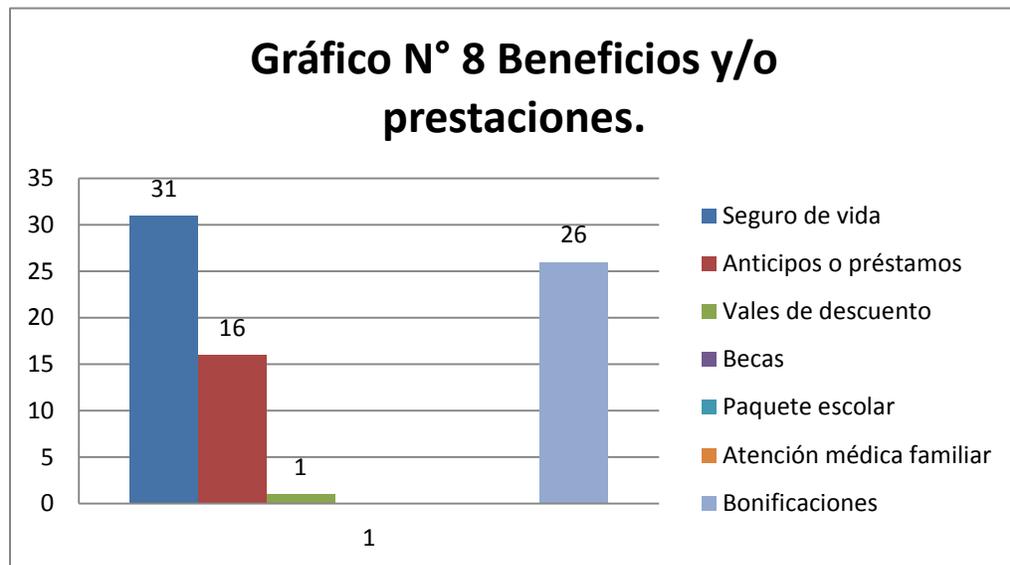
Interpretación:

Del personal consultado en la investigación se determinó que aproximadamente el 80% menciona que como empleados cuentan con beneficios adicionales a los que obliga la ley para toda empresa o institución; solamente una quinta parte manifestó que la institución no cuenta con programas que contribuyan al bienestar de las personas como parte de los incentivos a los que tienen acceso.

7. ¿Qué beneficios y/o prestaciones adicionales a las de ley, recibe por parte de la institución?

Objetivo: Conocer cuales beneficios adicionales a los de ley ofrece la institución a sus empleados.

Cuadro N° 8 Beneficios y/o prestaciones adicionales a los de la Ley				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Seguro de vida	31	74%
		Anticipos o préstamos	16	38%
		Vales de descuento	1	2%
		Becas	0	0%
		Paquete escolar	0	0%
		Atención médica familiar	0	0%
		Bonificaciones	26	62%
		Total		



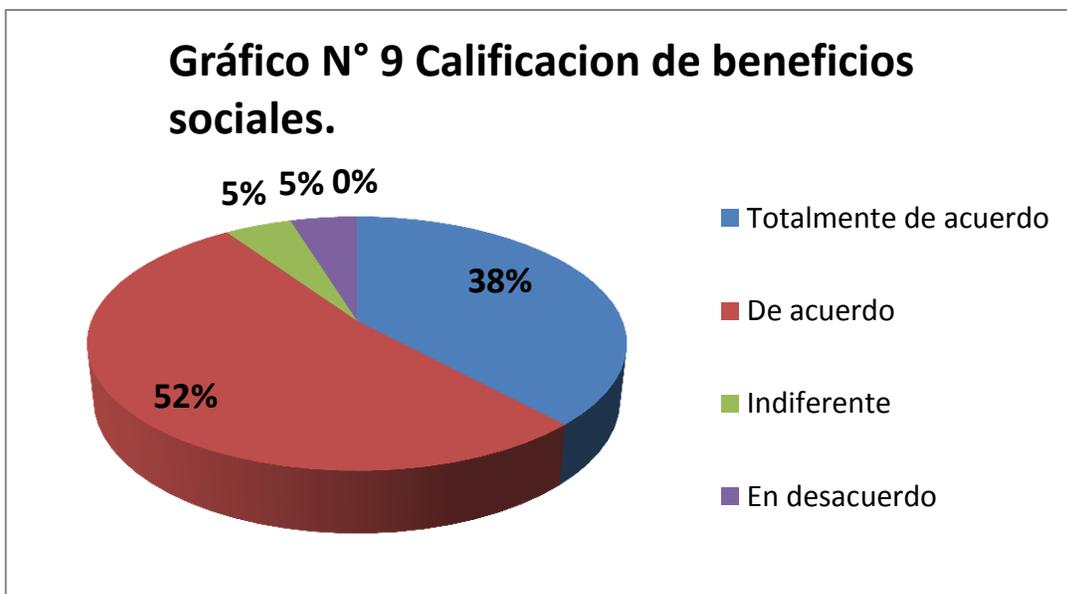
Interpretación:

El seguro de vida es el beneficio más conocido por los empleados, las bonificaciones, anticipos o préstamos se encuentran en segundo y tercer lugar, lo que quiere decir que la institución si ofrece más de 3 tipos de beneficios adicionales a los de ley, los cuales conocen y hacen uso de ellos, los mismos sirven como incentivos para que el personal.

8. ¿Cómo califica los beneficios sociales que actualmente ofrecen en la Imprenta y Offset Ricaldone con relación a sus necesidades?

Objetivo: Indagar si los beneficios sociales ofrecidos por la imprenta satisfacen las necesidades de los empleados.

Cuadro N° 9 Calificación de los beneficios sociales.				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Totalmente de acuerdo	16	38%
		De acuerdo	22	52%
		Indiferente	2	5%
		En desacuerdo	2	5%
		Totalmente en desacuerdo	0	0%
		Total	42	100%



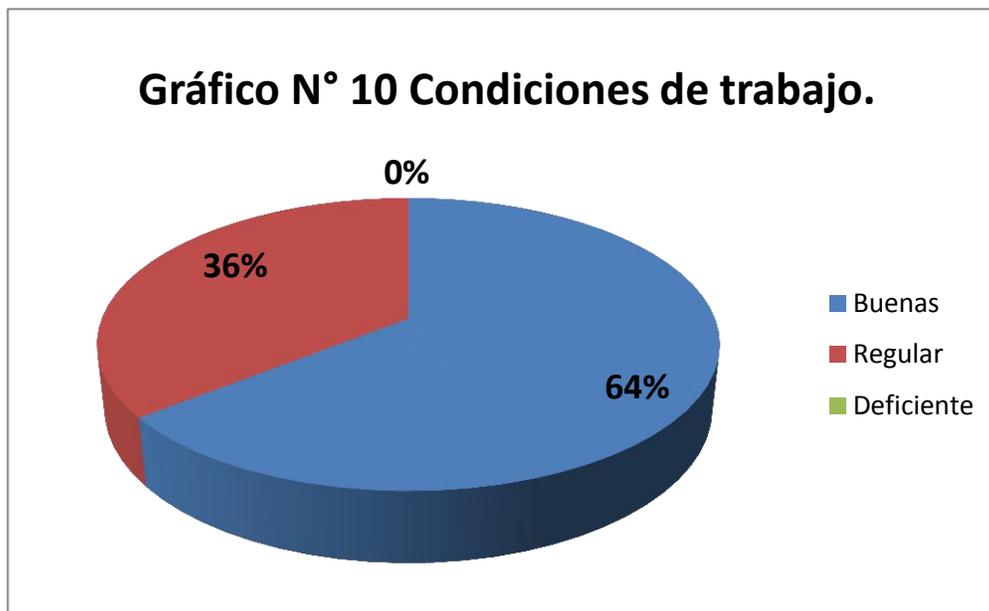
Interpretación:

El 52% de los encuestados dice estar de acuerdo con los beneficios sociales ofrecidos por la organización, el 38% está totalmente de acuerdo y solo el 10% está en desacuerdo o le es indiferente, lo cual quiere decir que se deben mejorar los beneficios que prestados al personal.

9. ¿Cómo califica las condiciones de trabajo?

Objetivo: Investigar las condiciones y clima laboral dentro la institución.

Cuadro N° 10 Condiciones de trabajo				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Buenas	27	64%
		Regular	15	36%
		Deficiente	0	0%
		Total	42	100%



Interpretación:

El 90% de los encuestados considera que las condiciones de trabajo son buenas, en cuanto a instalaciones, equipos, iluminación, relaciones con los compañeros etc. Mientras que los demás considera que son regulares, es decir que en su mayoría del personal califica muy bien las condiciones de trabajo dentro de la organización.

10. ¿Evalúan el desempeño de su trabajo en la institución?

Objetivo: Conocer si en la institución se realizan evaluaciones del desempeño de cada puesto de trabajo.

Cuadro N° 11 Evaluación del desempeño				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Si	18	43%
		No	24	57%
		Total	42	100%



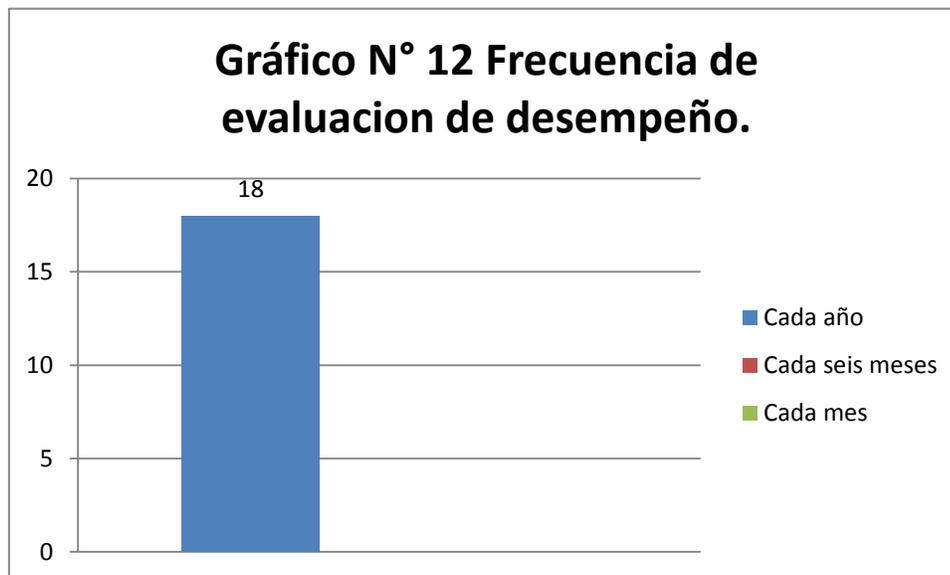
Interpretación:

El 43% manifestó que si se realiza evaluación del desempeño dentro de la Imprenta, mientras que el 57% dice que no se realizan, por lo cual se puede percibir que si se un poco más de la mitad ha entrado a un proceso de evaluación de desempeño.

11. ¿Con que frecuencia realizan la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que se realizan las evaluaciones del desempeño en la institución.

Cuadro N° 12 Frecuencia de evaluación del desempeño				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Validas	18	Cada año	18	100%
		Cada seis meses	0	0%
		Cada mes	0	0%
		Total	18	100%



Interpretación:

De los 42 empleados encuestados de la organización, 18 respondieron que se les realiza evaluación del desempeño cada año lo que representa que a 4 de cada 10 empleados se les realiza la evaluación del desempeño, el resto dijo que no se evalúa el desempeño.

12. ¿Realiza la institución, programas de adiestramiento y capacitación?

Objetivo: Conocer si existen programas de capacitación y adiestramiento para el personal de la imprenta.

Cuadro Nº 13 Programas de adiestramiento y capacitación				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Si	15	36%
		No	27	64%
		Total	42	100%



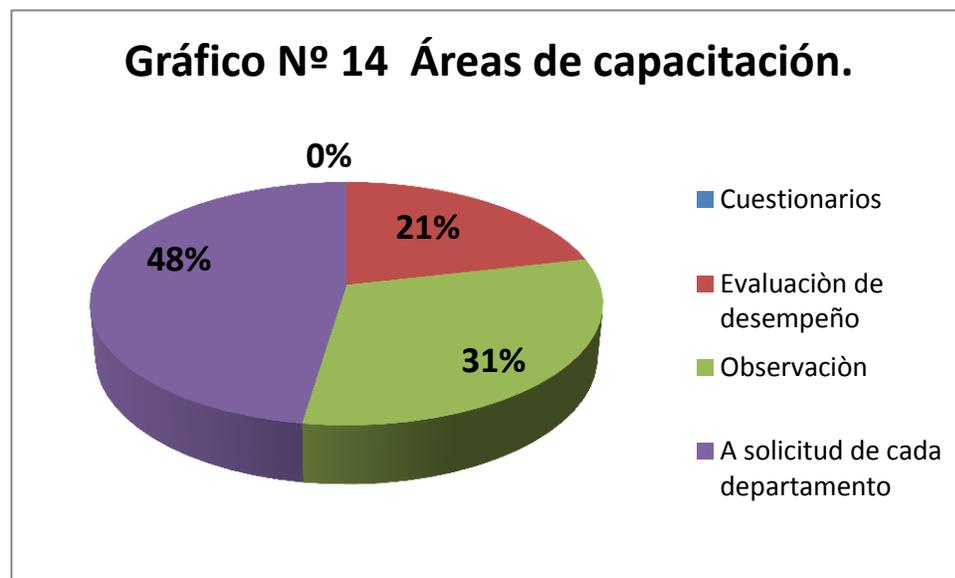
Interpretación:

El 64% de los encuestados manifestó que en la institución no se realizan programas de adiestramiento y capacitación, lo que indica que no todos poseen o manejan la misma información dentro de la institución, por otra parte el 36% manifestó que si tienen el conocimiento que dentro de la institución si se realizan capacitaciones.

13. ¿Cómo determina la organización las áreas en que debe capacitarse?

Objetivo: Determinar los criterios que se toman en cuenta para evaluar las diferentes áreas de la organización.

Cuadro Nº 14 Áreas de capacitación				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Cuestionarios	0	0%
		Evaluación de desempeño	9	21%
		Observación	13	31%
		A solicitud de cada departamento	20	48%
		Total	42	100%



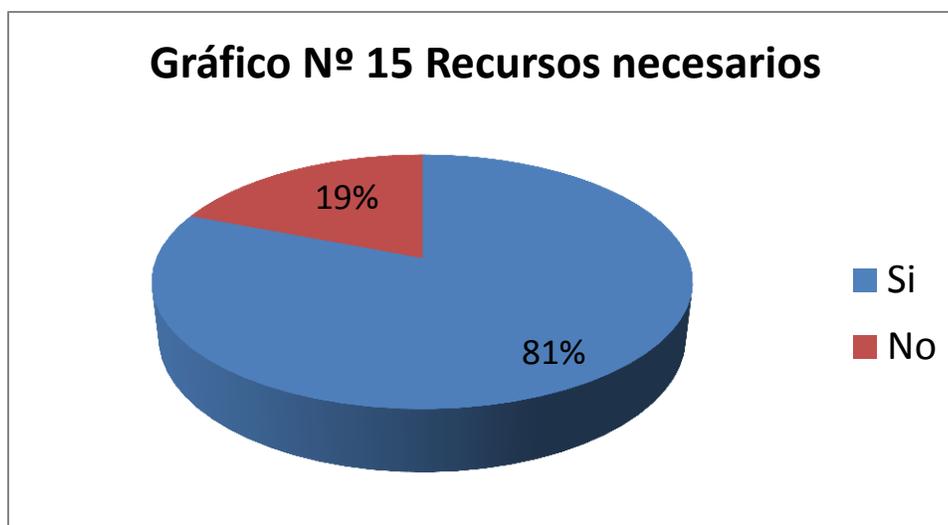
Interpretación:

Según las respuestas de los empleados, el 48% manifestó que las áreas que reciben capacitación son las que a solicitud de cada departamento lo estimen conveniente, el 31% mediante la observación estableciendo las deficiencias del personal y el 21% con base a los resultados de la evaluación del desempeño.

14. ¿Considera que cuenta con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo?

Objetivo: Determinar si los empleados cuentan con los recursos físicos, tecnológicos, etc., para desempeñar su trabajo de forma idónea.

Cuadro Nº15 Recursos necesarios				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Si	34	81%
		No	8	19%
		Total	42	100%



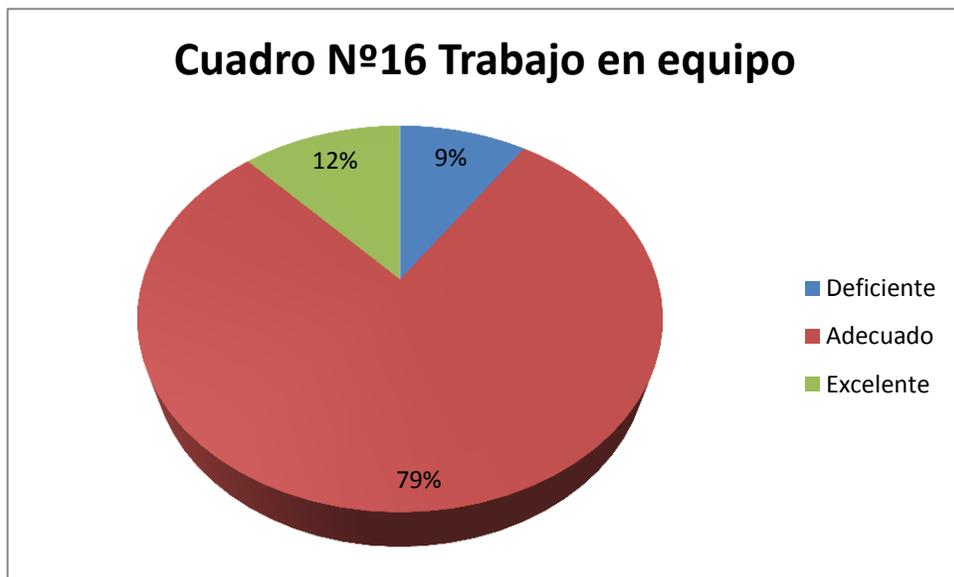
Interpretación:

Los empleados en un 81% manifestaron que cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar las tareas del día a día, para cumplir con las expectativas que la organización espera de ellos, además si tienen los insumos necesarios pueden desempeñar sus actividades de una forma adecuada, mientras que el 19% manifestó que no cuenta con los recursos necesarios.

15. ¿Cómo califica el trabajo en equipo en la organización?

Objetivo: Conocer la percepción del trabajo en equipo dentro de la organización, y evaluar el clima organizacional.

Cuadro Nº16 Trabajo en equipo				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Deficiente	4	9%
		Adecuado	33	79%
		Excelente	5	12%
		Total	42	100%



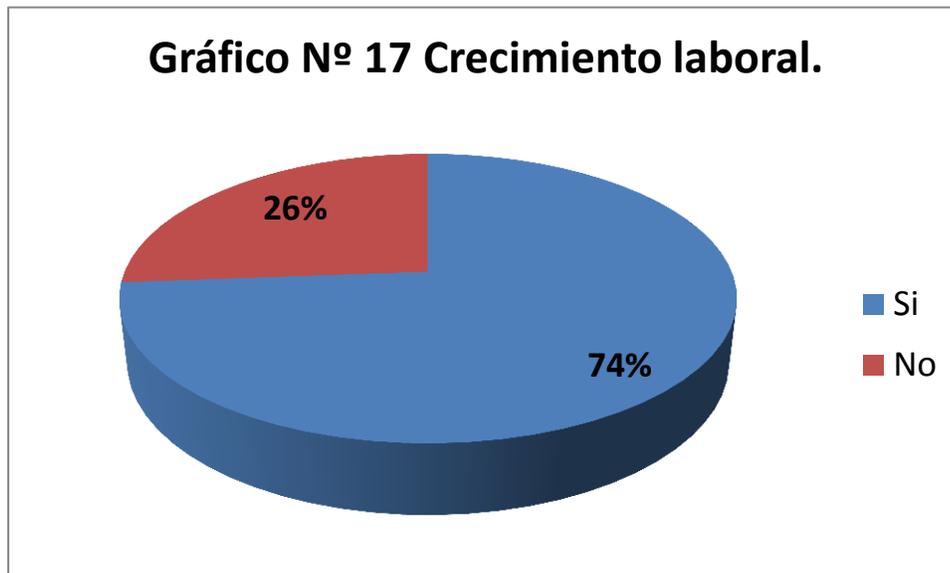
Interpretación:

Al evaluar el trabajo en equipo se puede observar que la mayoría califica de adecuado el trabajo en equipo con 79% que es lo más aceptable, el 12% lo califica como excelente, y solo el 9% considera como deficiente el trabajo en equipo dentro de la organización, en general todos se ayudan mutuamente y colaboran para que el ambiente sea aceptable para poder desenvolverse en sus funciones diarias.

16. ¿En la organización existe oportunidad de crecimiento laboral?

Objetivo: Conocer si dentro de la organización hay oportunidades de desarrollo del talento humano.

Cuadro N° 17 Crecimiento laboral				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Si	31	74%
		No	11	26%
		Total	42	100%



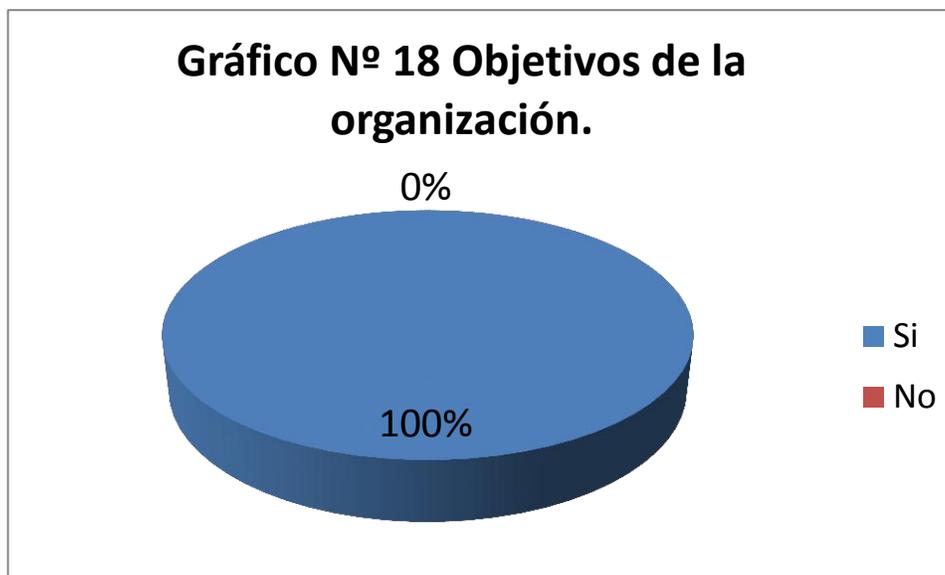
Interpretación:

El 74% de personas encuestadas consideran que si hay oportunidades de desarrollo y ascenso dentro de la organización, lo cual es algo positivo porque representa que los empleados que son tomados en cuenta para desarrollar carrera dentro de la organización.

17. ¿Considera que el trabajo realizado está vinculado a los objetivos de la organización?

Objetivo: Conocer si los empleados de la organización sienten que las funciones de sus cargo están de acuerdo con los objetivos y finalidad de la Imprenta.

Cuadro Nº18 Objetivos de la empresa				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Validas	42	Si	42	100%
		No	0	0%
		Total	42	100%



Interpretación:

El 100% considera que su trabajo y funciones diarias están en correlación con los objetivos de la organización, es algo positivo ya que los trabajadores se sienten identificados con el propósito que persigue la organización con las diferentes actividades que realiza.

ANEXO N° 2 Entrevista dirigida al gerente de la Imprenta Ricaldone

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL.

TEMA: “MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA IMPRENTA Y OFFSET RICALDONE DE LA ASOCIACIÓN INSTITUCIÓN SALESIANA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.”

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene como propósito, obtener información que sirva de base para elaborar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permita mejorar el Desempeño del personal de la Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana. Información de uso confidencial y académico.

Lugar y fecha: San salvador, 24 de julio de 2018

Información general de la organización.

1. ¿Cuál es la razón social?

Asociación Institución Salesiana

2. ¿Cuál es el nombre comercial?

Imprenta y Offset Ricaldone

3. ¿Cuál es la estructura organizativa de la organización?

Está formada por la Gerencia General, gerente de producción, personal administrativo y operativo.

4. ¿Cuántos empleados poseen?

La imprenta cuenta actualmente con 42 empleados entre ellos la gerencia, personal administrativo y operativo.

5. ¿Cuál es el giro o actividad económica?

Enseñanza formal e impresión de libros.

6. ¿En qué tamaño o clasificación se encuentra?

Se encuentra en medianos contribuyentes.

7. ¿Cuál es la visión?

Ser una de las organizaciones de artes gráficas de referencia en el municipio, por su excelencia en sus trabajos de impresión, a través de procesos de producción optimizados, gracias a la continua innovación y mejora de nuestras capacidades y recursos, tanto humanos como industriales.

8. ¿Cuál es la misión?

Ser una organización líder en el sector de artes gráficas y acabados, ofreciendo productos y servicios de calidad, cumpliendo y garantizando las expectativas de nuestros clientes. Apoyándonos en la excelencia de nuestro capital humano y tecnología de vanguardia.

9. ¿Qué valores los identifican?

Calidad, Honestidad, creatividad y fe.

10. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?

La necesidad que tiene la feligresía católica de conocer los valores de la iglesia, ayudar a las diferentes obras sociales que posee la Asociación a la cual forma parte la imprenta, capacitar jóvenes en los diferentes talleres de formación.

11. ¿Cuentan con un Departamento de Recursos Humanos?

La imprenta no posee departamento de recursos humanos razón por la cual la Asociación Institución Salesiana se encarga de la contratación del personal requerido, sin embargo por no realizarse de forma interna en ocasiones son omitidas ciertas competencias necesarias para cada puesto por lo que se considera que es necesario exista un departamento de recursos humanos en la imprenta que se encargue del reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal que formará parte de la imprenta.

12. ¿Da a conocer la filosofía de la organización a sus empleados?

Si en su mayoría los empleados la conocen, solamente que no se encuentra a la vista, pienso que esto debe de estar visible para que todos los empleados tengan presente la visión, misión y valores que nos identifican como organización.

13. ¿La organización cuenta con programas de capacitación?

La imprenta como tal no posee programas de capacitación, en su mayoría las personas contratadas son por recomendación o porque han sido capacitados en los talleres de formación con los que cuenta la Asociación. Pocas personas son capacitadas cuando hay necesidad de conocer nuevos métodos de impresión o cuando se adquieren nuevos equipos o por solicitud de cada gerencia.

14. ¿La organización tiene un procedimiento definido de reclutamiento y selección de personal?

La organización no cuenta con un procedimiento definido ya que no se cuenta con un departamento de recursos humanos, se contratan personas por recomendación o por que formaron parte de los talleres de formación de la asociación. Toda contratación actualmente es efectuada por la asociación, pero se pretende que este proceso sea independiente para que más personas que posean experiencia se integren en cada área en la que sea necesario contratar.

15. ¿La organización posee manuales de inducción, descripción de puesto y de procedimientos?

Por el momento no se cuenta con ningún tipo de manual.

16. ¿Realiza evaluaciones de desempeño a los empleados?

Si se realizan, los encargados son parte del personal de la asociación, quienes una vez por año entrevistan a cada empleado para saber cómo está desempeñando su puesto.

17. ¿Qué tipo de evaluación realiza?

Se hacen preguntas directas sobre el puesto de trabajo, no algo tan definido pero que si sirva para obtener información necesaria para conocer las fallas de cada empleado.

18. ¿Con qué frecuencia?

Este tipo de entrevistas al personal se realizan cada año

19. ¿Otorga beneficios no monetarios a los trabajadores?

Los empleados cuentan con un seguro de vida, bonificaciones y anticipos de sueldo todo esto como parte de un servicio social de la iglesia para que nuestro personal pueda sentirse bien dentro de nuestra organización.

20. ¿Se le da oportunidad de crecimiento laboral al personal que pertenece a la organización?

Sí, siempre se toma en cuenta las capacidades y talento de cada persona que muestra potencial, se le brinda la oportunidad de seguir creciendo en la organización.

21. ¿Proporciona los recursos necesarios para el desempeño de las labores asignadas?

En la medida de lo posible se trata de dar todo lo necesario a cada empleado para que pueda desempeñar su trabajo.

22. ¿Quiénes son sus clientes potenciales?

Los clientes potenciales de la imprenta son variados, manejamos Organizaciones religiosas, escuelas, parroquias, instituciones de gobierno y empresa privada.

23. ¿En la rama de impresión quienes considera que son competencia para la organización?

En nuestro país se cuenta con muchas imprentas que se consideran grandes por mencionar algunas están, R.R. DONNELLEY DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V., FORCON, SA. DE C.V, IMPRENTA LA TARJETA entre otras que son informales.

24. ¿Qué factores sociales cree que afectan el desempeño del personal y a la imprenta?

En el caso de la imprenta la falta de cultura que tienen en nuestro país para la literatura ya que la mayoría de nuestros clientes que antes imprimían muchos libros, hoy lo hacen en menor cantidad.

ANEXO N° 3 Guía de entrevista dirigida al gerente de la Imprenta Ricaldone.

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL.

TEMA: “MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA IMPRENTA Y OFFSET RICALDONE DE LA ASOCIACIÓN INSTITUCIÓN SALESIANA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.”

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene como propósito, obtener información que sirva de base para elaborar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permita mejorar el Desempeño del personal de la Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana. Información de uso confidencial y académico.

Lugar y fecha: San salvador, 24 de julio de 2018

Información general de la organización.

- 1. ¿Cuál es la razón social?**
- 2. ¿Cuál es el nombre comercial?**
- 3. ¿Cuál es la estructura organizativa de la organización?**
- 4. ¿Cuántos empleados poseen?**
- 5. ¿Cuál es el giro o actividad económica?**
- 6. ¿En qué tamaño o clasificación se encuentra?**
- 7. ¿Cuál es la visión?**
- 8. ¿Cuál es la misión?**
- 9. ¿Qué valores los identifican?**

10. **¿Cuáles son los objetivos de la organización?**
11. **¿Cuentan con un Departamento de Recursos Humanos?**
12. **¿Da a conocer la filosofía de la organización a sus empleados?**
13. **¿La organización cuenta con programas de capacitación?**
14. **¿La organización tiene un procedimiento definido de reclutamiento y selección de personal?**
15. **¿La organización posee manuales de inducción, descripción de puesto y de procedimientos?**
16. **¿Realiza evaluaciones de desempeño a los empleados?**
17. **¿Qué tipo de evaluación realiza?**
18. **¿Con qué frecuencia?**
19. **¿Otorga beneficios no monetarios a los trabajadores?**
20. **¿Se le da oportunidad de crecimiento laboral al personal que pertenece a la organización?**
21. **¿Proporciona los recursos necesarios para el desempeño de las labores asignadas?**
22. **¿Quiénes son sus clientes potenciales?**
23. **¿En la rama de impresión quienes considera que son competencia para la organización?**
24. **¿Qué factores sociales cree que afectan el desempeño del personal y a la imprenta?**

ANEXO N° 4 Cuestionario dirigido al personal de la Imprenta Ricaldone.

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

TEMA: “MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA IMPRENTA Y OFFSET RICALDONE DE LA ASOCIACIÓN INSTITUCIÓN SALESIANA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.”

Cuestionario dirigido al personal que labora en la imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana.

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene como propósito, obtener información que sirva de base para elaborar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permita mejorar el Desempeño del personal de la Imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana. Información de uso confidencial y académico.

INDICACIONES:

Lea cada pregunta y marque con una “X” según considere adecuado.

I. DATOS GENERALES

Género: Femenino Masculino

II. CONTENIDO DEL CUESTIONARIO:

1. ¿Cómo se enteró sobre la vacante disponible en la imprenta?

- a) Anuncio en el Periódico.
- b) Contacto dentro de la empresa.
- c) Agencias de Reclutamiento.

2. Para prestar sus servicios en esta institución, ¿Cuáles de los siguientes aspectos de selección se realizaron? Puede marcar más de una opción.

- a) Entrevista.

- b) Pruebas Psicológicas.
- c) Pruebas de conocimiento y habilidades.
- d) Investigación de Referencias laborales.
- e) Estudio Socioeconómico.
- f) Exámenes Médicos.
- g) Entrevista Final

3. ¿Cuáles de los siguientes aspectos y actividades se le dieron a conocer cuando ingresó a la Imprenta y Offset Ricaldone? Puede marcar más de una opción.

- a) Estructura Organizativa.
- b) Reglamento Interno de Trabajo.
- c) Prestaciones Sociales.
- d) Políticas de la institución.
- e) Recorrido de las instalaciones.
- f) Presentación con los jefes y compañeros de trabajo.
- g) Descripción de las funciones del puesto.

4. ¿Le han proporcionado por escrito las actividades que corresponden al puesto que desempeña?

- a) Sí
- b) No

5. ¿Realiza actividades que no corresponden a su puesto de trabajo?

- a) Sí
- b) No

6. ¿Existe un Plan de Beneficios Sociales en Imprenta y Offset Ricaldone?

- a) Sí
- b) No

Si su respuesta FUE "NO" FAVOR pasar a la pregunta N° 9.

7. ¿Qué beneficios y/o prestaciones adicionales a las de ley, recibe por parte de la institución? Puede marcar más de una opción.

- a) Seguro de vida.
- b) Anticipos o préstamos.
- c) Becas.
- d) Vales de descuentos.
- e) Paquete escolar.

- f) Atención médica familiar.
- g) Bonificaciones

8. ¿Cómo califica los beneficios sociales que actualmente ofrecen en Imprenta y Offset Ricaldone con relación a sus necesidades? Puede marcar más de una opción.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Indiferente.
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

9. ¿Cómo califica las condiciones de trabajo?

- a) Buenas b) Regular c) Deficientes

10. ¿Evalúan el desempeño de su trabajo en la institución?

- a) Sí b) No

Si su respuesta fue “NO” pasar a la pregunta N° 12.

11. ¿Con que frecuencia realizan la evaluación del desempeño?

- a) Cada año b) Cada seis meses c) Cada Mes

12. ¿Realiza la institución, programas de adiestramiento y capacitación?

- a) Sí b) No

13. ¿Cómo determina la organización las áreas en que debe capacitarlo?

- a) Cuestionarios.
- b) Evaluación del desempeño.
- c) Observación.
- d) A solicitud de cada departamento.

14. ¿Considera que cuenta con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo?

Sí

No

15. En escala del 1 al 5, siendo el 1 la menor puntuación y 5 la mayor puntuación. ¿Cómo califica el trabajo en equipo en la organización?

1.

2.

3.

4.

5.

16. ¿En la organización hay oportunidad de crecimiento laboral?

Sí

No

17. ¿Considera que el trabajo realizado está vinculado a los objetivos de la organización?

Sí

No

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO N°5 LISTA DE COTEJO

Área: Recursos Humanos

ASPECTOS		SI	NO
Planificación	¿La organización cuenta con objetivos definidos?	√	
	¿Da a conocer la filosofía de la organización a sus empleados?	√	
	¿Cuentan con departamento de recursos humanos?		√
	¿Posee valores que los identifican?		√
	¿Cuentan con misión y visión?		√
Organización	¿Cuenta con manuales de descripción de puestos y procedimientos?		√
	¿Tienen un procedimiento definido de reclutamiento y selección de personal?		√
	¿Publica en el periódico cuando hay plazas disponibles?		√
	¿Cuenta con los recursos necesarios para desempeñar el trabajo?	√	
Dirección	¿La organización cuenta con programas de capacitación?		√
	¿Hay oportunidad de crecimiento dentro de la organización?	√	
	¿Se realiza evaluación del desempeño?	√	
	¿Cómo parte de la motivación cuentan con algún tipo de incentivo?	√	
Control	¿Cuenta con una base de datos de sus empleados?	√	
	¿Se proporciona por escrito las actividades que le corresponden a su puesto de trabajo?		√

ANEXO Nº 6 MANUAL DE ORGANIZACIÓN IMPRESA Y OFFSET RICALDONE



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

INDICE

A.	Contenido del manual.....	1
B.	Uso del manual	3
a)	Estructura del manual.....	3
i.	Reclutamiento del personal	3
ii.	Para este proceso se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:	3
iii.	Requisición de personal	3
iv.	Selección	4
v.	Proceso de selección.....	5
vi.	Políticas generales.....	6

A. Contenido del manual

a) Introducción

El manual de organización es una referencia de consulta y orientación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos, con el propósito de auxiliar a los encargados del reclutamiento, selección, inducción, contratación y desarrollo del personal, sirve como guía para la toma de decisiones para la organización del personal.

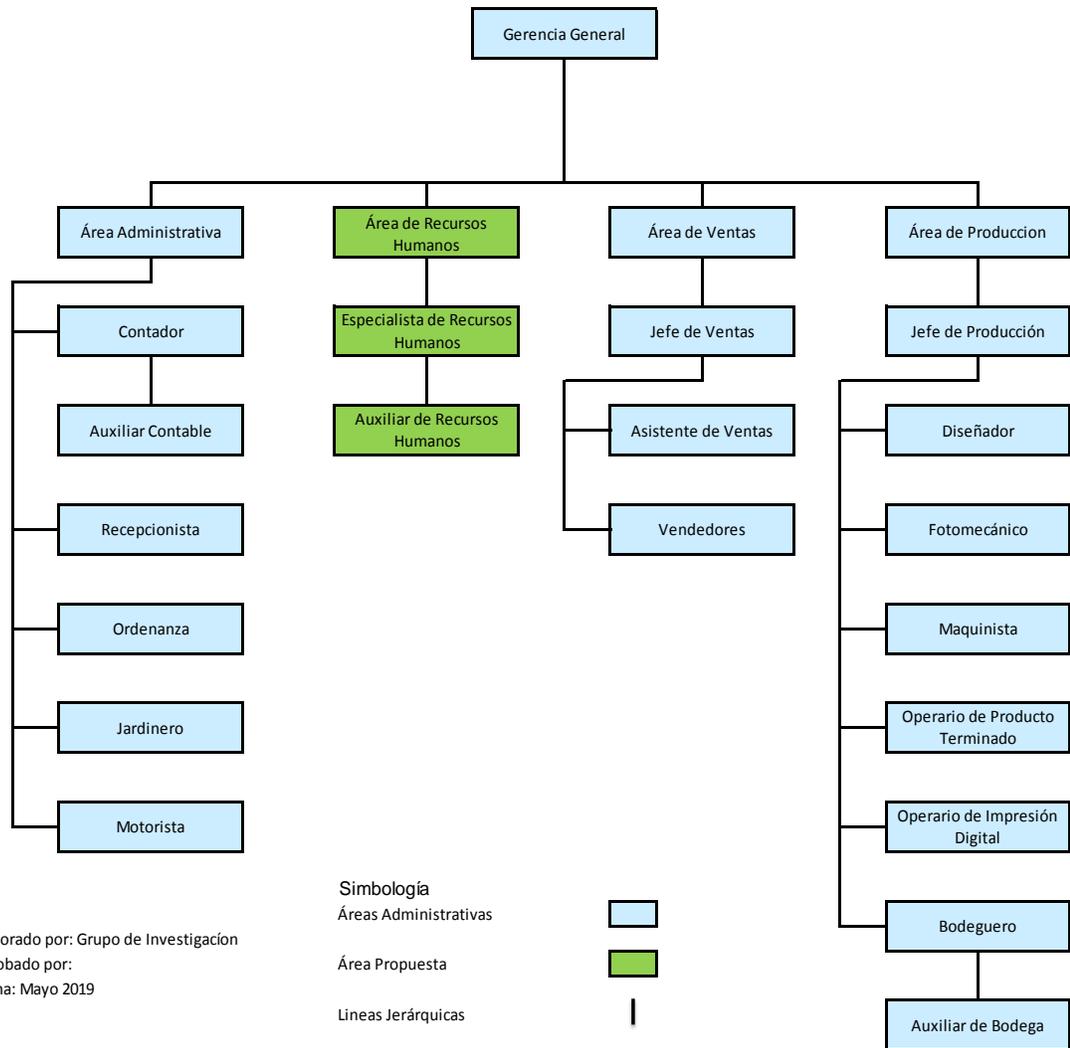
b) Objetivo

Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional así como el control, responsabilidad y los canales de comunicación que permitan la adecuada funcionalidad administrativa de la institución, además contribuir a mejorar el desempeño del personal, presentando de forma ordenada la estructura organizacional, dependencia jerárquica y procedimientos a realizar para incorporar, evaluar y desarrollar a los empleados de la imprenta.

c) Antecedentes de la imprenta y del área de recursos humanos.

Desde la fundación de la Impetra y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana, hasta la actualidad no se cuenta con un área de Recursos Humanos que se encargue de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, contratación y desarrollo del personal, por lo cual su implementación será de utilidad.

Organigrama del área de recursos humanos



Elaborado por: Grupo de Investigación
 Aprobado por:
 Fecha: Mayo 2019

Simbología

Áreas Administrativas

Área Propuesta

Lineas Jerárquicas

Relación de Autoridad Lineal

B. Uso del manual

El manual de organización debe ser del conocimiento de todos y para ser usado por el personal que labora en la Imprenta y Offset Ricaldone.

a) Estructura del manual

i. Reclutamiento del personal

El área de recursos humanos será la encargada de recibir los requerimientos de personal para los puestos vacantes para luego coordinar y gestionar el proceso de reclutamiento y selección.

ii. Para este proceso se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- ✓ Investigación interna de los requerimientos de personal.
- ✓ Revisión del banco de datos de los empleados actuales.
- ✓ Revisión de hojas de vida de personas que se presentaron espontáneamente.
- ✓ Convenios con universidades y escuelas.

iii. Requisición de personal

Es un documento interno que servirá para comenzar un proceso de reclutamiento y selección basado en una vacante generada de las áreas de la organización, plazas nuevas o eventuales. Se propone utilizar un formulario de requisición de personal que completará el encargado del área solicitante, en el cual se detalla nombre del puesto, departamento que lo solicita, tipo de vacante.

	Versión 1, Febrero 2019.													
FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th colspan="4">FECHA DE LA SOLICITUD</th> </tr> <tr> <td style="width: 20px;">Día</td> <td style="width: 20px;">Mes</td> <td style="width: 20px;">Año</td> <td style="width: 20px;"></td> </tr> </table>	FECHA DE LA SOLICITUD				Día	Mes	Año						
FECHA DE LA SOLICITUD														
Día	Mes	Año												
DATOS DE LA REQUISICIÓN														
Cargo requerido: _____														
Dependencia: _____	Área: _____													
MOTIVO DE LA REQUISICIÓN:														
Retiro / renuncia empleado <input type="checkbox"/> Reemplazo por maternidad / incapacidad <input type="checkbox"/> Nuevo cargo <input type="checkbox"/> Promoción o traslado <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/>	Reemplaza a: _____ Cual: _____													
<input type="checkbox"/> Tiempo Completo <input type="checkbox"/> Medio Tiempo	Horario laboral requerido: _____ Fecha de Inicio de labores: <table border="1" style="display: inline-table; margin-left: 10px;"> <tr> <th style="width: 20px;">Día</th> <th style="width: 20px;">Mes</th> <th style="width: 20px;">Año</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año										
Día	Mes	Año												
Candidatos sugeridos para cubrir la vacantes/ anexe hoja de vida.:														
1. _____ 2. _____ 3. _____														
Observación: Tenga en cuenta que al sugerir un candidato el área de recursos humanos asumirá que usted le conoce y confía en que posee cualidades para el buen desempeño del cargo y que también será evaluado como parte del proceso de recursos humanos.														
Requisición solicitada por:	Requisición aprobada por:	Revisado y Aprobado por:												
1. _____ De área solicitante	2. _____ Gerente General <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th style="width: 20px;">Día</th> <th style="width: 20px;">Mes</th> <th style="width: 20px;">Año</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año				3. _____ Jefe del área de Recursos Humanos <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th style="width: 20px;">Día</th> <th style="width: 20px;">Mes</th> <th style="width: 20px;">Año</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año												
Día	Mes	Año												

iv. Selección

En el proceso de selección de los candidatos, deberán cumplir el perfil solicitado y estos se tomarán en cuenta para llenar la solicitud de empleo y anexar los documentos requeridos.

El encargado del área de recursos humanos deberá revisar y evaluar los expedientes que se obtuvieron a través del reclutamiento, de los que deberá depurar y elegir únicamente aquellos que llenan los requisitos.

		SOLICITUD DE EMPLEO			Foto	
Fecha		Puesto solicitado		Pretencion Salarial \$		
DATOS PERSONALES						
Primer Apellido		Segundo Apellido		Nombres		Edad Teléfono
Direccion				Teléfono		Genero <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
Municipio		Lugar de Nacimiento		Fecha de Nacimiento		Correo electrónico
Vive con <input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo				Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro		
Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Otros						
DOCUMENTACIÓN						
DUI		NIT		ISSS		AFP
ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES						
¿ Cómo considera su estado de salud actual ? <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo			¿ Padece alguna enfermedad crónica ? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (Explique)			
¿Cuál es su meta en la vida ?						
DATOS FAMILIARES						
NOMBRE		VIVE	FINA DO	DOMICILIO		OCCUPACION
Padre						
Madre						
Cónyuge						
Hijos						
ESCOLARIDAD						
NOMBRE DE LA ESCUELA		DOMICLIO		FECHAS DE	AÑOS	TITULO RECIBIDO
Primaria				DE	A	
Secundaria						
Universitario						

v. Proceso de selección

- Conocer las necesidades de personal dentro de la organización.
- Filtrar los candidatos que cumplen con los requisitos.
- Convocatoria a entrevista

vi. Políticas generales

i) Reclutamiento

- Documentar y mantener actualizado la base de datos y los perfiles del personal para ser tomados en cuenta cuando se requiera.
- El reclutamiento deberá efectuarse en base a la planificación de Recursos humanos.
- Se dará prioridad al personal de la imprenta, para ocupar las plazas vacantes, siempre que se cumplan con los requisitos.
- Se podrá desarrollar el proceso de reclutamiento interno – externo siempre que se cuente con al menos con un candidato. En caso que no se presente ningún candidato se procederá a llamar un nuevo proceso de reclutamiento.

ii) Selección

- Se dará inicio al proceso de selección cuando existan vacantes las que deberán ser solicitadas por las diferentes áreas de la organización a recursos humanos.
- Identificar y evaluar a los candidatos en función de sus actitudes, competencias y habilidades.
- El área de recursos Humanos estará a cargo de coordinar y gestionar el proceso de selección interno y externo.
- El perfil del candidato estará definido por el área de Recursos Humanos, velando que se cumpla con los requisitos definidos.
- Podrán participar del proceso aquellos candidatos que cumplan con los requisitos para optar por una vacante.
- Los candidatos seleccionados se someterán a pruebas de conocimientos y habilidades.
- Para desarrollar las pruebas el jefe del área de recursos humanos determinará el día, lugar y la hora que se realizarán.

iii) Entrevista

Se desarrollará una entrevista que ayudará a obtener más información mediante el análisis de la hoja de vida, que permitirá conocer las posibilidades de desempeñar las funciones y tareas del puesto a ocupar. El entrevistador se apoyará de una serie de preguntas durante el desarrollo de la misma acerca de diferentes temas (formación académica, experiencia laboral, expectativas, etc.)

iv) Guía de entrevista

Nombre	
Fecha de entrevista	
Teléfono contacto	
Observación de presentación general del candidato	
Observación de expresión verbal del candidato	

GUIA DE ENTREVISTA	
AREA	PREGUNTAS
FORMACION	¿Qué grado de estudios posee?
	¿Domina un segundo idioma?
ANTIGUOS TRABAJOS	¿Por qué dejó su último empleo?
	¿Cuánto tiempo trabajó en la empresa anterior?
	¿Qué cargo desempeñaba?
	¿Cuáles fueron sus mayores logros en ese trabajo?
MOTIVO DE SOLICITUD	¿Por qué le gustaría obtener este empleo?
	¿Qué le llamó la atención de la organización?
	¿Qué piensa que puede aportar de su conocimiento a esta organización?
PROYECTOS	¿Cuáles son sus objetivos?
	¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
	¿Qué fortalezas le puede proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?
CONDICIONES PERSONALES	¿Puede incorporarse inmediatamente?
	¿Tiene vehículo propio?
	¿Es usted propietario de su vivienda?
	¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
	¿Tiene usted alguna actividad extra profesional, política, sindical, cultural, deportiva, artística, comunitaria?
PERSONALIDAD	¿Cuáles son sus mejores cualidades?
	¿Cuáles son sus defectos?
	Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?
SITUACION FAMILIAR	¿Cuál es su estado civil?
	¿Qué condiciones deberían darse para que usted y su familia consideraran que ha tenido éxito profesional?

Instrucciones uso evaluación del candidato

De acuerdo a lo descrito en el perfil del cargo que se está aplicando, puede completar esta pauta de referencia, a modo de ficha de orientación. Los niveles que se proponen son los siguientes:

A: Alto: Este nivel debe asignárselo a aquellos candidatos que presentan total acuerdo con el perfil requerido en este ítem.

B: Bueno: Este nivel corresponde a la presencia deseable de los aspectos evaluados en el ítem, de acuerdo a lo establecido en el perfil del cargo.

C: Mínimo necesario: Este nivel indica que el candidato evaluado presenta lo mínimo necesario de los requisitos para desempeñarse en el cargo al que está postulando.

D: Insatisfactorio: Se utiliza esta categoría para señalar que el candidato no presenta coincidencias en este ítem respecto a los requerimientos del cargo.

No identificada: Como su nombre lo indica, corresponde a cuando no se ha podido recoger información del ítem evaluado, durante la entrevista de selección.

Ítems evaluados y competencias identificadas en entrevista de selección					
	Grado				No Identificada
	A	B	C	D	
1. Formación					
2. Trabajos anteriores.					
3. Motivo de solicitud.					
4. Proyectos					
5. Condiciones personales.					
6. Personalidad					
7. Situación familiar					

Comentarios:

Elaborado por: Grupo de Investigación.

Aprobado por: _____

Fecha: Mayo de 2019

v) Pruebas de conocimiento para la selección del personal

Para medir de manera general y específica a los candidatos, según el perfil del puesto al que aplica. Se realizan pruebas que ayudaran a conocer más las competencias de los posibles ocupantes de los puestos de trabajo disponibles. (Cuestionarios de personalidad, test de inteligencia y test de aptitudes).

vi) Contratación

La contratación se realizará con el apoyo de recursos humanos y el jefe del área que solicita el personal para ocupar la vacante, la cual se llevara a cabo una vez finalizado el proceso de selección del candidato que cumple con los requisitos del perfil solicitado.

Formato de Contrato Individual de Trabajo

En la ciudad de San Salvador, departamento de San Salvador, a las ocho horas del día cuatro de junio de dos mil doce. Ante mi, _____, Notario, del domicilio de San Salvador, comparece el señor _____, de _____ años de edad, Administrador, del domicilio de _____, de nacionalidad _____, a quien conozco e identifico por medio de _____, con Número de Identificación Tributaria _____

_____ actuando en mi calidad de Administrador Único Suplente, y por ende, Representante Legal, en ausencia del Administrador Único Propietario, de la Sociedad _____, que puede abreviarse _____, de este domicilio, con Número de Identificación Tributaria cero seiscientos catorce- cien mil ciento seis- ciento dos- cuatro, personería que legitimo de acuerdo a los siguientes documentos: a) Testimonio de Constitución de la Sociedad _____, otorgada en esta ciudad, a las ocho horas del día diez de enero de dos mil seis, ante los oficios notariales de José David Grimaldi Villagrán, inscrita en el Registro de Comercio al número **TRES** del Libro **DOS MIL NOVENTA Y NUEVE** de Registro de Sociedades. Consta de ella: Que la naturaleza, domicilio y denominación son los expresados, ser de nacionalidad salvadoreña, de plazo indeterminado. Que el gobierno de la Sociedad corresponde a la Junta General de Accionistas y al Administrador Único y que la representación judicial y extrajudicial así como el uso de la firma social corresponden a un Administrador Único, y pudiendo actuar el Administrador Único Suplente como Representante Legal, en ausencia del Administrador Único Propietario, de la Sociedad, por lo que está facultado para celebrar actos como el presente, y que el período de duración del Administrador Único es de cinco años pudiendo ser reelecto; y, b) Credencial de elección de Administrador Único Propietario de la mencionada sociedad, extendida el _____, por el señor _____, Secretario de la Junta General de Accionistas, inscrita en el Registro de Comercio al número **SEIS** del Libro **DOS MIL SETECIENTOS NOVENTA Y OCHO** del Registro de Sociedades, en la que consta que el compareciente fue electo Administrador Único Suplente para el período de cinco años, que vence el veinte de septiembre de dos mil dieciséis, por lo que dicha elección se encuentra vigente; quien en lo sucesivo se denominará "**LA SOCIEDAD PATRONAL**", y la señora _____, de _____ años de edad, Empleada, del domicilio de San Salvador, departamento de San Salvador, a quien hoy conozco e identifico por medio de su Documento Único de Identidad número cero tres millones ochocientos cuarenta mil quinientos cuarenta- cuatro, con Número de Identificación Tributaria cero seiscientos catorce- cero setenta mil trescientos ochenta y ocho- ciento veinticinco- dos; en adelante "la trabajadora", en el carácter en que comparecen **ME DICEN:**

Que la sociedad patronal y la trabajadora, reconocen como suyas las firmas que calzan el anterior documento que contiene un **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, el cual se rige por las siguientes cláusulas: **I. CLASE DE TRABAJO O SERVICIO.** La trabajadora, se obliga a prestar sus servicios al _____, como Auxiliar Contable, Secretaria y otros, además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos, el contrato colectivo, si lo hubiere y el reglamento interno de trabajo y tendrá como obligaciones propias de su cargo las siguientes: Deberá velar por cuidar equipo de oficina y documentos contables, además de llevar la parte contable y secretarial de la empresa y deberá atender a los clientes de la casa matriz; **II. DURACION DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO.** El presente contrato se celebra por tiempo indefinido, a partir del día cuatro de junio de dos mil doce. Fecha desde la cual la trabajadora presta servicios a la **LA SOCIEDAD PATRONAL** sin que la relación laboral se haya disuelto; **III. LUGAR DE PRESTACION DE SERVICIOS.** El lugar de prestación de los servicios será: Primera calle Poniente y cincuenta y nueve avenida Norte, Número tres mil ciento tres, colonia Escalón, San Salvador; **IV. HORARIO DE TRABAJO.** Del día Lunes al día Viernes, de las ocho horas y treinta minutos a las doce horas, y de las trece horas a las diecisiete horas y treinta minutos; y el día Sábado, de las ocho horas y treinta minutos a las doce horas y treinta minutos, con una semana laboral de cuarenta y cuatro horas. Los trabajos extraordinarios se ejecutarán cuando sean pactados de común acuerdo entre la Sociedad Patronal y la trabajadora; **V. SALARIO: FORMA, PERIODO Y LUGAR DEL PAGO.** El salario que recibirá la trabajadora por sus servicios será la suma de **TRESCIENTOS VEINTICUATRO DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA.** Y se pagará por medio de depósito en cuenta de ahorro del Banco de América Central número uno cero cuatro siete uno siete nueve nueve seis. Dicho pago se realizará mensualmente, el día veinte de cada mes, y se hará constar en recibos de pagos. La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar dentro de las dos horas siguientes a la terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva y únicamente se admitirán reclamos después de pagada la planilla o el día siguiente al pago. **VI. HERRAMIENTAS Y MATERIALES.** La Sociedad Patronal suministrará a la trabajadora las herramientas y el equipo siguiente: Equipo de cómputo, productos comerciales, productos de aseo, ropa de trabajo y otros. Se le hace entrega de un inventario base al costo de OCHENTA Y SIETE MIL DOSCIENTOS VEINTICUATRO DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA CON CUARENTA Y UN CENTAVOS DE DÓLAR, el cual tendrá un movimiento constante por las entradas de mercancía y salidas por venta de tienda. En su momento se hará el inventario y los faltantes que resulten después de la toma física deberán ser justificados por la trabajadora y en el caso que no haya una explicación del faltante deberá ser pagado por la trabajadora. El cual se entrega en especies y deben ser devueltos así por la trabajadora, salvo cuando la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos. **VII. PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE LA TRABAJADORA.**

VIII. OTRAS ESTIPULACIONES. a) En el presente contrato individual de trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo pertinentes por el Reglamento Interno de trabajo y por los contratos individuales de trabajo que celebre el _____, los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre de la empresa; y, b) Este contrato sustituye cualquier otro contrato individual de trabajo anterior, ya sea verbal o escrito, que haya estado vigente entre el _____, y la trabajadora, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas de trabajo que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas en el contrato anterior y que no consten en el presente. El suscrito Notario da fe que las firmas que anteceden y se leen "Juan Carlos Olave" e "Ilegible", son **AUTENTICAS**, por haber sido puestas de su puño y letra, a mi presencia por el señor: _____, y por la señora: _____. El suscrito Notario DA FE que el presente documento se ha elaborado en dos ejemplares del cual el presente es el primer ejemplar. Así se expresaron los comparecientes, a quienes les explique los efectos legales de la presente acta notarial que consta de tres hojas útiles, y leído que les hube íntegramente todo lo escrito en un solo acto sin interrupción, ratifican su contenido y firmamos. **DOY FE.**

vii) Etapas de contratación:

- Una vez tomada la decisión por el área de recursos humanos, se deberá informar a la persona seleccionada.
- Preparar la documentación necesaria para formalizar el contrato que incluye: Solvencia de la policía, antecedentes penales, exámenes médicos (Heces, orina, tipo de sangre, documentos personales DUI, NIT, LICENCIA, ISSS, AFP).
- En el contrato se debe reflejar los datos del nuevo empleado, especificando la duración del contrato, el cargo a desempeñar, salario y beneficios a recibir (bono, seguro médico, canasta básica, transporte, becas, etc.).

viii) Inducción

Una vez contratado el nuevo colaborador, se proporcionara toda la información necesaria filosofía y políticas bajo las cuales está regida la organización a partir de su contratación. El jefe del área que ejecuto la requisición de personal será el encargado de dar la bienvenida al nuevo colaborador de la imprenta, haciendo entrega del manual de descripción de puesto para pueda realizar las actividades para las cuales fue contratado.

ix) Objetivos de la inducción

- Facilitar la adaptación del nuevo empleado a la organización.
- Brindar el apoyo necesario al nuevo colaborador para que integre rápidamente en la organización.
- Dar a conocer los lineamientos y políticas con las que cuenta la organización.

x) Proceso de inducción

- **Correo de bienvenida:** Se enviara un correo presentando al nuevo compañero que se integrara a la compañía, mencionando el puesto que ocupara dentro de la empresa.
- **Recorrido por las instalaciones:** Es una buena oportunidad para que conozca la imprenta y sea presentado a sus colegas con quienes deberá convivir a diario.
- **Material informativo:** Puede proporcionarse folletos que contengan información de la imprenta, reglamentos internos, manuales ya sea físico o digital.

- **Plan de formación:** Organizar un programa de capacitación del área donde prestará sus servicios. Para que conozca más de cerca las actividades que deberá desarrollar desde su puesto de trabajo.

xi) Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño se realizará con el fin de conocer las diferentes competencias habilidades y destrezas con las que debe contar la persona ocupante de cada puesto de trabajo, para llevar a cabo este proceso se utilizará el método 360° que consiste en que los empleados de la organización participen.

xii) Objetivos de la evaluación 360°

1. Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y que se espera de ellos.
2. Detectar las fortalezas y debilidades de los colaboradores.
3. Reconocer los méritos y resultados obtenidos el desempeño.
4. Mejorar las relaciones interpersonales entre todos los colaboradores.
5. Conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores.

xiii) Políticas de evaluación de desempeño

- ✓ El periodo para llevar a cabo la evaluación será dos veces al año.
- ✓ No divulgar los resultados obtenidos para no dañar la integridad del evaluado.
- ✓ Evaluar el desempeño y aptitudes de cada colaborador, sirviendo esto como base para el ascenso, la capacitación, estímulos, etc.

IMPRESA Y OFSET RICARDONE



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO METODO 360°

NOMBRE:			
PUESTO:		CODIGO:	
ÁREA		JEFE QUE EVALÚA:	
FECHA DE EVALUACIÓN:			

INFORMACIÓN GENERAL

Para cada una de las conductas de cada competencia, evalúe el nivel que la persona posee o demuestra de dicha conducta. Por favor, para responder considere los siguientes indicadores:

Excede las expectativas:	1	Aplica para los colaboradores que han excedido con creces las Competencias o metas establecidas.
Cumple con las expectativas:	2	Aplica para los colaboradores que han cumplido las Competencias o metas establecidas.
Cumple parcialmente con las expectativas:	3	Aplica para los colaboradores que han cumplido parcialmente las Competencias o metas establecidas.
No cumple con las expectativas:	4	Aplica para los colaboradores que no han cumplido las Competencias o metas establecidas.

TOMA DE DECISIONES

- | | |
|---|--|
| Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. | |
| Se enfoca en los asuntos claves para resolver problemas. | |
| Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. | |
| Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. | |
| Realiza solo el trabajo rutinario y deja que otros resuelvan los problemas. | |

INICIATIVA

- | | |
|---|--|
| Propone nuevas ideas para mejorar los procesos. | |
| Es flexible al cambio. | |
| Se anticipa a las dificultades. | |
| Se preocupa por alcanzar las metas. | |
| indiferencia al cambio | |

COMUNICACIÓN

- | | |
|---|--|
| Coopera y se comunica efectivamente con los compañeros. | |
| Capacidad de expresar con precisión y claridad. | |
| Adapta su comunicación a las circunstancias, expresándose de manera adecuada y ajustando el contenido y/o la forma de la información que entrega a su receptor. | |
| Frecuentemente tiende a decir las cosas sin pensar en las consecuencias, no es muy tolerante y pone poca atención a las recomendaciones. | |
| Comunicación prácticamente nula y difícil de entender. | |

LIDERAZGO

	Orienta a su grupo de trabajo, a cumplir con los objetivos.	
	Transmite, motiva e inspira confianza en su grupo de trabajo.	
	Fija objetivos y realiza una adecuada retroalimentación a distintos compañeros.	
	Optimiza la calidad de las decisiones de la organización	
	Tiene dificultades para fijar objetivos.	
	TRABAJO EN EQUIPO	
	Coopera con el logro de objetivos individuales y organizacionales.	
	Crea un buen ambiente de trabajo.	
	Se compromete en el logro de objetivos compartidos.	
	Prioriza sus objetivos personales por encima de los del equipo de trabajo.	
	Tiene dificultad para involucrarse en tareas grupales.	

xiv) Desarrollo del personal

En un esfuerzo por mejorar la formación del personal de la imprenta, es necesario que sean capacitados constantemente para mejorar en el desempeño de cada puesto de trabajo.

xv) Objetivos del desarrollo de las personas

- ✓ Mejorar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementando la motivación.
- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ✓ Mejorar los conocimientos y habilidades que requieren los empleados para desempeñar mejor su trabajo dándole oportunidad de capacitarse.
- ✓ Dar herramientas al empleado de cómo aplicar las nuevas tecnologías, si se requiere en su puesto de trabajo.
- ✓ El personal tendrá acceso a formación según sea la necesidad de acuerdo al cargo que desempeña.

ANEXO N° 7 MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS IMPRESA Y OFFSET RICALDONE



CONTENIDO DEL MANUAL

Introducción	1
Objetivo del Manual	1
Organigrama Propuesto	2
Uso del Manual	2
Descripción de Puestos.....	3
Formato para la Elaboración del Perfil del Puesto.....	3
Perfil del Puesto de Trabajo.....	3
Objetivo del puesto.....	3
Responsabilidades del puesto.....	3
Marco de Relación	3
Actividades y ocupaciones del puesto	4
Estudios	4
Experiencia.....	4
Competencias Requeridas.....	4
Competencias	5
Gerente General	7
Especialista de Recursos Humanos.....	9
Auxiliar de Recursos Humanos	11
Contador	13
Auxiliar Contable.....	15
Recepcionista.....	17
Ordenanza	19
Jardinero	21
Motorista	23
Gerente de Ventas	25
Asistente de Ventas	27
Vendedor	29
Jefe de Producción.....	31
Diseñador.....	33
Fotomecánico.....	35
Maquinista	37

Operario de Producto Terminado	39
Operario de Impresión Digital	41
Bodeguero	43
Auxiliar de Bodega	45

Introducción

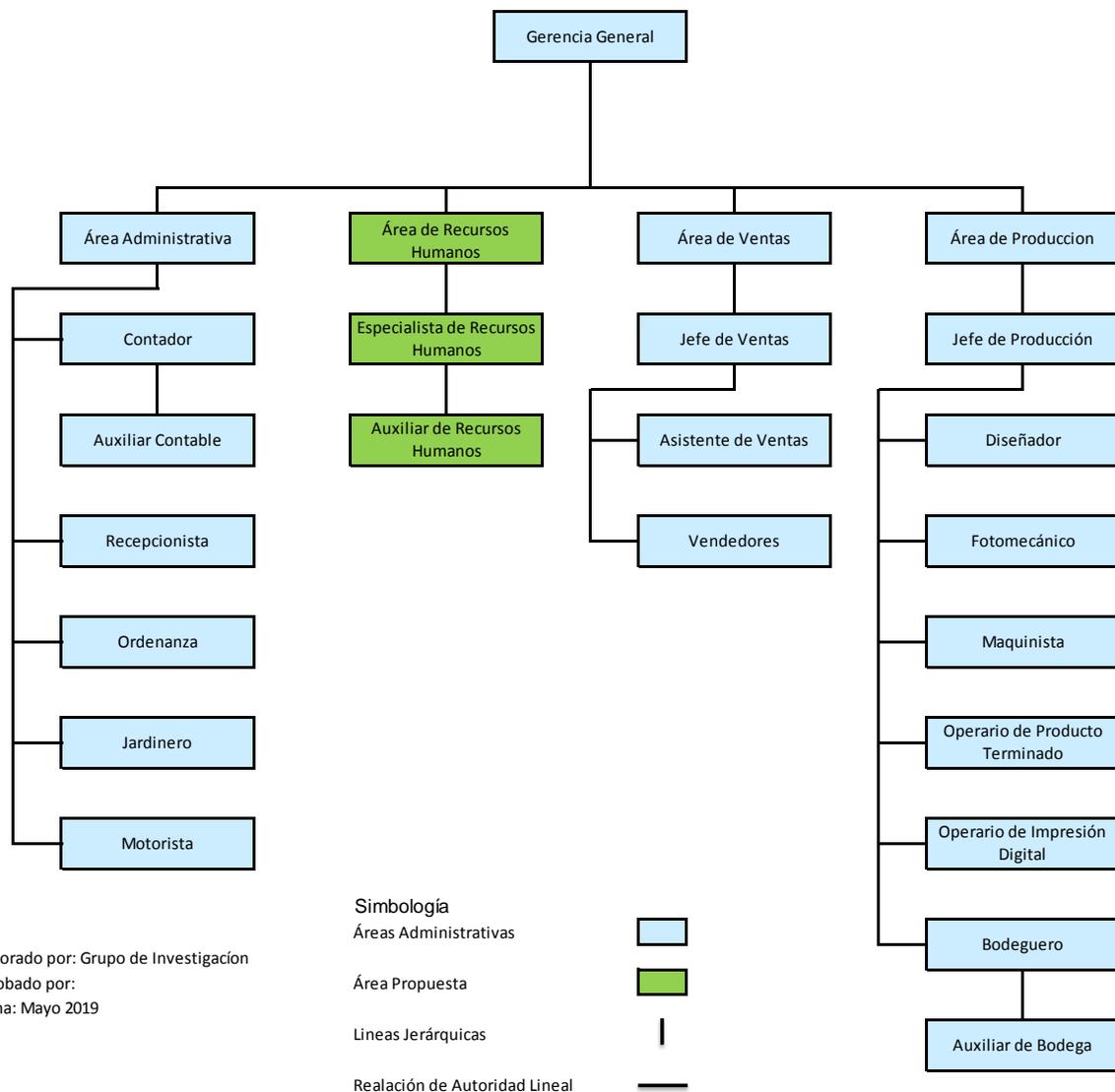
El siguiente manual de descripción de puestos propuestos permitirá contar con una herramienta que servirá para describir las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo con los que cuenta la organización; así como también el marco de relación interno y externo. También establecerá el perfil que se requiere para ocupar una plaza disponible.

El manual contiene la descripción del puesto, nombre, dependencia, área de gestión, requisitos mínimos, marco de relación y competencias requeridas para la plaza.

Objetivo del Manual

Facilitar el proceso de reclutamiento y selección definiendo los requisitos a cumplir y las actividades a desarrollar para cada puesto de la organización.

Organigrama Propuesto



Uso del Manual

El presente manual será de uso interno del personal de Recursos Humanos la imprenta y Offset Ricaldone de Asociación Institución Salesiana para ser dado a conocer cada empleado según el puesto que desempeñe. Identificando las responsabilidades para cada individuo.

Descripción de Puestos

El formato utilizado identificara cada tarea y las diferentes responsabilidades que cada empelado debe cumplir, también se define el perfil que se requiere para cada puesto.

Formato para la Elaboración del Perfil del Puesto

A continuación se explica de forma general los aspectos que se integran al modelo para la realización de la descripción de puestos.

En el se describe que se colocara en cada parte del manual.

Perfil del Puesto de Trabajo	
Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto: Titulo del Perfil	
Dependencia: Si se encuentra jerárquicamente bajo la responsabilidad de otro puesto.	
Área de gestión: Áreas en donde se desempeñará.	
Objetivo del puesto	
Propósito por el cual existe el cargo, de forma general las principales funciones.	
Responsabilidades del puesto	
Tareas y actividades que estarán a cargo de la persona en el puesto de trabajo.	
Marco de Relación	
Instituciones y personas con las que tendrá interacción tanto que formen parte de la organización como fuera de ella.	

Actividades y ocupaciones del puesto

Detalle de acciones con cierta periodicidad del puesto de trabajo.

Estudios

Nivel académico mínimo deseado para ocupar el cargo

Experiencia

Área y tiempo de servicio necesario en otras organizaciones o puestos similares para asumir el trabajo.

Competencias Requeridas

Aptitudes necesarias por el candidato para asumir las responsabilidades asociadas al trabajo a realizar.

Competencias

Se proponen las siguientes competencias, sin embargo el Especialista de Recursos Humanos podrá modificarlas de conformidad a su criterio y la necesidad incorporando nuevas competencias.

- **Planificación y organización del trabajo:** Realizar la planificación de las tareas asignadas al puesto de trabajo en la Imprenta y Offset Ricaldone; procurando que las decisiones derivadas de la calendarización de las actividades garanticen la continuidad de la operación mediante resultados favorables para la organización.
- **Liderazgo:** Crear y mantener un rol en el cual el personal de la imprenta acuda para guía y orientación en las actividades que se realizan a fin de facilitar el trabajo, sin omitir las opiniones de los colaboradores fomentando el trabajo en equipo.
- **Trabajo en equipo:** Integrar al personal empleado en las diferentes actividades en los objetivos organizacionales, procurando compartir habilidades y experiencias para la mejora continua y un ambiente de trabajo agradable.
- **Toma de decisiones:** Capacidad para tomar acciones que beneficien las operaciones de la imprenta y a los miembros que la integran, garantizando el mayor beneficio para la organización fomentando las relaciones con el equipo de trabajo.
- **Delegación:** Involucrar a todos los empleados de la organización en el logro de proyectos que serán el resultado del trabajo en equipo.

- **Iniciativa:** Emprender acciones y crear oportunidades que ayuden a mejorar los resultados, siempre anteponiéndose a las situaciones que se presentan para elegir cursos de acción de manera oportuna.

Gerente General	
Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto: Gerente General	
Dependencia: Director General de casas de obras Salesianas.	
Área de gestión: Todas las áreas de la organización.	
Objetivo del puesto	
Promover el uso adecuado de los recursos asignados a la organización, coordinar y supervisar las actividades comerciales de la imprenta promoviendo la imagen institucional y el servicio al cliente.	
Responsabilidades del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la logística para el adecuado funcionamiento de la organización y de cada una de sus dependencias. • Facilitar la generación de un ambiente de trabajo. • Supervisar las etapas del proceso de producción. • Coordinar las actividades de producción, asegurando la consecución de los objetivos fijados, en aspectos cualitativos, cuantitativos y económicos. 	

Marco de relación	
Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Coordinación de pedidos • Dirección y coordinación de imprenta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Instituciones Salesianas

Actividades y ocupaciones del puesto

- Establecer las políticas comerciales, canales de distribución, descuentos, incentivos a empleados, plazos de cobros, depósitos, devoluciones de producto.
- Revisar el programa de producción que deberá ser evaluado semanalmente en reunión con los involucrados.
- Supervisar el mantenimiento de las máquinas para prevenir daños y obtener un mayor rendimiento.
- Elaborar un presupuesto mensual para la adquisición de equipos y materias primas necesarias, según cada programa de trabajo que será presentado a la dirección general.
- Negociar las posibles colaboraciones con editoriales y autores (condiciones de contratación, compra o venta de derechos, entre otros aspectos legales).
- Analizar los informes del desempeño o rendimiento de cada área.

Estudios: Licenciatura en Administración de Empresas.

Experiencia: - De tres a cinco años a cargo de Gerencia General

Competencias requeridas

- Planificación y organización del trabajo
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones

Especialista de Recursos Humanos

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: Especialista de Recursos Humanos

Dependencia: Gerente General

Área de gestión: Toda la organización.

Objetivo del puesto

Promover y optimizar la labor del capital humano, desarrollando sus capacidades y logrando su identificación con la filosofía de la organización.

Responsabilidades del puesto

- Velar por el cumplimiento de las políticas laborales establecidas.
- Establecer una base de datos de empleados para identificar los posibles candidatos para ocupar un puesto dentro de la organización.
- Diseñar las políticas de reclutamiento y selección de personal.
- Supervisar el cumplimiento de los beneficios a los empleados (vacaciones, bonificaciones, seguridad social, etc.).
- Conocer y aplicar las diferentes leyes que beneficien tanto a los trabajadores como patronos.

Marco de relación

Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Toda la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de reclutamiento de personal. • Ministerio de trabajo.

Actividades y ocupaciones del puesto

- Elaborar el presupuesto de requerimiento de recurso humano de la organización.
- Realizar el proceso de selección y contratación del recurso humano.
- Mantener la información actualizada del personal, seguridad social, pensiones, velando por su correcta ejecución.
- Seguimiento y control de amonestaciones de personal.
- Elaborar el plan de mejoramiento continuo del talento humano.
- Programar cursos de seguridad industrial, de superación personal y conocimientos técnicos e informáticos.
- Implementar y mantener la utilización de sistemas de valoración de puestos y niveles salariales.
- Realizar entrevista a los candidatos.
- Brindar información o referencias de los colaboradores que han trabajado con la organización.
- Gestionar actividades de desarrollo y capacitación de personal.
- Elaboración de contratos de trabajo
- Revisar planilla de sueldos del personal.

Estudios: - Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas.

Experiencia: - De tres a cinco años en puestos similares.

Competencias requeridas:

- Iniciativa
- Planificación y organización del trabajo
- Delegación
- Liderazgo
- Toma de decisiones

Auxiliar de Recursos Humanos

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: Auxiliar de Recursos Humanos

Dependencia: Especialista de Recursos Humanos

Área de gestión: Recursos humanos.

Objetivo del puesto

Colaborar con las tareas administrativas del área de recursos humanos de manera eficiente.

Responsabilidades del puesto

- Recibir las hojas de vida de los candidatos.
- Llamar y agendar los candidatos para entrevista.
- Apoyar el área de recursos humanos, manteniendo actualizada la información sobre las actividades que se han realizado y que se realizarán.
- Atender los requerimientos del personal sobre trámites, consultas, permisos, remitiéndolo al jefe de recursos humanos.
- Conocer y aplicar las leyes que benefician a los empleados.
- Colaborar en la actualización de la base de datos de los empleados.

Marco de relación

Interno

- Jefe de recursos humanos
- Toda la organización.

Externo

- Empresas de reclutamiento.
- Ministerio de trabajo.

Actividades y ocupaciones del puesto

- Apoyar en todas las actividades del área de recursos humanos.
- Filtrar las hojas de vida para entrevista.
- Mantener actualizada la base de datos de empleados con la información del personal.
- Informar al jefe de recursos humanos cualquier irregularidad en la información suministrada.
- Elaborar la planilla de sueldos.
- Elaborar los formularios de altas y bajas de incidentes laborales.
- Llevar archivo de finiquitos y liquidaciones de empleados que trabajan o trabajaron para la organización.
- Entregar a los empleados copia de las boletas de pago y archivar las originales.

Estudios: - Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas.

Experiencia: - De uno a dos años como asistente de recursos humanos.

Competencias requeridas:

- Iniciativa
- Planificación y organización del trabajo
- Liderazgo
- Toma de decisiones

Contador	
Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto: Contador	
Dependencia: Gerente General	
Área de gestión: Área Administrativa	
Objetivo del puesto	
Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.	
Responsabilidades del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del proceso contable en general. • Cumplimiento de obligaciones fiscales. • Revisión, análisis e interpretación de la información fiscal y financiera • Elaboración de informes y reportes financieros. 	

Marco de relación	
Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Gerente General • Área administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Entidades para la información de impuestos. (Ministerio de Hacienda, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Gobernación, Centro Nacional de Registros, etc.)

Actividades del puesto

- Participar en las actividades de auditoria que sean programadas.
- Emitir cheques, pagando facturas y cuentas pendientes que autorice el Gerente General.
- Archivar toda la documentación que se entrega para ser procesada.
- Preparar la información para la elaboración de declaraciones de impuestos.
- Preparar y actualizar semanalmente el cuadro de pagos de proveedores.
- Elaborar reembolso de caja chica.
- Recibir y archivar todas las facturas y créditos fiscales por ventas realizadas.

Estudios: - Graduado de Licenciatura en Contaduría Pública

Experiencia: - De tres a cinco años como contador.

Competencias requeridas:

- Trabajo en equipo
- Pensamiento analítico
- Planificación y organización del trabajo
- Iniciativa
- Delegación

Auxiliar Contable

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: Auxiliar Contable

Dependencia: Contador

Área de gestión: Área Administrativa

Objetivo del puesto

Contribuir con los procesos y procedimientos contables y financieros, con el fin de brindar información contable confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Responsabilidades del puesto

- Realizar cheques, remesas, entradas de inventario, procesar información de compras.
- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.

Marco de relación

Interno

- Dirección General
- Área Administrativa
- Contador

Externo

- Proveedores
- Entidades para la información de impuestos. Ministerio de Hacienda, Alcaldías, DIGESTYC.

Actividades del puesto

- Transcribe información contable en la computadora.
- Realiza y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.

Estudios: - Estudiante de 5to año de Licenciatura en Contaduría Pública

Experiencia: - De uno a tres años como auxiliar contable.

Competencias requeridas:

- Planificación y organización del trabajo
- Trabajo en equipo
- Iniciativa

Recepcionista

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: Recepcionista

Dependencia: Gerente General

Área de gestión: Área Administrativa

Objetivo del puesto

Brindar una buena imagen de la institución y apoyar en la consecución de los objetivos de la organización, a través de la atención a clientes externos e internos y lograr eficiencia en labores administrativas.

Responsabilidades del puesto

- Atender visitantes, llamadas y comunicados en general.
- Mantener en condiciones favorables de uso todos aquellos implementos que le sean encomendados para el desempeño de sus actividades.

Marco de relación

Interno

- Dirección General
- Área Administrativa

Externo

- Proveedores
- Clientes
- Mensajeros, motoristas de otras organizaciones.
- Visitantes en general.

Actividades del puesto

- Recibir y coordinar despacho de correspondencia y paquetería, realizando una clasificación de la misma.
- Manejar la agenda de reuniones y diferentes extensiones telefónicas del personal.
- Llevar a cabo tareas de apoyo administrativo, como lo son la revisión de documentos, gestión de correspondencia y mantenimiento de registros de pagos, facturas, hojas de cálculo y otros documentos.

Estudios: - Estudiante de 2° año de Licenciatura en Administración de Empresas.

Experiencia: - De uno a dos años como recepcionista.

Competencias requeridas:

- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Planificación y organización del trabajo

Ordenanza

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: Ordenanza

Dependencia: Gerente General

Área de gestión: Toda la organización

Objetivo del puesto

Mantener un buen estado de limpieza en las instalaciones de la imprenta; estableciendo rutinas de aseo; brindar una buena imagen a las personas visitantes, ofrecer servicio de cafetería a los colaboradores y visitantes.

Responsabilidades del puesto

- Garantizar el adecuado estado de limpieza en las instalaciones de la imprenta.
- Cuidar la disponibilidad de sus recursos y procurando el óptimo aprovechamiento de ellos.
- Responder por sus elementos, productos y equipo de trabajo.

Marco de relación

Interno

- Gerente general
- Personal de ventas
- Personal administrativo
- Personal de producción

Externo

- Clientes
- Proveedores

Actividades y ocupaciones del puesto

- Realizar labores de limpieza.
- Ofrecer el servicio de cafetería a los colaboradores y visitantes.
- Prever la adquisición de los materiales de aseo, informando a la gerencia general.
- Estar al tanto de su equipo de trabajo: escobas, trapeadores, aspiradoras, etc.
- Informar a la gerencia cualquier deterioro, malos usos y otras circunstancias que afecten negativamente el buen estado de las instalaciones.

Estudios: - Bachillerato General

Experiencia: - De uno a dos años de experiencia como ordenanza.

Competencias requeridas:

- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Planificación y organización del trabajo

Jardinero

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: Jardinero

Dependencia: Gerente General

Área de gestión: Toda la organización

Objetivo del puesto

Cuidar y conservar las zonas verdes de la imprenta y desarrollar las actividades relacionadas con la jardinería.

Responsabilidades del puesto

- Ejecutar las labores propias de plantar y conservar el jardín.
- Tener amplio conocimiento en la preparación de tierras y abonos.
- Velar por la correcta utilización de las herramientas entregadas, informando a la gerencia cualquier novedad.
- Seguir las indicaciones de la gerencia, informando cualquier irregularidad que se presente en su trabajo.

Marco de relación

Interno

- Gerente general
- Personal de ventas
- Personal administrativo
- Personal de producción

Externo

- Clientes
- Proveedores

Actividades y ocupaciones del puesto

- Recortar y limpiar las plantas
- Cortar el césped
- Recoger los residuos vegetales (ramas, hojas)
- Podar los arbustos.
- Efectuar regularmente los riegos automatizados o manuales.
- Manipulación de tierras y abonos
- Limpieza de jardines (zonas verdes).
- Cuidado y mantenimiento de las herramientas de equipo de trabajo.

Estudios: - Bachillerato General

Experiencia: - De uno a dos años como jardinero.

Competencias requeridas:

- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Planificación y organización del trabajo

Motorista

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: Motorista

Dependencia: Gerente General

Área de gestión: Toda la organización

Objetivo del puesto

Entregar pedidos a los diferentes clientes cumplimiento con fechas y tiempos establecidos.

Responsabilidades del puesto

- Conducir el vehículo que le sea asignado para realizar las actividades.
- Es responsable del material que transporta.
- Contribuir al mantenimiento de un buen ambiente de trabajo.
- Dar a conocer el estado del vehículo para su respectivo mantenimiento.

Marco de relación

Interno

Externo

- Gerente general
- Personal de ventas
- Personal administrativo
- Personal de producción

- Clientes

Actividades y ocupaciones del puesto

- Entregar pedidos a los diferentes clientes dentro y fuera de la ciudad y a Librería Salesiana de acuerdo con la programación.
- Velar para el mantenimiento periódico y preventivo del vehículo, para que se haga puntual.
- Conducir el vehículo respetando las normas de tránsito y con la debida prudencia.
- Asegurarse que la documentación legal del vehículo se encuentre en regla e informar oportunamente el vencimiento o caducidad de la misma.
- Asegurarse de la limpieza del vehículo.

Estudios: - Bachillerato General

Experiencia: - De dos a tres años como motorista.

Competencias requeridas:

- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Planificación y organización del trabajo

Gerente de Ventas

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: Gerente de Ventas

Dependencia: Gerente General

Área de gestión: Asistente de Ventas y vendedores

Objetivo del puesto

Impulsar las ventas, cubriendo los diferentes mercados de empresas privadas, colegios y entidades de gobierno.

Responsabilidades del puesto

- Elaborar un calendario de actividades que ayudan a impulsar la comercialización de los diferentes productos ofrecidos.
- Rendir periódicamente informe de las actividades que ayuden a mejorar las ventas.
- Proporcionar al equipo de ventas todo el apoyo posible a su gestión: información, formación, promoción y publicidad.
- Proponer medidas adecuadas para aumentar el número de clientes.

Marco de relación

Interno

- Dirección General
- Vendedores
- Librería Salesiana

Externo

- Clientes
- Organizaciones y ferias.

Actividades y ocupaciones del puesto

- Coordinar el envío por medios electrónicos (correo, WhatsApp) las cotizaciones de impresión.
- Informar oportunamente al cliente acerca del estado de su pedido.
- Monitorear los pedidos del exterior, para despacharlos a tiempo.
- Visitar a los clientes y proponerle nuevos productos.
- Mantener reuniones periódicas con los vendedores, para analizar las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos.

Estudios: - Graduado de Licenciatura en Mercadeo.

Experiencia: - De tres a cinco años.

Competencias requeridas:

- Iniciativa
- Planificación y organización del trabajo
- Delegación
- Liderazgo
- Toma de decisiones

Asistente de Ventas

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: Asistente de Ventas

Dependencia: Gerente de Ventas

Área de gestión: Vendedores

Objetivo del puesto

Asistir a la gerencia de ventas y a los vendedores con las cotizaciones que sean necesarias para ser enviadas a los clientes.

Responsabilidades del puesto

- Apoyar a la gerencia de ventas, manteniendo la información actualizada de los clientes sobre los pedidos aprobados.
- Llenar la solicitud de requerimiento de datos de los clientes nuevos.
- Enviar órdenes de producción.
- Dar seguimiento a pedidos.
- Atender a los requerimientos de los vendedores en trámites, consultas, permisos y otras solicitudes que competen al área de ventas.

Marco de relación

Interno

- Gerente de ventas
- Vendedores

Externo

- Clientes

Actividades y ocupaciones del puesto

- Resolver las solicitudes de los colaboradores de ventas.
- Mantener actualizada la base de datos de los clientes.
- Informar a la gerencia de ventas cualquier irregularidad en la información proporcionada por los clientes.
- Elaborar las cotizaciones de los pedidos de los clientes.
- Gestiona los contratos de derechos de autor y de impresión cuando se requiera.
- Archivar las cotizaciones aprobadas.
- Realizar el llenado de datos de los clientes.
- Dar seguimiento a los pedidos.

Estudios: - Estudiante de 3°. Año de Licenciatura en Mercadeo.

Experiencia: - De uno a tres años como asistente de ventas.

Competencias requeridas:

- Planificación y organización del trabajo
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Delegación

Vendedor	
Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto: Vendedor	
Dependencia: Gerente de Ventas	
Área de gestión: Ventas	
Objetivo del puesto	
Atender a los clientes dando cumplimiento de los objetivos de venta, procurando el posicionamiento de los productos y servicios de la imprenta.	
Responsabilidades del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesor al cliente promoviendo los diferentes servicios de impresión que ofrece la organización. • Respetar y atender la zona asignada por el gerente de ventas. • Deberá esforzarse por buscar nuevas ventas con los clientes actuales y buscare nuevos. • Para los clientes nuevos se debe llenar en todas sus partes la solicitud de crédito, la cual previa revisión por parte del gerente de ventas y la gerencia general deberá ser aprobar o rechazar. • Llevar un registro de las visitas, el cual será aprobado y supervisado por el gerente de ventas. 	

Marco de relación	
Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Gerente de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Organizaciones y ferias.

Actividades y ocupaciones del puesto

- Explicar los diferentes servicios de impresión que ofrece nuestra organización, sobre la base de la necesidad del cliente.
- Informar acerca de las potencialidades de su zona para visitar nuevos clientes
- Mantener constante comunicación con los clientes actuales y potenciales.
- Recopilar información a través de contactos con los clientes, establecer un plan de ventas.
- Asistir a las reuniones de coordinación y formación que programará la gerencia.
- Establecer contacto con organizaciones públicas para entrar a las licitaciones.
- Tomar el pedido en original y dos copias debidamente firmadas por el cliente.

Estudios: - Estudiante de 1° año de Licenciatura en Administración de Empresas.

Experiencia: - De uno a tres años como vendedor

Competencias requeridas:

- Planificación y organización del trabajo
- Iniciativa
- Liderazgo

Jefe de Producción

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: Jefe de Producción

Dependencia: Gerente General

Área de gestión: Área de Producción

Objetivo del puesto

Controlar toda la producción verificando en cada área el trabajo y los materiales adecuados, utilizando con eficiencia los recursos asignados, evitando desperdicios y costos elevados.

Responsabilidades del puesto

- Verificar asistencia del personal a su cargo.
- Supervisar las funciones de los operarios.
- Recopilar información de la producción actual.
- Analizar el cumplimiento de las metas diarias.

Marco de relación

Interno

- Gerente General
- Área de Producción

Externo

- Proveedores
- Clientes

Actividades y ocupaciones del puesto

- Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de producción.
- Balancear las operaciones en las líneas de producción.
- Elaborar reportes de avance de la producción.
- Apoyar a los demás departamentos para prevenir y reparar fallas.
- Checar especificaciones.
- Cumplir con la producción programada en tiempo, cantidad, calidad y bajo costo.

Estudios: - Ingeniero Industrial

Experiencia: - Tres años como Jefe de Producción

Competencias requeridas:

- Liderazgo
- Planificación y organización del trabajo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Delegación

Diseñador	
Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto: Diseñador	
Dependencia: Gerente General o Gerente de Ventas	
Área de gestión: Ventas	
Objetivo del puesto	
Coordinar y elaborar los trabajos de edición, digitación, corrección y diseño garantizando la calidad de los productos en cada fase.	
Responsabilidades del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los procesos de edición y corrección. • Conocer los criterios de diseño y corrección que se maneja en la imprenta para solucionar inquietudes y tomar decisiones oportunas. • Seguir la programación de los trabajos a su cargo. 	

Marco de relación	
Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Gerente de ventas 	

Actividades y ocupaciones del puesto

- Elaborar prototipos de diseño que serán producidos semanales y mensuales.
- Mantener comunicación con el gerente de venta y gerente general acerca de la elaboración y diseño de los libros o material a imprimir.

Estudios: - Técnico en diseño gráfico.

Experiencia: - De uno a cinco años en puestos similares.

Competencias requeridas:

- Iniciativa
- Planificación y organización del trabajo
- Delegación
- Trabajo en equipo

Fotomecánico	
Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto: Fotomecánico	
Dependencia: Jefe de Producción	
Área de gestión: Producción	
Objetivo del puesto	
Digitalizar y tratar imágenes, integrándolos en la maquetación y compaginación, garantizando su correcta reproducción.	
Responsabilidades del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizar y tratar textos mediante medios informáticos. • Realizar la maquetación y/o compaginación de los productos. • Realizar tratamiento de imágenes mediante aplicaciones informáticas. • Operar en el proceso grafico condiciones de seguridad, calidad y productividad. 	

Marco de relación	
Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de producción • Diseñador • Maquinista 	

Actividades y ocupaciones del puesto

- Asegurar la calidad de cada una de las actividades o rutinas de trabajo.
- Digitalización de escaneo de pliegos impresos según maqueta.
- Impresión de páginas o pliegos de textos.
- Realizar las pruebas de color a partir de los fotolitos ya filmados
- Conocer las características de cada tinta que se utilizara para cada impresión.
- Conocer a profundidad de Bit por pixel que debe utilizarse en la gama de colores y tonalidades.
- Conocer de clases de papel.
- Conocer el sistema de impresión flexográfico (impresión al beso).

Estudios: - Licenciatura o técnico en diseño gráfico.

Experiencia: - De uno a tres años como diseñador gráfico.

Competencias requeridas:

- Iniciativa
- Planificación y organización del trabajo
- Trabajo en equipo

Maquinista	
Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto: Maquinista	
Dependencia: Jefe de Producción	
Área de gestión: Producción	
Objetivo del puesto	
Realizar las operaciones necesarias para la producción de impresos controlando, vigilando y manteniendo las máquinas y equipos en óptimas condiciones.	
Responsabilidades del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Operar el proceso grafico en condiciones de seguridad, calidad y productividad. • Conocer las fases del manejo de las máquinas. • Asegurar la calidad en cada impresión. • Conocer las necesidades de materias primas. • Velar por el mantenimiento adecuado de los equipos, informando cualquier daño. • Asegurar las condiciones óptimas de protección al momento de hacer uso de las máquinas. 	

Marco de relación	
Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de producción • Operario de Impresión digital • Fotomecánico • Bodeguero 	

Actividades y ocupaciones del puesto

- Determinar y ajustar los elementos de proceso de impresión offset.
- Preparar las materias primas y productos intermedios para la impresión.
- Manejo adecuado de las diferentes máquinas, supervisando el buen funcionamiento de estas.
- Programar la maquinaria, con ayuda de las herramientas computacionales (software).
- Controlar por medio de muestreo los tirajes de producción.
- Realizar mantenimiento preventivo de los equipos.

Estudios: - Técnico en impresión gráfica.

Experiencia: - De uno a dos años en puestos similares.

Competencias requeridas:

- Trabajo en equipo
- Planificación y organización del trabajo
- iniciativa

Operario de Producto Terminado

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: Operario de producto terminado

Dependencia: Jefe de Producción

Área de gestión: Área de Producción

Objetivo del puesto

Cumplir con los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo, así como verificar el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado al personal.

Responsabilidades del puesto

- Llevar el control de las órdenes de trabajo recibidas, en proceso y concluidas.
- Elaborar informes de los procesos de trabajo.

Marco de relación

Interno

- Gerente General
- Área de Producción
- Jefe de Producción

Externo

- Proveedores
- Clientes

Actividades del puesto

- Doblar pliegos
- Compaginar
- Revisar
- Empacar
- Refilar
- Pegado de libros
- Anillado de agendas
- Pegado de folder
- Pegado de sobres
- Engrapado de revistas
- Cocido de libros

Estudios: - Bachiller técnico Industrial

Experiencia: - Dos años como operario de producto terminado

Competencias requeridas:

- Iniciativa
- Planificación y organización del trabajo
- Trabajo en equipo

Operario de Impresión Digital

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: Operario de Impresión Digital

Dependencia: Jefe de Producción

Área de gestión: Área de Producción

Objetivo del puesto

Realizar los trabajos de impresión que le sean asignados, manteniendo un ritmo de trabajo que permita la realización de los impresos en el tiempo y forma adecuados, asegurando el buen uso y conservación de materiales y equipos.

Responsabilidades del puesto

- Atender el estado de conservación y lubricación del equipo, realizar ajustes y reparaciones menores; hacer uso económico y adecuado de materiales y herramientas, colaborar en otras tareas del taller cuando sea necesario.
- Manejar máquinas de impresión (sistema offset) y alimentarlas del material necesario para su operación (papel, tinta, etc.).

Marco de relación

Interno

- Gerente General
- Área de Producción
- Jefe de Producción

Externo

- Proveedores

Actividades del puesto

- Realizar todo tipo de impresión (páginas de libros, afiches, carátulas, folletos, etc.),
- preparar tintas, colores.
- Manejar productos químicos para llevar a cabo la tarea de impresión en máquinas impresoras grandes de precisión.
- Operar la guillotina para todos los trabajos que así lo requieran.
- Efectuar la limpieza de las máquinas que maneja.
- Cumplir las normas de seguridad y utilización de los elementos de protección de vestimenta, herramientas y materiales.

Estudios: - Bachillerato técnico industrial

Experiencia: - Un año como Operario de Impresión Digital

Competencias requeridas:

- Iniciativa
- Planificación y organización del trabajo
- Trabajo en equipo

Bodeguero

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: Bodeguero

Dependencia: Jefe de Producción

Área de gestión: Área de Producción

Objetivo del puesto

Controlar la entrada y salida del material necesario para producción, tomando en cuenta la cantidad utilizada diariamente.

Responsabilidades del puesto

- Recepción de materiales (compras)
- Revisar órdenes de producción.
- Pedir material e insumos.
- Recibir materiales e insumos a proveedores.

Marco de relación

Interno

- Gerente General
- Área de Producción
- Jefe de Producción

Externo

- Proveedores

Actividades y ocupaciones del puesto

- Despacho de producto terminado
- Recibir materia Prima
- Atención a Proveedores
- Corte y despacho de papel
- Entrega de materiales para todos los procesos

Estudios: - Bachillerato General

Experiencia: - Dos años como bodeguero

Competencias requeridas:

- Iniciativa
- Planificación y organización del trabajo
- Delegación
- Trabajo en equipo

Auxiliar de Bodega

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: Auxiliar de bodega

Dependencia: Bodeguero

Área de gestión: Bodega

Objetivo del puesto

Dar un buen manejo al stock de productos, garantizando su conservación y agilizando los procesos de recepción y despacho.

Responsabilidades del puesto

- Ingresar todo el material existente a la base de datos de la organización.
- Localizar, preparar, empaquetar y expedir los productos de acuerdo a las órdenes de suministro.
- Informar al encargado de bodega acerca de las entradas y salidas de mercadería y cualquier incidente que afecte las existencias.
- Cuidar y mantener disponibilidad de materias primas y procurar su máximo aprovechamiento.
- Cumplir con todas las actividades asignadas por el encargado de bodega.
- Mantener orden y limpieza dentro de la bodega.

Marco de relación

Interno

- Gerente General
- Bodeguero

Externo

- Empresas de transporte

Actividades y ocupaciones del puesto

- Revisar los materiales que recibe con los documentos de entrega.
- Informar cualquier incidencia que vaya a producirse en los envíos (retraso, incumplimiento parcial, etc.)
- Determinar la ubicación de los materiales recibidos y su forma de almacenamiento.
- Ayudar a la preparación y verificación de órdenes de pedidos.
- Revisar la correcta colocación de los materiales para que no sufran deterioro.

Estudios: - Bachillerato General

Experiencia: - De uno a dos años como auxiliar de bodega.

Competencias requeridas:

- Iniciativa
- Planificación y organización del trabajo
- Trabajo en equipo